

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO

Leandro Pereira Lopes Jordão

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NO EXECUTIVO ESTADUAL DE MINAS GERAIS:  
ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA DIRETORIA CENTRAL DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS  
(DCOP) DA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG) DE  
2003 A 2009

Belo Horizonte

2010

ESCOLA DE GOVERNO PROFESSOR PAULO NEVES DE CARVALHO

Leandro Pereira Lopes Jordão

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NO EXECUTIVO ESTADUAL DE MINAS GERAIS:  
ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA DIRETORIA CENTRAL DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS  
(DCOP) DA SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO (SEPLAG) DE  
2003 A 2009

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

2010

Jordão, Leandro Pereira Lopes

J82g Gerenciamento de processos no executivo de Minas Gerais: análise da atuação da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de 2003 a 2009./ Leandro Pereira Lopes Jordão. – Belo Horizonte, 2010.

72 f.: il.

Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientador: Marconi Martins Laia

1. Gestão de processos - Poder executivo - Minas Gerais. 2. Administração pública - Minas Gerais. 3. Gestão por resultados - Governo estadual - Minas Gerais. I. Laia, Marconi Martins. II. Título.

CDU 35(815.1)

Leandro Pereira Lopes Jordão

Gerenciamento de processos no executivo estadual de Minas Gerais: análise da atuação da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) da Secretaria de Estado de Planejamento de Gestão (SEPLAG) de 2003 a 2009

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.

Banca examinadora

---

Prof. Dr. Marconi Martins Laia (Orientador) – Fundação João Pinheiro

---

Profa. Dra. Simone Cristina Dufloth – Fundação João Pinheiro

---

Prof. Dr. Marcus Vinícius Gonçalves da Cruz – Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 4 de novembro de 2010

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional em todos os momentos;

À Lud, minha companheira, e à sua família, pelo carinho e atenção;

À equipe da DCOP, pelo ambiente de trabalho e pela disposição em contribuir com essa pesquisa;

Aos professores e funcionários da FJP, pelo excelente ambiente de estudos e aprendizado;

Ao Maxixe e ao XIX CSAP, pelos bons momentos compartilhados, que serão lembrados.

## RESUMO

Essa pesquisa tem como objetivo analisar a atuação da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG) no período de 2003 a 2009 com base na literatura especializada no tema de gerenciamento de processos. Primeiramente, é feita uma consulta à literatura especializada para a adoção de um referencial para a análise da atuação da DCOP no período. Para a obtenção dos dados sobre a atuação da diretoria, foi feita uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, por meio de pesquisa documental e entrevistas, em se que buscou levantar as principais frentes de trabalho da diretoria, bem como os fatores legais e contextuais e os recursos humanos disponíveis pela DCOP em cada ano para todo o período. Como resultado, percebe-se que, em grande parte, a atuação da DCOP foi resultante da falta um planejamento e entendimento sobre qual seria a sua atuação e quais eram os mecanismos necessários para subsidiar a atuação da diretoria, o que resultou, no período de 2003 a 2009, em uma atuação não linear e no qual a diretoria recebeu diferentes diretrizes para atuação. Sinteticamente, a trajetória da DCOP consiste em uma busca pela assimilação da metodologia de uma consultoria que prestou serviços ao executivo estadual mineiro nos anos de 2003, 2004 e 2005, com a conseqüente tentativa de reproduzir a atuação dessa consultoria, nos anos de 2007, 2008 e 2009. Chega-se à conclusão de que essa atuação predominantemente executora fez com a diretoria afastasse dos papéis de coordenação, normatização e relacional, que são esperados do modelo de escritório de processos adotado nesse trabalho.

Palavras-chave: Administração Pública - Minas Gerais; Gestão de Processos – Poder Executivo – Minas Gerais; Gestão por Resultados – Governo Estadual – Minas Gerais.

## ABSTRACT

This research aims to analyze the performance of the Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG) from 2003 to 2009 based on the literature of process management. First, there is a literature search for the adoption of a framework for analyzing the performance of DCOP in the period. To obtain data on the performance, a descriptive and qualitative research, through archival research and interviews, which sought to the main activities developed, as well as legal and contextual factors and the available human resources for DCOP. As a result, it is clear that, the performance of DCOP resulted from a lack of planning and understanding what was its role and what were the necessary mechanisms to support it, which resulted in the period 2003 to 2009, in a non-linear and in which were different directives for action. Briefly, the trajectory of DCOP consists of a search for assimilation of the methodology of a consulting firm that provided services to the Minas Gerais' administration in 2003, 2004 and 2005, and the attempt to replicate this performance in the years 2007, 2008 and 2009. We come to the conclusion that acting as a performer put out DCOP of the roles of coordination, standardization and relational, which are expected to model office procedures adopted in this work.

Keywords: Public Administration - Minas Gerais; Process Management - Administration - Minas Gerais; Managing for Results - State Government - Minas Gerais.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figura

Figura 1: Visão departamental X Visão de processos .....	12
Figura 2: Resumo histórico recente dos métodos e abordagens em processos.....	15
Figura 3: Ciclo PDCA.....	19
Figura 4: Ciclo de vida <i>BPM</i> .....	24
Figura 5: Subordinação hierárquica da DCOP .....	33
Figura 6: Técnicas de pesquisa utilizadas no estudo .....	37
Figura 7: Modelo de análise utilizado nesse estudo .....	39

### Quadros

Quadro 1: Fatores de comparação entre as abordagens de melhoria contínua, inovação de processos e <i>BPM</i> .....	17
Quadro 2 – Processos e o respectivo número de subprocessos trabalhados pela consultoria nos anos de 2003, 2004, e 2005 por órgão/entidade .....	43
Quadro 3 – Processos trabalhados pela DCOP no ano de 2008 por órgão/entidade/projeto estruturador .....	51
APÊNDICE B – Quadro 4– Processos reestruturados pela Diretoria Central de Processos (DCOP) de 2003 a 2009.....	66

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	8
<b>2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: EMBASAMENTO TEÓRICO</b> .....	9
2.1 Processos organizacionais .....	9
2.2 Visão de processos .....	11
2.3 Gerenciamento de processos .....	17
2.4 Governança de processos .....	24
2.5 Gerenciamento de processos no setor público.....	28
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	32
3.1 Tipo de pesquisa.....	32
3.2 Universo da pesquisa .....	33
3.3 Técnicas de pesquisa .....	34
3.4 Modelo de análise .....	37
<b>4 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA DIRETORIA CENTRAL DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DE 2003 A 2009</b> .....	40
4.1 Análise temporal .....	40
4.2 Análise geral sobre todo o período .....	53
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	56
<b>APÊNDICES</b> .....	62
<b>APÊNDICE A</b> – Roteiros de entrevista .....	62
<b>APÊNDICE B</b> – Quadro 4– Processos reestruturados pela Diretoria Central de Processos (DCOP) de 2003 a 2009 .....	66

## 1 INTRODUÇÃO

Os processos organizacionais constituem um importante fator na gestão das organizações uma vez que estão diretamente ligados à forma como determinado trabalho é realizado na organização e, conseqüentemente, relacionados à eficiência na utilização dos recursos e eficácia no alcance dos resultados pretendidos.

Nas organizações públicas, o interesse em se melhorar os processos se relevam no atual contexto em que o foco no cidadão passa a ser mais valorizado. É nesse contexto que o governo de Minas Gerais promoveu mudanças em sua estrutura administrativa visando uma administração pública gerencial com o intuito de obter melhores resultados para os cidadãos mineiros.

Nesse sentido, esse trabalho tem como objetivo, analisar a atuação da Diretoria Central de Processos (DCOP), cujo objeto de trabalho é os processos organizacionais, da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG) no período de 2003 a 2009, com base no que é proposto pela literatura especializada de gerenciamento de processos.

Para cumprir com esse objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa em que, num primeiro momento, analisa a literatura de gerenciamento de processos, discutindo e levantando os principais conceitos sobre o tema para a adoção de uma referência para a comparação da atuação da diretoria no período. Em um segundo momento, para obter dados relativos à atuação da DCOP no período de 2003 a 2009, realiza-se uma pesquisa documental e entrevistas com membros e ex-membros da diretoria.

Dessa forma, esse trabalho foi dividido em cinco seções: a seção **1**, esta introdução, é indicativa do conteúdo deste estudo; a seção **2** apresenta o embasamento teórico para a pesquisa, a seção **3** detalha a metodologia adotada; a seção **4** analisa os resultados da pesquisa e a seção **5**, tece as conclusões obtidas.

## 2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: EMBASAMENTO TEÓRICO

O termo processo está presente em várias áreas do conhecimento, como, por exemplo, na biologia e no direito. Intuitivamente, é comum associar processo a um conjunto de atividades desencadeadas, que geram algum resultado ao seu final. (BALDAM et al., 2007).

Esse trabalho, entretanto, foca o termo processo relacionado à área do conhecimento da administração, mais especificamente, está relacionado à forma de execução do trabalho internamente às organizações, isto é, em como estão estruturadas as atividades de modo a produzir os produtos ou serviços relacionados ao negócio da organização. Dessa forma, o termo processo, nesse trabalho, refere-se ao conceito de processo organizacional ou processo de trabalho e, para dar continuidade a esse estudo, se faz importante, primeiramente, estabelecer o conceito de “processo” e suas principais características a partir da literatura sobre o tema.

### 2.1 Processos organizacionais

Paim (2007, p.139) destaca o conceito de Zarifian (1994, *apud* SALERNO, 1999, p. 105), que define 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.”

A partir desse conceito, é possível listar uma série de características importantes dos processos.

A primeira corresponde ao fato de o processo ser “repetido de maneira recorrente dentro da organização”. Considerando essa característica, é possível distinguir o conceito de processo do de projeto, que também se caracteriza como um conjunto de atividades estruturadas para a realização de um objetivo global, mas é realizado esporadicamente, visando um determinado objetivo temporário. De acordo com o *Project Management Institute*<sup>1</sup> (PMI) (2009, p. 11), projeto pode ser definido como “[...] um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza

<sup>1</sup> As citações foram retiradas do *Guia PMBOK*, que é um manual de referência básico consolidado pelo *Project Management Institute* (PMI) para o gerenciamento de projetos

temporária indica um início e um término definidos [...] não significa necessariamente de curta duração.” Ainda de acordo com a instituição, “um esforço de trabalho contínuo é geralmente um processo porque segue os procedimentos existentes dentro de uma organização.” (PMI, 2009, p.11)

Em relação ao cliente final abordado no conceito de processo, grande parte dos autores da literatura afirma que ele pode ser interno ou externo à organização. A noção de cliente externo refere-se à produção para o consumidor/cliente da organização, o que normalmente é feito pelos processos finalísticos da organização. Já a visão do cliente interno evidencia a existência de processos internos à organização, como os processos de suporte, que visam dar apoio à produção e integrar os diversos subsistemas organizacionais, e os processos gerenciais que, estão relacionados à medição do desempenho da organização (GONÇALVES, 2000, p.10). Dessa forma, em um processo de compra, por exemplo, o cliente final seria o membro ou unidade da organização que requisitou aquela compra.

No conceito, percebe-se, também, que relacionado ao cliente está um objetivo global. Sobre esse aspecto é importante destacar que os processos podem ter diferentes “tamanhos” e podem estar relacionados. Citando o exemplo de Netto (2006, *apud* PAIM, 2007), um processo de cadastro de pedidos tem como objetivo global gerar um cadastro de pedido. Porém, se analisarmos um processo de gestão de pedidos, ele tem como objetivo global uma organização do atendimento aos pedidos. Sendo assim, o cadastro de pedido constitui um objetivo intermediário para que o processo de gestão de pedidos cumpra com seu principal objetivo, e “poderia ser considerado um processo em si ou um subprocesso da gestão de pedidos[...]” (NETTO, 2006, *apud* PAIM, 2007, p. 141).

Seguindo essa lógica de decomposição dos processos, seria possível visualizar a organização como um conjunto de processos, possuindo poucos processos grandes e transversais, denominados de macroprocessos, com alguns subprocessos a eles relacionados, que poderiam ser especificados até o nível de tarefa ou atividade. Sendo, porém, os processos uma estruturação temporária, essa visualização não corresponderia ao trabalho que efetivamente estaria sendo realizado na organização naquele momento, porém, ainda seria um instrumento importante na definição de como está estabelecida a forma de produção da organização e poderia auxiliar quais processos devem ser priorizados e demonstrando como eles se relacionam entre si.

A característica essencial dos processos, entretanto, é a estruturação temporária de recursos para a realização das atividades orientada para o objetivo global, enquanto ele está sendo executado. Nesse ponto, apesar de normalmente existir, previamente, uma divisão de

tarefas entre as unidades organizacionais ou membros da organização, é importante que, quando se inicie o processo, isto é, quando ele for disparado por um evento que lhe dê causa, haja uma integração entre essas unidades ou membros e estes passem a se orientar para o resultado global, não só local. Para isso, como demonstra o conceito destacado, recomenda-se que sejam estabelecidos mecanismos de co-responsabilização entre as diversas unidades e membros comuns a um mesmo processo e uma avaliação dos envolvidos no processo sobre o desempenho global deste. A orientação ao cliente final, por sua vez, tem como objetivo maximizar a criação de valor ao longo do processo, sendo o valor previamente identificado como algo de interesse desse cliente final.

Feitas essas considerações, o conceito de processo utilizado nesse trabalho será “uma estruturação temporária de atividades distintas e interdependentes para a realização de um objetivo global, orientado para o cliente que lhes é comum, sendo essa estruturação freqüentemente repetida dentro da organização”. Percebe-se, portanto, que “aos processos cabe o desenvolvimento ou desenrolar dos fluxos de objetos [...]. Os processos são a organização em movimento, são, também, uma estruturação para a ação: para a geração e entrega de valor.” (PAIM, 2007, p. 142-143). Por impactar diretamente na criação de valor, logo, no resultado, é que cada vez mais necessária uma análise dos processos organizacionais.

## **2.2 Visão de processos**

Visão de processos, nesse trabalho, corresponde, justamente, à compreensão de se estruturar bem as atividades distintas e interdependentes entre si, visando um melhor alcance e a menor perda na criação de valor, na conclusão do objetivo global, destas atividades.

As organizações, mesmo aquelas que possuem o mesmo negócio, podem executar de modo bastante diferente entre si um processo que tem como objetivo a criação de um mesmo produto ou serviço. A organização que tem uma visão de processo pode, entretanto, apresentar um diferencial e uma vantagem sobre as demais organizações em termos de competitividade uma vez que pode atender melhor ao interesse de seu cliente final utilizando seus recursos, ainda que momentaneamente, de forma eficiente.

Isso pode ser evidenciado na figura 1, que demonstra à esquerda uma organização em que a divisão das tarefas de um mesmo processo foi feita sem considerar a interdependência entre elas, apenas com as atribuições definidas para cada unidade (visão departamental) e outra organização à direita (visão de processos) que demonstra uma

preocupação e melhor estruturação do desencadear das atividades, orientando-as para o objetivo global.

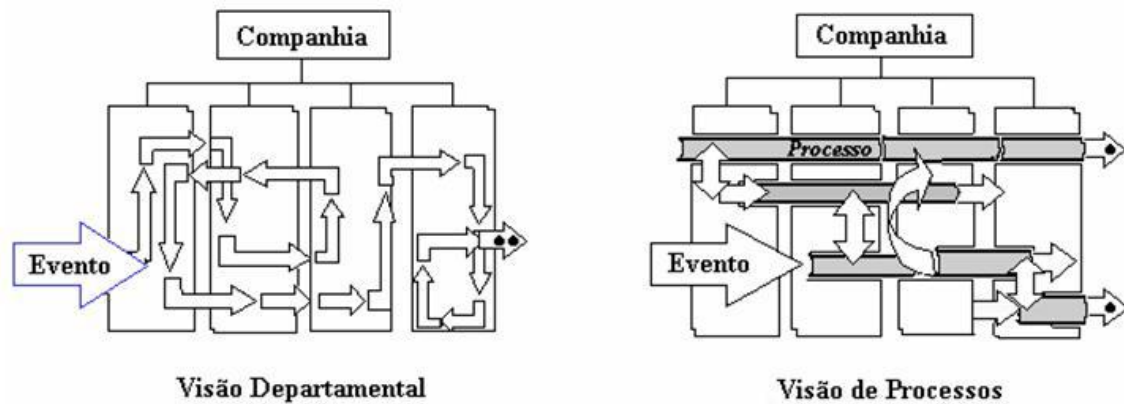


Figura 1: Visão departamental X Visão de processos  
 Fonte: MALAMUT (2005) apud BALDAM et. al., (2007, p. 25)

Percebe-se, portanto, que durante a execução dos processos, a organização deve buscar uma integração entre suas unidades envolvidas em um mesmo fluxo de trabalho, evitando que elas trabalhem de modo paralelo, resultando em maior perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento (GONÇALVES, 2000, p. 14).

Um bom exemplo de uma empresa que obteve sucesso ao adotar essa visão de processos foi o sistema Toyota de produção, que conseguiu por meio da coordenação de sua atividade produtiva obter ganhos consideráveis, conforme destacam Baldam et al. (2007, p. 34),

Montella (2006) observa que, nos anos 50, o volume de capital e a escala de produção da Toyota (à época, uma pequena empresa automobilística que servia apenas ao mercado local) eram tão menores do que das suas concorrentes norte-americanas, que parecia impossível produzir a custos tão baixos.[...] A grande diferença entre o Japão e estes outros países é que nenhum destes soube conciliar baixo custo da mão-de-obra com novos métodos de produção, como os japoneses souberam.

A adoção dessa visão de processos na iniciativa privada foi estimulada e impulsionada pela crise do petróleo em 1973 e tem como pano de fundo um contexto de ampliação do mercado decorrente da expansão da oferta.

Antes da crise, as ofertas globais eram inferiores às demandas globais. Depois desta, entretanto, evidencia-se uma mudança dessa lógica de concorrência do mercado devido ao aumento dos custos e da capacidade ofertada se tornar maior que a demandada. Dessa forma, a partir desse momento, a empresa não consegue mais repassar todo o custo ao consumidor, passando, o mercado, a determinar o custo de venda do produto (OHNO, 1997; SHINGO, 1996 apud ANTUNES JR., 1998, p. 90). Assim, “[...] contrariamente à lógica

anterior, administra-se a eficiência e não mais repassa-se a ineficiência” (KLIEMANN; ANTUNES, 1993, p.139, apud ANTUNES, JR., 1998, p. 90).

Foi nesse contexto que houve uma mudança no modo de buscar melhorias na produção, que até então se era baseada em melhorias das operações, predominantemente, na especialização das tarefas gerenciais, na divisão do trabalho, na melhoria de métodos e tempos para a realização do trabalho e no desempenho individual ou de determinada unidade organizacional (ANTUNES, JR., 1998, ps. 84 e 85), numa lógica de que “a soma dos ótimos locais é igual ao ótimo global do sistema.” (ANTUNES, JR., 1998, p. 88), para mudanças que buscavam compreender melhor a visão do fluxo de transformação como um todo e da coordenação das atividades produtivas entre os diversos setores.

Apesar do sistema Toyota de produção ter sido a primeira experiência de sucesso que obteve ganhos da gestão de seus processos, Antunes Jr. (1998) afirma que muitas outras teorias, princípios e técnicas viriam a surgir nos anos 80 e 90, como, por exemplo, as lógicas de gestão da qualidade, a Teoria das Restrições e a Reengenharia de Negócios e de Processos, que corroborariam a importância de se gerir os processos organizacionais.

Baldam et al. (2007) organizam melhor esses movimentos que surgem desde os anos 70 e que são responsáveis pela difusão da visão de processos nas organizações.

