

LETÍCIA CAPISTRANO CAMPOS

GESTÃO DE PROCESSOS: PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM
ESCRITÓRIO DE PROCESSOS NA SECRETARIA DE ESTADO DE
TRANSPORTES E OBRAS PÚBLICAS DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte

2013

Letícia Capistrano Campos

Gestão de Processos: proposta de implementação de um Escritório de Processos
na Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais

Monografia apresentada à Escola de Governo Professor
Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro
como requisito parcial à obtenção do título de bacharel
em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Marconi Martins Laia

Belo Horizonte

2013

Letícia Capistrano Campos

Gestão de Processos: proposta de implementação de um Escritório de Processos na Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais

Monografia apresentada ao Curso de Administração Pública da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Banca Examinadora

Mestre Carolina Portugal Gonçalves da Motta

Dra. Simone Cristina Dufloth

Dr. Marconi Martins de Laia

Belo Horizonte

2013

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e por tudo que dela faz parte.

Agradeço meu amado pai, que já não se encontra mais entre nós. A ele devo tudo que sou e que conquistei até hoje e também o que conquistarei daqui pra frente. Sem seus ensinamentos e seu apoio esse sonho não teria se tornado realidade, portanto, nada mais justo que dedicar este trabalho a ele.

Agradeço à minha mãe pelo amor incondicional, por minha criação e por estar a todo o momento ao meu lado. A ela também dedico este trabalho.

À minha família pelo amor, carinho e suporte de sempre.

Aos professores e funcionários da Fundação João Pinheiro pelo conhecimento adquirido ao longo desses quatro anos de graduação.

À equipe da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI), pelo aprendizado que me proporcionou e pelo carinho que me recebeu.

EPÍGRAFE

*“Nunca se equipare aos ‘piores’, esteja sempre ao lado dos
‘melhores’”.*

*“Sonhe mais alto do que você ACHA que pode alcançar. Se
você conquistar os sonhos mais altos, ótimo. Se não, pelo menos
terá conseguido mais do que ACHAVA que poderia alcançar”.*

JOÃO BOSCO CAMPOS

RESUMO

Essa pesquisa tem por objetivo propor uma estrutura de escritório de processos a ser implantado na Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais (SETOP-MG). Primeiramente, foi feita uma introdução contextualizando e justificando a existência do escritório de processos na SETOP. Em seguida, é feita uma consulta à literatura para embasar conceitos relacionados a processos e seu gerenciamento e, mais especificamente, ao modelo de gestão de processos proposto pela Diretoria Central de Otimização de Processos (DCPOP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG). Apresenta-se o conceito e modelos de estruturas organizacionais, uma vez que uma nova estrutura organizacional está sendo sugerida. Ainda consultando a literatura, as abordagens relacionadas ao tema “escritório de processos” e modelos apresentados pela literatura são relatados. Para coleta dos dados, foi realizada uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, por meio de pesquisa documental às principais fontes que abordam o tema processos e também aos documentos fornecidos pelo governo sobre o assunto. A seguir, a monografia explicita os aspectos metodológicos utilizados e realiza apresentação e análise de dados, onde são descritos 12 (doze) critérios abordados para estruturação do escritório de processos na SETOP. Por fim, o trabalho chega à conclusão de que existe a viabilidade de se implementar um escritório de processos na SETOP, que se adequa às necessidades e demandas da organização e que, além disso, tendo sucesso, esta pode ser uma experiência replicada em outras instituições públicas.

Palavras-chave: Processos. Gerenciamento de processos. Escritório de processos.

ABSTRACT

This paper presents a study to propose a Process Management Office (PMO) structure to be implanted in the Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais (SETOP-MG). Initially it's made an introduction to contextualize and justify the PMO implementation. Secondly, the available literature on this topic is used to support the business process management (BPM) methodology applied in this case, specially the business process management model proposed by the Diretoria Central de Otimização de Processos (DCPOP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG). The concept and different models of an organizational structure are presented, since a new organizational structure is being proposed. Supported by the bibliography used in this paper, different approaches on the structure of a PMO are described. This work was conducted by a descriptive research with focus on qualitative treatments, using a documental analysis of the available literature on process management offices. The public documents of the state's public administration on this topic were also used. The analysis process is presented in the text mainly in the description of twelve criteria applied in the PMO's implementation at SETOP. Therefore, the studies show that the implementation of a customized PMO in the SETOP is viable and it can be replicated in other public institutions.

Key-Words: Business Process. BPM – Business Process Management. PMO – Process Management Office.

FIGURAS

FIGURA 1 - MACROFLUXO DE UM PROCESSO.....	18
FIGURA 2 - CICLO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	21
FIGURA 3 - COMPARAÇÃO ENTRE BAIXA E ALTA MATURIDADE E OS CINCO ESTÁGIOS DA MATURIDADE.....	22
FIGURA 4 - INTERAÇÕES DA GESTÃO DO PROCESSO.....	24
FIGURA 5 - GRÁFICO DE PERFORMANCE DO PROCESSO NA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	25
FIGURA 6 – ATIVIDADES DE GESTÃO DA ROTINA E DOCUMENTOS UTILIZADOS EM CADA ATIVIDADE.....	27
FIGURA 7 - MODELO DE BOLETIM DE INFORMAÇÕES.....	30
FIGURA 8 – BOLETIM DE INFORMAÇÕES.....	31
FIGURA 9 – MODELO DE PLANO DE AÇÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS INCREMENTAIS.....	32
FIGURA 10 - ATIVIDADES DE GESTÃO DA ROTINA E DOCUMENTOS UTILIZADOS EM CADA ATIVIDADE.....	33
FIGURA 11 – MODELO DE PLANO DE TRABALHO.....	34
FIGURA 12 – MODELO DE CRONOGRAMA DO PROJETO DE MELHORIA.....	35
FIGURA 13 – AMPLITUDE DE AUTORIDADE.....	41
FIGURA 14 – TIPOS DE PLANEJAMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO.....	42
FIGURA 15 – EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA FUNCIONAL.....	45
FIGURA 16 - EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA GEOGRÁFICA.....	46
FIGURA 17 - EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA POR PROCESSOS.....	46
FIGURA 18 - EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA POR CLIENTES.....	47
FIGURA 19 - EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA POR PRODUTOS E SERVIÇOS.....	48
FIGURA 20 - EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA POR TURNOS.....	49
FIGURA 21 – DIFERENÇAS ENTRE ESTRUTURA LINEAR, FUNCIONAL E LINHA-STAFF.....	51
FIGURA 22 - EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA POR PROJETOS.....	53
FIGURA 23 - EXEMPLO DE ORGANOGRAMA DE UMA ESTRUTURA MATRICIAL.....	56
FIGURA 24 – MODELO DE OPERAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	60
FIGURA 25 – ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	64
FIGURA 26 – EXEMPLO DE INSERÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS NUMA ORGANIZAÇÃO.....	66
FIGURA 27 - PAPÉIS DA EQUIPE DO ESCRITÓRIO.....	67
FIGURA 28 – PRINCIPAIS ATRIBUIÇÕES DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS E DE PROJETOS.....	69
FIGURA 29 – NÍVEIS DE MATURIDADE DA IMPLEMENTAÇÃO EM ONDAS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	72
FIGURA 30 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA AGEI/SETOP.....	86
FIGURA 31 – ESTRUTURA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	87
FIGURA 32 – DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS DA SETOP.....	88
FIGURA 33 – DESDOBRAMENTO DOS MACROPROCESSOS DE SUPORTE DA SETOP.....	89

QUADROS

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DA GESTÃO DE PROCESSOS E DA GESTÃO DE PROJETOS	26
QUADRO 2 – NÍVEIS DE FORMALIZAÇÃO DA ESTRUTURA	39
QUADRO 3 – AS CARACTERÍSTICAS DA LINHA E DO <i>STAFF</i>	51
QUADRO 4 – INFLUÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NOS PROJETOS.....	55
QUADRO 5 – CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	61
QUADRO 6 – CRITÉRIOS PARA ESTRUTURAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	16
1.1. O QUE SÃO PROCESSOS?	16
1.2. O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	20
1.2.1. Modelo de gestão de processos do Estado de Minas Gerais	24
1.2.1.1. Gestão da rotina dos processos	26
1.2.1.2. Projetos de melhoria de processos	33
3. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS	38
3.1. O QUE SÃO ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS?.....	38
3.2. COMPONENTES, CONDICIONANTES E NÍVEIS DE INFLUÊNCIA DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	40
3.3. MODELOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	43
3.3.1. MODELOS TRADICIONAIS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	44
3.3.1.1. DEPARTAMENTALIZAÇÃO FUNCIONAL.....	44
3.3.1.2. DEPARTAMENTALIZAÇÃO GEOGRÁFICA (OU TERRITORIAL)	45
3.3.1.3. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PROCESSO	46
3.3.1.4. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR CLIENTES	47
3.3.1.5. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PRODUTOS E SERVIÇOS	47
3.3.1.6. DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR PERÍODO (TURNO).....	48
3.3.1.7. DEPARTAMENTALIZAÇÃO PELA AMPLITUDE DE CONTROLE	49
3.3.1.8. ESTRUTURA LINEAR-STAFF	49
3.3.2. MODELOS INOVADORES DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO	52
3.3.2.1. ESTRUTURA POR PROJETOS.....	52
3.3.2.2. ESTRUTURA MATRICIAL	54
3.3.2.3. ORGANIZAÇÕES EM REDE	56
4. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	58
4.1. ATRIBUIÇÕES DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	60
4.2. ESTRUTURA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	64
4.3. A IMPLEMENTAÇÃO.....	70
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS	75
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	77
6.1. METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS	78
6.2. ATRIBUIÇÕES	79
6.3. PAPEL	81
6.4. FORMA DE ATUAÇÃO	82
6.5. CENÁRIO.....	83
6.6. TIPO DE ESTRUTURA	85
6.7. LOCALIZAÇÃO.....	87
6.8. TAMANHO.....	87
6.9. FINANCIAMENTO.....	90
6.10. SINERGIAS	91
6.11. FATORES POLÍTICOS	92

6.12. DIVULGAÇÃO.....	93
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
APÊNDICES.....	100
ANEXOS.....	102

1. INTRODUÇÃO

As organizações da atualidade têm buscado cada vez mais se aperfeiçoar e criar valor para seu negócio. Nesse contexto, a gestão de processos se destaca como um instrumento fundamental para que esses objetivos sejam alcançados. O ambiente construído pelos que se preocupam com esse tema é caracterizado pela colaboração na geração e implementação de ideias baseadas em melhorias e inovação. Mudou-se o foco de visão do trabalho que antes era visto de modo fragmentado e hoje é visto a partir de processos. Assim, faz-se necessário que as empresas e o Estado se adaptem a essa nova realidade para que atinjam um novo padrão de eficiência.

Seguindo essa linha, o Governo de Minas Gerais têm buscado aprimorar sua gestão. A Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos (DCPOP)¹ dedica esforços para guiar o trabalho das Secretarias no sentido do gerenciamento de processos². Para isso, desenvolveu guias para melhoria de processos e para gestão da rotina de processos, têm realizado trabalhos relacionados a processos em diversas Secretarias de Governo, dentre outras atividades.

As Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI's)³ também têm se preocupado com a gestão de processos. Nota-se que dentre as competências da AGEI da Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas (SETOP)⁴, uma delas está relacionada à

¹ A Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos compõe a estrutura da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG) e tem por objetivo “pesquisar, desenvolver e difundir metodologias e ferramentas de gestão de processos para otimizar a performance organizacional; coordenar ações para integrar e otimizar processos; disponibilizar modelos de processos que sirvam de referência para os órgãos e entidades da Administração Pública; assessorar as unidades de gestão estratégica e inovação ou áreas correlatas em ações de melhoria de processos; e promover o uso de recursos de TIC na gestão de processos e documentos” (SEPLAG) no Governo de Minas Gerais.

² No tópico “Gerenciamento de Processos” a metodologia da DCPPOP será apresentada.

³ As Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação são estruturas existentes em cada Secretaria de Estado em Minas Gerais. Foram criadas para que “os órgãos estaduais estruturassem-se para a gestão estratégica de resultados, além de apoiar iniciativas de inovação, ações que inclusive preveem maior interação com o cidadão e com o próprio Poder Público” (TANGARI, 2012).

⁴ A Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais (SETOP) “tem por finalidade planejar, coordenar, controlar, regular e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativas a transportes e obras públicas, especialmente no que se refere a infraestrutura de transporte terrestre, aeroviário, hidroviário, terminais de transportes de passageiros e cargas, estrutura operacional de transportes, regulação e concessão de serviços de transportes” (Decreto 45.750, 2011). Sua missão é “formular e implementar soluções integradas de transportes e obras para garantir a mobilidade e acessibilidade de bens e pessoas e o provimento de infraestrutura para a realização das políticas públicas do Estado de Minas Gerais” (SETOP, 2011). A visão de futuro da organização é “ser referência em soluções integradas em transportes e obras públicas” (SETOP, 2011).

gestão de processos, como se pode verificar no Decreto nº 45,750, de 05 de outubro de 2011, em seu artigo 9º, inciso VI:

“(...) coordenar a implantação de processos de modernização administrativa e de melhoria contínua, articulando as funções de racionalização, organização e otimização”.

Existem no Estado alguns casos de sucesso de desenhos e redesenhos de processos. A SETOP redesenhou no ano de 2011 dois macroprocessos⁵: o de Convênios e o de Doação de Materiais⁶. A metodologia do trabalho incluiu as seguintes ações: levantamento das principais desconexões; construção da cadeia de valor; desdobramento dos macroprocessos finalísticos; desdobramento do macroprocesso de suporte; e priorização dos processos críticos. Apesar da excelência do trabalho realizado, após o redesenho dos fluxos, não houve acompanhamento das mudanças e nem gerenciamento adequado, o que acabou comprometendo os resultados do esforço despendido. Mais que isso, faltou gerenciar a rotina envolvida na execução dos processos, uma vez que essa ação otimiza o trabalho realizado pelos gestores e garante maior qualidade aos produtos gerados por ele. Se existirem muitos desvios e/ou inconformidades no dia a dia de uma organização, grande parte do tempo será gasto para combatê-los, tempo esse que poderia ser utilizado para agregar maior valor ao trabalho.

Da necessidade de gerenciamento desses macroprocessos redesenhados, surge a possibilidade de se implementar um escritório de gerenciamento de processos na Secretaria. O escritório, além disso, será também o local na SETOP que abrigará metodologias sobre processos e também será fonte de aconselhamento e orientação nesse assunto. Sendo a AGEI o local na Secretaria responsável pelos processos, como previsto no decreto de competências supracitado, o escritório será vinculado à estrutura da própria.

A SETOP tem como visão de futuro “ser referência em soluções integradas de transportes e obras públicas”. Em seu mapa estratégico⁷ ressalta sua missão, que é

“Formular e implementar soluções integradas de transportes e obras para garantir a mobilidade e acessibilidade de pessoas e bens e o provimento de infraestrutura para a realização das políticas públicas do Estado de Minas Gerais.”

⁵ O conceito de macroprocessos será tratado no item “Processos organizacionais”.

⁶ Os macroprocessos de Convênios e de Doação de Materiais são pertencentes à Subsecretaria de Infraestrutura da SETOP.

⁷ O mapa estratégico é um desdobramento do Planejamento Estratégico de uma organização. “Mapa estratégico é uma representação visual da história da estratégia, que evidencia os desafios que a instituição terá que superar para concretizar sua missão e visão de futuro. O mapa é estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos nas perspectivas do negócio, interligados por relações de causa-efeito” (TRT10, 2010).

A proposta de implantar um escritório de processos na SETOP se vincula a um de seus objetivos estratégicos e, portanto, é alinhada à estratégia da Secretaria. O objetivo que a criação do escritório se encaixa é o de “Simplificar, modernizar e racionalizar os processos organizacionais”, que possui como descrição:

“Melhorar os fluxos de informação, assegurar que os processos sejam executados de forma clara e consistente e estabelecer rotinas é muito importante para que a organização possa atingir as suas metas e agregar valor aos seus clientes (cidadãos). Assim, a preocupação constante com a melhoria dos processos organizacionais é fundamental para que se possa atender às expectativas dos cidadãos de forma eficiente.”

O indicador que compõe esse objetivo está relacionado ao “nível de maturidade do escritório de processos na SETOP”. Ou seja, a criação do escritório de processos na SETOP está formalizada e legitimada num indicador estratégico da Secretaria. Em anexo a este trabalho apresenta-se o plano de ação delimitado para esse objetivo da SETOP. Destaca-se a primeira ação de “fortalecer o escritório de processos (AGEI) – Gabinete”, pois ele prevê que a Secretaria deve ter essa estrutura e a mesma precisa ser fortalecida.

Tendo em vista que a SETOP necessita da criação do escritório de processos e que ele compõe um de seus objetivos, este trabalho se alinha à estratégia da Secretaria e propõe a estrutura do mesmo, bem como a forma como ele deverá ser implantado e alocado. Mais que isso, esta monografia traz uma fundamentação teórica que embasa a proposta que aqui se apresenta e, assim, pode ser utilizada não apenas na SETOP, mas também por outras Secretarias e órgãos que fazem parte da administração pública. O escritório de processos que é sugerido se adapta à realidade das organizações públicas, de modo a tornar o serviço mais eficiente e atender às necessidades dos órgãos do Estado.

No Estado, existem AGEI's que criaram estruturas nas quais estão inclusos núcleos de processos. Mas ainda não houve uma iniciativa para se criar escritórios de processos dentro das Secretarias de Governo. Sendo assim, este trabalho busca propor uma inovação num contexto em que a escassez de recursos e a necessidade de maior eficiência e eficácia nos serviços prestados pelo governo traz à tona a necessidade de se otimizar os processos para entrega ao cidadão. Isso porque a melhoria e o cuidado com os processos traz vários benefícios, dentre eles a possibilidade de se reduzir custos e tempo de execução dos processos, além de aumentar sua qualidade.

Tendo isto em vista, este trabalho visa responder à seguinte pergunta de pesquisa: “Como deve ser a estrutura do escritório de processos a ser implementado na Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais?”.

A monografia tem por objetivo geral propor uma estrutura de escritório de processos a ser implantado na SETOP que se adeque às necessidades da organização. Por sua vez, o objetivo geral se desdobra em objetivos específicos os quais competem, explorar o tema “processos” e “estruturas organizacionais” e estabelecer critérios para a proposta de estrutura de um escritório de processos na SETOP.

O que justifica este trabalho é o fato de que, atualmente, organizações públicas e privadas ao redor do mundo tem adotado a gestão de processos como um fator essencial para obter melhorias em seus resultados e em suas rotinas. Essa é um evidência ressaltada pela maioria bibliografia que este trabalho se utiliza. Visando otimizar as entregas ao público final da SETOP, o cidadão, faz-se necessário que os processos da Secretaria estejam devidamente gerenciados para que o tempo e a qualidade dos serviços prestados atendam a sociedade da melhor forma possível. Além disso, a implementação do escritório de processos vai de acordo com a administração gerencial que o Governo de Minas Gerais tem adotado nos últimos tempos.

Num primeiro momento, o trabalho embasa uma pesquisa conceitual que abarca conceitos a respeito da literatura utilizada sobre processos e gerenciamento de processos. Nesse momento também será apresentada a metodologia de gestão de processos proposta pelo governo e que, portanto, será a utilizada pelo escritório na execução dos seus trabalhos. Em seguida, a monografia aborda o conceito de “estruturas organizacionais” assim como seus componentes, condicionantes e níveis de influência. Apresenta-se alguns modelos de estruturas organizacionais da literatura estudada. Num terceiro momento, apresenta-se o conceito de “escritório de processos”, suas atribuições, possíveis estruturas e forma de implementação.

Adiante, a monografia unificará os conceitos tratados na pesquisa conceitual e será apresentada a metodologia utilizada para se desenvolver a análise dos dados que é abordada logo em seguida. Na análise, 12 (doze) critérios são elencados para descrever a estrutura do escritório de processos na SETOP. O trabalho é finalizado com algumas considerações finais que trazem a conclusão retirada ao longo do mesmo.

2. PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Atualmente, organizações públicas e privadas ao redor do mundo tem adotado a gestão de processos como um fator essencial para obter melhorias em seus resultados e em suas rotinas (Tregear, 2010). Esse tópico irá realizar uma fundamentação teórica sobre processos e sua gestão. Num primeiro momento, conceitua-se “processos”, destacando algumas abordagens distintas sobre o assunto. Em seguida, o trabalho apresenta o conceito de gerenciamento de processos e alguns modelos existentes na bibliografia. Por fim, este tópico apresenta a metodologia de gestão de processos proposta pelo Governo de Minas Gerais e, nesse caso, esta será a metodologia adotada pelo trabalho para ser utilizada pelo escritório de processos da SETOP.

1.1. O que são processos?

Existem inúmeros conceitos na literatura para o termo “processos”. O trabalho, a seguir, expõe alguns desses conceitos visando guiar o entendimento sobre o assunto e delimita o conceito utilizado para nortear o restante da monografia.

O primeiro deles é o utilizado por Cury (2009, p.311), no qual podemos definir um processo como

“uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”.

Paim (2007, p.139) destaca o conceito que Zarifian (1994,*apud* SALERMO, 1999, p.105) atribui a processo como

[...] “Uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente final que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem: um desempenho (performance), que formaliza o seu objetivo global (um nível de qualidade, um prazo de entrega, etc.); Uma organização que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo, durante sua

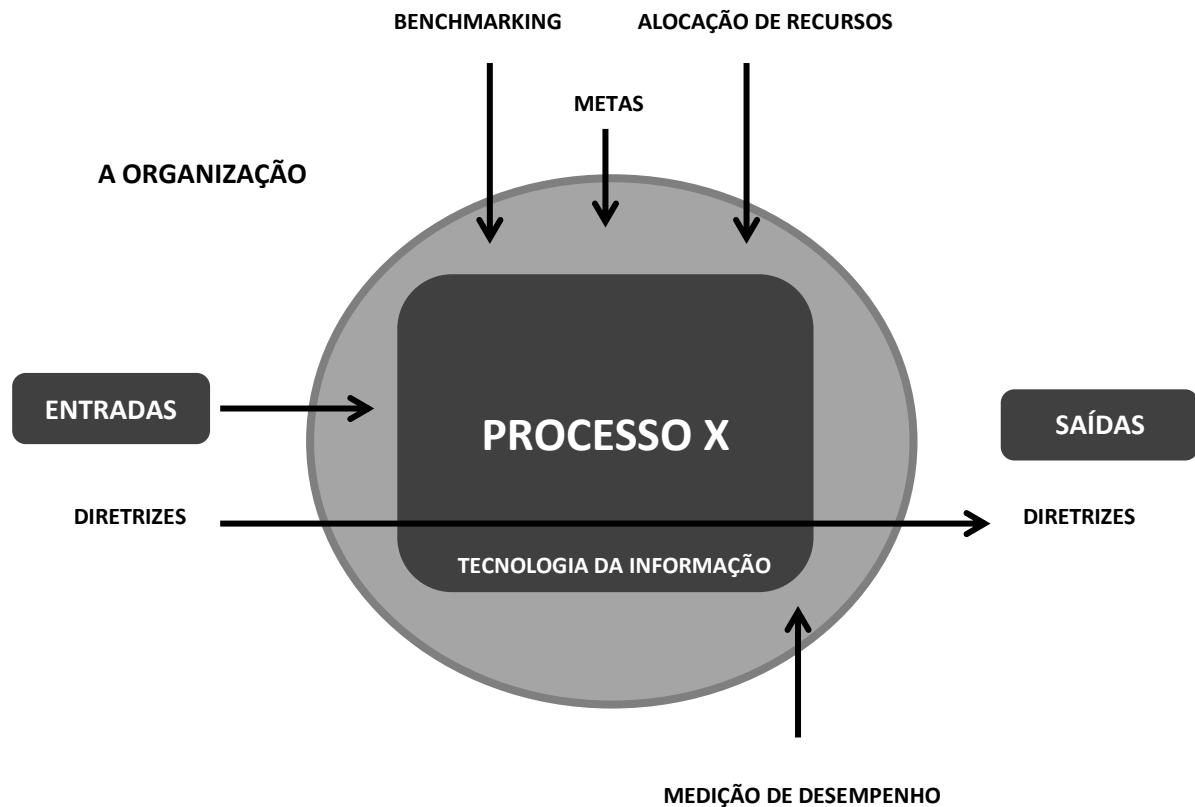
duração; Uma co-responsabilidade dos atores nesta organização, com relação ao desempenho global; Uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.”

Por fim, a ABPMP (2009, p.30) traz o seguinte conceito de processo:

“Processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica”.

Segundo Cruz (1997, p.84), processo é a “forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”. Para este autor, todo processo é composto por elementos e objetivos. Os elementos se enquadram em insumos, recursos, atividades, informações e tempo. Já os objetivos são divididos em metas e clientes. Abaixo apresenta-se a disposição dos elementos ressaltados pelo autor numa breve demonstração de um processo.

Figura 1 - Macrofluxo de um processo



Fonte: CRUZ, 2003, p.68 – adaptado

O objetivo do processo define a finalidade da criação e execução do mesmo. Os clientes são os atores que irão realizar a aquisição do produto ou serviço que o processo irá gerar.

Analisando a figura, podem-se ter dois tipos de entradas: insumo (tudo que entra no processo e será modificado, montado e transformado) e mídias (introduzem dados para que as entradas sejam processadas, a exemplo, CDs, DVDs, impressos, dentre outros). As saídas são os produtos do processo, ou seja, o resultado dos insumos modificados sob orientação dos dados e das informações das mídias entregues aos clientes. As diretrizes, normalmente, são os desdobramentos operacionais do plano estratégico para adequá-lo ao dia a dia da organização.

Benchmarking é uma metodologia que “permite-nos aprender com os erros já cometidos por outras pessoas e com isso ganharmos tempo e poupamos recursos” (CRUZ, 2003, p.72). As metas são os resultados da execução do processo que se espera atingir. A alocação de recursos são suportes materiais necessários para que o processo seja desenvolvido

e as metas sejam alcançadas (equipamentos, instalações, recursos financeiros, dentre outros). A medição de desempenho pode ser caracterizada como um conjunto de técnicas, instrumentos e normas que possibilitam a manutenção da qualidade do processo. A tecnologia da informação também dá suporte para operacionalização do processo (*softwares e hardwares*).

“O processo se desenrola segundo uma temporalidade organizável e mensurável” (PAIM, 2009, p.101). Portanto, o tempo também é um elemento importante no processo. O gerente é o ator responsável por todo o processo e deve assegurar sua qualidade e melhoria, quando necessário.

