



Septiembre 2016 - ISSN: 1988-7833

## NOVOS MODELOS DE GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Carlo Castellanelli

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM

[castellanelli@bol.com.br](mailto:castellanelli@bol.com.br)

Luise Medina Cunha

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlo Castellanelli (2016): "Novos modelos de gestão nas instituições públicas: o gerenciamento de processos como ferramenta de otimização organizacional", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/estrategia.html>

**Resumo:** Na atualidade muito se fala sobre o gerenciamento de processos, que é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar resultados pretendidos numa organização. Com o avanço dos estudos organizacionais, as instituições públicas passaram a analisar a maneira de gerir a máquina pública com vistas a um maior desempenho organizacional baseado em ferramentas modernas de gestão. Neste contexto, este trabalho tem como foco a compreensão do gerenciamento de processos nas instituições públicas brasileiras, através de casos concretos. Observa-se que o gerenciamento de processos é uma iniciativa complexa e que existem desafios e barreiras a serem vencidos. Os resultados deste trabalho contribuem para auxiliar a organizar iniciativas semelhantes em instituições públicas.

**Palavras-Chave:** Gestão de Processos, Instituições Públicas, Estratégia Organizacional.

**Abstract:** Nowadays, much is said about the management process, which is an activity in order to design, execute, document, monitor and control the improvement of processes in order to achieve desired results in an organization. With the advancement of organizational studies, public institutions began to examine how to manage public administration with a view to enhance organizational performance based on modern management tools. In this context, this work focuses on the understanding of management processes in Brazilian public institutions, through solid cases. It is observed that the management process is a complex initiative and that there are challenges and barriers to be overcome. The results of this study contribute to help organize similar initiatives in public institutions.

**Keywords:** Business Process Management, Public Institutions, Organizational Strategy.

### 1. INTRODUÇÃO

A necessidade de organizações públicas de se adequarem aos novos programas de aperfeiçoamento de processos têm se mostrado uma constante nos últimos anos. A gestão por

processos, inicialmente desenvolvida no setor privado, tem sido utilizada também no setor público. Nesse setor, a relevância da gestão por processos de negócio é percebida por meio da maior eficácia e eficiência alcançada a partir da reestruturação organizacional, juntamente com os processos multifuncionais (GULLEDGE JR.; SOMMER, 2002).

Nas organizações públicas, a gestão por processos e a formação de um órgão gestor de processos, neste caso, o escritório de processos, são influenciados por fatores decorrentes de peculiaridades deste contexto. Troca periódica de governo, pouca flexibilidade a mudanças, rigidez da estrutura hierárquica que se baseia em uma visão vertical, além da existência de leis e estatutos que regem o negócio, são algumas das características do setor público (Santos et al., 2011). Neste sentido, o entendimento dos fatores limitantes proporciona traçar estratégias para geri-los visando aumentar as chances de êxito da estruturação do Escritório de Processos.

As organizações públicas necessitam fazer uma evolução em seus modelos burocráticos, melhorar seus desempenhos e buscar ferramentas que lhes tornem mais eficientes e eficazes. Necessitam estar constantemente em reestruturação, adequando-se a uma nova gestão pública na utilização de ferramentas que supram a administração, para melhor atender as demandas da sociedade. O aparelho estatal necessita de uma gestão estratégica moderna de modo a estar apto a resposta para todas as demandas da sociedade.

## **2. GESTÃO POR PROCESSOS**

Desenhar a estratégia e conceber os objetivos estratégicos são atividades no domínio conceitual. Quando se parte para a implementação prática, abandona-se o domínio do conceitual e entra-se no domínio da ação. É somente quando se entra domínio da ação que se pode começar a falar em conhecimento organizacional. Conforme é explicado por Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento da organização é um processo dinâmico que depende do relacionamento das pessoas, quer para a sua criação, quer para a sua manutenção e desenvolvimento. Ao implementar-se a estratégia, cria-se a o conhecimento organizacional o que, por sua vez, vai influenciar os diversos fatores que definem o paradigma da organização.

Segundo Davenport (1994), uma solução óbvia para melhor o desempenho é criar uma organização baseada em processos, quer seja isolada ou que trabalhe em conjunto com o órgão funcional, e dar aos representantes do processo um papel igual ao dos gerentes funcionais na avaliação e recompensa dos membros da equipe; o autor explica que em uma organização baseada em processos, facilita o rendimento de todos, fazendo com que os representantes dos processos, sejam vistos até mesmo como gerentes funcionais, recompensando todos os membros.