O primeiro movimento foi denominado pelos autores como “Difusão da visão de processos em decorrência da implantação de Controle da Qualidade Total - TQC” e era composto por programas de racionalização do trabalho inspirados no sucesso das indústrias japonesas cujo foco “[...] era a eliminação de defeitos, por melhoria contínua (*kaizen*), de modo a chegar-se à produção com defeito zero.” (BALDAM et al., 2007, p. 36). Dentre algumas técnicas que esse movimento consagrou, esses autores destacam:

- Criação de grupos de *brainstorming* para definição de problemas;
- Uso de diagramas de Pareto para priorizar problemas;
- Envolvimento do trabalhador na solução dos problemas;
- Declaração bem definida da missão de qualidade;
- Uso de diagramas de causa e efeito (conhecidos como diagramas *Ishikawa* ou Espinha de Peixe) para ajudar a encontrar as causas dos problemas;
- Controle estatístico de processos para apontar desvios de qualidade;
- Introdução de técnicas de *Just in Time* e do fluxo contínuo de produção para minimizar os custos de estoque. (BALDAM et al, 2007, p. 36-37).

Paralelamente a esse movimento, surgia nos anos 80 e duraria até o final dos anos 90, influenciado pelo estilo americano de gestão que priorizava o uso de computadores, o segundo movimento, denominado por Baldam et al. (2007) de “Difusão da visão de processos em decorrência da implementação em larga escala dos sistemas integrados de gestão”, também denominado de reengenharia. De acordo com os autores, esse movimento

permitiu “[...] o desenvolvimento estrondoso das ferramentas de TI, permitindo criar modelos de negócios antes impensáveis [...]” (BALDAM et al., 2007, p. 38) Esse desenvolvimento de ferramentas de TI tinha como objetivo aumentar a competitividade das empresas americanas por meio e saltos de produtividade a partir da reestruturação de processos, diferentemente da melhoria contínua, que propunha mudanças incrementais.

Baldam et al. (2007) destacam que apesar de a reengenharia ter falhado na prática com sua pretensão de alterar radicalmente grande parte dos processos de uma empresa, suas técnicas continuam a ser utilizadas de modo pontual para permitir a inovação de um ou alguns processos. Ainda segundo os autores, o maior ganho desse movimento se deu quanto à possibilidade de implantação de sistemas integrados de gestão (*Enterprise Resource Planning - ERP*), que permitiu que os processos fossem colocados em um sistema computadorizado, possibilitando o gerenciamento de parte significativa da organização.

Segundo Calliraux e Cameira (2000), outro ganho da reengenharia foi o fato desta ter sido o primeiro quadro conceitual a desvincular a idéia de processos ao sistema de produção, considerando-os como objeto de qualquer organização. Sobre esse aspecto, Gonçalves (2000, p. 14) destaca que “nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é de fundamental importância, uma vez que a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, nem por quem realiza essas atividades.” O autor ainda afirma que

Os processos industriais, especialmente os de manufatura, sempre tiveram seu desempenho acompanhado de perto pelas legiões de engenheiros de produção e técnicos da área industrial. Os processos típicos da área não fabril e das empresas que não têm área fabril, no entanto, passaram despercebidos por décadas. (GONÇALVES, 2000, p. 13)

Antunes Jr. (1998, p. 96) ressalta que essa aplicação dos processos ao negócio, feito pela reengenharia se deve à ampliação do que são processos, “[...] embora **sempre se constituam no fluxo do objeto no tempo e no espaço.**” (destaque do autor)

Mesmo após os anos 90, percebe-se, ainda, a existência de várias outras técnicas e métodos que abordam a gestão de processos. De acordo com Paim (2007, p.4):

A primeira década deste século, em especial os últimos anos, está assistindo novamente a uma corrida das organizações para os conceitos de processos (SMITH & FINGAR, 2003; CHANG, 2006). [...] Chang (2006) afirma que este movimento atual está associado a uma gestão de processos suportada por tecnologia, na qual sistemas de informação para a gestão de processos estão levando a melhoria de processo ser realizada na dia a dia das organizações.

Alvarenga-Netto (2004), após um estudo comparativo entre as diversas abordagens de processos a partir dos anos 80, verificou que estas possuíam três indutores principais:

- a) Tecnologia da informação e comunicação, cujos direcionadores da mudança são as aplicações da informática. A ponte de ligação entre os processos é feita pelos sistemas formalizados de informação (procedimental) (SLACK, 2002);
- b) Potencialização (*empowerment*) e trabalho em equipe, cujo direcionador da mudança é a capacitação e atribuição de autoridade aos colaboradores para tomarem decisões voltadas para o melhor atendimento ao cliente. As pontes de ligação entre os processos são feitas pelo contato entre os participantes (pontes humanas) (SLACK, 2002);
- c) Filosofia da Qualidade, cujos direcionadores são os valores filosóficos de foco no cliente, liderança e envolvimento de pessoas, entre outros. As pontes de ligação entre os processos são também os participantes (pontes humanas) (SLACK, 2002);

Barros (2009, p.13) agrupou algumas técnicas e métodos que surgiram desde os anos 80, em três grandes vertentes de acordo com o foco principal: a do controle de qualidade, a da gestão, e a da tecnologia de informação, o que pode ser visto na figura 2.

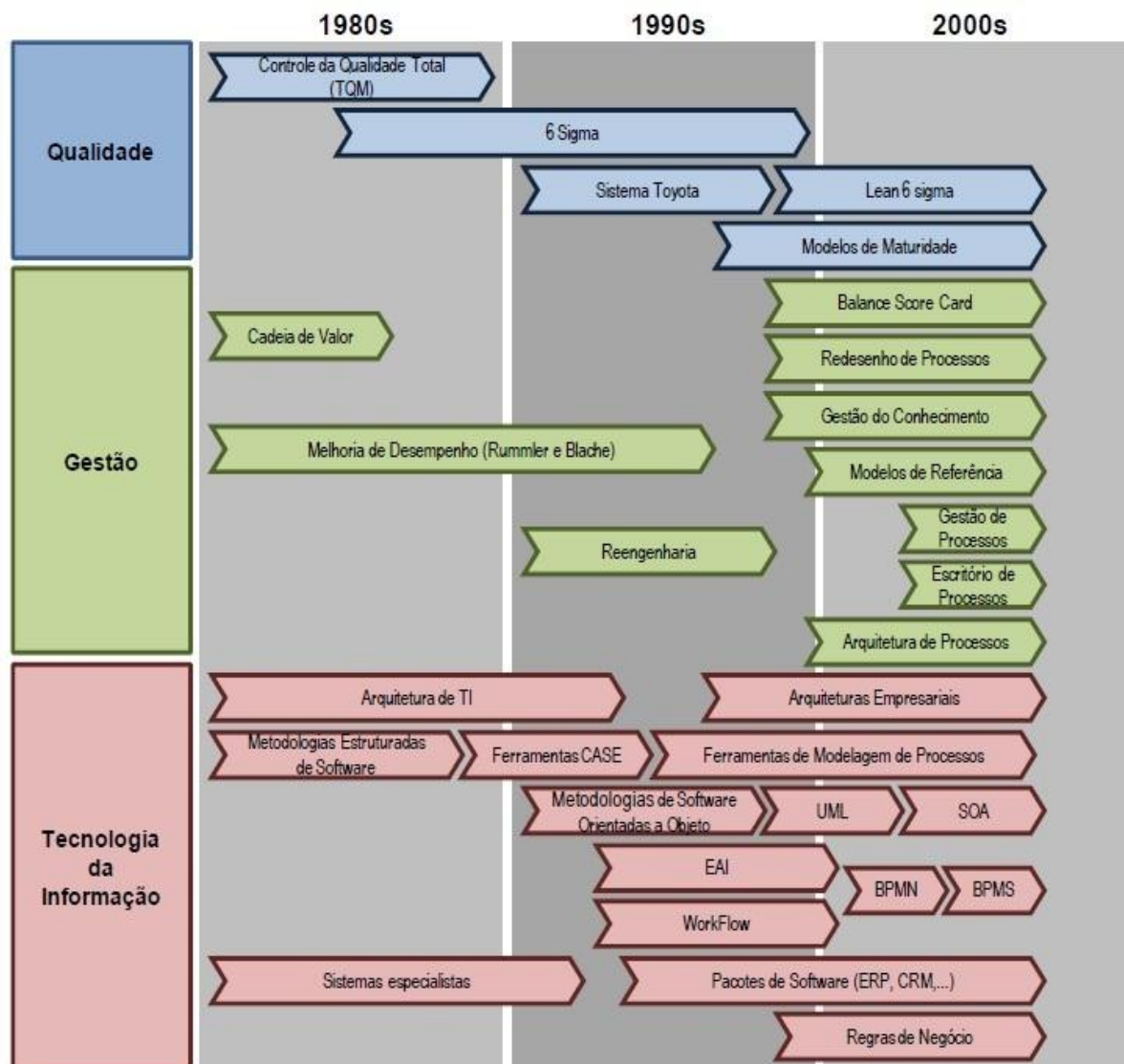


Figura 2: Resumo histórico recente dos métodos e abordagens em processos (HARMON, 2005, PAIM, 2008; Jetson e Nelis, 2008a)

Fonte: BARROS (2009, p. 13)

Em busca de uma organização e sistematização dos métodos, técnicas e tecnologias da informação e de gestão organizacional que focavam os processos organizacionais, surge o terceiro movimento, denominado por Baldam et al. (2007) como “Difusão do gerenciamento de processos de negócios”.

Esse movimento corresponderia a uma abordagem gerencial que visa ordenar a gestão de processos com o uso de ferramentas de TI e metodologias gerenciais, para possibilitar uma visão geral dos processos da organização, com o intuito de facilitar o gerenciamento destes. O termo negócio está ligado diretamente à ampliação do conceito de processo apontado por Antunes Jr. (1998). A *Association of Business Process Management Professionals (ABPMP)*<sup>2</sup> (2009, p. 30) utiliza o termo negócio para se referir “a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor a clientes e gerar retorno de investimento a parte interessadas. [...] (e) abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, incluindo governamentais.”

Para promover essa integração, destaca-se que esse movimento utiliza de técnicas das duas abordagens anteriores, ainda que estas se embasassem em formas de atuação opostas entre si.

Enquanto os modelos de processos da primeira geração partiam do pressuposto de uma mudança gradativa dos processos por parte dos envolvidos na execução destes, a partir da criação de incentivos e de uma cultura organizacional que facilitasse a integração interfuncional, dando poder aos agentes do processo e utilizando como forma de controle, principalmente, métodos estatísticos, os modelos do segundo movimento, por sua vez, desejavam uma mudança radical dos processos existentes, procurando grandes ganhos, em que, normalmente se escolhe um grande processo transversal e todas as suas etapas e subprocessos são alterados, sendo essa mudança radical apoiada pela alta administração e com o uso de ferramentas de TI para sua implementação.

As principais características com uma comparação entre três movimentos podem ser vistas no quadro 1.

---

<sup>2</sup> Comitê de Educação da *ABPMP* desenvolve o *BPM CBOK*, que é um corpo comum de conhecimentos que reúne e sintetiza a literatura tanto de estudos acadêmicos quanto de experiências práticas acerca da disciplina de *BPM*. – Gerenciamento de Processos de Negócio

Quadro 1: Fatores de comparação entre as abordagens de melhoria contínua, inovação de processos e *BPM*

Fator de comparação	Melhoria contínua	Inovação de processos	<i>BPM</i>
Nível de mudança	Incremental	Radical	Ciclo completo do processo.
Interpretação do processo corrente e estado futuro	Processo corrente, melhorando em novas versões.	Processo antigo e geração de processo novo – Descontinuidade.	Sem implantação de <i>BPM</i> . <i>BPM</i> implantado.
Ponto inicial	Processos existentes.	Um quadro branco gerando novas idéias.	Processos novos ou existentes.
Frequência de alteração	Contínua	Única vez	Única vez, periódica ou contínua, dependendo do processo.
Tempo requerido	Curto	Longo	Depende do processo.
Participação da equipe	<i>Bottom-up</i>	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i> e <i>top-down</i> .
Número de processos	Simultâneo, cruzando vários processos.	Um por vez.	Simultâneo, cruzando vários processos.
Escopo típico	Estreito, dentro de funções/departamentos.	Extenso, cruzando funções/departamentos.	Vendo de maneira ampla todos os processos da organização.
Horizonte	Passado e presente.	Futuro	Passado, presente e futuro.
Risco	Moderado	Alto	Baixo
Habilitador primário	Controle estatístico.	Tecnologia da informação.	Tecnologia de processos.
Envolvimento	Especialistas da indústria.	Generalistas em negócios.	Engenharia de processos e todos os empregados.

Fonte: BALDAM et al., (2007, p. 51). Gerenciamento de processos de negócio: *BPM* – Business Process Management. Rio de Janeiro: Editora Érica, 2007.

Esse terceiro movimento, que prevalece atualmente, consiste em um conjunto de propostas para se alcançar a gestão de processos de modo amplo na organização. O próximo item visa esclarecer ao leitor, de modo geral, como esse gerenciamento de processos, comumente chamado de gerenciamento de processos de negócio<sup>3</sup>, tem sido proposto na literatura.

### 2.3 Gerenciamento de processos

Paim (2007, p. 204), após a análise de diversos autores da literatura de processos, define gestão de processos como sendo “[...]um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre processos,”

<sup>3</sup> O termo *BPM* se refere ao gerenciamento de processos de negócio, e nesse trabalho será sinônimo de gerenciamento ou gestão de processos.

Outra definição é a de Rados (1999, *apud* Ferreira, 2010, p. 20),

Rados (1999) comunica o gerenciamento de processos como uma metodologia que tem por objetivo definir, analisar e gerenciar as melhorias e o aperfeiçoamento no desempenho dos processos das empresas, para alcançar condições ótimas de funcionamento que levem à maior satisfação do cliente.

A *ABPMP* (2009, p. 30) define gerenciamento de processos como

[...] 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.

Analisando-se os três conceitos, percebe-se que todos abordam a necessidade de uma metodologia, um conjunto de tarefas, para se conhecer e ter controle sobre os processos organizacionais, buscando melhorar o desempenho destes, o que indiretamente está ligado ao atendimento da satisfação dos clientes.

Nesse trabalho, gestão ou gerenciamento de processos pode ser entendido como a metodologia, o conjunto de técnicas e ferramentas, utilizadas visando à melhoria constante do desempenho dos processos organizacionais. O conceito da *ABPMP* revela, por sua vez, a importância de que essas melhorias se dêem em consonância com a estratégia e os resultados pretendidos pela organização.

Nesse sentido, a gestão de processos tem como objetivos dar maior flexibilidade à organização para adaptação frente ao ambiente externo, além de possibilitar maior integração entre as unidades organizacionais visando maior eficiência e eficácia. (PAIM, 2002).

Em relação ao modo, às etapas e atividades necessárias para promover essa gestão, percebe-se que a literatura converge para etapas comuns. A *ABPMP* (2009, p. 35) destaca que, de maneira geral,

“a prática gerencial de BPM pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas de BPM. Enquanto que diversas variações de ciclos de vida BPM são reconhecidas, a maioria dos ciclos pode ser sumarizada por um conjunto gradual e iterativo de atividades que incluem: (1) Planejamento; (2) Análise; (3) Desenho e Modelagem; (4) Implantação; (5) Monitoramento e Controle; e (6) Refinamento. À medida que os processos de negócio se movem através do ciclo de vida, são habilitados ou restringidos por uma variedade de fatores incluindo os quatro fatores primários de valores, crenças, liderança e cultura [...]”

Paim (2007, p. 204) divide as tarefas necessárias para a gestão de processos em três grandes grupos: “o projeto ou desenho dos processos; a gestão dos processos no dia-a-dia; e a promoção do aprendizado sobre processos.” A primeira etapa consistiria em tarefas relacionadas à priorização dos processos a serem melhorados com base na estratégia, bem como o projeto e a realização da mudança. Na segunda etapa haveria um

controle dos processos verificando se os objetivos da mudança estão sendo alcançados, tomando medidas corretivas se necessárias, e na terceira etapa o desempenho dos processos seriam analisados e registrados, servindo de base para um futuro aprendizado.

Pelas observações e pelos conceitos analisados, percebe-se que as propostas de gerenciamento de processos tendem a seguir e são variações do o modelo PDCA, que surge com o movimento da qualidade total.

Como afirmam Corrêa *et al* (2004), o Ciclo PDCA é composto por uma sequência de ações que se dividem basicamente em quatro partes principais, a cada qual está relacionada uma letra da sigla PDCA: *Plan* (Planejamento); *Do* (Execução); *Check* (Verificação); *Action* (Atuação Corretiva). (FERREIRA, 2010, p. 41-42)

A figura 3 retrata o ciclo PDCA.

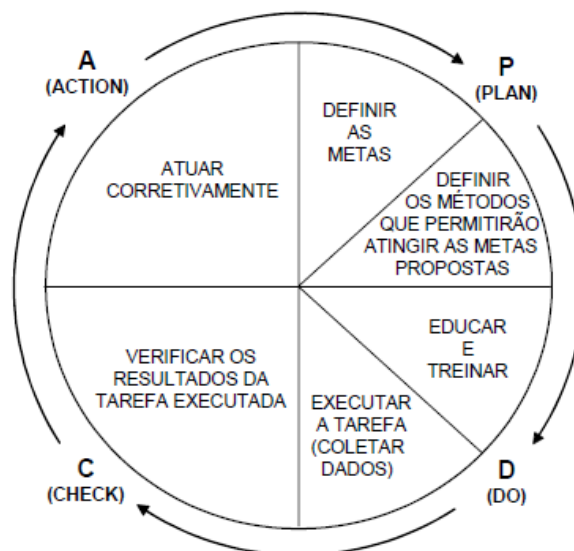


Figura 3: Ciclo PDCA.

Fonte: CAMPOS (1992, p.30) apud FERREIRA (2010, p. 42)

Apesar das propostas recentes de gerenciamento de processos freqüentemente apontarem para as mesmas etapas utilizadas pelo movimento da qualidade total, a influência do segundo movimento está no fato de que grande parte dos autores destaca a possibilidade da adoção de novas tecnologias que surgem desde os anos 90 para suportar a realização dessas etapas da gestão de processos e apregoam que as mudanças ocorram com base na estratégia, incluindo, portanto, a participação e envolvimento da alta gestão no gerenciamento de processos.

É bastante comum na literatura de gestão de processos, autores proporem a utilização de ferramentas de TI, principalmente devido às “[...] várias oportunidades que a princípio possuem objetivos de redução de custos, de tempo e assim por diante.” (BALDAM *et al.*, 2007, p. 100). Entretanto, os autores destacam que a “busca incessante de

ferramentas de TI para solucionar problemas relacionados a tarefas diversas pode tirar o foco principal do problema.” Baldam et al. (2007, p.102).

Por se tratar de um ciclo, o que se espera com o gerenciamento de processos é mais que uma simples melhoria, mas um movimento contínuo para garantir melhores desempenhos alinhados com a estratégia organizacional (*ABPMP*, 2009, p.33).

Para detalhar melhor como deve ser realizada cada etapa do ciclo de gerenciamento de processos, utiliza-se o modelo de Baldam et al. (2007), que consta na figura 4, por estar em conformidade com os modelos apresentados na literatura.

#### a) Planejamento da gestão de processos

O gerenciamento de processos recebe como subsídio a estratégia organizacional. Com base nas diretrizes organizacionais, é preciso definir quais os processos devem ser priorizados para posteriormente serem melhorados de modo a permitir alcance da estratégia. BALDAM et al. (2007) ressaltam que, dependendo da estratégia organizacional, mesmo processos sem problemas aparentes talvez necessitem de mudança.

A identificação de processos-chave que devem ser melhorados em um primeiro momento, normalmente é feita com base em uma visão global de todos os processos da organização. A visão global de processos apresenta todos os processos-chave da organização, sejam eles finalísticos, de suporte ou gerenciais, para que se tenha uma visão deles desde o nível estratégico até o operacional (BALDAM et al., 2007, p. 66). Na parte mais estratégica, é importante demonstrar os processos organizacionais em grandes blocos e como eles se relacionam entre si, permitindo um entendimento mais geral. Somente quando se aproximam do nível operacional é que se torna mais necessário, decompor esses processos em subprocessos e apresentar mais detalhes sobre a execução das tarefas. Algumas ferramentas visam facilitar e permitir essa visualização dos processos organizacionais

A *ABPMP* recomenda que seja escolhido um processo de ponta-a-ponta, isto, é um macroprocesso da organização, e que todos seus subprocessos e atividades sejam revistos ou melhorados, e não vários subprocessos de diferentes macroprocessos. Isso se justifica na medida em que modificar um subprocesso em desconformidade com o macroprocesso em que ele está inserido pode gerar pouco ou nenhum valor para o cliente final do macroprocesso. Nesse sentido “a noção de trabalho ponta-a-ponta é chave, pois envolve todo o trabalho cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes” (*ABPMP*, 2009, p.30).