Cruz (2003) considera o grau de complexidade do processo com relação ao número de entradas ou de saídas do mesmo. Assim, se um processo for de grande complexidade, ele pode ser subdividido em subprocessos. No entanto, o autor ressalta que se ele for simples não existe necessidade de subdividi-lo. Outra proposta é classificar o processo quanto à abrangência nas áreas da organização e, dessa forma, se ele transitar por diversos locais significa que sua operação é extensa e ele pode ser subdividido.

No entanto, A ABPMP (2009, p.38) subdivide os processos em primários, de suporte e de gerenciamento. Segundo esta literatura, processos primários

“[...] são frequentemente chamados de processos essenciais, pois representam as atividades essenciais que uma organização desempenha para cumprir sua missão. Esses processos formam a cadeia de valor onde cada passo agrega valor ao passo anterior conforme medido por sua contribuição na criação ou entrega de um produto ou serviço, em última instância, gerando valor aos clientes”.

Vale destacar aqui o conceito de cadeias de valor, as quais são descritas por Michael Porter (1985) como compostas de atividades primárias e de suporte. Assim, ela identifica os processos organizacionais que agregam valor para a satisfação do cliente. Essa cadeia estaria toda interligada, desde o fornecedor até o consumidor final, e visa alcançar os objetivos da organização.

Os processos de suporte são caracterizados pela ABPMP (2009, p.38) como “desenhados para prover suporte a processos primários, frequentemente pelo gerenciamento de recursos e ou infraestrutura requerida pelos processos primários”. No entanto, os de suporte não geram valor direto aos clientes como os primários. Os processos de

gerenciamento “são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócios” (ABPMP, 2009, p.39). Eles asseguram que os primários e de suporte atinjam suas metas e que a eficiência e eficácia façam parte da organização.

Este trabalho adota o conceito de processo abordado por Cruz (2003) com os elementos, objetivos e graus de complexidade apresentados pelo autor, mas com o acréscimo da variável “tempo” exposta por Paim (2009).

1.2. O gerenciamento de processos

Uma vez definido o que é um processo, faz-se necessário conceituar o que é a gestão de processos. Paim (2007, p.204), a define como “[...] ‘um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre processos’”. Mais que isso, este autor ressalta que a gestão de processos é centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos. Assim, esse conceito pode ser desdobrado em três tarefas organizacionais: desenhar processos, gerir processos e promover a evolução dos processos e o constante aprendizado.

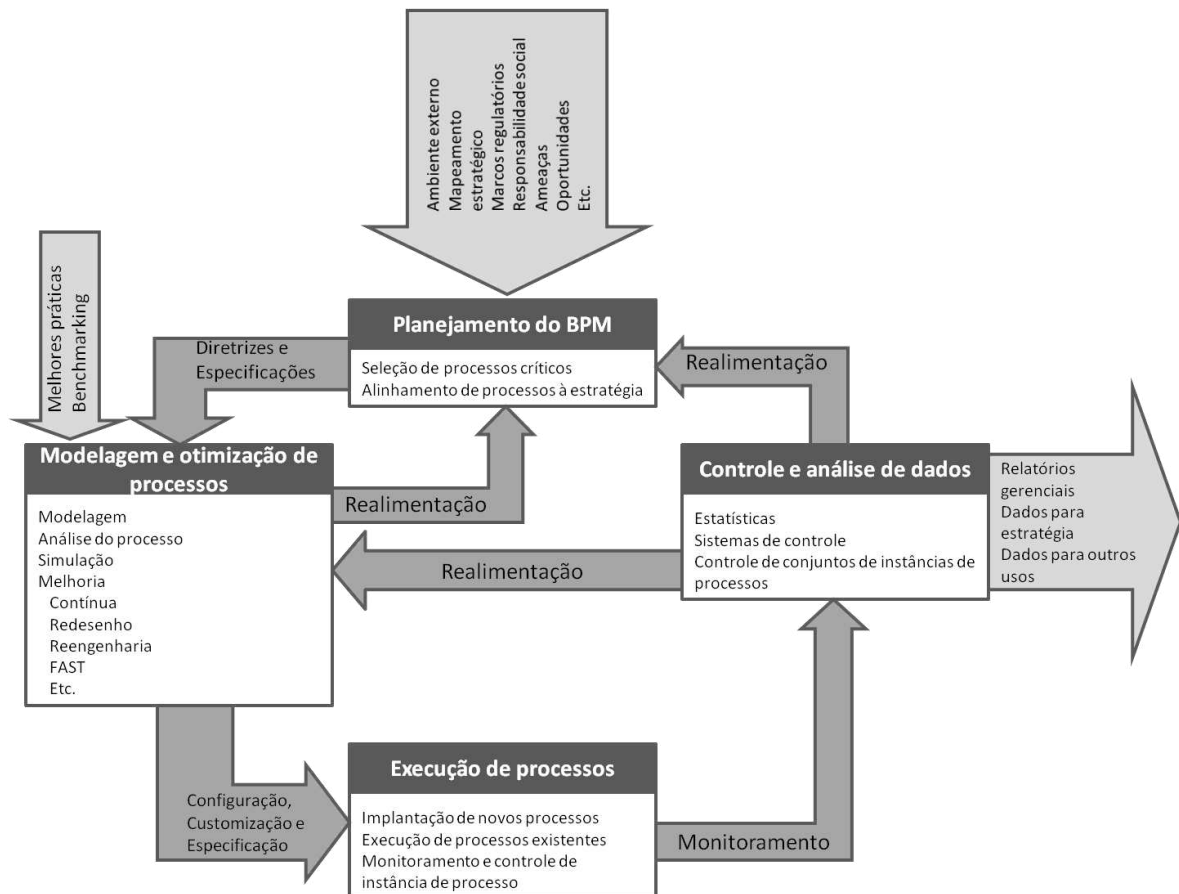
O gerenciamento do processo de negócio (BPM) é um conceito de gestão de processos adotado pela ABPMP (2009, p.30). O BPM é

“[...] ‘uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais assistida por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta a ponta que conduzem a resultados de negócios, criam valor e permitem que uma organização cumpra com seus objetivos de negócio com mais agilidade. BPM permite que uma organização alinhe seus processos de negócio à sua estratégia organizacional, conduzindo a um desempenho eficiente em toda a organização através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, a organização como um todo ou entre organizações’”.

Baldam (2007, p.34) entende que o BPM valoriza mais a habilidade para mudar o processo do que a habilidade para criá-lo, uma vez que “gera as condições para que toda a

cadeia de valor possa ser monitorada, continuamente melhorada e otimizada”. Com base nisso, o autor propõe um modelo de ciclo de gerenciamento de processos de negócios que será o utilizado neste trabalho. A seguir apresenta-se o referido modelo.

Figura 2 - Ciclo de gerenciamento de processos de negócio



Fonte: BALDAM, 2007, p. 46 - adaptado

Como se pode notar, as etapas que compõem o modelo são: planejamento de BPM, modelagem e otimização de processos, execução de processos e controle e análise de dados. A primeira etapa, o planejamento do BPM, define as atividades que visam alcançar as metas organizacionais (verificação dos pontos de falha nos processos que causam danos à organização, definição de planos de ação para implantação, definição dos processos que necessitam ação imediata). A etapa de modelagem e otimização de processos


“engloba atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (...) e/ou sobre a proposta de processo futuro (...); documentar os processos; prover dados de integração entre processos; empregar metodologias para otimizar os processos; fazer

simulações, inovações e redesenhos; adotar as melhores práticas e modelos de referência; gerar especificações para implementação, para configuração e customização (caso o processo ainda não esteja em uso), para execução e para controle” (BALDAM, 2007, p.46).

A terceira etapa, execução de processos, garante a implementação e a execução dos processos (implantação dos planos de transferência de tecnologia, treinamentos, ajuste de equipamentos e *softwares*, acompanhamento do processo implantado, monitoria e controle da execução de instâncias de processo). A última etapa, controle e análise de dados, “engloba atividades relacionadas ao controle geral do processo (...) gerando informações que posteriormente realimentarão as atividades de otimização e planejamento” (BALDAM, 2007, p.46).

Por fim, destaca-se uma escala de nível de maturidade em gestão de processos apresentada por Tregear (2010).

Figura 3 - Comparação entre baixa e alta maturidade e os cinco estágios da maturidade

Baixa Maturidade		Alta Maturidade
<ul style="list-style-type: none"> •Projetos isolados não coordenados •Baixa habilidade de BPM •Pessoas chave •Reatividade •Manual •Foco interno •Poucos recursos •Ingenuidade •Estático 	 <p>5 Otimizado</p> <p>4 Gerenciado</p> <p>3 Definido</p> <p>2 Repetitivo</p> <p>1 Estágio Inicial</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Atividades coordenadas de BPM •Alta experiência em BPM •Amplio envolvimento organizacional •Pró-atividade •Automação (significativa) •Organização estendida •Recursos eficientes •Entendimento •Inovação

Segundo Rosemann (2009), no estágio inicial (1) a organização demonstra uma combinação de abordagens pontuais; esforços individuais (TI ou negócios); variadas abordagens metodológicas, ferramentas e técnicas não consolidadas; escopo limitado de iniciativas de BPM; mínimo envolvimento de colaboradores; baixa dependência em expertise externa de BPM; alto nível de intervenção manual e prática de ‘apagar incêndios’.

No estágio repetitivo (2), a empresa apresenta a combinação das seguintes características: primeiros processos documentados; reconhecimento da importância de BPM; aumento do envolvimento de executivos e da alta administração; um propósito principal para explorar BPM; uso extenso de processos de modelagem simples com repositórios simples; primeiras tentativas com metodologias estruturadas e padrões comuns; e dependência crescente de expertise externa.

Quando a organização passa para o estágio 3, o definido, apresenta os seguintes aspectos evidenciados: foco no gerenciamento das fases iniciais do estilo de vida do processo; uso de ferramentas elaboradas; combinação de diferentes métodos de gerenciamento de processos e ferramentas; maior utilização de tecnologia de entrega e comunicação de BPM; e treinamento de BPM abrangente e formal.

No estágio gerenciado (4), a empresa apresentará a combinação das seguintes características: escritório de processos estabilizado que mantém os padrões; exploração de métodos de controle e tecnologias nos processos de negócio; fusão das perspectivas de TI e do negócio em gerenciamento de processos; processo formal de gerenciamento de posições; métodos e tecnologias amplamente aceitos; efeitos integrados de gerenciamento de processos; orientação por processos como componente mandatório; continuação e consolidação das iniciativas de processo; e mínima dependência de apoio externo.

Por fim, a fase mais avançada, o estágio otimizado (5) mostrará a fusão dos seguintes aspectos: a gestão de processos fará parte das atividades gerenciais; ampla aceitação e utilização de métodos e tecnologias padronizados; ampla abordagem organizacional para a gestão de processos; gerenciamento de ciclos de vida de processos estabelecido; redução do tamanho do escritório de processos.

1.2.1. Modelo de gestão de processos do Estado de Minas Gerais

A Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos (DCPOP) considera que o gerenciamento de processos é subdividido em dois grandes grupos de atividades: gestão da rotina e melhoria. O modelo a ser utilizado neste trabalho será o produzido pela DCPOP/SEPLAG, uma vez que o escritório de processos proposto será alocado numa Secretaria de Estado e, portanto, é razoável que utilize a metodologia sugerida pelo Governo. Apresenta-se a seguir o modelo. A figura abaixo apresenta a interação dos dois grupos na gestão de processos proposta pela Diretoria.

Figura 4 - Interações da gestão do processo



Fonte: MINAS GERAIS, 2012. Guia para gestão da rotina de processos do Governo de Minas Gerais, p.12

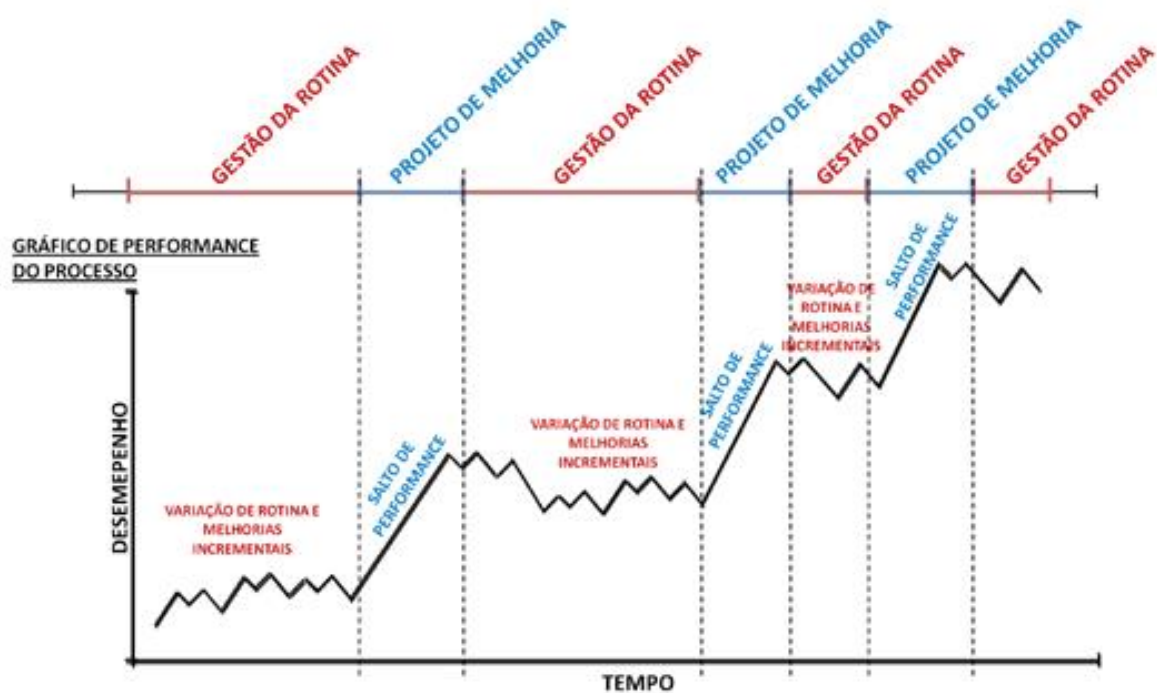
Como mostrado na figura, a metodologia é alinhada com as diretrizes definidas no planejamento estratégico da organização. A DCPOP destaca que além da interação entre a melhoria de processos e a gestão de sua rotina pode inclusive haver uma sobreposição entre elas, ou seja, as duas atividades podem ser desempenhadas ao mesmo tempo. A diretoria ainda ressalta a diferença entre esses dois grandes grupos:

“A gestão de rotina propicia a manutenção do desempenho e resultados do processo com ganhos de performance graduais, em função das melhorias de menor

complexidade que são introduzidas continuamente. Já o Projeto de Melhoria, por ser uma intervenção mais estruturada no processo, tende a gerar mudanças de maior impacto e, por isso, agregam com saltos maiores no desempenho do processo” (MINAS GERAIS, 2012, p.15).

A relação entre a melhoria e a gestão da rotina de processos pode ser visualizada no gráfico a seguir.

Figura 5 - Gráfico de performance do processo na aplicação da metodologia de gestão de processos



Fonte: MINAS GERAIS, 2012. Guia para gestão da rotina de processos do Governo de Minas Gerais, p.16

Aqui cabe realizar uma ressalva para diferenciar processos de projetos, uma vez que trataremos de projetos de melhoria de processos. A Elo Group (2011), ressalta a importância da conexão da gestão de projetos e da gestão de processos na estratégia da organização. A seguir apresenta-se um quadro que delimita os conceitos de processos e projetos.

Quadro 1 - Definições da gestão de processos e da gestão de projetos

	Processos	Projetos
O objeto	Conjunto de atividades com um ou mais objetivos. Em geral, cruza fronteiras funcionais e entrega valor aos clientes.	Esforço temporário para obter um resultado exclusivo.
A gestão	Abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de forma a alcançar resultados consistentes.	Aplicação de conhecimento, habilidade, ferramentas e técnicas a fim de atender aos requisitos do projeto.
Ciclo de vida de gestão	1 - Estratégia e planejamento; 2 - Análise; 3 - Projeto; 4 - Implementação; 5 - Monitoramento e controle; 6 - Refinamento.	1 - Iniciação; 2 - Planejamento; 3 - Execução; 4 - Controle; 5 - Encerramento.
O gestor	Responsável pelo desenho, performance, defesa e suporte ao processo.	Responsável por cumprir os objetivos do projeto.
Escritório de gestão	É o guardião dos modelos e padrões e promove a melhoria dos processos.	Centraliza e coordena o gerenciamento de projetos.

Fonte: *Elo Group*, 2011, p.92 – adaptado.

1.2.1.1. Gestão da rotina dos processos

A responsabilidade do trabalho de gestão da rotina de processos é do gestor e é essencial que os executores participem da atividade. Para atender aos requisitos de qualidade⁸ do cliente, no caso, as necessidades do mesmo, é preciso que o gestor se atenha a aspectos como custo, entrega, moral e segurança. O gestor deve ser um agente facilitador de mudanças

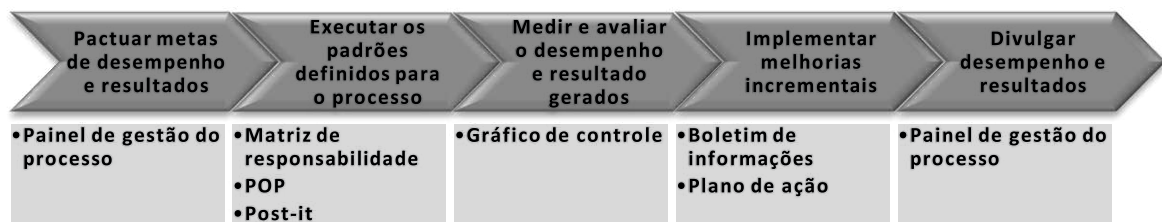
⁸ “Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (CAMPOS, 1992, p. 14).

e incentivador dos executores para que se atinja resultados e desempenho ótimos. O sucesso da metodologia depende dele.

Para gerir um processo são necessárias as seguintes atividades:

“(...) pactuar metas de desempenho e resultados; executar os padrões definidos para o processo; medir e avaliar o desempenho e resultados gerados, verificando os motivos que levaram a eles e avaliando desvios e novas ideias para o funcionamento do processo; divulgar tal desempenho e resultado; e implementar, de fato, as melhorias incrementais, que corrijam os desvios verificados e promovam melhorias no processo” (MINAS GERAIS, 2012, p.19).

Figura 6 – Atividades de gestão da rotina e documentos utilizados em cada atividade



Fonte: Elaboração própria.

Antes de explicar cada atividade da gestão de rotina, é preciso ressaltar que para aumentar as chances de sucesso do trabalho, a DCPOP recomenda que seja realizado primeiramente um projeto de melhoria no processo⁹ a ser gerenciado. Isso pois

“(...) a organização e a melhor definição do modo de funcionamento para o processo, propiciado pela realização do Projeto de Melhoria, fornecem bases mais sustentáveis para a inserção de práticas sistemáticas de acompanhamento de desempenho e resultados gerados. Além disso, a forte reestruturação promovida pelo Projeto de Melhoria auxilia a implantação de uma cultura de processos, uma vez que o projeto tem um foco mais centrado em um conjunto específico de atividades – aquelas que constituem o processo” (MINAS GERAIS, 2012, p.19).

⁹ Será abordado no tópico “Projetos de melhoria de processos”.

Se o projeto de melhoria não for aplicado, é preciso que o gestor conheça o funcionamento do processo e os recursos nele envolvidos e que também possua o fluxograma do processo, o diagrama de escopo e seu diagnóstico. O diagrama de escopo “busca levantar os contornos do processo que será trabalhado: suas interfaces e suportes, a regulação a ser seguida (leis, portarias, etc) e os sistemas a serem utilizados na sua execução” (MINAS GERAIS, 2012, p.20). O fluxograma do processo é “um instrumento de diagramação das atividades, cuja finalidade é permitir uma visão sintética e sistematizada de como ocorre o processo, com suas atividades e decisões, inícios e fins, culminando no(s) produto(s) do processo” (MINAS GERAIS, 2012, p.20). O diagnóstico “reúne informações que permitem conhecer profundamente o funcionamento do processo, abrangendo todos os fatores relevantes para sua execução” (MINAS GERAIS, 2012, p.21).

A primeira atividade, pactuar metas, prevê o estabelecimento de marcos e objetivos para serem alcançados. Para isso, é preciso que as características e requisitos imprescindíveis no produto do processo sejam elencados para que se possa propor indicadores que meçam a conformidade desse produto. Os indicadores irão acompanhar e avaliar o desempenho da organização e identificar pontos de melhoria no processo. Cada indicador deve possuir os seguintes elementos que o identificam:

- Responsável pelo monitoramento;
- Descrição;
- Fonte de dados que fornecerão as medidas para avaliar;
- Fórmula de cálculo (operação matemática que origina o resultado apurado);
- Unidade de medida;
- Polaridade (direção desejada para medida, por exemplo, maior/melhor ou menor/melhor);
- Periodicidade de monitoramento;
- Meta estipulada.

O gestor deverá criar indicadores de resultado e de desempenho. A diferença entre esse dois tipos de indicadores é a seguinte:

“Metas e indicadores de resultado devem medir a conformidade e a qualidade do produto ou serviço gerado pelo processo, a fim de garantir o atendimento do que é esperado pelo destinatário final. Dessa forma, tais metas e indicadores devem ser definidos a partir das características desejadas dos produtos e serviços. (...) Metas e

indicadores de desempenho visam mensurar a qualidade e conformidade das atividades executadas e recursos utilizados no processo e que, direta ou indiretamente, impactam no produto final. Assim, tais metas e indicadores devem ser construídos pelo gestor e pela equipe executora a partir do fluxo de execução do processo, a fim de mensurar aspectos como o tempo, a quantidade, dentre outros fatores que impactam na operacionalização das atividades e do processo como um todo” (MINAS GERAIS, 2012, p.23).

É importante que os executores possuam um espaço para expor suas sugestões e também terem acesso aos resultados gerados por seu trabalho. Para isso a DCPOP propõe a criação de um painel de gestão do processo que irá expor um esquema das etapas do processo em nível macro. O exemplo do painel encontra-se em anexo a este trabalho.

A segunda atividade, executar padrões, constitui na execução do fluxo definido para o processo. Vale ressaltar que é papel do gestor definir as diretrizes para elaboração dos instrumentos de padronização e orientar os executores para realizar as atividades que lhes competem. Para isso, alguns instrumentos são sugeridos pela DCPOP, são eles: Matriz de Responsabilidade, POP e *post it*. Abaixo faz-se uma breve descrição de cada um desses instrumentos e em anexo ao trabalho encontra-se o modelo de cada um:

- Matriz de Responsabilidade: tem a finalidade de formalizar as responsabilidades e atribuições de cada envolvido no processo. Sugere-se a divisão dos atores nos seguintes papéis: gestor do processo, supervisor das tarefas, executores do processo, responsável pelo indicador e guardião do processo (este ator prepara o material a ser analisado na reunião de avaliação e aprendizado do processo).
- Procedimento Operacional Padrão (POP): é um documento que possui o passo a passo das tarefas necessárias para realizar atividades críticas¹⁰.
- *Post it* – Ideias e Ocorrências: todos os desvios de execução e ideias de melhoria podem ser relatados pelos envolvidos no processo através de *post-its* a serem fixados no painel de gestão do processo. A verificação dos mesmos é de responsabilidade do guardião do processo.

A terceira etapa, que consiste em medir e avaliar desempenho e resultados do processo, permite a análise se o trabalho realizado alcançou os resultados esperados. Propõe-se a elaboração de um gráfico de controle para registrar as informações coletadas para

¹⁰ Atividades críticas são aquelas que “apresentam elevado potencial para comprometer os resultados do processo caso sejam realizadas de forma indevida” (MINAS GERAIS, 2012, p.33).

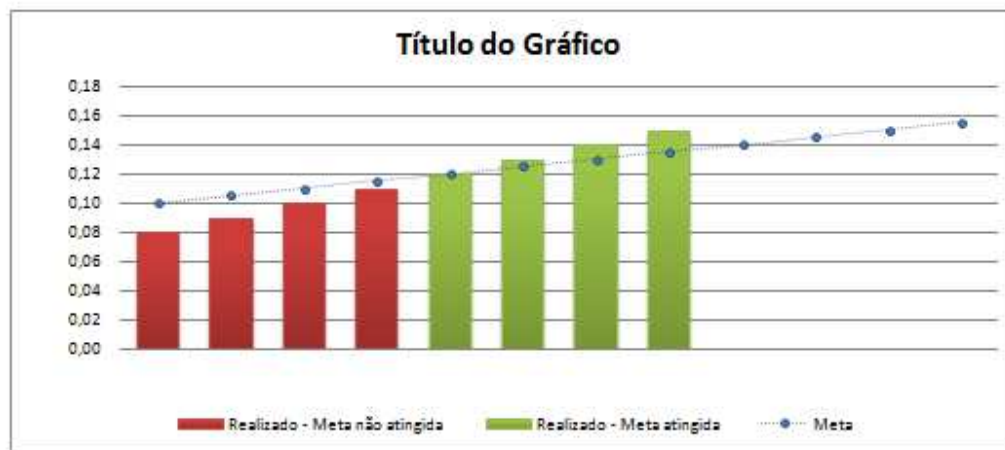
mensurar os indicadores e confrontar a meta e o resultado alcançado. Ressalta-se que outras informações de caráter qualitativo também devem ser produzidas e analisadas.

