

THAÍSE AMARANTA VILAÇA

**A INTERAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO COMO  
PREMISSA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS:**

**Um estudo de caso para o Sistema Estadual do Meio Ambiente  
(SISEMA)**

Belo Horizonte

2008

THAÍSE AMARANTA VILAÇA

A INTERAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO COMO  
PREMISSA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS:

Um estudo de caso para o Sistema Estadual do Meio Ambiente  
(SISEMA)

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção de graduação no Curso Superior de  
Administração Pública da Escola de Governo  
Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação  
João Pinheiro.

Orientadora: Rosânia Rodrigues de Sousa

Belo Horizonte

2008

Vilaça, Thaíse Amaranta

V695

A interação de equipes de trabalho como premissa para a reestruturação de processos: Um estudo de caso para o Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA). / Thaíse Amaranta Vilaça. –Belo Horizonte, MG: FJP, 2008. 111p.

Monografia de Graduação – Escola Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, MG, 2008.

Orientador: Rosânia Rodrigues de Sousa

Possui Bibliografia.

EQUIPES DE TRABALHO. GRUPOS DE TRABALHO.  
GESTÃO POR PROCESSOS. VÍNCULOS  
ORGANIZACIONAIS. CULTURA ORGANIZACIONAL.  
ACORDO DE RESULTADOS. SISEMA.

CDU: 658.3

Thaíse Amaranta Vilaça

A INTERAÇÃO DE EQUIPES DE TRABALHO COMO PREMISSA PARA A REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS: Um estudo de caso para o Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA)

Monografia de conclusão apresentada ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Aprovada na Banca Examinadora

---

Rosânia Rodrigues de Sousa, orientadora, Fundação João Pinheiro

---

Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio, avaliadora, Fundação João Pinheiro

---

Márcia Reynaud Morais, supervisora de estágio, Diretoria Central de Otimização de Processos

Belo Horizonte, 17 de junho de 2008



## AGRADEÇO,

À Rosânia orientadora, pela paciência, dedicação,  
sabedoria, humildade e compreensão que  
demonstrou durante toda a construção desse  
trabalho.

Ao Ronaldo Oleto pela solicitude no momento certo.

Ao David que esteve comigo desde sempre.

Aos meus familiares que tanto fazem parte da minha  
vida.

Ao Tio Batista por me ensinar a diferença entre o  
certo e o errado e me mostrar que realmente “viver é  
muito perigoso”.

À Tia Sônia, simplesmente por ser tão gracinha.  
À minha mãe, por ter me proporcionado chegar até  
aqui.

À Lia, Maria Clara, Bruno, Welson e Philipe,  
gigantes sobre os quais eu me apoiei durante todo o  
curso.

À todos os meus amigos por acreditarem que era  
possível começar tudo de novo.

À Lia novamente por sempre ter paciência em me  
ouvir.

Aos colegas de trabalho da DCOP, que sempre  
tiveram dispostos a me ensinar e ajudar.

A Naná, em especial por me acolher tão bem na  
Diretoria.

Aos funcionários do SISEMA que colaboraram para  
esse trabalho.

Ao Alexandre e ao Adriano, colegas do SISEMA  
que muito me incentivaram.

À Patrícia colega de trabalho, que sem ela eu não  
teria conseguido cumprir com todos os meus  
compromissos.

Aos mestres, colegas e funcionários da EG/FJP.  
À Deus, aos espíritos do Bem que olham por mim e  
ao meu Anjo da Guarda.

*“As pessoas não estão sempre iguais, ainda não foram terminadas – no que elas vão sempre mudando. Afinam ou desafinam. [...] Eu quase que nada não sei, mas desconfio de muita coisa.” (João Guimarães Rosa, Grande Sertão Veredas)*

## RESUMO

O trabalho versa sobre discussão acerca da interação das equipes de trabalho como premissa para o redesenho de processos. Optou-se por um estudo de caso do Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA). O problema a ser discutido nesse trabalho é basicamente como as relações dos servidores enquanto equipes de trabalho do SISEMA corroboram para a reestruturação dos processos. O objetivo geral da obra é estudar as relações das equipes com a Organização de trabalho para compreender os fenômenos organizacionais que influenciam na revitalização e formalização de processos reestruturados pelo Governo do Estado de Minas Gerais, assim como conhecer e compreender as relações dos servidores do SISEMA com o trabalho, com as equipes de trabalho e com a Secretaria, identificar os processos mais eficientes sob a ótica da metodologia proposta pela disciplina Gestão por Processo e propor novas práticas para suscitar essas relações e fomentar a gestão por processos. Para tanto foram aplicados alguns questionários e realizadas entrevistas semi-estruturadas com servidores-chave. Observou-se durante esse estudo alguns gargalos relacionados a estruturação de processos e às equipes de trabalho. Ao final da obra pode-se concluir que processos reestruturados sem equipes coesas estão fadados ao fracasso. Trabalhar sob a ótica das equipes diminui o retrabalho e aumenta a motivação dos servidores para a execução de suas tarefas.

Palavras-Chave: Equipes de trabalho, Grupos de trabalho, gestão por processos, Vínculos Organizacionais, Acordo de Resultados, SISEMA,

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01 – Acordo de Resultados Segunda Etapa .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 02 – Cadeia de Valor de um Processo .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 03 – Sistema Integrado ISO 9001 .....</b>	<b>31</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro nº. 01 Compromissos propostos pela equipe da DCMG para alcançar as metas do acordo de resultados .....</b>	<b>21</b>
<b>Quadro nº. 02 – As diferenças entre as mentalidades .....</b>	<b>39</b>
<b>Quadro nº. 03 – Comparando equipes e grupos de trabalho .....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro nº. 04 – As diferenças entre as mentalidades .....</b>	<b>50</b>
<b>Quadro nº. 05 – Características dos três tipos de equipe .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro nº. 06 – Estrutura das equipes de trabalho .....</b>	<b>56</b>
<b>Quadro nº. 07 – Vantagens e desvantagens da utilização de entrevistas e questionários .....</b>	<b>66</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela nº. 01 – Tamanho da amostra para diferentes parâmetros</b> .....	108
<b>Tabela nº. 02 – Relação dos servidores com o SISEMA</b> .....	81
<b>Tabela nº. 03 – Tempo no cargo</b> .....	82
<b>Tabela nº. 04 – Contato com a metodologia de gestão por processos</b> .....	83
<b>Tabela nº. 05 – Conhecimento do processo que o servidor está trabalhando atualmente</b> .....	84
<b>Tabela nº. 06 – Relação do Servidor com o SISEMA e com o órgão de origem</b> .....	86
<b>Tabela nº. 07 – Manutenção das características, valores e crenças</b> .....	86
<b>Tabela nº. 08 - Equipes X Grupos</b> .....	87
<b>Tabela nº. 09 - Conhecimento das metas das equipes</b> .....	88
<b>Tabela nº. 10 - Equipes X Produtividade</b> .....	90
<b>Tabela nº. 11 - Tipos de equipes</b> .....	92
<b>Tabela nº. 12 – “Check List” do trabalho em equipe</b> .....	93

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>2 O GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS</b> .....	18
<b>3 O SISTEMA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE – SISEMA</b> .....	23
<b>4 GESTÃO POR PROCESSOS</b> .....	30
4.1 Delimitações e conceitos .....	30
4.2 Metodologia SEPLAG para reestruturação de processos .....	35
4.3 Como identificar se uma organização organiza suas atividades por processos .....	38
<b>5. EQUIPES DE TRABALHO E TRABALHO EM EQUIPE</b> .....	41
5.1 Diferenças e semelhanças entre o público e o privado .....	41
5.2 Equipes de trabalho, por quê? .....	42
5.3 Vínculos organizacionais.....	44
5.4 Cultura organizacional.....	45
5.5 Equipe de trabalho x grupos de trabalho.....	46
5.6 Equipe de Trabalho X Produtividade.....	48
5.7 Tipos de equipes.....	51
5.8 Princípios do trabalho em equipe .....	53
5.9 Estrutura de equipe .....	56
<b>6 PROCESSOS E EQUIPES NA ESFERA PÚBLICA</b> .....	58
<b>7 METODOLOGIA</b> .....	62
7.1 População ou universo finito .....	66
7.2 Unidade de análise .....	66
7.3 Amostra probabilística sistemática .....	66
7.4 Adequação às características científicas, finalidades e desenho do questionário esboçado .....	68

<b>8 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	70
<b>8.1 Análise das Entrevistas</b> .....	70
<b>8.2 Roteiro das entrevistas semi-estruturadas</b> .....	70
8.2.1 Delimitação dos conceitos .....	71
8.2.2 Sinergia das equipes de trabalho .....	71
8.2.3 Reestruturação de processos e equipes de trabalho .....	72
8.2.4 Papel do líder no formato da equipe .....	72
<b>8.3 Análise das entrevistas</b> .....	72
8.3.1 Delimitação dos conceitos .....	73
8.3.2 Sinergia das equipes de trabalho .....	74
8.3.3 Reestruturação de processos e equipes de trabalho .....	77
8.3.4 Papel do líder no formato da equipe .....	77
<b>8.4. Análise dos Questionários</b> .....	81
8.4.1 Análise do BLOCO A .....	81
8.4.2 Análise do BLOCO B .....	82
8.4.3 Análise do BLOCO C .....	85
8.4.4 Análise do BLOCO D.....	87
8.4.5 Análise do BLOCO E .....	90
8.4.6 Análise do BLOCO F .....	91
8.4.7 Análise do BLOCO G .....	93
<b>9 CONCLUSÃO</b> .....	97
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	103
<b>ANEXOS</b> .....	107

## 1 INTRODUÇÃO

É sabido que existe não só no Brasil, mas em diversos países do mundo uma liberalização das economias nacionais, caracterizada pela acirrada competição entre as empresas do setor privado. Este fenômeno ocasionou uma agitação nas estruturas empresariais que transbordou também para o setor público da economia. A nova configuração das organizações está evidente e exige cada vez mais mudanças no tratamento das atividades das empresas. Cada setor de uma organização é co-partícipe da confecção dos produtos finais e para tanto se torna necessário um investimento nos métodos de trabalho que possibilite ganhos específicos para tratar todas as particularidades das atividades. Diversas correntes tentam explicar o funcionamento das organizações assim como o que influencia ou não o trabalho das pessoas dentro de determinados ambientes.

A teoria da contingência estrutural afirma que “não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho. Assim, a organização ótima é contingente a esses fatores, que são denominados fatores contingenciais” (DONALDSON, 1999, *apud* CARNEIRO, 2005). Essa afirmação contrapõe à ótica da Escola Clássica da Administração, cujo principal referencial é Henri Fayol, que preconizava a existência de uma espécie de modelo ótimo/ideal de organização, que foi, segundo Donaldson caracterizado por: “alto grau de tomada de decisão e planejamento no topo da hierarquia, de maneira que o comportamento dos níveis hierárquicos inferiores e de operações era previamente especificado em detalhes pela gerência [...], por meio de tarefas, estudos e procedimentos similares” (DONALDSON, 1999).

Estudos da década de 60 de Burns e Stalker levaram Friedberg a concluir que sob o prisma da adequação de processos organizacionais às características específicas do contexto que a empresa opera, existem dois tipos ideais de organizações. O primeiro denominado modelo mecânico de organização, que é caracterizado por possuir um organograma detalhado, a comunicação reduzida e canalizada via linha hierárquica de comando ou poder, o processo decisório centralizado e concentrado no topo da estrutura. Tal modelo exige um ambiente mais estável, passível de pouca inovação tecnológica e mercado regular e previsível (FRIEDBERG, 1995, *apud* CARNEIRO, 2005). O outro tipo é

denominado por modelo orgânico de organização e de acordo com Friedberg esse se contrapõe ponto a ponto com aquele, ou seja, papéis organizacionais são definidos de maneira mais flexível com menor grau de detalhamento e formalização e além, a comunicação é mais intensa e menos verticalizada e as decisões sobre as diversas tarefas envolvem discussões e cooperação de todos os envolvidos, haja vista que “o conhecimento necessário para o desempenho dessas tarefas está diluído entre os empregados” (DONALDSON, 1999). O contexto que se ajusta esse tipo de organização abarca características marcadas por ambiente mais turbulento, repleto de novidades tecnológicas e inovações da forma de gestão.

Tais modelos nos permitem fazer um paralelismo entre o que foi preconizado pelos fordistas e pós-fordistas, em que o primeiro tem em seu escopo o estudo dos tempos e movimentos e o segundo é marcado por um gerenciamento mais flexível.

A partir da quebra do paradigma fordista é possível inferir que as pessoas ganharam mais espaços nas discussões sobre a teoria das organizações, uma vez que a empresa depende em maior ou menor grau dessas pessoas, o desempenho humano determina de sobremaneira o sucesso ou o fracasso da empresa. De acordo com Fischer (2002, *apud* CARNEIRO, 2005) “o comportamento das pessoas no trabalho pode interferir na preservação e na agregação de valor das empresas” e para tanto se pode concentrar na gestão das pessoas e em paralelo tentar melhorar o modo como elas desempenham suas atividades.

Muitas organizações aplicam em seus processos de trabalho práticas conhecidas como *Lean Manufacturing*<sup>1</sup>, isso se dá devido a uma série de eventos ocorridos na década de 80, mais especificamente no Japão. Os japoneses utilizavam como premissa básica as equipes de trabalho para melhoria da eficiência e eficácia de suas fábricas automobilísticas. Tal modelo de gerência recebeu o nome de Toyotismo ou modelo Ohonoísta - o maior idealizador desse modelo se chamava Taiichi Ohno, O Toyotismo surgiu no Japão após a Segunda Guerra Mundial, num contexto de reconstrução do país, e teve seu ápice na década de 80, provocando um transbordamento de seus princípios para o Ocidente.

---

<sup>1</sup> Manufatura enxuta.

Para obter ganhos de produtividade e eliminar o desperdício as linhas de montagem do modelo Fordista já não era mais eficiente, pois havia gargalos entre uma etapa e outra. O trabalho em equipe foi a solução encontrada por Ohno (1997) para preencher as “porosidades” da linha de produção. Acreditava-se que a própria equipe coordenaria suas tarefas de modo que a ajuda mútua beneficiasse todas as etapas de produção. Alinhar processos eficientes e equipes capazes era um dos objetivos desse modelo. Para proceder ao alinhamento de processos utiliza-se o redesenho de processos, também conhecido como reestruturação de processos ou gestão por processos.

O redesenho de processos é um instrumento bastante utilizado no ambiente organizacional do Brasil e do mundo nos dias atuais. As organizações, o ambiente e a sociedade vivem uma dinâmica que impossibilita uma gestão estática e indeterminada das tarefas, é fundamental uma visão sistêmica da gestão.

A gestão por processos demonstra uma forma estruturada dos fluxos de trabalho de uma organização e visa proporcionar uma melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade. Chamamos de processos a transformação de um conjunto de entradas (materiais, pessoas e/ou informações) em saídas adequadas (materiais, pessoas, informações e/ou serviços). Todo processo é uma seqüência coordenada de atividades que têm como objetivo final produzir um resultado determinado. A reorganização dos processos da empresa ajuda a visualizar como cada funcionário colabora para o resultado final da organização. A ferramenta de gestão por processos está alinhada a idéia de melhoria contínua da organização. Através dos fluxos de trabalho a empresa consegue gerenciar melhor os riscos, identificar os clientes e visualizar as possibilidades de melhorias das atividades.

No contexto atual o redesenho de processos tem demonstrado ser uma ferramenta de grande valia para as organizações, haja vista que geralmente agrega mais valor ao produto final. Assim cabe ressaltar que o sucesso de uma organização será tanto maior quanto melhor for a qualidade da interação entre os colaboradores. O nível de informação e conhecimentos das pessoas é determinante para que seja seguido o melhor caminho. As informações e o conhecimento dos servidores irrigam todo o trabalho de reestruturação, sendo necessário, portanto essa participação para “bombear e alimentar” as deliberações dos gestores envolvidos na otimização dos processos.

Neste sentido, será considerada para fins desse trabalho a análise do tema de gestão por processos sob a ótica das equipes de trabalho e sua influência sob a eficiência dos processos reestruturados da organização.

O objetivo principal é estudar as relações das equipes com a Organização de trabalho para compreender os fenômenos organizacionais que influenciam na revitalização e formalização de processos reestruturados pelo Governo do Estado de Minas Gerais; conhecer e compreender as relações dos servidores da superintendência escolhida do Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA) com o trabalho, com as equipes de trabalho e com a Secretaria; identificar o nível de eficiência dos processos escolhidos sob a ótica da metodologia proposta pela disciplina Gestão por Processos e propor novas práticas para suscitar essas relações e fomentar a gestão por processos.

A metodologia utilizada ao longo desse trabalho será explicada em um capítulo específico, e será pautada por entrevistas semi-estruturadas, aplicação de questionários, análise documental, observações da pesquisadora em relação ao ambiente de trabalho do SISEMA e pesquisa bibliográfica.

Outra razão para a realização da pesquisa se dá pelo fato de o Governo de Minas Gerais ter o propósito de construir um Centro Administrativo até dezembro de 2009 que reunirá em um mesmo espaço físico todas as Secretarias e seus órgãos vinculados. Para tanto é prudente se embasar em um projeto de menor escopo, mas de grande importância como o do SISEMA, haja vista que desse projeto poderão sair algumas práticas positivas que fortalecerão o grande processo de mudança que passará o Estado de Minas Gerais quando da transferência daqueles órgãos para o Centro Administrativo.

Para tentar alcançar seu intuito esse trabalho será estruturado em oito capítulos. Na primeira seção será feita uma retomada das ações do Governo de Minas Gerais que buscam fomentar a técnica de gestão por processos, assim como identificar órgãos responsáveis por isso. Na segunda seção será realizada uma contextualização do Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA), que abarcará sua base legal, o objetivo do SISEMA e a missão de cada órgão nele contido. Algumas especificidades desse Sistema foram os

motivos para escolhê-lo como objeto de estudo conforme poderá ser vislumbrado nessa seção. A seção seguinte irá delinear o que é gestão por processos e qual a metodologia que o Governo mineiro utiliza para desenvolver essa técnica nos diversos órgãos do Estado. No capítulo “Equipes de trabalho e trabalho em equipe” serão explicados diversos conceitos que envolvem equipes e como eles serão importantes para esse estudo monográfico. No sexto capítulo é uma tentativa em estabelecer um paralelo entre processos e as equipes de trabalho no contexto da administração pública. O capítulo seguinte explica a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos nesse trabalho. No penúltimo capítulo serão analisados os dados das entrevistas e dos questionários, para finalmente no último capítulo proceder uma conclusão relativa a essa pesquisa.

## 2 O GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

A cada dia surgem novos problemas no ambiente organizacional que precisam ser solucionados de maneira rápida e dinâmica causando o menor impacto negativo possível. Existe a necessidade de repensar pressupostos e modelos de gestão, e no caso do Governo do Estado de Minas Gerais isso pode ser vislumbrado com inúmeras novas técnicas, dentre as quais destaca-se a reestruturação de processos de trabalho desenvolvida pela Diretoria Central de Modernização de Processos (DCOP) da Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais (SEPLAG).

Sabe-se que toda Organização é uma rede complexa de recursos (capital humano e intelectual, tecnologia, estrutura física, etc.) que dependem uns dos outros e têm de interagir para alcançar um fim específico. Quando se fala de organizações governamentais essa analogia não é diferente sendo que muitas vezes ela abrange um número maior de elementos que limitam as possibilidades de movimentação dos gestores dos processos. Essa interação é primordial para o desempenho da organização e pode influenciar tanto positivamente quanto de forma negativa todo o conjunto de recursos e resultados advindos dessa rede.

Na administração pública do Estado de Minas Gerais é possível observar que o efeito dos “feudos” (equipes de trabalho fechadas e impenetráveis por desenvolverem características tão peculiares que as tornam únicas na organização) reduz o desempenho da organização, e como consequência isso afeta o trâmite dos processos internos de trabalho, gerando desperdício e desordem na organização. Um modelo orientado por processos pode moderar muitos dos problemas da organização tradicional, uma vez que ele é desenhado para auxiliar as pessoas envolvidas a entender o ambiente e como é a relação dessas pessoas com o próprio ambiente organizacional.

Um instrumento que deve ser utilizado para incentivar a adoção da gestão por processos no Estado está relacionado ao acordo de resultados, que é definido pela SEPLAG como:

“Sistema de contratualização adotado por Minas Gerais, tem por objetivo conferir ao Estado maior eficiência, efetividade e transparência na execução

de políticas públicas orientadas para o desenvolvimento econômico social sustentável”. (Documentos da Diretoria Central de Modernização da Gestão)  
“O Acordo de Resultados é um instrumento de avaliação de desempenho institucional que direciona o Governo para a busca de resultados. Ele constitui-se em uma das mais importantes e desafiadoras iniciativas do Projeto Estruturador “Choque de Gestão”, no qual metas institucionais a serem cumpridas e resultados a serem alcançados são pactuados.” (Documentos da Diretoria Central de Modernização da Gestão)

“Como condição para a celebração do Acordo, o proponente deverá promover seu Alinhamento Estratégico, ou seja, deve definir os resultados da organização de forma convergente com os resultados do Governo e definir um modelo de gestão (processos, estruturas, pessoas, informação) que promova os resultados definidos.” (Documentos da Diretoria Central de Modernização da Gestão)

Mais especificamente a Diretoria Central de Modernização da Gestão (DCMG) e os órgãos acordantes estão vivenciando hoje o acordo de resultados de segunda geração que é definido como:

“[...] um contrato de gestão no qual são definidos e pactuados, mediante negociação entre os dirigentes dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, os resultados esperados para o referido órgão/entidade e, posteriormente, detalhados para cada equipe de trabalho destes, em busca de resultados mais eficientes para a sociedade mineira.” (Documentos da Diretoria Central de Modernização da Gestão)

A Diretoria Central de Modernização da Gestão (DCMG) juntamente com a Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP), primam por incentivar os diversos órgãos participantes desse Acordo a abordarem em seus contratos a necessidade de reestruturação dos processos mais críticos, o que garante, ou melhor, dá maior sustentabilidade aos trabalhos dos analistas de processos, haja vista que o órgão se compromete a reestruturar os processos que causam maiores problemas não só ao órgão como também a interação público-público, público-privado e público-sociedade.