Depois da análise e da priorização dos processos, deve-se assegurar o patrocínio da alta administração para a mudança almejada. Baldam et al. (2007) afirmam que a literatura é quase unânime quanto à necessidade de obter apoio da alta direção para a gestão de processos. Paim (2007, p. 229) coloca esta como uma das tarefas necessárias a essa etapa de planejamento, e ressalta que obter respaldo da alta administração é fundamental para

“[...] conseguir efetivo engajamento e disponibilidade de recursos. [...] a modelagem dos processos e a análise de problemas podem ser prejudicadas tanto pela alocação de pessoas inadequadas que não entendam do processo ou não sejam capazes de contribuir para a identificação de problemas quanto pela alocação de pessoas que não têm tempo de se dedicar a tarefa, por estarem sobre alocadas.”

Paim (2007, p. 229) ainda destaca que o apoio da alta administração é importante para “a resolução de possíveis conflitos e a busca pelo alinhamento entre os envolvidos nas iniciativas de projeto de processos [...]”, isso porque, de acordo com Baldam et al. (2007, p. 64) as ações de melhoria em processos normalmente “[...] cruzam os diversos departamentos, gerando atritos, conflitos de interesses, falta de compreensão das metas propostas[...]”.

#### b) Modelagem e otimização dos processos

Após a priorização dos processos a que serão reestruturados, e garantido o apoio da alta administração, inicia-se a etapa de modelagem e otimização dos processos.

Baldam et al. (2007, p. 73) desmembram essa fase em duas grandes subetapas: “Modelagem do estado atual do processo (*As Is*); Otimização e modelagem do estado desejado do processo (*To Be*), quando aplicável.”

A modelagem atual do processo tem como objetivo apresentar um modelo de processo, que “[...] representa e explicita, de forma simplificada, a realidade de como estão estruturadas as atividades e recursos que permitem essa organização funcionar.” (PAIM, 2007, p. 261). Baldam et al. (2007, p. 78) apontam que “há uma quantidade significativa de metodologias para representação dos processos de negócios, ou mesmo para simplesmente elaborar fluxogramas.”

Vernadat (1996 *apud* Paim, 2007) aponta como uma das finalidades da modelagem de processos a definição de uma visão comum, compartilhada, sobre como parte da organização funciona, que servirá de base para futuras decisões sobre a alocação de recursos e como fonte de aprendizado e registro de informações.

É nesse sentido que Baldam et al. (2007, p.74) defendem a união das etapas de modelagem e otimização do processo em uma única fase, uma vez que “de fato, na prática das equipes de processo, a própria atividade de modelar um processo *As Is* os induz a fazerem julgamentos e a imaginarem mudanças desejáveis.”

Após a modelagem, tem início a otimização e modelagem de estado futuro (*To Be*) em que “pretende-se criar um ambiente de discussão entre partes envolvidas de forma a melhorar o processo em questão, inová-lo ou mesmo questionar se o mesmo se faz necessário e se de fato agrega necessário valor dentro da organização.” (BALDAM et al., 2006, p. 82).

Paim (2007) destaca ser necessário, primeiramente, o entendimento dos problemas no atual processo, a priorização de soluções para os problemas identificados a partir de critérios como o impacto no desempenho global e o custo da mudança, para, posteriormente, modelar o processo futuro com as melhorias desejadas, que por sua vez, deverá ser validado pelos integrantes do processo.

Baldam et al. (2007) apontam algumas técnicas que podem ser utilizadas para a modelagem do processo futuro desejado, dentre elas, o *benchmarking* e a adoção de melhores práticas com processos de organizações semelhantes.

#### c) Execução de processos

O modelo desejado de processo, ou processo futuro, servirá, então, de base para a implantação e treinamento dos envolvidos no processo. A etapa de execução de processos consiste na efetiva transformação do processo planejada nas etapas anteriores, sendo, portanto, fundamental, uma vez que ainda que o resultado da fase anterior tenha sido uma boa proposta de modelagem e otimização, ela jamais será efetivada se não for entendida e seguida pelos executores.

Dessa forma, definido o processo futuro, deve-se comunicar a mudança, principalmente para os envolvidos, divulgando o que é esperado do novo processo, quais os indicadores que servirão de base para a medição do desempenho do processo e o que foi deliberado e acordado entre as partes envolvidas que envolvem a alteração das responsabilidades e recursos necessários para a execução das atividades do processo. (PAIM, 2007, p. 291). Normalmente, essa comunicação da mudança está associada a um plano de implantação, que busca assegurar o comprometimento das partes envolvidas na visão de futuro do processo, a fim de superar iniciais resistências e fatores culturais.

#### d) Controle e análise de dados

Tendo colocado o processo em execução, deve-se controlar se ele está em conformidade com o que era esperado dele. Sobre esse aspecto, Paim (2007, p. 293) afirma que

o acompanhamento dos processos pode e deve ser feito de forma qualitativa e quantitativa. O acompanhamento qualitativo implica em envolver o gerente em atividades que o permitam formar opinião, muitas vezes por observação direta, sob o desempenho do processo. O

monitoramento quantitativo envolve a definição de indicadores mensuráveis numericamente a serem acompanhados.

Paim (2007) ainda afirma que esse controle pode ser tanto interno, quando é feito pelos próprios envolvidos no processo visando tomar ações corretivas sobre as tarefas e verificar se cada envolvido está cumprindo com sua responsabilidade, como externo, que é aquele realizado por alguém externo ao processo, como um gerente ou uma consultoria, que, normalmente, tem como objetivo supervisionar e melhorar a coordenação do processo, às vezes até resultando em mudanças nas atribuições iniciais previstas para os envolvidos. (PAIM, 2007, p. 296).

Mais do que pequenas mudanças de curto prazo, Paim (2007) frisa que os dados devem ser registrados para que seja possível obter informações sobre o desempenho do processo ao longo do tempo. Para o autor, conhecer o desempenho do processo permite não somente para comparar o desempenho desse processo ao longo do tempo, mas, também, possibilita uma comparação desse desempenho com outros os processos semelhantes, internos ou externos à organização, fornecendo subsídio para a análise e avaliação do desempenho dos processos organizacionais. (PAIM, 2007, p. 305).

O conjunto de dados relativos a todos os processos, somados aos registros dos principais problemas e lições aprendidas durante a execução do ciclo de gerenciamento de processos constituem base de informação para que este seja aprimorado. (PAIM, 2007, ps. 310 a 312).

As informações obtidas pelo controle e o registro do aprendizado corresponderiam à etapa final do ciclo e serviriam, então, como fonte para o início de um novo ciclo de gerenciamento de processos, em que seriam selecionados novos processos, e poderiam auxiliar decisões futuras, inclusive, quanto à elaboração e da estratégia.

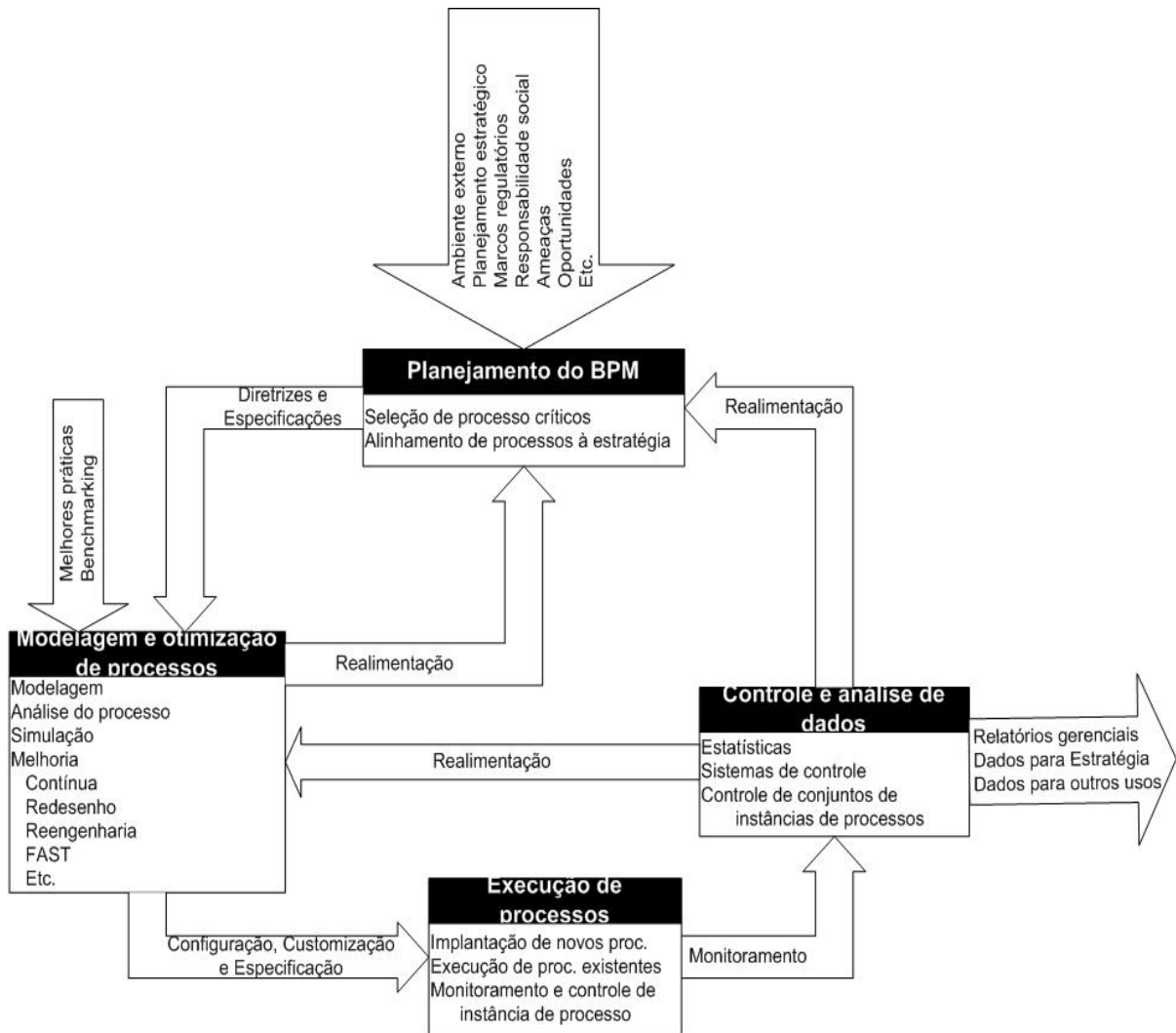


Figura 4: Ciclo de vida BPM

Fonte: BALDAM et al., (2007, p. 56)

## 2.4 Governança de processos

No ciclo de gerenciamento de processos demonstrado na seção item anterior, é possível verificar que para uma efetiva gestão de processos é necessário que essa mudança ocorra em nível amplo, requerendo um envolvimento organizacional que vai desde o nível estratégico até o operacional, e que, portanto, passa a ser influenciada por aspectos estratégicos, comportamentais e estruturais da organização (OLIVEIRA, 2007 apud FERREIRA, 2010, p. 20).

“Assim, para garantir uma efetiva Gestão de Processos, a empresa deve se preocupar em criar um ambiente organizacional que permita o alinhamento dos diversos elementos conducentes à execução eficiente de um processo, como a estratégia, os sistemas de informação, as competências e as autoridades” (FERREIRA, 2010, p.20)

Nesse sentido, para que a gestão de processos se efetive, deve ser estabelecida uma governança de processo, que Barros (2009, p. 94) define como

Um *framework* que organiza e define os elementos: papéis e responsabilidades, padrões, tarefas, estrutura organizacional, objetivos, mecanismos de controle, mecanismos de avaliação, de forma a viabilizar a Gestão de Processos como elemento de gestão nas organizações com o objetivo de melhorar a performance de seus processos.

Alguns dos objetivos da governança de processos, destacadas por Barros (2009, p. 87) seriam,

- Garantir o alinhamento e integração das iniciativas de Gestão de Processos na organização (SPANYI, 2008; RICHARDSON, 2006; PAIM et. al 2007a);
- Comunicação e Colaboração das iniciativas de processos com a organização (RICHARDSON, 2006);
- Alinhamento das iniciativas estratégicas com a estratégia da organização (JETSON e NELIS, 2008b);[...]
- Consolidar a Gestão de Processos como um instrumento de gestão do dia-a-dia (JETSON e NELIS, 2008b; IDS-SCHEER, 2008; RICHARDSON, 2006; HARMON, 2005<sup>a</sup>, 2007<sup>a</sup>; SPANYI, 2008<sup>a</sup>; KORHONEN, 2007; HAMMER, 2007; INFOSYS, 2007; PAIM et. al 2007a);

De forma sucinta, Barros (2009, p. 9) afirma que a governança de processos tem como principal objetivo “[...] ordenar a gestão de processos de negócio das organizações, de forma a viabilizá-la como um elemento de gestão organizacional capaz de contribuir para o aumento da performance dos processos e, conseqüentemente, da organização [...]”, sendo que sua ausência ou desestruturação “[...] diminui, ou até mesmo, impossibilita os retornos que podem ser alcançados a partir da gestão de processos.” (BARROS, 2009, p. 10).

Assim, apesar de ser suportar e ser um instrumento diretamente ligado e que determina o sucesso do gerenciamento de processos, ainda não se verifica um padrão de governança amplamente utilizado. Percebe-se, a partir do próprio conceito de governança, que são necessárias, para sua implantação, mudanças em toda a organização, o que, de certa forma, contribui para as várias propostas de governança verificadas, tanto na literatura de gestão de processos, quanto entre as organizações, devido a questões organizacionais particulares como: estratégia, cultura, maturidade de gestão de processos, liderança (ABPMP, 2009, p.190).

Barros (2009, p.86), entretanto, em sua análise destaca que

Em relação a como a Governança de Processos deve estar inserida na organização a maioria dos autores coloca como fundamental a necessidade da presença de um Escritório de Processos na organização (JETSON e NELIS, 2008b; ROSEMAN, 2008; SPANYI, 2008b; RICHARDSON, 2005; PAIM et. al 2007a; HAMMER, 2007; INFOSYS, 2006) e boa parte coloca que o Escritório de Processos deve ser o ator responsável por coordenar a Governança de Processos na organização. Dessa forma na maioria das estruturas para organizar a Governança de Processo apresentadas o Escritório de Processos encontra-se presente.

Quando o escritório de processos se torna o responsável pela gestão de processos, Pinho et al. (2008) destacam que ele passa a ser responsável por inserir a prática de gestão de processos no escopo de atuação e na cultura da organização, indo além das tarefas propostas no ciclo de gestão de processos. Isso porque, uma forma de facilitar o desenvolvimento de um clima organizacional para permitir a efetivação da gestão de processos é promover uma mudança na cultura organizacional que tente incutir nos membros da organização a visão de processos, estimulando-os a enxergar o funcionamento da organização de forma diferente, vislumbrando a relação do seu trabalho com as demais unidades organizacionais e o resultado que é consequência dessa integração. (PAIM, 2007)

O ELO Group (2008) apresenta uma metodologia com os fatores que julga necessários para a implantação de um escritório de processos na organização e que de modo geral pode ser organizado nas seguintes etapas:

a) Definir o posicionamento organizacional:

Para cumprir com essa etapa, o ELO Group (2008) enfatiza a necessidade de se entender o atual estágio de gestão de processos em que se encontra a organização, bem como buscar “[...] o entendimento das dimensões de valor e das expectativas de todos os *stakeholders*, para que o escritório seja uma solução patrocinada pela alta direção e pactuada por todos.” (ELO GROUP, 2008, p. 10).

A partir daí, deve-se distribuir poder para que o escritório cumpra com seu papel, que pode ter um caráter consultivo, normativo ou prescritivo dentro da organização.

Sobre esse aspecto, Pinho et. al (2008, p. 28), destacam em seu trabalho, que um escritório de processos existente em uma estrutura organizacional predominantemente funcional deve atuar

como uma unidade relacional [...], normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos da organização, e atua como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados.

Pinho et al. (2008) demonstram ainda que o papel de coordenador do escritório de processos se ganha ênfase em uma estrutura funcional, visto que é menos intensa a visão de processos das unidades e membros da organização e que, independentemente da estrutura funcional, o escritório de processos deve exercer a função de normatizador, visando construir uma linguagem comum para promover a gestão de. Por fim, destacam que a integração com os departamentos não significa que o escritório de processos tenha que trabalhar com todos da organização, ele pode priorizar alguns processos para trabalhar.

b) Design na lógica de governança

Nessa fase, há “[...] a delimitação de quais serão de fato os serviços incluídos no papel do Escritório, e quais estarão a cargo das próprias áreas de negócio.” (ELO GROUP, 2008, p. 10). A lógica da governança visa criar uma arquitetura que permita a integração das ações de gestão de processos na organização, na medida em que definem as atividades da gestão de processos que serão feitas de modo descentralizado pelos envolvidos nos processos e aquelas que necessitam de maior grau de centralização.

c) Design da operacionalização do escritório:

Essa etapa tem como objetivo definir os métodos, padrões e rotinas a serem utilizadas pelo escritório, a relação deste com as demais áreas, a definição dos recursos humanos, com as competências necessárias e o dimensionamento dos quadros de equipe, e a infra-estrutura tecnológica para que o escritório de processos ofereça os serviços combinados. (ELOGROUP, 2008, p. 10)

d) Planejamento da implantação:

Definido o modo de atuação do escritório de processos, deve ser “realizada a comunicação institucional da implantação do Escritório de Processos, pavimentando o caminho para uma implantação efetiva e legitimada na organização.” (ELO GROUP, 2008, p. 11)

O ELO Group (2009) destaca, ainda, alguns erros comuns na gestão da mudança na implantação de um escritório de processos que podem comprometer a atuação deste, dentre eles:

a) Não possuir o devido apoio da alta administração para suportar as mudanças e a falta de alinhamento com a estratégia. O ELO Group (2009, p.4) aponta como alguns sintomas decorrentes dessa falta de apoio da alta administração, são:

excesso de dificuldades para agendamento ou não comparecimento às reuniões de execução dos serviços de BPM; falta de disposição para implementar mudanças nas rotinas de trabalho; dificuldade na validação do material gerado; ser vista como simples desenhista de fluxogramas. (ELO GROUP, 2009, p. 4)

b) Não demonstrar ao restante da organização a necessidade e o objetivo de se ter um escritório de processos, o que de certa forma remete ao desconhecimento e a falta de comunicação sobre a relação da gestão de processos com os resultados pretendidos pela organização. (ELO GROUP, 2009, p.5-7)

c) Não planejar de forma gradativa os serviços de gestão de processos, alinhando evolução de maturidade e resultados no curto prazo. Esse problema é derivado da falta de determinação e clareza sobre os serviços do escritório de processos ou da adoção e

prestação de serviços em desconformidade com o atual estágio de gestão de processos em que a organização se encontra. (ELO GROUP, 2009, p.7)

d) Má formação e motivação da equipe do escritório de processos. A falta de seleção e identificação do perfil das equipes pode comprometer a execução dos serviços do escritório de processos. (ELO GROUP, 2009, p.8-9)

e) Não identificar e monitorar os resultados que estão sendo gerados. (ELO GROUP, 2009, p.9)

O objetivo dessa seção foi o de demonstrar que apesar de ser fundamental, o modelo de governança de processos a ser adotado por uma organização deve considerar suas particularidades, como, por exemplo, o tipo de negócio da organização, a estratégia, o estágio atual em iniciativas de gestão de processos e a cultura organizacional. A dificuldade, porém, não acaba no processo de definição da instituição de um escritório de processos, deve-se ter cuidado, também, no processo de implantação para que se atinja uma efetiva gestão de processos.