Figura 7 - Modelo de boletim de informações

	SIGLA DO ÓRGÃO	GRÁFICO DE CONTROLE			Ano:
					Período:
Indicador:		Tipo de	Objetivo:		
		Melhor Maior			
Fórmula de Cálculo:	Unidade de Medida:	Fonte de Dados:	Periodicidade de Medição:	Responsável:	

Obs. (Passar o mouse)
 Observações (Passar o mouse)
 Gerar Gráfico
 Gerar Gráfico

Período												
Data de Medição												
Meta	10,00%	10,50%	11,00%	11,50%	12,00%	12,50%	13,00%	13,50%	14,00%	14,50%	15,00%	15,50%
Realizado	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%				

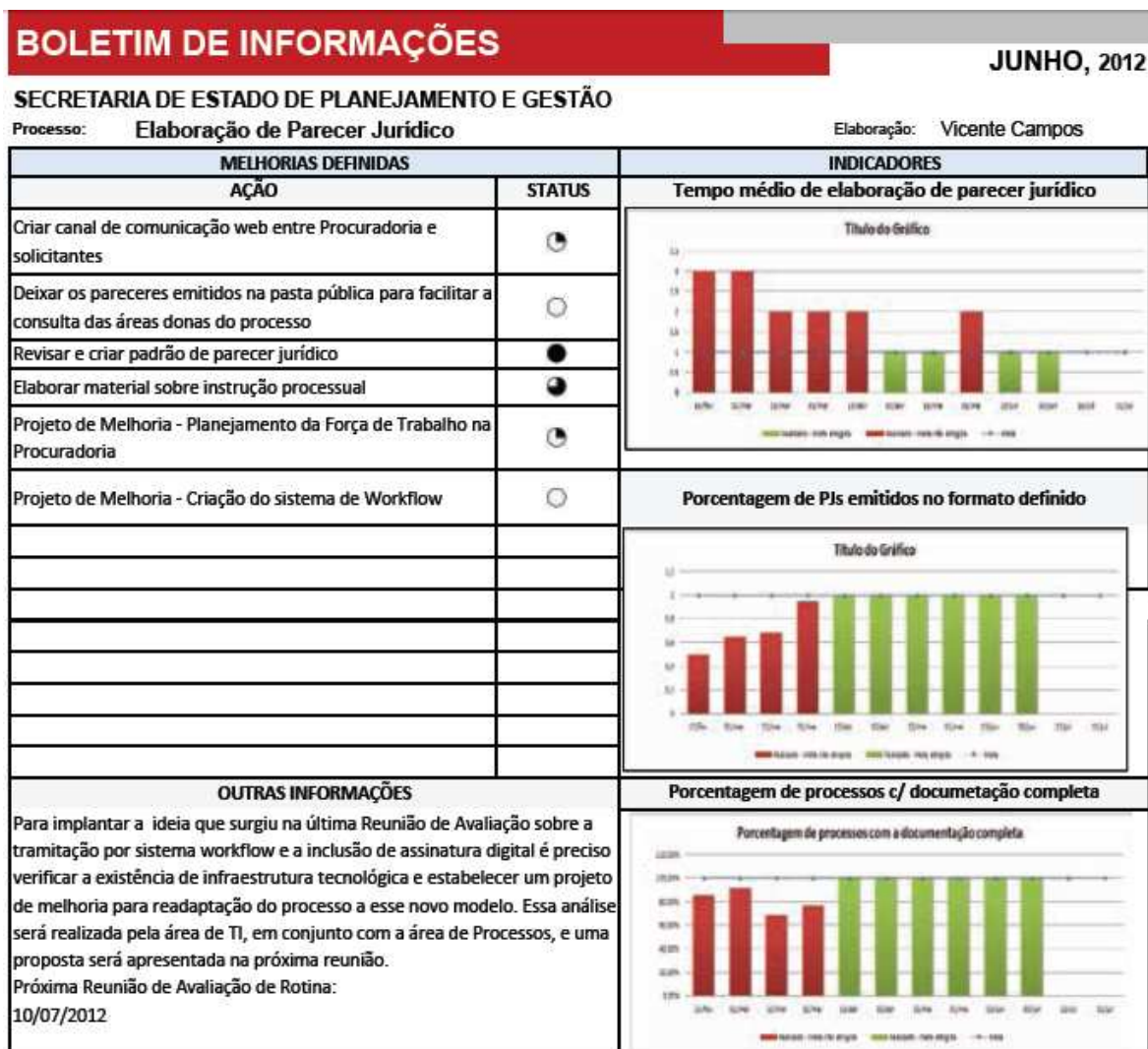


Fonte: MINAS GERAIS, 2012. Guia para gestão da rotina de processos no governo de Minas Gerais, p. 44

A DCPOP recomenda que o gestor do processo realize reuniões de avaliação e aprendizado “para entender melhor os resultados identificados pelos indicadores, os motivos que os geraram, bem como discutir os problemas identificados e suas possíveis soluções” (MINAS GERAIS, 2012, p.38). Nelas deverão participar o gestor do processo com os supervisores, responsáveis pelos indicadores e guardião do processo. Este último deverá consolidar as informações coletadas e providenciar todos os instrumentos de monitoramento já citados neste tópico (gráfico de controle, *post its*, dentre outros), além de preparar a pauta e local para realização da reunião. Nela devem ser discutidos aspectos em torno, por exemplo, da capacidade de alcançar metas, de observar e responder a desvios e de otimizar

continuamente o processo além de verificar novas tendências que inovariam a execução do processo. Do encontro podem surgir necessidades de projetos de melhoria (melhorias de alta complexidade que demandem um projeto) ou melhorias incrementais (melhorias de baixa complexidade, com intervenções mais simples). Como produtos das definições tomadas na Reunião de Avaliação e Aprendizado têm-se os planos de ação das melhorias incrementais definidas, elaborado pelo responsável pela implementação com auxílio do guardião do processo, os instrumentos de planejamento do projeto de melhoria e o um boletim de informações, consolidando todas as decisões tomadas.

Figura 8 – Boletim de informações



Fonte: MINAS GERAIS, 2012. Guia para gestão da rotina de processos no governo de Minas Gerais, p. 44

É função do guardião do processo estruturar um plano de ação de implantação para “melhor definir, planejar e operacionalizar a melhoria incremental a ser introduzida no processo. (...) Esse plano de ação busca elencar as ações necessárias, estipular as datas para sua execução e definir um responsável para cada ação, a fim de garantir a implantação da melhoria incremental” (MINAS GERAIS, 2012, p.45). O plano deve ser validado pelo gestor e pelos responsáveis das ações e, a atualização do documento, também é função do guardião do processo.

Figura 9 – Modelo de plano de ação de implementação de melhorias incrementais

SIGLA DO ÓRGÃO		PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO						Data de elaboração: Data de atualização:				
Processo: Emissão de parecer jurídico		Gestor do Processo: Vicente Cardoso Campos						Responsável pelo Plano de Ação:				
ITEM Nº	AÇÃO	RESPONSÁVEL / UNIDADE (Docm)	DURAÇÃO	PREDECESSOR	ORA	PRAZO (dias)				STATUS	TAXA DE EXECUÇÃO	OBSERVAÇÃO
						PREVISTO		REALIZADO				
						Início	Término	Início	Término			
1	Elaboração de modelos padrão de pareceres jurídicos	Fulano	30			15/03/2012	15/04/2012	15/03/2012	15/04/2012	Concluída	100%	
2	Atualização dos fluxos de trabalho	Fulano	60			01/05/2012	30/06/2012	01/05/2012	25/06/2012	Em andamento no prazo	75%	
3	Elaboração de POP para a atividade de recepção das solicitações de PJs.	Fulano	30			01/06/2012	30/06/2012	15/06/2012	30/06/2012	Em andamento com atrasos/pendências	25%	
TOTAL - PLANO DE AÇÃO DE IMPLANTAÇÃO						15/03/2012	30/07/2012	15/03/2012	30/06/2012		66,66%	

LEGENDA:

- A iniciar
- Concluída
- Em andamento no prazo
- Em andamento com atrasos/pendências
- Não realizada/paralisada

Fonte: MINAS GERAIS, 2012. Guia para gestão da rotina de processos no governo de Minas Gerais, p.45

Por fim, a última atividade de gestão da rotina do processo, que é divulgar desempenho e resultados, tem por finalidade “divulgar e dar transparência às ações desenvolvidas e aos resultados aferidos, buscando o envolvimento e o comprometimento de todos” (MINAS GERAIS, 2012, p.46). Nessa etapa será utilizado o painel de gestão do processo para divulgação.

1.2.1.2. Projetos de melhoria de processos

A metodologia para projetos de melhoria proposta pela DCPOP é composta de seis etapas, são elas: planejamento, mapeamento, redesenho, padronização e definição de indicadores e implantação. Cada uma dessas etapas serve de insumo para outra. A seguir detalha-se cada etapa.

Figura 10 - Atividades de gestão da rotina e documentos utilizados em cada atividade



Fonte: Elaboração própria.

A primeira etapa consiste no planejamento de como será realizada a intervenção assim como seus objetivos. Nessa fase é preciso mobilizar a equipe para comunicar as mudanças e conscientizá-la a respeito da importância da participação de todos. O instrumento a ser utilizado é o plano de trabalho, que traz como anexos a matriz de responsabilidades e o cronograma. O plano de trabalho “conterá os principais pontos que nortearão a intervenção no processo, como por exemplo, seu objetivo, descrição, abrangência, dentre outros” (MINAS GERAIS, 2011, p.32).

Figura 11 – Modelo de plano de trabalho

 Sigla do Órgão	PLANO DE TRABALHO		Folha: /
			Data:
1.PROCESSO:			
2.OBJETIVO DO PROCESSO:			
3.ABRANGÊNCIA		4.UNIDADES ENVOLVIDAS:	
INÍCIO (DE):	FIM (ATÉ):		
5.DESCRICÃO DO PROCESSO:			
6.PREMISSAS PARA A MELHORIA:		7.RESTRIÇÕES/LIMITAÇÕES:	8.RESULTADOS ESPERADOS:
MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (Anexo 01)		CRONOGRAMA (Anexo 02)	
_____ Assinatura Patrocinador		_____ Assinatura Coordenador Local	

Fonte: MINAS GERAIS, 2011. Guia para gestão da rotina de processos no governo de Minas Gerais, p.33 - adaptado

“A matriz de responsabilidades, ao definir atribuições aos envolvidos na melhoria do processo, permite o enquadramento da equipe envolvida em diferentes papéis que serão importantes para a condução do trabalho” (MINAS GERAIS, 2011, p.34). O patrocinador é um representante da alta administração da organização e é de suma importância para dar apoio para realização do trabalho. O responsável pelo processo mobiliza a equipe técnica e realiza as seguintes atividades: valida se as melhorias propostas estão em conformidade com a estratégia, presta suporte e acompanha a implantação destas. O líder do processo realiza a ligação entre a alta gerência e os executores do processo competindo-lhe apontar os colaboradores técnicos, acompanhar o andamento do projeto de melhoria, promover a validação técnica dos instrumentos gerados e ajudar na implementação das melhorias propostas. A equipe executora pode ser dividida em três papéis: o de coordenador local (presta assessoria à coordenação técnica quanto à logística e comunicação); colaboradores técnicos (representantes das áreas por onde passa o processo – fornece conhecimento da execução do processo e auxilia na exposição de soluções de melhoria); e coordenadores técnicos (apoio para coordenar e conduzir as atividades de modelagem sob o ponto de visto técnico/metodológico).

O cronograma tem por finalidade planejar o tempo de execução do projeto de melhoria do processo. Para isso, é preciso verificar a complexidade da melhoria do processo para definir a data inicial do prazo, o número de encontros, o prazo para término, dentre outros.

Figura 12 – Modelo de cronograma do projeto de melhoria

SIGLA DO ÓRGÃO		CRONOGRAMA (ANEXO 03)					Data:	
Processo:								
ETAPAS	Principais atividades da etapa	Total de encontros do projeto:						
		Encontros por etapa	P / R	Início	Término	Status	Periodicidade	
PLANEJAMENTO	Atividade 1	1	P	14/05/12	15/05/12	Concluída	1 por semana	
	Atividade 2		R	14/05/12	14/05/12	Concluída		
MAPEAMENTO	Atividade 3	7	P	21/05/12	15/06/12	Concluída	2 por semana	
	Atividade 4		R	21/05/12	15/06/12	Concluída		
REDESENHO	Atividade 5	5	P	18/06/12	08/07/12	Em andamento com atraso/pendências	2 por semana	
	Atividade 6		R	18/06/12		Em andamento com atraso/pendências		
DEFINIÇÃO DE INDICADORES	Atividade 7	4	P	09/07/12	20/07/12	A iniciar	2 por semana	
	Atividade 8		R					
IMPLANTAÇÃO	Atividade 9	2	P	23/07/12	17/08/12	A iniciar	1 a cada 15 dias	
	Atividade 10		R					
Analista de Processos:								
LEGENDA: A iniciar Concluída Em andamento no prazo Em andamento com atraso/pendências Não realizada/paralisada								

Fonte: MINAS GERAIS, 2011. Guia para gestão da rotina de processos no governo de Minas Gerais, p.36

O Mapeamento é a segunda etapa do projeto. Ela

“buscará compreender o funcionamento do processo e os recursos nele envolvidos para, posteriormente, representar graficamente o seu modo atual de execução, a fim de facilitar sua visualização e, na etapa seguinte, identificar possíveis causas para os problemas e pontos de melhoria do trabalho” (MINAS GERAIS, 2011, p.37).

Nesta etapa propõe-se a utilização dos seguintes elementos: diagrama de escopo, mapeamento de atividades, fluxograma de mapeamento e diagnóstico. Todos eles possuem seus modelos em anexo a essa monografia (exceto o modelo de diagnóstico).

- Diagrama de Escopo: “busca levantar os contornos do processo que será trabalhado, ou seja, suas interfaces e suportes, como a regulação que deve ser seguida (leis, portarias, etc) e os sistemas que são utilizados” (MINAS GERAIS,

2011, p.37). Ele delimita a unidade que fornece a entrada do processo, os insumos, o produto e quem é o receptor do mesmo. Após o levantamento dos fatores, eles devem ser avaliados se atendem de forma satisfatória ao processo.

- Mapeamento das atividades: esse instrumento tem como finalidade “listar todas as atividades do processo, verificando quem a executa (...), para, posteriormente, passar a sequência das atividades para o fluxograma e visualizar o processo como um todo” (MINAS GERAIS, 2011, p.37).
- Fluxograma de mapeamento: é uma representação sintética e sistematizada, num diagrama, de como o processo ocorre. O *Business Process Management Notation (BPMN)* é um padrão internacional de modelagem de processos e é o proposto pela DCPOP. Em anexo a este trabalho encontram-se a legenda com elementos básicos de um diagrama que utiliza *BPMN*.
- Diagnóstico: a avaliação da demanda é um fator de grande importância no diagnóstico uma vez que fornece dados sobre a frequência com que um processo é repetido (processos recorrentes tendem a ser mais rápidos e exigem tecnologias diferentes dos processos menos repetitivos). Na avaliação de demanda é preciso que haja levantamento de informações tanto dos atores diretos do processo quanto dos indiretos, a fim de aproximar da realidade aquilo que se está avaliando.

A etapa de redesenho, etapa 3, consiste em realizar “a análise crítica do processo visando resolver os problemas apontados, (...) maximizando a eficiência das atividades, incorporando novos valores e novas tecnologias, sempre que necessário, e ampliando a eficiência e a eficácia do processo” (MINAS GERAIS, 2011, p.65). Essa etapa se divide em três: oportunidades de melhoria, fluxograma de redesenho e plano de ação de implantação.

- Oportunidades de melhoria: durante a fase de mapeamento, pontos falhos e problemas que afetam o desempenho e resultado do processo e, estes são considerados oportunidades de melhoria. No entanto, seu levantamento deve ser realizado em conjunto com os executores e responsáveis pelo processo. Algumas variáveis deverão ser consideradas para avaliar as possíveis oportunidades, são elas: gravidade (impacto do problema), urgência e tendência (potencial de crescimento do problema). Depois, é necessário identificar as causas dos problemas e enfim as sugestões de melhorias.

- Fluxograma de redesenho: é o fluxograma de mapeamento refeito, considerando as sugestões de melhoria aprovadas e com as alterações que se façam necessárias.
- Plano de ação de implantação: é preciso ter certeza de que as melhorias serão implementadas e, para isso, garantir que haverá mudança nas atitudes dos executores do processo a partir de capacitações e treinamentos. O plano de ação dá suporte para que o redesenho do processo seja colocado em prática. Ele “busca prever as ações necessárias, estipular as datas para sua execução e definir um responsável por cada ação para garantir a implantação do processo redesenhado” (MINAS GERAIS, 2011, p.70).

A quarta etapa, de padronização e definição de indicadores, é dividida em procedimento operacional padrão, *check-list*, lista de formulários e mapa de indicadores. Essa etapa

“(…) visa criar para procedimentos em que esses são necessários, padronizar formulários e documentos envolvidos no processo, assim como padronizar algumas atividades consideradas críticas, de modo a facilitar o treinamento na etapa de Busca-se, também, estabelecer alguns indicadores que possam medir o desempenho e resultados gerados pelo processo nos pontos mais críticos, a fim de sinalizar eventuais problemas em seu andamento e verificar se as melhorias introduzidas estão de fato gerando os resultados esperados” (MINAS GERAIS, 2011, p.72).

A etapa de implantação, a etapa 5, normalmente demanda mais tempo no projeto de melhoria do processo. Este é o momento para operacionalizar o plano de ação de implantação desenvolvido na etapa de redesenho. À medida que as ações forem sendo executadas, o plano de ação deve ser atualizado. Para isso, são necessárias reuniões periódicas para que os responsáveis das ações informem seu andamento. Aqui é o momento de se elaborar um relatório final de melhoria e um termo de conclusão do projeto.

Terminadas todas as etapas, a DCPOP recomenda que os processos sejam devidamente acompanhados. Para isso, sugere-se a gestão da rotina de processos abordada no tópico anterior.

3. ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Este trabalho propõe uma estrutura de escritório de processos para a SETOP. Nesse caso, faz-se necessário abordar o tema “estruturas organizacionais” para que a proposta tenha fundamentação na bibliografia estudada. A seguir apresenta-se o conceito de estruturas organizacionais, assim como seus componentes, condicionantes e níveis de influência. Os componentes são classificados em quatro sistemas, sendo eles o sistema de responsabilidade, de autoridade, de comunicação e de decisão. Os condicionantes são os elementos que condicionam o estabelecimento de uma estrutura organizacional, são eles: recursos humanos, ambiente externo, estratégia e tecnologia. Os níveis de influência determinam como o nível estratégico, tático e operacional irão interferir no planejamento da organização. Por fim, descreve-se os modelos de estruturas organizacionais destacados pela literatura.

3.1. O que são estruturas organizacionais?

A estrutura de uma organização pode ser definida como

“o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a alta administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais” (VASCONCELLOS, 2011).

Oliveira (2005, p.88) define estrutura organizacional como sendo “o conjunto ordenado de responsabilidade, autoridade, comunicação e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”. Esse autor ressalta que as organizações são constituídas de relações formais e informais. A estrutura informal

“é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve, espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta

relações que, usualmente, não aparecem no organograma¹¹” (OLIVEIRA, 2005, p.84).

A estrutura informal, para Luporine e Pinto (1985), surge naturalmente na empresa como resultado da interação social dos seus membros. Nesse caso, a liderança está mais ligada às qualidades pessoais do indivíduo que à sua posição hierárquica na organização. Mais que isso,

“A estrutura informal será bem utilizada quando os objetivos da empresa forem idênticos aos objetivos dos indivíduos e houver habilidade das pessoas em lidar com a estrutura informal. Desse modo, os problemas advindos deste tipo de estrutura como desconhecimento das chefias sobre assuntos internos, dificuldade de controle e possibilidade de atritos poderão ser minimizados” (OLIVEIRA, 2005, p. 84).

A estrutura formal, foco deste trabalho, “é aquela explicitada em manuais de organização que descrevem os níveis de autoridades e responsabilidades dos vários departamentos e seções” (Vasconcellos, 2011, p.6). Para Oliveira (2005, p.88), a estrutura formal

“representa formalmente a estrutura organizacional da empresa – na realidade, parte dela – e que procura consolidar, ainda que de forma geral, a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa”.

Vasconcellos (2011, p. 7) destaca que “o conceito de ‘formal’ e ‘informal’ dificilmente pode ser definido de forma rígida se quisermos utilizá-lo na prática. Eles devem ser entendidos como uma escala”.

Quadro 2 – Níveis de formalização da estrutura

Muito informal	Informal			Intermediário		Formal			Muito formal
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Fonte: Vasconcellos, 2011, p. 7 – adaptado.

Desta forma, quanto mais formal é uma organização, mais ela se aproxima do número 10 na escala. Do mesmo modo, quanto mais informal for, mais se aproxima do número 1 na escala proposta por Vasconcellos (2011).

¹¹ Organograma é o instrumento mais utilizado para formalizar estruturas organizacionais.

Este trabalho adotará os conceitos destacados por Oliveira (2005). Dessa forma, o próximo tópico abordará os componentes, condicionantes e níveis de influência da estrutura organizacional destacados por este autor.

3.2. Componentes, condicionantes e níveis de influência da estrutura organizacional

Oliveira (2005) define quatro componentes para as estruturas organizacionais, sendo eles: sistemas de responsabilidade, sistema de autoridade, sistema de comunicação e sistema de decisões.

O primeiro componente da estrutura organizacional, os sistemas de responsabilidades, “refere-se à alocação das atividades inerentes a esta obrigação” (Oliveira, 2005, p.84). Nesse caso, o trabalhador ao assumir determinada atividade deve se remeter ao superior que lhe delegou a responsabilidade. No entanto, mesmo que o superior tenha delegado uma atividade a seu subordinado, a responsabilidade pela atividade permanece sendo do superior, ou seja, ela é indelegável.

O sistema de autoridade, o segundo componente, pode ser definido da seguinte forma:

“Direito estabelecido de se designar o que – e, se necessário, como, por quem, quando e por quanto – deve ser realizado em sua área de responsabilidade na empresa” (Oliveira, 2005, p.85).

Nesse caso, quanto mais alto é o nível hierárquico ocupado por um indivíduo numa organização, maior é sua amplitude de autoridade na mesma, dentro dos limites de autoridade. De modo contrário, quanto mais baixo é o nível hierárquico, também menor é a amplitude de autoridade do indivíduo. A figura a seguir representa essa relação. Vale ressaltar que nela só é evidenciada a autoridade formal de uma organização, descartando, portanto, a autoridade informal existente.

Figura 13 – Amplitude de autoridade



Fonte: Oliveira, 2005, p. 85 – adaptado.

O terceiro componente é o sistema de comunicação. Ele pode ser definido como o “processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades ou à empresa” (Oliveira, 2005, p. 88). O perfeito fluxo informacional dentro de uma organização é fundamental para seu bom desempenho. Dessa forma, é preciso que haja esquemas de comunicação formalizados para que ela seja planejada e devidamente controlada.

Além disso, Oliveira (2005, p.88), mostra que o sistema de comunicação é composto por fluxos informacionais horizontais, que é realizada entre diferentes unidades organizacionais de mesmos níveis hierárquicos; verticais, realizada entre níveis hierárquicos distintos de uma mesma área; e transversais, realizada entre unidades organizacionais distintas em níveis hierárquicos diferentes. O autor também destaca que o custo da informação pode ser financeiro, gastando recursos, ou também pode assumir forma no esforço e tempo despendido para realizar as atividades de comunicação na empresa. O grau de padronização e formalização pode ser definido como sendo representado por um subsistema de procedimentos que possui ferramentas estabelecidas.

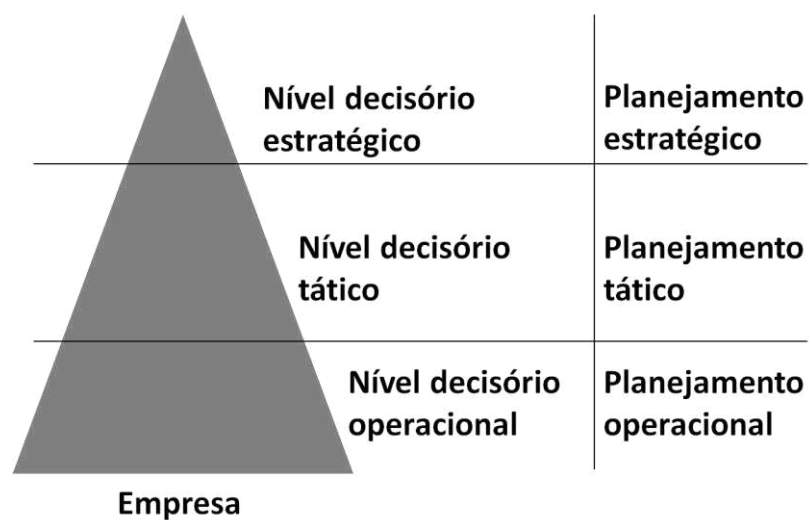
Com relação ao último componente, o sistema de decisão, este pode ser conceituado como “sistemática estruturada e descritiva de uma futura situação, que pode ser verdadeira ou falsa, em função dos elementos que o tomador da decisão tem acesso e que lhe permitem ter visão factual da situação presente e futura” (Oliveira, 2005, p. 89). Nesse sistema é preciso definir quais executivos devem ser envolvidos na tomada de decisão e quais atividades a afeta.

Uma vez elencados os componentes de uma estrutura organizacional, define-se os condicionantes da mesma. Existem diversas condicionantes, no entanto, o trabalho se restringirá apenas aos quatro propostos por Oliveira (2005): fator humano, ambiente externo, sistema de objetivos e estratégias e tecnologia.

As organizações são compostas por pessoas e, sem elas, os objetivos não são alcançados. Assim, o primeiro condicionante, relacionado ao fator humano, destaca o valor dos profissionais, o conhecimento que eles possuem da estrutura e sua motivação para fazê-la funcionar da melhor forma. Para isso, as pessoas devem possuir capacidades, como conhecimento técnico, liderança, capacidade administrativa, relacionamento interpessoal e sinergia para trabalhar em grupo. O fator ambiente externo destaca que é preciso conhecer os atores externos da organização assim como o grau de influência dos mesmos e a importância que eles possuem. O terceiro condicionante, o sistema de objetivos e estratégias, destaca que este deve ser bem claro e definido para que seja mais fácil de organizar a estrutura. O último condicionante, a tecnologia, é um ponto chave para estruturação da empresa uma vez que operacionaliza suas atividades.

A estrutura de uma organização deve considerar três níveis de influência: o estratégico, o tático e o operacional.

Figura 14 – Tipos de planejamento em uma organização



Na figura, o nível estratégico representa a parte da empresa onde se realiza o planejamento estratégico, com sua missão, visão e objetivos. O nível tático é responsável pela otimização de processos e aprimoramento do que já é feito na organização e, nesse caso, a atuação é restringida. Por fim, o nível operacional atua na camada inferior da hierarquia e se preocupa com a execução a partir de metodologias e procedimentos definidos.

3.3. Modelos de estruturas organizacionais

As estruturas organizacionais são compostas pela departamentalização, que é definida como “o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Essas unidades são a seguir agrupadas em unidades maiores, sucessivamente até o nível mais alto da organização” (VASCONCELLOS, 2011, p.4). Oliveira (2005) conceitua departamentalização como “o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, matérias e equipamentos) em unidades organizacionais”.