Para Hammer (1997), as empresas que mantiverem suas estruturas tradicionais e sistemas burocráticos não serão capazes de competir com as empresas orientadas para processos e para esse mesmo autor, os problemas que afligem as organizações modernas não são problemas de tarefa, são problemas de processos. A gestão baseada em processos pressupõe um alto nível de comprometimento dos funcionários/colaboradores em um ambiente no qual as decisões passariam a ser tomadas no âmbito dos processos. A mudança na estrutura se faz necessária, para que a organização não perca sua eficiência, à medida que uma organização concorrente comece a melhorar seus processos.

Gerenciamento de Processos, Business Process Management (BPM) e Gerenciamento de Processos Institucionais (GPI) são termos que designam a melhoria, a inovação e o gerenciamento dos

processos do início ao fim, envolvendo também o uso da tecnologia para que se possam obter resultados que criam valor e permitam que uma organização cumpra com seus objetivos com mais agilidade. E, particularmente em instituições públicas, permite que uma instituição alinhe seus processos à sua estratégia organizacional, conduzindo a um desempenho eficiente através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações.

Segundo Paim et al. (2009), a utilização da gestão por processos ao longo dos últimos anos vem crescendo de forma bastante significativa, dada a utilidade e rapidez com que melhora os processos nas empresas onde já foi implantada. As ferramentas utilizadas nos sistemas de gestão por processos monitoram o andamento das rotinas e operações, de uma forma rápida e menos onerosa. Assim, os gestores podem analisar e alterar processos baseados em dados reais, e não apenas por intuição.

Enoki (2006), elucida, que o termo Business Process Management, ou abreviadamente BMP, tem sido utilizado no mais variado contexto, desde o tecnológico até a perspectiva do gerenciamento de mudanças. Segundo Krafzig et al. (2005), quando se aborda o conceito dentro do contexto de negócio, frequentemente nos deparamos com as iniciativas voltadas para a qualidade (Seis Sigma, ISO 9000, TQM, etc.) ou da gestão por processos (Activity Based Costing, Value Chain, Balanced Scorecard, etc.). Na abordagem usualmente, encontramos soluções para a modelagem de processos ou gerenciamento de workflow. Assim, um sistema de gestão de processo de negócio (Business Process Management System) fornece a plataforma tecnológica para a realização das iniciativas de BPM. Este, por sua vez, introduz

o conceito de processamento de processos e ressalta que não é um conceito limitado a automação de modelos digitalizados mas, promove a descoberta, o desenho e, o detalhamento de processos de negócio, assim como a execução, administração, supervisão e controle sobre os mesmos de modo a assegurar que estejam alinhados com os objetivos do negócio.

## **2.1 O BPM no Contexto de Organizações Públicas**

Sob a ótica de Trejean e Jenkins (2007), algumas principais diferenças distinguem o setor público do setor privado. A primeira diferença consiste no objetivo final inerente a cada segmento. Enquanto o setor privado foca o aumento do retorno de investimento, o setor público visa o atendimento as necessidades do cidadão com transparência, integridade e eficiência.

É necessário considerar alguns fatores como diferenciais entre o setor privado e o setor público. A cultura, por exemplo, também consiste em um ponto de distinção, pois enquanto organizações privadas possuem a estrutura flexível e buscam constantemente a inovação, organizações públicas são regidas por leis e regulamentações que em alguns casos impedem a flexibilidade a mudanças. Segundo Santos (2011), o ambiente de setor público é caracterizado por uma visão de trabalho funcional e hierárquica. À medida que se deseja modificar o modo de pensar e agir sob suas atividades essenciais para um ambiente de gestão de processos, haverá alterações na estrutura organizacional e em outros elementos integrantes do projeto organizacional para priorizarem os processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional. (SANTOS, 2011; PAIM, 2007).