## **2.5 Gerenciamento de processos no setor público**

A adoção de qualquer metodologia utilizada na iniciativa privada deve ser adequada ao setor público, devida à própria diferença de natureza das funções realizadas entre esses setores.

Inicialmente é interessante destacar que, se no setor privado a busca pelo gerenciamento de processos se deu por motivos econômicos, no setor público essa mudança pode estar mais associada à busca de governabilidade e orientação ao cidadão, como contraponto ao alto gasto governamental e ao excessivo controle nos procedimentos burocráticos. (ABRUCIO, 2005)

Após a crise do petróleo de 1973, devido ao agravamento da crise fiscal, à dificuldade dos governos em atender às suas demandas, à globalização e às inovações tecnológicas o tipo de Estado predominante até então, caracterizado no aspecto econômico por uma intervenção estatal ativa na economia, na questão social pelo objetivo primordial de produção de políticas públicas na área social e na dimensão administrativa pelo modelo burocrático weberiano, passou a ser questionado, abrindo margem para diversas propostas que visavam reformar o Estado (ABRUCIO, 2005).

Em relação à questão administrativa, Bresser-Pereira (2005) salienta que o modelo burocrático surgiu em um contexto de substituição das formas patrimonialistas de administrar o Estado e tinha como objetivo garantir a impessoalidade, a formalidade e a

racionalidade por meio de um controle prévio dos procedimentos como prevenção ao nepotismo e à corrupção. Entretanto, devido ao aumento das atribuições e funções do Estado ao final do século XIX, o controle prévio sobre os procedimentos contribuiu não só para um aumento do custo de se exercer esse controle, como destaca Bresser-Pereira (2005), mas, também, para acabou por engessar e tornar as agências burocráticas auto-referentes, isto é, a orientarem mais intensamente seus esforços para seguir os procedimentos previamente estabelecidos em detrimento de cumprir a finalidade para a qual foram instituídas.

Nesse sentido, Bresser-Pereira (2005), afirma que, de modo geral, em relação às questões administrativas, as propostas de reforma buscavam aumentar a capacidade de governar, entendida pelo autor como “a capacidade efetiva de que o governo dispõe para transformar suas políticas em realidade” (BRESSER-PEREIRA, 2005, p.23), e, para isso, apregoavam o uso de técnicas gerenciais de empresas de administração de negócios para o setor público, visando diminuir custos e melhorar a prestação de serviços pelo Estado. Esse tipo de administração proposta foi denominada de administração pública gerencial, e dentre algumas de suas características básicas, podem ser destacadas o foco no cidadão, a definição de resultados e o controle do desempenho mediante indicadores acordados e definidos por contrato que demonstram uma confiança limitada no gestor (BRESSER-PEREIRA, 2005, ps. 27 e 28).

De acordo com Kettl (2005), a orientação da ação governamental ao cidadão faz surgir a necessidade de melhorar os serviços públicos prestados pelo Estado. O autor afirma que “o interesse pelo usuário dos serviços leva os administradores a se preocuparem em oferecer serviços, e não em gerir programas; em atender aos cidadãos e não às necessidades da burocracia.” (KETTTL, 2005, p.81). O autor ainda destaca o uso de técnicas do movimento de controle da qualidade total na reforma de Estado na Austrália e enfatiza que alguns países se utilizaram da técnica da reengenharia para melhorar a prestação de serviços. Abrucio (2005) também ressalta a adoção do movimento de controle da qualidade total na visão de uma das teorias da administração pública inglesa nos anos 80, o *consumerism*.

Na iniciativa privada, percebe-se que a busca pela melhoria dos processos esteve associada à busca de se agregar maior valor ao produto ou serviço final entregue ao cliente o que, indiretamente, está associado também à preocupação das empresas de serem mais flexíveis e de se adaptarem ao ambiente.

Nesse ponto, é interessante observar que a relação entre empresa e cliente é caracterizada por uma lógica de consumo, em que há uma escolha ao cliente de comprar,

ou não, certo produto ou serviço, utilizando como parâmetro para sua decisão o critério custo/benefício, sendo legítimo, portanto, às organizações do setor privado focalizar sua produção em certos segmentos para obter maiores ganhos. Sobre esse aspecto, Abrucio (2005) destaca dois problemas da adoção do conceito de cidadão como cliente ou consumidor no setor público,

“Como aponta Pollit (1990:25), a relação do prestador de serviço público com o consumidor é mais complexa, já que não obedece ao puro modelo de decisão de compra vigente no mercado. Aliás, determinados serviços públicos têm caráter compulsório, isto é, não permitem escolha, como prova a utilização em determinados momentos de hospitais e serviços policiais. [...] O conceito de consumidor também não atende adequadamente ao princípio da equidade, valor fundamental na administração pública. A primeira pergunta não respondida pelo *consumerism* é quem são os consumidores/clientes? Em grande medida, são aqueles que se organizam para atuar no nível em que os serviços são prestados – o que em última instância, pode se constituir num grupo de interesse. [...] A possibilidade de os consumidores se transformarem em grupos de interesse torna-se maior ainda numa era de escassez de recursos públicos como a que vivemos. Os que se organizarem mais poderão se tornar ‘mais consumidores do que os outros’. Assim, os consumidores mais fortes se converteriam em ‘clientes preferenciais do serviço público’. Ou, como argumenta Clarke (1993:22), ‘quando os recursos são limitados, o problema não é satisfazer os consumidores, mas que consumidores [satisfazer].’ (ABRUCIO, 2005, p. 187-188)

Ainda de acordo com Abrucio (2005), outro aspecto que deve ser ressaltado é que o conceito de cidadão é mais amplo que o de cliente/consumidor, uma vez que a cidadania implica em direitos e deveres e também à possibilidade de participação ativa na escolha dos dirigentes e formulação de políticas públicas (ABRUCIO, 2005, p. 188). Dessa forma, é necessário que a gestão de processos no setor público se dê em conformidade com a adoção de uma gestão para resultados “[;;;] **que assegure a criação de valor público**, sempre dentro de um regime democrático, única garantia de que o valor identificado como desejável seja realmente público” (SERRA, 2008, p.30) (destaque do autor).

Em relação aos processos internos como os processos de suporte e de gerenciamento, por não terem relação direta com o cidadão-cliente, existem menos empecilhos à adoção da gestão de processos, sendo necessário somente respeitar a legislação no sentido de promover a transparência e a publicidade necessária aos atos. Nesse sentido, destaca-se o interesse de todos os cidadãos, que, enquanto contribuintes, desejam maior eficiência e um menor desperdício dos recursos públicos.

Além dos fatores acima citados, deve-se frisar que no setor público, normalmente existem vários processos finalísticos, como, por exemplo, processos de saúde, segurança pública, dentre outros, sendo que essa diversidade de processos bastante diferentes entre si torna mais complexa a gestão de processos

Outro ponto que pode dificultar o gerenciamento de processos no setor público se deve ao fato de que o aspecto burocrático, a necessidade de impessoalidade e racionalidade tende a ser maior nas organizações públicas do que nas privadas. Nesse sentido, requer maior esforço para a superação de algumas das disfunções burocráticas apontadas por BERGUE (2005 apud FERREIRA, 2010, p. 22-23) como o excesso de formalização de regras e rotinas, a resistência a mudanças devido à perda de poder, a internalização apegos às normas e a necessidade de cumprir as regras, que podem desestimular a inovação e tirar o foco do atendimento ao cidadão e, portanto, retirar o foco da agregação de valor ao produto ou serviço.

Apesar dos problemas anteriormente demonstrados, Kettl (2005) afirma que

“Nenhuma das dificuldades apontadas até aqui é argumento para que se conclua que o conceito de cidadão-consumidor é uma má idéia. Na verdade, como conceito, o cidadão-consumidor já é fato consumado. Em todo o mundo, os cidadãos têm deixado bem claro que desejam Estados melhores, menos onerosos, mais responsáveis. A idéia de que a administração pública deve se orientar para o cidadão-consumidor é muito mais importante do que seus críticos admitem, mas, ao mesmo tempo, é muito mais difícil implementá-las do que supõem muitos dos que a propõem e defendem. Implementá-la implica em uma reforma ampla e necessária. Mas desencadear, calibrar e manter essa reforma exige atenção total e concentrada nos *trade-offs*, que, se não forem cuidadosamente administrados, podem comprometer tanto metas ambiciosas quanto o movimento mais amplo da reforma. (KETTTL, 2005, p. 102)

Em concordância com o que essa afirmação de Kettl (2005), esse trabalho tem como objetivo analisar a atuação da DCOP, no período de 2003 a 2009, utilizando-se como uma das categorias de análise o que foi discutido nesse capítulo sobre gestão de processos. A próxima seção apresenta a metodologia para a obtenção e análise dos dados para essa análise, que será desenvolvida na seção 4.

### 3 METODOLOGIA

“Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.” (GIL, 1987, p. 43). Esse capítulo tem como objetivo elucidar ao leitor os métodos utilizados pelo autor desse trabalho monográfico para a obtenção e análise dos dados que caracterizam o fato real estudado a fim de minimizar a subjetividade e demonstrar algumas limitações do método aplicado que podem influenciar os resultados obtidos.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Apesar de cada pesquisa social ter um objetivo específico, Gil (1987, p. 44) afirma que “é possível agrupar as mais diversas pesquisas em certo número de grupamentos amplos.” Selltiz et al. (1967 apud Gil, 1987, p. 44) classificam as pesquisas em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais, sendo que esse último grupo Gil (1987) denomina de explicativos.

Dentro da classificação de Selltiz et al. (1965, apud MARCONI; LAKATOS, 1996, p.29), esse trabalho pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, uma vez que esses estudos “descrevem um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo.”

Além da observação dos fenômenos, Gil (1987) destaca que outra característica é que essas pesquisas buscam estabelecer relações entre variáveis.

Quanto à forma de abordagem do problema, esse estudo segue a linha das pesquisas qualitativas.

Segundo esta perspectiva, um fenômeno pode ser compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.(GODOY, 1995b, p.21)

Dentre algumas características comuns às pesquisas qualitativas, Godoy (1995a, p-62-63) destaca

a) Têm o ambiente natural como fonte direta para a coleta de dados, tendo o pesquisador um importante papel;

- c) São descritivas, ou seja, procura-se compreender amplamente os fenômenos que estão sendo estudados, considerando todo o processo e não somente o resultado deste;
- d) Procuram o significado que as pessoas envolvidas no fenômeno atribuem aos fatos;
- e) Utilizam o enfoque indutivo na análise dos dados, isto é, não partem de hipóteses definidas *a priori*, mas sim em questões amplas que vão sendo delimitados no transcorrer da investigação.

### 3.2 Universo da pesquisa

O universo da pesquisa pode ser considerado como sendo a DCOP, visto que para a análise foram utilizados arquivos e selecionados alguns membros que fazem ou fizeram parte da diretoria no período estudado.

Hierarquicamente, a DCOP está subordinada diretamente à Superintendência Central de Modernização Institucional (SUMIN), que por sua vez responde à Subsecretaria de Gestão (SUGES) da Secretaria de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (SEPLAG-MG), conforme ilustra a figura 5.

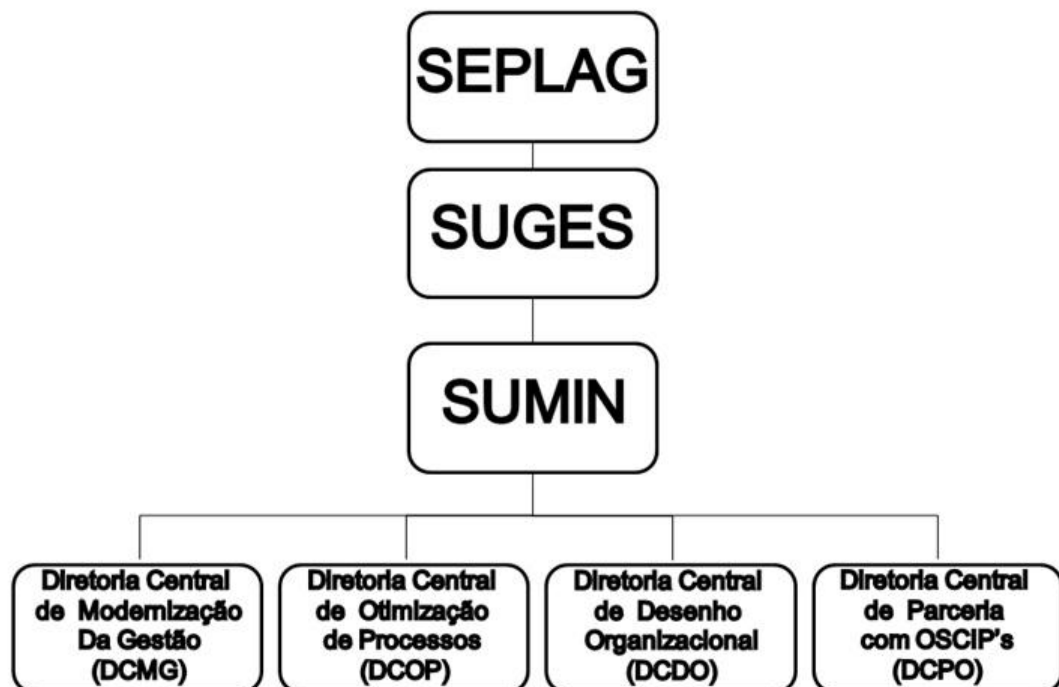


Figura 5 – Subordinação hierárquica da DCOP

Estando subordinada à SUMIN que, de acordo com o decreto 44.817/08 tem por finalidade garantir um processo de permanente inovação da gestão institucional no Poder Executivo, visando à eficiência e à eficácia na administração pública, dentro da SEPLAG, que é uma secretaria que visa coordenar as ações gerais de governos, espera-se que a

DCOP, como uma unidade central, atue no sentido da busca de institucionalizar uma gestão de processos no executivo estadual mineiro.

Nesse sentido, conforme a discussão feita na seção 2., pode-se afirmar que atuação da diretoria, então, deveria se pautar no que é proposto para um escritório de processos, mais especificamente para um escritório de processos para organizações com estrutura predominantemente funcional, tendo em vista a estrutura do executivo estadual mineiro.

Dessa forma, como base comparativa principal, serão considerados os papéis que esse escritório de processos deve desenvolver, que, de acordo com Pinho et al. (2008), seriam:

a) Normatizador: criar normas sobre aspectos relacionados aos processos, como ferramentas e padrões comuns, que permitam uma padronização e futuro aprendizado sobre processos

b) Coordenador: buscar coordenar das iniciativas de reestruturação de processos, de preferência estratégicas, de melhoria de processos, visando resultados mais consistentes e alinhados com a estratégia;

c) Relacional: ser intermediador entre as unidades organizacionais, buscando incentivar uma visão de processos e inculir uma cultura de gestão de processos.

Além disso, será verificado, também, se as etapas do ciclo de gestão de processos de Baldam et al. (2007) – planejamento, modelagem e otimização, execução e controle e análise dos processos – foram cumpridas.

### **3.3 Técnicas de pesquisa**

As técnicas de pesquisa utilizadas para obtenção de dados foram:

a) Pesquisa bibliográfica sobre a literatura de modernização administrativa do Estado e gestão de processos que serviram de base para a criação de algumas das categorias de análise;

b) Pesquisa documental para a busca de dados sobre os fatos do período estudado. Além de fonte de dados, os documentos serviram, também, de referência para a preparação das entrevistas.

Os documentos utilizados foram:

- Relatório que sintetiza a atuação da DCOP no período 2003-2009 e contém a principal frente de atuação e os processos modelados pela diretoria em cada ano;

- Um manual de referência criado pela DCOP, para utilização no executivo estadual de Minas Gerais, que explica a metodologia utilizada pela diretoria;
- Leis da estrutura orgânica da SEPLAG-MG do período de criação da secretaria até o ano de 2009;
- Acordo de resultado de 2ª etapa para a SEPLAG, da equipe da SUMIN, no período dos anos de 2008 e 2009.

### c) Entrevistas

A escolha desse método se justifica uma vez que, dentre suas vantagens, a entrevista

“e) Dá oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos; f) Há a possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.” (MARCONI & LAKATOS, 1996, p. 86)

As entrevistas podem ser classificadas quanto à sua estruturação. De acordo com Gil (1987, p. 115), as entrevistas “mais estruturadas são aquelas que predeterminam em maior grau as respostas a serem obtidas, ao passo que as menos estruturadas são desenvolvidas de forma espontânea.”

Dessa forma, as entrevistas realizadas nesse trabalho podem ser classificadas em semi-estruturadas, uma vez que foram estabelecidas poucas perguntas gerais, com o intuito de abordar os pontos considerados relevantes pelo autor, abrindo margem para uma resposta mais ampla por parte do entrevistado. (vide apêndice A). Se fosse abordado algum ponto que o entrevistador julgasse ser esclarecido, eram feitas perguntas buscando-se entender o que o entrevistado quis expressar. Ainda, se na resposta de uma pergunta o entrevistado respondesse alguma das perguntas posteriores, aquelas que o entrevistador julgasse já respondidas não eram feitas.

Para obter os dados foram selecionadas sete pessoas para serem entrevistadas, que podem ser agrupadas da seguinte forma:

#### a) Membros da DCOP

Foram selecionadas três atuais membros da DCOP que estiveram na diretoria ao longo de todo o período estudado.

A escolha desses membros se justifica justamente no fato deles terem estado na diretoria ao longo de todo o período estudado. O objetivo era esclarecer e aprofundar alguns pontos apontados no relatório que sintetiza a atuação da DCOP no período de 2003-2009, principalmente no que concerne à criação da diretoria, às mudanças na sua forma de atuação bem como quanto à capacitação da equipe durante o período 2003-2009. Além disso, a entrevista com três pessoas fornece ao autor diferentes visões acerca dos mesmos

fatos, e permite a obtenção de mais fatos bem como permite que seja feita uma comparação entre as visões.

Não foram escolhidos outros membros da diretoria porque, com exceção da atual diretora, que também foi entrevistada, todos eles ingressaram na diretoria no ano de 2010, que não faz parte do período a ser analisado. Deve-se destacar, também, que um desses membros foi diretora no ano de 2003.

c) Ex-diretoras da DCOP

Foram selecionadas para a entrevista duas ex-diretoras da DCOP: a diretora do período 2004 a 2006 e a do período de 2008 a 2009.

As duas diretoras cobrem a maior parte do período estudado e representa o ponto-de-vista de duas diretoras em períodos que se caracterizam por diferentes formas de atuação da diretoria. A comparação entre as entrevistas dessas diretoras permite, ainda, verificar se houve uma continuidade nas diretrizes passadas e a concepção que essas diretoras tinham quanto ao papel que uma unidade central deveria desempenhar.

A entrevista com as diretoras do período se justifica na medida em que podem ser verificadas em quais parâmetros foram baseadas as decisões naquele período e de que forma elas procuraram direcionar a atuação da DCOP. Permite, também, que sejam comparadas as expectativas das diretoras com o que foi internalizado pelos membros da diretoria.

Dessa forma, essas entrevistas buscavam obter dados referentes: ao conhecimento sobre o tema de processos das diretoras; verificar como e o porquê da forma de atuação da diretoria naquele período, as diretrizes a elas passadas pela chefia; a aplicação da metodologia da DCOP para promover a gestão processos e obter uma visão geral das diretoras sobre o período em que elas atuaram.

d) Atual diretora da DCOP

A atual diretora da DCOP, que é membro da equipe desde 2007 e pode fornecer dados e relatar sobre o período que vivenciou. Essa entrevista visa verificar o contexto em que ela passou a integrar a equipe da diretoria e a sua percepção e julgamento quanto à forma de atuação da diretoria até o final de 2009.

e) Atual superintendente da SUMIN

A atual superintendente da SUMIN, que se encontra no cargo desde 2007. Na entrevista, busca-se detalhar o contexto em que ela se tornou superintendente, procurando obter as diretrizes que passou e o porquê destas diretrizes, verificar como a superintendente entende que a DCOP contribuiu para o alcance dos objetivos da SUMIN, além de obter sua avaliação quanto à forma de atuação da diretoria até o final de 2009.

