

TARCISIO XIMENES PRADO JÚNIOR

**GESTÃO POR PROCESSOS:**

Instrumento de Governança na Administração Pública

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia  
apresentada ao Departamento de Estudos da  
Escola Superior de Guerra como requisito à  
obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos  
de Política e Estratégia.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Tadeu

Rio de Janeiro  
2013

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitido a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG

---

Assinatura do autor

Biblioteca General Cordeiro de Farias

Prado Júnior, Tarcísio Ximenes.

Gestão Por Processos: Instrumento de Governança na Administração Pública/Analista Legislativo Tarcísio Ximenes Prado Júnior - Rio de Janeiro: ESG, 2013.

46 f.: il.

Orientador: Professor Doutor Marcelo Tadeu  
Trabalho de Conclusão de Curso – Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE), 2013.

1. Administração Pública. 2. Gestão administrativa. 3. Gestão por Processos. 4. Governança. I. Título

***À minha esposa. Às mulheres da minha vida e ao meu novo rebento, pela compreensão, amor, como gratidão pelos momentos de minhas ausências e omissões, em dedicação às atividades da ESG.***

## **AGRADECIMENTOS**

Aos estagiários da Turma FORÇA BRASIL, a “pior” Turma do CAEPE, pelo companheirismo, apoio e alegria.

Ao Corpo Permanente da ESG pelos ensinamentos e orientações que me fizeram refletir, cada vez mais, sobre a importância de se estudar o Brasil com a responsabilidade implícita de ter que melhorar.

Aos colegas da Câmara que me deram suporte fraterno, em especial ao Diretor Legislativo que me permitiu vivenciar essa experiência inestimável.

Ao meu orientador que nunca se furtou em me aconselhar.

Ao amigo Edilberto, sempre companheiro.

À minha família que me ensinou valores dignos e a importância dos estudos.

À minha sogra que ajudou a transformar o período no Rio de Janeiro em dias muito agradáveis.

À cidade do Rio de Janeiro que tão bem nos acolheu.

Desde os primórdios até hoje em  
dia o homem ainda faz o que o  
macaco fazia.

Titãs

## RESUMO

A Administração Pública tem buscado a excelência e a melhoria da qualidade na prestação de seus serviços. Nesse sentido, tem procurado o aprimoramento constante de seus trabalhos. Essa necessidade leva, inequivocamente, a uma visitação e análise dos processos de trabalho. Uma vez entendendo Processos como os fluxos de atividades que utilizam recursos (pessoal, informações, energia etc.) para transformar as entradas (insumos) em saídas (produtos), o trabalho pretende identificar a tendência da aplicação de técnicas gerenciais na identificação, mapeamento e modelagem dos processos de trabalho e identificar como a Gestão por Processos pode ser um caminho viável para o desenvolvimento institucional, uma vez que o olhar voltado para o “como fazer” pode consolidar a prática de gestão no poder público em todas as esferas da administração federal. Além de percorrer pelos conceitos, pela estrutura, princípios e aspectos técnicos que emolduram a Gestão por Processos, o trabalho apresenta a governança como um instrumento para transformar o tema numa realidade no serviço público.

Palavras chave: 1. Administração Pública. 2. Gestão administrativa. 3. Gestão por Processos. 4. Governança

## **ABSTRACT**

Public administration has pursued excellence and quality improvement in the delivery of their services. In this sense, it has sought to constantly improve their work. This need leads unequivocally to a visitation and analysis of work processes. Once we understand how the Process flows of activities that use resources (people, information, energy, etc.) to transform inputs (raw materials) into outputs (products), the study aims to identify the trend of the application of management techniques in the identification, mapping and modeling of work processes and identify the process management can be a viable way for institutional development, since the eyes on the "how to" can consolidate management practice in government at all levels of the federal administration. In addition to travel by the concepts, by the framework, principles and technicalities that frame the management by processes, the work introduces governance as an instrument to turn the theme into a reality in the public service.