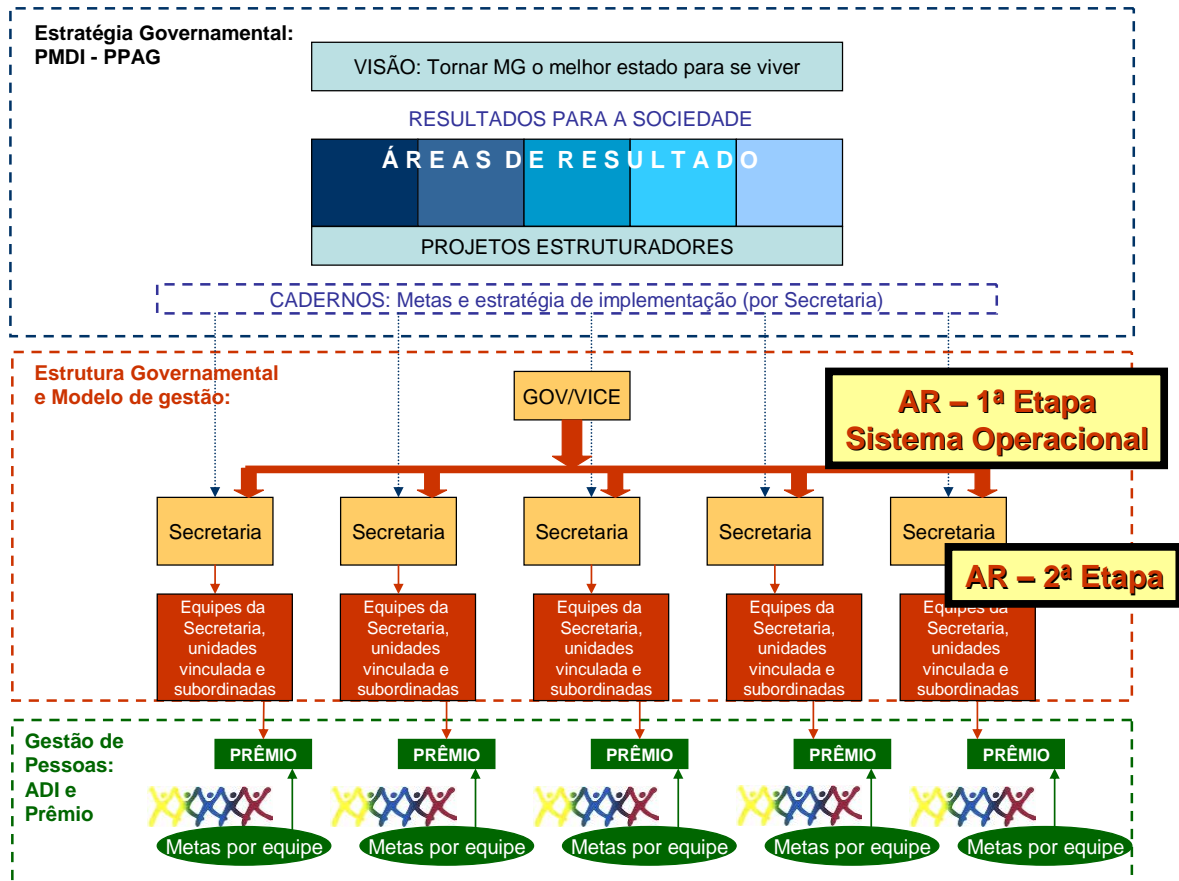
O acordo busca o alinhamento das instituições com a estratégia do Governo de Minas, que por sua vez esforça-se em “*Tornar Minas o melhor estado para se viver*”<sup>2</sup> até o ano 2023. O objetivo máximo desse instrumento é definir prioridades para cada equipe de

---

<sup>2</sup> Visão do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2007-2023

trabalho durante um determinado período. São pactuados indicadores e metas para medir os resultados dos órgãos.

A figura 01 desdobra de forma sintética a estrutura do Acordo.



Fonte: Documentos da Diretoria Central de Modernização da Gestão

**Figura 01 – Acordo de Resultados Segunda Etapa**

Conforme a figura acima, pode-se perceber que o Acordo de Resultados de Primeira Etapa é pressuposto para a celebração do Acordo de Segunda Etapa. Além de propor melhorias no modelo de gestão esse acordo prevê metas por equipe e por consequência quando as equipes logram êxito nessas metas a elas são concedidos incentivos financeiros e não financeiros – cursos, treinamentos, programas de desenvolvimento de qualidade e produtividade, modernização e reaparelhamento.

A equipe responsável pelo gerenciamento do acordo de resultados demonstra através do quadro 01, quais devem ser os compromissos firmados pelas equipes de trabalho de cada Secretaria para vislumbrar o alcance das metas pactuadas.

**Quadro nº. 01 – Compromissos propostos pela equipe da DCMG  
para alcançar as metas do acordo de resultados**

<b>Alta Liderança</b>	<b>Chefes de equipe</b>	<b>Membros de Equipe</b>
Coordenar e conduzir o processo de acompanhamento dos resultados.	Assegurar que toda a equipe conheça seus indicadores e metas.	Focar sua conduta na execução das metas pactuadas.
Promover estímulo e garantir mobilização dos servidores.	Prover os meios necessários para o alcance dos resultados pactuados.	Ter uma postura pró-ativa buscando todas as informações relativas as metas da sua equipe (quais são as metas, como está sua evolução).
	Acompanhar de maneira sistemática e periódica os resultados que estão sendo alcançados.	

**Fonte: Documentos da Diretoria Central de Modernização da Gestão**

Quando da assinatura dos contratos de gestão, a DCMG que também compõe a estrutura da SUMIN, algumas vezes opta por aconselhar os órgãos a contemplarem em seus contratos a reestruturação dos processos críticos para que assim tais processos não se tornem entraves ao alcance do que foi pactuado. A equipe da SUMIN especialmente a DCOP acredita que o clima organizacional que o acordo promove cria condições propícias para o redesenho de processos, haja vista que as equipes de trabalho estarão empenhadas em promover tal reestruturação a fim de cumprirem as metas pactuadas.

Todavia a estruturação da organização em torno de seus diversos processos de forma isolada não demonstra ser suficiente, demonstrando inclusive ser inútil oferecer todas as ferramentas aos funcionários se eles não estão dispostos a trabalhar em equipe. As pessoas são sempre o fator chave para o sucesso do trabalho. Falar de equipe de trabalho significa fazer inferências a “um conjunto de pessoas com um número limitado interagindo regularmente para atingir objetivos comuns sob sua responsabilidade” (MUCHINSNY, 2004)

Quando se faz menção a gestão por processos pode-se inferir que esse modelo enfatiza a múltipla competência e o treinamento dos membros da equipe para lidar com assuntos referentes a cada processo e com isso estabelecer equipes fortes e coesas que sabem a respeito do processo de trabalho no qual ela está envolvida. Perder um membro de uma equipe sistematicamente estruturada irá impactar na qualidade do processo, mas quando se estabelece a gestão desses fluxos de trabalho seguindo uma metodologia coordenada (a SEPLAG possui metodologia própria para redesenho de processos que será discutida quando abordamos o tema gestão por processos) esse risco de desestabilização é minorado.

Trabalhar gestão por processos e equipes de trabalho simultaneamente cria um círculo virtuoso onde o progresso do último possibilita o melhoramento do primeiro e vice-versa, agregando valor sempre que um é colocado na “agenda” de atividades. Partindo desse pressuposto, analisaremos a seguir o SISEMA, nosso objeto de estudo.

### 3 O SISTEMA ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE – SISEMA

Analisar as relações dos servidores, com a Organização é importante porque auxilia quando da elaboração de políticas de Recursos Humanos desenvolvidas e implementadas pelo Governo de Minas e ajuda a delimitar o escopo dessas políticas.

O Sistema Estadual do Meio Ambiente- SISEMA, foi criado com o objetivo de regionalizar as ações do Sistema Nacional de Meio Ambiente e para tanto integrou fisicamente quatro órgãos, a saber: A Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (SEMAD), a Fundação Estadual do Meio Ambiente (FEAM), responsável pela qualidade ambiental no Estado, no que corresponde à Agenda Marrom, o Instituto Estadual de Florestas (IEF) responsável pela Agenda Verde e o Instituto Mineiro de Gestão das Águas (IGAM) que responde pela Agenda Azul, sendo que as atividades de cada Casa serão melhor explicadas nos próximos parágrafos.

A Lei delegada nº 125 de 25 de janeiro de 2007, estabelece que:

Art. 7º Fica instituído o Sistema Estadual de Meio Ambiente - SISEMA, com a finalidade de regionalizar as medidas emanadas do Sistema Nacional de Meio Ambiente, criado pela Lei Federal nº 6.983, de 31 de agosto de 1981, por meio da articulação coordenada do órgão e das entidades que o integram.

§1º Integram o SISEMA:

I - a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável;

II - a Fundação Estadual de Meio Ambiente;

III - o Instituto Mineiro de Gestão das Águas;

IV - o Instituto Estadual de Florestas.

V- Os Núcleos de Gestão Ambiental das Secretarias de Estado integrantes do COPAM;

VI - A Polícia Ambiental da Polícia Militar de Minas Gerais.”

(Lei Delegada nº 125, de 25 de janeiro de 2007)

Aqui, neste trabalho, não serão analisados o COPAM e a Polícia Ambiental por serem partes da área finalística do SISEMA.

Cada órgão que compõe o SISEMA determinou que algumas unidades (basicamente aquelas que compõem a área meio da administração pública) estariam subordinadas tecnicamente à Subsecretaria de Inovação e Logística do Sistema Estadual de Meio Ambiente da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável, conforme lei delegada que dispõe sobre a estrutura orgânica básica do IEF, IGAM e FEAM.

Em 14 de maio de 2007 foi publicada no Diário Oficial do Estado de Minas Gerais uma resolução conjunta que institui coordenadorias na Subsecretaria de Inovação e Logística do SISEMA. A Resolução delega competências para coordenadorias e superintendências criadas pela Lei Delegada nº. 125 de 25 de janeiro de 2007 e permite com isso que o SISEMA enquanto Sistema de Meio Ambiente Estadual racionalize e otimize o uso dos recursos das quatro entidades nele contidas, pois embora essas entidades tenham autonomia jurídica e financeira muitos dos seus processos são tramitados via SISEMA e não com pessoal exclusivo de cada órgão.

Essa resolução criou um Comitê de Planejamento, Orçamento e Gestão, que é assim definido:

Art. 1º - Fica instituído o Comitê de Planejamento, Orçamento e Gestão, instância consultiva da Subsecretaria de Inovação e Logística do Sistema Estadual de Meio Ambiente, com a finalidade de formular a política global de ação do SISEMA e estabelecer, de forma integrada, as diretrizes para a execução das atividades administrativas, financeiras e orçamentárias.

Art. 2º - O Comitê de Planejamento, Orçamento e Gestão será composto por:

- a) Subsecretário de Inovação e Logística do SISEMA - Thiago Alexsander Costa Grego;
- b) Presidente da Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM - José Cláudio Junqueira Ribeiro;
- c) Diretora Geral do Instituto Mineiro de Gestão das Águas - IGAM - Cleide Izabel Pedrosa de Melo;
- d) Diretor Geral do Instituto Estadual de Florestas - IEF - Humberto Candeiais Cavalcanti;

Art. 3º - Compete aos membros do Comitê de Planejamento, Orçamento e Gestão estabelecer as diretrizes, elaborar, e submeter a deliberação e aprovação do Conselho de Administração ou curador da sua entidade a proposta orçamentária anual, os planos operativos anuais e as atividades a serem desenvolvidas pelas Coordenadorias instituídas no art. 5º desta resolução.

(Resolução nº. 10, de 14 de maio de 2007)

Esse comitê busca legitimar que recursos das quatro entidades sejam aplicados em benefício não só da entidade detentora da receita, mas do SISEMA como um todo. Para tanto todos os atos que envolvem a SEMAD, o IEF, a FEAM e o IGAM são sistematicamente planejados e deliberados via Comitê de Planejamento, Orçamento e Gestão.

A estrutura do SISEMA também foi definida nessa resolução da seguinte maneira:

Art. 4º - Ficam designados os ocupantes das seguintes superintendências da Secretaria Estadual de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável para responder pelas seguintes gerências das entidades vinculadas:

I - Superintendente de Planejamento e Modernização Institucional da SEMAD:

- a) Gerência de Planejamento e Modernização Institucional da FEAM;
- b) Gerência de Planejamento e Modernização Institucional do IEF;
- c) Gerência de Planejamento e Modernização Institucional do IGAM

II - Superintendente de Recursos Humanos da SEMAD:

- a) Gerência de Recursos Humanos da FEAM;
- b) Gerência de Recursos Humanos do IEF;

III - Superintendente de Contabilidade e Finanças da SEMAD:

- a) Gerência de Contabilidade e Finanças da FEAM;
- b) Gerência de Contabilidade e Finanças do IEF;
- c) Gerência de Contabilidade e Finanças do IGAM;

IV - Superintendente de Recursos Logísticos e Manutenção da SEMAD  
:

- a) Gerência de Logística e Manutenção da FEAM;
- b) Gerência de Logística e Manutenção do IEF;

c) Gerência de Gestão do IGAM;

Parágrafo único - Fica o Superintendente de Recursos Humanos da SEMAD responsável pela área de Recursos Humanos do IGAM, atualmente sob a responsabilidade da Gerência de Gestão do IGAM;

(Resolução nº. 10, de 14 de maio de 2007)

Para algumas superintendências a junção dos órgãos promoveu uma aglutinação de pessoas e não uma interação como era desejado. Por isso, torna-se necessário o estudo das relações dos servidores com o trabalho, com a equipe e com o SISEMA para fomentar um alicerce seguro para a implantação da gestão por processos nesse Sistema.

Para fins desse trabalho iremos observar alguns processos da Superintendência de Contabilidade e Finanças subdividida em:

I - Coordenadoria de Arrecadação e Controle de Receitas do SISEMA.

II - Coordenadoria de Contabilidade, Finanças e Custos do SISEMA.

III - Coordenadoria de Convênios e Prestação de Contas do SISEMA.

Cada órgão vinculado ao SISEMA possui particularidades tanto de suas equipes de trabalho quanto dos objetivos gerais das organizações que o compõem, e quando o servidor optou por participar de determinada equipe de trabalho do órgão em muitos casos ele estava aceitando como sua missão a missão do órgão, não só sob a ótica de servidor, mas também sob o prisma de cidadão responsável pelo meio ambiente.

Partindo dessa premissa o cidadão-servidor que escolhe trabalhar em um determinado órgão, fala-se em escolha porque seja via ingresso por concurso público ou por contratação terceirizada, optou por prestar seus serviços naquele local e acredita-se que um dos critérios para essa escolha tenha sido a identificação com a missão, metas e objetivos do órgão.

O IEF propõe e executa as políticas florestais, de pesca e de aqüicultura sustentável e é responsável pela preservação e a conservação da vegetação, pelo desenvolvimento sustentável dos recursos naturais renováveis; pela pesquisa em biomassas e biodiversidade; pelo inventário florestal e o mapeamento da cobertura vegetal do Estado, além

de administrar as unidades de conservação estaduais, áreas de proteção ambiental destinadas à conservação e preservação<sup>3</sup>.

O IGAM é responsável pela concessão de direito de uso dos recursos hídricos estaduais, pelo planejamento e administração de todas as ações voltadas para a preservação da quantidade e da qualidade de águas em Minas Gerais, além de coordenar, orientar e incentivar a criação dos comitês de bacias hidrográficas, entidades que, de forma descentralizada, integrada e participativa, e gerenciar o desenvolvimento sustentável da região onde atuam<sup>4</sup>.

A FEAM A tem por finalidade executar, no âmbito do Estado de Minas Gerais, a política de proteção, conservação e melhoria da qualidade ambiental no que concerne à prevenção, à correção da poluição ou da degradação ambiental provocada pelas atividades industriais, minerárias e de infra-estrutura, bem como promover e realizar estudos e pesquisas sobre a poluição e qualidade do ar, da água e do solo<sup>5</sup>.

E finalmente a SEMAD é responsável pela coordenação do Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA). Planeja, executa, controla e avalia as ações setoriais a cargo do Estado e que são relativas à proteção e à defesa do meio ambiente, à gestão dos recursos hídricos e à articulação das políticas de gestão dos recursos ambientais para o desenvolvimento sustentável<sup>6</sup>.

Com a junção dos quatro órgãos visualiza-se um emaranhado de indefinições quanto à estrutura jurídica e financeira de cada entidade. A SEMAD faz parte da Administração direta do Governo do Estado enquanto o IEF e o IGAM são autarquias, dotadas de personalidade jurídica e autonomia financeira e estão vinculadas à Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. Já a FEAM é um dos órgãos seccionais de apoio do Conselho Estadual de Política Ambiental (COPAM), mas também atua vinculado a SEMAD. Toda essa estrutura jurídica se fez necessária quando da criação do SISEMA, e diante do contexto tanto administrativo quanto das próprias especialidades dos

---

<sup>3</sup> Disponível em <http://www.ief.mg.gov.br/> Acesso em: 2 mai. 2008

<sup>4</sup> Disponível em <http://www.igam.mg.gov.br/> Acesso em: 2 mai. 2008

<sup>5</sup> Disponível em <http://www.feam.mg.gov.br/> Acesso em: 2 mai. 2008

<sup>6</sup> Disponível em <http://www.semad.mg.gov.br/> Acesso em: 2 mai. 2008

órgãos cada Casa tem suas particularidades e suas equipes endogenamente definidas sendo que a integração das pessoas componentes de equipe de trabalho deve ser construída sistematicamente e não naturalmente sem interferência planejada, uma vez que existe a hipótese de que uma cultura própria do Sistema não se dá da noite para o dia.

Apesar de existirem diversos pontos críticos nos variados processos do SISEMA este trabalho irá analisar os processos críticos das coordenadorias de Contabilidade, Finanças e Custos e de Convênios e Prestação de Contas do SISEMA. De acordo com a legislação vigente competem a essas coordenadorias as seguintes atribuições:

XI - Coordenadoria de Contabilidade, Finanças e Custos do SISEMA:

- a) coordenar e controlar a execução dos processos de despesa da SEMAD e das entidades integrantes do SISEMA de acordo com a legislação vigente;
- b) executar as atividades relativas ao processo de realização da despesa pública e da execução financeira da SEMAD e das entidades vinculadas do SISEMA, de acordo com a legislação vigente;
- c) coordenar o processo de registro dos atos e fatos contábeis do SISEMA, de acordo com a legislação vigente;
- d) desenvolver e implantar centro de custos o SISEMA;
- e) coordenar o treinamento e dar suporte operacional aos usuários do Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI, em parceria com a Coordenadoria de Planejamento e Orçamento.

XII - Coordenadoria de Convênios e Prestação de Contas do SISEMA:

- a) controlar e realizar as prestações de contas mensais e do exercício financeiro do SISEMA em conjunto com a Coordenadoria de Contabilidade, Finanças e Custos do SISEMA de acordo com a legislação vigente;
- b) propor e implementar novos métodos de controle dos convênios de entrada e saída de recursos do SISEMA, seguindo as orientações da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais nos convênios de entrada e da Secretaria de Estado de Governo de Minas Gerais nos convênios de saída;

(Resolução nº. 10, de 14 de maio de 2007)

Um fato importante a ser destacado também, que não é uma particularidade do SISEMA, mas da maioria dos órgãos da esfera pública do Brasil é a existência de servidores

com diferentes formas de vinculação ao órgão. Em grande parte, os servidores do SISEMA são estatutários ou celetistas.

Os estatutários, também chamados de servidores titulares de cargos públicos ou funcionários públicos, têm vínculo jurídico com a Administração Pública definido em estatuto legal, e diferentemente dos celetistas ou trabalhistas – regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) - possuem estabilidade no cargo. Apesar de tanto o SISEMA quanto as quatro entidades nele contidas estarem ligados à Administração Pública do governo mineiro existem muitos funcionários celetistas lotados nesses órgãos, e acredita-se que os vínculos com a organização (que serão explicados em um tópico mais a frente) e a percepção da equipe de trabalho são diferentes para os diferentes regimes de trabalho.

Ser um servidor sob o regime estatutário muitas vezes contribui com as questões de pertencimento à organização. O sentimento de pertença é fundamental para estabelecer vínculos do indivíduo com a empresa em que ele está lotado. Ter um emprego público no Brasil é muitas vezes o sonho de grande parte da população, pois esse *status* de servidor público garante alguns “direitos especiais” (como por exemplo, aposentadoria integral e estabilidade no cargo) que os servidores da iniciativa privada não possuem. Os servidores que trabalham para o Estado, mas não são possuidores desses direitos, (aqueles assalariados temporários e eventuais) parecem formar um elo fraco dentro das equipes de trabalho, pois possuem salários diferenciados, quase sempre para menos que o servidor concursado, não têm segurança no emprego e nem estabilidade e, portanto possuem poucos incentivos para colaborar com as questões que envolvem os grupos de trabalho.

## 4 GESTÃO POR PROCESSOS

### 4.1 Delimitações e conceitos

O termo processos de trabalho possui diversos significados na literatura disponível, por isso, a definição desse conceito se faz necessária. De acordo com Graham e LeBaron, (1994, *apud* GONÇALVES, 2000) “Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo”, ou seja, atrás de um produto/serviço de uma empresa sempre haverá um processo, assim, não faz sentido um processo sem um produto e vice-versa. Processos são atividades em que é dado um *input*, posteriormente agrega-se valor a essa entrada para gerar um *output* a um cliente específico interno ou externo à organização (STORCH, 2007, p. 7). Os processos têm início e final bem determinados e de acordo com Hammer e Champy (1994) citados por Gonçalves (2000), e ainda com Hall citado por Assunção e Mendes (2000) são formalmente definidos como:

“[...] um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. (HAMMER e CHAMPY, 1994)

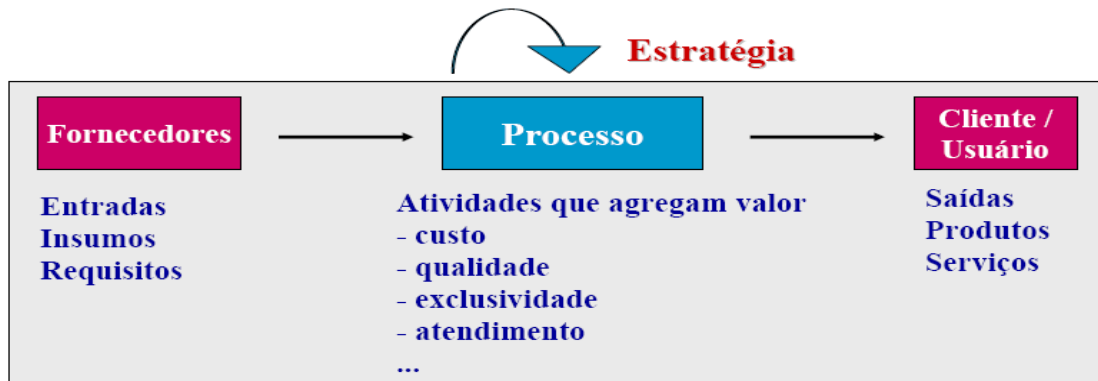
“[...] define processo como uma série de atividades e tarefas lógica e seqüencialmente interrelacionadas, organizadas com a finalidade de produzir resultados específicos para realização de uma meta, caracterizando-se por entradas mensuráveis, valor agregado e saídas mensuráveis.(HALL, 1982)

Na configuração atual das organizações os processos são essenciais e de acordo com o professor Luiz Barbieri – uma autoridade no tema gestão por processos – “conhecer seus processos é uma necessidade de toda e qualquer organização de qualquer segmento e porte”. Quando as pessoas de determinado grupo, time ou equipe começam a entender e questionar o método como as atividades da organização são desempenhadas elas podem se tornar o “motor de arranque” para romper com a inércia e a dinâmica cristalizada e ineficiente.

De acordo com Kiliminnik (1997, *apud* Assunção e Mendes, 2000), muitas das mudanças que estão ocorrendo nas organizações são desdobramentos necessários à sobrevivência na era da competitividade global. Existe um constante achatamento das estruturas hierárquicas com vistas a promover uma sistemática reorganização estrutural. A

gestão por processos possibilita reduções de custos, aumento da rapidez, flexibilidade e confiabilidade da produção.

A figura 02 ilustra a cadeia de valor desenvolvida quando utilizadas estratégias voltadas para os processos da organização.



Fonte: Curso de Gestão por Processos da Unicamp - GEPRO

Figura 02 – Cadeia de Valor de um Processo<sup>7</sup>

Na figura 03 pode ser percebida a representação esquemática um sistema integrado ISO 9001, que se pauta pelas diretrizes estabelecidas na Gestão por processo.



ISO 9001 - 2000

<sup>7</sup> Disponível em [http://www.prdu.unicamp.br/gestao\\_por\\_processos/curso/Topico\\_I.pdf](http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/curso/Topico_I.pdf) acessado em 08 de junho de 2008.