Após as entrevistas, o pesquisador consultou, novamente, os documentos que possuía, visando se teria algum dado relevante para a análise. Dessa forma, a utilização pelo autor das diferentes técnicas de pesquisa pode ser sintetizada na figura 6.

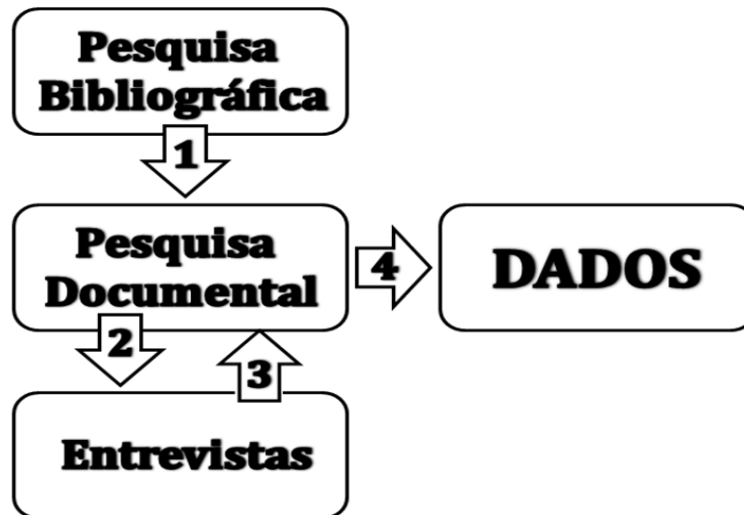


Figura 6: Técnicas de pesquisa utilizadas para a análise da atuação da Diretoria Central de Otimização de Processos no período de 2003 a 2009

### 3.4 Modelo de análise

Nessa seção é explicado como é feita a análise dos dados obtidos. Modelo de análise, nesse trabalho, corresponde à adequação e enquadramento dos dados em categorias, e a relação estabelecida entre essas categorias para a análise dos dados.

Categorias são “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 1997, p. 117). Categorizar implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los. As categorias devem ser: (a) exaustivas, isto é, devem permitir a inclusão de praticamente todos os elementos, embora nem sempre isso seja possível; (b) mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento poderá ser incluído em uma única categoria; (c) objetivas, isto é, definidas de maneira precisa, a fim de evitar dúvidas na distribuição dos elementos; (d) pertinentes, ou seja, adequadas ao objetivo da pesquisa. (VERGARA, 2006, p. 18)

Dessa forma, com o intuito de se obter uma boa caracterização da atuação da DCOP no período estudado, respeitando os critérios de categorização acima explicitados, o autor considerou necessário obter dados relacionados a três categorias:

#### 1) Gerenciamento de Processos

Os dados relativos às diferentes frentes de trabalho relacionadas a processos que a DCOP desenvolva serão agrupados nessa categoria, como, por exemplo, a divulgação da metodologia, a realização de estruturação de processos e promoção de cursos de capacitação. Essas frentes serão comparadas com os papéis propostos a um escritório de

processos na estrutura funcional, de acordo com Pinho et al. (2008) e com as etapas de do ciclo de gerenciamento de processos de Baldam et al. (2007)

### 2) Aspectos legais e contextuais

Essa categoria conterá, de modo geral, dados sobre a criação da DCOP e sobre o contexto que marcou momentos de mudança na forma de atuação da diretoria, como, por exemplo, a mudança de diretores, e tem como objetivo buscar o porquê das mudanças, e como, de fato, elas foram conduzidas com base nas perspectivas dos envolvidos.

Será feita uma comparação sobre a institucionalização da DCOP com as etapas necessárias propostas pelo ELOGROUP (2008) para a implantação de um escritório de processos, que são: definir o posicionamento organizacional, design na lógica de governança, design da operacionalização do escritório e o planejamento de sua implantação. Também serão verificados se ocorreram alguns dos erros comuns apontados pelo ELGROUP (2009) na implantação da DCOP durante o período de estudo.

### 3) Recursos humanos

Essa categoria tem o objetivo de se ter uma referência sobre os membros da diretoria, visto que estes influenciam diretamente no seu modo de sua atuação e, como destaca o ELOGROUP (2009) são fatores relevantes para o sucesso na implantação de um escritório de processos. O pesquisador buscará, então, principalmente, verificar a qualificação dos membros da equipe inicial, informações sobre cursos de capacitação oferecidos aos integrantes da diretoria, além de fatores relacionados aos recursos humanos que possam influenciar o modo de atuação da diretoria.

A análise dos dados obtidos será feita por meio do uso da técnica de análise de conteúdo de caráter qualitativo, que se utiliza de procedimentos que

[...] focalizam as peculiaridades e as relações entre os elementos (LAVILLE e DIONNE, 1999). Enfatizam o que é significativo, relevante, o que pode não ser necessariamente freqüente no texto. A interpretação dos resultados pode ser realizada por meio do emparelhamento (*pattern-matching*) ou da construção iterativa de uma explicação (LAVILLE e DIONNE, 1999). A primeira modalidade diz respeito à associação dos resultados ao referencial teórico utilizado, procedendo-se à comparação. A segunda refere-se à construção de uma explicação com base nas relações entre as categorias. É, em geral, utilizada em pesquisa exploratórias. (VERGARA, 2006, p. 18).

Para a interpretação dos resultados nessa pesquisa, será utilizado tanto o procedimento do emparelhamento quanto a construção iterativa.

Nesse trabalho, será considerado que a atuação em um determinado momento se configura como um produto das três categorias anteriormente citadas: “gerenciamento de processos”, “aspectos legais e contextuais” e “recursos humanos”. Dessa forma, essas categorias serão analisadas em uma perspectiva temporal, de ano a ano, para que seja possível destacar a variação desses fatores no tempo, sendo que, durante todo o período,

essa atuação será comparada o que foi definido como base de comparação para cada categoria de acordo com a literatura de gerenciamento de processos, o que resultará, efetivamente, na análise da atuação da diretoria no período de 2003 a 2009.

A figura 7 sintetiza o modo de análise explicado nesse capítulo.

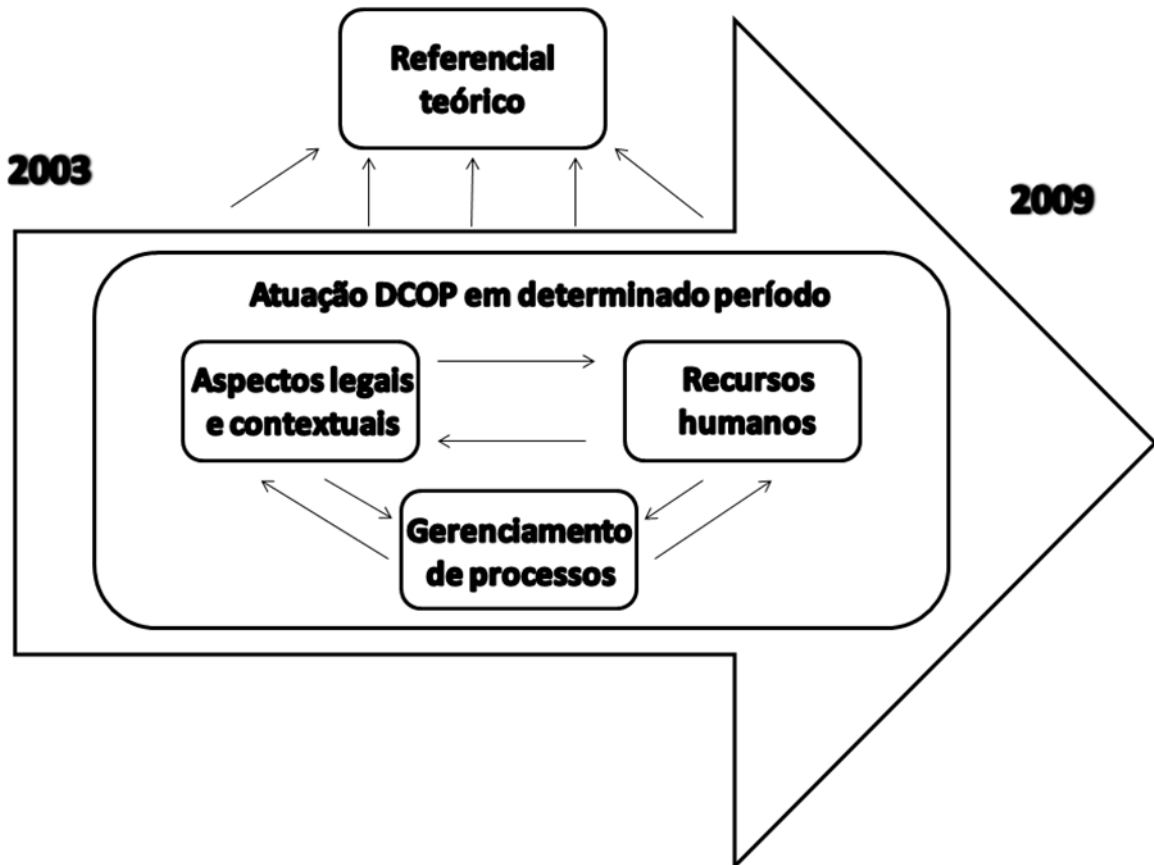


Figura 7: Modelo de análise para a análise da atuação da Diretoria Central de Otimização de Processos no período de 2003 a 2009

O resultado da análise pode ser visto na seção 4.

## 4 ANÁLISE DA ATUAÇÃO DA DIRETORIA CENTRAL DE OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS DE 2003 A 2009

### 4.1 Análise temporal

A criação da DCOP se deu em um contexto de mudança de governo no ano de 2003, mais especificamente em um governo que buscou iniciar uma gestão para resultados e que, para alcançar esse objetivo, promoveu mudanças institucionais, inclusive, com modificação estrutural dos órgãos e entidades que compõem o poder executivo estadual de Minas Gerais.

Nesse contexto, foi criada uma unidade responsável por melhorar os processos organizacionais dentro na nova Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, que era a secretaria responsável por coordenar as ações governamentais e principal indutora da institucionalização do novo modelo de gestão pública que estava sendo adotado.

Nesse sentido, legalmente, surgia a DCOP, e sua finalidade e atribuições podem ser vista no trecho extraído do decreto estadual 43.244 de abril de 2003, que dispunha sobre a estrutura orgânica da SEPLAG-MG à época:

Art. 40 - A Diretoria Central de Racionalização Administrativa <sup>4</sup>tem por finalidade avaliar, analisar e melhorar os processos organizacionais, utilizando tecnologias e ferramentas de gestão que possam trazer benefícios a atuação da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, competindo-lhe:

I - propor, elaborar e implantar projetos de racionalização de processos;

II - pesquisar, analisar, desenvolver, adaptar e difundir tecnologias e ferramentas de gestão;

III - promover e acompanhar as Instituições na adoção e implantação de ações de racionalização de processos, disponibilizando a metodologia e ferramentas de gestão;

IV - formular indicadores de desempenho que propiciem o acompanhamento e avaliação dos processos racionalizados;

V - promover a viabilização do uso de recursos de informação no processo de racionalização administrativa, resguardando a segurança na gestão e tramitação de processos, documentos e rotinas, de acordo com as diretrizes emanadas da unidade central responsável pela gestão da informação;

VI - estabelecer referenciais comparativos disseminando as melhores práticas no serviço público;

VII - exercer outras atividades correlatas (MINAS GERAIS, 2003a)

Ainda em 2003, o decreto 43554 de agosto de 2003 incluiu como atribuição da DCOP “VII - promover estudos visando a lotação ideal e necessária de recursos humanos na administração pública;” (MINAS GERAIS, 2003b)

Comparando as atribuições legais com o papel esperado pelo escritório de processos, de acordo com Pinho et al. (2008), percebe-se que de certa forma a finalidade atribuída à DCOP na lei não faz referência explícita ao caráter de coordenação, embora

<sup>4</sup> Interessante notar que, enquanto no artigo 40 do decreto estadual 43244 a diretoria apresentava o nome de “Diretoria Central de Racionalização Administrativa”, no artigo 4 do mesmo decreto ela aparece com o nome de “Diretoria Central de Otimização de Processos”.

apresente nas atribuições da diretoria características referentes aos três papéis propostos pelos autores. Os incisos I, IV e VI se relacionam com uma função de coordenação, os incisos II e V ao desenvolvimento de um papel normativo e o inciso III um caráter relacional. Exceção se faz ao inciso acrescentado em agosto de 2003, uma vez que embora a melhoria dos processos resulte em uma alteração da rotina dos servidores nele envolvidos e, com isso, uma necessidade de se rever o quantitativo de pessoal envolvido no processo, promover estudos visando à lotação ideal e necessária de recursos humanos para todo o executivo estadual mineiro se assemelha mais a uma função da área de recursos humanos, e não de uma unidade central de processos.

No plano fático, porém, verifica-se que não foram tomadas medidas condizentes para que a DCOP exercesse as atribuições propostas pela lei. Não há referências nas entrevistas de nenhuma ação que demonstrasse a preocupação com o cumprimento com das etapas destacadas pelo ELO Group (2008) no que tange à institucionalização de um escritório de processos. Nada foi dito quanto a DCOP ter sido patrocinada pela alta administração, como seria sua operacionalização, isto é, quais processos que deveriam ser priorizados; quais seriam os serviços a serem prestados pela diretoria; como se daria divisão das tarefas e responsabilidades da DCOP com as unidades envolvidas na melhoria de processos; quais os mecanismos que a diretoria iria ter para efetivar a gestão de processos e os métodos que a DCOP deveria seguir.

Um ponto que reflete essa falta de planejamento pode ser vista na forma de definição da equipe inicial. Verifica-se que a seleção dos membros não foi feita com base nas competências necessárias que os integrantes da equipe da DCOP deveriam ter para promover o alcance das atribuições que foram legalmente estabelecidas. Nesse sentido destaca-se a fala de uma das entrevistadas:

No início, né? A gente ainda não estava preparado para questão de processo, né? A diretoria veio de uma fusão da superintendência de modernização da Secretaria de Administração com a SPPI, com a parte lá do... de estruturas. Então, no começo, a gente ainda tava sem saber como é que seria isso, né? (ENTREVISTADA 1)

A falta de uma análise das competências e conhecimento prévio da nova equipe quanto à gestão de processos é corroborado por outra entrevistada, que afirma que estava alocada em outro órgão e quando foi colocada novamente à disposição da SEPLAG-MG foi alocada na diretoria “No meu caso, eu tinha estado fora da SEPLAG. Então eu voltei, eu estava sem local, então: ‘vamos alocar essa pessoa nessa equipe.’ Imagino que as outras pessoas também tenham se dado de uma forma semelhante.” (ENTREVISTADA 3).

Como aponta o ELO Group (2009), um erro que compromete a implantação do escritório de processos é, justamente, a má formação e motivação da equipe do escritório de processos.

Sem uma prévia definição do objetivo da DCOP e dos serviços a serem por ela prestados, a diretriz inicial passada à equipe, que é corroborada pelas três entrevistadas presentes no período, foi a de seguir o trabalho de uma consultoria que estava realizando projetos de melhoria de processos em alguns órgãos do executivo estadual mineiro. Além do acompanhamento, a equipe DCOP deveria elaborar e apresentar relatórios e comunicando o andamento das iniciativas à alta gestão da SEPLAG-MG.

Sobre a atuação da consultoria, deve-se destacar que os processos trabalhados pela foram priorizados pela alta administração, como demonstram os trechos destacados,

No caso da SEPLAG aqui é porque era histórico esse problema de aposentadoria, que levava oitocentos e tantos dias para publicar uma aposentadoria, né? Era uma queixa, assim... histórica e que tava atrapalhando a imagem da SEPLAG. [...]. A defesa social era estratégia, então é, aquele processo da subsecretaria de... prisional, [...] era porque lá na defesa a questão é que todo dia saía no jornal, também, na mídia, né? Que poucas cadeias..." (ENTREVISTADA 1)

Em 2003 eu fiquei especificamente no prédio do IPSEMG, onde, assim, foi feito um levantamento dentro do hospital Israel Pinheiro, nós até fizemos uma especificação de custo, por exemplo, de um leito de UTI vazio, né? Porque não havia isso, tá? O hospital do IPSEMG, pelo menos dentro dessa área, o hospital não tinha nem noção: 'Qual o custo de um leito de UTI vazio ou ocupado? Quanto ele custa diariamente pro estado?' (ENTREVISTADA 3)

Outro aspecto que deve ser frisado sobre a atuação da consultoria é o fato dela contar com o apoio da alta administração da SEPLAG-MG, o que pode ser visto pelo próprio fato da alta administração pedir relatórios e promover reuniões periódicas, como foi levantado pelas entrevistadas.

O resultado da atuação da consultoria, com os órgãos e entidades e os respectivos processos trabalhados, pode ser visto no APENDICE B desse trabalho. Sinteticamente, percebe-se que durante o período que esteve presente, de 2003 a 2005, o trabalho da consultoria focou poucos órgãos e promoveu melhorias em processos 'grandes', no sentido de serem transversais, isto é, cruzarem diversas unidades, com vários subprocessos, o que está expresso na tabela 2, organizada pelo autor a partir da relação entre os processos apresentados no APENDICE B.

A fala da diretora da DCOP do período de 2004 a 2006, que no ano de 2003 estava lotada na Secretaria de Estado de Defesa Social (SEDS) e era responsável pela área de melhoria de processos da secretaria, atuando em conjunto com a consultoria, comprova esse trabalho visando reestruturar grandes processos, que foi realizado pela consultoria:

Então foi uma experiência muito interessante, porque a gente fez todo o redesenho dos processos prisionais, desde como se recebe o detento, como que você faz uma revisa numa cela. Então foi um trabalho muito legal que foi feito. Ele foi documentado, teve um manual que foi inédito no país, então foi um trabalho muito interessante (ENTREVISTADA 5)

Quadro 2 – Processos e o respectivo número de subprocessos trabalhados pela consultoria nos anos de 2003, 2004, e 2005 por órgão/entidade

Órgão/Entidade	Ano	Processos	Número de subprocessos trabalhados
SEDS	2003	Controle geral sobre o sentenciado	16
	2004	Controle geral sobre o adolescente infrator*	16
	2005	Controle dos centros de internação do adolescente infrator*	29
SEF	2003	Controle sobre a arrecadação	3
		Gestão da área meio da SEF	12
FHEMIG	2005	Principais processos de funcionamento da FHEMIG	9
DETRAN	2005	Principais processos de funcionamento do DETRAN	10
IPSEMG	2003	Principais processos de funcionamento do IPSEMG	10
SEPLAG	2003	Aposentadoria do servidor do estado de MG	2
		Controle dos imóveis da Administração Direta do executivo de MG	2

Elaboração própria.

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Diretoria Central de Otimização de Processos. **Relatório do referencial em gestão de processos para o estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2010b.

Nota: DETRAN – Departamento de Trânsito; FHEMIG – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais; IPSEMG – Instituto de Previdência dos Servidoras do Estado de Minas Gerais; SEDS - Secretaria de Estado de Defesa Social; SEF - Secretaria de Estado de Fazenda; SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

\* Esses dois processos podem ser agrupados em um macroprocesso de recuperação do adolescente autor de ato infracional, com um total de 45 subprocessos

Assim, atuação no ano de 2003 foi, basicamente, a de acompanhar a consultoria em seu trabalho e produzir relatórios sobre a condução da consultoria dos projetos de reestruturação. Um aspecto importante para a trajetória da DCOP ainda esse ano, que já foi dita anteriormente, é a mudança de diretora no final de 2003, sendo a nova diretora uma

pessoa que já trabalhava com processos e atuou em conjunto com a consultoria no trabalho feito na SEDS em 2003.