Keywords: Public Administration. Administrative Management. Process Management. Governance.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	Association Business Process Management Professionals
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APQC	American Productivity and Quality Control
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Modeling Notation
CBOK	Common Body of Knowledge - Guia de Gerenciamento de Processos
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GP	Gestão de Processos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISBN	Numeração Internacional Normalizada para a Identificação de Livros
ISO	Organização Internacional de Normalização
O&M	Organização e Métodos
OMG	Object Management Group
PCF	Process Classification Frameworks
PMF	Process Maturity Framework
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
RH	Recursos Humanos
SDPS	Society for Design and Process Science



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 CONTEXTUALIZAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
2.1 HISTÓRICO .....	12
2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	13
<b>3. PROCESSOS.....</b>	<b>16</b>
3.1 DEFINIÇÃO DE PROCESSO .....	16
3.2 DIFERENCIAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS .....	18
3.3 ESTRUTURA DA CADEIA DE VALOR E ARQUITETURA DE PROCESSOS .....	20
3.4 PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS .....	22
3.5 ASPECTOS TÉCNICOS - IDENTIFICAÇÃO, MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS .....	23
<b>3.5.1 Mapeamento da Situação Atual dos Processos (AS IS) .....</b>	<b>24</b>
<b>3.5.2 Redesenho de Processos – Situação Futura (TO BE).....</b>	<b>25</b>
<b>3.5.3. Monitoramento e Avaliação de Processos.....</b>	<b>28</b>
3.6 MATURIDADE EM PROCESSOS .....	30
3.7 GOVERNANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO .....	34
<b>4 DISCUSSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>42</b>
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O tema Gestão por Processos tem sido estudado nos últimos anos, sem, contudo, ter sido claramente definido e assimilado pela maioria das organizações. Para o leigo ou o indivíduo recém-iniciado na área de gestão, esse tema tem pairado na zona do abstrato. Urge a necessidade de transformar os conceitos que lhe são relacionados em noções concretas e palpáveis, de forma a serem compreendidos e operacionalizados pelas organizações para melhorar seus processos de trabalho.

O que cumpre destacar é que o estudo do tema “Processos” tem sido crucial para as organizações e instituições. Atualmente já se pode afirmar que em um mundo globalizado, de mudanças aceleradas e contínuas, as organizações só conseguem sobreviver se, no mínimo, acompanhar o ritmo da mudança que ocorre no seu ambiente.

No mundo dos negócios, a lógica é buscar resposta para os ciclos de mudanças externas que acarretam a necessidade de aumentar a capacidade competitiva. Esta se faz pela renovação e inovação, e se traduz na necessidade inequívoca de aprendizagem. Chega-se à conclusão de que o sucesso e a sobrevivência das organizações estão ligados intimamente à sua capacidade de aprender a organizar seus processos de trabalho.

Dentro desse contexto, as instituições públicas também sofrem, uma vez que vêm sendo demandadas em termos de mudança e inovação e estão sujeitas às mesmas pressões das empresas do setor privado, decorrente da globalização e, portanto, reféns das mudanças aceleradas no perfil dos clientes e das demandas de produtos e serviços. Têm ainda, enquanto instituições públicas, que atender um cidadão mais consciente dos seus direitos de usuário de um Estado do qual ele faz parte e cobra o retorno de serviços de qualidade.

Diante desse quadro, o presente trabalho se insere na busca de compreender esse complexo fenômeno da Gestão por Processos em uma instância pública e se propõe a investigar a dimensão em que as características relacionadas a ela estão presentes em um órgão público.

A Administração Pública tem buscado a excelência e a melhoria da qualidade na prestação de seus serviços. Nesse sentido, tem procurado o

aprimoramento constante de seus trabalhos. Essa necessidade leva, inequivocamente, a uma visitação e análise dos processos de trabalho.

Uma vez entendendo “Processos” como os fluxos de atividades que utilizam recursos (pessoal, informações, energia, por exemplo) para transformar as entradas (insumos) em saídas (produtos), entende-se que qualquer produto ou serviço público ofertado à população é inerentemente parte do resultado de um processo.

O cuidado de perceber como as coisas são feitas, para quem são dirigidas, com quais critérios de qualidade e para atingir qual fim é fundamental para que possa permitir uma auto avaliação por parte dos gestores públicos e dos próprios executores das ações, bem como servirá efetivamente para uma análise crítica da qualidade e eficiência dos produtos e bens recebidos por parte da população, que é, em última análise, a razão de ser do serviço público.

O trabalho se propõe a responder à seguinte indagação: “a Gestão por Processos é um caminho viável para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública?”.