### **Figura 03 – Sistema Integrado ISO 9001<sup>8</sup>**

Ambas as figuras procuram mostrar que implantar gestão por processos não é uma coisa natural nas organizações, para que isso aconteça é necessário um plano estratégico detalhado e uma sistematização do método a ser utilizado.

Os processos podem ser agrupados em macroprocessos que por sua vez podem ser divididos em subprocessos. Os subprocessos são formados por atividades, que são definidas como as tarefas necessárias para alcançar os resultados pré-determinados. É sob o nível das tarefas que identificamos as rotinas das pessoas nas organizações.

Ao implementar a gestão por processos nas unidades das organizações um dos objetivos implícitos é a identificação da equipe com o cliente, uma vez que quando do alcance dos objetivos a satisfação geral aumenta de maneira tal que por menor que seja a contribuição do servidor essa contribuição irá notoriamente agregar valor ao produto final oferecido pela empresa.

Desde o surgimento das organizações formais existe a tentativa de estabelecer formas e métodos pra a administração das empresas, muitas dessas tentativas se resumiram em uma administração organizada dentro de uma estrutura hierárquica e verticalizada. Todavia para a maioria das organizações ocorreu um esgotamento desse modelo de empresas e para substituir ou complementar o gerenciamento das organizações a gestão por processos está em voga.

Reorganizar os processos implica mudanças na parte para o todo, ou seja, mudam-se formas de executar tarefas para assim melhorar subprocessos e macroprocessos. As cadeias produtivas são as formas de organização do trabalho. Todas as pessoas envolvidas têm de se comunicar umas com as outras, porque o resultado de uma é insumo para outra. Em um estudo organizado para a Universidade Estadual de Campinas por Trevine *et. al.* (2005), ela relata um caminho alternativo da visão tradicional e verticalizada das organizações:

---

<sup>8</sup> [http://www.prdu.unicamp.br/gestao\\_por\\_processos/palestras/Gestao\\_Processos\\_UNICAMP\\_170903.pdf](http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/palestras/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf) acessado em 08 de junho de 2008.

“Uma outra forma de entender a organização é através de uma Visão Horizontal, ou de Sistema, procurando ter sempre sob o foco o cliente, os produtos, o fluxo de trabalho, os processos multifuncionais, “cortando” assim as fronteiras das áreas funcionais. Esta visão mostra a relação cliente-fornecedor, por meio dos quais são produzidos produtos e serviços. As “interfaces funcionais”, pontos em que existe a passagem de uma área para outra, constituem oportunidades de melhorias que precisam ser gerenciadas, pois a transferência do trabalho de uma estrutura para a outra gasta tempo e esforço, além de aumentar o risco de falhas.” (TREVINE, *et. al*,2005)

A teoria prevê que é fundamental a participação das pessoas envolvidas na Organização para elaboração, implantação, implementação e reestruturação dos processos. O tripé pessoas, processos e tecnologia é a base de sustentação para o alcance de resultados almejados pela organização. Todas as atividades que mantém relação umas com as outras devem ser primeiramente compreendidas, e depois gerenciadas segundo uma visão de processos. O ideal é minimizar o uso de recursos e maximizar o nível de acertos. Na visão de processos todos os participantes são tomadores de decisões, e esse estilo participativo possibilita um processo construído, nunca outorgado.

Motta (1995, *apud* ASSUNÇÃO e MENDES, 2000) sistematiza os benefícios que uma organização estruturada por equipes de trabalho auto-sustentadas proporciona:

- Habilita a organização a ter seu foco direcionado aos clientes, permitindo à organização antecipar e controlar mudanças;
- Provê meios de efetivar, mais rapidamente, mudanças complexas;
- Auxilia a organização a gerenciar efetivamente seus interrelacionamentos;
- Provê uma visão sistêmica das atividades da organização;
- Mantém o foco no processo;
- Auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor;
- Desenvolve um sistema de avaliação completo para as áreas de negócios.

Todo processo deve buscar satisfazer o cliente, no caso da Administração Pública esse cliente é o cidadão usuário do serviço ou produto da organização. Para alcançar um produto final de qualidade é necessário que cada etapa do processo agregue valor a etapa anterior, quando utilizamos a gestão por processos elimina-se ou melhora-se etapas que não agregam valor a sua antecessora e assim torna-se os objetivos e metas mais factíveis.

Apesar de a gestão por processos requerer estrutura mais horizontal as funções, os cargos e os líderes continuam a existir e desempenhar papel importante para a execução dos processos. O foco em processos implica que cada processo de trabalho tenha um líder ou gerente que é responsável por garantir a qualidade do produto final oferecido pela organização, todavia torna-se primordial que os membros das equipes, respeitando orientações e limitações impostas pelo líder, tenham autonomia para tomar decisões de pequeno e médio porte. Gestão por processos prevê que a equipe será responsabilizada pelo sucesso ou fracasso dos acontecimentos e não o indivíduo isoladamente como era o caso das estruturas com hierarquia rígida que o mérito ou não era de responsabilidade do chefe máximo.

O modelo de gestão por processo é baseado em colaboração e participação de todos, sem exceção, são os membros das equipes que conduzirão o processo, eles devem ver os suas atividades como parte de seus processos e precisam se sentir co-responsáveis não só por determinada atividade ou função, mas pelo processo como um todo, por maior que esse seja desde o início até a final do trabalho.

A multiplicidade de competências que devem ser desenvolvidas pelo servidor é primordial para o sucesso do processo que ele se encontra envolvido, para tanto se aconselha treinamento intenso e equipes compostas por pessoas dispostas a se ajudarem mutuamente.

O tripé pessoas, processos e tecnologia é a base para a qualidade dos serviços oferecidos pelo Governo mineiro. O diferencial que promoverá a sustentabilidade da reestruturação de processos é a informatização das atividades e a valorização das pessoas.

“[...] pessoas, processos e tecnologia fazem parte de um todo, inseparável. Deixar de lado qualquer dessas facetas pode ser até confortável, pode dar menos trabalho, mas o resultado será sempre a frustração. (AGUNE e CARLOS, 2007)

O novo paradigma das organizações estabelece que as equipes de trabalho são “ecossistemas” complexos e interdependentes e o alcance de resultados eficazes e eficientes depende da capacidade de as equipes perseguirem seus objetivos em harmonia, e por conseguinte para atingir determinados resultados passa-se por estabelecer processos claros, objetivos e que promovam maximização da utilidade.

De acordo com Fritjof Capra (2002, p. 124), não existe escolha, as pessoas devem estar alinhadas com todas as etapas da reestruturação de processos, e é prejuízo ignorar essa dependência que a gestão de processos tem em relação às pessoas. Quando as envolvemos em todas as etapas cria-se um futuro construído por elas mesmas, ou seja, elas são co-responsáveis pelo sucesso ou fracasso do processo de reorganização da empresa, logo têm mais incentivos a colaborar em prol do êxito do trabalho. Uma solução “vendida” pelo consultor de processos está mais suscetível a ser refutada e por isso exige mais esforços por parte da gerência de reestruturação de processos para alcançar um padrão de excelência aceitável. Este mesmo autor se utiliza desse argumento para mostrar que antes de trabalhar a gestão por processo é imprescindível envolver as pessoas umas com as outras, com os trabalhos desenvolvidos por elas e principalmente com a organização na qual elas pertencem.

Quando a equipe é multifuncional os efeitos da perda de um membro irão ser minorados pelos demais componentes do grupo, uma vez que o conhecimento é compartilhado e os “gargalos” são supridos com esforços de todos. Outro ponto importante é que para garantir a efetividade dos processos é fundamental e obrigatório que se faça uma medição do desempenho dos mesmos, a seguir será explicado como funciona cada etapa da reestruturação de processos no Governo mineiro.

#### **4.2 Metodologia SEPLAG para reestruturação de processos.**

Para conhecer e melhorar a forma de gestão dos processos do Governo do Estado de Minas Gerais, em 2006 a SEPLAG em parceria com o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG) desenvolveu uma metodologia própria que se adapta a realidade do Estado de Minas Gerais para tratar dos processos dos órgãos e entidades mineiros. Hoje após passar por uma reformulação no começo do ano de 2008 o “*Manual de Redesenhos de Processos da Administração Estadual*” é composto por seis módulos:

- Planejamento
- Mapeamento da Situação Atual
- Redesenho do Processo
- Padronização

- Definição de Indicadores
- Acompanhamento da Implantação do Processo

No módulo de planejamento são observadas as diretrizes do Governo Estadual e as necessidades de redesenho do órgão. É nesse módulo que as condições como o trabalho será realizado são definidas. A equipe que estará envolvida no redesenho é selecionada e capacitada quando for o caso, é elaborado um plano de trabalho e as diretrizes básicas que serão seguidas para condução da reestruturação do processo.

Na Gestão de Processos é feito um mapeamento de todas as atividades da organização. Esse mapeamento tem como objetivo mostrar a equipe de trabalho como o processo funciona anteriormente ao redesenho. Nesse módulo se tem condição de conhecer, compreender e documentar as condições que o processo tramita na organização. A “fotografia” da situação atual permite conhecer não só as atividades necessárias para gerar determinado produto como também identificar componentes e interfaces com o ambiente interno/externo. De acordo com o manual da DCOP é de fundamental importância o módulo de mapeamento porque ele possibilita a compreensão geral do processo, e só assim é possível propor melhorias no mesmo.

“[...] é preciso entender a sua finalidade/abrangência, identificar as principais atividades que o compõem e que configuram a sua operação e analisar a performance do mesmo antes de propor qualquer melhoria.”

(Manual de Redesenhos de Processos da Administração Estadual)

O redesenho de processos é uma etapa imediatamente posterior ao mapeamento. Após a fase de mapeamento a equipe de analistas e os responsáveis por conduzir a reestruturação do processo estudam a “fotografia” da situação atual e se propõem a redesenhar um melhor fluxo de trabalho, que prime pela otimização dos recursos tangíveis e intangíveis envolvidos no processo. O Manual de redesenho da DCOP resume essa fase da seguinte maneira:

“[...] busca, através de ferramentas específicas, promover a otimização do processo mapeado (atual) por meio da racionalização de procedimentos, eliminação de incongruências, desperdícios e do aumento da qualidade e da produtividade. É a oportunidade de repensar o processo, buscando agregar valor a todas as suas etapas, alinhando-o às estratégias da organização e às

expectativas do seu público alvo. Seu desdobramento se dá através do planejamento e da execução de ações de melhoria. “

(Manual de Redesenhos de Processos da Administração Estadual)

Diante dessa explicação cabe ressaltar que o sucesso da etapa de redesenho está intimamente ligado ao êxito da fase de mapeamento, haja vista que é fundamental conhecer os pormenores do negócio e dos processos atuais, assim como todas as interfaces, as ferramentas de TI (Tecnologia da Informação) e legislações vinculadas ao processo. A implantação das melhorias só será efetiva se o analista e os servidores envolvidos na reestruturação tiverem controle sobre o processo.

Durante essa fase também podem ser identificadas micro mudanças que poderão gerar um impacto positivo no fluxo de trabalho, aumentando significativamente a produtividade e a qualidade do trabalho e do produto.

É na etapa de padronização que são gerados alguns documentos que visam a criação de um modelo/referência para algumas atividades. A padronização agrega valor a atividade e como consequência aumenta o grau de confiabilidade e previsibilidade principalmente das atividades operacionais. Criar padrões é importante porque permite um transbordamento do conhecimento daquela atividade específica, uma vez que através desses padrões todos os servidores que forem solicitados a desempenhar a atividade, quando treinados naqueles padrões, terão o conhecimento necessário para fazê-lo da mesma maneira.

Depois de redesenhados todos os fluxos, pactuadas todas as ações de um plano de ação e definidos todos os padrões operacionais de processos (POP's) são estabelecidos alguns indicadores. Tais indicadores são índices numéricos que visam monitorar e avaliar os resultados do novo processo. Através deles é possível comparar resultados alcançados e resultados esperados. Definir indicadores de um processo não é uma tarefa fácil, uma vez que principalmente indicadores qualitativos são difíceis de serem acompanhados.

Quando uma organização pública desenvolve um processo existe muita diferença em relação à organização privada que está interessada primordialmente em melhorar seus níveis financeiros. Já no setor público esses indicadores estão mais relacionados com a

qualidade da prestação de serviço para o cidadão e ao atingimento do interesse público, e sabe-se que a definição de interesse público é muitas vezes contraditória e difícil.

Quando se consegue definir e medir bons indicadores eles confirmam em qual atividade do processo é necessário fazer correções. É possível “corrigir os rumos de forma a promover o alinhamento do processo às estratégias organizacionais”.

A fase final de acompanhamento do processo tem como objetivo assegurar que aquilo que foi combinado está sendo cumprido. Analistas da DCOP e o líder do processo promovem encontros para identificar os possíveis desvios e com isso tomar providências e propor ações corretivas durante a implantação do plano de ação. Essa etapa é extremamente importante, pois é por meio dela que os envolvidos na reestruturação “prestam contas” daquilo que foi pactuado, entretanto, ela não necessariamente é garantidora do alcance de resultados previstos, mas cria um ambiente favorável a busca desses resultados.

O processo de reestruturação do Governo de Minas tem como escopo contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, eliminar/reduzir gargalos, aumentar a produtividade, a agilidade e a qualidade dos processos resultando em maior eficiência, efetividade e eficácia para as relações internas e externas a administração pública.

A demanda por redesenho de processos é crescente na estrutura da administração pública do Governo de Minas, e para tanto muitos servidores estão sendo treinados nessa metodologia, o que corrobora para o sucesso das novas reestruturações, mas novamente, isso não garante o sucesso.

#### **4.3 Como identificar se uma organização organiza suas atividades por processos.**

Davenport, (*apud* ASSUNÇÃO e MENDES, 2000) sintetiza alguns elementos ou situações que devem ocorrer nas organizações que nos permitiria dizer que ali está sendo adotada a gestão por processos. As considerações do autor são importantes para direcionar o líder ou o gestor e até mesmo a alta administração a promover um alinhamento interno voltado para a gestão de processos. A fim de sintetizar melhor as considerações do autor organizou-se o quadro 02, ilustrado a seguir:

Quadro nº. 02 – As diferenças entre as mentalidades

ELEMENTOS	COMO	POR QUÊ?
<b>Visão das atividades como processo.</b>	Ênfase na maneira como o trabalho é organizado e executado.	A maneira pela qual o trabalho é, e deve ser organizado é que facilitará ou dificultará melhoria sistemática e inovadora do processo.
<b>Visão sistêmica do trabalho.</b>	Cada empregado passa a ter uma visão clara a respeito do <b>como</b> , do <b>por quê</b> , do <b>para quê</b> e do <b>para quem</b> do seu trabalho, em substituição a uma visão unidimensional e compartimentalizada existente na orientação tradicional, baseada em funções.	As organizações orientadas para processos procuram preparar seus empregados para novos comportamentos, incluindo mudanças de valores, crenças e princípios. Procuram reagrupar suas atividades, tornando-as mais sistêmicas e interdependentes.
<b>Delegação às equipes da responsabilidade pelos processos.</b>	Concede-lhes autoridade para tomarem as decisões necessárias.	Equipes de múltiplas habilidades, realizando trabalhos orientados para processos, alcançam resultados com mais eficiência.
<b>Mudanças no enfoque da avaliação para gestão do desempenho.</b>	Significa, de um lado, associar os níveis organizacional e individual da avaliação e, de outro lado, focar a avaliação mais em resultados do que em características individuais.	A remuneração nas organizações orientadas por processo privilegia as competências, o trabalho em equipe e os resultados.
<b>Lideranças e não chefias.</b>	Fundamentando-se no treinamento gerencial, no sentido de fornecer aos gerentes as competências necessárias para gestão de equipes de trabalho.	Ao moldar os processos e motivar os empregados, os líderes preocupam-se com a realização do trabalho e o alcance de resultados.
<b>Estrutura organizacional horizontalizada.</b>	O trabalho organiza-se em torno dos processos e das equipes que as executam. As pessoas comunicam-se diretamente com quem precisam. O controle é assumido pela pessoa que executa o processo.	Nas organizações mais horizontalizadas, os gerentes aproximam-se mais dos clientes e dos executantes do trabalho. A estrutura de processo é uma visão dinâmica pela qual a organização produz um bem ou serviço.

Fonte: Adaptação por Vilaça, 2008 das considerações de Davenport, (apud Assunção e Mendes, 2000)

Identificada a relação entre gestão de processos e gestão de pessoas assim como a importância dessa para aquela é útil partir para a definição de conceitos relativos e como será abordada a esfera dos indivíduos nessa pesquisa, para tanto será proveitoso realizar um breve estudo sobre os vínculos do indivíduo com o trabalho, e na esfera macro essas equipes na organização. Serão analisadas questões relativas a equipes, objeto de estudo desse trabalho.

A sinergia entre as atividades desempenhadas pelo servidor, a relação dele com os outros servidores que compõem a corporação e com a cultura da organização é basilar para a promoção de processos eficientes. Para tanto acredita-se que a reestruturação de processos promovida em setores onde as equipes de trabalho são coesas tende a agregar maior valor ao produto final oferecido pelas repartições governamentais. O próximo capítulo busca esclarecer o que são equipes coesas e como elas aparecem nas organizações.

## 5 EQUIPES DE TRABALHO E TRABALHO EM EQUIPE

Nessa parte do trabalho serão abordados conceitos relativos a equipes de trabalho. Não existe o objetivo de esgotar o assunto, dada a sua extensão e complexidade, contudo espera-se fazer exposições que contextualizem essa pesquisa.

### 5.1 Diferenças e semelhanças entre o público e o privado

Muitas experiências desenvolvidas no setor privado ganharam nova roupagem quando aplicadas a esfera pública. As práticas de gestão da Volvo sueca e da Toyota japonesa<sup>9</sup> mudaram de nome quando utilizadas pelos órgãos do Estado, baseadas principalmente em grupos semi-autônomos, na integração flexível do trabalho, na multifuncionalidade e na busca da qualidade total, quando adaptadas ao setor público recebem o nome de formas participativas de gestão, trabalho em equipe, grupos de discussão, formação de comissões, entre outros... Essas maneiras de gerir os recursos humanos no setor público podem servir para administrar muitos conflitos que ao contrário do setor privado estão entravados por legislações que amarram o poder de barganha entre servidores e gerentes. Na maioria das vezes, esses entraves se traduzem nas barreiras salariais impostas pelos planos de carreira implementados pelo Governo, sendo assim trabalhar gestão de pessoal em forma, principalmente de equipe de trabalho pode minimizar frustrações advindas dos baixos salários previstos na maioria das carreiras do Estado de Minas Gerais. É através dessa técnica que pode se investir em reconhecimento e realização do servidor, o que implica quase sempre em motivação para o trabalho.

“[...] sendo o Estado, o aparato da ordem social e política em geral, sua autonomia é relativa, o que dificulta processos internos e contínuos de administração do conflito nas relações de trabalho através da participação.”  
(NOGUEIRA, 2005)

Técnicas de gestão participativa se justificam uma vez que as relações de trabalho dos servidores públicos, diferentemente dos fundamentos capitalistas, é pautada entre

---

<sup>9</sup> Partiam do princípio de que qualquer elemento que não agregasse valor ao produto, deveria ser eliminado, pois era considerado desperdício e classifica-se o desperdício em sete tipos principais: tempo que se perdia para consertos ou refugo, produção maior do que o necessário, ou antes, do tempo necessário, operações desnecessárias no processo de manufatura, transporte, estoque, movimento humano e espera.

não proprietários dos meios de produção. Parametrizando os fundamentos marxistas não há agregação de valor com fins de acúmulo de capital, como acontece nas relações sociais diretamente capitalistas, em que o objetivo máximo é associar o maior volume de capital possível.

É sabido também que existe, talvez não só no SISEMA e no Governo mineiro especificamente, um conflito potencial entre as áreas administrativas (área meio) e as áreas de prestação de serviços (área finalística), sendo que essas últimas geralmente por estabelecerem maior contato com a população não respondem naturalmente as formas de controle dos resultados de seu trabalho. Por isso, assim como no setor privado é necessário estabelecer e controlar as equipes de trabalho e os processos desenvolvidos por elas de forma sistemática. É preciso esclarecer alguns motivos que nos leva a acreditar que trabalhar com equipes na administração pública traz ganhos significativos. No próximo item algumas questões serão levantadas com o intuito de clarear os conceitos relativos a equipes de trabalho.

## **5.2 Equipes de trabalho, por quê?**

Embora existam ocasiões em que as ações de um único indivíduo são superiores as decisões coletivas, Muchinsky, (2004) aponta três fatores críticos do mundo contemporâneo para explicar a criação de equipes de trabalho. O primeiro está relacionado a intangibilidade das informações e dos conhecimentos disponíveis. A “era das informações” requer respostas rápidas a questões muitas vezes complexas e como o as pessoas não detêm conhecimento sobre tudo a abordagem em equipe cria uma vantagem competitiva para aqueles que a usam, haja vista que podem ser aproveitadas as experiências de todos os componentes. Outro ponto é que a população executora está se tornando cada vez mais educada e treinada. No princípio, há mais ou menos um século atrás, as organizações eram repletas de trabalhadores pouco qualificados, assim apenas alguns poucos gerentes tinham habilidade cognitiva para monitorar a classe executora. Hoje, a maioria dos trabalhadores são qualificados e treinados, e assim eles estão mais aptos a atender as exigências do trabalho em equipe. Ainda recorrendo a Muchinsky, (2004), uma citação desse autor muito elucidativa desse segundo fator é a seguinte frase dita por um funcionário de uma fábrica manufatureira: “Não se espera mais que eu deixe meu cérebro no portão de entrada, quando chego à fábrica.”. (MUCHINSKY, 2004)

O terceiro fator que o autor aponta é o ritmo da mudança nas atividades de trabalho, no passado os executores tinham suas atividades bastante definidas, hoje principalmente com os novos modelos de gestão as atividades dos servidores mudam constantemente. Os produtos mudam e com a gestão por processos muitas atividades ganham nova roupagem, o que requer maior adaptação dos funcionários envolvidos. As organizações que trabalham sob a ótica de equipes de trabalho esperam que elas sejam adaptáveis as demandas do mercado e no caso do governo mineiro da sociedade, que em última instância é receptora dos produtos da área meio e finalística.

A concorrência econômica e os avanços da tecnologia obrigaram as organizações a repensar como tratar os processos de trabalho. A literatura disponível sobre equipes de trabalho mostra que quando estamos falando sobre gestão por processos é preciso determinar algumas características importantes que as equipes de trabalho da organização devem ter para suscitar uma interação útil, algumas delas, de acordo com organizadores da Universidade de Campinas são:

- Entender detalhadamente pelo menos uma das funções que contribuem para o processo.
- Ser capaz de compreender o quadro geral (além da sua função).
- Ser suficientemente criativo para visualizar um modo melhor de fazer as coisas.
- Ter alto nível de energia.
- Ser capaz de trabalhar com eficácia em um ambiente de grupo de colegas.
- Estar disponível para participar de reuniões.
- Encarar a indicação para a equipe como um prêmio.

Diante desse contexto, cabe ressaltar que uma vez que a equipe tenha adquirido tal nível de interligação provavelmente a reestruturação dos processos será um sucesso, caso contrário torna-se muito difícil “vender” a idéia, haja vista que as pessoas geralmente tendem a se comprometer mais com aquilo que ajudam a construir.