Em 2004, tem-se uma continuidade no acompanhamento das iniciativas da consultoria, porém, agora, é passada a DCOP, também, a diretriz de aprender a metodologia para replicar o trabalho da consultoria quando ela saísse, conforme demonstra o trecho abaixo:

2004 a gente continuou acompanhando, mas já com o enfoque, tipo assim “vocês irão fazer isso.” [...] O que foi definido é que assim, (a consultoria) tinha um prazo ‘x’ de trabalho com o estado, na medida em que eles se retirassem nós íamos ocupar esse lugar [...]Aí eram coisas novas, mas nós teríamos que fazer aquilo que a gente anteriormente só acompanhava. (ENTREVISTADA 3)

Sabendo que teria o objetivo de substituir a consultoria, a DCOP optou por fazer no final de 2004 um projeto piloto de melhoria do processo de compras da na área meio da SEDS para verificar se haviam compreendido a metodologia aplicada pela consultoria. A escolha da secretaria se justificou pelo prévio conhecimento dos técnicos da Diretoria de Planejamento e Modernização institucional (DPMI) da SEDS que também tiveram contato com a metodologia utilizada pela consultoria.

Então eles também tinham a noção da consultoria, né? Da metodologia utilizada e eles queriam o mesmo que nós, por isso que a gente escolheu como piloto a defesa. Então nós fomos fazer aí por técnicos, né? De lá e os daqui, a gente foi lá aplicar a metodologia pra ver se, realmente, a gente tinha sacado, né? E foi um trabalho que durou uns 8 meses, a gente pegou o macroprocesso de compras e desdobrou em 8 processos, né? Foi um pouco complicado, né? Porque a equipe da defesa tava um pouco resistente [...] Mas foi bastante produtivo, a gente conseguiu fechar esse projeto-piloto. Tanto pra nós, quanto pra eles, o resultado foi positivo, a gente, então, alcançou o que a gente tinha planejado: assimilar a metodologia. (ENTREVISTADA 1)

Embora seja possível afirmar, com base na referência teórica utilizada, que a função primordial de um escritório de processos não deva ser de execução, esse projeto piloto se justifica na medida em que está subsidiando um plano maior de criação de uma metodologia para uso do estado.

Dando continuidade à assimilação da metodologia, em 2005, após a realização de um projeto piloto, a DCOP focou na criação de uma metodologia para a reestruturação de processos. Percebe-se, pela declaração das entrevistadas, que a metodologia desenvolvida foi feita com base na observação da atuação consultoria e não um construto da DCOP em parceria com a consultoria, e que foram feitas algumas adaptações para melhor adequar sua aplicação ao setor público. Outro ponto que deve ser destacado sobre a construção dessa metodologia é que ela foi feita de forma conjunta pela DCOP com técnicos dos demais órgãos que já possuíam uma área mais organizada e com conhecimento sobre o tema de melhoria de processos.

Isso foi um trabalho também muito interessante porque não foi só da SEPLAG, aí o quê que nós fizemos, envolvemos outros órgãos que tinham uma área de processos relativamente bem organizada, né? [...] Então isso foi muito legal, e nós criamos um manual para o estado inteiro utilizar a metodologia para a reestruturação de processos. (ENTREVISTADA 5)

E em 2005, então, a gente começou a desenvolver a metodologia que é a mesma que a gente tá utilizando hoje né? [...] Todas as secretarias tinham representantes, e aí fez uma comissão. Nós trabalhamos com etapa e aí, por exemplo, pra etapa de priorização, é, planejamento, então a gente desenvolvia esse módulo, levava pro pessoal dessa comissão, pra analisar, discutir e a gente fechava, então, aquele módulo e trazia como resultado que a comissão aprovou aquele. E foi assim que foi construída a metodologia. (ENTREVISTADA 1)

Nesse ponto, ressalta-se que a idéia de incluir representantes dos demais órgãos e entidades do executivo estadual de Minas Gerais demonstra um caráter relacional da DCOP com as demais áreas do executivo estadual no sentido de promover a criação de uma cultura de gestão de processos, estando em conformidade com o que é proposto Pinho et al. (2008) e merece ser destacado como um ponto relevante na atuação da DCOP. Nesse ano, então, a DCOP cumpriu, também, com uma de suas atribuições legais: “II-pesquisar, analisar, desenvolver, adaptar e difundir tecnologias e ferramentas de gestão” (MINASGERAIS, 2003a), mas deve-se destacar que a metodologia não teve um aspecto normatizador, de obrigatoriedade de adesão pelos órgãos e entidades, visando uma padronização que poderia servir de base para futuras comparações, configurando-se mais como uma opção aos órgãos e entidades do executivo estadual de Minas Gerais.

Essa busca em estabelecer contato com os demais órgãos pode ser entendida como o resultado do entendimento da assimilação da metodologia durante os anos de 2003 e 2004, que deu condições à DCOP para começar a atuar em conjunto com os demais órgãos e entidades. Compreendendo a metodologia, a DCOP deixou de estar voltada para si e procurou mostrar aos órgãos e entidades como estes poderiam, por meio da metodologia, melhorar os seus resultados. Nesse sentido, além da inclusão de técnicos no momento de criação da metodologia, foi realizado, também, um treinamento de alguns servidores considerados como “potenciais multiplicadores”, com o intuito divulgar a metodologia criada e incentivar sua aplicação no executivo estadual mineiro. O treinamento que foi realizado é detalhado na fala da entrevistada transcrita no trecho abaixo

Depois nós fizemos uma iniciativa enorme, com todas as áreas de processo do estado, as que não tinham necessariamente uma área de processos, mas pessoas que pudessem ser multiplicadores. [...] A gente fez uma, um intenso treinamento, com também ajuda de consultoria externa, um programa de treinamento com exercícios com cases assim pra gente discutir, [...] O quê que nós pensamos: que a gente teria que partir da estruturação dos órgãos e a gente como unidade central fortalecer as pontas, né? E como seria fortalecer? A partir de ter um instrumento, uma metodologia, serem capacitados, para que eles mesmos fizessem o seus, é... a sua reestruturação de processos. (ENTREVISTADA 5)

A entrevistada 5 afirma ainda que apesar de algumas perdas, acredita que o treinamento “valeu à pena e faria de novo, porque eu acho que não tem outro caminho, né? Isso é um trabalho mesmo de convencimento, de cultura, e a cultura você não introjeta de uma vez, não, né?” (ENTREVISTADA 5).

Ainda com o objetivo de estimular uma cultura que entendesse a importância de se melhorar os processos, a DCOP desenvolveu uma iniciativa junto aos órgãos de melhoria de processos relacionados aos projetos estruturadores<sup>5</sup>.

Pedimos que, dentro dos projetos estruturadores, que era uma forma da gente ter força, que cada órgão escolhesse um processo e colocasse isso como meta nos seus projetos estruturadores, de forma a alavancar, a questão de processos no estado.[...] Eles escolhiam o processos eles faziam a reestruturação, eles definiam indicadores e a gente mostrava, e a gente aprovava ou não esses planos. Então isso foi uma forma de “obrigar”, criar a cultura, é, alavancar isso em cada órgão.[...] A gente pensou de incluir em projetos estruturadores que seriam acompanhados, que as pessoas têm motivação, porque tem ganho efetivo, né? Que fosse, que cada órgão incluísse no seu, um processo, como forma de motivar e incentivar as pessoas a fazerem aquilo.[...] Nós fizemos várias apresentações para o estado, um trabalho de divulgação e convencimento que eles comprassem a idéia de fazer processo. (ENTREVISTADA 5)

Percebe-se, portanto, no ano de 2005, um ano importante, em que a DCOP desenvolveu a sua metodologia e buscou capacitar servidores dos demais órgãos e entidades para sua atuação, bem como iniciar a criação de uma cultura que demonstrasse a importância dos processos por meio de inclusão demais órgãos na capacitação e pela iniciativa de melhorar processos relacionados aos projetos estruturadores.

No ano de 2006, porém, há uma quebra de continuidade da divulgação sobre a importância de se gerir os processos e da busca pela aplicação da metodologia. A diretoria focou no processo de perícia médica da SEPLAG-MG para desenvolver uma metodologia de Planejamento de Força de Trabalho (PFT), que visava auxiliar no dimensionamento do número de pessoas necessárias para trabalhar no processo que fosse melhorado. De acordo com uma das entrevistadas, a elaboração dessa metodologia foi uma demanda da SUGES:

A idéia do subsecretário era identificar a necessidade de concurso. Identificar de forma rápida essa necessidade de concurso, pra viabilizar de forma rápida os concursos que de fato ocorreram né? Mas que não utilizando a metodologia. (ENTREVISTADA 1)

A crítica que pode ser feita está presente do fato de que a diretoria dedicou um ano inteiro para a elaboração dessa metodologia que não tinha como ponto principal a gestão de processos, mas consistia em uma ferramenta auxiliar a gestão de processos e que talvez

---

<sup>5</sup> Projetos estruturadores são projetos estratégicos, com garantia de alocação de recurso, que têm um acompanhamento intensivo. (ALMEIDA; GUIMARÃES, 2006)

esteja mais afeta à área de recursos humanos. Essa quebra brusca na forma de atuar reflete a falta de clareza quanto ao papel e os serviços a serem prestados pela DCOP.

Outro ponto que pode ser considerado como significativo para agravar essa alternância na forma de atuação e da indefinição sobre o papel da diretoria seria a alta rotatividade e a pouca capacitação oferecida à equipe, como demonstram os trechos abaixo:

A diretoria sempre funcionou como um trampolim pra outras direções, para os técnicos... e quem permaneceu nas duas gestões foram (nomes das 3 pessoas entrevistadas), E eu acho que a principal dificuldade da equipe é justamente a... a repensar a força de trabalho. [...] Então eu acho que, agora na segunda gestão do (nome do governador), apesar de ter uma grande flutuação de.. de mão-de-obra, né? Seja, principalmente, assim, de estagiário da João Pinheiro, eu acho que tá se procurando reter as pessoas na diretoria, até porque o trabalho já está sendo, não só o trabalho que a gente executa, a questão de processo já é uma coisa vista como de mais valor para qualquer área. (ENTREVISTADA 3)

Em termos de capacitação, eu acho que também é a hora de ter uma política diferenciada, né? Tem conseguido fazer, mas não é a equipe inteira que consegue, que os cursos nessa área normalmente são um pouco caro, são cursos fora de Belo Horizonte, né? Então acaba realmente onerando, [...] Com o orçamento limitado não dá pra formar a equipe inteira, então você acaba que você coloca uma pessoa ali, né? Ela melhora, mas a ente sabe que esse efeito multiplicador, nessa correria do dia a dia, ele não é muito efetivo também, né? A pessoa fica com o conhecimento pra ela, e nem sempre ela consegue replicar. (ENTREVISTADA 1)

Em 2007, muda-se, novamente, a forma de atuação. A diretriz foi no sentido de atuar promovendo a reestruturação de processos, de forma semelhante a uma consultoria, não, necessariamente, como um órgão central,

Quando assumi inclusive foi que eu verifiquei, era mais um acompanhamento de desenvolvimento da metodologia, e aí, até o desafio que foi me dado era que a gente tinha que dar uma acelerada aqui no processo. Conseguir acompanhar, assumir mais o papel, não de área central, mas assim, acho que no primeiro momento o que esperavam aqui da gente era da gente assumir como consultores a remodelagem de alguns processos. (ENTREVISTADA 7)

Atuar como consultoria, em um sentido mais executivo, não se insere em nenhum dos papéis do escritório de processos proposto por Pinho et al. (2008), adotado como base de comparação nesse trabalho.

Ainda assim, analisar a atuação da DCOP como executora se faz importante uma vez que com base nessa diretriz, a DCOP passou a atuar de forma semelhante a uma consultoria no período de 2007 a 2009. Essa mudança se refletiu, inclusive, no aspecto legal, uma vez que decreto 44817 de maio de 2008, que passou a dispor sobre a organização da SEPLAG-MG, afirmava que a “DCOP, tem por finalidade promover a reestruturação e melhoria dos processos que possam trazer benefícios à atuação da administração direta, autárquica e fundacional,” mantendo as mesmas atribuições do decreto anterior, do ano de 2003. Em 2008, inclusive, a DCOP passou a contar com uma

nova diretora, que tinha experiência em reestruturação de processos em consultorias, da iniciativa privada.

Assim, em 2007, a DCOP ainda trabalha buscando aplicar a metodologia de PFT nos processos da Superintendência de Planejamento, Gestão e Finanças (SPGF) da SEPLAG-MG, mas também passa a trabalhar na reestruturação de processos de demandas isoladas. Essa orientação de atuar como uma “consultoria”, tendo um papel mais executor, também foi “amarrado” no Acordo de Resultados<sup>6</sup> da equipe SUMIN, para os anos de 2008 a 2009.

Além da execução de projetos de melhoria de processos não ser uma atribuição de um escritório de processos, outra crítica que pode ser feita à reprodução da atuação como consultoria, como será visto, foi a falta de um arranjo, de mecanismos de *enforcement* e apoio da alta administração, que a consultoria dispunha, mas que não foram atribuídos à DCOP, o que, de certa forma, comprometeu a efetividade dos projetos que a diretoria conduziu.

Como foi demonstrado, a atuação da consultoria tinha um acompanhamento da alta administração da SEPLAG-MG, com envios de relatórios que eram, inclusive, feitos por membros da equipe DCOP, de modo que a consultoria encontrava respaldo para promover as mudanças que eram necessárias aos processos.

Na DCOP, por sua vez, a busca por uma atuação como consultoria veio somente com um atrelamento da meta ao Acordo de Resultados, sem haver, inclusive, uma pactuação com a área que teria seu processo reestruturado, o que é evidenciado na fala da entrevistada, a seguir, sobre o ano de 2008:

Tinha pactuado que seria modelado os processos, que tivesse pactuado no Acordo, o que foi ruim porque: primeiro, a gente teve que procurar no acordo o quê que se relacionava a processos, porque não tava claramente isso lá no acordo o que era modelagem de processos, então a gente achava uma meta que a gente poderia contribuir para aquela meta e fazia a modelagem de processo. Só que essa meta foi pactuada de uma ponta, só com a gente. Ela não foi pactuada no órgão. Com diversas demandas, isso não era prioridade para eles. [...] Eles não tinham essa noção “Ah! Não vou conseguir atingir a meta”. Querendo ou não, o Acordo ele tem falhas de monitoração. Você (a entrevistada se refere ao órgão/entidade) cumpria a meta sem redesenhar seus processos, aí a gente teve muita dificuldade de pactuar com os órgãos pra ir trabalhar a modelagem. (ENTREVISTADA 6)

A fim de minimizar essa posição de vulnerabilidade frente aos órgãos e entidades, a DCOP ofertou em 2009 um curso de capacitação para escolher os participantes verificando se o processo a ser reestruturado já estava priorizado no Acordo de Resultados. Nas palavras da entrevistada 6, “a gente priorizou o processo para modelagem, mas a pessoa

<sup>6</sup> Acordo de resultados é definido por (Furtado, 2007, p. 23, apud Ferreira 2010, p. 19) como “instrumento gerencial que busca promover o alinhamento das organizações governamentais para que os resultados expressos na agenda estratégica do Governo aconteçam”.

tinha que justificar a modelagem para atingir essa meta, então começou a pactuação nas duas pontas.”

Outro ponto que diferencia a atuação de 2009 da de 2008 é que em 2009, com a capacitação dos envolvidos no processo, a DCOP apenas acompanhava o capacitado na reestruturação do processo de seu órgão ou entidade, o que é vantajoso para a diretoria, uma vez que consegue atender mais órgãos, além de dessa forma de atuação se afastar de uma execução e aproximar-se de um papel relacional, em consonância com o escritório de processos adotado como parâmetro de comparação.

Ainda assim, percebe-se que a priorização do processo era uma escolha do próprio órgão ou da entidade que teria o processo melhorado, sendo que quando não havia processo definido, a DCOP ajudava na seleção de um processo que estivesse relacionado ao Acordo de Resultados do órgão, mas como aponta uma das entrevistadas, “era de forma muito pontual ainda, né? Não era dentro de um contexto de priorização estratégica. Era mais para que as pessoas começassem a atrelar resultados e melhoria de processos.” (ENTREVISTADA 2).

Depois da priorização do processo, eram feitas reuniões com os envolvidos no processo, visando delimitar o escopo do projeto de melhoria, quais as diretrizes para a reestruturação do processo, destacando a grande necessidade que a DCOP tinha de buscar patrocínio no próprio órgão, normalmente da chefia dos envolvidos no processo e de uma pessoa atuante no processo que poderia dar diretrizes gerais, a fim de obter a adesão dos envolvidos na melhoria do processo.

A melhoria do processo era feita por meio de reuniões, em que se buscava realizar o mapeamento do fluxo de trabalho atual e incluir propostas de melhoria que eram validadas pelos envolvidos no processo, gerando um fluxo redesenhado. A dificuldade de obter a colaboração dos envolvidos, devido à falta de mecanismos de *enforcement*, é relatada por uma das entrevistadas, como pode ser visto no trecho abaixo:

O que é mais difícil é porque, a gente tem que lidar com os outros órgãos. Nós temos metas pra cumprir, também, e a gente tem que, assim, passar o nosso convencimento, de disciplina, para que esse conhecimento, essa metodologia seja aplicada e que o pessoal pare em determinado momento para seguir toda aquela metodologia e, ter reuniões. Eu falo desde o começo, você planeja com o órgão, você planeja, e você tem que dar a arrancada, você tem que fazer aquela coisa acontecer. Hoje o que tem sido difícil, assim, pra gente, é fazer o pessoal dos outros órgãos aí ou nas outras áreas mesmo aqui da SEPLAG, que a gente tem que parar pra poder fazer isso. (ENTREVISTADA 1)

Essa dificuldade de adesão, destacada pelo ELO Group (2009) como um sintoma da falta de apoio da alta administração para o escritório de processos, pode explicar o fato de a DCOP estruturar processos “menores”, muitas vezes subprocessos de grandes processos,

uma vez que possuíam menos envolvidos e era mais fácil obter um patrocinador, isto é, uma pessoa que “comprasse” a idéia de melhorar o processo e com poder suficiente para obter o comprometimento da equipe envolvida, como pode ser visto no APÊNDICE B.

Em 2008, o fato do Acordo de Resultado ter previsto como unidade de medida de um dos indicadores a relação “processo por órgão” como incentivo para que a atuação da DCOP alcançasse mais órgãos, resultou em uma atuação difusa e rasa em “pequenos” processos de vários órgãos e entidades do executivo estadual mineiro.

Isso nos permite afirmar que, embora a DCOP tivesse como diretriz, naquele momento, atuar como uma consultoria, sua ação como executora se divergiu, substancialmente, do que foi feito pela consultoria no período de 2003 a 2005, em que foram reestruturados “grandes” processos ligados à estratégia, em relativamente poucos órgãos, enquanto que a DCOP, com exceção ao processo de gestão e operacionalização dos imóveis próprios da administração direta do estado de minas gerais no ano de 2009, atuou em “pequenos” processos em vários órgãos ou entidades, que não eram necessariamente estratégicos, o que se intensifica, principalmente, no ano de 2008, conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 3 – Processos trabalhados pela DCOP no ano de 2008 por órgão/entidade/projeto estruturador

Órgão/Entidade/Projeto Estruturador	Processos
SEPLAG	1- Revisão do processo de Gestão e Operacionalização de Imóveis 2- Estudos de Demandas e Negociações Coletivas
DESCOMPLICAR	1- Emissão de Auto de Vistoria do CBMMG
SEDS	1- Mapeamento dos processos de atendimento do corpo de bombeiros (193) do Centro Integrado de Atendimento e Despacho/CIAD do Estado de MG 2- Mapeamento dos processos de atendimento da polícia civil (197) do Centro Integrado de Atendimento e Despacho/CIAD do Estado de MG
SEGOV	1- Redesenho do processo de Elaboração de Atos Normativos da Assessoria Técnico Legislativa
ITER	1- Redesenho do Processo de Convênio de Saída 2- Redesenho do Processo de Convênio de Entrada
SEEJ	1- Redesenho do processo de Celebração de Convênios de Saída
SEDRU	1- Redesenho do Processo de Convênios de Saída
SETUR	1- Redesenho do processo de compras COTEP
SETOP	1- Redesenho do processos de Celebração Convênios de Saída e Prestação de Contas
SEDESE	1- Desenho do processo de prestação de contas de OSCIP'S

Elaboração própria.