Araújo (1994, p.157-159) destaca os seguintes objetivos da departamentalização:

- “Aproveitar a especialização, isto é, aproveitar a qualificação das pessoas. A divisão de uma empresa em departamentos termina por provocar a especialização.
- Maximizar os recursos disponíveis, no momento em que as atividades da organização são agrupadas e reajustadas é onde ocorre a maximização dos recursos. A melhor forma de departamentalização é aquela que consegue alocar e usar melhor critério para agrupar as atividades.
- Controlar, a departamentalização tem que deixar clara a delimitação de responsabilidades. Na distribuição das atividades a fronteira das competências deve estar nítida, porém é muito difícil de conseguir tendo em vista que a organização é um sistema, composto de partes que atuam de forma integrada”.

Buscando aumentar a eficiência, controle e descentralizar a autoridade numa organização, os teóricos organizacionais desenvolveram vários modelos de dividi-la em departamentos. A seguir, serão apresentados alguns modelos de departamentalização bem como seus principais aspectos.

3.3.1. Modelos tradicionais de departamentalização

Os modelos tradicionais de departamentalização são utilizados há muito tempo por diversos tipos de organizações. Vasconcellos (2011) elenca as 7 (sete) formas mais comuns: funcional; geográfico (ou territorial); por processo; por clientes; por produtos e serviços; por período (turno); pela amplitude de controle. No entanto, Oliveira (2005) também aborda cada um desses tipos.

Apesar de todas as formas se diferenciarem em vários aspectos, todas elas apresentam os seguintes pontos em comum:

- Elevada formalização
- Unidade de comando (cada funcionário deve ter um único chefe)
- Especialização elevada
- Comunicação vertical (entre chefe e subordinado)

3.3.1.1. Departamentalização funcional

Esse tipo de departamentalização é o mais comum nas organizações. Ela “tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade. Assim, todas as pessoas que se utilizam dos conhecimentos de uma mesma área ficariam juntas na mesma unidade” (VASCONCELLOS, 2011, p.9). Dessa forma, sua grande vantagem é permitir maior especialização do trabalho, além da maior concentração e melhor uso de recursos humanos e materiais. Isso gera uma economia na organização ao mesmo tempo que cria tarefas rotineiras. Além disso, os produtos e serviços se tornam relativamente estáveis segundo Oliveira (2005) e o modelo garante maior estabilidade e segurança na organização, além de poder gerar certa satisfação profissional.

No entanto, a especialização do trabalho pode ser também uma desvantagem do modelo, pois pode gerar isolamentos de pessoal na empresa. Segundo Oliveira (2005), pode gerar problemas de comunicação uma vez que são formadas ilhas que não se comunicam entre si na organização. Os profissionais possuem apenas uma visão parcial da empresa nesse modelo, além de resistirem à inovação e mudanças. Segundo Ronchi (1978, p.70),

“o modelo funcional tem a evidente vantagem de basear-se na especialização de conhecimentos, embora, em consequência disto, possa apresentar o perigo de um fracionamento do objetivo da instituição em objetivos parciais, frequentemente desarmônicos”.

Figura 15 – Exemplo de organograma de uma estrutura funcional



Fonte: Elaboração própria. Baseado em Oliveira (2005).

3.3.1.2. Departamentalização geográfica (ou territorial)

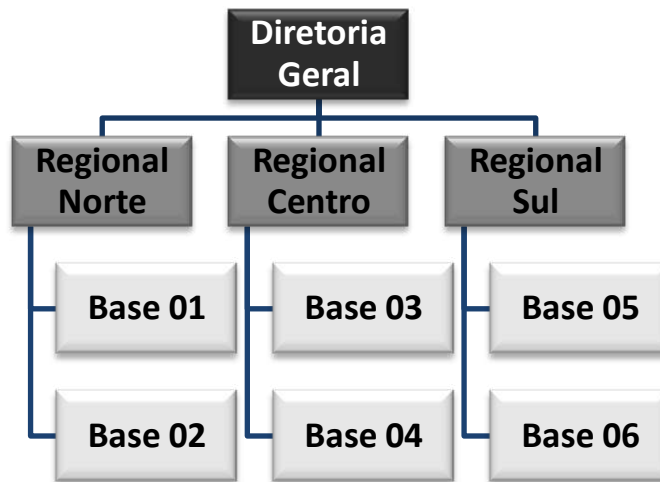
Segundo Vasconcellos (2011, p.10),

“Quando a organização opera em áreas geográficas diferentes e existe necessidade de tratá-las de forma diferenciadas, a departamentalização por área geográfica pode ser adotada. Assim, todas as pessoas e unidades organizacionais que lidariam com a área ‘A’ ficariam em um mesmo departamento”.

Esse tipo de departamentalização, segundo Oliveira (2005), permite facilidades em operações locais, melhor capacitação, ações mais rápidas e conhecimento dos fatores e problemas locais. Ela é útil quando se deseja “assegurar à ação diretiva, nas várias zonas, um poder de decisão para enfrentar as condições locais, ou para sobrepor-se a situações comerciais particulares” (RONCHI, 1978, p.72).

No entanto, esse modelo possui desvantagens como duplicação de instalações e de pessoas, coordenação problemática e prioridade nos aspectos mercadológicos e de produção.

Figura 16 - Exemplo de organograma de uma estrutura geográfica



Fonte: Elaboração própria. Baseado em Oliveira (2005).

3.3.1.3. Departamentalização por processo

Esse tipo de departamentalização normalmente é utilizado no meio industrial, nos setores de produção. Nela, as atividades são agrupadas de acordo com as fases de um processo. As vantagens desse modelo, segundo Oliveira (2005), são a maior especificação dos recursos alocados, as comunicações mais rápidas e a melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo. Para Ronchi (1978, p.73) o intuito é “assegurar o reagrupamento de elementos especializados e a obtenção de máxima eficiência e economia de funcionamento”.

As desvantagens desse modelo são a perda de visão e a flexibilidade restrita (dificuldade no ajuste dos processos produtivos).

Figura 17 - Exemplo de organograma de uma estrutura por processos

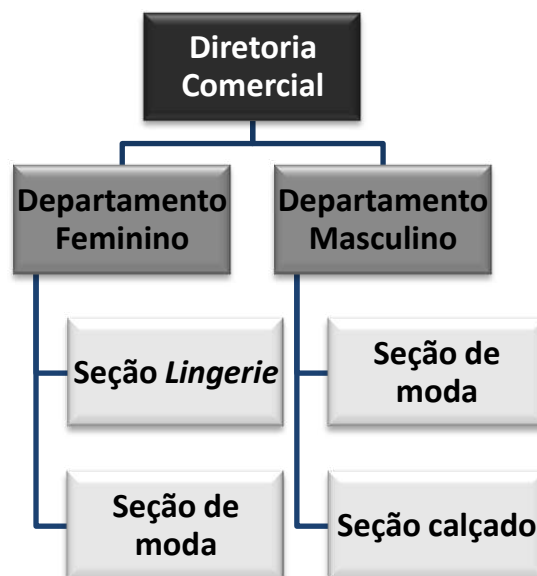


Fonte: VASCONCELLOS, 2011, p11 – adaptado.

3.3.1.4. Departamentalização por clientes

Esta departamentalização agrupa atividades segundo as necessidades e anseios de cada tipo de cliente da organização. “Este tipo é bem particular a determinadas empresas, onde a característica do consumidor ou freguês serve de base para a aplicação de estratégias particulares” (LERNER, 1978, p.31). Suas vantagens, segundo Oliveira (2005), baseiam-se na interação efetiva com grupos de clientes definidos e conhecimento e atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas. No entanto, possui dificuldade de coordenação com outros tipos de departamentalização e utilização inadequada de recursos.

Figura 18 - Exemplo de organograma de uma estrutura por clientes



Fonte: Elaboração própria. Baseado em Oliveira (2005).

3.3.1.5. Departamentalização por produtos e serviços

Nesta estrutura são criadas ilhas de produção onde cada uma cuida de um produto especificamente. Segundo Oliveira (2005), ela facilita a coordenação dos resultados, a utilização da capacitação, a coordenação interdepartamental além de propiciar alocação de capital especializado, maior flexibilidade, maior inovação e criatividade, foco nos produtos e serviços e direcionamento das responsabilidades.

“Quando os produtos são muito diversificados, uma solução adequada é a departamentalização por produtos ou serviços. A departamentalização por produtos agrupa na mesma unidade as pessoas que lidam com um mesmo produto ou linha de produtos. Com o tempo haverá alta especialização com cada produto” (VASCONCELLOS, 2011, p.12).

As desvantagens dessa estrutura são a difícil coordenação, desestabilidade da estrutura (pelo poder do gerente de produtos), aumento de temores e de custos (duplicidade das atividades). Para Lerner (1978) é preciso tomar cuidado com esta descentralização devido à alta possibilidade de duplicação de atividades e ampliação dos custos.

Figura 19 - Exemplo de organograma de uma estrutura por produtos e serviços

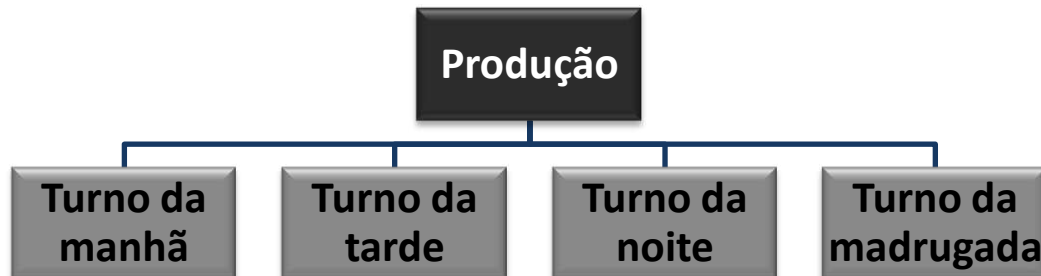


Fonte: Elaboração própria. Baseado em Oliveira (2005).

3.3.1.6. Departamentalização por período (turno)

Algumas organizações que operam 24 horas por dia, como hospitais, precisam criar unidades cuja diferença é o turno que as equipes trabalha, sendo que a natureza das atividades permanece a mesma. Cada equipe, segundo Vasconcellos (2011), possui um chefe específico. Aqui os processos produtivos são simples e padronizados. As desvantagens estão relacionadas ao sistema de comunicação para ocorrências graves e à continuidade do trabalho.

Figura 20 - Exemplo de organograma de uma estrutura por turnos



Fonte: Elaboração própria. Baseado em Oliveira (2005).

3.3.1.7. Departamentalização pela amplitude de controle

Existem algumas situações

“em que a necessidade de departamentalização é consequência somente do limite do chefe para comandar. Neste caso, as unidades são formadas levando-se em conta o número máximo de pessoas que o chefe pode coordenar eficientemente” (VASCONCELLOS, 2011, p.14).

Ou seja, neste modelo, os grupos possuem características de trabalho idênticas e, o que os diferenciaria, é apenas o líder de cada um. Em organizações com grandes equipes é preciso adotar essa departamentalização para obedecer o limite dos gestores em gerenciar um número elevado de profissionais.

3.3.1.8. Estrutura Linear-staff

Antes de abordar a estrutura *linear-staff*, é preciso delimitar o conceito de uma organização linear. Ela é a forma estrutural mais simples e mais antiga datada dos antigos exércitos e organizações eclesiásticas, segundo Chiavenato (2003, p.186).

“O nome organização linear significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados. Daí seu formato

piramidal. Cada gerente recebe e transmite tudo o que se passa na sua área de competência, pois as linhas de comunicações são rigidamente estabelecidas. É uma forma de organização típica de pequenas empresas ou de estágios iniciais das organizações”.

Ela possui algumas vantagens, segundo Chiavenato (2003), como ser uma estrutura simples e de fácil compreensão, clara delimitação das responsabilidades dos órgãos e notável precisão de jurisdição, facilidade de implantação e estabilidade. No entanto, também possui desvantagens relacionadas à inconstância nas relações formais, autoridade linear baseada no comando único, exagero na função de chefia, o chefe se torna generalista e não se especializa em nada, congestionamento das linhas formais de comunicação à medida que a empresa cresce e comunicações demoradas.

Uma vez definida a estrutura linear, pode-se abordar o tipo de organização linear-*staff*. Segundo Picchiali (2010, p. 5)

“É o modelo de estrutura em que a(s) unidades(s) diretiva(s) conta(m) com uma unidade especial (órgão ou pessoa-*staff*). O *staff* deve ser independente em sua atuação com liberdade de opinião. O *staff* deve servir de apoio, assessoria e recomendações”.

As organizações linha-*staff* são “resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens” (CHIAVENATO, 2003, p.192). Dessa forma, esse modelo combina órgãos de execução (de linha) com outros de assessoria (*staff*). Picchiali (2010, p.5) destaca alguns princípios básicos da estrutura linear-*staff*:

- “O *staff* tem o direito de assessorar e fazer recomendações ao pessoal de linha, mas não o direito de comandar.
- O *staff* deve se adequar e adaptar a linha, e não o contrário.
- A linha deve ouvir as recomendações do *staff*, mesmo que não as aceite”.

O *staff* possui quatro funções principais, segundo Chiavenato (2003), são elas: serviços; consultoria e assessoria, como métodos e processos; monitoramento, acompanhando e avaliando uma determinada atividade ou processo sem nele intervir ou influenciar; e planejamento e controle. O quadro abaixo delimita a diferença das funções desempenhadas pela linha e pelo *staff*:

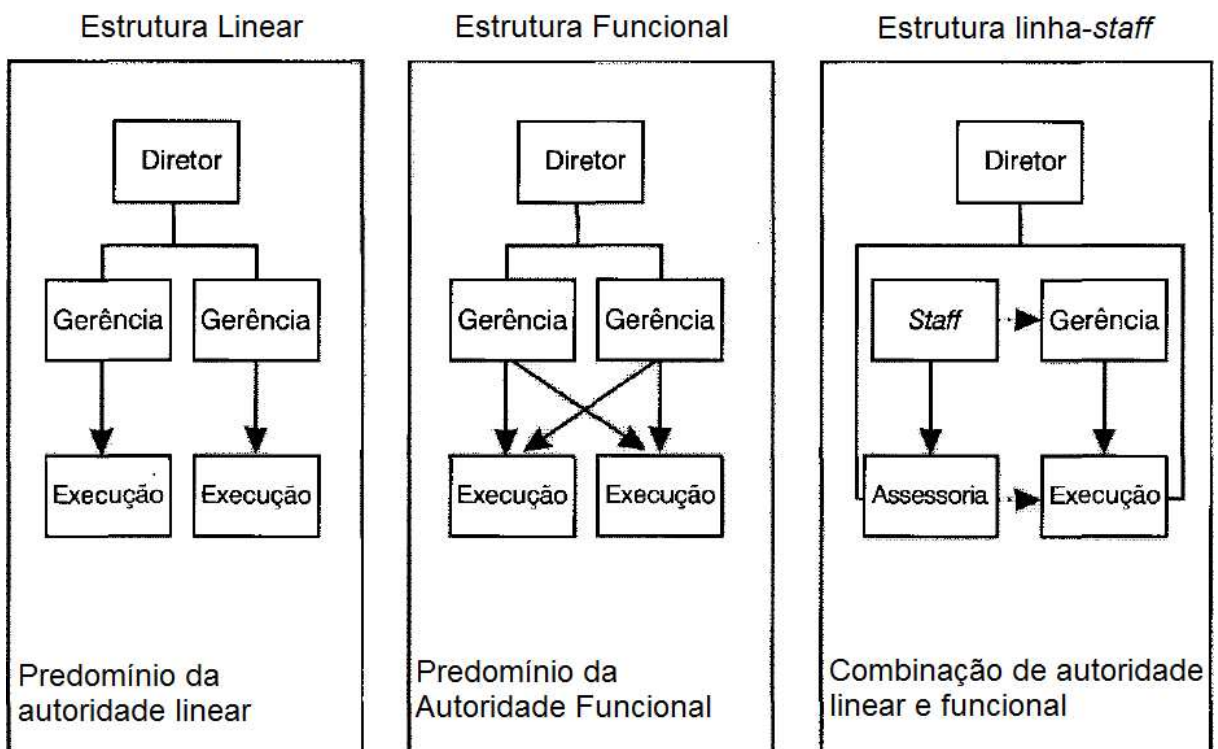
Quadro 3 – As características da linha e do *staff*

Aspectos	Linha	Staff
Papel principal	É quem decide	É quem assessora
Atuação	É quem cuida da execução	É quem dá consultoria
Tipo de atividade	Comando; ação; trabalho de campo	Recomendação; alternativas; trabalho de gabinete
Responsabilidade	Pela operação e pelos resultados	Pelo planejamento e pelas sugestões
Exemplo	Gerente de departamento	Gerente de <i>staff</i>

Fonte: CHIAVENATO, 2003, P. 195

Abaixo apresenta-se a diferenciação das estruturas linear, funcional e linha-*staff*. Percebe-se nela que o modelo linha-*staff* é uma combinação da autoridade linear e da autoridade funcional.

Figura 21 – Diferenças entre estrutura linear, funcional e linha-*staff*



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p.197

3.3.2. Modelos inovadores de departamentalização

Com as mudanças que o mundo vem sofrendo, o papel das organizações também está mudando. Nesse contexto surgem os novos modelos de estruturas organizacionais que se adaptam às mudanças. A nomenclatura também deixa de ser “estrutura organizacional” e passa a assumir o nome “arquitetura organizacional” que

“surgiu como uma abordagem que prima pelo aperfeiçoamento do formato empresarial, procurando otimizar fatores considerados chaves como o próprio negócio da organização, as pessoas que o executam e as regras que o regem” (CÉSAR, 2007, p.99).

Assim como os modelos tradicionais, os inovadores também possuem características que permeiam todos eles:

- Baixo nível de formalização
- Utilização de formas avançadas de departamentalização
- Multiplicidade de comando
- Diversificação elevada
- Comunicação horizontal e diagonal

Existem diversos modelos inovadores de departamentalização. Dentre eles pode-se citar a estrutura por projeto, matricial, de equipe, organização virtual, organização sem fronteiras, organizações em redes, dentre outras. Abordaremos neste trabalho apenas as estruturas inovadoras por projetos, matricial e organizações em redes, por serem mais interessantes para o desenvolvimento e objetivos deste trabalho.

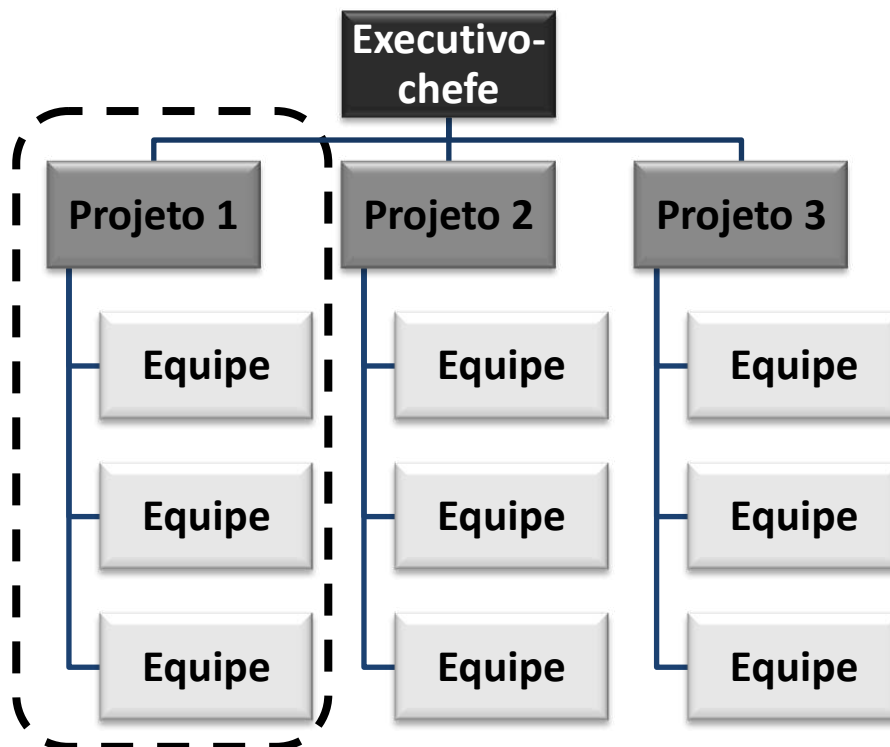
3.3.2.1. Estrutura por projetos

Esta estrutura é a ideal para organizações cujo negócio seja a execução de projetos. Assim, os profissionais recebem atribuições temporárias de acordo com a duração do projeto e atuam no desenvolvimento de projetos específicos. Nesse modelo os gestores costumam responder pelos resultados dos projetos e não pelos setores dos quais fazem parte. Segundo o PMI (2009, p.34)

“Em uma organização projetizada, os membros da equipe são geralmente colocados juntos. A maior parte dos recursos da organização está envolvida no trabalho do projeto e os gerentes de projetos possuem grande independência e autoridade. As organizações projetizadas em geral possuem unidades organizacionais denominadas departamentos, mas esses grupos se reportam diretamente ao gerente de projetos ou oferecem serviços de suporte aos vários projetos”.

As vantagens dessa estrutura são destacadas por Oliveira (2005) como sendo elevada responsabilidade da equipe, alto conhecimento dos assuntos, elevadas versatilidade e adaptabilidade, melhor atendimento aos clientes e melhor cumprimento de prazos e orçamentos. Por outro lado, esse tipo de estrutura possibilita a má utilização de recursos, más comunicações, decisões falhas e tamanho inadequado das equipes.

Figura 22 - Exemplo de organograma de uma estrutura por projetos



3.3.2.2. Estrutura matricial

Nessa estrutura utiliza-se simultaneamente dois ou mais tipos de departamentalização num mesmo grupo de indivíduos. Segundo Oliveira (2005), na maioria das vezes, este modelo se utiliza dos pontos positivos da departamentalização funcional e da por projetos. A principal mudança é que neste caso o profissional se remete a mais de um superior imediato, rompendo com o modelo clássico de unidade de comando.

O trabalhador passa a assumir maiores responsabilidades no projeto e também passa a ter alto conhecimento dos assuntos. Ao mesmo tempo, os clientes são melhor atendidos e o cumprimento de prazos e orçamentos é mais fidedigno. No entanto, possui desvantagens como a possibilidade de haver má utilização de recursos, comunicações e decisões falhas e tamanho inadequado das equipes (os mesmos problemas da estrutura por projetos). Diante disso, a organização deve definir claramente as atribuições e autoridades para que não haja conflitos entre chefes funcionais e hierárquicos, pois pode haver duplicidade de subordinação por parte dos trabalhadores.

O PMI (2009) divide as estruturas matriciais em três tipos: fracas, balanceadas e fortes.

“As matrizes fracas mantêm muitas das características de uma organização funcional e o papel do gerente de projetos é mais parecido com a de um coordenador ou facilitador do que com o de um gerente de projetos propriamente dito. As matrizes fortes possuem muitas das características da organização projetizada e podem ter gerentes de projetos em tempo integral com autoridade considerável e pessoal administrativo trabalhando para o projeto em tempo integral. Enquanto a organização matricial balanceada reconhece a necessidade de um gerente de projetos, ela não fornece a ele autoridade total sobre o projeto e sobre seu financiamento” (PMI, 2009, p.32).

O quadro abaixo mostra as principais características da estrutura matricial, entre as estruturas funcionais e por projetos. A partir desse quadro pode-se perceber que quanto mais parecida é da estrutura funcional, mais fraca é a estrutura matricial. Da mesma forma, quanto mais similar é da estrutura por projetos, mais forte é a matriz.

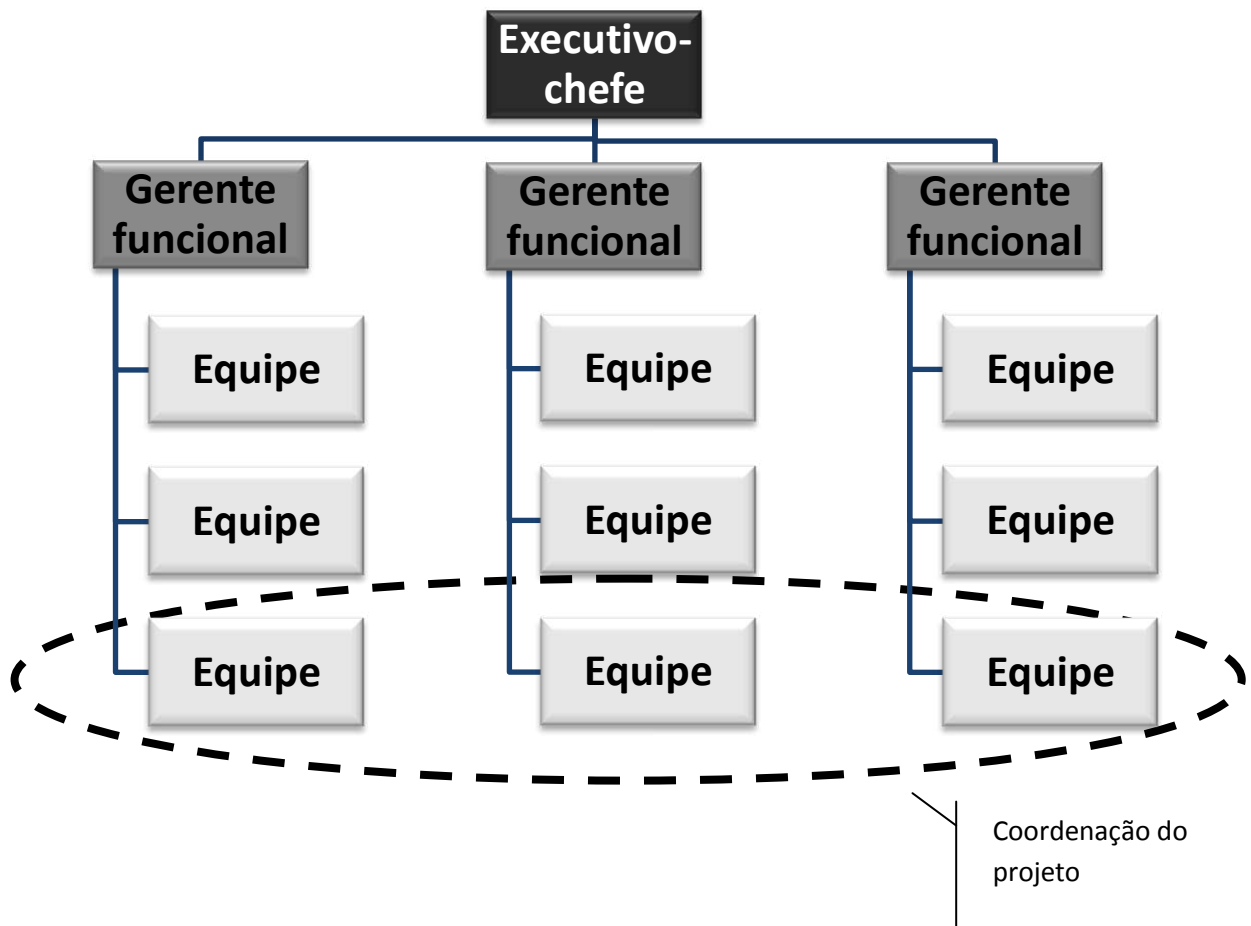
Quadro 4 – Influências organizacionais nos projetos

Estrutura da organização Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceda	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Fonte: PMI (2009), p. 32

O organograma abaixo mostra a forma de estrutura matricial fraca. Numa estrutura matricial forte, além dos gerentes funcionais, existe uma estrutura a mais que compõe um chefe e seus subordinados, os gerentes de projetos. Nela, a coordenação de projetos abarca um gerente de projetos e as demais equipes funcionais.