A busca para a construção de organizações públicas orientadas para o cidadão vem desde a década de 1990. Com o intuito de se atingir este objetivo, foi criado, dentro do contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP - o Subprograma de Qualidade e Produtividade na Administração Pública, visando tornar os órgãos e entidades públicos mais eficientes na administração

dos recursos públicos e mais voltados para o atendimento às demandas da sociedade. Quatro programas caracterizam a evolução desse movimento pela qualidade no setor público brasileiro (FERREIRA, 2009): – Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, criado em 1990, apresenta uma abordagem voltada para a gestão de processos; – QPAP - Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, criado em 1996, com abordagem orientada para resultados; – PQSP - Programa da Qualidade no Serviço Público, criado em 2000, enfatizando a qualidade do atendimento ao cidadão; – GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, criado em 2005, com ênfase na gestão por resultados orientada para o cidadão. O Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública passou a cumprir a função de ser o principal instrumento para a mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial. O mesmo foi se aprimorando até o surgimento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA -. Pode-se dizer que quatro marcos caracterizaram a evolução do GESPÚBLICA (BRASIL, 2006).

Estes programas em seu conteúdo geral visam: - o foco nos resultados; – a minimização da burocracia e compreensão do pensar estratégico da academia; – a compreensão do papel dos dirigentes e suas responsabilidades (liderança); – a capacitação e o desenvolvimento de todos os servidores (gestão de pessoas); – a melhoria da gestão de processos; – a alocação adequada dos recursos; e – a descentralização excessiva da administração institucional (competência gerencial). Em sua dissertação, Fowler (2008) aponta que das instituições de ensino públicas que responderam à sua pesquisa, por exemplo, somente 16% (cinco universidades) disseram que utilizam programas de Qualidade. Entretanto, essa informação não foi confirmada em visita ao portal oficial (internet) desses programas. E o que chamou mais atenção na investigação é que 48% das respondentes não conhecem o GESPÚBLICA, apesar dos esforços de divulgação do Programa.

## **2.2. Os Escritórios de Processos como centrais estratégicas**

De acordo com Pinho et al. (2008), o escritório de processos define-o como uma unidade relacional (com contatos, práticas de negociação etc.), 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. A visão sistêmica do Escritório sobre o processo permite uma análise mais eficaz, gerando (e coordenando) sugestões de melhoria que beneficiem um dado processo como um todo. Seu objetivo vai além das tarefas sistemáticas de modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos, propondo-se a constituir a instância organizacional responsável por inserir e gerir a prática de gestão de ou por processos no escopo de atuação e na cultura da organização.

Um fator interessante quanto ao Escritório de Processos é a relação de sua existência com os retornos obtidos com as iniciativas de processos (PALMER, 2007), foi observado que um Escritório de Processos ou mesmo apenas uma equipe dedicada às ações de processos na organização pode aumentar o retorno das ações em até cinco e duas vezes respectivamente, além de favorecer o sucesso das ações de processo com impacto global na organização. As principais iniciativas de processos que estão sendo realizadas são ainda iniciativas que buscam criar uma identidade e uma cultura de processos nas organizações como o desenvolvimento da arquitetura de processos, a melhoria de processos, o redesenho dos macroprocessos (PALMER, 2007, 2008; JESUS e AMARAL, 2008) além dessas no plano internacional destaca-se o acompanhamento da performance organizacional (PALMER, 2007) e no plano nacional a elaboração de Balance Scorecard (JESUS e AMARAL, 2008).

Segundo Pinho et al. (2008), o papel de um escritório de processos não é o de centralizar todas as iniciativas de BPM existentes dentro de uma organização. Pelo contrário, deve-se tornar um centro de excelência, sendo o guardião das normas, métodos, padrões e do conhecimento de BPM, promovendo ciclos de melhoria contínua e inovação dentro da organização. Dessa forma, pode-se entender o escritório de processos como o prestador de serviços para as demais áreas da organização. Segundo o ELO Group (2009), o portfólio de serviços prestados pelo escritório de processos para a organização pode ser mais bem entendido se disposto ao longo do ciclo de vida da gestão de processos. De maneira genérica, as ações de gestão de processos podem ser divididas ao longo de um ciclo de vida, que contempla: “estratégia de processos; projeto de processos; implantação de processos; e monitoramento e controle de processos”.



Figura 1 – Ciclo de Vida BPM.  
Fonte: Manual CBOK, 2013.