O trabalho em equipe normalmente prevê que o input para um dos membros da equipe geralmente é o output para outro, a tarefa de um colaborador da equipe geralmente

depende muito do desempenho da tarefa de seu antecessor, e por sua vez um trabalho bem executado é insumo para o trabalho do próximo. Os membros das equipes têm de agir com boa vontade e prontidão para apoiar uns aos outros, e terem também uma visão reflexiva, ou seja, o sucesso do grupo depende da interação de cada membro com o trabalho e com a equipe.

A interdependência da equipe prevê que é essencial que cada membro dependa do outro para a execução de seu trabalho, e tão ou até mais importante que as demais colocações a equipe necessita de liderança, pois os líderes determinam de sobremaneira a formatação da equipe de trabalho. Novamente Muchinsky (2004) resume de forma sintética uma das premissas das equipes eficazes: “Equipes eficazes assumem suas tarefas com a percepção de suas forças e fraquezas.”. (MUCHINSKY, 2004)

A teoria sobre equipes de trabalho nos revela que as equipes têm sido preponderantes em projetos estruturais. O desempenho das organizações parece manter uma correlação positiva e harmônica entre os elementos da empresa. Os membros da organização devem fazer do local de trabalho não só um lugar onde se ganha o sustento, mas uma parte da sua vida, uma vez que é nesse ambiente que ele passa boa parte do tempo.

### **5.3 Vínculos organizacionais**

Quando inserido dentro da organização todo indivíduo tem tarefas pré-definidas a serem executadas, porém alguns fenômenos advindos de relações interpessoais e de relações endogenamente desenvolvidas com a organização podem obstruir o fluxo das atividades necessárias. Com base nesse argumento se desenvolvem os vínculos organizacionais que visam estabelecer e fortalecer sistematicamente as relações do indivíduo com a organização. Kramer e Faria (2007), afirmam, no entanto que o desenvolvimento dos vínculos organizacionais per si não são suficientes, apenas criam um ambiente favorável para trabalhar com as equipes de trabalho e juntamente desenvolver a cultura organizacional. Vínculos planejados, desenvolvidos e executados cuidadosamente permitem uma mudança do *status quo* do interior para o exterior da instituição.

O fato de um indivíduo estabelecer vínculos com a organização não garante que os objetivos serão realizados sem percalços, mas o compromete com o

desempenho e com os resultados alcançados, uma vez que ele se sente efetivamente identificado, pertencente e participante da organização. (KRAMER e FARIA, 2007)

O vínculo organizacional estabelece uma relação indivíduo – trabalho, que determina o grau de conexão com a organização, com o trabalho, com objetivos pessoais e com o comprometimento pró alcance de resultados. Organizar vínculos e estabelecer cultura própria para as equipes de trabalho são elementos que tornam uma organização diferente de outra, mesmo que os objetivos e metas sejam semelhantes.

#### **5.4 Cultura organizacional**

A cultura de uma organização é entendida como uma reunião de características que a torna exclusiva perante qualquer outra organização. Cada empresa detém uma cultura própria não exportável, que se demonstra através de um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas comportamentais formais e informais genericamente aceitas pela maioria dos membros da organização.

Para João Bilhim, (1996, *apud* MATIAS, 2007), a cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se sim numa resposta genérica aos problemas que podem surgir baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas.

Estabelecidos vínculos e equipes fortes fica mais factível desenvolver uma cultura organizacional que minore problemas internos à organização. Cada estrutura tem cultura própria e os membros da organização são ao mesmo tempo formuladores e receptores dessa cultura, ou seja, as pessoas têm de estar de acordo com as características organizacionais para que os pressupostos se internalizem e formem um conjunto de premissas básicas da organização.

A cultura organizacional não pretende dissecar o grau de satisfação dos membros das equipes de trabalho, mas sim a percepção que eles têm das características da organização, todavia equipes fortes provavelmente estabelecerão uma cultura que potencializa o crescimento da organização.

Na próxima seção será abordada uma delimitação para o conceito de equipe, que permitirá conduzir o restante desse trabalho, tornando mais nítido para o leitor o uso de determinados termos.

### **5.5 Equipe de trabalho x grupos de trabalho**

Embora muitos autores considerem grupos e equipes como um só conceito, de acordo com Robbins (*apud* BRITO, s.d.) é possível estabelecer diferenças entre os dois. A nomenclatura para designar os tipos de agrupamento de pessoas nas organizações não é homogênea, o que implica que o pesquisador tenha muito cuidado na contextualização desses conceitos.

Grupos de trabalho não são sinérgicos, eles interagem com o objetivo único de trocar informações, e cada participante preserva sua individualidade expressando opinião apenas em sua área de atuação.

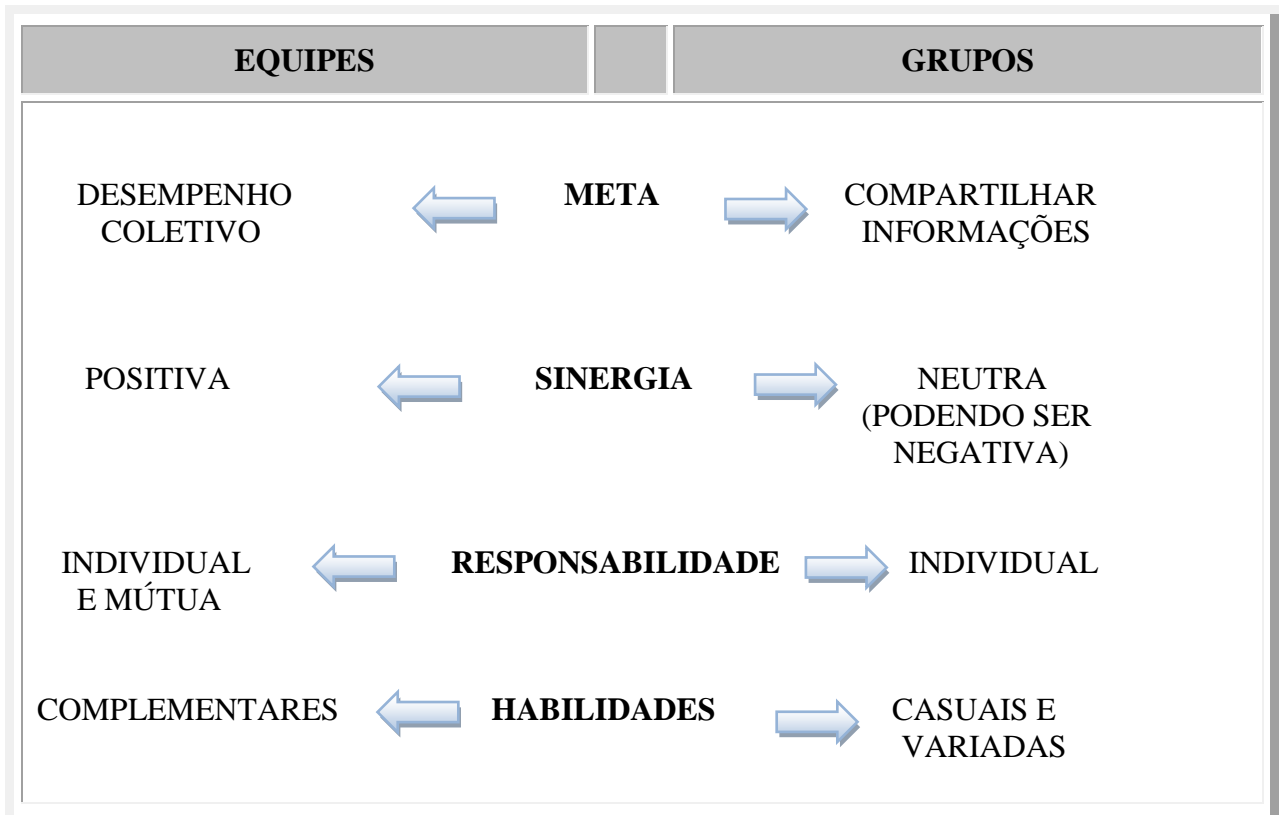
“[...] um grupo de trabalho é um grupo que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões, para mutuamente se ajudarem no desempenho em sua área de responsabilidade; e que “não têm necessidade ou oportunidade de se envolverem em trabalho coletivo que exija esforço conjunto.” (ROBBINS, 2001).

Uma equipe é mais complexa que um grupo, os participantes devem interagir a cada instante e a soma da contribuição de todos é o resultado dos processos.

“[equipe] gera sinergia positiva mediante esforço coordenado”, ou seja, “[os] esforços individuais resultam em um nível de desempenho que é maior que a soma [das] contribuições individuais”. (ROBBINS, 2001).

O quadro a seguir mostra um paralelo entre grupos e equipes de trabalho.

**Quadro nº. 03 – Comparando equipes e grupos de trabalho**



Fonte: Adaptado de Robbins, 2001, p. 260.

Diante dessas considerações pode-se dizer que toda equipe de trabalho já foi considerada um grupo de trabalho, embora nem todo grupo tenha potencial para se tornar uma equipe. O status de grupo é apenas uma etapa pré formação de equipes, a construção de grupos multifuncionais de trabalho é primordial para considerar uma aglomeração de pessoas com os mesmos objetivos como uma equipe. Segundo Vergara (2000, *apud* HARTMAN, s.d.) as vantagens de se trabalhar em equipe são:

- Agilidade na captação da informação e em seu uso;
- As equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada;
- Idéias mais ricas pela diversidade de pessoas interagindo;
- Quando o poder é compartilhado, normalmente as pessoas se sentem responsáveis pelo resultado e incorporam o processo, sentindo-se motivadas.

Para fins desse trabalho acredita-se que essas vantagens podem ser visualizadas nas organizações governamentais e quando aplicadas a gestão por processos agrega maior valor aos produtos e serviços oferecidos pelo Estado. Grupos e equipes serão tratados de forma distinta, sendo aquele uma etapa para esse, para tanto será feita uma análise de qual é o status das coordenadorias estudadas e qual é o ganho de produtividade que se tem ao trabalhar sob o contexto de equipes.

## 5.6 Equipe de Trabalho X Produtividade

Modelos de cooperação entre as pessoas são bastante comuns não só nas organizações como também na vida pessoal dos indivíduos. Muito se fala em ação coletiva em detrimento de mérito individual. Aquela estrutura estritamente piramidal das organizações tem pouco espaço na dinâmica atual das empresas, a interatividade das funções é necessária para o alcance de resultados positivos.

“Acredita-se hoje, que a humanidade deverá caminhar e conseguir sua sobrevivência a partir da força cooperativa de todos, da interdependência das partes, da utilização dos potenciais e das aptidões normais das pessoas, voltados e canalizados para objetivos comuns e compartilhados.”  
(GOULART, s.d.)

Muitos estudos sugerem que equipes de trabalho geralmente demonstram melhor desempenho quando comparadas a indivíduos que exercem suas tarefas individualmente, isso se dá pelo fato de as equipes serem mais flexíveis e mais rápidas quando solicitadas a reagir em contextos de grandes ou pequenas mudanças. Através da troca de experiência e da ajuda mútua uma equipe de trabalho se adapta mais facilmente as necessidades da organização.

É muito importante a interação entre as pessoas para que a organização cumpra a sua missão, porém essa interação *per si* não garante o atingimento das metas, para que isso ocorra é tão importante quanto, que toda equipe envolvida no trabalho conheça com clareza os objetivos que juntos querem atingir, e trabalhe para tal, pois o esforço de todos é primordial para o sucesso da empresa.

De acordo com Goulart, (s.d), equipes de trabalho são elaboradas a partir de um corte vertical na estrutura hierárquica da organização, ou seja é ideal que uma equipe seja formada por servidores de vários níveis da estrutura piramidal da organização. O objetivo máximo de desenvolver uma equipe é aumentar ou aperfeiçoar a produtividade dos servidores, para tornar os processos de trabalho mais eficientes e assim melhorar a qualidade dos produtos gerados. Para a autora uma organização que se propõe a trabalhar sob a estrutura de equipes deve desenvolvê-las através das seguintes etapas:

- Definição da razão de ser da equipe;
- Identificação das áreas de resultado;
- Formulação de metas de curto, médio e longo prazos;
- Definição dos planos de ação e compromissos da equipe;
- Análise detalhada dos pontos críticos existentes nas áreas de trabalho
- Definição das ações capazes de corrigir, ou pelo menos, minimizar essas dificuldades;
- Concepção de um plano de acompanhamento de projeto definido pela equipe.

Ao seguir essas etapas para a formação de uma equipe acredita-se que as pessoas envolvidas não só no trabalho como também na concepção da própria equipe terão mais compromisso e responsividade com seus próprios atos, haja vista que foram elas as idealizadoras da equipe da qual elas também fazem parte. Atingir os resultados dos processos que estão sendo desenvolvidos torna-se mais agradável quando as relações com as pessoas e com o trabalho são pactuadas e não outorgadas por gerentes que muitas vezes pouco conhecem do grupo de trabalho ou do processo em si.

Quando se trabalha com a idéia de “time”, embora cada um ocupe uma posição determinada todos são responsáveis quando se ganha ou perde o jogo, até mesmo o técnico. O excesso de problemas ou até mesmo de informações constrange os gerentes a promover o trabalho de forma que a ajuda mútua deveria ser requisitada e bem-vinda por todos. Esse trecho citado por Gounet (2000, *apud* FUTATA, 2005) demonstra claramente a idéia ortodoxa de participação nas equipes de trabalho do Japão, estabelecidas na década de 80 sob o modelo toyotista.

“[...]os trabalhadores vêm trabalhar doentes. No Japão, isso se desenvolve no quadro do trabalho em grupo: o ausente não é substituído e o time deve se desembaraçar sem ele [...] aquele que não se sente bem vem para a empresa ainda assim, para evitar sobrecarregar seus colegas. Em certos casos, esses últimos foram procurar o doente para trazê-lo para a cadeia de montagem. Essa cadeia de caça aos doentes é introduzida de forma geral na indústria automotiva mundial” (GOUNET, 2000).

Não se espera que as relações internas as equipes de trabalho governamentais sejam rígidas como as do modelo japonês, mas acredita-se que pautar relações de trabalho sob a ótica das equipes traz mais ganhos do que sob a ótica do indivíduo. No quadro 04, a seguir se pode fazer um paralelismo entre as mentalidades e estabelecer diferenças do foco no indivíduo e no coletivo.

**Quadro nº. 04 – As diferenças entre as mentalidades**

<b>FATORES</b>	<b>ÊNFASE EM "VOCÊ"</b>	<b>ÊNFASE EM "NÓS"</b>
<b>Estrutura</b>	Trabalho individual centralizado nos departamentos	Trabalho por processos realizado por times semi-autônomos
<b>Hierarquia</b>	Rígida, com muitos níveis	Poucos níveis para facilitar a comunicação e agilizar a tomada de decisões
<b>Carreira</b>	Baseada em cargos e em tempo de serviço	O funcionário ganha projeção à medida que adquire mais habilidades
<b>Execução de projetos</b>	Uma área ou pessoa é eleita para levar adiante um projeto	As equipes multidisciplinares, formadas por pessoas de diversos setores, assumem o projeto
<b>Remuneração variável</b>	Não há participação nos resultados	Participação nos resultados proporcional às metas alcançadas variável pelo time ou ao cumprimento de projetos individuais

(Continua)

(Conclusão)

FATORES	ÊNFASE EM "VOCÊ"	ÊNFASE EM "NÓS"
<b>Comunicação</b>	A comunicação é truncada, pois há dificuldade de transmissão das informações entre os departamentos Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa	Estímulo à comunicação aberta entre todos os níveis. A internet tem sido o veículo mais utilizado e as reuniões viraram hábito diário
<b>Competição</b>	Crença de que a competição interna gera lucros para a empresa	Diminuição da competitividade. As promoções são baseadas nas habilidades adquiridas e, muitas vezes, só acontecem com o consentimento do grupo

Fonte: Extraído da reportagem intitulada “Nós S.A.”, veiculada pela [Revista Amanhã](#), parceira de conteúdo do [Empregos.com.br](#).

Pode-se perceber que a “ênfase em nós” traz grandes benefícios para as empresas, estruturas rígidas e repletas de níveis hierárquicos dão lugar ao trabalho em equipe, pois esse tipo de trabalho visa favorecer a criatividade e o desenvolvimento de competências individuais, as pessoas envolvidas também tendem a se tornar mais responsáveis o que implica em maior agilidade nos processos e minimização do retrabalho. São atribuídas às redes internas da organização os resultados dos processos, não mais a individualidade do servidor é a responsável pelos resultados, mas sim a coletividade da equipe.

Para fins desse trabalho trataremos de alguns tipos de equipe utilizados por Muchinsky (2004), em sua obra. Essa classificação busca diferenciar os objetivos e estratégias de cada equipe e será melhor explicada na próxima seção.

### 5.7 Tipos de equipes

Uma maneira de diferenciar equipes é pelos seus objetivos ou pela natureza de suas interações. Para fins desse trabalho utilizaremos a classificação de Larson e La Fasto (1989, *apud*, MUCHINSKY, 2004).

Para esses autores existem três tipos básicos de equipes: Equipes de solução de problemas, equipes de criação e equipes táticas.

As equipes de solução de problemas devem ser compostas por membros que possuem uma interação tal, que sejam capazes de solucionar os problemas de forma coerente e madura. Para tanto, esse tipo de equipe exige um alto grau de confiança entre os participantes, pois o foco da equipe é a troca de conhecimento com o objetivo de resolver determinada questão. Muchinsky (2004) as define da seguinte maneira: “Equipe de solução de problemas: tipo de equipe criada com a finalidade de se concentrar em determinado problema ou questão.”

As equipes de criação usam seu potencial para desenvolver novos produtos e serviços e novas soluções para o mercado. Para alcançar seus objetivos é necessário que elas tenham ampla autonomia tanto para criar quanto para a tomada de decisões. Os autores sugerem que esse tipo de equipe seja isolado do restante da organização para que elas possam focar nos resultados almejados. Novamente Muchinsky (2004): “Equipe de criação: tipo de equipe criada com a finalidade de desenvolver possibilidade de soluções inovadoras.”

Equipes táticas são aquelas responsáveis por executar um plano já definido. Para que isso seja possível é preciso haver um processo bem claro e definido. A definição de papéis de cada membro da equipe é primordial para o êxito da mesma. Os membros do grupo precisam “comprar” a idéia daquilo que se está buscando. É preciso definir bem quem faz o quê, quando e como se faz, ou seja, esse tipo de equipe exige maior comprometimento com a gestão por processos do que os demais, pois o alcance de resultados está intimamente ligada a otimização dos processos. Ainda Muchinsky (2004): “Equipe tática: tipo de equipe criada com a finalidade de executar um plano ou objetivo bem definido.”

Os autores também fazem menção a um quarto tipo de equipe, a equipe *ad hoc*, que é aquela equipe criada para um fim específico, assim que a tarefa termina a equipe é dissolvida, a participação de cada membro é finita e geralmente é solicitada para a resolução de problemas atípicos ou inusitados. “Equipe ad hoc: tipo de equipe com duração limitada e com a finalidade expressa de solucionar um problema específico.” (MUCHINSKY, 2004)

O quadro 05 relaciona as características básicas dos três mais importantes tipos de equipe.

**Quadro nº. 05 – Características dos três tipos de equipe**

<b>OBJETIVO AMPLO</b>	<b>CARACTERÍSTICA DOMINANTE</b>	<b>ÊNFASE EM PROCESSO</b>
<b>Resolução de Problemas</b>	Confiança	Foco em questões
<b>Criação</b>	Autonomia	Explorar possibilidades e alternativas
<b>Tática</b>	Clareza	Diretiva; Tarefas altamente focadas; Clareza do papel; Padrões operacionais bem definidos; Precisão.

Fonte: Larson, C. E. e La Fausto, F. M. *Teamwork*, Newbury Park, CA: Sage, 198, p.43

Independente do tipo de equipe, existem algumas premissas que devem ser seguidas por aquelas organizações que desejam aferir ganhos desse tipo de forma de gestão das pessoas. A seção seguinte tentará enumerar alguns dos princípios básicos para tal.

### **5.8 Princípios do trabalho em equipe**

McIntyre e Salas, (1995) (*apud*, MUCHINSKY, 2004), cita cinco princípios fundamentais que devem conter no escopo do trabalho em equipe.

- Trabalho em equipe requer que seus membros dêem e recebam feedback dos outros.
- Trabalho em equipe implica boa vontade, prontidão e predisposição de apoiar os colegas durante as operações.

- Trabalho em equipe requer que os membros do grupo vejam a si mesmos como um grupo cujo sucesso depende da sua interação.
- Trabalho em equipe significa promover a interdependência da equipe.
- A liderança da equipe faz a diferença no desempenho da equipe.

O desenvolvimento do trabalho em equipe não se dá por si só, ele precisa ser estimulado pela organização, para tanto desenvolver equipes e processos paralelamente cria um ambiente propício para que o desenvolvimento de um gere um incremento no outro e vice-versa. É necessário um esforço conjunto para melhorar os processos e a interação entre as equipes.

O *feedback* que as pessoas do grupo dão umas para as outras aumenta a eficácia dos trabalhos. Quando cada participante da equipe tem autonomia e liberdade para produzir informações a respeito dos trabalhos desenvolvidos a organização reduz os entraves ao fluxo de informações o que auxilia a detecção e a solução de diversas questões que poderiam atrapalhar os fluxos dos processos.

O trabalho em equipe é um trabalho da coletividade e é preciso ser visto pelos membros como tal. Um dos diferenciais entre equipes eficazes e ineficazes é a disponibilidade de ajudar e até mesmo socorrer o próximo na execução das tarefas individuais. Embora se chame de tarefas individuais cada parte da equipe tem de ter conhecimento que o seu próprio sucesso está significativamente atrelado ao sucesso de seu colega de trabalho, uma vez que é o esforço conjunto que determina o alcance dos resultados. A receptividade para receber quanto para doar ajudas é primordial para a eficácia dos trabalhos. Quando trabalha-se em prol da coletividade, o benefício total do grupo é maior que a soma dos benefícios individuais.

Cada membro da equipe é dependente do outro para executar sua tarefa, isso não é uma característica nociva às equipes, antes pelo contrário isso é essencial para o funcionamento das mesmas. A interdependência é uma “virtude” do trabalho em equipe e não só precisa ser preservada como também estimulada por todos os participantes, independente do *status* que essa parte ocupa no grupo.

Outra característica determinante para o sucesso do trabalho em equipe está relacionada aos líderes formais e informais dessa equipe. Líderes inaptos implicam em equipes inaptas, são eles que dão o alicerce às equipes. Eles devem conduzir o fluxo de informações e o trâmite dos processos relacionados à suas equipes.

Converter o trabalho de individual para coletivo é tarefa custosa nas organizações, mas acredita-se que promover essa interatividade das pessoas juntamente com a organização dos processos de trabalho e a definição de metas e resultados a serem buscados é combustível para o alcance de objetivos de longo prazo não só das organizações privadas como também das organizações públicas.

A psicóloga Suzy Fleury (*apud*, MICHELETTI, 2007) elaborou algumas questões que podem ser abordadas para verificar se a organização está trabalhando em equipe e como isso influencia na eficiência do trabalho. Abaixo, uma lista de perguntas que segundo Fleury corroboram para definir o grau de socialização das equipes de trabalho das organizações.

- Os objetivos e metas estão claros?
- A qualidade de comunicação é boa e eficaz?
- A equipe está preparada para encontrar um problema e resolver? A capacidade de resolução de conflitos é real ou fica apenas no projeto?
- A equipe é auto-motivada?
- Há confiança estabelecida entre todos os membros da equipe?
- E a cooperação, todos se ajudam mutuamente ou é cada um por si?
- As pessoas buscam trazer respostas criativas para a solução dos problemas? O nível de projetos implantados a partir de idéias da equipe é alto?
- Os colaboradores sabem superar adversidades, como um cliente perdido ou uma meta não alcançada? Eles têm uma boa capacidade de aceitação da derrota e de superação?
- Há um bom relacionamento interpessoal entre os membros?
- A equipe é orientada para a obtenção de resultados ou para a resolução dos problemas?