Figura 23 - Exemplo de organograma de uma estrutura matricial



Fonte: PMI (2009) – adaptado.

3.3.2.3. Organizações em rede

Antes de tratar das organizações em rede, é preciso conceituar a palavra “rede”. A “rede é vista como a combinação de pessoas – tecnologia – conhecimento” (Albrechet, 1994 *apud* TEIXEIRA, 2002, p.2). Elas podem assumir formas distintas que dependerão dos interesses dos atores e características dos grupos envolvidos além das relações verticais e horizontais entre eles e demais redes. Existem as redes verticais, com um elevado nível hierárquico; as horizontais, onde há grupos que se unem espontaneamente para obter melhores resultados; as formais, que possuem um alto grau de formalização das normas de funcionamento; e as informais, caracterizadas por uma atuação conjunta dos atores informalmente.

“As empresas passam a se organizar em redes devido principalmente às externalidades técnicas na produção, externalidades relativas às estruturas de custos, externalidades tecnológicas devido a mudanças no ritmo de adoção e difusão de tecnologias, e externalidades de demanda devido a modificações nas preferências dos consumidores, dado a diferenciação e quantidade de produtos ofertados pelos próprios concorrentes. Enfatiza que devido a um grau elevado de integração e interdependência, as empresas em redes criam novos espaços de ação e de inovação, devido à complementaridade de competências, especialização e consolidação de infraestrutura realizada por agentes integrados” (Vilela, 2003 *apud* FERREIRA, 2008, P.6).

4. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Um dos maiores desafios de iniciativas em gerenciamento de processos de negócios é a dificuldade em manter a gestão dos mesmos nas organizações. A iniciativa do escritório vem para suprir essa necessidade, na medida em que institucionaliza a gestão de processos, tornando-a parte do cotidiano e da cultura da organização.

Segundo Pinho (2008, p. 27)

“o escritório de processos surge como uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a gestão dos processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização”.

O escritório de processos de uma organização é o local onde se coordena a melhoria e atividade da gestão dos mesmos. Segundo a metodologia proposta por Tregear (2010), “ele apoia toda a organização com padrões de conformidade, metodologias, modelos, educação, auxílio a projetos e *coaching*”. Ainda segundo essa metodologia, a criação do escritório apoia os seguintes objetivos organizacionais:

- a) “Processos de negócio racionalizados para aumentar a eficiência e eficácia operacionais;
- b) Desenvolvimento de competência interna em BPM, sem dependência de partes externas;
- c) Abordagens consistentes, reprodutíveis e confiáveis na análise e gerenciamento de processos;
- d) Habilidade reforçada para identificar opções inovadoras de redesenho de processos;
- e) Utilização ótima de recursos para reduzir custos operacionais
- f) Treinamento padronizado em gestão por processos pela organização;
- g) Maior sucesso nos projetos de melhorias de processos
- h) Níveis crescentes de maturidade em gestão por processos levando a um melhor desempenho organizacional;
- i) Relatórios do desempenho de processos aprimorados facilitando a melhoria contínua;
- j) Melhor tomada de decisão na determinação de prioridades dos projetos de melhorias de processos;
- k) Oportunidades crescentes no compartilhamento e colaboração para efetivo reuso de recursos;

- l) Melhor alinhamento de estratégia e processo para aumentar produtividade e agilidade;
- m) Maior habilidade para desenvolver e implementar estratégias efetivas de TI e *e-services*.” (TREGGEAR, 2010, p. 33)

Para alcançar seus objetivos, o escritório de processos deve desempenhar três papéis estratégicos: institucionalizar BPM como um conjunto de soluções de gestão para aumento do desempenho de uma organização; gerar convergência entre as diversas iniciativas relacionadas a BPM; e buscar a excelência de cada iniciativa de BPM através de uma orientação a serviços especializados de aumento de performance organizacional. Estes papéis devem ser implementados gradualmente, na ordem sugerida, como propõe a referida metodologia proposta por Tregear (2010).

Para colocar em prática o primeiro papel, institucionalizar BPM como um conjunto de soluções de gestão para aumento do desempenho de uma organização, é preciso que esta passe, antes de tudo, por uma mudança cultural. Deve haver uma disseminação interna de que BPM significa aumento do desempenho organizacional e, nesse caso, o escritório de processos é o responsável formal pela divulgação de BPM. Assim, ele deve se assegurar de que todos os atores envolvidos no processo estejam cientes dos benefícios de cada iniciativa de BPM e, também, corresponder às expectativas desses atores.

Com relação ao segundo papel, a convergência entre as diversas iniciativas relacionadas a BPM, existem iniciativas relacionadas que visam alcançar vários objetivos estratégicos, dentre eles pode-se citar redução de custos, retenção de talentos, diferenciação de produtos, etc. No entanto, essas iniciativas tendem a surgir nas organizações por diferentes motivos, executadas por diferentes atores e com escopos distintos. Nesse contexto, o escritório de processos deve “aumentar a maturidade em BPM da organização convergindo iniciativas isoladas de BPM para iniciativas sinérgicas e integradas” (ELO GROUP, 2009, p.6).

O terceiro papel estratégico, buscar a excelência de cada iniciativa de BPM através de uma orientação a serviços especializados de aumento de desempenho organizacional, significa analisar o portfólio de iniciativas e transformá-las em serviços gerem a melhoria do desempenho para serem prestados às áreas internas da organização. Assim, ocorre a criação de um portfólio de serviços de BPM e o escritório passa a entender as demandas de melhoria de processos de cada área e a definir o pacote de serviços em BPM para solucioná-las. Isso

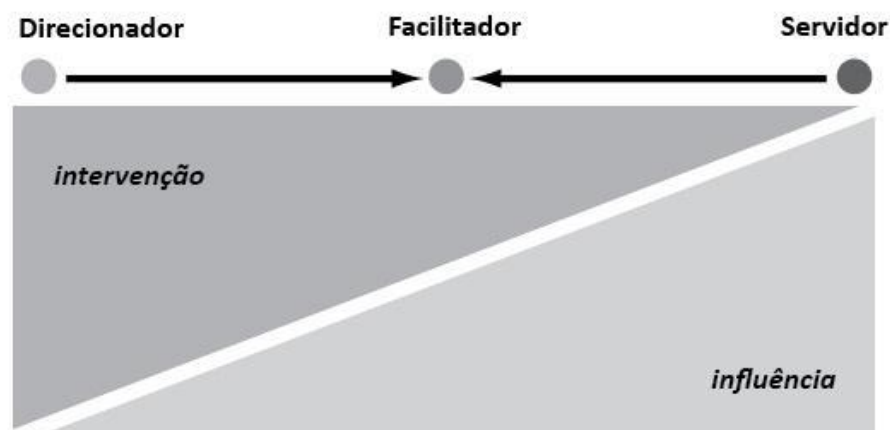
“significa aumentar a capacidade de se detectar ameaças e oportunidades e rapidamente implementar mudanças nos processos de negócios da organização” (ELO GROUP, 2009, p.9).

4.1. Atribuições de um escritório de processos

O escritório de processos possui algumas atribuições típicas, como: guardião das metodologias; gerenciamento do ciclo de vida dos processos; treinamento e desenvolvimento de pessoal nas melhores práticas; consolidação dos registros, documentações, avaliação de melhores práticas e difusão de aprendizados; apoio aos gestores no acompanhamento e avaliação do processo; realizar a interlocução entre os gestores e alta administração; dentre outros.

O escritório de processos pode ser direcionador, facilitador ou servidor numa organização, dependendo da sua intervenção e influência. Quanto maior a maturidade da organização em processos, menor é a intervenção do escritório e assim ele tende a assumir o papel de servidor de práticas de BPM. A seguir o gráfico indica que se o escritório exerce maior intervenção que influência, seu papel tende a ser direcionador de práticas de BPM. Se estiver no meio termo entre intervenção e influência, significa que ele possui um papel facilitador.

Figura 24 – Modelo de operação do escritório de processos



Pinho (2008) destaca três formas de atuação do escritório, sendo elas: normativo colaborativo, coordenador ou as duas formas juntas, o escritório normativo e coordenador.

- O escritório normativo colaborativo: “assume o papel de normatizar a gestão de processos, caminhando desde a governança, estratégia, passando pelo controle de qualidade, orçamentos, modelagem, melhoria e implantação” (PINHO, 2008, p.47). Nesse caso, as demais unidades organizacionais são responsáveis pelos processos e o escritório apenas colabora para que a gestão seja realizada de forma adequada.
- O escritório coordenador: “responsável pela gestão dos processos no dia a dia (...), interferindo no ciclo dos processos, se necessário e viável” (PINHO, 2008, p.48). Nesse caso, a função normativa é de responsabilidade das unidades organizacionais responsáveis por processos.
- O escritório normativo e coordenador: é a união dos dois acima citados e, portanto, acumula as funções de normatizar e gerenciar o dia a dia dos processos. As unidades organizacionais apenas ajudam nas ações do escritório. No entanto, esse escritório assume uma função muito centralizadora e pode ocorrer o acúmulo de poder.

Pinho (2008) descreve sete cenários que um escritório pode assumir. Estes são enumerados de 0 a 6. O quadro abaixo resume cada um desses cenários.

Quadro 5 – Cenários organizacionais do escritório de processos

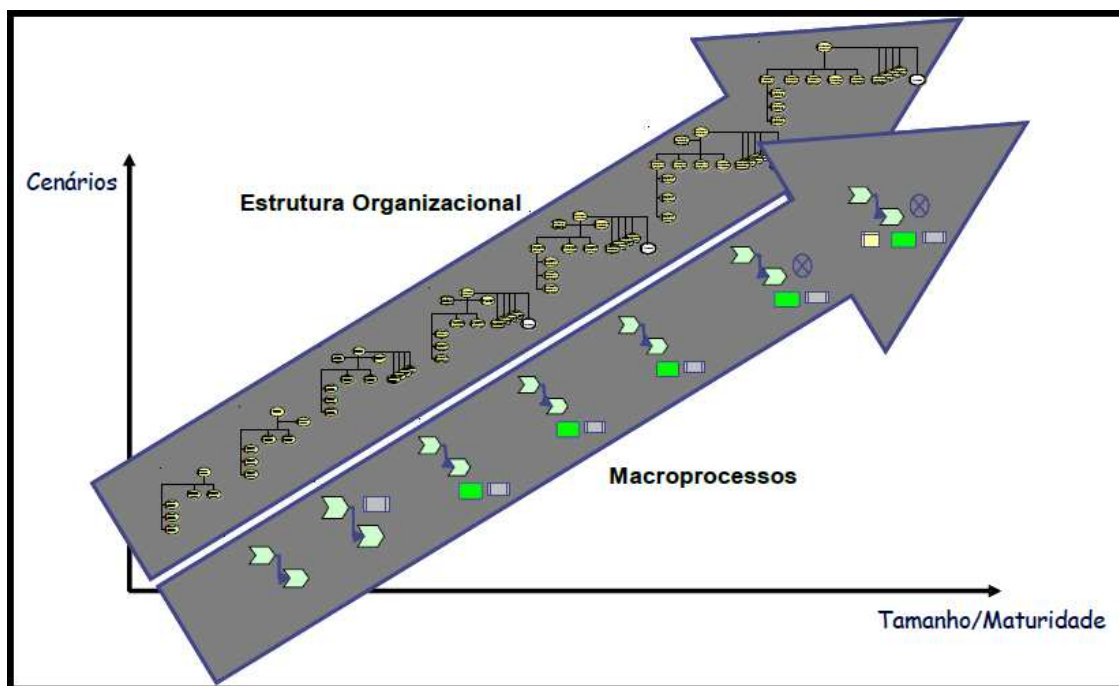
	Porte e forma de atuação	Demanda	Tipos de processos	Estrutura
Cenário 0	Pequeno porte. Forma de atuação Normativa colaborativa.	Demanda limitada de projetos de processos.	Processos gerenciais e gestão do ciclo de vida dos processos. A gestão do dia a dia não compõe esse cenário assim como os processos de suporte são inicialmente feitos e acumulados pelos papéis de produção, análise e gerenciamento de processos.	Não há nenhum departamento ou assessoria responsável pela implantação e controle de qualidade das ações do escritório.

Cenário 1	<p>Pequeno porte. Forma de atuação Normativa colaborativa.</p>	<p>Demanda limitada de projetos de processos. Há aumento do volume de atividades do escritório o que aumenta a demanda por padronização e integração de suas iniciativas.</p>	<p>Processos gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para a melhoria de processos. A gestão do dia a dia está fora deste cenário assim como os processos do tipo suporte são inicialmente feitos e acumulados pelos papéis de produção, análise e gerenciamento de processos.</p>	<p>Há uma assessoria específica responsável pelo controle de qualidade das ações do escritório. Não há nenhum departamento ou assessoria específica responsável pela implantação das ações do escritório.</p>
Cenário 2	<p>Médio porte. Atuação normativa colaborativa e influencia o dia a dia e a coordenação de atividades e recursos.</p>	<p>O escritório possui alternativas de aumento de capacidade produtiva pois se relaciona com outras unidades.</p>	<p>Processos gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para a implantação de processos. A preparação de equipes aumenta sua relevância, pois mais unidades organizacionais estão sendo envolvidas nas iniciativas de gestão de processos. Os tipos de processos de suporte aumentam em importância.</p>	<p>Há assessorias específicas responsáveis pela implantação e comunicação, e o controle de qualidade das ações do escritório.</p>
Cenário 3	<p>Médio porte. Atuação normativa colaborativa podendo envolver coordenação do dia a dia.</p>	<p>O escritório de processos possui diferentes alternativas de aumento de capacidade produtiva, quando necessário, pois além de estar relacionado com outras unidades organizacionais responsáveis por processos, o escritório tem autonomia de obter recursos de terceiros.</p>	<p>Processos gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para a implantação de processos. A preparação de equipes aumenta sua relevância, pois mais unidades organizacionais estão sendo envolvidas nas iniciativas de gestão de processos. Os tipos de processos de suporte aumentam em importância, pois passam a gerenciar terceiros.</p>	<p>Há assessorias específicas responsáveis pela implantação e comunicação, e o controle de qualidade das ações do escritório.</p>

Cenário 4	<p>Grande porte. Além da atuação normativa colaborativa, pode possuir um caráter de coordenação.</p>	<p>Aumento de demanda por parte da organização por projetos de processos com várias iniciativas simultâneas para gestão de projetos de mudança no ciclo de vida do desenho de processos.</p>	<p>Processos gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para a implantação de processos. Há grande importância na gestão dos processos de suporte.</p>	<p>Surgimento de um departamento responsável por projetos de mudança. Há assessorias específicas responsáveis pela implantação e comunicação, e o controle de qualidade das ações do escritório. Há possibilidade de uso de capacidade externa, com terceirização de atividades do escritório.</p>
Cenário 5	<p>Grande porte com nível de maturidade elevado. Além da atuação normativa colaborativa, pode possuir um caráter de coordenação.</p>	<p>O volume de trabalho da gestão da qualidade aumenta.</p>	<p>Processos gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, seleção, orçamentação e a gestão da gestão de processos; a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para iniciativas integradas por toda a organização; e os processos de suporte. A preparação de equipes aumenta sua relevância, pois mais unidades organizacionais estão sendo envolvidas nas iniciativas de gestão de processos. Os tipos de processos de suporte aumentam em importância, pois passam a gerenciar terceiros.</p>	<p>Preocupação maior com o controle de qualidade das ações do escritório, portanto a assessoria de qualidade se transforma em uma unidade de linha. Há assessoria específica responsável pela implantação e comunicação dos projetos de processos.</p>
Cenário 6	<p>Nível mais elevado de porte e de maturidade. Além da atuação normativa colaborativa, pode possuir um caráter de coordenação.</p>	<p>O escritório possui uma grande capacidade produtiva, podendo possuir autonomia orçamentária e funcionar como uma unidade de serviços dentro da organização.</p>	<p>Todas as ações relacionadas a processos são projetadas de forma alinhada à estratégia da organização, implantadas, controladas e divulgadas de forma adequada, permitindo a melhoria contínua dos processos da organização.</p>	<p>Não há assessorias, apenas departamentos específicos. Pode, contudo, haver uma secretaria para assumir processos de suporte.</p>

Com o passar do tempo o escritório muda sua forma de atuação e passa a assumir cenários diferentes de acordo com os seus macroprocessos e com sua maturidade em BPM. Portanto, a forma inicial de cenário de atuação tende a mudar à medida que o tamanho e a maturidade em BPM aumentam. A figura abaixo mostra essa relação e a evolução dos sete cenários apresentados. Nela, pode-se verificar que com o aumento do tamanho e da maturidade do escritório de processos, o cenário também muda na escala 0 a 6 (apresentada no quadro anterior) e a estrutura organizacional do escritório também muda de acordo com sua maturidade.

Figura 25 – Estruturação do escritório de processos



Fonte: PINHO, 2008, p.49

4.2. Estrutura do escritório de processos

A estrutura do escritório de processos envolve diversos fatores. Dentre eles pode-se citar sua localização, tamanho, financiamento e possíveis sinergias.

A localização do escritório de processos pode ser em alguma área da organização ou ele pode ser uma unidade completamente separada. Isso dependerá das circunstâncias particulares de cada organização, e esse local poderá mudar ao longo do tempo. Mas é importante ressaltar que ele “deve se reportar a um executivo sênior da organização, com pronto acesso à Presidência. Em alguns casos, o Escritório de Processos irá se reportar diretamente à Presidência” (TREGGAR, 2010, p.43).

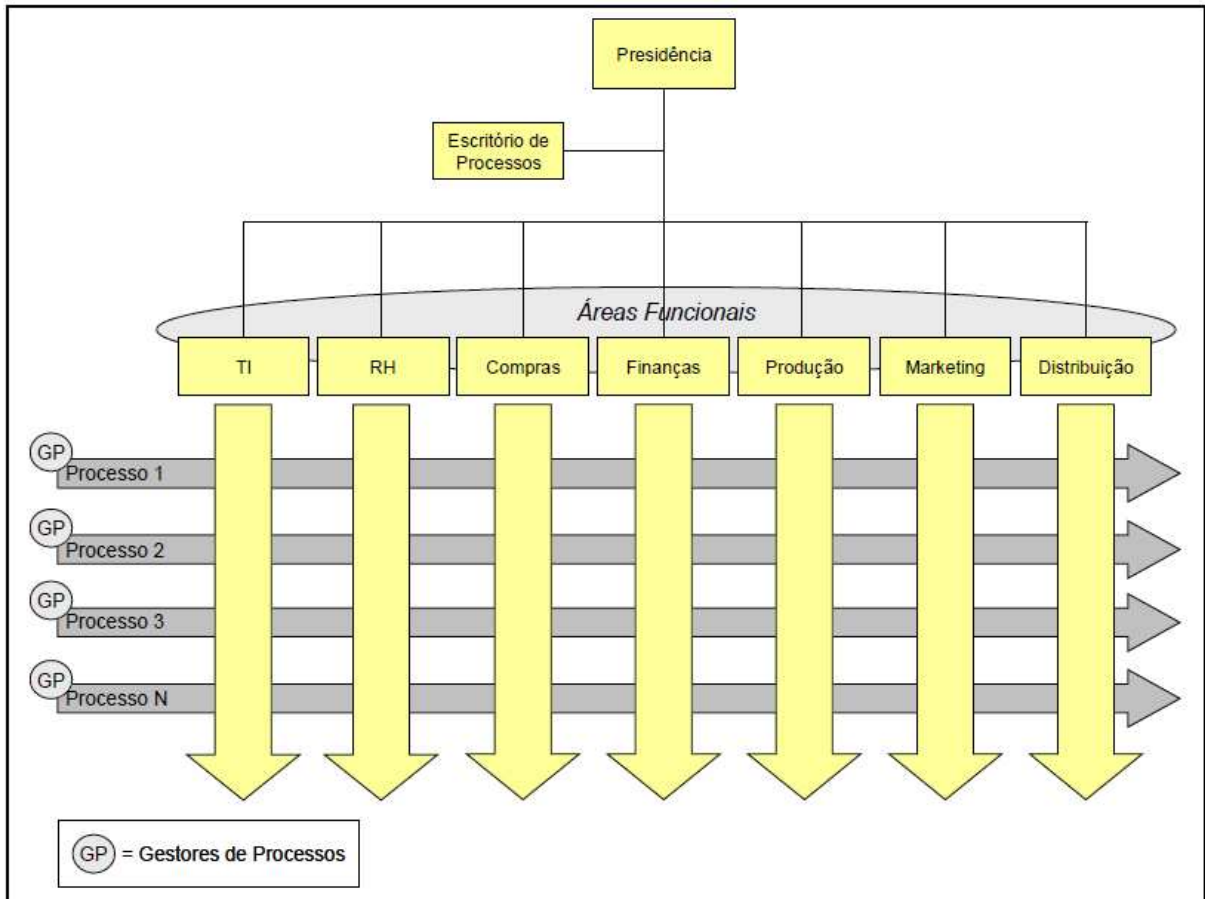
“A experiência sugere que um Escritório de Processos geralmente trabalhará melhor se for uma unidade centralizada fisicamente, ao invés de ser dividida por toda a organização. Em uma grande organização geograficamente dispersa, onde existem diversos trabalhos de processos em curso, pode ser útil dispor de Escritórios locais reportando-se a um Escritório de Processos corporativo” (TREGGAR, 2010, p.45).

Pinho (2008, p.63) destaca que

“A inserção desta unidade na estrutura organizacional pode variar em função do modelo de gestão de processos e da natureza normativa ou coordenadora do escritório. Os cenários de organização interna podem ser sintetizados pela Erro: Origem da referência não encontrado, que relaciona os tipos de processos com os cenários de estruturação organizacional interna ao escritório”.

A seguir apresenta-se um modelo de inserção do escritório de processos na organização. Neste modelo, o autor propõe que o escritório seja vinculado à alta administração, o que vai de acordo com o que Treggear (2010) também propõe.

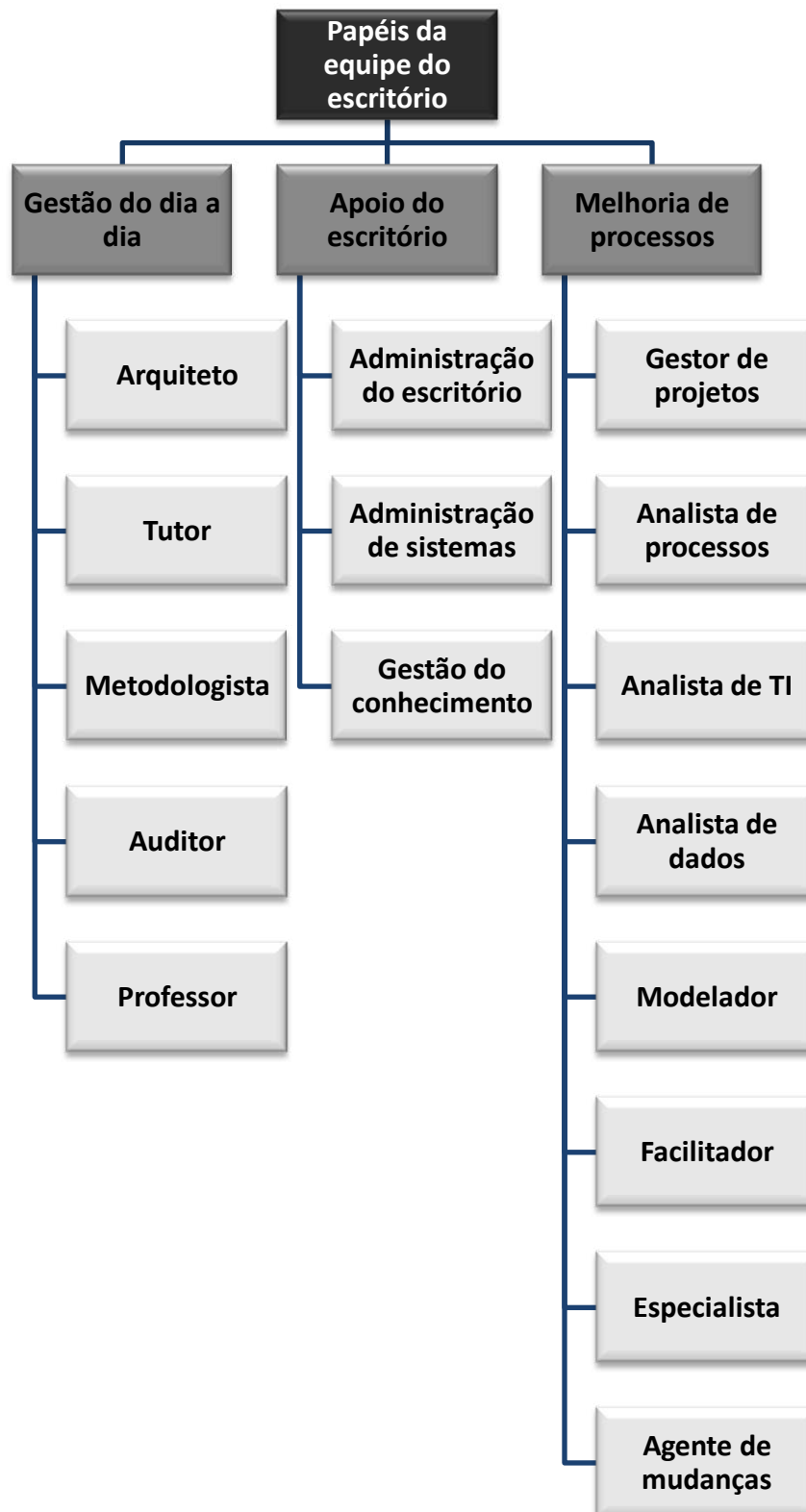
Figura 26 – Exemplo de inserção do escritório de processos numa organização



Fonte: PINHO, 2008, p.29

A forma e tamanho do escritório variam de acordo com as organizações e também com o passar do tempo. A recomendação da Elo Group é que se tenham em média de 5 a 10 profissionais. No entanto, também ressalta que um quadro menor de funcionários seja suficiente para algumas organizações. Dessa forma, existem três principais formas de atuação do escritório: serviços de melhoria de processos; gestão do dia a dia; e apoio do escritório. Nota-se que essas formas coincidem com o modelo de gestão de processos do Estado de Minas Gerais já apresentado.