Biazzi (2007), argumenta que, de modo geral, para que as instituições públicas possam desenvolver o aperfeiçoamento de processos, elas precisam realizar as seguintes atividades: 1. Preparar a organização para a intervenção – essa atividade é necessária para se obter uma compreensão adequada dos objetivos da intervenção e o comprometimento de todos, inclusive da alta direção. Observou-se, ainda, ser fundamental o comprometimento da média gerência para o sucesso do andamento dos trabalhos de implantação de melhorias, sendo recomendável um estilo de liderança participativo, visando à motivação dos demais funcionários; 2. Implantar melhorias nos processos com a participação ativa dos funcionários, que devem ter alto grau de autonomia na geração de sugestões de melhoria, visando obter maior motivação e menor resistência às mudanças; 3. Capacitar os funcionários da organização, difundindo os conceitos e técnicas utilizados durante a intervenção, com o objetivo de obter participação ativa dos funcionários e aumentar a motivação e a compreensão sobre os trabalhos executados, criando uma visão por processo e não apenas uma visão departamental; 4. Divulgar os resultados (parciais ou totais) alcançados para motivar a continuação dos trabalhos e continuar promovendo a aprendizagem; 5. Formar um grupo interno, exclusivamente por funcionários da organização, com o objetivo de dar suporte aos gestores dos processos e de continuidade aos trabalhos, mesmo após a saída da equipe técnica (consultores externos). Este grupo reforçaria a nova estrutura matricial (funcional x processos), evitando grandes mudanças durante transições políticas.

### 3. UMA NOVA ÓTICA PARA A GESTÃO PÚBLICA

Algumas instituições públicas brasileiras têm procurado melhorar seus sistemas de gestão adotando práticas de gestão por processos. Como exemplo tem-se a Embrapa (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000), a Polícia Federal Brasileira (SIMÃO et al., 2011), o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul (VARGAS, 2010) e o Setor de Compras Públicas do Brasil (VINHEIROS, 2008). Em todos os casos houve melhorias de resultados dos projetos desenvolvidos por essas instituições. Como foi o caso do Setor de Compras Públicas que passou a ter seus processos eficazes, uma vez que as pessoas trabalham visualizando o todo, não apenas a sua tarefa. Reduz o tempo de cada atividade. Houve também diminuição dos custos, diminuição dos conflitos, melhora a qualidade dos produtos e serviços, aumento da satisfação dos clientes e dos colaboradores.

As organizações públicas cujos gestores estão alinhados com modernas técnicas de gestão, estão investindo em modernizar sua estrutura e modelo gerencial, a partir da implementação e institucionalização de ferramentas e técnicas de Gestão de Processos e Gestão de Projetos, formando verdadeiros Núcleos de “Gestão Estratégica”, como são chamados os órgãos responsáveis por implementar as ações. Os gestores das organizações públicas com visão estratégica, perceberam que precisam superar as limitações de uma estrutura funcional hierárquica, onde os processos são fragmentados, os departamentos funcionam como “ilhas isoladas” dentro da organização, as áreas não conversam entre si e às vezes nem dentro da própria área. Estas disfunções ocorrem pela falta de visão por processos, que faz com que ocorram muitos erros e retrabalho, consequentemente acarretam custos maiores do que o necessário e impactam negativamente a imagem das organizações.

Dentre as organizações públicas que implantaram gestão por processos que podemos citar, destacamos:

- Ministério da Educação;
- Secretaria de Planejamento do Governo de MG;
- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
- UnB- Universidade Nacional de Brasília
- PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
- Ministério do Planejamento;
- Ministério Público Federal;
- CPqD - Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações
- Conselho Nacional de Justiça.

No Governo de Minas Gerais, as primeiras iniciativas de gestão por processos surgiram em 2003, a partir da criação da Diretoria Central de Otimização de Processos dentro da Secretaria de Planejamento e culminou em 2013, com a estruturação do Escritório Central de Resultados em Processos. A atuação amadureceu, e o modelo evoluiu de iniciativas pontuais (melhor utilização dos recursos, redução de custos) para um esforço estruturado de gestão e de melhoria contínua dos processos alinhados à estratégia governamental. Os esforços do governo de Minas foram reconhecidos com o Prêmio Publix-Consad, uma iniciativa do Instituto Publix em parceria com o Consad, que reconhece e incentiva valores e experiências inovadoras e exitosas de gestão para resultados na administração pública brasileira.