Fleury (*apud*, MICHELETTI, 2007), afirma que embora as equipes mudem de organização para organização, respostas positivas para a maioria desses itens terão uma boa correlação com organizações que trabalhem utilizando como diferencial as equipes.

“[...] é fundamental ter um objetivo bem definido, compartilhado e dimensionado. É preciso garantir um compromisso comum, assumido entre os membros da equipe, para se construir e transformar o sonho em realidade. O dia-a-dia do grupo deve ser orientado por quatro princípios básicos: união, disciplina, trabalho e profissionalismo. Com eles, é possível fazer com que a equipe renda o desejado”. (FLEURY, *apud* MICHELETTI, 2007)

Equipes são formadas por várias pessoas, preferencialmente com perfis diferentes, a seguir será feita uma exposição de papéis dos componentes da equipe.

### 5.9 Estrutura de equipe

Em 1981, Belbin (*apud*, MUCHINSKY, 2004) estudou diversas equipes de trabalho e constatou que alguns papéis são necessários na formação dessas equipes. Para fins desse trabalho optou-se por usar essa classificação, lembrando que um mesmo membro da equipe pode desempenhar múltiplos papéis.

**Quadro nº. 06 – Estrutura das Equipes de Trabalho**

<b>PAPEL</b>	<b>FATOR CHAVE</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Líder</b>	Responsabilidade	É atribuído a ele o desempenho global da equipe; Deve ser capaz de reconhecer pontos fortes e fracos da equipe.
<b>Executor</b>	Executa as tarefas	É responsável por colocar em prática as atividades dos processos de trabalho.

(Continua)

(Conclusão)

<b>PAPEL</b>	<b>FATOR CHAVE</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>Criador</b>	Inovação	Procura novas alternativas para a resolução das questões.
<b>Captador de recursos</b>	Patrocinador	Busca captar recursos externos.
<b>Analista</b>	Critico	Essa pessoa analisa os problemas, avalia as idéias e propõe sugestões de melhorias.
<b>Facilitador de Equipe</b>	Apoiador	Ele dá o devido suporte aos membros da equipe, direcionando as forças de modo a compensar os pontos fracos e otimizar os recursos.
<b>Finalizador</b>	Avaliador	Procura etapas de trabalho que requerem maior atenção, mantendo o senso de urgência da equipe.

**Fonte:** Elaboração própria: Adaptação por Vilaça, 2008 da teoria e Belbin

Todas as inferências feitas acima sobre equipes de trabalho e gestão por processos levam o leitor a questionar que muito do que foi dito pode ser elemento de fácil implementação e que implique em melhorias apenas no setor privado e que questões políticas e legais entravariam o uso desses métodos no setor público. Acredita-se que implementar e medir o nível de melhoria de qualquer uma das duas questões (tanto processos quanto equipes) no setor público não é tarefa simples e depende extremamente de vontade política dos governantes e do alto escalão da Administração Pública. A seguir serão feitas algumas considerações com o intuito de levar o leitor a refletir sobre processos e equipes nas entidades públicas.

## 6 PROCESSOS E EQUIPES NA ESFERA PÚBLICA

Agune e Carlos (2006) fazendo menção as afirmações de Morin (2004), dizem que a degeneração burocrática<sup>10</sup>, a centralização desmedida, a hierarquia excessiva e a hiperespecialização engessam o setor público de maneira tal que muitas vezes as soluções para as diversas questões são desmedidas e incompatíveis com o mundo real. Para elucidar o problema do pouco investimento nas pessoas participantes das organizações públicas os autores fazem o seguinte comentário:

“Não nos iludamos, sem servidores envolvidos, qualificados e valorizados não existe bom serviço público, mesmo que tenhamos as melhores tecnologias.” (AGUNE e CARLOS, 2006)

É fundamental para as organizações públicas buscar o domínio de todos os seus processos, e por mais que isso pareça diluído no dia a dia das entidades, é preciso controlar e otimizar todas as etapas na geração de produtos e serviços. Processos obsoletos implicam em muito desperdício de recursos tanto financeiros como não financeiros, e ao contrário do setor privado a gestão e o planejamento dos gastos público não são diretamente responsabilidade desse ou daquele servidor.

Embora existam inúmeras questões legais, quem controla a gestão dos recursos públicos são órgãos específicos e em última (ou primeira dependendo do ponto de partida) instância os cidadãos em geral, e na maioria das vezes os desperdícios advindos de processos ruins ou equipes mal constituídas não são abarcados por mecanismos meramente legalistas. Sendo assim, cabe ao dirigente da entidade, ao gestor do processo e a equipe como um todo buscar soluções que melhorem o caminho trilhado para o atingimento de resultados.

Uma diferença do governo para uma empresa privada é que instituições governamentais não vão à falência, o fracasso para o setor público está atrelado à perda da legitimidade e até mesmo a falência do modelo democrático. Muitas vezes existem interesses específicos que impedem que o Estado promova mudanças necessárias que responderiam de

---

<sup>10</sup> Doença administrativa proveniente da aplicação míope dos princípios da burocracia. Definição dos autores.

forma mais efetiva os interesses da sociedade, ampliaria a democracia e tornaria os processos das entidades públicas mais “limpos”, desdobrando em maior responsividade e *accountability*.

A visão tecnocentrada predominante das instituições governamentais do passado está (isso pode ser vislumbrado no Governo de Minas) sendo trocada por um modelo mais participativo, onde existem vários momentos em que as pessoas podem criar e opinar sobre soluções para inúmeros problemas, independente da posição na estrutura hierárquica que ocupa no órgão.

Um turbilhão de novas tecnologias estão sendo incorporadas aos processos mineiros, contudo elas sozinhas são insuficientes e até mesmo incapazes de garantir melhorias. Implementar grandes inovações tecnológicas custodiadas por processos ruins e equipes fracas pode até ser interessante do ponto de vista do marketing do governante, mas não resolve os problemas que se dispôs a resolver. Preterir pessoas, processos ou tecnologias não é um bom caminho, é importante valorizar aquelas, reestruturar os processos e implementar novas tecnologias respaldadas por processos “enxutos” e equipes coesas.

As redes desenvolvidas no interior das instituições são os mecanismos mais eficientes para desempenhar os trabalhos, as pessoas são as grandes responsáveis pelo alinhamento do governo com as demandas do século XXI. Para criar esse divisor de águas, onde as pessoas são a chave do sucesso, é preciso abandonar, ou pelo menos minorar a intervenção política e usar o critério de mérito para valorização do funcionário público.

Quando implementa-se gestão por processo nas organizações públicas, além de otimizar o uso dos recursos do Estado, busca-se construir uma sociedade melhor, pois uma vez que determinado processo funcione melhor e os recursos do governo são escassos, é possível desviar recursos antes mal utilizados para novas questões de interesse público.

O sucesso da metodologia de gestão por processos depende de todos os envolvidos, incluindo os cidadãos e os servidores de todos os níveis hierárquicos. Mostrar aos cidadãos que as metas estão sendo alcançadas é tarefa árdua, mas na maioria dos casos uma boa prestação de serviços é facilmente percebida, haja vista que em sua maioria existem muitas reclamações relativas ao serviço público no Brasil. Implementar equipes de trabalho e

conquistá-las a “abraçar” o modelo de gestão por processo é um caminho delicado e cheio de obstáculos, mas que não pode ser abandonado por nenhum servidor ao longo do trajeto. Conforme afirma Roberto Agune e José Carlos no texto *“Prontidão para a Inovação”*:

“Estimular as pessoas a cooperar não é algo que se faça por decreto. Os valores e crenças de uma organização não mudam na velocidade dos avanços tecnológicos. Ao contrário, os corações e mentes das pessoas caminharão na velocidade da relação de confiança que se for construindo.” (AGUNE e CARLOS, 2006)

Discursos e metodologias aplicadas por si só não resolverão os problemas dos órgãos públicos, muito mais precisa ser feito. Não se podem criar barreiras entre planejar e agir é preciso que todos, sem exceção compartilhem suas idéias e tenham como pressuposto o êxito individual, da equipe e da sociedade, pois é em benefício de uma maioria que se busca a melhor forma de trabalhar no setor público.

Um estudo de Assunção e Mendes (2007) – apresentado no *“XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública”* – sobre a mudança e organização dos processos na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) afirma que administradores públicos devem estar atentos para reavaliar práticas administrativas com o intuito de garantir a sustentabilidade organizacional. Esse estudo vê na estrutura voltada para processos a maneira ideal de reagir aos novos impulsos da última década.

“A estrutura por processos é um claro exemplo de modelo organizacional que está em consonância com estes novos valores gerenciais, por ser uma forma de gestão onde a definição de responsabilidades, a tomada de decisão compartilhada, o agrupamento de atividades e a redução de fluxos são estabelecidos como condições necessárias para aumentar a capacidade de resposta e melhorar os resultados da organização.”. (ASSUNÇÃO E MENDES, 2007)

É fato que as novas formas de gerenciamento “estão na agenda” e está na hora de remodelar as estruturas hierárquicas e os processos de trabalho das organizações públicas. Não existe mais espaço para o amadorismo. As questões políticas da Administração Pública nunca deixarão de existir, mas o gerenciamento sistemático das relações está cada vez mais presente nas diversas esferas do governo. Os novos modelos de gerenciamento advindos das

organizações privadas é uma tendência da maioria dos órgãos governamentais, isso se dá devido a pressão para definição de estruturas administrativas mais eficientes.

Não importam quais serão os ganhos advindos do gerenciamento por processos ou da estrutura voltada para equipes, mas sabe-se que eles serão certos. O tema gestão por processos é o “*frenesi*” das organizações governamentais, contudo pode induzir a enfoques minimalistas. O foco nos resultados é importante, mas deve ser respaldado por uma arquitetura governamental sólida. Modernizar a gestão das organizações em todos os seus aspectos não é só uma questão de aprimorar ou melhorar o gasto público e o trabalho dos servidores, é muito mais uma questão de sobrevivência do Estado.

## 7 METODOLOGIA

Para fins dessa pesquisa optou-se a estudar as equipes de trabalho do Sistema Estadual do Meio Ambiente, haja vista que elas são possíveis entraves para processos eficientes e merecem destaque, de acordo com a contextualização anterior, devido as especificidades do Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA).

Neste trabalho são analisadas duas equipes de duas coordenadorias da Superintendência de Contabilidade e Finanças: A Coordenadoria de Convênios e Prestação de Contas e a Coordenadoria de Contabilidade, Finanças e Custos do SISEMA, ambas hierarquicamente vinculadas a Subsecretaria de Inovação e Logística do SISEMA. Tal escolha se deve ao fato de ser nessas unidades que a Superintendência de Modernização Institucional (SUMIN) por meio da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) desenvolveu todo o trabalho de reestruturação de processos. Sendo assim, tem-se a possibilidade de se criar uma janela de oportunidades para trabalhar com as equipes, possibilitando também manter uma relação de troca com as pessoas dessa superintendência além de se criar um ambiente favorável à realização de entrevistas conforme será detalhado adiante.

Depois de estudadas as equipes de trabalho dessa superintendência acredita-se que algumas inferências poderão ser feitas em relação às demais equipes do SISEMA – mesmo sabendo-se das limitações acerca da generalização de resultados de uma amostra reduzida – não porque todos os grupos de trabalho sejam homogêneos, mas sim porque um dos prováveis obstáculos do Governo de Minas e especialmente do Sistema Estadual do Meio Ambiente (SISEMA) pode estar relacionado à fragilidade da cultura organizacional que deveria primar pela união dos membros da Secretaria em torno de alguns objetivos específicos do SISEMA, não só dos órgãos que os servidores são oriundos, bem como incutir o espírito de equipe e motivar o funcionário as questões do trabalho. Não se pode separar as pessoas e suas relações com a organização das atividades desenvolvidas por elas.

Neste sentido, o problema a ser discutido na pesquisa é como as relações dos servidores enquanto equipes de trabalho do SISEMA corroboram para a reestruturação dos processos.

Esse trabalho pretende analisar os vínculos existentes entre os profissionais que compõem o SISEMA e as equipes, e como esses vínculos influenciam na reestruturação dos processos do Sistema. Esta pesquisa foi desenvolvida com funcionários pertencentes à área meio do SISEMA e para tanto foram realizados os seguintes procedimentos.

- Entrevistas semi-estruturadas com as duas diretoras dos processos estudados, com o objetivo de tentar captar qual a percepção das líderes do processo em relação às suas equipes de trabalho.
- Aplicação de questionários com 23,4% do total de funcionários<sup>11</sup>, escolhidos aleatoriamente, dos diversos órgãos alocados na Superintendência de Contabilidade e Finanças do SISEMA no sentido de entender em que medida a relação das equipes desses órgãos vem afetando a implantação da gestão por processos do Sistema Estadual do Meio Ambiente.
- Em um momento posterior foi feita a análise das entrevistas e dos questionários realizados com o objetivo de se conhecer essas relações entre as equipes e propor medidas que possam corroborar para que a interação das equipes fomente a eficiência dos processos.
- Também foi realizada uma análise documental com o propósito de conhecer as características dos órgãos do SISEMA.
- Concomitante a todas essas etapas foi realizada uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema de gestão por processo e equipes de trabalho. Tal pesquisa produziu um embasamento teórico para sustentar as discussões dos itens acima.
- Durante a confecção desse trabalho a pesquisadora também teve a oportunidade de realizar estágio na DCOP e um de seus trabalhos nessa diretoria foi justamente a reestruturação dos processos de convênios e diárias das coordenadorias de Convênios e Prestação de Contas e Contabilidade, Finanças e Custos,

---

<sup>11</sup> A posteriori será explicado porque usamos esse número.

respectivamente. Isso auxiliou nesse trabalho e permitiu a observação dos acontecimentos relativos ao processo de reestruturação, e a observação de fenômenos espontâneos daquelas coordenadorias.

Optou-se por realizar entrevistas e questionários porque acredita-se que os dois métodos serão complementares. As entrevistas semi-estruturadas respondem às questões qualitativas, e de acordo com Lakatos, (*apud* PASSERINO, 2004) podem ser definidas da seguinte forma:

“É um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional.” (LAKATOS, 2001)

Já os questionários nos reportam dados quantitativos e de acordo com Passerino (2004) podem ser definidos como:

“[...] instrumento de coleta de dados, formado por uma seqüência ordenada de perguntas e campos para serem preenchidos sem a presença do pesquisador.” (PASSERINO, 2004)

Elaborar questionários requer muito cuidado por parte do pesquisador, pois ele deve estar atento para que as alternativas sejam “coletivamente exaustivas e mutuamente exclusivas.” (CHAGAS, 2000).

De acordo com Mattar (*apud*, CHAGAS 2000) as principais vantagens e desvantagens de realizar entrevistas ou questionários com perguntas abertas são exibidas No quadro a seguir:

**Quadro nº. 07 – Vantagens e desvantagens da utilização  
de entrevistas e questionários**

TIPOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<b>ENTREVISTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimulam a cooperação;</li> <li>• Permitem avaliar melhor as atitudes para análise das questões estruturadas;</li> <li>• São muito úteis como primeira questão de um determinado tema porque deixam o respondente mais à vontade para a entrevista a ser feita;</li> <li>• Cobrem pontos além das questões fechadas;</li> <li>• Têm menor poder de influência nos respondentes do que as perguntas com alternativas previamente estabelecidas;</li> <li>• Exigem menor tempo de elaboração;</li> <li>• Proporcionam comentários, explicações e esclarecimentos significativos para se interpretar e analisar as perguntas com respostas fechadas;</li> <li>• Evita-se o perigo existente no caso das questões fechadas, do pesquisador deixar de relacionar alguma alternativa significativa no rol de opções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dão margem à parcialidade do entrevistador na compilação das respostas, já que não há um padrão claro de respostas possíveis. Assim, é difícil a codificação das respostas e sua conseqüente compilação;</li> <li>• Há grande dificuldade para codificação e possibilidade de interpretação subjetiva de cada decodificador;</li> <li>• Quando aplicadas em forma de entrevistas, podem levar potencialmente a grandes vieses dos entrevistadores;</li> <li>• Quando feitas através de questionários autopreenchidos, esbarram com as dificuldades de redação da maioria das pessoas, e mesmo com a "preguiça" de escrever.</li> <li>• São menos objetivas, já que o respondente pode divagar e até mesmo fugir do assunto;</li> <li>• São mais onerosas e mais demoradas para serem analisadas que os outros tipos de questões.</li> </ul>
<b>QUESTIONÁRIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de aplicação, processo e análise;</li> <li>• Facilidade e rapidez no ato de responder;</li> <li>• Apresentam pouca possibilidade de erros;</li> <li>• Diferentemente das dicotômicas, trabalham com diversas alternativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigem muito cuidado e tempo de preparação para garantir que todas as opções de respostas sejam oferecidas;</li> <li>• Se alguma alternativa importante não foi previamente incluída, fortes vieses podem ocorrer, mesmo quando esteja sendo oferecida a alternativa "Outros. Quais?";</li> <li>• O respondente pode ser influenciado pelas alternativas apresentadas.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria: Adaptação por Vilaça, 2008 da teoria de Mattar

Diante desses argumentos considera-se que com a utilização dessas duas estratégias de pesquisa, potencializa as vantagens e minimiza as desvantagens desses dois métodos.

### **7.1 População ou universo finito**

Todos os funcionários do SISEMA que estão prestando serviços às Coordenadorias de Convênios e Prestação de Contas e a de Contabilidade, Finanças e Custos do SISEMA. O tamanho exato do universo dessa pesquisa são 47 servidores, sendo 12 alocados em Convênios e Prestação de Contas e 35 em Contabilidade, Finanças e Custos.

### **7.2 Unidade de análise**

Indivíduo prestador de serviço a ter o padrão comportamental analisado da perspectiva das equipes de trabalho e da gestão por processos.

### **7.3 Amostra probabilística sistemática**

Fatores como custo e tempo tornam a amostragem preferível a um estudo completo (censo) da população.

Para determinar o tamanho da amostra foi utilizada a seguinte fórmula:

**Determinação do tamanho da amostra para  
o parâmetro proporção populacional<sup>12</sup>**

$$n = \frac{z^2 \cdot p(p-1) \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p(1-p)}$$

---

<sup>12</sup> STEVESON, William J.. **Estatística Aplicada a Administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

Onde:

- $n$  – representa o tamanho da amostra.
- $z$  – é a variável reduzida normal arbitrada por um determinado nível de confiança.
- $e$  – erro de estimação (ou de amostragem) arbitrado.
- $p$  – arbitrado em 50% por fornecer o maior tamanho da amostra frente a qualquer outra proporção populacional ( $p$ ).

Primeiramente utilizamos as seguintes arbitragens:

Nível de confiança  $z$  de 95% = 1,96<sup>13</sup>      erro  $e$  de 5% = 0,05

Para esses valores obtivemos uma amostra de 42 servidores.

Depois utilizamos os seguintes valores:

Nível de confiança  $z$  de 90% = 1,65<sup>14</sup>      erro  $e$  de 10% = 0,1

Para esses valores obtivemos uma amostra de 29 servidores.

Todas as duas amostras obtidas seriam muito difíceis de serem concretizadas, devido as limitações de tempo e disponibilidade dos servidores. Sabe-se que quando se trabalha em um universo relativamente pequeno, como é o caso dessa pesquisa, as amostras desejáveis são grandes se comparadas com o universo trabalhado. Embora o erro aceitável para pesquisas desse gênero é de apenas 5% até no máximo 10%, optou-s por aplicar os questionários em uma amostra de 20% dos servidores. Portanto para que as inferências feitas

---

<sup>13</sup> Tabela de distribuição normal

<sup>14</sup> Tabela de distribuição normal

nessa pesquisa sejam mais robustas recomenda-se que ela seja replicada para um universo maior e uma amostra que represente um nível de confiança de 95% e um erro de apenas 5%.

Sendo assim a amostra possível para esse questionário foi definida por 11 servidores, que representam 23,4% da população e nos reporta aos seguintes valores:

$$\text{Nível de confiança } z \text{ de } 90\% = 1,65^{15} \quad \text{erro } e \text{ de } 22\% = 0,22$$

Tais cálculos podem ser vislumbrados na tabela 01, em anexo.

A limitação de tempo impediu que uma amostra mais significativa estatisticamente fosse considerada, sendo assim, esse trabalho não permitirá inferências para o universo pesquisado, quando analisados os questionários as observações serão relativas apenas aqueles respondentes dos questionários em questão.

No caso do problema de pesquisa proposto, a pesquisadora não teve influência na escolha das pessoas que responderam o questionário. Foram entregues vários questionários às coordenadoras, que se mostraram muito dispostas a ajudar, então elas distribuíram esses questionários para seus servidores.

#### **7.4 Adequação às características científicas, finalidades e desenho do questionário esboçado**

Se a hipótese proposta, de que a formação de equipes de trabalho é premissa para o redesenho de processos estiver correta, espera-se que a análise dos questionários aplicados correlacione equipes e processos de forma direta.

---

<sup>15</sup> Tabela de distribuição normal

A construção da pesquisa com base nos servidores do SISEMA elucida o desejo de fornecer explicações estendíveis ao universo da população e ao próprio SISEMA. Evidencia-se assim o foco no entendimento do por que as pessoas precisam trabalhar em equipes para desenvolverem melhor os seus processos de trabalho, o que faz as pessoas infelizes no ambiente de trabalho, a ponto de limitar sua produtividade, e no âmbito mais filosófico possível: Pessoas infelizes no ambiente do trabalho irão transbordar isso para as relações pessoais?

O questionário desenvolvido e aplicado tentou ser geral e o mais parcimonioso possível. Já que muitas variáveis podiam ser abordadas. Foi feita uma tentativa de abordar algumas perguntas que melhor serviriam aos propósitos da pesquisa.

A próxima seção irá explorar as entrevistas e os questionários aplicados e finalmente haverá uma tentativa de responder algumas hipóteses levantadas nessa pesquisa.

## 8 ANÁLISE DOS DADOS

### 8.1 Análise das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com as duas coordenadoras dos processos de convênios e diárias. Elas se mostraram muito dispostas a responder as perguntas e para tanto foi agendado um horário e em sala reservada procedeu-se com a entrevista. Ambas as entrevistas foram gravadas e posteriormente copiladas.

Buscou-se com a técnica da entrevista levantar a percepção dos líderes/chefes dos processos quanto às equipes de trabalho sob sua responsabilidade, assim como equipes de trabalho de outras áreas do SISEMA.

Primeiro foi definido um roteiro básico de questões a serem consideradas na entrevista com as coordenadoras (anexo 02). No entanto, o que se observou na maioria das vezes, foram algumas posições e falas sobre o tema que flexibilizou, o grau de estruturação prévia. Seguir este roteiro de forma rígida significaria talvez fazer prevalecer as idéias da pesquisadora e portanto perder a riqueza de questões trazidas pelas entrevistadas. Durante as perguntas outras questões foram levantadas, o que possibilitou enriquecer a investigação proposta na pesquisa. A seguir as perguntas serão separadas por blocos e posteriormente serão analisadas as respostas das duas entrevistadas.

### 8.2 Roteiro das entrevistas semi-estruturadas.

Foram elaboradas oito questões, e diante das respostas da primeira entrevistada foram construídas mais algumas questões perguntadas também a segunda entrevistada, que objetivavam esclarecer as perguntas formuladas ou complementa-las de alguma maneira.