Figura 27 - Papéis da equipe do escritório



O financiamento do escritório pode ser feito através da cobrança pelos serviços prestados ou por um financiamento central. A Elo Group recomenda que um financiamento central seja garantido, pois, caso contrário, os profissionais podem dedicar tempo excessivo para buscar financiamento para seus projetos, desviando o foco das suas atividades.

“Atenção especial deve ser dada ao retorno financeiro proporcionado pelo Escritório de Processos em qualquer configuração que esteja operando. A missão é melhorar o desempenho organizacional de maneira clara e objetiva. Quanto maior o Escritório de Processos, maiores seus custos, e maiores as melhorias organizacionais que devem ser implementadas. O Escritório de Processos sempre será um “centro de custo”. Ele desempenhará um papel importante na geração de economias de custos e maiores receitas - mas estas estarão sempre em outras unidades de negócio, ou seja, pertencerão a orçamentos de outras áreas da organização” (TREGEAR, 2010, p.52).

Poderão existir outros “escritórios” na organização, a exemplo do escritório de projetos. Nesse caso, o escritório de processos não deve ser visto como substituto de nenhum deles, por não oferecer um serviço concorrente, mas sim complementar. A tabela a seguir apresenta similaridades entre as funções do escritório de processos e do escritório de projetos:

Figura 28 – Principais atribuições do escritório de processos e de projetos



Fonte: *Elo Group*, 2011, p.93 - adaptado

Cabe agora apresentar oportunidades de sinergia entre o escritório de processos (*BPM Office*) e o Escritório de Projetos (*PMO*). A *Elo Group* apresenta quatro formas de sinergia entre eles.

- A primeira sinergia seria conduzindo melhorias de processos de alta complexidade com o apoio do *BPM Office*. Nesse caso, ao analisar determinado processo, o Escritório de Processos pode identificar uma ação de melhoria que tenha característica de um projeto formal.
- A segunda poderia ser analisando o impacto nos processos de projetos não oriundos do *BPM Office*. Nesta sinergia, em projetos que não tenham surgido no *BPM Office*, o Escritório de Projetos pode solicitar ao Escritório de Processos que este analise o impacto do mesmo nos processos da organização. Assim, o projeto será planejado

adequadamente e as mudanças que o projeto causar em processos da organização serão implementadas, de modo que essas alterações sejam antecipadas.

- A terceira oportunidade seria monitorando os resultados dos projetos finalizados a partir dos processos. Nesse caso, o objetivo é monitorar os impactos do projeto e manter as ferramentas de gestão atualizadas na medida em que o Escritório de Projetos repasse ao de Processos os resultados de um projeto que impacte os resultados de algum processo.
- A última sinergia poderia ser gerindo recursos e informações de forma integrada entre o *BPM Office* e o *PMO*. Para isso, pode-se controlar recorrentemente a utilização de recursos compartilhados e associar e analisar informações de processos, projetos e estratégia.

4.3. A implementação

A Justiça Federal, em 2010, propôs um modelo de governança por processos que possuía três estágios de maturidade que seriam alcançados ao longo do tempo. Esses estágios foram divididos em inicial, intermediário e avançado. É uma proposta interessante para este trabalho pois se trata de uma organização pública.

Para iniciar a trajetória de gestão por processos, primeiramente construiu-se um método para orientar a trajetória de amadurecimento. Nesse momento, são feitos os primeiros mapeamentos e melhorias de processos que gerou uma metodologia de gerenciamento que tem sido consolidada gradualmente. A capacitação e desenvolvimento dos servidores nas técnicas de gestão por processos cria bases fortes. Nessa fase, alguns sistemas de TI também são orientados por processos.

No estágio intermediário, as pessoas passam a ter pleno entendimento de seus processos e atividades e, mais que isso, passam a ter uma visão sistêmica de todos os processos organizacionais. Começa a ser notada a conexão entre estratégia e processos e o monitoramento do desempenho passa a ser realidade. Ainda nesse estágio alguns resultados da gestão por processos começam a surgir, como: redução de custos e tempo, atividades automatizadas, melhor planejamento, e um ambiente mais agradável para se trabalhar.

No estágio avançado, promover mudanças na organização deixa de ser um problema e passa a ser algo positivo. Nesse momento, os servidores tem consciência do benefício das mudanças e os escritórios de processos proporcionam os meios para que elas se tornem propostas de melhoria. As iniciativas isoladas de melhoria sem que se pense nas ferramentas de TI não existem mais e nenhum sistema é desenvolvido sem um propósito de melhoria de processos. Nesse estágio o ambiente da organização proporciona crescimento pessoal e profissional.

A Elo Group também propõe uma metodologia de implementação de escritório de processos que é bastante parecida com a proposta da Justiça Federal. Ela será utilizada neste trabalho e adaptada à realidade da SETOP e da estrutura do Governo como um todo.

A proposta é que a implementação seja dada em ondas, pois um escritório de processos não pode ser criado de um dia para o outro. Nesse caso, adota-se três níveis de maturidade da implementação em ondas, são eles: difusão dos conceitos e benefícios de BPM; criação de convergência entre as iniciativas de BPM; e alinhamento estratégico e cultura de BPM.

Antes de descrever cada nível de maturidade, vale ressaltar que é fundamental ter um bom planejamento para a implantação e garantir que todas as partes interessadas tenham ciência do que foi planejado. Mais que isso, esses atores precisam entender a importância da mudança, pois ela será mais efetiva se todos conhecerem o trabalho e estiverem entusiasmados em auxiliar. Existem três razões para desenvolver canais de comunicação, formais ou informais:

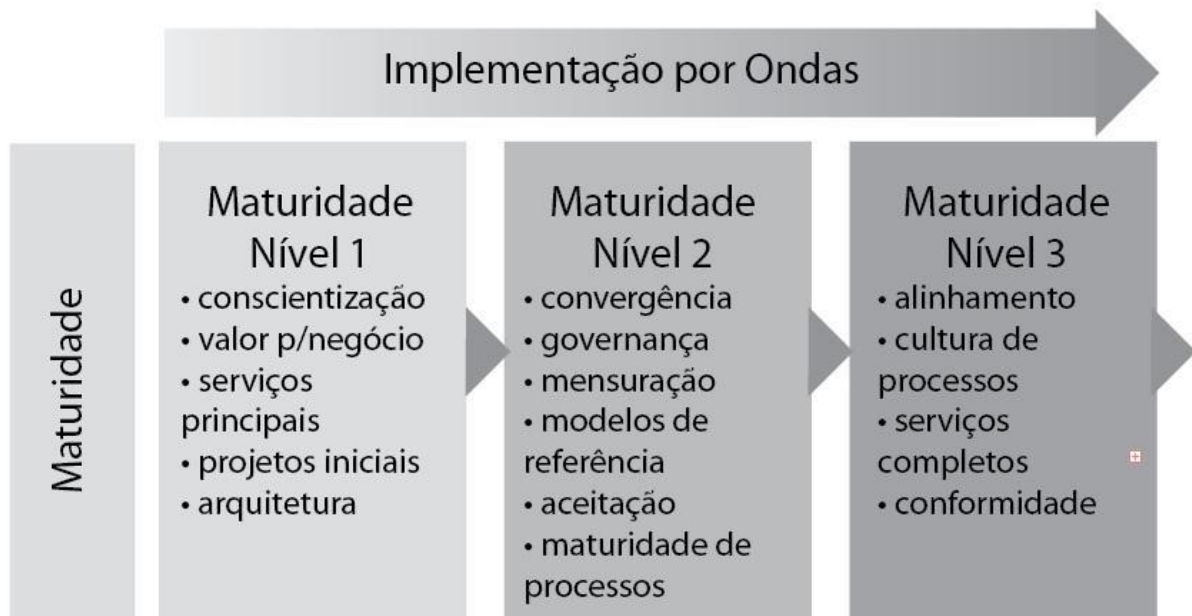
“Todos devem ver no escritório uma importante forma de resolver seus problemas e alavancar oportunidades de melhoria. Segundo, o Escritório será muito mais bem sucedido se todas as partes interessadas receberem isso como um desenvolvimento positivo e não como uma ameaça. Por fim, é vital entender o contexto organizacional para planejar uma implementação efetiva, incluindo o conhecimento de qualquer iniciativa prévia relacionada a qualidade, O&M, tecnologia, projetos, estratégia etc” (ELO GROUP, 2011, p.61).

Ainda na fase de planejamento, um programa de desenvolvimento de competências em BPM tanto para os profissionais do escritório quanto para a Secretaria como

um todo. Nesse programa devem haver temas relacionados a princípios de BPM, análise As Is, redesenho To Be¹², coleta de dados, facilitação, arquitetura e gestão de processos.

Abaixo apresenta-se as atividades que irão compor cada nível de maturidade da implementação em ondas.

Figura 29 – Níveis de maturidade da implementação em ondas do escritório de processos



Fonte: *Elo Group*, 2011, p. 83

No nível de maturidade 1 procura-se difundir a importância da gestão de processos e da criação de um escritório. Nessa fase, é preciso estabelecer um conjunto inicial de serviços a serem prestados. Para iniciar as atividades do escritório, não é prudente que todos os serviços que ele propõe prestar sejam oferecidos desde então. Recomenda-se que eles sejam desenvolvidos gradativamente para garantir que eles atenderão com qualidade às necessidades da organização. Os serviços devem ser de duas naturezas:

“Primeiro, um conjunto inicial de metodologias e ferramentas deve ser definido para assegurar a realização de projetos de melhoria e inovação de sucesso.

Segundo, gestores devem considerar que gestão por processos não é apenas modelagem e documentação de processos, mas uma abordagem sistemática para

¹² A análise *As Is* e redesenho *To be* são dois tipos de modelagem de BPM. *AS IS* é o desenho de como o processo é realmente executado, contendo seus erros e acertos, já o método *TO BE* trata do ideal e não da realidade vivida pela empresa.

repensar o modo como uma organização executa e melhora suas operações. O Escritório de Processos tem papel fundamental na divulgação desta ideia pela organização” (ELO GROUP, 2011, p.85).

Assim, nesse nível de maturidade, os serviços que irão compô-la deverão ser priorizados e detalhados. Além disso, um plano de responsabilidade do escritório deve ser elaborado assim como uma matriz de competências ¹³ para a equipe de profissionais. Nesse momento também dá-se início ao programa de treinamento idealizado na fase de planejamento. Um plano de recursos e de pessoal deve ser desenvolvido além do orçamento para o escritório. Ferramentas e metodologia também precisam ser definidas. Por fim, é nessa fase que se iniciam as atividades do escritório de processos no nível 1 (serviços escolhidos para serem prestados inicialmente).

Com relação ao segundo nível de maturidade, uma vez que os gestores já tenham entendido e valorizado a importância da gestão de processos, o escritório precisa “assegurar a convergência das iniciativas relacionadas a BPM em uma metodologia consistente, abrangente e reconhecida de gestão por processos” (ELO GROUP, 2011, p.86). Nessa fase ocorre o início dos primeiros projetos de melhoria de processos assim como a revisão e finalização desses projetos. Visando otimizar o trabalho do escritório, deve haver um novo desenho e aplicação de programa de treinamento, desta vez avançado, para a equipe de profissionais do escritório. Além disso, aqui é o momento para se desenhar e implantar os serviços de nível 2 a serem priorizados pela unidade. Nesse nível também devem haver revisões relacionadas às metodologias e processos do escritório.

O último nível de maturidade (3) visa gerenciar as demandas de gestão de processos de acordo com a estratégia da organização e disseminar a cultura de gerenciamento de processos na Secretaria. Aqui o portfólio de serviços será complementado com atividades relacionadas à gestão de desempenho e, assim, deve haver o desenho e implantação de serviços mais avançados (nível 3) e também se dá início a projetos adicionais a melhorias de processos. Nesse momento ocorre uma avaliação da maturidade dos processos e o desenvolvimento de um plano de disseminação de cultura de processos na organização.

Após a implementação e o período inicial de operação do escritório, sua infraestrutura deve ser revista e atualizada de acordo com as necessidades encontradas. Algumas questões

¹³ Matriz de competências é um documento que aborda as atividades e competências que devem ser desempenhadas por cada cargo da organização.

devem ser respondidas após a implantação do nível de maturidade 1 do escritório. A Elo Group fornece um modelo de questões que devem ser verificadas e este se encontra em apêndice a este trabalho.

Por fim, propõe-se um plano de transição que gerencie a mudança do método de desenvolvimento inicial para a operação normal contínua do escritório. Ele deverá abordar os seguintes assuntos:

- a) “Finalização de questões pendentes em relação ao plano de desenvolvimento original;
- b) Mudanças nos serviços a serem oferecidos pelo Escritório em resposta às demandas e feedbacks das unidades de negócios;
- c) Ajuste das necessidades dos recursos para as operações em curso – pessoas, sistemas, instalações;
- d) Plano de desenvolvimento da equipe do Escritório;
- e) Programa de educação continuada para toda a organização;
- f) Planos de longo prazo para a sustentação da cultura de processos;
- g) Documentações de iniciativas de processo bem sucedidas até o momento mostrando, se possível, um retorno sobre o investimento positivo;
- h) Plano de marketing para revender o conceito de gerenciamento baseado em processos para toda a organização, principalmente para a alta gerência” (ELO GROUP, 2011, p.95).

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este tópico tem por objetivo apresentar os aspectos metodológicos do trabalho. Serão apresentadas as atividades desenvolvidas durante sua execução, na sequência. O trabalho foi dividido em duas partes: levantamento bibliográfico e análise de dados.

A primeira parte da monografia consistiu no levantamento bibliográfico sobre os temas ligados ao trabalho como Processos, Estruturas Organizacionais e Escritório de Processos. Essa fase permitiu que um referencial teórico sólido fosse elaborado para auxiliar no desenvolvimento dos critérios que deverão ser levados em consideração para a estruturação do escritório de processos na SETOP.

Como o objetivo da monografia é propor uma estrutura de escritório de processos a ser implantado na SETOP que se adeque às necessidades da organização e se desdobra em objetivos específicos os quais competem, explorar o tema “processos” e “estruturas organizacionais” e estabelecer critérios para a proposta de estrutura de um escritório de processos na SETOP, esta pesquisa é classificada como descritiva qualitativa. Descritiva porque descreve-se os critérios necessários para a estrutura do escritório de processos e qualitativa porque esta

“Compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação”. (NEVES, 1996, p.1).

Em seguida, será apresentada a análise de dados do trabalho. Nesse fase, delimita-se doze critérios que serão expostos para se estruturar o escritório que foram baseados no levantamento bibliográfico da monografia. Os critérios escolhidos foram divididos em quatro categorias: objeto de trabalho; atribuições; estrutura física; e fatores externos. A categoria objeto de trabalho mostra a metodologia de gestão de processos que será utilizada pelo escritório. As atribuições abarcam as funções, o papel, a forma de atuação e o cenário. A estrutura física é dividida nos critérios estrutura, localização, tamanho, financiamento e sinergias do escritório de processos. Por fim, dos fatores externos fazem parte fatores políticos e divulgação.

Segundo Alvarenga Neto (2005) a pesquisa qualitativa lida, em grande parte, com categorias de análise. De acordo com o autor:

A palavra categoria refere-se, de maneira geral, a um conceito que abrange elementos com características comuns ou que se relacionam entre si e são empregadas para estabelecer classificações. A intenção ao se estabelecer categorias é a de agrupar elementos, idéias e expressões em torno de conceitos capazes de sintetizar a análise meticulosa [...]. (ALVARENGA NETO, 2005, p. 203).

O critério “metodologia de gestão de processos” deve ser abordado, pois é a forma pela qual o escritório irá desenvolver sua atuação na Secretaria e servi-la. Os critérios relacionados às atribuições, papel do escritório, tamanho, financiamento e possíveis sinergias foram escolhidos a partir da metodologia de implementação de um escritório proposto pela Elo Group (2010). Os critérios de forma de atuação e cenário foram ressaltados por Pinho (2008) e adotados para a análise. A localização do escritório é um critério proposto por vários autores, mas a forma adotada no trabalho foi uma junção de aspectos de Tregear (2010) e de Pinho (2008). Com relação ao critério estrutura organizacional do escritório, este foi apoiado nas abordagens do autor Oliveira (2005) e Chiavenato (2003). Por fim, os fatores políticos e a divulgação foram critérios adicionados pela autora desta monografia por serem de relevância para a estruturação de um escritório de processos no governo, um órgão público.

6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este tópico apresentará uma análise dos dados apresentados e, para isso, propõe 12 (doze) critérios para descrever a estrutura que o escritório de processos da SETOP irá assumir.

A pesquisa realizada para os temas “processos”, “estruturas organizacionais” e “escritório de processos” foi reunida, analisada e desdobrada nos critérios que serão apresentados a seguir. Os critérios são: metodologia de gestão de processos utilizada pelo escritório; atribuições; papel; forma de atuação; cenário; estrutura; localização; tamanho; financiamento; possíveis sinergias; fatores políticos; e divulgação.

Quadro 6 – Critérios para estruturação do escritório de processos

Critérios para estruturação do escritório de processos		
Objeto de Trabalho	Metodologia de gestão de processos	O escritório de processos da SETOP utilizará a metodologia de gerenciamento de processos proposta pelo Estado de Minas Gerais
	Atribuições	Principais atribuições: gerenciar a rotina de processos e abrigar projetos de melhoria dos mesmos
Atribuições	Papel	Direcionador
	Forma de atuação	Normativo colaborativo
	Cenário	Cenário 0
Estrutura física	Estrutura	Linha- <i>staff</i>

	Localização	Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação (AGEI) da SETOP
	Tamanho	4 (quatro) profissionais
	Financiamento	Recursos próprios da SETOP
	Sinergias	Escritório de projetos ; Gestão de resultados; Gestão do Conhecimento e Inovação; AISI; DCPOP
Fatores externos	Fatores políticos	Buscar apoio da alta administração
	Divulgação	Quadro gestão a vista; boletins informativos ; cartilhas; inscrição em concursos de melhores práticas; capacitação para os servidores

Fonte: Elaboração própria

6.1. Metodologia de gestão de processos

Este critério busca ressaltar o meio pelo qual o escritório de processos irá desenvolver seu trabalho. Dessa forma, a metodologia de gestão de processos representa o instrumento, no caso, o método que o escritório irá dispor para exercer sua função na SETOP.

A metodologia escolhida para ser utilizada pelo escritório de processos será a proposta pelo governo de Minas Gerais, especificamente, pela DCPOP, como já ressaltado anteriormente no trabalho. Isso porque, primeiramente, esta metodologia propõe duas macroatividades para o escritório (gestão da rotina e melhoria de processos) que coincidem com os papéis do escritório de processos ressaltados por Tregear (2010), por exemplo, e com outras metodologias de gerenciamento de processos destacadas nesse trabalho. Além disso, o escritório de processos fará parte de órgão governamental e, desse modo, a adoção da metodologia de gestão de processos por ele proposta é de grande importância para se alinhar à estratégia do governo como um todo. Vale ressaltar que a metodologia proposta pela DCPOP

possui qualidade notável, uma vez que os guias que a Diretoria oferece para o gestor são de fácil compreensão e bastante explicativos. Além disso, a equipe da DCPOP encontra-se sempre à disposição para auxiliar as Secretarias de Governo no que lhes for preciso com relação à gestão de processos. E, por esse motivo, ela também pode ser considerada uma grande aliada na estruturação do escritório de processos na SETOP.

A metodologia de gestão de processos proposta pelo governo de Minas Gerais considera que esta pode ser subdividida em duas macroatividades: a gestão da rotina e melhoria de processos.

O gestor é o responsável pela gestão da rotina de processos, mas é essencial que os executores participem da atividade. Nesse caso, ele deve ser um agente facilitador de mudanças e incentivador dos executores para que se atinja resultados e desempenho ótimos. Para gerir um processo são necessárias as seguintes atividades: pactuar metas de desempenho e resultados; executar os padrões definidos para o processo; medir e avaliar o desempenho e resultados gerados, verificando os motivos que levaram a eles e avaliando desvios e novas ideias para o funcionamento do processo; divulgar tal desempenho e resultado; e implementar, de fato, as melhorias incrementais, que corrijam os desvios verificados e promovam melhorias no processo. A metodologia para projetos de melhoria proposta pela DCPOP é composta de seis etapas, são elas: planejamento, mapeamento, redesenho, padronização e definição de indicadores e implantação. Cada uma dessas etapas serve de insumo para outra. Todas essas atividades e etapas foram descritas no tópico relacionado à metodologia do governo de Minas Gerais.

6.2. Atribuições

Este critério busca delimitar quais as atribuições o escritório de processos irá desenvolver na SETOP, ou seja, quais atividades irá desempenhar e os serviços que irá prestar à Secretaria.

Inicialmente, o escritório de processos da SETOP terá as seguintes atribuições principais: gerenciar a rotina de processos e abrigar projetos de melhoria dos mesmos. Estas foram escolhidas, pois se alinham à metodologia que será utilizada pelo escritório, a do

governo de Minas Gerais, uma vez que ela atribui essas duas macroatividades para a gestão de processos.

Além dessas duas funções, propõe-se que o escritório seja também o guardião de metodologias. Nesse sentido, todos os métodos de gerenciamento de processos da SETOP irão ser de posse do escritório. É importante que ele as centralize para que os profissionais saibam onde buscá-las quando necessitarem e, também, para que não haja divergências de metodologias dentro da própria Secretaria. Essa atribuição é de grande importância porque atualmente os setores dentro da SETOP têm buscado fontes distintas de informação e de iniciativas de BPM. Assim, os setores trabalham em busca das mesmas coisas, uma vez que podem se unir ao escritório de processos e alinhar as iniciativas para que todos caminhem para um mesmo objetivo.

Propõe-se que o escritório seja um difusor de aprendizados e treinamentos em processos. Atualmente, o governo de Minas tem buscado capacitar seus servidores em gestão de processos, a exemplo, o BPM Day realizado no ano de 2013, que apresentou vários casos de sucessos em BPM dentro e fora do governo. Seguindo essa linha de capacitação oferecida pelo governo, o escritório de processos deve difundir o aprendizado sobre o tema “processos” na SETOP e mostrar ao servidor sua importância. Hoje em dia, o esforço em proporcionar treinamentos sobre o tema na Secretaria é inexistente e, por isso a importância dessa atribuição.

O escritório também irá prestar apoio aos gestores no acompanhamento e avaliação dos processos. Nesse sentido, terá o papel de *staff* ressaltado na estrutura linear-*staff* abordada no levantamento bibliográfico deste trabalho. Cabe aqui ressaltar que os setores de linha possuem autoridade para decidir e executar suas atividades e, nesse caso, o escritório será uma assessoria desses setores com relação à gestão de processos. Essa assessoria possui a vantagem de proporcionar um serviço muito mais especializado para a SETOP e minimizar as iniciativas pontuais de BPM. Assim, fica claro que os atores que irão executar o gerenciamento dos processos são os gestores da Secretaria, e o escritório de processos irá assessorar esses gestores no acompanhamento e avaliação dos mesmos. Para a Secretaria essa atribuição se adéqua pois, como será visto à frente, o escritório não terá recursos suficientes para gerenciar todos os processos da organização e, mais que isso, a atribuição sendo dessa forma faz com que os gestores tenham um envolvimento maior na gestão dos processos. Isso proporciona a constante melhoria dos processos uma vez que seus executores estarão

vivenciando no cotidiano o gerenciamento dos mesmos. É uma boa forma de estabelecer uma cultura de BPM na SETOP.

Chiavenato (2003) destaca as quatro funções desempenhadas pelo *staff*: serviços; consultoria e assessoria, como métodos e processos; monitoramento, acompanhando e avaliando uma determinada atividade ou processo sem nele intervir ou influenciar; e planejamento e controle. As atribuições do escritório se alinham às funções mostradas pelo autor, uma vez que a nova estrutura prestará serviços de BPM; e será guardião de metodologias; prestará assessoria aos demais setores sem intervir na execução dos processos.

Por fim, tudo que diz respeito na organização ao tema processos e sua gestão, o escritório terá uma atribuição específica para guiar o funcionamento. Com o passar do tempo e com a aquisição de experiência em BPM na SETOP, essas atribuições iniciais deverão ser revisadas e reformuladas para se adequar ao cenário de maturidade que a organização alcançar. No entanto, a princípio, estas são as atribuições propostas para que o escritório inicie sua atuação na SETOP.

6.3. Papel

O critério relacionado ao papel que o escritório de processos irá desempenhar na SETOP tem por objetivo delimitar o tipo de intervenção/influência que será exercida. Nesse caso, como visto, Tregear (2010) propõe três tipos de papel que um escritório pode desempenhar: direcionador, facilitador ou servidor. Quando a intervenção por parte do escritório na organização é muito alta, ele assume um papel direcionador. Em antítese, quando a intervenção do escritório é menor, ele realiza um papel de servidor. Entre esses dois tipos, quando o escritório intervém de forma balanceada na organização, assume o papel de facilitador.