O fato é que, para o funcionamento da administração pública, as atividades rotineiras e burocráticas precisam ser desempenhadas. Cabe, dessa forma, estabelecer a melhor forma de fazê-las. Dentre as modernas técnicas de gestão utilizadas pela Administração Gerencial está a Gestão de Processos, que tende a modernizar e aprimorar a Administração Pública com redução de custos e com resultados mais efetivos e eficientes. Uma vez tendo o olhar voltado para o “como fazer”, pode-se consolidar a prática da gestão de processo no poder público em todas as esferas da administração.

Assim, o objetivo geral do trabalho é pesquisar a tendência da aplicação de técnicas gerenciais na identificação, mapeamento e modelagem dos processos de trabalho e apontar como a Gestão por Processos pode ser um caminho viável para o desenvolvimento institucional.

Importante salientar que além do objetivo geral do trabalho, esse estudo pretendeu, também, realizar revisão bibliográfica sobre o tema e identificar organizações públicas que têm utilizado técnicas e ferramentas de Gestão por Processos. Dificuldades foram encontradas durante a realização deste trabalho, dentre elas destacamos, o tempo exíguo para levantamento bibliográfico, a impossibilidade de conhecer (visitar) as organizações públicas que estão com um

nível de maturidade avançado no tema; e a dificuldade de generalização para o Serviço Público por não analisar as particularidades das diversas áreas públicas.

No que concerne esse tema ao alcance dos objetivos nacionais, cabe destacar, inclusive, que nenhum planejamento pode ser efetivo sem um desdobramento das ideias em ações práticas e reais.

Assim, é oportuno estender o horizonte de aplicabilidade deste trabalho à quarta etapa do método de planejamento preconizado pela Escola Superior de Guerra que tem por finalidade a execução da etapa da gestão estratégica.

Não basta planejar, é necessário agir.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

### 2.1 HISTÓRICO

É de conhecimento geral que, desde os primórdios da humanidade, a execução e o estudo de processos acontecem. Vemos isso olhando para o passado e verificando que desde que a humanidade passou a utilizar os conhecimentos racionais para conduzir sua forma de agir, ela começou a realizar processos continuamente e se debruçou sobre a necessidade de melhoria e aperfeiçoamento desses processos, como exemplos temos a divisão das tarefas entre homem e mulheres na caça, na proteção do território e na defesa da comunidade, no cuidado da prole, nos afazeres domésticos e no cultivo dos alimentos (1).

Em outro exemplo, podemos lembrar-nos da arte da dominação do fogo. Em algum momento o homem descobriu que esfregando dois gravetos, ou duas pedras, poderia produzir o fogo. Para alcançar esse resultado, ou seja, a criação do fogo, o procedimento deveria ser repetido e de alguma forma ensinado para que outros pudessem repetir o processo. Vemos, nesse caso, a identificação, modelagem e transmissão (registro, mesmo que oral) do processo. Essas definições, veremos mais à frente.

Considerando que a evolução histórica da abordagem de processos acompanha a evolução humana, poderíamos realizar neste trabalho uma avaliação par e passo dessa evolução, tentando compreender, por exemplo, como os artesãos desenvolviam seus trabalhos na antiguidade. Entretanto, isso requereria um estudo com essa finalidade somente, o que não faz parte do nosso escopo de trabalho. Por outro lado, para efeito de compreensão da situação atual e do momento pelo qual a gestão por processo passa, se faz necessário dar um salto temporal e destacar que no período da revolução industrial essa análise começou a ser feita de maneira mais acurada e sistematizada.

---

1 É importante salientar que essa afirmação é isenta de preconceito de gênero. É somente uma afirmação com base nos conhecimentos gerais da cultura ocidental. Não cabe aqui discorrer sobre os tipos de sociedade primitiva que existiram.

É só lembrar os trabalhos de Taylor e Fayol (2) com seus estudos de tempos e movimentos, que deram início à administração moderna e ao período de estudos científicos sobre o assunto (CHIAVENATO,1993).

Aproximando ainda mais essa avaliação histórica, pode-se destacar também o período do surgimento das técnicas de Organização e Método - O&M (3), cadeira da administração que teve por objetivo justamente a organização da gestão em todas as esferas da economia, sendo largamente difundida no meio acadêmico. Os estudos de O&M, definitivamente, podem ser compreendidos como os precursores das bases fundamentais da gestão por projetos nos dias de hoje. Quem não se recorda das réguas de fluxograma, largamente empregadas para realizar mapeamento dos processos de trabalho?