Dentro desse contexto as questões foram divididas em quatro grupos com objetivos complementares, a saber:

- Delimitação dos conceitos.
- Sinergia das equipes de trabalho.

- Reestruturação de processos e equipes de trabalho.
- Papel do líder no formato da equipe.

### **8.2.1 Delimitação dos conceitos**

O primeiro grupo trata da temática desse trabalho e procura identificar qual o conceito de equipe para os líderes e qual a importância disso para a gestão por processos. São elas:

- 1) O que significa para você trabalhar em equipe?
- 2) Do seu ponto de vista qual a importância das equipes no desenvolvimento dos processos organizacionais?

### **8.2.2 Sinergia das equipes de trabalho.**

As três perguntas subsequentes fazem menção a percepção das coordenadoras quanto a interação das equipes do SISEMA, tanto das equipes relacionadas a seus respectivos processos quanto àquelas que utilizam os processos para realizar algum tipo de solicitação ou apenas contribuem em algum momento do fluxo de atividades. Esse bloco de perguntas busca verificar a sinergia entre as pessoas e também entre as diversas equipes.

- 3) Como você percebe a relação dos servidores de sua diretoria, enquanto equipe de trabalho, para o desenvolvimento do processo de convênios/diárias?
- 4) Como você percebe a relação dos servidores de sua diretoria com as outras diretorias para o desenvolvimento do processo de convênios/diárias?
- 5) Como você percebe a relação dos servidores das demais diretorias, enquanto equipes de trabalho, quando chamados a participar do processo de convênios/diárias?

### **8.2.3 Reestruturação de processos e equipes de trabalho**

A sexta pergunta encerra em si um grupo específico bastante relacionado com o primeiro, pois busca retomar o elo reestruturação de processos e equipes de trabalho discutido no primeiro eixo temático.

- 6) Qual é do seu ponto de vista, a importância do trabalho em equipe para a reestruturação de processos?

### **8.2.4 Papel do líder no formato da equipe**

Para finalizar a entrevista semi-estruturada o último grupo de perguntas enfatiza mais uma autocrítica/reflexão das entrevistadas quanto a sua contribuição para maximizar o que o trabalho em equipe pode oferecer. Ele busca vislumbrar algumas alternativas que podem ser replicadas para melhorar a interação dos servidores do SISEMA.

- 7) Qual é o papel do gestor (líder) na condução da equipe para o atingimento dos resultados?
- 8) Quais as estratégias utilizadas por você para motivar a produtividade de sua equipe?

A partir dos eixos temáticos elencados acima, foram realizadas as duas entrevistas, dando-se ênfase maior a aspectos relativos a discussão proposta nesse trabalho. A análise das falas das coordenadoras, por sua vez, teve como foco principal as categorias definidas na formulação das perguntas, e também nas perguntas que “emergiram” a partir das respostas dadas pelas entrevistadas, sempre vinculadas ao grau de importância para a pesquisa.

## **8.3 Análise das entrevistas**

A análise das entrevistas será realizada de acordo com os eixos temáticos definidos anteriormente. As falas dos entrevistados serão reproduzidas na íntegra.

### 8.3.1 Delimitação dos conceitos

Nessa parte relativa a análise da primeira temática, buscou-se conhecer a percepção dos entrevistados quanto à concepção dos conceitos de equipes de trabalho e gestão por processos.

Quando solicitadas a responder o significado de trabalhar em equipe elas disseram o seguinte:

*⌘ “Principalmente cooperação. Um tentando colaborar, ajudar o outro e não como acontece aqui às vezes que é um jogando pro outro e não assumindo suas responsabilidades. Eu acho que trabalhar em equipe é isso.” (Entrevistada 01)*

*⌘ “Trabalhar em equipe é trabalhar integrado, todo mundo com o mesmo objetivo tentando alcançar um ponto comum. Todo mundo integrado o suficiente.” (Entrevistada 02)*

Percebe-se que elas conseguem delimitar o que é trabalho em equipe, contudo a entrevistada 01 admite que em muitas ocasiões os servidores de sua diretoria não trabalham em equipe. Na segunda entrevista a coordenadora já relata um conceito mais formal de equipe.

Conforme citado no capítulo sobre o Governo de Minas Gerais a equipe da Diretoria Central de Modernização da Gestão (DCMG) está acordando com diversos órgãos as metas das equipes e no trabalho de campo realizado por essa pesquisadora observou-se que essa coordenadora participou das discussões sobre as metas da equipe, o que provavelmente ajudou na hora da formulação da resposta.

Na segunda pergunta ambas entrevistadas disseram que as equipes de trabalho são importantes para o desenvolvimento dos processos. Percebeu-se que, com o conhecimento

tácito que as coordenadoras possuem, elas acreditam na temática dessa monografia: “A interação de equipes de trabalho como premissa para a reestruturação de processos.”

Uma pergunta que emergiu durante a entrevista 01 explicita muito a percepção da importância do dueto equipes e gestão por processos.

*⌘ Pesquisadora: “Então você acha que equipe motiva? Você acredita que uma equipe motivada vai ajudar os processos a caminharem bem ou um processo bom que ajuda a equipe a andar bem?”.*

*⌘ “Não, eu acho que primeiro se a gente tiver uma equipe motivada a gente consegue melhorar os processos, agora se a gente tiver uma equipe ruim com os processos ruins aí fica complicado. Eu acho que primeiro, em minha opinião, com certeza a equipe... Lógico que processo é primordial, ele dá apoio e tudo, mas eu acho que equipe é muito importante.” (Entrevistada 01)*

Essa resposta corrobora com a hipótese de que equipes de trabalho são importantes. A visão tradicional de uma organização hierarquizada e centralizada parece não ter espaço no novo modelo de organização do SISEMA. Em nenhum momento foi dito que as equipes não são importantes, ao contrário. De acordo com as respostas das entrevistadas e com observações da pesquisadora é notório que existe uma busca constante pelo desenvolvimento de equipes, contudo isso está mais no plano tácito do que sistematicamente vinculado ao planejamento da organização.

### **8.3.2 Sinergia das equipes de trabalho**

Como já previsto pela resposta do primeiro bloco a entrevistada 01 vê a relação dos servidores de sua coordenadoria fraca. Ela acredita que com a ênfase que a coordenadoria tem hoje dentro do SISEMA isso pode melhorar. Ela vincula muito da melhora de sua equipe à reestruturação de processos e ao contrato acordado no acordo de resultados de segunda geração.

Dentro da coordenadoria da primeira entrevistada cada pessoa é responsável por determinados processos de convênios, os processos estão sob a responsabilidade de um único funcionário desde a confecção do convênio até a análise da prestação de contas, o que não configura trabalho em equipe. Para ser trabalho em equipe todos ou pelo menos a maioria dos processos de convênios deveriam ser construídos a “várias mãos”, ou seja, cada um deveria dar a sua contribuição e no final do processo o produto entregue seria convênio celebrado e prestação de contas aprovada.

*☞ Pesquisadora: “Você acha que cada um faz uma pequena parte do processo?”*

*“Isso. Na verdade a pessoa fez a parte dela e pronto, não vê que o outro está apertado. Isso lógico que toda regra tem exceção, mas eu acho que avaliando um todo é falho eles não têm espírito de equipe.” (Entrevistada 01)*

Já na coordenadoria de diárias o fluxo de trabalho se parece mais com um trabalho em equipe, cada um faz uma parte do processo para finalmente alcançarem o objetivo de pagar o adiantamento de diárias e aprovar a prestação de contas do servidor solicitante. A coordenadora explicou que eles têm trabalhado fazendo rodízios nas atividades, o que facilita quando da falta de um ou outro servidor.

Percebe-se que a coordenadoria da segunda entrevistada está mais alinhada com o trabalho em equipe, de acordo com as respostas dadas pode-se dizer que a entrevistada acredita que todos devem conhecer todo o fluxo de trabalho, não só para ajudar a preencher as lacunas deixadas pela falta de um servidor como também para que todos os funcionários reconheçam a importância dos trabalhos uns dos outros.

*☞ “Bem, tem muitas pessoas que já estão integradas com vários setores dentro da diretoria. Lógico que tem uns que ainda estão fazendo a mesma coisa. Mas a nossa estratégia é fazer rodízio com todos eles. Muitas pessoas já fizeram rodízio e passaram por vários setores, e se por acaso eu tiver com falta na diária de uma pessoa, eu tenho um funcionário que quebrou o dedo e*

*está de licença. Eu tirei uma pessoa lá da contabilidade pra ir pra diárias. Se alguém faltar eu tenho gente pra substituir. Eu uso técnica de rodízio lá dentro.” (Entrevistada 02)*

A relação dessas coordenadorias com as demais coordenarias e a percepção das entrevistadas, em relação às equipes, com os demais setores do SISEMA de acordo com as respostas pode ser considerada boa, haja vista que as entrevistadas disseram interagir bem com as outras equipes, e essa troca é determinante para o conceito das equipes. Ambas acreditam que o relacionamento dos seus servidores com os outros funcionários é produtivo e também que os demais setores já vêm o SISEMA como uma Instituição e se sentem pertencentes a ele. Uma fala da entrevistada 02 mostrou que esse “clima agradável e cordial” dos servidores se dá entre aqueles contidos na área meio. Ela disse que os servidores da área finalística ainda não formam equipes do SISEMA, pelo contrário, eles são os que mais preservam a identidade com suas respectivas Casas. As respostas que elucidam essas afirmativas foram dadas à pergunta 05, conforme pode ser verificado a seguir.

⌘ “Não, as outras áreas eu acho que tem muito que “puxar sardinha” pro lado deles. Então eles estão ali pra defender o interesse próprio não pra defender o interesse do SISEMA.” (Entrevistada 02)

⌘ *Pesquisadora:* “E você acha que ainda prevalece aquela idéia de Casa?”

⌘ “Sim, pra área técnica [área fim] sim.” (Entrevistada 02)

⌘ *Pesquisadora:* “E a área meio, o que você acha?”

⌘ “Não, a área meio já foi integrada. Todos estão cientes da integração e todos incorporaram isso, mas a área fim não.” (Entrevistada 02)

### 8.3.3 Reestruturação de processos e equipes de trabalho

Ao retomar o tema gestão por processos e equipes de trabalho as entrevistadas continuaram afirmando ser muito importante a reestruturação dos processos embasadas nas equipes. Um fato interessante foi a primeira entrevistada se referir à questão do treinamento nos processos reestruturados. Percebeu-se que ela vê que existe uma janela de oportunidade para melhorar o processo e a satisfação das pessoas. Apesar de admitir que sua equipe não está totalmente integrada ela quer mudar e dá valor aos processos de mudanças desenvolvidos.

*☞ “Hoje eu tenho no meu setor 12 pessoas, não adianta três delas saberem seguir um fluxo, montar um processo, saber das nossas metas, saber sobre o acordo de resultados e o restante não saber. O que adianta, eu tenho 3 que fazem certo e tenho 7 estragando todo o trabalho. Então eu acho que todo mundo tem que saber, mesmo que isso demande tempo, porque toma tempo mesmo, você sentar com todos, você instruir a todos, mas eu acho que é assim, pro bom andamento do SISEMA como um todo a gente tem que começar na nossa equipe mesmo. (Entrevistada 01)*

Existe nessa coordenadoria muita oferta de vontade de renovação, o que é mais importante agora é aproveitar essa oferta e investir no treinamento e desenvolvimento dessa equipe. O que pareceu tanto na entrevista, quanto na observação feita pela pesquisadora é que os servidores dessa coordenadoria já se vêem como parte do SISEMA o que é uma vantagem, agora é necessários desenvolve-los enquanto equipes para trabalhar em processos eficientes. É importante lembrar que ao treinar alguns servidores eles podem fazer o papel de multiplicadores nas equipes de trabalho, isso minoraria o custo do treinamento e talvez fortaleceria a equipe, uma vez que o fluxo de informações exigido nesse tipo de situação é maior.

### 8.3.4 Papel do líder no formato da equipe

Durante as entrevistas pode ser observado que muito se tem que desenvolver quanto a formação dos líderes e o alinhamento desses com as equipes de trabalho. Não

existem técnicas institucionalizadas que o líder utiliza para tentar desenvolver suas equipes. Nas duas entrevistas foi relatado que as coordenadoras tentam promover um clima agradável dentro da coordenadoria. Elas fazem brincadeiras para “quebrar o gelo” do ambiente de trabalho e também realizam comemorações nos aniversários.

☞ *“A gente tenta a cada aniversário, fazer um lanche que eu acho que é um momento de confraternização e às vezes você pode conhecer um pouco o lado das outras pessoas. Não fica só naquela rotina de trabalho. Tento saber da pessoa se está com problema, como que está, a vida pessoal mesmo.”*  
*(Entrevistada 01)*

☞ *“Olha lá dentro é muito descontraído. Até questões de brincadeiras dentro do setor eu faço muita. Às vezes a pessoa chega com alguma coisa, trouxe uma novidade, uma forma de trabalhar melhor, eu falo pra todos que essa pessoa fez. Então é uma forma de motivar o servidor.”* *(Entrevistada 02).*

Esses acontecimentos relatados pelas coordenadoras são muito importantes, e realmente ajudam a desenvolver o trabalho em equipe, todavia isso não é suficiente para formar equipes produtivas e motivadas.

A segunda entrevistada, outra vez, se mostrou muito alinhada com os conceitos e parece tentar orientar seus servidores de forma sistemática e principalmente mostra-lhes quais as metas e objetivos perseguidos por aquela coordenadoria. A valorização do funcionário por parte dessa coordenadora não parece ser uma coisa estruturalmente pensada, parece pouco crível que essa líder tenha sido treinada para tal, essa reação é antes de tudo bastante espontânea.

Uma reclamação que surgiu nesse bloco de perguntas é o “mix” de *status* dos servidores, o que dificulta a consolidação das equipes. As coordenadorias são permeadas por servidores efetivos, de recrutamento amplo, com contratos administrativos e outros, o que promove muita rotatividade e dificulta o “enraizamento” dos vínculos com o SISEMA.

⌘ *“Trabalhar com gente que é terceirizada, gente que é contratada, gente que é efetiva e está quase aposentando, gente que está em estágio probatório isso é muito complicado”.* (Entrevistada 01)

A entrevistada 02 que demonstrou grande conhecimento dos conceitos formais de equipes e processos conseguiu definir um bom papel para o líder.

⌘ *“Eu acho que o líder tem que repassar ações para os funcionários, e explicar o que está acontecendo. Colocar todos cientes da situação pra gente chegar a um objetivo”* (Entrevistada 02)

Todas essas funções que ela definiu para a pessoa que ocupa a liderança são importantes, mas um pouco mais precisa ser feito, e não foi citado por nenhuma das duas entrevistadas. Ser líder é administrar conflitos, é zelar pela qualidade de vida dos funcionários no espaço de trabalho. Um fato importante que também não foi abordado é a forma como controlar a divisão de trabalho, de modo que todos os participantes tenham carga de trabalho parecidas e nunca um fique muito mais sobrecarregado que o outro. Em uma questão adicional foi perguntado o que elas faziam para evitar que acontecesse sobrecarga de trabalho e as respostas foram significativamente difusas e cheias de arestas.

⌘ *Pesquisadora: “Quando você acha que uma pessoa está trabalhando mais que a outra, o que você faz pra tentar controlar isso?”*

⌘ *“Têm aquelas pessoas na sala que a gente sabe que dá conta de qualquer tipo de trabalho, de análise, de confecção de convênios mesmo sendo mais complicados. E têm aquelas que a gente sabe que tem, não sei se é um pouco de falta de conhecimento, ou de indisposição, ou o que é. Isso é complicado porque sempre a pessoa vê que um está trabalhando mais que o outro. [...] sempre tem um que faz mais que o outro. Até porque tem gente que pega mesmo, se for preciso ficar depois das 6 fica, tem uns que quando dá cinco e meia já estão lá embaixo, não querem saber se você está com muito trabalho, isso sempre tem sim. Eu ainda tenho gente desse jeito.”* (Entrevistada 01)

☞ *“Chamar essas pessoas e ver o porquê isso está acontecendo. Às vezes não é trabalhando mais, é o modo de trabalhar que está sendo diferente. Por isso é mais demorado. Então eu chamo essas pessoas e vejo porque isso está acontecendo, e se realmente for excesso de trabalho de um a gente tenta remanejar o serviço lá dentro. No começo tinha muito disso, uma funcionária trabalhava praticamente sozinha com os processos do IEF, hoje já não faz, são três pessoas com ela. Então isso já foi diminuído.” (Entrevistada 02)*

Nas duas respostas parece que as entrevistadas se esquivaram um pouco e tentaram se apoiar em outros fatores que não a divisão errada do trabalho. Tais fatores têm grande chance de serem verdadeiros, contudo sobrecarregar um funcionário porque “ele dá conta” do trabalho, não é muito produtivo no médio e longo prazo. Ver como solução para a demanda excessiva de trabalho o feitiço de horas-extras voluntárias também não é uma solução que irá motivar a equipe. Outras estratégias devem ser utilizadas de modo a realmente aumentar a produtividade da equipe sem promover stress e descontentamento dos servidores.

A partir de observações da pesquisadora e também da resposta da segunda entrevistada uma análise que pode ser feita é a divergência do modo de execução das atividades de cada servidor da equipe da entrevistada 02. Isso provoca grandes “gargalos” no processo e camufla a sobrecarga de trabalho. A atitude dessa coordenadora diante do problema de sobrecarga é interessante, primeiro verificar se é sobrecarga mesmo, para depois redividir. Espera-se que durante esse procedimento ela prime por desenvolver o conhecimento do servidor em todos os níveis, ensinando, treinando e até ajudando quando necessário.

Durante ambas as entrevistas foi possível perceber que uma das entrevistadas por estar a mais tempo no cargo se mostrou mais alinhada aos processos de trabalho e a importância do trabalho em equipe, enquanto a outra entrevistada, que ocupa esse cargo a apenas um ano, parece que ainda está em processo de adaptação a esse tipo de trabalho. Todavia percebeu-se um desejo em ambas em estar sempre melhorando a sua equipe e com isso atingir a objetivos e metas propostos pelo novo processo redesenhado. O “click” da necessidade de uma mudança de cultura já parece ter sido acionado nas chefias das duas coordenadorias, agora é necessário planejar, sistematizar, implementar e medir o desempenho

das equipes em seus processos de trabalho, assim como o próprio processo de formação dessas equipes nos órgãos do SISEMA.

A seguir serão analisados os questionários aplicados junto aos servidores das coordenadorias responsáveis pelos processos de convênios e diárias.

#### 8.4 Análise dos Questionários

A seguir será descrito de forma mais detalhada os objetivos perseguidos em cada bloco de perguntas, assim como a análise dos resultados obtidos.

O questionário tem como objetivo dar ao pesquisador subsídio para descrever e explorar o comportamento do indivíduo, contudo serão elencadas apenas algumas questões que possuem maior relevância, para a hipótese trabalhada nessa pesquisa, assim como a intenção das perguntas formuladas e os resultados obtidos. Como é sabido, os questionários possibilitam atingir um maior número de pessoas, mas têm como limitação o não aprofundamento da análise.

##### 8.4.1 Análise do BLOCO A

Busca conhecer os indivíduos que estão sendo entrevistados, assim como a relação desses servidores com o SISEMA e com a coordenadoria que ele presta serviços.

**Tabela n°. 02 – Relação dos servidores com o SISEMA**

Relação com o SISEMA	Apuração das respostas em:	
	Frequência Níveis absolutos	Frequência Níveis percentuais
<b>Efetivo</b>	2	18,18%
<b>Contratado</b>	6	54,55%
<b>Estagiário</b>	0	0,00%
<b>Outros</b>	2	18,18%
<b>Não respondeu</b>	1	9,09%
<b>SOMA:</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Conforme já foi relatado na análise das entrevistas, grande parte dos servidores dessas coordenadorias são contratos administrativos ou recrutamento amplo (outros), o que implica que os elos desses servidores com o SISEMA tendem a ser mais fracos. A grande rotatividade dos servidores que estão sob esse sistema de contrato de trabalho enfraquece as equipes e desmotiva o compartilhamento do conhecimento.

**Tabela nº. 03 – Tempo no cargo**

Intervalo de tempo no cargo (em anos)	Apuração das respostas em:	
	Frequência Níveis absolutos	Frequência Níveis percentuais
0  --- 1	7	63,64%
1  --- 2	0	0,00%
2  --- 3	2	18,18%
Mais que 3	1	9,09%
Não respondeu	1	9,09%
<b>SOMA:</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte: Elaboração própria.**

A grande maioria (63,64%) dos servidores que responderam a esse questionário está trabalhando no SISEMA há um ano ou menos, o que pode ser considerado um tempo curto para a “cristalização” dos laços com a organização, assim, provavelmente a percepção do SISEMA e das questões sobre equipe são frágeis.

#### **8.4.2 Análise do BLOCO B**

Esse bloco tem como objetivo avaliar o nível de conhecimento dos processos organizacionais assim como a metodologia de gestão por processos utilizada pela SEPLAG.

Tabela nº. 04 – Contato com a metodologia de gestão por processos

Formas de contato	Apuração das respostas em:				SOMA (Xi + Yi)
	Sim - Xi Níveis absolutos	Sim - Xi% Níveis percentuais	Não - Yi Níveis absolutos	Não - Yi% Níveis percentuais	
<b>Realização de cursos</b>	0	0,00%	11	100,00%	11
<b>Conhecimento da metodologia</b>	1	9,09%	10	90,91%	11
<b>Conhecimento da reestruturação</b>	9	81,82%	2	18,18%	11
<b>SOMA:</b>	<b>10</b>	<b>30,30%</b>	<b>23</b>	<b>69,70%</b>	<b>33</b>

Fonte: Elaboração própria.

O contato com as diversas metodologias de gestão por processos, conforme pode ser visualizado na tabela 04 anterior é pequeno, apenas 30,3% das respostas foram positivas, o que leva a acreditar que a maioria dos servidores têm dificuldade para trocar a gestão por função pela gestão por processos. Apesar de 81,82% dos envolvidos na reestruturação terem conhecimento que ela está acontecendo na sua unidade, isso passa longe de ser suficiente, um percentual de 30,3% de servidores que já tiveram contato com o tema “o que é gestão por processos” é inadequado para uma organização que pretende trabalhar a visão de processos.

Como já abordado antes nesse trabalho, apenas ter conhecimento que uma equipe está trabalhando para reestruturar o processo que o servidor trabalha não basta, é preponderante se envolver nessa reestruturação, pois só com o apoio e a colaboração de todos é possível melhorar efetivamente aquilo que está sendo executado.

**Tabela nº. 05 – Conhecimento do processo que o servidor está trabalhando atualmente**

Quesitos	Apuração das respostas em:						SOMA A (Xi + Yi + Zi)
	Acerto - Xi Níveis Absolutos	Acerto - Xi% Níveis Percentuais	Erro - Yi Níveis Absolutos	Erro - Yi% Níveis Percentuais	Não Sabe / Não respondeu - Zi Níveis Absolutos	Não Sabe - Zi% Níveis Percentuais	
Delimitação do começo e do final do processo	2	18,18%	5	45,45%	4	36,36%	11
Determinação do processo em que trabalha	2	18,18%	5	45,45%	4	36,36%	11
Definição do conceito de gestão por processo	6	54,55%	1	9,09%	4	36,36%	11
<b>SOMA:</b>	<b>10</b>	<b>30,30%</b>	<b>11</b>	<b>33,33%</b>	<b>12</b>	<b>36,36%</b>	<b>33</b>

**Fonte: Elaboração própria.**

A tabela 05, demonstra que o nível de conhecimento dos processos é baixo, visto que 69,69% (33,33%+36,36%) dos servidores responderam errado (de acordo com a análise da pesquisadora que trabalhou nesses processos e levantou esses dados utilizando a metodologia da SEPLAG), deixaram em branco ou não sabiam responder correto a maioria das questões.