Na UFRGS, o Escritório de Processos foi criado em março de 2012 dentro da PROPLAN, com o apoio da alta gestão, por meio de ação conjunta entre PROPLAN/PROGESP/CPD. A demanda surgiu a partir da elaboração do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) da UFRGS em 2011, onde foi identificada a necessidade de se reestruturar e documentar os procedimentos de gestão - normas,

regras e processos - tanto da TI quanto da Instituição, o que impulsionou a criação do Escritório de Processos. Paralelamente, um projeto realizado na PROGRAD junto ao Departamento de Registros Discentes, mapeou, analisou e otimizou o processo vida acadêmica dos alunos de graduação.

Na UnB a iniciativa de Gestão por Processos foi institucionalizada em abril de 2014, por meio da Diretoria de Processos Organizacionais, no Decanato de Planejamento e Orçamento (PROPLAN). Após evento de Planejamento Estratégico, as unidades manifestaram necessidade de conhecer seus processos organizacionais e implementar melhorias. A partir daí, foram mapeados os processos do Decanato de Planejamento e Orçamento (PROPLAN) e iniciaram o mapeamento de processos do Arquivo Central. A partir da aprovação da estrutura organizacional do Decanato de Planejamento e Orçamento, por meio do Ato da Reitoria n. 0385/2011, a Universidade de Brasília passa a contar com Unidade responsável pela condução das atividades próprias da disciplina de gerenciamento de processos: a Diretoria de Processos Organizacionais. Com a aplicação das práticas de gerenciamento de processos, espera-se impactar os seguintes pontos de melhorias, no âmbito da Universidade, dentre outros: a) formalização dos processos organizacionais; b) disseminação do conhecimento; c) visualização, análise e controle da cadeia de valor; d) foco no resultado do processo e não do setor/área funcional; e) melhoria contínua dos processos. Esta Diretoria iniciou suas atividades em março de 2011 e dedicou-se, primeiramente a definir a metodologia de trabalho e as ferramentas a serem aplicadas. Atualmente, dedica-se, sobretudo, à identificação e modelagem de processos de áreas de Gestão de Meios, as quais foram tomadas como Projetos Piloto.

A FGV-Projetos, neste mesmo contexto, é considerada referência na modelagem de processos em Organizações Públicas no Brasil e utiliza a técnica BPM em sua prática cotidiana. A FGV-Projetos é a unidade de assessoria técnica da Fundação Getulio Vargas, responsável pela aplicação do conhecimento acadêmico gerado e acumulado em suas escolas e institutos. Auxilia organizações públicas, empresariais e do terceiro setor, no Brasil e no exterior, desenvolvendo projetos nas áreas de economia e finanças, gestão e administração, e políticas públicas.

#### **4. DESAFIOS À IMPELEMENTAÇÃO**

Diversos autores identificam problemas atuais da Gestão de Processos, dessa forma podemos colocar que os principais problemas enfrentados pela Gestão de Processos atualmente são: - Dificuldades e insucesso da Gestão de Processos nas organizações ou nas tentativas de implantação das mesmas (SPANYI, 2008; RICHARDSON, 2006; HAMMER, 2007; ROSEMAN, 2007); - Não utilização ou utilização de múltiplos métodos concomitantemente (INFOSYS, 2006; ROSEMAN, 2007; SPANYI, 2008); - Indefinição de padrões que leva a existência de iniciativas em processos de forma não padronizada dentro das organizações (INFOSYS, 2006; ROSEMAN, 2007); - Baixa capacitação em processos das pessoas envolvidas direta e indiretamente com as iniciativas (ROSEMAN, 2007); • Desalinhamento das iniciativas de processos com a estratégia da organização (ROSEMAN, 2007, KORHONEN, 2007); - Não integração das iniciativas de processos entre si, levando à duplicidade de esforços (INFOSYS, 2006); - Ausência de uma estrutura de governança para a Gestão de Processos (INFOSYS, 2006; SPANYI, 2008; ROSEMAN, 2007; KORHONEN, 2007); - Dificuldades e insucesso com iniciativas de processos de maior porte que envolvem toda a organização (SPANYI, 2008); - Resistência à mudança por parte da organização as iniciativas de processos (SPANYI, 2008); - Falta de comprometimento e patrocínio das ações de processos (ROSEMAN, 2007); - Inexistência de apoio, patrocínio, da alta gestão às iniciativas de processos e na implantação da Gestão de Processos nas organizações (SPANYI, 2008); - Processos sendo executados em desconformidade com os projetos de processos (ROSEMAN, 2007); - Ferramentas inadequadas para o suporte às iniciativas de processos (INFOSYS, 2006; ROSEMAN, 2007); - Baixa integração e

colaboração interfuncional nas iniciativas de processos (RICHARDSON, 2006; KORHONEN, 2007).