Atualmente, com o avanço tecnológico, tornou-se imperioso o desenvolvimento de uma linguagem que possa ser utilizada por todos e que tenha sua exequibilidade calcada nos recursos tecnológicos e computacionais disponíveis, permitindo uma padronização aceitável no mundo globalizado em que vivemos.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

No âmbito dessa atualização, encontramos a reforma da gestão pública, processo que está acontecendo no mundo inteiro. Para Bresser-Pereira (2002) (4), essa reforma vem acontecendo como forma de responder, em cada país, às demandas da sociedade global, constituindo, por isso, um processo que não tem volta e não vai parar.

---

2 A Teoria Clássica da Administração (ou Fayolismo) é uma escola de pensamento administrativo idealizada pelo engenheiro francês Henri Fayol, a partir da década de 1910. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência. Henri Fayol defendia princípios semelhantes, baseado em sua experiência na alta administração. (CHIAVENATO,1993)

3 Para boa parte das pessoas que conviveram com a realidade organizacional brasileira dos anos 70 e 80, em especial em empresas de médio e grande portes, a função de Organização e Métodos (O&M) foi uma referência significativa. (CALDAS, 1999)

4 Foi ministro da Fazenda do Brasil, durante o governo José Sarney. Foi ministro da Administração Federal, e ministro de Reforma do Estado em todo o 1º mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso (1995–1998) e ministro da Ciência e Tecnologia nos 6 meses iniciais do 2º mandato, permanecendo nesse cargo até 19 de julho de 1999.

Na esteira desse movimento, a reforma da gestão pública no Brasil foi pensada e levada adiante em função das necessidades e dos problemas específicos do país e adaptada às suas realidades.

A nova gestão pública, com a implantação dos modelos de administração gerencial, trouxe a Administração Pública para o centro da discussão sobre modelos e boas práticas de governança.

Ao se estudar a Administração Pública Brasileira, percebe-se que ela passou por três modelos diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

É importante, nesse momento, entender o atual estágio da Administração Pública brasileira. Hoje, vivenciamos o momento em que estamos deixando de lado a gestão burocrática, ou pelo menos deixando de priorizá-la, e estamos migrando para o modelo gerencial de gestão.

Tanto a administração burocrática quanto a gerencial são importantes e têm o seu papel e o seu devido emprego, sendo que, as situações de melhor utilização de cada uma delas devem ser analisadas caso a caso. Todavia, o viés que identificamos nos dias atuais é de uma preocupação orientada para os resultados e para as necessidades dos cidadãos. Não se considerará para análise, nesse trabalho, o modelo patrimonialista uma vez que já foi abandonado há tempos, juntamente com os estados absolutistas. Pelo menos é o que se crê.

Ao passarmos da fase da administração burocrática até chegar à administração gerencial, modelo que prioriza a eficiência, o aumento da qualidade dos serviços e a redução dos custos, entendemos que o cidadão passou a ser visto como o principal beneficiário (cliente) dos serviços prestados pelo Estado e o servidor público passou a ser avaliado pelo seu desempenho e pela sua capacidade de atingir resultados. Como consequência, surgiu a necessidade de uma permanente atualização profissional para possibilitar que estes servidores possam alcançar as metas estipuladas.

Segundo Santos (2013), o modelo burocrático faz a definição de procedimentos, como contratação de recursos humanos, compra de equipamentos, bens e serviços, e se preocupa basicamente em manter o controle dos procedimentos. Já a gerencial visa satisfazer as demandas da sociedade, pretende

combater as vantagens pessoais, reduzindo o nepotismo e a corrupção, e carrega em si um aspecto de maior flexibilidade.

Enfim, as mudanças exigidas para a Administração Pública, originam-se da mudança de comportamento e da consciência dos cidadãos, ou seja, do reconhecimento de que a administração burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos, bem como de que suas exigências ao Estado são muito superiores ao ofertado.