A tabela 04 mostrou que 81,82% dos servidores sabiam que seu processo de trabalho estava sendo reestruturado, por isso optou-se por agrupar aqueles que responderam errado, não souberam responder ou deixaram em branco em um único grupo. Embora maior

parte tivesse conhecimento da reestruturação, ainda assim eles revelaram não conhecer bem seus próprios processos.

Muitos servidores confundiram processos e atividades e responderam embasados nas atividades que eles realizam, ao invés de responderem sob a visão macro do processo.

Dentre as respostas corretas, para a pergunta: “Do seu ponto de vista, o que é gestão por processos” pode-se destacar, que a melhor definição do ponto de vista do referencial teórico que apóia essa pesquisa e é adotado por essa pesquisadora é:

*⌘ “É uma forma de gestão pré-estabelecida onde os procedimentos já estão definidos” (Questionário 03)*

#### **8.4.3 Análise do BLOCO C**

Nesse bloco de questões procurou-se identificar qual é o nível de percepção dos servidores em relação aos vínculos organizacionais. Conforme abordado no referencial teórico acredita-se que quanto maior o vínculo com a organização mais satisfação no trabalho terá o servidor.

Todos os participantes da pesquisa disseram que o SISEMA é muito importante para o Estado de Minas Gerais o que demonstra que eles já identificam esse Sistema como uma parte do governo mineiro. Para esses servidores o que antes era apenas “virtual” agora já é uma realidade.

**Tabela nº. 06 – Relação do Servidor com o SISEMA e com o órgão de origem**

Órgão que o servidor identifica como órgão de trabalho	Apuração das respostas em:	
	Frequência Níveis absolutos	Frequência Níveis percentuais
SISEMA	5	45,45%
IEF	4	36,36%
SEMAD	0	0,00%
IGAM	0	0,00%
FEAM	2	18,18%
OUTROS	0	0,00%
<b>SOMA:</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Quase metade dos funcionários (45,45%) disseram se identificar com o SISEMA o que confirma e corrobora a resposta anterior que fazia menção a importância do SISEMA e demonstra que a Instituição SISEMA já está bastante definida para o servidor.

**Tabela nº. 07 – Manutenção das características, valores e crenças.**

Apesar da unificação das Casas você acredita que os órgãos ainda mantêm sua características, valores e crenças?	Apuração das respostas em:	
	Frequência Níveis absolutos	Frequência Níveis percentuais
SIM	9	81,82%
NÃO	2	18,18%
<b>SOMA</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaboração própria.

Mesmo com a unificação da área meio do SISEMA os servidores ainda estão muito ligados à cultura do órgão de origem. 81,82% dos respondentes disseram existir uma

manutenção das características, valores e crenças. Isso não é em si um fator para o SISEMA, mas ajuda na hipótese de que o SISEMA promoveu muitas vezes uma aglutinação de pessoas em diversos departamentos. Isso pode ser indício das dificuldades que ainda são vivenciadas no processo de reestruturação, uma vez que as pessoas ainda têm introjetadas em si os valores e crenças (cultura) de suas unidades de origem.

#### 8.4.4 Análise do BLOCO D

O objetivo dessa etapa é identificar se as pessoas envolvidas nos processos estão alinhadas umas com as outras configurando grupos ou equipes de trabalho. Conforme consta no referencial teórico, optou-se nesse trabalho por separar grupos de equipes, apenas por uma questão de identificar o grau de sinergia entre as pessoas envolvidas nos processos. Caso essa configuração se dê sob a forma de grupos, essa sinergia será menor. Ainda é importante lembrar que grupo de trabalho é uma etapa pré formação de equipes.

**Tabela nº. 08 - Equipes X Grupos**

PERGUNTAS	Soma das pontuações das respostas do Bloco D		
	APURAÇÃO DAS RESPOSTAS EM:		
	Pontuação Níveis Absolutos	Pontuação Máxima (5 * n) <sup>1</sup>	Pontuação Níveis Percentuais
Qual o seu grau de conhecimento da meta de sua equipe?	39	55	70,91%
Qual o seu grau de conhecimento da sua meta individual?	42	55	76,36%
Qual o seu grau de conhecimento da meta de seus colegas de trabalho?	36	55	65,45%
Como você percebe o nível de interação entre você e seus colegas de trabalho?	42	55	76,36%
Como você percebe a divisão de responsabilidades no seu setor?	34	55	61,82%

(Continua)

(Conclusão)

PERGUNTAS	Soma das pontuações das respostas do Bloco D		
	APURAÇÃO DAS RESPOSTAS EM:		
	Pontuação Níveis Absolutos	Pontuação Máxima (5 * n) <sup>1</sup>	Pontuação Níveis Percentuais
Você costuma utilizar os conhecimentos dos seus colegas para resolver questões relativas ao seu trabalho?	40	55	72,73%
<b>SOMA:</b>	<b>233</b>	<b>330</b>	<b>70,61%</b>

**Fonte: Elaboração própria.**

1 – Quanto mais próximo da pontuação máxima maior será a identificação dos servidores como equipes de trabalho.

Embora as respostas apuradas indicam que a configuração da sinergia entre os servidores se dá através das equipes de trabalho, não se pode afirmar que os funcionários estão trabalhando sob a forma de equipes. Na pergunta fechada a possibilidade de se tentar esconder do entrevistador o desconhecimento é maior. Muitas pessoas tentam esconder seu desconhecimento sobre qualquer fato, daí responderem que conhecem, mas ao terem que dizer explicar, colocar no papel, não conseguem. Um nível de 70,61% de interação dos servidores seria suficiente para caracteriza-los como equipes, todavia tal dado pode ser contestado quando se analisa a pergunta aberta que pede ao respondente para comentar o conhecimento das metas da equipe. A questão aberta que foi determinante para contestar a resposta desse bloco, conforme pode ser verificado nas afirmações abaixo.

**Tabela nº. 09 - Conhecimento das metas das equipes**

Respostas	Apuração das respostas em:	
	Frequência Níveis Absolutos	Frequência Níveis Percentuais
Não responderam	3	27,27%
Respostas pouco objetivas ou não sabem	6	54,55%
Respostas claras	2	18,18%
<b>SOMA:</b>	<b>11</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte: Elaboração própria.**

Acredita-se que os servidores podem ter sido influenciados pelas opções existentes, e por isso não responderam ou não conseguiram formular uma resposta adequada quando solicitados a comentar as metas da equipe, parece que essas pessoas desconhecem realmente as metas. Aproximadamente 81,82% dos questionários estavam nessa condição.

As respostas que demonstram conhecimento sobre as metas foram as seguintes:

⌘ *“A meta da nossa equipe é encerrar os processos com baixo índice de erros possíveis.” (Questionário 06)*

⌘ *“Atendimento do servidor no item diária, visando controle e um maior gerenciamento do dinheiro público.” (Questionário 03)*

Essas respostas, embora não estejam completas estão alinhadas com as proposições dos processos de trabalho da unidade. Em ambas as respostas pode-se perceber que a meta definida como meta da equipe é um objetivo que depende de todos os participantes, ou seja, depende do compartilhamento de responsabilidades entre todos da equipe, por isso a escolha dessas duas respostas como corretas.

Dentre as respostas consideradas pouco objetivas observou-se que os servidores falavam mais de si e de suas expectativas do que da meta da equipe, como por exemplo:

⌘ *“Tenho bom domínio, dentro dos conhecimentos relativos ao trabalho.” (Questionário 04)*

Respostas desse tipo foram consideradas pouco objetivas, pois não faziam sentido no contexto de metas de equipes. Nesse questionário, por exemplo, o servidor marcou 5 (Excelente) quando perguntado sobre as metas de sua equipe, meta individual, meta do colega de trabalho e nível de interação. Isso respalda o argumento anterior que essas coordenadorias sejam mais alinhadas a grupos do que a equipes, embora a tabela 08 afirme o contrário. As observações da pesquisadora quando da reestruturação dos processos também

são nesse sentido. Muitos funcionários embora trabalhem na mesma sala, não sabem sequer o nome dos colegas. Nas equipes de trabalho é primordial uma relação estreita entre os membros, para que a troca de informações se dê do modo mais fluído possível.

#### 8.4.5 Análise do BLOCO E

Nesse bloco procurou-se relacionar a interação entre as equipes e o nível de produtividade das mesmas. Acredita-se que quanto maior a interação, maior será a produtividade, haja vista que a premissa desse trabalho é que equipes fortes produzem mais.

**Tabela nº. 10 - Equipes X Produtividade**

Questões	Soma das pontuações das respostas do Bloco E		
	APURAÇÃO DAS RESPOSTAS EM:		
	Níveis Absolutos	Pontuação Máxima (4 * n) <sup>1</sup>	Níveis Percentuais
Existe Estrutura de trabalho por processos realizado por times semi-autônomos.	17	44	38,64%
Há Hierarquia com poucos níveis para facilitar a comunicação e agilizar a tomada de decisões.	31	44	70,45%
O funcionário ganha projeção à medida que adquire mais habilidades.	18	44	40,91%
As equipes são multidisciplinares, formadas por pessoas de diversos setores e assumem o projeto.	24	44	54,55%
As decisões sobre detalhes do dia-a-dia do funcionário são tomadas por ele mesmo.	19	44	43,18%
A remuneração é baseada nas habilidades que agregam valor aos produtos do SISEMA	14	44	31,82%

(Continua)

(Conclusão)

Questões	Soma das pontuações das respostas do Bloco E		
	APURAÇÃO DAS RESPOSTAS EM:		
	Níveis Absolutos	Pontuação Máxima (4 * n) <sup>1</sup>	Níveis Percentuais
Há Participação nos resultados proporcional às metas alcançadas variável pelo time ou ao cumprimento de projetos individuais .	21	44	47,73%
Há Estímulo à comunicação aberta entre todos os níveis. A internet tem sido o veículo mais utilizado e as reuniões viraram hábito diário	25	44	56,82%
Diminuição da competitividade. As promoções são baseadas nas habilidades adquiridas e, muitas vezes, só acontecem com o consentimento do grupo.	15	44	34,09%
<b>SOMA:</b>	<b>118</b>	<b>396</b>	<b>29,80%</b>

**Fonte: Elaboração própria.**

1 – Quanto mais próximo da pontuação máxima maior será a produtividade dos servidores.

De acordo com a percepção dos respondentes a produtividade dos servidores das duas coordenadorias pode ser considerada baixa. A Reestruturação dos processos dessas coordenadorias provavelmente irá melhorar a produtividade, para que isso ocorra de forma mais eficiente é necessário antes otimizar algumas questões das equipes de trabalho. Um nível de produtividade de apenas 29,8% deve ser melhorado, para tanto durante as conclusões serão feitas algumas propostas.

#### 8.4.6 Análise do BLOCO F

Essas perguntas visam estabelecer quais tipos de equipes são preponderantes nessas coordenadorias, ou pelo menos qual tipo de equipe existe tendência que essas equipes se tornem.

A primeira pergunta do questionário revela uma estrutura voltada para equipes de solução de problemas, a segunda diz respeito às equipes de criação e as três últimas são as denominadas equipes táticas. Todos esses tipos foram definidos no capítulo sobre equipes de trabalho e trabalho em equipe.

**Tabela nº. 11 - Tipos de equipes**

Tipos	Soma das pontuações das respostas do Bloco F		
	APURAÇÃO DAS RESPOSTAS EM:		
	Pontuação Níveis Absolutos	Pontuação Máxima (5 * n * número de perguntas relativas a cada tipo) <sup>1</sup>	Pontuação Níveis Percentuais
Equipes de Solução de problemas	43	55	78,18%
Equipes de criação	28	55	50,91%
Equipe tática	111	165	67,27%

**Fonte: Elaboração própria.**

1 – Quanto mais próximo da pontuação máxima maior será a identificação dos servidores com determinado tipo de equipe.

A apuração desses resultados mostra que os servidores do SISEMA se identificam com os três tipos de equipes, sendo a equipe de solução de problemas (que pode ter o viés de “apagar incêndios”) e as equipes táticas são as mais percebidas pelos respondentes. Isso é positivo, pois uma vez que se está direcionando a gestão via processos a equipe tática tem um papel diferencial para atingir aos objetivos desse novo modelo de gestão.

Mesmo que o trabalho em equipe possa ainda ser incipiente nessas coordenadorias percebe-se um direcionamento para esse tipo de estruturação, o que é positivo.

### 8.4.7 Análise do BLOCO G

Nesse bloco foi realizado um “*check list*” do trabalho em equipe. Essas perguntas têm a intenção de averiguar a percepção dos servidores, do ponto de vista de qual é o nível que eles estão do que é definido como trabalhar em equipe.

**Tabela nº. 12 – “Check List” do trabalho em equipe**

Questões	Soma das pontuações das respostas do Bloco E		
	APURAÇÃO DAS RESPOSTAS EM:		
	Pontuação Níveis Absolutos	Pontuação Máxima (4 * n)	Pontuação Níveis Percentuais
Os objetivos e metas estão claros.	27	44	61,36%
A qualidade de comunicação é boa e eficaz.	28	44	63,64%
A equipe está preparada para encontrar um problema e resolver.	34	44	77,27%
Os conflitos que surgem na equipe são solucionados de maneira eficaz	31	44	70,45%
A capacidade de resolução de conflitos fica apenas no projeto.	18	44	40,91%
A equipe é auto-motivada.	17	44	38,64%
Há confiança estabelecida entre os membros da equipe.	21	44	47,73%
Quanto a cooperação, todos se ajudam mutuamente.	32	44	72,73%
As pessoas buscam trazer respostas criativas para a solução dos problemas.	30	44	68,18%
O nível de projetos implantados a partir de idéias da equipe é alto.	20	44	45,45%
Os servidores sabem superar adversidades, como uma meta não alcançada.	18	44	40,91%

(Continua)

(Conclusão)

Questões	Soma das pontuações das respostas do Bloco E		
	APURAÇÃO DAS RESPOSTAS EM:		
	Pontuação Níveis Absolutos	Pontuação Máxima (4 * n)	Pontuação Níveis Percentuais
Os servidores têm uma boa capacidade de aceitação de falhas e de superação.	23	44	52,27%
Há um bom relacionamento interpessoal entre os membros.	34	44	77,27%
A equipe é orientada para a obtenção de resultados.	28	44	63,64%
A equipe é orientada para a resolução dos problemas.	33	44	75,00%
A equipe é orientada para atingir seu bem estar no trabalho.	24	44	54,55%
<b>SOMA</b>	<b>418</b>	<b>704</b>	<b>59,38%</b>

**Fonte: Elaboração própria.**

A apuração das respostas às perguntas desse bloco mostra que 59,38% dos servidores estão alinhados às questões relativas às equipes, contudo em alguns itens existe um índice de pontuação menor que o desejável. Quando perguntados sobre a auto-motivação da equipe, o índice das respostas foi de 38,64%, o que implica que esse quesito precisa ser melhor trabalhado dentro dessas coordenadorias. Uma equipe auto-motivada, que prime por progredir no trabalho corrobora para a coesão do grupo e por isso é necessário dispensar atenção para esse fato. Outro ponto considerado frágil é o índice de confiança entre os membros que ficou em apenas 47,73%. Sabe-se que confiar no seu colega de trabalho é primordial para o desenvolvimento da equipe. Quando isso ocorre muito se ganha uma vez que a confiança tende também a gerar um maior compartilhamento das responsabilidades dos membros da equipe, pois quando um membro acredita que o seu colega de trabalho é tão apto quanto ele, existe maior estímulo para trabalhar em equipe.

Apesar de as coordenadoras dizerem valorizar as idéias dos servidores, esse foi um ponto fraco quando da aplicação dos questionários. O percentual da pergunta “o índice de

projetos implementados a partir das idéias das equipes é alto” foi de apenas 45,45% o que contradiz de alguma maneira a fala das coordenadoras relatadas quando da análise das entrevistas. É preciso melhorar esse índice de aproveitamento, e mais: abrir espaços mais democráticos para o desenvolvimento das equipes de trabalho. Implementar boas idéias dos servidores estimula e é visto como uma maneira não financeira de valorização do servidor.

A questão que perguntava se o servidor é capaz de superar adversidades foi outro ponto fraco, apenas 40,91%. Fazendo um paralelo com o bloco D pode-se observar que muitos servidores não têm um conhecimento desejado sobre as metas perseguidas e diante de um índice de 40,91% pode-se inferir que o reconhecimento das falhas dos servidores não parece ser factível. Conforme observações da pesquisadora durante o redesenho desses processos, muitas vezes ao não cumprir determinada meta o servidor ao invés de se empenhar para que isso não se repetisse e aceitar uma pontuação ruim devido ao não cumprimento preferia tentar pactuar novas metas que anulassem a anterior, principalmente quando as antigas determinavam prazos para serem cumpridas.

Pontos muito positivos nesse bloco foram: a) a equipe está prepara da encontrar um problema e resolvê-lo (77,27%), b) Os conflitos que surgem na equipe são solucionados de maneira eficaz (70,45%, c) Quanto a cooperação, todos se ajudam mutuamente (72,73%), Há um bom relacionamento interpessoal entre os membros (77,27%), A equipe é orientada para a resolução de problemas (75,00%). Diante desses números é possível dizer que esses são fatores que devem ser mantidos e estimulados. É possível também inferir que essas equipes parecem manter um bom relacionamento interpessoal (conforme já tinha sido relatado pelas coordenadoras) e também que elas sempre estão orientadas para a resolução de problemas. Contudo conforme relatado anteriormente, esse ponto pode ter o viés de “equipe bombeiro – sempre pronta para apagar incêndios”, por isso apesar de estes números corroborarem para a coesão da equipe, é necessário que os gestores e até mesmo a própria equipe sempre esteja atenta para capturar o lado positivo dessas questões.

Podem-se buscar novos procedimentos que primem por melhorar questões específicas dentro das equipes de trabalho e como consequência melhor a média geral (59,38%) que também é menor que a desejável que de acordo com a pesquisa bibliográfica

deveria ser a mais próxima de 100% possível. Trabalhar equipes não é um ato isolado, e sim um processo contínuo.

Durante as conclusões algumas propostas serão feitas para melhorar o trabalho em equipe e as equipes de trabalho, e conseqüentemente a gestão por processos nessas unidades.

## 9 CONCLUSÃO

Conforme contextualizado anteriormente um enfoque muito discutido pelo Governo de Minas Gerais é a visão de que os diversos órgãos da administração direta e indireta do Estado atendem aos objetivos específicos através de um conjunto de processos, que podem ser sistematicamente otimizados para melhorar o desempenho organizacional. Os processos estão intimamente relacionados com o desempenho final das organizações, contudo para alcançar os resultados finalísticos é necessária uma reestruturação de processos cimentada em torno dos membros da organização que efetivamente irão executar as diversas atividades. Nesse contexto destacou-se que os vínculos dos indivíduos com o trabalho, com a equipe e com a própria organização são alicerces para a eficiência da gestão por processos.

Para aumentar a segurança tanto da informação quanto do próprio trabalho dentro do ambiente organizacional é desejável que nenhuma pessoa tenha o controle absoluto das informações, para tanto, trabalhar com equipes dentro da organização permite agilizar o trabalho e compartilhar responsabilidades, além de aumentar a flexibilidade do fluxo de trabalho.

De acordo com Muchinsky (2004), as equipes são definidas como unidades sociais agregadas que trabalham dentro de um contexto social maior que é a organização e são identificáveis, e de delimitação relativamente simples, o que nos possibilita estudar de maneira mais pontual suas peculiaridades.

Neste trabalho procurou-se compreender a importância das equipes para a reestruturação dos processos nas organizações. Deseja-se que os dados aqui encontrados ofereçam aos gestores subsídios para alinhar suas ações, a fim de preparar os órgãos para o redesenho dos processos antes de aplicar a Metodologia da SEPLAG de reestruturação.

A pesquisa foi desenvolvida no Sistema Estadual do Meio Ambiente – SISEMA, utilizando-se uma amostra de funcionários das coordenadorias de Contabilidade, Finanças e Custos e de Convênios e Prestação de Contas do SISEMA. Sabe-se que essa amostra não foi significativa o que impede que as inferências aqui feitas transbordem para a

Administração Pública estadual. Todavia o Estado de Minas já tem tentado estabelecer características de equipes de trabalho em seu modelo de gestão de pessoas, por isso acredita-se que algumas práticas aqui sugeridas possam ser aperfeiçoadas para o modelo mineiro de gestão de pessoas.

A análise dos dados feita anteriormente mostra que parece existir um interesse em trabalhar sob a forma de equipes, o desempenho satisfatório de todos é premissa não só para o recebimento de prêmios individuais, mas também para atingir metas pactuadas nos Acordos de Resultados assinados pelos órgãos.

As entrevistas revelaram-se muito importantes para esse estudo. Com elas foi possível compreender que os líderes dos processos vêem as equipes como fator essencial dentro da organização. Sugere-se promover capacitação para esses líderes de forma a “canalizar” as ações a fim de aperfeiçoar o tratamento das equipes e grupos de trabalho. As chefias já tentam por conta própria desenvolver suas equipes da melhor forma possível, para tanto elas fazem uso de sua própria “bagagem” adquirida com o passar do tempo na Administração Pública.

Foi possível constatar ainda durante as entrevistas que existe realmente uma janela de oportunidade para não só reestruturar os processos, como também reestruturar as equipes. Os gestores estão desejosos por técnicas que possam corroborar para a convivência do dia-a-dia e também para a resolução de conflitos internos da organização.

Sabe-se que existe uma zona “gris”<sup>16</sup> que separa (ou une dependendo do ponto de vista) política e administração, mas modernizar e sistematizar a gestão de pessoas no Estado de Minas está na agenda política e é preciso aproveitar essa oportunidade para aprender novas técnicas que permitam minorar o amadorismo dos líderes. A sensibilidade dos gestores para a resolução de algumas questões é primordial, mas não suficiente. Deve haver uma união de experiência e técnica desses líderes.

---

<sup>16</sup> Cinzenta, indefinível, ilimitada

Aponta-se como aspecto positivo das entrevistas justamente o fato de as líderes acreditarem na possibilidade de melhora e estarem dispostas para isso. Outro fator importante é a percepção que elas adquiriram durante os trabalhos de redesenho em suas diretorias – da importância da sistematização dos processos. A pesquisadora observou que no começo dos trabalhos da DCOP elas não acreditavam muito que o que estava sendo feito agregaria valor para suas coordenadorias, mas passados alguns encontros elas colaboraram efetivamente para o desenvolvimento dos trabalhos. Conforme foi abordado no capítulo 5, ter os líderes como aliados ajuda na estratégia de promover o trabalho de individual para trabalho em equipe.

Quanto aos aspectos negativos, a análise das entrevistas revelou que não existe preparação das chefias no sentido de gerir as relações interpessoais de sua equipe. Geralmente a demanda de trabalho do líder é maior que o desejável e eles não têm tempo para trabalhar essas questões mais sutis, que apesar da sutileza são de suma importância para a condução dos serviços. Outro ponto importante é a distorção da opinião das coordenadoras e das respostas dos questionários, e além da observação participante da pesquisadora. Pode-se perceber um não alinhamento entre essas três variáveis de análise. Acredita-se que isso acontece mais pelo fato do despreparo para lidar com algumas questões do que por características inerentes as próprias líderes dos processos.