No caso do escritório de processos para a SETOP, propõe-se que ele, inicialmente, tenha um papel mais direcionador de práticas de BPM. Isso porque a organização não possui maturidade em gestão de processos e, assim, o escritório deve intervir mais nos assuntos que se relacionam aos mesmos. Mais que isso, nenhum processo na Secretaria é gerenciado e, na verdade, não existe uma preocupação e entendimento da importância de gerenciá-los. A única

tentativa de gerir processos aconteceu no ano de 2010, quando a AGEI desenhou e redesenhou dois macroprocessos da Subsecretaria de Infraestrutura: de Convênios e de Doações. Além desta, foram identificados no mesmo ano os macroprocessos finalísticos e de suporte da SETOP (serão apresentados no critério tamanho). No entanto, após essa iniciativa, não houve nenhum acompanhamento da implementação dos processos redesenhados e muito menos o seu posterior gerenciamento. Na verdade, nem os processos da própria AGEI são claros, pois não foram desenhados até o momento, apesar de haver planos para que isso aconteça.

Essa situação justifica o fato de o escritório de processos assumir, inicialmente, um papel mais direcionador. Ele deverá exercer uma intervenção de forma mais direta, induzindo práticas de BPM na Secretaria e impulsionando o gerenciamento da rotina e a melhoria dos processos. Mais que isso, ele deverá capacitar os servidores para que estejam devidamente preparados para essa nova realidade, pois poucos possuem conhecimento do que significa a gestão de processos e sua importância. O escritório ainda deverá orientar tempestivamente e acompanhar com proximidade os gestores que lidarão com o gerenciamento para que este seja realizado de forma correta e de acordo com os padrões determinados pela metodologia utilizada pelo escritório. Por fim, esse papel direcionador, com maior intervenção, obriga que a nova unidade da Secretaria esteja sempre à disposição para auxiliar na solução de qualquer impasse e para tirar as dúvidas que irão surgir.

Com o passar do tempo, espera-se que com maior maturidade em BPM, o escritório deixe de exercer um papel tão direcionador e passe a intervir menos nos assuntos relacionados a processos. Dessa forma, ele passará a exercer maior influência na Secretaria e deixará de ser tão interventor. Nesse momento, o papel da unidade se aproximará de um facilitador de práticas de BPM.

6.4. Forma de atuação

Este critério irá definir a forma de atuação do escritório de processos na SETOP. Pinho (2008) delimita três possíveis formas: normativo colaborativo, coordenador e

normativo/coordenador. Elas foram apresentadas e explicadas anteriormente no levantamento bibliográfico.

A proposta é que o escritório de processos da SETOP assuma a forma de normativo colaborativo. Conforme descrito por Pinho (2008, p.47), o escritório normativo colaborativo “assume o papel de normatizar a gestão de processos, caminhando desde a governança, estratégia, passando pelo controle de qualidade, orçamentos, modelagem, melhoria e implantação”. Dessa forma, as demais unidades organizacionais serão responsáveis pelos processos e o escritório apenas irá colaborar para que a gestão seja realizada de forma adequada.

O motivo de se optar por essa forma de atuação é o fato de que, como já foi dito, o escritório seja um *staff* na SETOP, prestando serviços de assessoria na Secretaria. E, por isso, a forma de atuação que se encaixa nas atividades de um *staff* é exatamente a forma normativa colaborativa, pois permite que as demais unidades de linha possuam autoridade para decidir e executar suas atividades e o escritório seja uma assessoria desses setores com relação à gestão de processos.

Além disso, esse modelo permite também que essas unidades tenham contato direto com o gerenciamento de processos e trabalhem para que ele seja realizado, o que melhora seu funcionamento. Além disso, elas terão maior percepção e contato com as melhorias que o BPM trará para a organização como um todo e também que terão conhecimento amplo sobre os demais processos que ocorrem na SETOP.

6.5. Cenário

O critério relacionado ao cenário organizacional busca optar e descrever aquele que será assumido pelo escritório de processos da SETOP. Pinho (2008) propõe sete possíveis cenários organizacionais, que se diferenciam numa escala de 0 a 7 de acordo com seu porte, forma de atuação, demanda, tipos de processos e estrutura. O aprofundamento desses cenários foi apresentado no levantamento bibliográfico.

Neste trabalho, propõe-se que o cenário para se iniciar o escritório de processos na Secretaria seja o cenário 0.

“Este cenário atende a um escritório de processos de pequeno porte cuja forma de atuação é normativa colaborativa, e que está estruturado para atender uma demanda limitada de projetos de processos.

Os tipos de processos centrais são os gerenciais e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos. A gestão do dia a dia está fora deste cenário assim como os processos do tipo suporte são inicialmente feitos e acumulados pelos papéis de produção, análise e gerenciamento de processos. Não há nenhum departamento ou assessoria específica responsável pela implantação e controle de qualidade das ações do escritório” (PINHO, 2008, p.50).

A primeira justificativa para que esse cenário seja o adotado é o fato que ele corresponde a um escritório de pequeno porte. Na SETOP, essa unidade terá um número limitado de recursos humanos e a proposta é que ele se localize na AGEI e, portanto, não cabe ter a princípio um escritório de porte mais elevado. Em segundo lugar, como visto no critério anterior, propõe-se que o escritório tenha uma forma de atuação normativa colaborativa e, no cenário optado, essa é a forma assumida. Em terceiro lugar, as demandas de projetos serão limitadas também pelo tamanho que escritório terá inicialmente e, mais a frente, o critério tamanho será discutido. Essas demandas serão limitadas também pelo fato de que a Secretaria não possui maturidade em BPM e, num primeiro momento, será preciso criar uma cultura de processos na organização. A partir disso as demandas irão surgir e aí sim o escritório poderá assumir cenários distintos, gradualmente, de acordo com a evolução da gestão de processos na Secretaria. Por fim, na SETOP existem experiências apenas pontuais de gestão de processos (os dois resenhos dos macroprocessos de convênios e doação de materiais) e, por isso, não possui maturidade em BPM. Seria imprudente estruturar um escritório de maior porte tendo essa realidade posta na Secretaria, pois suas atribuições iniciais e a forma de atuação serão limitadas justamente por ser uma unidade nova na organização.

6.6. Tipo de estrutura

Este critério busca definir o tipo de estrutura organizacional que o escritório de processos assumirá. No levantamento bibliográfico deste trabalho foram apresentados vários modelos de estrutura presentes na literatura. Para desenvolver esse critério, será delimitado o tipo de estrutura que a SETOP e a AGEI possuem, e por fim, o tipo de estrutura optada para o escritório assumir e a justificativa para esta escolha.

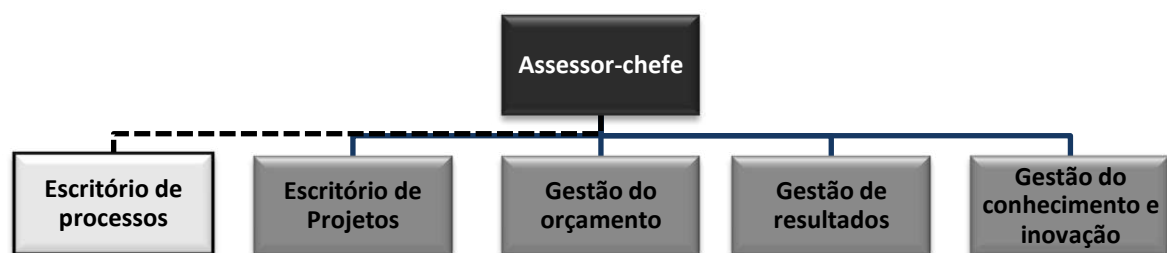
A estrutura organizacional da SETOP pode ser considerada como do tipo linha-*staff* (em anexo à monografia). Cabe aqui voltar ao conceito de organizações linha-*staff* abordada no levantamento bibliográfico, pois elas são “resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens” (CHIAVENATO, 2003, p.192). Dessa forma, esse modelo combina órgãos de execução (de linha) com outros de assessoria (*staff*). A SETOP é subdividida pelas funções desempenhadas pela organização: subsecretaria de regulação de transportes e subsecretaria de infraestrutura. Estas duas subsecretarias compõem as unidades de linha da Secretaria, ou seja, são unidades executoras. No entanto, além da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação, a Secretaria ainda possui mais cinco assessorias: de apoio administrativo, jurídica, setorial, de comunicação e de integração dos sistemas de informação. Essas assessorias funcionam como unidades *staff* na SETOP, pois assessoram e fazem recomendações às unidades de linha, mas, no entanto, não possuem a autoridade de comandá-las.

A AGEI em si possui uma estrutura do tipo matricial, pois combina alguns aspectos da estrutura funcional e outros da de projetos. A unidade não possui sua estrutura formalizada, mas, segundo o atual assessor-chefe da mesma, Marcus Vinícius Mota de Meira Lopes, pode ser considerada como exposto na figura 30.

Apesar de a AGEI ser responsável por iniciativas de gestão de processos na Secretaria, verifica-se que atualmente essa função não compõe sua estrutura. Dela fazem parte apenas o escritório de projetos, gestão do orçamento, gestão de resultado e gestão do conhecimento e inovação. Dessa forma, propõe-se que a unidade escritório de processos seja inserida num mesmo nível hierárquico das demais da AGEI. Isso porque é destacado no decreto de competências da SETOP que, assim como gerenciar projetos, gerir orçamento, resultados e

inovação, também é competência da AGEI “(...) coordenar a implantação de processos de modernização administrativa e de melhoria contínua, articulando as funções de racionalização, organização e otimização”. Essa competência pressupõe que o gerenciamento de processos seja considerado tão importante quanto as demais na estrutura da AGEI. Dessa forma, propõe-se que a AGEI tenha a seguinte estrutura, incluindo o escritório de processos:

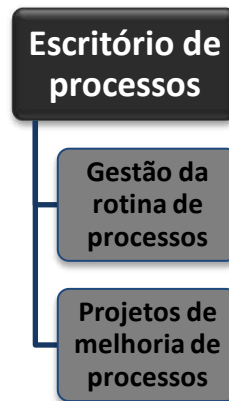
Figura 30 – Estrutura organizacional da AGEI/SETOP



Fonte: Elaboração própria

Nesse contexto, o escritório de processos tomaria forma de um *staff* na SETOP, assim como a AGEI e as demais assessorias da organização. Por assumir uma forma de atuação normativa colaborativa, o escritório de processos apenas irá colaborar para que a gestão de processos seja realizada de forma adequada, cabendo às demais unidades organizacionais a responsabilidade pelos processos. Por fim, as competências do escritório serão subdivididas entre as funções de gestão da rotina e melhoria dos processos, como apresentado na figura abaixo.

Figura 31 – Estrutura do escritório de processos



Fonte: Elaboração própria

6.7. Localização

O critério relacionado à localização busca definir onde o escritório de processos será situado na SETOP e o motivo de tal escolha.

A proposta é que o escritório de processos da SETOP se localize na AGEI da Secretaria. Esta unidade possui a competência, como relatado no critério anterior, dentre tantas outras, de cuidar de assuntos relacionados à gestão de processos da SETOP. Mais que isso, pode-se considerar que a AGEI assume um papel de *staff* na Secretaria e, como se pretende que o escritório também assuma esse papel, é sensato alocá-lo na Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação. No tópico anterior relacionado à estrutura, foi apresentada a proposta de alocação do escritório na estrutura da AGEI da SETOP.

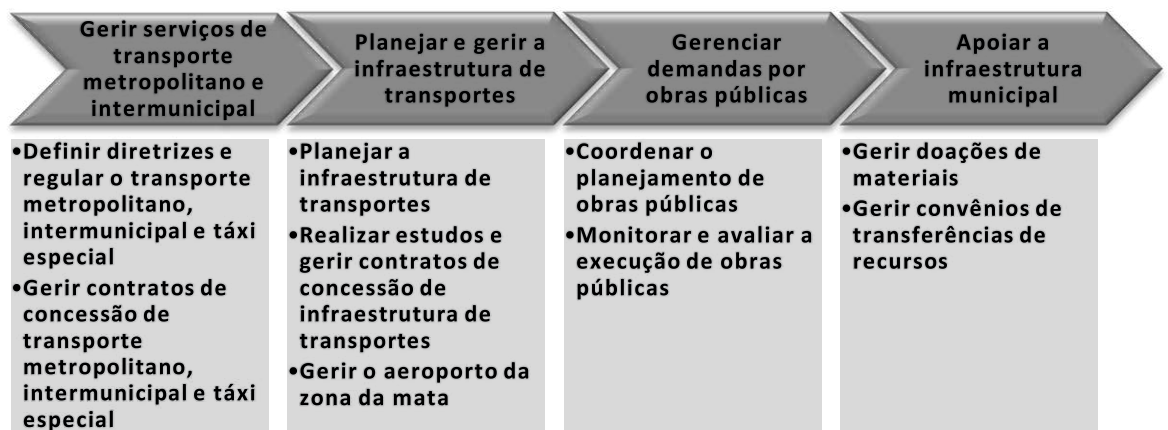
6.8. Tamanho

Este critério busca delimitar o número de profissionais que o escritório de processos da SETOP irá necessitar e o por que da quantidade proposta.

Inicialmente, a proposta é que o escritório de processos possua quatro profissionais que seriam divididos quanto aos papéis que desempenham. Foram identificados na SETOP os macroprocessos finalísticos e de suporte que fazem parte da Secretaria e, com base neles, delimita-se esse número de profissionais que o escritório irá necessitar num primeiro momento. O profissional 1 ficaria responsável pela gestão do dia a dia que corresponde à desenho e acompanhamento de processos. Ele também abrigará as metodologias e as disseminará na organização. A função de indicar e priorizar projetos de melhoria de processos também é deste profissional. Os três demais profissionais terão atribuições idênticas. Eles cuidarão de todos os projetos de melhoria e irão interagir com as demais unidades organizacionais e, por isso, eles também precisam ser agentes de mudança. Cada um será responsável por um projeto do escritório, ou seja, o escritório suportará (inicialmente) apenas três projetos de melhoria de cada vez.

Propõe-se que dois desses profissionais fiquem responsáveis pelos processos finalísticos. Um deles cuidará daqueles macroprocessos pertencentes à Subsecretaria de Infraestrutura, são eles: gerenciar demandas por obras públicas e apoiar a infraestrutura municipal. O outro profissional, ficaria responsável pelos macroprocessos da Subsecretaria de Regulação de Transportes, são eles: gerir serviços de transporte metropolitano e intermunicipal e planejar e gerir a infraestrutura de transportes. Esses macroprocessos se subdividem em processos menores, os quais são apresentados na figura a seguir.

Figura 32 – Desdobramento dos macroprocessos finalísticos da SETOP



Fonte: Elaboração própria.

Pretende-se que último profissional fique responsável por projetos relacionados aos macroprocessos de suporte. São eles: gerir recursos de informática, suporte administrativo, gerir pessoas, gerir recursos financeiros, realizar comunicação social, assessorar juridicamente e gerir mudanças organizacionais. O desdobramento destes macroprocessos é apresentado da figura a seguir.

Figura 33 – Desdobramento dos macroprocessos de suporte da SETOP



Fonte: Elaboração própria.

Poderá haver a percepção de que o profissional responsável pelos macroprocessos de suporte estará sobrecarregado em função aos demais. No entanto, esta divisão foi proposta desta forma porque os processos finalísticos, apesar de serem menores em quantidade, são mais complexos que os de suporte, uma vez que desempenham as atividades fim da organização. Por fim, o assessor-chefe da AGEI irá realizar o apoio do escritório, chefiando suas ações, validando a gestão do dia a dia e os projetos de melhoria.

6.9. Financiamento

O critério relacionado ao financiamento do escritório de processos buscará delimitar a forma de financiamento da unidade. Esta, segundo Tregear (2010), poderá se dar de duas formas: através da cobrança dos serviços prestados ou a partir de um financiamento central.

No caso do escritório da SETOP, a cobrança dos serviços prestados é inviável uma vez que ele será uma unidade *staff* dentro da Secretaria. Dessa forma, a sugestão é que haja um financiamento central da SETOP para o escritório. Por se tratar de um órgão da administração pública, o financiamento do escritório passa pela disponibilidade orçamentária do custeio da Secretaria assim como da disponibilidade de profissionais para compô-lo.

Além disso, o escritório irá necessitar de equipamentos de trabalho (como computadores, notebook, mesas, cadeiras, dentre outros) para funcionar. No entanto, segundo o assessor-chefe da AGEI, esse não pode ser visto como uma barreira ou problema para o escritório de processos, pois existe disponibilidade desse tipo de recurso na Secretaria. Capacitações e treinamentos também serão necessários e, para isso tudo, recursos financeiros serão necessários para custeio.

A demanda de um escritório de processos nunca foi gerada numa Secretaria de Governo em Minas Gerais e, por isso, não se sabe ao certo a reação que essa iniciativa pode gerar inclusive com relação a seu custeio. No entanto, segundo responsáveis pelo orçamento da Secretaria, não existe disponibilidade orçamentária para projetos de inovação ou melhoria da área meio para este ano. Além disso, estamos passando por um momento de contingenciamento no governo, em que alguns gastos estão sendo reduzidos e cortados.

Estima-se, de acordo com consultas realizadas ¹⁴no Portal da Transparência do Governo de Minas Gerais¹⁵, que um administrador (ou EPPGG¹⁶) tenha um salário de, em média, R\$ 3.000,00. Como serão necessários 4 (quatro profissionais), estima-se que o custeio de pessoal do escritório gire em torno de R\$ 12.000,00 por mês, além de 13º salário e

¹⁴ Essa consulta foi realizada com base em salários recebidos por alguns administradores e EPPGG's da área administrativa da SETOP e uma média foi calculada.

¹⁵ O Portal da Transparência permite o acesso do cidadão à assuntos governamentais, como a arrecadação estadual, despesas do estado, dívida pública, gastos com pessoal, repasse aos municípios, dentre outros. Está disponível em <www.transparencia.mg.gov.br>.

¹⁶ Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG): é uma carreira do governo de Minas Gerais.

gratificações oferecidas pelo governo. Além disso, capacitações em BPM têm um custo bastante elevado e serão necessárias para capacitação dos profissionais do escritório. A exemplo, uma capacitação da ABPMP¹⁷ gira em torno de R\$ 1.700,00 a R\$ 3.000,00.

Portanto, para buscar financiamento, é preciso ter apoio da alta administração e um patrocinador que “compre a ideia” do escritório de processos. Assim, os benefícios que ele trará à Secretaria deverão ser muito bem expostos e divulgados. O escritório irá gerar um custeio considerável e, por isso, seu financiamento deve ser bem planejado.

6.10. Sinergias

Este critério visa propor algumas possíveis interações que o escritório de processos poderá ter no ambiente interno e externo da SETOP.

Dentro da estrutura da AGEI, a primeira sinergia que poderia ocorrer seria entre o escritório de processos e o de projetos. Os dois tem a possibilidade de compartilhar metodologias de gerenciamento de projetos, uma vez que o escritório de processos também irá realizar projetos de melhoria. Uma segunda sinergia seria com a gestão de resultados realizada na AGEI. O escritório poderá contribuir com ela na medida em que propõe indicadores de desempenho para os processos da Secretaria e, mais que isso, pode inclusive mensurar o desempenho do próprio escritório. Outra sinergia está relacionada com o setor de gestão do conhecimento e inovação da AGEI. O escritório, por ser guardião de metodologias e disseminador de conhecimentos relacionados a processos, poderá se unir a esse setor para realizar essas atribuições. Por fim, a gestão de recursos e informações do escritório de processos poderá ser feita com os demais setores da AGEI, uma vez que eles, atualmente, já são geridos por sua chefia.

Na SETOP como um todo, o escritório poderá receber sugestões e opiniões das demais unidades da Secretaria. Mas uma ótima sinergia seria com a Assessoria de Integração dos Sistemas de Informação (AIS). Isso porque esta assessoria cuida de todos os sistemas de tecnologia da informação da Secretaria. O escritório de processos poderá utilizar a tecnologia

¹⁷ Assossiation of Business Process Management Professionals

de informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de desempenho e, da mesma forma a AISI poderá se integrar ao escritório para desenvolver os sistemas de TI da Secretaria com base em seus processos.

No governo, o escritório de processos da SETOP poderá servir como referência para implementação dessa estrutura em demais órgãos do governo. Além disso, o escritório poderá compartilhar metodologias e aprendizados com a DCPOP. Estes dois devem permanecer em constante sinergia para que as metodologias utilizadas pelo escritório estejam de acordo com aquelas sugeridas pelo governo.

6.11. Fatores políticos

Este critério aborda alguns aspectos políticos que devem ser levados em consideração para estruturar o escritório de processos na SETOP.

É preciso mostrar os benefícios de eficiência e eficácia que o gerenciamento de processos traz para a SETOP assim como a necessidade de se implementar um escritório de processos para cuidar dessa função. O escritório deve ser uma estrutura que recebe apoio da alta administração e deve ter até mesmo um patrocinador, caso contrário, seu trabalho corre o risco de não ter legitimidade.

Precisa-se ter em vista que no próximo ano, 2014, haverá eleições estaduais. É comum na administração pública acontecer o fato de mudar o líder político do governo e os novos elegerem outros líderes para os órgãos do governo. Portanto, se houver apoio político ou não hoje, pode ser que quando acontecer mudanças políticas na Secretaria devido às eleições ou outros fatores, esse apoio tome outra forma distinta.

Além disso, uma vez que o escritório de processos corresponde a uma nova unidade da Secretaria, ele deve ser regulamentado no Decreto de Competências como tal e legitimado como uma estrutura da SETOP.

6.12. Divulgação

Este critério busca delimitar as ferramentas que o escritório de processos poderá utilizar para efetivar a divulgação de seu trabalho e de disseminação do tema “processos” na SETOP.

Existem algumas ferramentas de divulgação na SETOP que poderão ser utilizadas em prol do escritório de processos, são elas: quadro gestão a vista¹⁸ afixado em murais na Secretaria e boletins informativos que são encaminhados por meio eletrônico a todos os servidores periodicamente. A partir dessas ferramentas, o escritório poderá divulgar seus trabalhos realizados e algumas informações a respeito do desempenho dos processos da Secretaria, divulgação de treinamentos, dentre outros.

No mais, cartilhas informativas também poderão ser enviadas aos servidores por meio eletrônico para disseminar o conhecimento a respeito de gerenciamento de processos, para que a Secretaria crie um entendimento e cultura em BPM. Mais que isso, pode ser oferecido aos servidores capacitações em gerenciamento de processos e que sejam promovidos pelo escritório. Por fim, para ganhar maior visibilidade, seria interessante inscrever, futuramente, a experiência do escritório de processos na SETOP em concursos de projetos voltados para melhores práticas do setor público.

¹⁸ O quadro de gestão à vista é afixado em murais pela Secretaria e foi criado com a intenção de auxiliar os gestores indicando indicadores de desempenho de cada equipe da organização.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma contextualização foi verificado que a criação de um escritório de processos na SETOP se alinha à estratégia da Secretaria uma vez que atende a um de seus objetivos, que é “simplificar, modernizar e racionalizar os processos organizacionais”. Para compor esse objetivo, existe um indicador que prevê a criação de um escritório que gerencie os processos na SETOP. Isso legitima a inserção do escritório como uma unidade essencial para auxiliar na condução dos trabalhos da Secretaria.

O modelo de gerenciamento de processos proposto pela DCPOP se alinha a modelos que existem atualmente na bibliografia relacionada. Ele considera que esta gestão se subdivide em duas atividades: gestão da rotina e melhoria de processos. Elas se interagem entre si e, por vezes, até mesmo se sobrepõem. A gestão da rotina é uma ação importante uma vez que garante a manutenção do desempenho e resultados do processos e, as melhorias, geram grandes impactos de desempenho no gerenciamento. Um dos maiores desafios de iniciativas em gerenciamento de processos de negócios é a dificuldade em manter a sua gestão nas organizações. Na SETOP não é diferente. Este trabalho, em sua introdução, relatou o exemplo dos dois macroprocessos que foram redesenhados na Secretaria e que, por falta de gerenciamento, os referidos redesenhos não foram implementados. A iniciativa do escritório vem para suprir esse tipo de necessidade, na medida em que institucionaliza a gestão de processos, tornando-a parte do cotidiano e da cultura da organização. No entanto, para isso, é preciso que a toda a organização tenha consciência de que o BPM irá significar aumento do desempenho organizacional e que o escritório será responsável por essa função. Mais que isso, o escritório precisa ter patrocinadores, representantes da alta liderança que o apoiem em todas suas atividades, caso contrário ele poderá ser uma unidade sem atuação.

O escritório de processos da SETOP irá gerenciar a rotina de processos e abrigar projetos de melhoria dos mesmos. Além disso, também será guardião de metodologias, difusor de aprendizados e treinamentos em processos e interlocutor entre gestores e alta administração. A proposta é que tudo que diz respeito na organização à processos e sua gestão, o escritório terá uma atribuição específica para guiar o funcionamento. A princípio, ele terá um papel mais direcionador, intervindo mais nos assuntos que se relacionam a processos, pelo fato de que a SETOP não possui maturidade em BPM. Nesse caso, ele será

normativo colaborativo, o que significa que as demais unidades organizacionais sejam responsáveis pelos processos e o escritório assumira a função de normatizar e colaborar para a gestão dos mesmos.

Quanto à estrutura, o escritório será um *staff* na SETOP, uma vez que prestará serviços de assessoria. Sua localização será na AGEI, uma unidade que corresponde à assessoria da alta administração. Para iniciar o escritório, este trabalho sugere que quatro profissionais sejam alocados em sua estrutura. Um funcionário ficaria responsável pela gestão da rotina, o segundo seria responsável pelos projetos de melhoria de processos de suporte e os demais pelos processos da Subsecretaria de Infraestrutura e Subsecretaria de Regulação de Transportes, respectivamente. Propõe-se que para financiamento do escritório sejam utilizados recursos próprios, mas é algo a ser discutido com a alta administração da Secretaria, uma vez que necessita de disponibilidade orçamentária. Mas, para funcionar, ele demandará recursos humanos, computadores para cada profissional, materiais para desenvolvimento do trabalho, dentre outros. O cenário a ser assumido, inicialmente, é de um escritório de pequeno porte com poucas demandas. Verificou-se que possíveis sinergias podem ser estabelecidas a princípio, na AGEI, como com o escritório de projetos, gestão de resultados e gestão do conhecimento e inovação. Poderá haver sinergia também com a AISI/SETOP e com a DCPOP/SEPLAG, assim como outras Secretarias de Estado. No entanto, com o passar do tempo novas sinergias podem ser descobertas. Fatores políticos deverão ser analisados e a divulgação irá se basear em meios já utilizados na Secretaria, além de capacitações e cartilhas eletrônicas.