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Diretoria Central de Otimização de Processos. **Relatório do referencial em gestão de processos para o estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2010b.

Nota: CBMMG – Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais; COTEP – Cotação Eletrônica de Preços; OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

A crítica que pode ser feita a escolha de pequenos processos está no fato de que, como apontado no referencial teórico, modificar subprocessos sem considerar o macroprocesso em que estão inseridos, pode gerar pouco ou nenhum resultado ao cliente final do macroprocesso. Outra crítica que pode ser feita analisando o APÊNDICE B é que, embora a DCOP tenha feito a melhoria de um mesmo processo mais de uma vez, como é o caso do processo de convênio de saída nos anos de 2007 e 2008, não é verificada nenhuma iniciativa em estabelecer padrões e modelos de referência que a permitissem atuar como coordenadora e visando cumprir com uma de suas atribuições legais, que é a de “VI - estabelecer referenciais comparativos disseminando as melhores práticas no serviço público;” (MINAS GERAIS, 2003a)

A dificuldade de coerção e de incentivo à melhoria de processo enfrentada pela DCOP não era comum só na etapa de modelagem e otimização do processo. Era ainda mais complicado para a DCOP implantar o processo que foi reestruturado e acompanhar os indicadores estabelecidos, o que comprometia todo o trabalho de melhoria produzido. Com

essa constatação, podemos afirmar que a DCOP não cumpria, de fato, com as duas últimas etapas do ciclo de gestão de processos, o que comprometia a sua melhoria contínua.

Uma coisa que a gente tem também que melhorar é a questão do nosso acompanhamento, por que? A gente vai, aplica toda a metodologia tem o plano de ação, as coisas imediatas de melhoria, tal e tal... daí a pouco, tudo se perdeu, né? Então poucas são as vezes, quando a gente volta, que o processo tá seguindo a forma como devia seguir, né? [...] A gente já foi demandado várias vezes pra processos que já foram redesenhados. Então, o pessoal vem com a mesma mentalidade de redesenhar e deveria vir para revisar se ele tivesse sendo utilizado e aplicado, conforme foi pensado, né? Então eu acho que... a questão da continuidade é o nosso maior desafio. (ENTREVISTADA 1)

Todas essas dificuldades contribuíram para que a DCOP passasse a ser vista como simples desenhista de fluxogramas, o que é destacado pelo ELO Group (2009) como uma resultante da falta de apoio da alta administração para a implantação de um escritório de processos. Essa associação da DCOP como desenhista de fluxograma, de certa forma, se reflete nas metas do Acordo de Resultados, que prevêem somente a modelagem e o redesenho do processo. De certa forma, também é possível afirmar que o fato da meta do Acordo de Resultados somente estabelecer o mapeamento e o redesenho, sem cobrar os resultados dos processos já melhorados é, também, um desincentivo a uma maior dedicação às etapas de execução e controle e avaliação pela DCOP.

O trabalho como executor, tendo que cumprir metas promovendo a reestruturação de processos, contribuiu para desviar o foco da DCOP frente a iniciativas mais estratégicas que trabalhavam com melhoria de processos, como os projetos estruturadores DESCOMPLICAR<sup>7</sup> e o Governo Eletrônico<sup>8</sup> e, também, com a própria Diretoria Central de Modernização da Gestão (DCMG), uma das diretorias da SUMIN, como pode ser visto na figura 5.

A DCOP poderia exercer um papel de coordenação, auxiliando no momento de elaboração do acordo de resultado, por exemplo, indicando processos que deveriam ser melhorados, porém, não o procurou fazê-lo e pode-se inferir que esses atores, devido a uma atuação predominantemente executora da DCOP, não a enxergavam enquanto unidade central e coordenadora, por isso não buscaram envolvê-la na discussão e no planejamento desses projetos, sendo chamada a participar somente em um momento posterior, em uma fase mais de execução, como destaca uma das entrevistadas

<sup>7</sup> O DESCOMPLICAR é um projeto estruturador que visa “simplificar as relações entre o Estado e as empresas, tendo em vista a construção de um ambiente institucional adequado ao bom desenvolvimento dos negócios e investimentos privados” (MINAS GERAIS, 2010a)

<sup>8</sup> O governo eletrônico tem como objetivo “aprimorar o governo eletrônico (e-gov) e aprofundar as relações entre o Governo e a sociedade, com ênfase: na abertura de novos espaços de interlocução e participação; na maior eficiência dos processos administrativos das instituições públicas; na prestação de serviços de melhor qualidade e de amplo acesso ao cidadão e empresas; e na maior transparência às decisões, projetos, receitas e gastos das instituições públicas.” (MINAS GERAIS, 2010a)

Uma integração também, não só maior da questão de processos com a parte de modernização, mas com as outras áreas do estado, né? Outros projetos, como o projeto DESCOMPLICAR, por exemplo, que mexe com a simplificação de processos, né? Assim, na verdade eu vejo que hoje já existe uma parceria muito grande, mas é uma parceria depois que a coisa é pactuada né? Não é uma parceria anterior. Não é uma parceria na etapa de planejamento, é uma parceria que se estabelece no momento já onde as coisas já estão pactuada. [...] A área de governança, também, né? Existem várias frentes, também, em andamento de melhoria em termos de governança de TI, né? Porém, a conversa acontece em um momento posterior (ENTREVISTADA 2)

Um ganho que pode ser apontado na análise do período de 2007 e 2009 consistiu, justamente, na percepção pelos membros da equipe e pela superintendente da SUMIN, de que era necessário, por parte da DCOP, uma atuação com um caráter de maior coordenação, que é condizente com o que é proposto por Pinho et al. (2008)

Eu acho que o grande ganho foi é a equipe como um todo perceber essa necessidade de ter uma atuação de... como área central, né? De deixar de ser uma área de execução e rever seu papel pra poder estar pensando em como ser suporte, como, emanar suas diretrizes e políticas, como pensar o estado como um todo e não pensar pontualmente algumas pequenas melhorias e sob demanda. Então a idéia é ser menos, ter uma atuação menos passiva para uma atuação mais pró-ativa, uma atuação mais diretiva. (ENTREVISTADA 2)

Que é a unidade trabalhar como área central [...] eu acho que a gente trabalha como uma consultoria do estado, não é, né? A gente pode ter alguns papéis da consultoria que é a capacitação, que é difusão de metodologia, mas a consultoria em si, a gente não pode fazer. Não é que a gente não pode, a gente não deve (ENTREVISTADA 6).

A dificuldade está, como já foi repetido várias vezes no decorrer desse trabalho, em como institucionalizar e permitir que essa coordenação, visando uma gestão de processos de forma integrada, ocorra. Sobre esse aspecto e para finalizar essa análise, destaca-se a passagem de uma das entrevistadas:

Não há atuação limitada, porque a gente tá num processo de construção. Você só sabe se você tem uma atuação limitada quando você tem um processo maduro e você não consegue atingir. (...) Como eu vou dizer que eu sou limitada se eu nem cheguei, se o tema não é maduro, se a gestão de processos ela não é madura. (ENTREVISTADA 6).

## 4.2 Análise geral sobre todo o período

Analisando toda a discussão do capítulo anterior, percebe-se que, em grande parte, a atuação da DCOP foi resultante da falta um planejamento e entendimento sobre qual seria a sua atuação e a conseqüente criação de um arranjo que permitisse à DCOP cumprir com o planejado.

Não se sabe se a alta administração negligenciou a importância de promover a gestão de processos ou se, sabendo dessa importância, menosprezou a importância de um planejamento para a institucionalização de um escritório de processos e, assim, acabou

comprometendo a atuação da DCOP como um instrumento de coordenação importante para efetivar essa gestão. O fato é que, sem uma orientação, a DCOP, no período de 2003 a 2009, sofreu significativas variações na sua forma de atuação, devido às diferentes diretrizes recebidas no período e pela dificuldade da diretoria em identificar qual serviço deveria prestar, quais metodologias que deveria utilizar e como se relacionaria com as outras unidades. Isso ainda foi agravado pelo fato da DCOP contar, ainda, com uma equipe com pouco conhecimento inicial sobre processos para auxiliar na busca de uma diretriz e convivendo com a alta rotatividade de membros.

Dessa forma, conclui-se que a DCOP não cumpriu com o papel de um escritório de processos apontado por Pinho et al. (2008), em grande parte devido à falta de mecanismos que lhe permitissem ter controle para coordenar e normatizar gestão de processos do estado, não tendo força perante os órgãos e entidades para estimular o comprometimento e orientá-los na melhoria de processos. Não houve um cumprimento do papel relacional no que se refere à integração entre unidades participantes em um mesmo processo até mesmo porque a DCOP não conseguiu atuar em “grandes” processos. No caso, o caráter relacional cumprido pela DCOP está ligado ao estímulo da criação de uma cultura de processos, principalmente no ano de 2005, mas, ainda assim, sem um projeto de coordenação das iniciativas. Assim, em relação a suas atribuições legais, a DCOP só cumpriu, e mesmo assim porque divulgou apenas uma metodologia, o inciso II do decreto 43 2444 de 2003, que era relativo à divulgação de metodologias de gestão adaptadas ao setor público, e o inciso III do mesmo decreto, quando passou a remodelar processos nos anos de 2007 a 2009, ainda assim com uma série de limitações que já foram apontadas.

Assim, sem um planejamento e entendimento quanto ao papel da DCOP, sua trajetória foi, sinteticamente, a busca pela assimilação da metodologia de uma consultoria, nos anos de 2003 a 2005 e a tentativa de reproduzi-la no executivo estadual mineiro, nos anos de 2007 a 2009, inclusive com a pactuação de metas de redesenho de processos, desviando-se dessa lógica somente no ano de 2006 para atender a uma demanda da alta gestão. Essa atuação como consultoria, entretanto, devido à falta de apoio da alta administração e mecanismos de *enforcement*, se deu em “pequenos” processos e dificultou o cumprimento do que é proposto pelas etapas de gestão de processos, principalmente nas fases de execução e controle, comprometeu o resultado final da reestruturação. Nesse aspecto, é possível afirmar que a DCOP não incutiu nos órgãos e entidades em que promoveu melhorias no processo, uma cultura de gestão de processos, com o foco no controle e avaliação destes, o que contribuiu para que a DCOP passou a ser vista como uma unidade desenhista de fluxogramas.

Outro ponto negativo da atuação da DCOP como executora é que, na busca pelo cumprimento das metas de redesenho previstas no Acordo de Resultados, a DCOP se distanciou, ainda mais, de um papel de coordenação, principalmente da relação com iniciativas estratégicas, a exemplo dos projetos estruturadores, sendo estabelecida uma parceria após o planejamento dessas iniciativas.

O ganho desse período, entretanto, pode ser considerado amadurecimento da equipe a partir dos problemas vivenciados e o aumento do conhecimento e familiaridade desta sobre o tema gestão de processos, que permitiu a compreensão dos problemas desse modo de atuação executivo, entendendo-o como não compatível com uma unidade central e entendendo a importância de uma atuação de maior coordenação das diversas iniciativas de melhoria de processos no executivo estadual mineiro.

Entretanto, existe ainda o desafio de convencer a alta gestão sobre a necessidade e importância de se estabelecer uma coordenação para as iniciativas de melhoria de processos, que se torna ainda mais complexo na medida em que para promover essa coordenação e efetivar a gestão de processos, é preciso que seja implementado um arranjo complexo, que inclui o estabelecimento de novas responsabilidades e que envolve desde aspectos estratégicos, até questões operacionais.

## 5 CONCLUSÃO

Para a compreensão desse objeto de estudo, foram levantados e discutidos, na seção 2, os principais conceitos da literatura especializada, e como estes conceitos se correlacionavam.

Verifica-se que o proposto na literatura para promover o gerenciamento de processos requer um comprometimento organizacional amplo, com o envolvimento da alta administração até os executores das tarefas dos processos. Nesse sentido, efetivá-la é uma tarefa complexa, que requer a definição de responsabilidades, padrões e mecanismos de controle, enfim, um conjunto de elementos que Barros (2009) aponta e lista como governança de processos. O autor destaca ainda que a maioria dos autores da literatura apontam o escritório de processos como o principal responsável por promover essa governança e institucionalizar a gestão de processos.

Nesse sentido, para esse estudo, tendo em vista o caráter de unidade central da DCOP, adota-se como parâmetro para a comparação da DCOP os papéis atribuídos por Pinho et al. (2008) para um escritório de processos e busca-se verificar, até que ponto, se as etapas necessárias para a implantação desse escritório pelo ELO Group (2008) são respeitadas na institucionalização da DCOP.

A análise dos dados, na seção 4, demonstra que a atuação da DCOP, que na criação da DCOP não foram levadas em consideração nenhuma das etapas para a implantação de um escritório de processos que foram apontadas pelo ELO Group (2008), o que em parte contribuiu para que, em todo o período estudado a diretoria não cumprisse com o papel normatizador, coordenador e relacional apontado por Pinho et al. (2008) que atua, predominantemente, como executora no período. Essa da atuação da DCOP na reestruturação de processos é, ainda, analisada, tendo em vista o cumprimento das etapas de gestão de processos proposta na literatura, e conclui-se que não há um controle da execução dos processos, o que contribui para criar uma imagem da diretoria como desenhista de processos, que é, inclusive, apontada pelo ELO Group (2009), como um fator da falta de apoio da alta administração para um escritório de processos.

Tendo dito isto, pode-se afirmar que esse trabalho cumpriu com seus objetivos. Foi feita uma descrição da atuação da DCOP no período de 2003 a 2009, em que foram identificados os principais fatores contextuais e legais que orientavam a atuação da diretoria em cada momento, que por sua vez, era analisada com base na literatura de gestão de processos, em conformidade com o que foi apresentado ao leitor na introdução e na parte metodológica.

Durante a execução dessa pesquisa, alguns pontos importantes afetos ao objeto desse trabalho que é o gerenciamento de processos foram notados pelo autor e agora são destacados como sugestões de problemas a serem explorados em futuros trabalhos. Dentre eles: como é feita a gestão dos processos reestruturados pelos projetos estruturadores; como o arranjo desses projetos contribui ou inibe a gestão de processos; a necessidade de se buscar referências sobre modelos de governança de processos exitosos que foram estabelecidos no setor público.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração gerencial pública à luz da experiência internacional recente. In:\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e administração pública gerencial/** Orgs- BRESSER\_PEREIRA; Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin; tradução Carolina Andrade – 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 173-199.

ALMEIDA, Bernardo de Almeida; GUIMARAES, Tadeu Barreto. A gestão dos investimentos estratégicos. In:\_\_\_\_\_. **O choque de gestão em Minas Gerais/** Orgs. VILHENA, Renata, et al. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 21-40.

ALVARENGA-NETTO, Clovis Armando. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos.** 2004. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia)-Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-30092004-153603/>>. Acessado em: 29 jul. 2010.

ANTUNES JR., José Antônio. **Em direção a uma teoria geral do processo na administração da produção: um discussão sobre a possibilidade de unificação da teoria das restrições e da teoria que sustenta a construção dos sistemas de produção com estoque zero.** 1998. Tese (Doutorado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 1998. Disponível em < [http://www.produttare.com.br/downloads/tese\\_junico.pdf](http://www.produttare.com.br/downloads/tese_junico.pdf)>. Acessado em 19 jul. 2010.

Association of Business Process Management Professionals. **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMMON BODY OF KNOWLEDGE.** Versão 2.0 – Segunda liberação em português. []: 2010. Disponível em:<<http://www.aBPMp-br.org>>. Acesso em: 20 ago. 2010

BALDAM, Roquemar et al. **Gerenciamento de processos de negócio: BPM – Business Process Management.** Rio de Janeiro: Editora Érica, 2007.

BARROS, Daniel Barroso. **Governança de processos:** proposição de um modelo teórico de governança para a gestão de processos. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção). Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia. – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em < [http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/teses/Daniel\\_Barros\\_Msc\\_COPPE\\_2008.pdf](http://www.gpi.ufrj.br/pdfs/teses/Daniel_Barros_Msc_COPPE_2008.pdf)>. Acessado em 20 jun. 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In:\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e administração pública gerencial/** Orgs-BRESSER\_PEREIRA; Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin; tradução Carolina Andrade – 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.p. 21-38.

CALLIRAUX, Heitor Mansur; CAMEIRA, Renato Flório. A consolidação da visão por processos na engenharia de produção e possíveis desdobramentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO 20, 2000., São Paulo: s.n., 2000]. Disponível em:< [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000\\_E0113.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0113.PDF)>. Acessado em 19 jul. 2010.

ELOGROUP. **Gestão da mudança na implantação de um escritório de processos.** [Rio de Janeiro]:2009. Disponível em <[http://www.elogroup.com.br/base\\_publicacoes\\_escritorio.html#](http://www.elogroup.com.br/base_publicacoes_escritorio.html#)>. Acessado em 07 set. 2010

ELOGROUP. **Roadmap para a implantação de um escritório de processos:** promovendo a inovação organizacional e a governança BPM. [Rio de Janeiro]:2008. Disponível em <[http://www.elogroup.com.br/base\\_publicacoes\\_escritorio.html#](http://www.elogroup.com.br/base_publicacoes_escritorio.html#)>. Acessado em 07 set. 2010

FERREIRA, Vanice Cardoso. **Contribuições do Gerenciamento de Processos para a Administração Pública:** análise comparativa em organizações públicas do Estado de Minas Gerais. Monografia (Graduação em Administração Pública). Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1987.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.. 1995a. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=488&Secao=ARTIGOS&VOLUME=35&numero=2&Ano=1995>>. Acessado em 02 out. 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995b. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=461&Secao=ARTIGOS&VOLUME=35&Numero=3&Ano=1995>>. Acessado em 02 out. 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em <<http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=356&Secao=RH%20ORG%2E%20PL&Volume=40&Numero=1&Ano=2000>>. Acessado em 02 maio 2010.

KETTL, Donald F.. A revolução global: reforma da administração no setor público. In:\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado e administração pública gerencial/** Orgs- BRESSER\_PEREIRA; Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin; tradução Carolina Andrade – 6 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.p. 75-121.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1996.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio e outros. **Um guia de governança para resultados na administração pública.** Brasília: Publix Editora, 2010.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 43.244, de 1º de abril de 2003.** Regulamenta o § 1º, do art. 3º, da Lei Delegada nº 63, de 29 de janeiro de 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/instituicao/arquivo/OrganizacaoSEPLAG.pdf>>. Acesso em: 10 ago.2010

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 43.554, de 28 de agosto de 2003.** Altera dispositivos do Decreto nº 43.244, de 1º de abril de 2003, que regulamenta o § 1º, do art. 3º, da Lei Delegada nº 63, de 29 de janeiro de 2003, que dispõe sobre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/instituicao/arquivo/OrganizacaoSEPLAG.pdf>>. Acesso em: 10 ago.2010.

MINAS GERAIS. **Decreto Nº 44.817, de 25 de maio de 2008.** Dispõe sobre a organização Da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/instituicao/arquivo/OrganizacaoSEPLAG.pdf>>. Acesso em: 10 ago.2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Superintendência Central de Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado. **Projetos Estruturadores.** Belo Horizonte, 2010a. Disponível em <<http://www.geraes.mg.gov.br/projetos-estruturadores/>>. Acesso em: 20 out. 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Diretoria Central de Otimização de Processos. **Manual de Reestruturação de Processos da Administração Pública Estadual.** Belo Horizonte, 2008.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Diretoria Central de Otimização de Processos. **Relatório do referencial em gestão de processos para o estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2010b.

PAIM, Rafael. **Engenharia de processos:** análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. 2002. Tese (Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção)-Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia., Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <[http://www.gpi.ufrj.br/teses\\_dissertacoes.html](http://www.gpi.ufrj.br/teses_dissertacoes.html)>. Acessado em 20 abr. 2010.