Durante a análise dos questionários pode se perceber que 72,73% dos entrevistados não são funcionários efetivos do SISEMA ou de algum órgão a ele vinculado. Isso conforme foi explicado no referencial teórico e referendado nas entrevistas e questionários, é um ponto negativo para a criação de vínculos com a organização. Uma vez que o SISEMA necessita da área meio para garantir o cumprimento de sua missão, ou seja, os cargos da área meio não são temporários, eles efetivamente precisam existir, é importante investir na seleção desses servidores, de modo a ampliar as vagas para aqueles de ingresso via concurso e tentar selecionar os outros a fim de alinhar esses servidores ao trabalho por eles executado. Uma atitude nesse sentido diminuiria a transitoriedade dos servidores e aumentaria a efetividade da equipe, haja vista que a convivência contínua dos funcionários amplia a força da equipe de trabalho.

Outro ponto crítico identificado no questionário foi a falta de conhecimento do significado de trabalhar com gestão de processos. Já existe treinamento do Governo do Estado no sentido de capacitar consultores de processos, contudo essa iniciativa pode ser considerada frágil, dado que ainda não atingiu muitos servidores. É preciso ampliar os treinamentos sistematicamente e formar multiplicadores da metodologia para fixar a metodologia da SEPLAG, assim como definir a importância dos processos para a Administração Pública. Promover seminários e palestras a esse respeito também é uma boa alternativa, assim o número de servidores participantes pode ser maior, e nesses encontros é possível repassar conceitos básicos e primordiais sobre o tema.

Um ponto positivo que merece destaque é a consolidação do SISEMA para os servidores da área meio. Uma vez despertado o sentimento de pertença por esse Sistema é possível trabalhar as equipes nele contidas.

Um fator contraproducente relatado nos questionários foi o desconhecimento por parte dos servidores das metas que eles mesmos têm que atingir enquanto equipes de trabalho. Muitas vezes essas metas são pactuadas com as coordenadoras e com a alta administração dos órgãos e os funcionários realmente não tomam conhecimento dos objetivos pretendidos por sua equipe. Uma solução para esse tipo de problema seria a melhor e maior divulgação dos contratos de gestão assinados durante o Acordo de Resultados, e além, é mais produtivo chamar os servidores para fóruns de discussão quando do alinhamento estratégico de sua unidade, isso aproxima o funcionário da missão de sua unidade.

Aperfeiçoar questões relativas a produtividade do servidor mostra-se óbvio, contudo parecem existir pontos críticos que agregariam muito valor aos produtos finais se fossem reformulados. A análise dos questionários permite observar que assuntos relativos a autonomia das equipes e dos servidores precisam ser estimulados. Em quesitos que analisavam essa questão a pontuação foi baixa: os servidores têm baixa percepção de “times semi-autônomos” e não têm autonomia para a tomada de decisão. Tal fato diminui a sinergia da equipe, desestimula os funcionários a perseguir objetivos coletivos e até mesmo faz do trabalho um fim em si mesmo, e não um meio para realização profissional.

Outro ponto primordial que deve ser trabalhado (embora existam inúmeros empecilhos para agir nesse sentido) é a valorização do servidor, não só sob o ponto de vista salarial, mas também sob a ótica de dar valor a suas habilidades. Já existe no governo mineiro sistema de remuneração que varia de acordo com o desempenho individual de cada funcionário, embora seja louvável essa forma de remuneração variável e valorização ela sozinha se mostra insuficiente e repleta de vieses. O sistema de promoção não é meritocrático o que muitas vezes desanima o servidor, um desdobramento disso é que muitas das boas idéias não são nem sequer citadas – é importante lembrar que as pessoas são movidas por incentivos financeiros e não-financeiros.

Outro assunto importante é a confiança que os membros da equipe têm uns em relação aos outros. Essa confiança precisa ser trabalhada no dia-a-dia da convivência de formas mais espontâneas possíveis, contudo técnicas de recursos humanos podem direcionar esse trabalho e tornar mais factível o alcance desse objetivo. Não é só a convivência que precisa ser aprimorada constantemente, é necessário também, treinar todos<sup>17</sup> os membros da equipe na execução do processo, compartilhar as responsabilidades desses membros, melhorar o nível de aproveitamento das idéias dos servidores, assim como abrir espaços para que essas idéias venham à tona.

Diante de tudo que foi pesquisado nesse estudo foi possível inferir que realmente equipe de trabalho é uma premissa para o redesenho dos processos, sem elas é contraproducente investir capital intelectual, político e gerencial para reestruturar os processos da organização, pois eles estariam fadados ao fracasso, uma vez que pode haver um desinteresse em seguir as novas regras e até mesmo um boicote. Não se pretende com esse trabalho “dar receitas de bolo” para a formação das equipes eficientes, até mesmo porque essas receitas não existem, e muitos menos enfatizar que equipe de trabalho é uma solução para todos os males relacionados aos recursos humanos estaduais. O contexto de cada coordenadoria será determinante para a construção (ou não) e condução das equipes. Quando se fala de equipes de trabalho a coletividade sobrepõe à individualidade e como desdobramento disso tem-se uma diminuição do re-trabalho, talvez um compartilhamento de

---

<sup>17</sup> Grifo da autora.

sonhos e promoção da autoconfiança, das habilidades e da motivação pessoal, enfim trabalhar em equipe pode evitar o “ostracismo profissional” e à “carceragem intelectual”.<sup>18</sup>

Há de se considerar que essa pesquisa experimentou muitas limitações, principalmente a seleção da amostra, que estatisticamente não foi satisfatória. O curto prazo para a aplicação dos questionários limitou a participação de alguns. Outra limitação foi que os processos dessas coordenadorias foram redesenhados, mas quando da finalização desse trabalho eles ainda não haviam sido totalmente implantados devido a dependência de desenvolvimento de algumas tecnologias de informação, o que impossibilitou fazer inferências quanto ao sucesso ou fracasso da reestruturação dessas coordenadorias. Há também a delimitação das teorias selecionadas sobre trabalho em equipe. Sabe-se que existem diversas abordagens sobre esse tema e trabalhar uma ou outra poderia resultar em diferentes conclusões.

No trabalho que se encerra, as hipóteses iniciais foram confirmadas e foi possível pontuar questões que podem ser trabalhadas no sentido de melhorar a gestão de pessoas e conseqüentemente o modelo voltado para processos. Sugere-se realizar essa pesquisa com outros órgãos do Estado para analisar comparativamente os efeitos das equipes de trabalho para os processos organizacionais e contribuir para robustez das observações desse estudo.

Para concluir é importante assinalar que esse estudo não esgota todas as perspectivas das equipes de trabalho e muito menos das relações dessas equipes com seus respectivos processos, mas ele prima por tentar iniciar ou reavivar uma discussão importantíssima para todo servidor público – Qual o meu papel enquanto agente do Estado e qual o papel do Estado enquanto mediador dos conflitos e das tensões de seus servidores.

---

<sup>18</sup> Termos utilizados pelo professor Gilson Rede.

## REFERÊNCIAS

AGUNE, Roberto Meizi; CARLOS, José Antônio. Prontidão para a Inovação. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, XII., 2000, Madrid. **Artigo**. Madrid:, 2007. p. 1 - 14.

ASSUNÇÃO, Maria Aparecida de; MENDES, Paule Jeanne Vieira. GESTÃO ESTRATÉGICA PARA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL DE ÓRGÃOS PÚBLICOS: Mudança e gestão de processo em. **V Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y de La Administración Pública**, Santo Domingo, n. , p.1-14, 24 out. 2000.

BARBIERI, Luiz. **A Importância da Gestão de Processos**. Disponível em: <[http://www.uva.br/uvb/artigos/artigos\\_gestao%20de\\_processos.html](http://www.uva.br/uvb/artigos/artigos_gestao%20de_processos.html)>, Acesso em 15 de maio de 2008.

BRITO, Mírian C. A.. **Uso da tecnologia da informação no trabalho em equipe**. (Mimeo).

CAPRA, Fritjof. **As Conexões Ocultas: ciência para uma vida sustentável**. 11. ed. São Paulo: Cultrix, 2002. 296 p. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla.

CARNEIRO, Ricardo. **Notas de aula: as fronteiras organizacionais, organização e ambiente**. Belo Horizonte, 2005 (Mimeo).

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O QUESTIONÁRIO NA PESQUISA CIENTÍFICA**. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/anival.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm)>. Acesso em: 08 mar. 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cultura da Qualidade e Mudança Organizacional**. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v. 2, n. 33, p.26-34, abr. 1993.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.

FREITAS, Valéria Da Silva; LEITE, Nildes R. Pitombo. O Processo de Trabalho em Grupo: um Estudo de Caso em uma. São Paulo, n. , p.1-15, s.d. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/370.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/370.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2008.

Fundação Estadual do Meio Ambiente. Belo Horizonte: IGAM; Disponível em: <http://www.feam.br/> Acesso em: 02 de mai. 2008.

FUTATA, Marli Delmônico De Araújo. Breve análise sobre o toyotismo: modelo japonês de produção. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, n. 47, p.1-1, 01 abr. 2005. Mensal. Disponível em: <<http://www.espacoacademico.com.br/047/47cfutata.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2008.

GEPRO (Campinas). **Formação de Facilitadores para a melhoria dos processos**. Campinas, 2003. 24 p. Disponível em: <[http://www.prdu.unicamp.br/gestao\\_por\\_processos/curso/Topico\\_I.pdf](http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/curso/Topico_I.pdf)>. Acesso em: 15 maio 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas - RAE, São Paulo, v. 40, n. 1, p.1-19, mar. 2000.

GOULART, Íris B.. **A produtividade nas equipes de trabalho**. s.d. (Mimeo).

HARTMAN, Adriane; REIS, Dálcio Roberto Dos; KOVALESKI, João Luiz. O TRABALHO COM EQUIPES MULTIFUNCIONAIS COMO. **Coletânea do Congresso Internacional de Administração**, Paraná, n., p.01-08, s.d. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-17.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2008.

Instituto de Gestão das Águas. Belo Horizonte: IGAM; Disponível em: <http://www.igam.mg.gov.br/> Acesso em: 02 de mai. 2008.

Instituto Estadual de Florestas. Belo Horizonte: IEF; Disponível em: <http://www.ief.mg.gov.br/> Acesso em: 02 de mai. 2008.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. **Vínculos Organizacionais**. Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro, v. 1, n. 41, p.83-104, fev. 2007. Bimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2007.

MARINI, Caio. Gestão de pessoas e a abordagem do governo matricial: o papel das escolas de governo no alinhamento estratégico da arquitetura governamental. **Ix Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y de La Administración Pública**, Madrid, n. , p.1-10, 2 nov. 2004.

MATIAS, Ana Mafalda Portas. **Cultura Organizacional**. Revista do Curso de Comunicação Social – ISPV – ESEV. jan 2007. Trimestral. Disponível em: <http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm> Acesso em 03 de dez 2007.

MEIRELES, Manuel; PAIXÃO, Marisa R. – Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003, Cap. 20

MICHELETTI, Camila. Rabalho em equipe: essencial para todas as empresas. **Sua Carreira, Sucesso Profissional.**, S.l., n. , p.01-01, s.d. Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho\\_equipe.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/equipe/050704-trabalho_equipe.shtm)>. Acesso em: 15 abr. 2008.

MINAS GERAIS. Governo de Mins Gerais. **Informações sobre o acordo de resultados.** Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/portalmg/do/governo?op=estruturaConteudo&coConteudo=27246&coSeqEstrutura=119&coEstruturaPai=2>>. Acesso em: 01 jun. 2008.

MINAS GERAIS Lei Delegada nº. 125, de 25 de janeiro de 2007. Dispõe sobre a estrutura orgânica básica da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável - SEMAD - e dá outras providências. [ Belo Horizonte, 2007]. Disponível em: < <http://www.siam.mg.gov.br/sla/download.pdf?idNorma=6611>> . Acesso em: maio 2008.

MINAS GERAIS Decreto nº 44.770, de 8 de abril de 2008. Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. [ Belo Horizonte, 2007].

MUCHINSKY, Paulo M.. **Psicologia Organizacional.** São Paulo: Thomson, 2004. 508 p. Tradução de Ruth Gabriela Bahr Revisão Técnica de Wilson Ferreira Coelho.

NACFUR, Anis; GUEDES, Vicente Galileu Ferreira. Flexibilidade na organização e divisão do trabalho: A experiência da EMBRAPA, Brasil. In: V CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 5., 2000, Santo Domingo. **Artigo.** Santo Domingo: 2000. p. 01 - 09.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Relações de trabalho e sindicalismo entre o público e o privado no Brasil. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 29., 2005, São Paulo. **Artigo.** São Paulo: 2005. p. 1 - 30.

PASSERINO, Liliana M.. **Metodologia da pesquisa.** Disponível em: <<http://www.ulbra.tche.br/~lilianap/mpesq/aula5.pdf>>. Acesso em: 08 mar. 2008.

REZENDE, Flávio Cunha. **Gestão das Políticas de Recursos Humanos Nos Governos Estaduais Brasileiros:** Estudo de Caso – Minas Gerais. Recife: BID, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

Secretaria Estadual de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável. Belo Horizonte: SEMAD; Disponível em: <http://www.semad.mg.gov.br/> Acesso em: 02 de mai. 2008.

SIMONETTI, Paulo Eduardo. **Equipes de trabalho com autonomia no Brasil: um estudo baseado em survey**. 2007. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo - Usp, São Paulo, 2007. Disponível em: <file:///H:/ABAS%20ok/Equipes%20de%20trabalho%20com%20autonomia%20no%20Brasil%20um%20estudo%20baseado%20em%20survey.htm>. Acesso em: 05 jun. 2008.

STEVESON, William J.. **Estatística Aplicada a Administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

STORCH, Sérgio. **Gestão do conhecimento ou gestão por processos – o que vem antes?** Disponível em: <http://www.intranetportal.com.br/e-gov/oque>. Acesso em: 22 nov. 2007.

Universidade Estadual de Campinas: Diretoria Geral de Administração. **Iniciar a Gestão por Processo**. mar. 2006. Disponível em: <http://www.dga.unicamp.br/Arquivos/Pdf/IniGesProTexRef.pdf>. Acesso em: 03 dez. 2007

UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA. A Importância da Gestão de Processos. **Universidade Veiga de Almeida - Uvb**, Rio de Janeiro, n. , p.01-01, 01 maio 2008. Disponível em: [http://www.uva.br/uvb/artigos/artigos\\_gestao%20de\\_processos.html](http://www.uva.br/uvb/artigos/artigos_gestao%20de_processos.html). Acesso em: 01 maio 2008.

VIOLIN, Tarso Cabral. **Vínculo dos servidores com o Estado (estatutários e celetistas), a Emenda Constitucional nº 19/98 e o regime jurídico único**. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=3342&p=1>. Acesso em: 07 jun. 2008.

ZANELLI, José Carlos; ANDRADE, Jairo Eduardo Borges; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

**ANEXOS**

## ANEXO I

Tabela nº. 01 – Tamanho da amostra para diferentes parâmetros

Parâmetros	Apuração dos valores de n em:	
	Valores absolutos	Porcentagem em relação ao universo de 47 servidores
$z = 1,96; e = 0,05; p = 0,5$	42	89,36%
$z = 1,65; e = 0,1; p = 0,5$	29	61,70%
$z = 1,65; e = 0,22; p = 0,5$	11	23,40%

Fonte: Cálculos da pesquisadora

**ANEXO II – ENTREVISTA**

Cargo:

Tempo no Cargo:

- 01) O que significa para você trabalhar em equipe?
- 02) Do seu ponto de vista qual a importância das equipes no desenvolvimento dos processos organizacionais?
- 03) Como você percebe a relação dos servidores de sua diretoria, enquanto equipe de trabalho, para o desenvolvimento do processo de convênios?
- 04) Como você percebe a relação dos servidores de sua diretoria com as outras diretorias para o desenvolvimento do processo de convênios?
- 05) Como você percebe a relação dos servidores das demais diretorias, enquanto equipes de trabalho, quando chamados a participar do processo de convênios?
- 06) Qual é, do seu ponto de vista, a importância do trabalho em equipe para a reestruturação de processos?
- 07) Qual é o papel do gestor (líder) na condução da equipe para o atingimento dos resultados?
- 08) Quais as estratégias utilizadas por você para motivar a produtividade de sua equipe?

## ANEXO III – QUESTIONÁRIO

Esse questionário tem por objetivo verificar a interação entre equipes de trabalho e gestão por processos, assim como verificar algumas especificidades do SISEMA. Sua participação será anônima. Você não deve se identificar. As informações aqui prestadas são de caráter confidencial e servirão de subsídios para a elaboração de uma monografia, a ser apresentada no curso de graduação da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro. Os relatórios produzidos não irão identificar servidores. A sua participação e cooperação são imprescindíveis para a realização desse estudo.

### Orientações Gerais:

Utilize caneta para responder. Responda cada item o mais preciso e francamente possível. Baseie suas respostas no ambiente de trabalho dos últimos 6 (seis) meses. Em caso de alteração da resposta, faça um traço na resposta errada e dê a sua nova resposta ao lado.

Agradeço sua colaboração  
Thaíse Amaranta Vilaça  
Aluna do XIV CSAP

### Conceitos básicos que você deve ficar atento:

**PROCESSO:** é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

**ATIVIDADES:** são definidas como as tarefas básicas necessárias para alcançar os resultados pré-determinados.

**EQUIPES:** unidades sociais agregadas que trabalham dentro de um contexto social maior que é a organização e são identificáveis, e de delimitação relativamente simples.

### BLOCO A: IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

<b>Nº do questionário</b>		<b>Relação com o SISEMA:</b>		1. Efetivo 2. Contratado	3. Estagiário 4. Outros
<b>Tempo no cargo:</b>		<b>Coordenadoria:</b>			
<b>Órgão Vinculado:</b>		<b>Data:</b>			

### BLOCO B: CONHECIMENTO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

<b>01. Você já teve oportunidade de realizar algum curso sobre gestão por processos?</b>			1. Sim 2. Não
<b>02. Você conhece a metodologia de gestão por processos desenvolvida pela SEPLAG?</b>			1. Sim 2. Não
<b>03. Você sabia que alguns processos do SISEMA estão passando por uma reestruturação?</b>			1. Sim 2. Não
<b>04. Você consegue delimitar o começo e o final do seu processo de trabalho?</b>		1. Sim 2. Não	<b>Se 2 siga para a questão 07</b>
<b>05. Começo:</b>		<b>06. Final:</b>	
<b>07. Qual é o processo que você trabalha atualmente?</b>			
<b>08. Quando chamado a realizar outra atividade dentro da sua diretoria você sente dificuldades?</b>		1. Não sou chamado 2. Nunca 3. Raramente	4. Às vezes 5. Sempre
<b>09. Do seu ponto de vista, o que é gestão por processos?</b>			

### BLOCO C - PERCEPÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

<b>10. Na sua opinião, qual a importância do SISEMA para o Estado de Minas?</b>		1. Acho indiferente 2. Não é importante 3. Pouco importante	4. Relativamente importante 5. Muito importante
<b>11. Quando perguntado qual o seu órgão de trabalho, você responde:</b>		1. SISEMA 2. IEF 3. SEMAD	4. IGAM 5. FEAM 6. Outros
<b>12. Apesar da unificação das Casas você acredita que os órgãos ainda mantêm sua características, valores e crenças?</b>			1. Sim 2. Não

## ANEXO III – QUESTIONÁRIO

## BLOCO D - EQUIPES X GRUPOS DE TRABALHO

13. Qual o seu grau de conhecimento da meta de sua equipe		1. Inexistente 2. Muito Ruim 3. Regular	4. Bom 5. Excelente
14. Comente a resposta anterior:		.....	
15. Qual o seu grau de conhecimento da sua meta individual?		1. Inexistente 2. Muito Ruim 3. Regular	4. Bom 5. Excelente
16. Qual o seu grau de conhecimento da meta de seus colegas de trabalho?		1. Inexistente 2. Muito Ruim 3. Regular	4. Bom 5. Excelente
17. Como você percebe o nível de interação entre você e seus colegas de trabalho?		1. Inexistente 2. Muito Ruim 3. Regular	4. Bom 5. Excelente
18. Como você percebe a divisão de responsabilidades no seu setor?		1. Inexistente 2. Muito Ruim 3. Regular	4. Bom 5. Excelente
19. Você costuma utilizar os conhecimentos dos seus colegas para resolver questões relativas ao seu trabalho?		1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes	4. Frequentemente 5. Sempre

## BLOCO E - EQUIPES X PRODUTIVIDADE

20. Existe Estrutura de trabalho por processos realizado por times semi-autônomos.	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
21. Há Hierarquia com poucos níveis para facilitar a comunicação e agilizar a tomada de decisões.	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
22. O funcionário ganha projeção à medida que adquire mais habilidades.	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
23. As equipes são multidisciplinares, formadas por pessoas de diversos setores e assumem o projeto.	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
24. As decisões sobre detalhes do dia-a-dia do funcionário são tomadas por ele mesmo.	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
25. A remuneração é baseada nas habilidades que agregam valor aos produtos do SISEMA	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
26. Há Participação nos resultados proporcional às metas alcançadas variável pelo time ou ao cumprimento de projetos individuais .	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
27. Há Estímulo à comunicação aberta entre todos os níveis. A internet tem sido o veículo mais utilizado e as reuniões viraram hábito diário	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
28. Diminuição da competitividade. As promoções são baseadas nas habilidades adquiridas e, muitas vezes, só acontecem com o consentimento do grupo	1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar

## ANEXO III – QUESTIONÁRIO

## BLOCO F - TIPOS DE EQUIPES

29. Você confia em seus colegas de trabalho quando vocês são chamados a resolver um problema específico?		1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes	4. Frequentemente 5. Sempre
30. Você em seu ambiente de trabalho se sente dotado de autonomia suficiente para criar novas soluções dentro do SISEMA?		1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes	4. Frequentemente 5. Sempre
31. Você consegue determinar com clareza a direção dos trabalhos ?		1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes	4. Frequentemente 5. Sempre
32. Você consegue delimitar qual o objetivo das tarefas para o SISEMA e para o seus processos de trabalho?		1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes	4. Frequentemente 5. Sempre
33. Você consegue delimitar com clareza seu papel dentro da sua diretoria?		1. Nunca 2. Raramente 3. Às vezes	4. Frequentemente 5. Sempre

## BLOCO G - CHECK LIST DO TRABALHO EM EQUIPE

34. Os objetivos e metas estão claros.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
35. A qualidade de comunicação é boa e eficaz.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
36. A equipe está preparada para encontrar um problema e resolver.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
37. Os conflitos que surgem na equipe são solucionados de maneira eficaz		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
38. A capacidade de resolução de conflitos fica apenas no projeto.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
39. A equipe é auto-motivada.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
40. Há confiança estabelecida entre os membros da equipe.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
41. Quanto a cooperação, todos se ajudam mutuamente.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
42. As pessoas buscam trazer respostas criativas para a solução dos problemas.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
43. O nível de projetos implantados a partir de idéias da equipe é alto.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
44. Os servidores sabem superar adversidades, como uma meta não alcançada.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
45. Os servidores têm uma boa capacidade de aceitação de falhas e de superação.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
46. Há um bom relacionamento interpessoal entre os membros.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
47. A equipe é orientada para a obtenção de resultados.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
48. A equipe é orientada para a resolução dos problemas.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar
49. A equipe é orientada para atingir seu bem estar no trabalho.		1. Discordo plenamente 2. Discordo em partes 3. Concordo na maioria dos casos	4. Concordo plenamente 5. Prefiro não opinar