Ainda, importante mencionar que a alta administração de qualquer instituição tem um papel fundamental no que diz respeito à sinergia entre o trabalho de diferentes áreas. No caso do Escritório de Processos, esse papel torna-se ainda mais importante, pois os serviços e melhorias que serão fomentados e executados pelo Escritório muitas vezes irão interferir na rotina já estabelecida pelas áreas, ou podem até implicar em uma mudança estrutural de maior porte.

Alguns sintomas de que a alta administração não está envolvida com as iniciativas de BPM são:

- Excesso de dificuldades para agendamento ou não comparecimento às reuniões de execução dos serviços de BPM;
- Falta de disposição para implementar mudanças na rotina de trabalho;
- Dificuldade na validação do material gerado;

Um dos fatores críticos de sucesso para um bom Escritório de Processos é definir o perfil da equipe e selecionar os funcionários que mais se adequam às atividades que serão desenvolvidas. Nesse caso a seleção deve ser atrelada a um estudo da demanda de trabalho do Escritório para que este não tenha uma sobrecarga de trabalho.

## CONCLUSÃO

A adoção da gestão por processos pelas instituições públicas é mais propícia aos insucessos, tendo em vista as dificuldades legais, escassez de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa. Entre os fatores mais relevantes para essa adoção, estão: apoio e participação dos gestores e da alta administração; disponibilidade de tempo pelas equipes internas; transparência de dados e informações relacionados ao desempenho dos processos atuais; priorização do redesenho de processos considerados críticos pela organização; comunicação entre as áreas ao longo de todo o processo; e condução clara da metodologia pela equipe responsável.

A evolução do pensamento sistêmico em relação a própria maneira de gerir as instituições, sejam elas públicas ou privadas e a pressão da sociedade, em um futuro próximo, inevitavelmente demandará a incumbência da gestão de processos de tornar-se um centro estratégico nas instituições, através de painéis de indicadores em tempo real dos mais diversos indicadores da organização, sinalizando às demais áreas as ações e iniciativas cabíveis para cada caso, seja para correções de desvios, seja para melhorias a serem implementadas. Enquanto não se enxergar a organização como um todo, existirão os feudos e as temíveis consequências negativas em termos de performance, alinhamento, rentabilidade, qualidade e produtividade.

A criação de um Escritório de Processos, por sua vez e a atuação com base num framework organizado de Arquitetura Organizacional, é uma tendência mundial. Organizações com um Escritório beneficiam-se de forma mais clara e com resultados concretos de suas iniciativas de BPM a partir de uma gestão baseada em processos, resultando em melhor desempenho global.

## REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, M. A. D.; MENDES, P. J. V. Mudança e gestão de processo em organização pública. V Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Santo Domingo: Universidade de Brasília. 2000. p. 24-27.
- BIAZZI, M. R. D. Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. São Paulo: Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção, 2007.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Documento de Referência - Cadernos GESPÚBLICA, Brasília, 2006.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 1, p. 7-40, 1996.
- DAVENPORT, T.H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 391 p.
- ELO GROUP. Escritórios de Processos (BPM Office) e de Projetos (PMO): Oportunidades de Sinergia. São Paulo: ELO Group, 2009.
- ENOKI, C. Gestão de processos de negócio: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. Dissertação, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- FAÇANHA, L. O.; MARINHO, A. Instituições de ensino superior governamentais e particulares: avaliação comparativa de eficiência. Revista de Administração Pública, v. 35, n. 6, p. 83-105, nov./dez.2001.
- FERREIRA, A. R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Salvador: [s.n.]. 2009.
- FERREIRA, G. L. et al. Análise comparativa dos modelos de maturidade em BPM. XVII Seminário de Pesquisa do CCSA/UFRN, Rio Grande do Norte, maio/jun. 2012.
- FERREIRA, R. Análise comparativa do prêmio qualidade do governo federal com outros prêmios nacionais e internacionais de qualidade. Rio de Janeiro: Dissertação (Curso de Mestrado Executivo) - Fundação Getúlio Vargas - Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação

Acadêmica e Pesquisa , 2003.