Nesse bojo, compreende-se e identifica-se como marco teórico o gerencialismo, técnica de instrumentalização e operacionalização das políticas públicas, que se caracteriza pela existência de formas modernas de gestão pública, modificando os critérios de aplicação do controle dos serviços públicos, as relações estabelecidas entre o Poder Público e seus servidores e alterando, conseqüentemente, a própria atuação da administração, que passa a enfatizar a eficiência, a qualidade e a efetiva concretização do regime democrático, mediante a participação mais intensa dos cidadãos (COELHO, 2004).

A Gestão por Processos é uma dessas técnicas.



### 3. PROCESSOS

#### 3.1 DEFINIÇÃO DE PROCESSO

Apresentando o Dicionário Houaiss (2013) da língua portuguesa pelo menos treze significados para a palavra processo, destacamos os significados que são mais compreendidos em um sentido *lato*, e que poderão ser úteis para compreensão deste trabalho.

Substantivo masculino (1302)

1 ação continuada, realização contínua e prolongada de alguma atividade; seguimento, curso, decurso ‹ *p. de decifrar uma mensagem* › ‹ *p. de aprender a ler* ›

2 sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade; andamento, desenvolvimento, marcha ‹ *p. de apuração dos votos* ›

3 modo de fazer alguma coisa; método, maneira, procedimento ‹ *descobriu um p. novo de fazer champanhe* › ‹ *p. criativo de um escritor* ›

4 *adm* conjunto de papéis, documentos, petições etc., relativos a um assunto qualquer, que se encaminha a um órgão oficial ‹ *p. de pedido de aposentadoria* ›

A ISO 9000 (5) define os processos como conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas.

Gonçalves (2000) afirma que qualquer atividade separada ou conjunto de atividades que toma uma entrada (*input*), adiciona valor a ela e fornece uma saída (*output*) para um determinado cliente é um processo. Considera-se, para efeito deste trabalho, que processos são resultados dos sistemas em ação, representados por fluxos de atividades ou eventos.

Segundo Davenport (1994), um dos autores de maior relevância no tema:

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado. ... É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs claramente identificados: uma estrutura para a ação. ... Enquanto estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processos é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor. ... A adoção de uma abordagem de processos significa a adoção do ponto de vista do cliente. **Os processos são a estrutura pela qual uma**

---

5 ISO 9000 é o conjunto de Normas que visam padronizar e melhorar continuamente a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas no mundo inteiro. O foco principal é o cliente: atendimento na íntegra e em conformidade com requisitos especificados, bem como sua crescente satisfação.

**organização faz o necessário para produzir valor para seus clientes. ....**  
Os processos precisam de donos claramente definidos, que sejam responsáveis pelo projeto e execução e que façam com que as necessidades dos clientes sejam satisfeitas. A dificuldade de definir a propriedade é que os processos raramente seguem os limites existentes de poder e autoridade organizacional. (grifo nosso)

O *Object Management Group* – OMG (6), organismo internacional que busca a padronização das técnicas e notações gráficas da Gestão por Processo, define processo como qualquer atividade desempenhada no interior da organização. O modelo de “Processos” é retratado como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento (eventos e junções). Um processo de negócio contém um ou mais processos.

Assim, conceitua-se processo organizacional como um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados, podendo ser realizado repetidas vezes.

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho - com insumos e produtos/serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara – denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço (ANEEL, 2012) (7).

Um processo organizacional se caracteriza por ter:

- Clareza daquilo que é transformado na sua execução;
- Definição de como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre;
- Clareza das fronteiras (início e fim) e do seu objetivo;
- Lista dos recursos utilizados para a execução da atividade;
- Um resultado específico;

---

6 O Object Management Group, ou OMG, é uma organização internacional que aprova padrões abertos para aplicações orientadas a objetos. Esse grupo define também a OMA (Object Management Architecture), um modelo padrão de objeto para ambientes distribuídos. O Object Management Group foi fundado em 1989.

7 A Agência Nacional de Energia Elétrica é uma autarquia sob regime especial (Agência Reguladora), vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com sede e foro no Distrito Federal, com a finalidade de regular e fiscalizar a produção, transmissão e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as Políticas e Diretrizes do Governo Federal.

- Efetividade quanto às relações com usuários e fornecedores e requisitos são claramente definidos;
- Gerenciamento, ou seja, responsável definido e problemas conhecidos e acompanhados;
- Possibilidade de transmissão e rastreamento, ou seja, ser devidamente documentado;
- Mensuração, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- Possibilidade de ser alterado, por meio de mecanismos de *feedback* para melhoria; e
- Acompanhamento ao longo da execução.