PAIM, Rafael. **As tarefas para gestão de processos.** 2007. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção)-Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em <[http://www.gpi.ufrj.br/teses\\_dissertacoes.html](http://www.gpi.ufrj.br/teses_dissertacoes.html)>. Acessado em: 20 abr. 2010.

PINHO, Bruno et al. **Estruturação de escritório de Processos.** 2008. Monografia (Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada). Centro de Ciências Exatas e Tecnologia. – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <<http://seer.unirio.br/index.php/monografiasppgi/article/viewFile/216/221>>. Acessado em 20 abr. 2010.

Project Management Institute, **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)** 4 ed. []: 2009.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público /** Alberto Serra; tradução de Ernesto Montes-Bradley y Estayes. - Natal, RN: SEARH/RN, 2008. Disponível em <<https://sites.google.com/site/marketingdosetorpublico/home/textos>>. Acesso em: 01 set; 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. 2. Ed. São Paulo: ATLAS S.A., 2006.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Introdução. In:\_\_\_\_\_. **O choque de gestão em Minas Gerais** Orgs. VILHENA, Renata, et al.. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 21-40.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – Roteiros de entrevista**

#### **Membros da DCOP período 2003-2009**

- 1) Em 2003, como começou a DCOP? Como era o trabalho e qual a equipe na época?
- 2) Conte-me sobre seu trabalho na DCOP nos anos de 2004 e 2005. Em sua opinião, quais os principais pontos positivos e as dificuldades enfrentadas pela diretoria nesse período?
- 3) Como foi feita a elaboração da metodologia de Planejamento da Força de Trabalho em 2006? Por que ela não foi utilizada?
- 4) Como foi o trabalho na DCOP no período de 2007 a 2009? Em sua opinião, quais os principais pontos positivos e as dificuldades enfrentadas pela diretoria nesse período?
- 5) Em sua opinião, quais os maiores ganhos e quais pontos ainda podem ser melhorados levando em consideração a forma de atuação da diretoria desde a sua entrada até o final de 2009?
- 6) Você acredita que no decorrer do período de 2003-2009 houve uma melhoria da qualificação da equipe, considerando a realização de cursos de capacitação e, também, a entrada de novos membros?

**Diretoras da DCOP 2004 a 2006 e 2008 e 2009**

- 1) Em que ano você passou a integrar a equipe da DCOP? Conte-me como foi o convite para se tornar diretora.
- 2) Quando você se tornou diretora, como era o trabalho na diretoria?
- 3) De que forma esse trabalho mudou quando você se tornou diretora? Como foi feita essa mudança na atuação da DCOP?
- 4) Como é a metodologia utilizada pela DCOP para a melhoria de processos? Conte-me com detalhes sobre como é feita a melhoria dos processos desde o momento da seleção do processo até o acompanhamento de sua execução pela diretoria.
- 5) Qual você acredita que foram os maiores ganhos na forma de atuação da DCOP estabelecida com a sua chegada e quais os pontos que você acredita que poderiam ser melhorados?
- 6) Em sua opinião, quais os principais fatores que limitam a atuação da DCOP?

**Atual diretora da DCOP**

- 1) Em que ano você passou a integrar a equipe da DCOP? Como era o trabalho na diretoria na época?
- 2) Houve alguma mudança nessa forma de atuação até o final de 2009? Se sim, quais?
- 3) Em sua opinião, quais os principais pontos positivos e aqueles que podem ser melhorados tendo em vista a forma de atuação da diretoria desde a sua entrada até o final de 2009?
- 4) Em sua opinião, quais os principais fatores que limitam a atuação da DCOP?

**Atual superintendente da SUMIN**

- 1) Em que ano você se tornou superintendente da SUMIN? Como era o trabalho na DCOP à época?
- 2) Como esse trabalho mudou quando você se tornou superintendente? Como foi estabelecida essa mudança?
- 3) De que forma você acredita que a DCOP contribui para que a SUMIN cumpra com seus objetivos?
- 4) Em sua opinião, quais os principais pontos positivos e aqueles que podem ser melhorados tendo em vista a forma de atuação da DCOP desde o momento em que você se tornou superintendente até o final de 2009?
- 5) Em sua opinião, quais os principais fatores que limitam a atuação da DCOP?

**APÊNDICE B – Quadro 4– Processos reestruturados pela Diretoria Central de Processos (DCOP) de 2003 a 2009.**

<b>Ano</b>	<b>Órgão/Entidade /Projeto Estruturador</b>	<b>Processo</b>	<b>Executor da reestruturação</b>
2003	SEPLAG	1- Instrução de Aposentadoria	Consultoria
		2- Concessão da Aposentadoria	Consultoria
		3- Operacionalização de Imóveis próprios da Administração Direta	Consultoria
		4- Gestão de Imóveis próprios da Administração Direta	Consultoria
	SEF	1- Atendimento ao Contribuinte	Consultoria
		2- Gestão das Atividades pertinentes à Fiscalização	Consultoria
		3- Gestão do Crédito Tributário	Consultoria
		4- Programação Financeira	Consultoria
		5- Execução Financeira	Consultoria
		6- Administração da Rede Lógica	Consultoria
		7- Segurança Física da Rede	Consultoria
		8- Gestão de Pessoal	Consultoria
		9- Gerenciamento de Contratos	Consultoria
		10- Gestão da Rede Física	Consultoria
		11- Suprimento de Materiais Serviços	Consultoria
		12- Fluxo de Caixa	Consultoria
		13- Gestão de Custos	Consultoria
		14- Elaboração de Relatórios	Consultoria
	15- Gestão de Ativos e Haveres	Consultoria	
	SEDS	1- Ingresso do Sentenciado	Consultoria
		2- Trânsito Interno do Sentenciado	Consultoria
		3- Trânsito Externo do Sentenciado	Consultoria
		4- Visitação ao Sentenciado	Consultoria
		5- Avaliação Disciplinar do Sentenciado	Consultoria
		6- Liberação do Sentenciado	Consultoria
		7- Segurança Geral da Penitenciária	Consultoria
		8- Atendimento Jurídico ao Sentenciado	Consultoria
9- Atendimento Bio-psico-social ao Sentenciado		Consultoria	
10- Avaliação e Acompanhamento da evolução criminológica		Consultoria	
11- Assistência Educacional		Consultoria	
12- Gestão do Trabalho do Sentenciado		Consultoria	
13- Profissionalização do Sentenciado		Consultoria	

(continua)

Ano	Órgão/Entidade /Projeto Estruturador	Processo	Executor da reestruturação
2003	SEDS	14- Recrutamento e Colocação do Sentenciado no Mercado de Trabalho	Consultoria
		15- Acompanhamento do Trabalho do Sentenciado	Consultoria
		16- Acompanhamento do Egresso	Consultoria
	IPSEMG	1- Atendimentos Hospitalar	Consultoria
		2- Ambulatorial	Consultoria
		3- Odontológico	Consultoria
		4- Fornecimento de Medicamentos	Consultoria
		5- Arrecadação	Consultoria
		6- Concessão de Benefícios	Consultoria
		7- Suprimentos	Consultoria
		8- Gestão do Hotel de Araxá e de outros Imóveis	Consultoria
		9- Processo não identificado	Consultoria
		10- Processo não identificado	Consultoria
2004	SEPLAG	1- Planejamento	Consultoria
		2- Orçamento	Consultoria
		3- Registro de Preços	Consultoria
	SEDS	1- Gestão da Elaboração, Acompanhamento e Avaliação da Execução do Projeto Sócio Político Pedagógico	Consultoria
		2- Controle dos prontuários dos adolescentes	Consultoria
		3- Atendimento à Solicitação de Vagas de Internação e Semi-Liberdade	Consultoria
		4- Controle da Execução Financeira dos Centros Parceiros	Consultoria
		5- Controle de Gastos dos centros próprios	Consultoria
		6- Admissão do Adolescente	Consultoria
		7- Trânsito Interno do Adolescente	Consultoria
		8- Trânsito Externo do Adolescente	Consultoria
		9- Visitação a Adolescente	Consultoria
		10- Avaliação Disciplinar do Adolescente	Consultoria
		11- Desligamento do Adolescente	Consultoria
		12- Segurança Geral do Centro	Consultoria
		13- Acolhida ao Adolescente	Consultoria
		14- Elaboração e Acompanhamento da Evolução do Plano Individual de Atendimento	Consultoria

(continua)

Ano	Órgão/Entidade/ Projeto Estruturador	Processo	Executor da reestruturação
2004	SEDS	15- Elaboração e Acompanhamento do Projeto Sócio Político Pedagógico	Consultoria
		16- Acompanhamento do Pré-Egresso (Desligamento)	Consultoria
		17- Compras de Materiais Permanentes, de Consumo e Serviços	DCOP
		18- Contratos	DCOP
		19- Licitação	DCOP
		20- Gerenciamento de Contratos	DCOP
		21- Recebimento e Armazenamento de Materiais	DCOP
		22- Distribuição de Materiais	DCOP
		23- Controle do Patrimônio de Bens Móveis	DCOP
		24- Controle do Patrimônio Bens Imóveis	DCOP
2005	SEPLAG	1- Perícia Médica	Consultoria
		2- Movimentação de documentação na AJA	DCOP
		3- Tramitação de Atos Normativos (certificação digital)	DCOP
	SES	1- Suprimento, dispensação e reembolso de medicamentos dispensados em caráter excepcional	DCOP
	FHEMIG	1- Realizar atendimento ambulatorial da clínica oncológica.	Consultoria
		2- Gerenciar Epidemiologia e Infecção Hospitalar	Consultoria
		3- Realizar Internação na Clínica Médica	Consultoria
		4- Apontamento da Produção Médica - Unidade João XXIII	Consultoria
		5- Realizar atendimento ambulatorial Pré-Natal	Consultoria
		6- Realizar Atendimento de Urgência/ Emergência	Consultoria
		7- Internar Paciente na Clínica UTI	Consultoria
		8- Realizar internação na clínica médica - HJK	Consultoria
		9- Apuração do faturamento	Consultoria
	DETRAN	1- Vistoria	Consultoria
		2- Atendimento ao Despachante	Consultoria
		3- Registro de Veículos	Consultoria
		4- Atendimento a Grandes Frotistas	Consultoria
		5- Registro de veículos 0 Km	Consultoria
		6- Registro de Veículo Usado	Consultoria
		7- Conferência e arquivamento de processos	Consultoria
		8- Conferência da Documentação de processos dos Despachantes	Consultoria
		9- Conferência da Documentação de processos de Registro e Licenciamento de Veículos	Consultoria
		10- Renovação de CNH	Consultoria
	EMATER	1- Compras	DCOP
2- Gestão Financeira		DCOP	
3- Gestão de Frotas		DCOP	

(continua)

Ano	Órgão/Entidade /Projeto Estruturador	Processo	Executor da reestruturação
2005	SEDS	1- Gestão da Execução dos Atendimentos nos Centros	Consultoria
		2- Gestão do Acompanhamento da Evolução do PIA	Consultoria
		3- Gestão do Acompanhamento do Egresso	Consultoria
		4- Diretrizes de Gestão e Execução das Medidas	Consultoria
		5- Projeto Arquitetônico	Consultoria
		6- Proposta Sócio-Política Pedagógica	Consultoria
		7- Geração de Estatísticas dos Centros	Consultoria
		8- Análise de Atendimento à Demanda de Vagas para execução de Medidas Sócio Educativas de Internação e Semi-liberdade	Consultoria
		9- Controle das Receitas de Produção dos Centros	Consultoria
		10- Controle Administrativo Geral: patrimônio, etc	Consultoria
		11- Recrutamento e Seleção de Pessoal para os Centros	Consultoria
		12- Controle de Contratos Administrativos	Consultoria
		13- Administração de Pessoal: FP, documentação, etc	Consultoria
		14- Atendimento Jurídico ao Adolescente	Consultoria
		15- Atendimento Bio-psico-social ao Adolescente	Consultoria
		16- Assistência Educacional	Consultoria
		17- Profissionalização do Adolescente	Consultoria
		18- Controle Financeiro da Produção	Consultoria
		19- Controle de Gastos Administrativos do Centro	Consultoria
		20- Prestação de Contas do Centro	Consultoria
		21- Controle de Benefícios de Funcionários	Consultoria
		22- Controle de Frequência de Funcionários	Consultoria
		23- Controle de Informações de Funcionários	Consultoria
		24- Avaliação Disciplinar de Funcionários	Consultoria
		25- Transporte	Consultoria
		26- Serviços Gerais	Consultoria
		27- Protocolo/Reprografia	Consultoria
		28- Controle de Almoxarifado	Consultoria
		29- Acompanhamento do Fornecimento de Refeições	Consultoria
	IMA	1- Produção de Queijo Artesanal	DCOP
	SEAPA	Assessoramento - nome do processo não identificado	DCOP
	SEGOV	1- Padronização e Publicação de Atos	DCOP
2006	SEPLAG	1- Reestruturação do Processo de Perícia Médica	DCOP
2007	ITER	1- Mapeamento do Processo de Regularização Fundiária	DCOP
	SEEJ	1- Convênio de Saída	DCOP
	SEAPA	1- Convênio de Saída	DCOP

(continua)

Ano	Órgão/Entidade/ Projeto Estruturador	Processo	Executor da reestruturação
2007	SEPLAG	1- Gestão Orçamentária e Financeira	DCOP
		2- Transportes	DCOP
		3- Compras	DCOP
		4- Convênios	DCOP
		5- Almojarifado	Consultoria
		6- Patrimônio	Consultoria
		7- Protocolo	Consultoria
		8- Serviços Gerais	Consultoria
		9- Reprografia	Consultoria
		10- Informática (hardware)	Consultoria
		11- Intranet, internet e manutenção de rede	Consultoria
		12- Layout	Consultoria
		13- Programação visual	Consultoria
		14- Acompanhamento do AR	Consultoria
		15- Racionalização	Consultoria
		16- Acompanhamento PPAG	Consultoria
		17- Arquivo	Consultoria
		18- Biblioteca	Consultoria
		19- Atendimento ao servidor	Consultoria
		20- Concessão de benefícios	Consultoria
		21- Controle do pagamento	Consultoria
		22- Estagiários	Consultoria
		23- Acompanhamento da legislação de pessoal	Consultoria
		24- Capacitação de servidor	Consultoria
		25- Revisão do PPAG e proposta Orçamentária dos projetos estruturadores	DCOP
		26- Mapeamento do processo de Parcerias	DCOP
		27- Monitoramento e Controle dos Projetos Estruturadores da SCGERAES	DCOP
		28- Desenho do Processo de Termos de Parceria das OSCIP's	DCOP
DESCOMPLICAR	1- Emissão de Carteira de Identidade	DCOP	
	2- Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais	DCOP	
	3- Intermediação de mão-de-obra	DCOP	
	4- Seguro Desemprego	DCOP	
	5- Cadastramento e credenciamento de fornecedor	DCOP	
2008	SEEJ	1- Redesenho do processo de Celebração de Convênios de Saída	DCOP
	SEDRU	1- Redesenho do Processo de Convênios de Saída	DCOP
	SETUR	1- Redesenho do processo de compras COTEP	DCOP
	SETOP	1- Redesenho do processos de Celebração Convênios de Saída e Prestação de Contas	DCOP
	SEDESE	1- Desenho do processo de prestação de contas de OSCIP'S	DCOP

(conclusão)

Ano	Órgão/Entidade/ Projeto Estruturador	Processo	Executor da reestruturação
2008	SEPLAG	1- Revisão do processo de Gestão e Operacionalização de Imóveis	DCOP
		2- Estudos de Demandas e Negociações Coletivas	DCOP
	DESCOMPLICAR	1- Emissão de Auto de Vistoria do CBMMG	DCOP
		SEDS	1- Mapeamento dos processos de atendimento do corpo de bombeiros (193) do Centro Integrado de Atendimento e despacho/CIAD do Estado de MG
	2- Mapeamento dos processos de atendimento da polícia civil (197) do Centro Integrado de Atendimento e despacho/CIAD do Estado de MG		DCOP
			DCOP
	SEGOV	1- Redesenho do processo de Elaboração de Atos Normativos da Assessoria Técnico Legislativa	DCOP
ITER	1- Redesenho do Processo de Convênio de Saída	DCOP	
	2- Redesenho do Processo de Convênio de Entrada	DCOP	
2009	DEOP	1- Processo Preliminar de Projetos e Obras de Engenharia	DCOP
	OGE	1- Processo de Tratamento das Manifestações da Ouvidoria Ambiental	DCOP
	SEDRU	1- Processo de Contratação de Bens e Serviços	DCOP
	IMA	1- Processo de Ações Ordinárias	DCOP
	ITER	1- Processo de Regularização Fundiária Rural e Urbana	DCOP
	SEGOV	1- Processo de homologação da situação de anormalidade aos municípios	DCOP
		2- Aquisição de bens e serviços	DCOP
		3- Adiantamentos, reembolsos e diárias de viagem	DCOP
		4- Despesas de contrato	DCOP
		5- Despesas de publicidade da SUBSECOM	DCOP
6- Despesas de custeio da SUBSEAM		DCOP	
7- Despesas de convênios da SUBSEAM		DCOP	
2009	SEPLAG	1- Processo de Contratação de Bens e/ou Serviços por Dispensa de Licitação ou Inexigibilidade	DCOP
		2- Mapeamento do processo de Concurso Público	DCOP
		3- Processo de elaboração de minuta de decreto de alteração de quantitativo e distribuição de cargos em comissão, funções gratificadas e gratificações temporárias estratégicas.	DCOP
		4- Processo de elaboração de minuta de decreto de declaração de utilidade pública ou interesse social para fins de desapropriação.	DCOP
		5- Processo de gestão e operacionalização dos imóveis próprios da administração direta do estado de minas gerais: Adjudicação.	Consultoria
		6- Processo de gestão e operacionalização dos imóveis próprios da administração direta do estado de minas gerais: elaboração de minuta de projeto de lei para permuta/doação do estado.	Consultoria
		7- Processo de gestão e operacionalização dos imóveis próprios da administração direta do estado de minas gerais: doação/permuta (alienação).	Consultoria
		8- Processo de gestão e operacionalização dos imóveis próprios da administração direta do estado de minas gerais: doação/aquisição de imóvel.	Consultoria
		9- Processo de gestão e operacionalização dos imóveis próprios da administração direta do estado de minas gerais: desapropriação.	Consultoria
		10- Processo de gestão e operacionalização dos imóveis próprios da administração direta do estado de minas gerais: dação em pagamento	Consultoria

Elaboração própria

Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, Diretoria Central de Otimização de Processos. **Relatório do referencial em gestão de processos para o estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2010b.

Nota: AJA – Assessoria Jurídico-Administrativa; AR – Acordo de Resultados; CBMMG – Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais; CNH – Carteira Nacional de Habilitação; COTEP – Cotação Eletrônica de Preços; DETRAN – Departamento de Trânsito; EMATER – Empresa Mineira de Assistência Técnica e Extensão Rural; FHEMIG – Fundação Hospitalar do Estado de Minas Gerais; IMA – Instituto Mineiro de Agropecuária; IPSEMG – Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais; ITER – Instituto de Terras; HJK – Hospital Juscelino Kubistchek; OGE – Ouvidoria Geral do Estado; OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público; PIA – Plano Individual de Atendimento; PPAG – Plano Plurianual de Ação Governamental; SCGERAES – Superintendência Central de Gestão de Recursos e Ações Estratégicas; SEAPA – Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento; SEDESE – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social; SEDRU – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional e Política Urbana; SEDS - Secretaria de Estado de Defesa Social; SEEJ – Secretaria de Estados de Esportes e da Juventude; SEF - Secretaria de Estado de Fazenda; SEGOV – Secretaria de Governo; SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão; SETOP – Secretaria de Estado de Transporte e Obras Públicas; SETUR – Secretaria de Estado de Turismo; SUBSECOM – Subsecretaria de Comunicação Social; SUBSEAM – Subsecretaria de assuntos Municipais; UTI – Unidade de Tratamento Intensivo;