FOWLER, E. D. Investigação sobre a utilização de Programas de Qualidade (GESPÚBLICA) nas Universidades Federais de Ensino Superior. Itajubá: Dissertação(Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá., 2008.

GULLEDGE Jr., T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. Business Process Management Journal, Vol. 8 No. 4, p. 364-376, 2002.

HAMMER, M.. "Além da Reengenharia". 1 ed. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. HAMMER, M., 2007, "The Process Audit", Harvard Business Review, pp. 111-123, 1997.

HAMMER, M., CHAMPY, J. "Reengenharia - Revolucionando a Empresa". 1 ed. Rio de Janeiro, Campus. 1994.

HAMMER, M.. Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas. 3. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 249 p.

JESUS, L., AMARAL, V., 2008, "Pesquisa sobre Iniciativas em BPM". In: ELO Group. Disponível em [www.elogroup.com.br](http://www.elogroup.com.br) acessado em fevereiro de 2008.

KORHONEN, J., 2007(a), "On the Lookout for Organizational Effectiveness – Requisite Control Structure in BPM Governance ", 1th Business Process Governance – WoGo’2007.

KRAFZIG, D., BANKE, K., SLAMA, D. Enterprise SOA. Prentice Hall – PTR, NJ, USA.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The Knowledge Creating Company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. N. York: Oxford University Press, 1995

PAIM, R. As tarefas para gestão de processos. Rio de Janeiro: Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, UFRJ, 2007.

PALMER, N., 2007, "A Survey of Business Process Initiatives". In: BP Trends.

PINHO, B. et al. Estruturação de Escritório de Processos. Rio de Janeiro: Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO nº 0001/2008, 2008.

RICHARDSON, C., 2006, ""Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence"", BPTrends.

ROSEMANN, M., ET. AL, 2007, "Major Issues in Business Process Management: An Expert Perspective". In: Queensland University.

SANTOS, H.; SANTANA, A.; ALVES, C. Análise de Fatores Críticos de Sucesso da Gestão de Processos de Negócio em Organizações Públicas. VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, Salvador, 2011. 262-273.

SANTOS, L. C. Projeto e Análise de Processos de Serviços: avaliação de técnicas e aplicações em uma

biblioteca. 2000. 110 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. 2000.

SILVA, C. A. T.; MORGAN, B. F.; COSTA, P. S. Desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para cálculo do custo-aluno de instituições públicas de ensino superior: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública*, v. 38, n. 2, p. 243-260, mar./abr. 2004.

SILVA, M. F. A. Gerenciamento de Processos na Construção Civil: um estudo de caso aplicado no processo de execução de paredes de gesso acartonado. Florianópolis: Dissertação (mestrado) - Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SIMÃO, A. et al. A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira. *BPM Cases Studies 2010*. Rio de Janeiro: ELOGroup. 2011.

SPANYI, A., 2007(a), "Governance is Key to BPM Success", BPMInstitute. SPANYI, A., 2007(b), "More for Less: The Power of Process Management". 1 ed. Tampa, Florida, USA, Meghan-Kiffer Press.

SPANYI, A., 2008, "BPM Governance", BPMInstitute. SPANYI, A., DWYER, T., 2008, "Best Practices for Building BPM & SOA Centers of Excellence". BPMInstitute - A peer to peer Exchange for BPM professionals.

TREGGAR, R. Mensurando Processos. *Revista BPM em Foco*. 2013. Ano 1, ed. 3, 65p. Disponível em: <http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/themes/BPM/revistas/Revista-BPM%20GlobalTrends%20-6Edicao.pdf>. Acesso em: 14 de maio. 2016.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. *Revista de Administração Pública*, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago 2003.

VINHEIROS, P. C. A Contribuição da Gestão po Processos nas Compras Governamentais. Rio de Janeiro: Pós-Graduação em Administração Pública e de Empresas - Cipad 3, 2008.