### 3.2 DIFERENCIAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS

Uma vez compreendendo o conceito de processos, surge, entretanto, uma necessidade de diferenciar a Gestão de Processos e a Gestão por Processos. De forma simples e objetiva podemos entender a Gestão de Processos como sendo a prática da melhoria contínua dos processos e a Gestão por Processos como sendo a prática da análise, modelagem e a implementação dos processos de negócios mudando a estrutura da organização.

Ou seja, a Gestão de Processo ocorre quando se faz a gestão de um ou mais processos de forma isolada, e a Gestão por Processos quando fazemos a gestão ponta-a-ponta dos processos e, portanto, nesse caso, trata-se de um modelo de gestão baseado em serviços, ao invés da visão tradicional de funções e estruturas administrativas.

A Gestão por Processos ou *Business Process Management* - BPM é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar de forma automatizada ou não, processos de negócio para uma realização coerente, orientada para resultados e alinhada com os objetivos estratégicos da

organização (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2008) (8).

Segundo Rosemann; Bruin (2005) *apud* Moreira (2010), a Gestão por Processos pode ser entendida como uma prática de gestão organizacional holística, que exige compreensão e envolvimento da alta administração e uma cultura receptiva aos processos de negócio. É baseada em uma arquitetura de processo, que capta o inter-relacionamento entre os principais processos empresariais e que permite o alinhamento com as estratégias, metas e políticas de uma organização.

### **Mas porque usar processos?**

A Gestão por Processos a cada dia torna-se mais essencial, a ponto de se constituir em uma exigência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ e das normas da série ISO 9000/2000 (9001 e 9004) que tratam dos sistemas de gestão organizacional em busca da satisfação dos clientes e do aperfeiçoamento contínuo com foco nos resultados e na qualidade dos serviços.

Vale ressaltar que os princípios nos quais se baseiam os critérios de excelência do PNQ são os seguintes: a) visão sistêmica da organização; b) aprendizado organizacional; c) agilidade; d) inovação; e) liderança e constância de propósitos; f) visão de futuro; g) foco no cliente e no mercado; h) responsabilidade social; i) gestão baseada em fatos; j) valorização das pessoas; l) abordagem por processos e m) orientação para resultados.

Na mesma direção, as normas ISO 9001 e 9004 identificam que a Gestão por Processo visa, principalmente, assegurar a conformidade, com o propósito de: a) definir os requisitos para o pessoal da organização; b) facilitar a condução das atividades; c) distribuir a documentação para todos os envolvidos; d) envolver as pessoas com foco nas instruções de trabalho; e) facilitar um gerenciamento eficaz de mudança; f) assegurar a manutenção da continuidade de rotinas, em caso de

---

8 A Association Business Process Management Professionals - ABPMP é uma associação internacional de profissionais de BPM (Business Process Management), sem fins lucrativos, independente de fornecedores e dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM. <http://www.abpmp-br.org>

alteração no quadro de pessoal – reduzir curva de aprendizagem e g) facilitar as atividades de controle, ou seja, as auditorias.

Segundo Oliveira; Cols. (2008), outra maneira de entender a Gestão baseada em Processos seria a partir de uma observação da organização de uma perspectiva, ao mesmo tempo, interna e externa. Com foco nos clientes, a organização faz o levantamento das suas necessidades e expectativas, definindo “requisitos”, e especificando-os nos produtos e serviços requeridos para satisfazer os clientes.

### 3.3 ESTRUTURA DA CADEIA DE VALOR E ARQUITETURA DE PROCESSOS

As organizações, nos dias atuais, não são analisadas e estudadas a partir apenas do ponto de vista hierárquico. Há uma tendência de analisá-las a partir de um viés sistêmico, compreendendo que o alcance dos resultados esperados depende mais do funcionamento da estrutura orgânica do que de uma cadeia de comando claramente estabelecida.

Vários modelos de análise organizacional têm surgido em correspondência às muitas dimensões organizacionais. Porter (1991) sugere uma abordagem voltada para a disciplina “Gestão de Processos”. Ele apresenta uma representação gráfica dos processos de ação de uma organização. Essa representação é chamada de Cadeia de Valor, que tem o propósito de demonstrar a relação dos processos de trabalho que, no caso do autor, foram categorizados em processos primários e de suporte.