Tendo isto, conclui-se que existe a viabilidade de se implementar um escritório de processos na SETOP com uma estrutura que atende às necessidades e demandas da mesma. Mais que isso, essa estrutura pode ser inserida na AGEI de forma a compor e complementar seu trabalho. A otimização dos processos na Secretaria poderá atingir proporções maiores e, tendo sucesso, poderá servir até mesmo de exemplo para demais instituições públicas que queiram replicar a experiência.

Por fim, este trabalho atendeu à pergunta de pesquisa proposta e apresentou uma estrutura do escritório de processos a ser implementado na Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais. Mais que isso, cumpriu com seus objetivos de explorar o tema “processos” e “estruturas organizacionais” e estabelecer critérios para a proposta de estrutura de um escritório de processos na SETOP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Luis César. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as Tecnologias de Gestão Organizacional. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAÚJO, Luiz César Gonçalves. **Organização e Métodos:** integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio:** Corpo Comum de Conhecimento. *Business Process Management. Common Body of Knowledge (CBOK)*. Chicago, EUA. 2009.
- BALDAM, Roquemar *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócio:** BPM Business Process Management. Rio de Janeiro: Editora Érica, 2007.
- BRASIL. **Modelo de Governança por Processos da Justiça Federal.** Escritório de Processos Nacional, 2010.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos:** administrando organizações por meio de processos de negócios. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações e Métodos:** estudo integrado de novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1997.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos.** São Paulo: Atlas, 2002.
- FERREIRA, Vanice. **Contribuições do gerenciamento de processos para a administração pública:** análise comparativa em organizações pública do Estado de Minas Gerais. 2010. Monografia de graduação. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2010.
- GONÇALVES, José. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas. Volume 1, nº1. FGV, 2002.
- GRIN, Eduardo. **Estrutura e metodologia de Gestão para Resultados em governos locais.** Fundação Perseu Abramo. 2009. Disponível em: <<http://portalegp.com.br/arquivo/51-arquivo.pdf>> Acesso em 18 de maio de 2013.

GROUP, Elo. **Coletânea ELO Group de Ideias e Tendências em BPM em 2010/2011: Liderança em Ideias, Métodos e resultados em BPM no Brasil.** *ELO Group*, 2011.

GROUP, Elo. **Os 3 Papéis Estratégicos de um Escritório de Processos: O Escritório como mecanismo para gerar excelência operacional, aumentar a visibilidade gerencial e fomentar a inovação.** *ELO Group*, 2009.

GROUP, Elo. **Roadmap para implantação de um Escritório de Processos: promovendo a inovação organizacional e a governança de BPM.** *ELO Group*, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LERNER, Walter. **Organização, sistemas e métodos.** 3 Ed. São Paulo, Atlas, 1978.

LUPORINI, Carlos Eduardo Mori; PINTO, Nelson Martins. **Sistemas Administrativos: uma abordagem moderna de O&M.** 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MEDEIROS, Gustavo B. **Arquitetura Organizacional: um estudo de caso das transformações ocorridas na Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas após a promulgação da Lei Delegada Nº 180 de 25 de janeiro de 2011.** Monografia de graduação. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2011.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45750 de 2011.** Dispõe sobre a organização da Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.transportes.mg.gov.br/images/documentos/Decreto_45750_2011.pdf> Acesso em 18 de maio de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Diretoria Central de Otimização de Processos. **Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-processos>> Acesso em 25 de abril de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Diretoria Central de Otimização de Processos. **Guia para Gestão da Rotina de Processos no Governo de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-processos>> Acesso em 25 de abril de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas. **Missão e Valores**. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.transportes.mg.gov.br/index.php/sobre/institucional/missao-e-valores>> Acesso em 25 de abril de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas. **Planejamento Estratégico da Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas**. Belo Horizonte, 2011.

OLIVEIRA, Cezar A. **Departmentalização**. Disponível em: <<http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Departmentalizacao.pdf>> Acesso em: 13 de junho de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organizações e Métodos e O&M: uma abordagem gerencial**. 15 Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PICCHIANI, Djair. **Estruturas Organizacionais: Modelos**. São Paulo: UNIFESP, 2010.

PINHO, Bruno *et al.* **Estruturação de Escritório de Processos**. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2008.

PMI – Project Management Institute. **A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**. 3 Ed. Newtown Square: Project Management Institute INC., 2009.

POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO ESTADO DE MINAS GERAIS

RIBEIRO, Frederico. **A ação, implantação e operação das unidades de atendimento integrado sob a análise comparativa entre projeto e processo**. 2011. Monografia de graduação. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2011.

RONCHI, Luciano. **Organização, métodos e mecanização**. 6 Ed. São Paulo, Atlas, 1978.

ROSEMANN, Michael. **Gestão de Maturidade de Processos de Negócio**. *Elo Group*, 2006. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/bpm360_artigo5_parte3.html> Acesso em 27 de maio de 2013.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Natal, RN: SEARH/RN, 2008.

SILVA, Rosilene. **Estrutura organizacional:** um estudo na empresa RJD Incorporações e Administração de Imóveis Ltda. Trabalho de conclusão de estágio. Universidade do Vale do Itajaí. 2008.

TANGARI, Milla; GONÇALVES, Renata Aparecida. **Política de inovação na gestão pública do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <http://www.choquedegestao.mg.gov.br/ckeditor_assets/attachments/468/politica_de_inovacao_na_gestao_publica_do_estado_de_minas_gerais.pdf?1366139810> Acesso em 18 de maio de 2013.

TECHNOLOGIES, Cryo. **AS IS x TO BE.** 2010. Disponível em: <<http://blog.orquestrabpm.com.br/2010/02/as-is-x-to-be.html>> Acesso em 01 de junho de 2013.

TEIXEIRA, Sonia Maria Fleury. **O desafio da gestão das redes de políticas.** VII Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administracion Publica, Lisboa, Portugal, 8-11. 2002.

TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA; André. **Estabelecendo o Escritório de Processos:** um programa inovador para projetar, contruir, operar e transferir conhecimentos, ferramentas e infraestrutura necessários para permitir e apoiar uma organização centrada em processos. *ELO Group*, 2010.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações:** estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. 4 Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

APÊNDICES

Apêndice único – Revisão pós-implementação do escritório de processos

Serviços do Escritório

- a) O serviço entregue foi de encontro aos requisitos do cliente interno do Escritório?
- b) Que lições foram aprendidas sobre a entrega de serviços?
- c) O que foi feito satisfatoriamente?
- d) O que foi feito insuficientemente?
- e) Que mudanças deveriam ser feitas para melhorar os resultados dos futuros projetos e outras atividades do Escritório de Processos?

Metodologia

- a) Quais aspectos da metodologia funcionaram bem?
- b) Quais aspectos da metodologia não funcionaram bem?
- c) A metodologia foi bem entendida?
- d) Existem aspectos da metodologia que improdutivamente dificultam o projeto?
- e) Quais mudanças deveriam ser feitas para melhorar os resultados dos projetos futuros e outras atividades do Escritório de Processos?

Resultados de Projetos

- a) O projeto entregou os benefícios esperados?
- b) O projeto poderia ter sido finalizado antes se a equipe do projeto tivesse...
- c) O que foi feito satisfatoriamente?

- d) O que foi feito insuficientemente?
- e) Existiu comunicação aberta e apropriada?
- f) Existiram recursos disponíveis suficientes?
- g) Quais mudanças deveriam ser feitas para melhorar os resultados dos projetos futuros e outras atividades do Escritório de Processos?

Fonte: *Elo Group*, 2011, p. 93

ANEXOS

Anexo I – Plano de Ação

PLANO DE AÇÃO		
ITEM	AÇÕES	PRODUTOS
1	Fortalecer o escritório de Processos (AGEI) – Gabinete	Escritório fortalecido
2	Monitorar processos redesenhados	Rotina de monitoramento dos processos redesenhados implantada
3	Elaborar o Manual de Processos SETOP, com revisões anuais - AGEI	Manuais elaborados
4	Implementar o Sistema Integrado de Obras Públicas (SIOP) em condições para sua plena utilização	SIOP implementado
5	Institucionalizar um formato de Programa de Necessidades padrão com o DEOP-MG	Programa de Necessidades em formato padrão utilizado pelo DEOP-MG
6	Fazer o levantamento e o redesenho dos principais processos do DEOP-MG, e estabelecer, junto ao órgão, o novo desenho de processos.	Principais processos do DEOP-MG modificados em conformidade com o resultado do seu redesenho
7	Integrar o Sistema Integrado de Obras Públicas (SIOP) ao Sistema de Informações do DEOP-MG (INFODEOP), garantindo sua funcionalidade dentro da proposta da integração.	SIOP e INFODEOP integrados e funcionais dentro da proposta de integração
8	Otimizar ferramentas de gerenciamento de obras	Ferramentas otimizadas

Fonte: Planejamento Estratégico da SETOP

Anexo II – Painel de gestão do processo

PAINEL DE GESTÃO DO PROCESSO

Nome do Órgão _____

Nome do Processo _____

Gestor do Processo Nome do Gestor do Processo _____

Data de elaboração: data _____ Data da última atualização: data _____

PROCESSO

DESCRIÇÃO

GRÁFICOS DE CONTROLE - INDICADORES DO PROCESSO

Indicador: _____ Tipo de Gráfico: _____ Unidade de Med.: _____ Fonte de Dados: _____

SELECIONE ESTA CÉLULA E COLE AQUI O GRÁFICO

Indicador: _____ Tipo de Gráfico: _____ Unidade de Med.: _____ Fonte de Dados: _____

SELECIONE ESTA CÉLULA E COLE AQUI O GRÁFICO

Indicador: _____ Tipo de Gráfico: _____ Unidade de Med.: _____ Fonte de Dados: _____

SELECIONE ESTA CÉLULA E COLE AQUI O GRÁFICO

Indicador: _____ Tipo de Gráfico: _____ Unidade de Med.: _____ Fonte de Dados: _____

SELECIONE ESTA CÉLULA E COLE AQUI O GRÁFICO

Indicador: _____ Tipo de Gráfico: _____ Unidade de Med.: _____ Fonte de Dados: _____

SELECIONE ESTA CÉLULA E COLE AQUI O GRÁFICO

Indicador: _____ Tipo de Gráfico: _____ Unidade de Med.: _____ Fonte de Dados: _____

SELECIONE ESTA CÉLULA E COLE AQUI O GRÁFICO

NOVAS IDEIAS

OCORRÊNCIAS OBSERVADAS

IDEIAS e AÇÕES APROVADAS


IDEIAS e AÇÕES EM IMPLANTAÇÃO

IDEIA / AÇÃO	STATUS

AVALIAÇÃO DO GESTOR

OUTRAS INFORMAÇÕES

Anexo III – Matriz de Responsabilidades DCPOP

 Sigla do Órgão		MATRIZ DE RESPONSABILIDADES			Data:	
Processo:						
PAPEL/ FUNÇÃO	ATRIBUIÇÕES/ RESPONSABILIDADES	RESPONSÁVEL	SETOR/ ÓRGÃO	E-MAIL	TELEFONE	
Gestor do Processo	Responsável pelo desempenho e resultados gerados com a execução do processo. Estabelece metas para o desempenho do processo. Deve incentivar a melhoria, implementando-a quando necessária e possível, e dar diretrizes em situações em que ocorrer desvios na execução.			-		
	Define os supervisores das tarefas, os responsáveis pelos indicadores pactuados e o Guardião do processo, acompanhando o trabalho desses.					
Supervisor (es) das Tarefas	Agente interno responsável por verificar e orientar os executores do processo nas tarefas definidas no fluxo do processo, de acordo com os padrões pre-estabelecidos.			-		
	Coordena e treina diretamente a equipe executora do processo, promove a validação técnica dos instrumentos gerados e avalia a implementação da melhoria nas funções operacionais.			-		
	Verifica, registra, analisa e elimina as ocorrências negativas, atacando as causas fundamentais e crônicas.					
	Incentiva os executores do processo a relatarem e analisarem desvios identificados.					
	Procura e aponta pontos de simplificação e de racionalização nas atividades e nos aspectos relacionados à segurança da informação.			-		
Executores do Processo	Servidores das áreas por onde passa o processo;			-		
	Responsáveis por executar as atividades definidas no fluxo do processo, respeitando os padrões e instrumentos determinados.			-		
				-		
				-		
	Devem relatar anomalias, dificuldades enfrentadas e possibilidades de melhoria			-		

	no plano operacional para o Supervisor das Tarefas			-	
Responsável(is) pelos Indicadores	Representante(s) interno(s) responsável por coletar os dados que alimentam os indicadores nas fontes determinadas e atualizar os instrumentos pertinentes com a periodicidade definida.			-	
				-	
				-	
Guardião do Processo	<p>Responsável por preparar o material a ser discutido e analisado na Reunião de Avaliação de Rotina;</p> <p>coletar os post its fixados no Painel de Gestão do Processo; verificar as ideias e desvios relatados junto aos responsáveis pela elaboração; triar os post its relevantes; coletar a atualização dos Gráficos de Controle junto aos responsáveis pelos indicadores; organizar a reunião de avaliação de rotina;</p> <p>Elaborar e atualizar os Planos de Ação de Implantação após as reuniões de avaliação de rotina com as ideias aprovadas; submeter os Planos de Ação à aprovação do Gestor do Processo;</p> <p>Providenciar a atualização do Painel de Gestão após a reunião de avaliação de rotina.</p>			-	

Analista de Processo/Unidade:

Fonte: MINAS GERAIS, 2012. Guia de gestão da rotina no governo de Minas Gerais, p.33

Anexo IV – Padrão operacional de processo (POP)

 SIGLA DO ORGÃO/ ENTIDADE		PADRÃO OPERACIONAL DO PROCESSO		Página 1 de 1
TÍTULO:				DATA:
DATA DE ELABORAÇÃO:	DATA DA ÚLTIMA REVISÃO:	DATA DA PRÓXIMA REVISÃO:	Nº. DE REVISÕES REALIZADAS:	
DISTRIBUIÇÃO:		PALAVRA(S) CHAVE(S):		
ELABORAÇÃO				
ÁREA/DIRETORIA:		NOME DOS RESPONSÁVEIS:		
APROVAÇÃO				
ÁREA:		NOME DO RESPONSÁVEL:		
OBJETIVO				
ABRANGÊNCIA				
REFERÊNCIAS				
PASSO A PASSO				
ASSINATURA DO ELABORADOR				MASP:


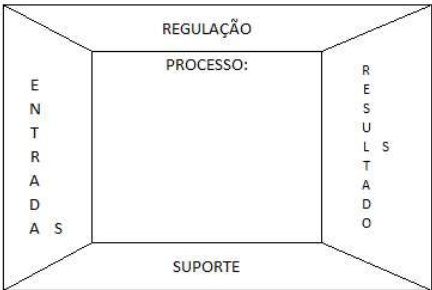
Fonte:MINAS GERAIS, 2012. Guia de gestão da rotina no governo de Minas Gerais, p.34

Anexo V – Exemplo de preenchimento de *Post it*




Fonte:MINAS GERAIS, 2012. Guia de gestão da rotina no governo de Minas Gerais, p.35

Anexo VI – Diagrama de Escopo

	SIGLA DO ÓRGÃO	DIAGRAMA DE ESCOPO	Data:
Processo/Unidade:			
Lider do Processo/Função:		Validador do Processo/Função:	
QUEM (FORNECEDOR)	O QUE (INSUMO)	O QUE (PRODUTO)	PARA QUEM (PÚBLICO-ALVO)
			
Analista de Processo/Unidade:			
Legenda:			

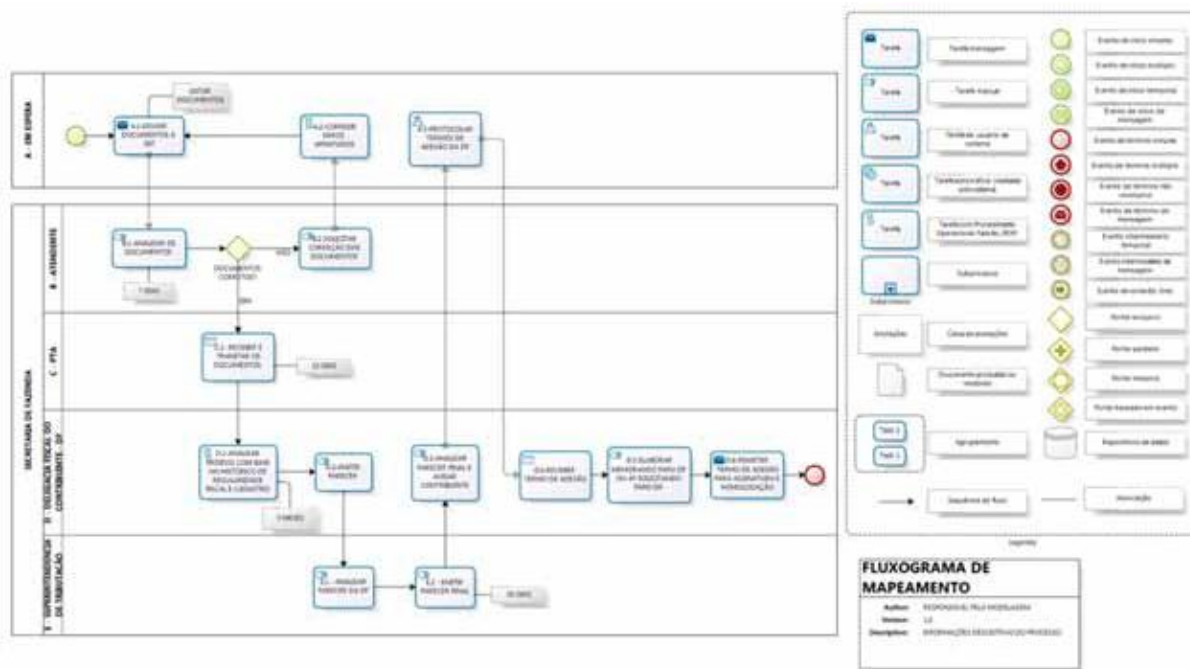
Fonte: MINAS GERAIS, 2011. Guia para melhoria de processos no governo de Minas Gerais, p. 38

Anexo VII – Modelo de mapeamento de atividades

	SIGLA DO ÓRGÃO	MAPEAMENTO DE ATIVIDADES	Data:	
Processo:				
Nº	ATIVIDADE	PREDECESSORA	AGENTE EXECUTOR	OBSERVAÇÕES
Analista de Processo:				

Fonte: MINAS GERAIS, 2011. Guia para melhoria de processos no governo de Minas Gerais, p. 39

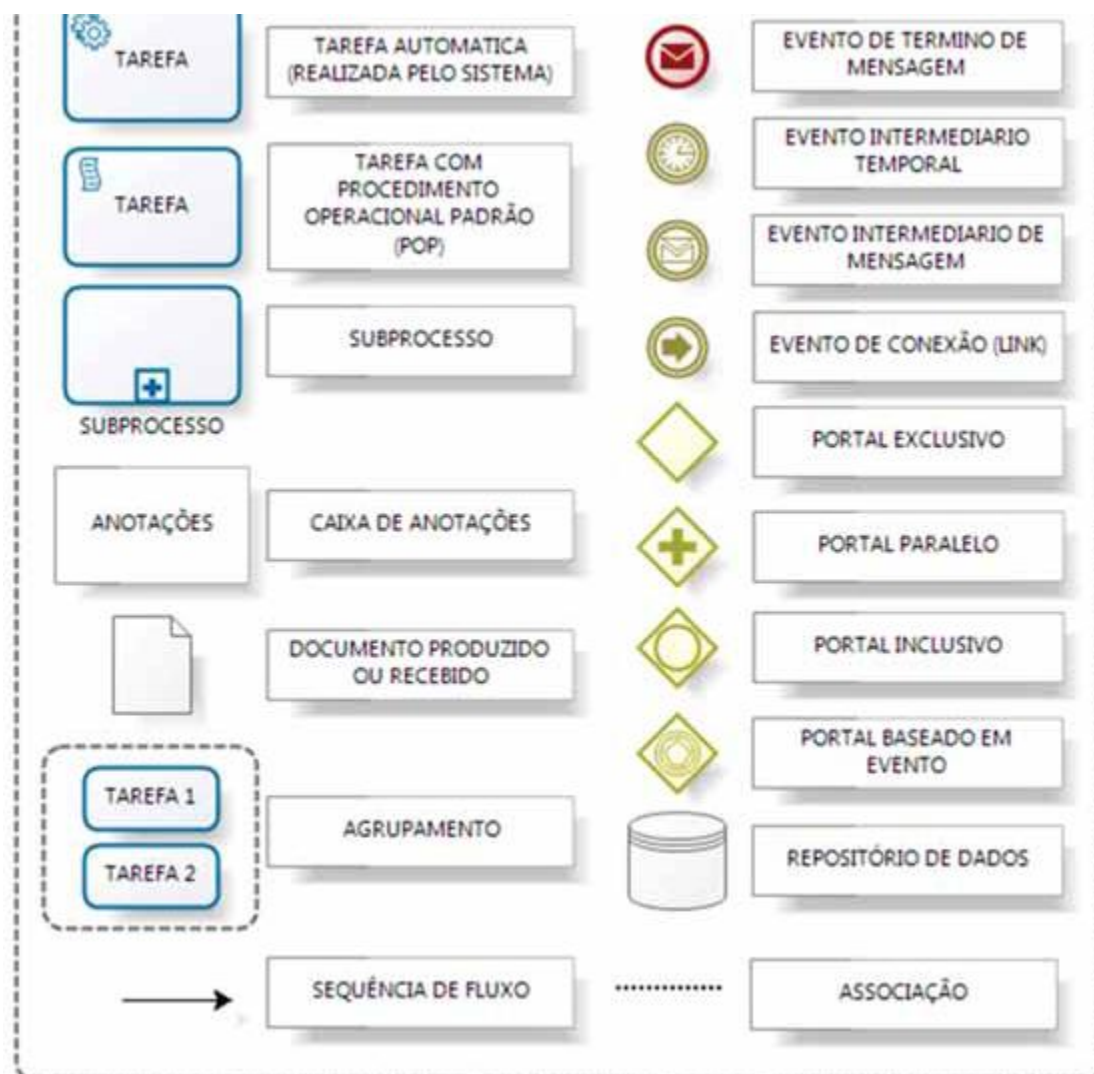
Anexo VIII – Modelo de fluxograma de mapeamento



Fonte: MINAS GERAIS, 2011. Guia para melhoria de processos no governo de Minas Gerais, p. 40

Anexo IX – Legenda de elementos básicos de um diagrama que utiliza BPMN



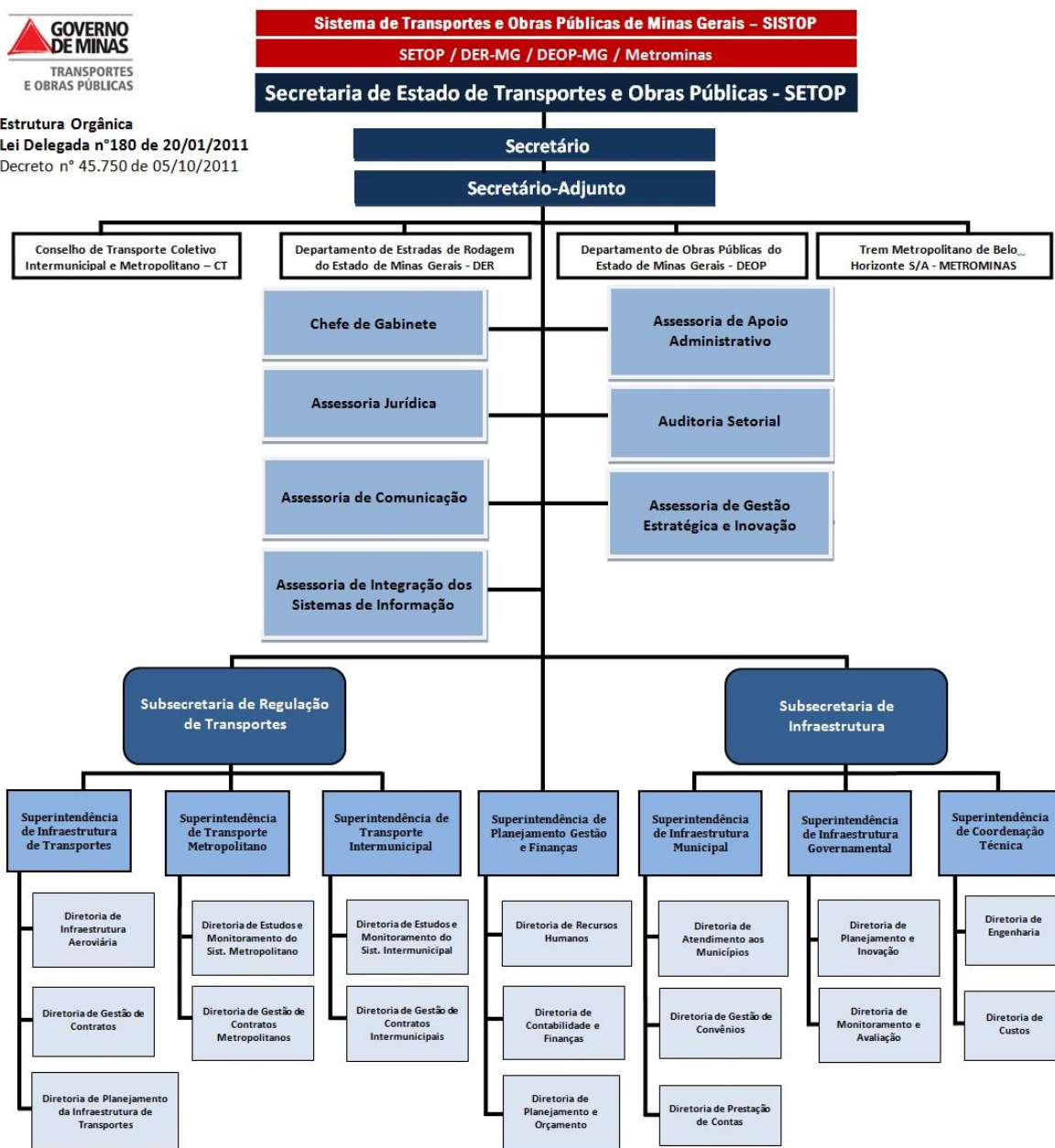


Fonte: MINAS GERAIS, 2011. Guia para melhoria de processos no governo de Minas Gerais, p. 55

Anexo X – Organograma da Secretaria de Estado de Transportes e Obras Públicas de Minas Gerais



Estrutura Orgânica
Lei Delegada nº180 de 20/01/2011
Decreto nº 45.750 de 05/10/2011



Fonte: SETOP - adaptado