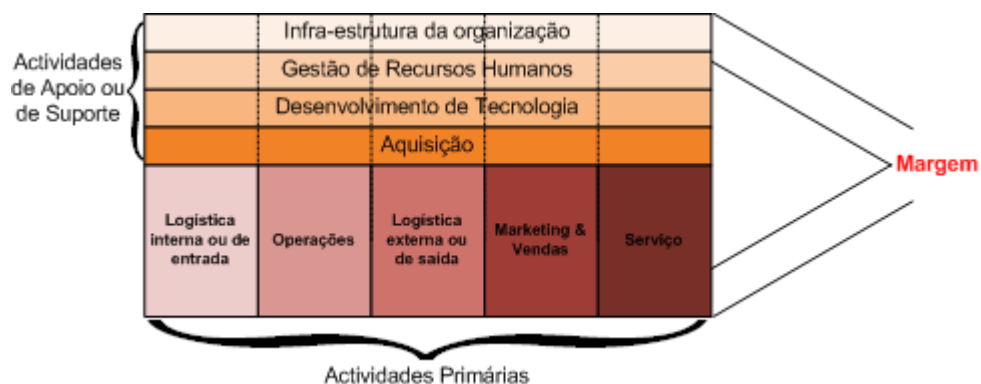


Figura 1 - Cadeia de Valor de Porter

fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Modelo\\_de\\_porter2.png](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ficheiro:Modelo_de_porter2.png)

Na cadeia de valor, os processos de suporte dizem respeito aos processos que dão apoio às atividades finalísticas da organização e correspondem aos processos básicos, normalmente relacionados aos recursos humanos, infraestrutura e tecnologia de base. De outro lado, os processos primários dizem respeito àqueles que estão diretamente vinculados aos objetivos organizacionais e aos resultados esperados pela organização.

Segundo Valle (2010), a Cadeia de Valor pode ser entendida como uma cadeia de utilidade e qualidade, sempre em direção ao cliente, e está focada, não na relação causal do fluxo de insumos e produtos, e sim no valor agregado explicitado pelas relações processuais e procedimentais apresentados no modelo de Cadeia de Valor de cada organização.

Ainda segundo o autor, o gerenciamento dos processos deve agregar valor à organização, e deve, em primeiro plano, identificar o que é considerado como valor para a organização e em seguida iniciar propriamente a atividade de gestão. Assim, propõe-se um ciclo contínuo de alinhamento dos processos de trabalho aos objetivos da organização, perpassando pela cadeia de valor estabelecida.

Para materializar essa cadeia de valor é concebida a Arquitetura de Processos, denominada *Process Classification Frameworks – PCF*, como o modelo estrutural que classifica os processos em alto nível da organização. Serve para que as organizações compreendam suas atividades do ponto de vista sistêmico, numa abordagem horizontal, e não na abordagem tradicional, que vê a organização de forma vertical e hierarquizada. Essa abordagem, a partir da Arquitetura de Processo, permite integração dos serviços e produtos entregues pela organização de forma que a comunicação e integração das áreas funcionais aconteçam de maneira efetiva com ajustes nas interfaces de relacionamento entre elas.

Conforme a *American Productivity and Quality Control – APQC* (2013) (9), um modelo de Arquitetura de Processos pode contribuir como parâmetro de alto nível para a melhoria das instituições com a realização de *benchmarking* em diferentes setores, de modo que essas organizações possam ver as suas atividades

---

9 APQC (American Productivity & Quality Center) é uma organização sem fins lucrativos, baseada na participação voluntária de seus membros, defensores de aferição de negócios, das melhores práticas de gestão do conhecimento e da pesquisa. <http://www.apqc.org>

espelhadas em similares, comparando seus processos horizontais com os das organizações semelhantes.

A APQC tem lançado versões da PCF sistematicamente e se esforçado para mantê-las atualizadas, sendo que a primeira versão foi publicada em 1992. A última versão da PCF, liberada em junho de 2012, apresenta doze categorias de processos, incluindo desde processos operacionais, que são comumente conhecidos como primários ou de negócios, até os processos gerenciais e de serviços de apoio.

O modelo não lista todos os possíveis processos de uma organização específica, e cada processo listado não está necessariamente presente em todas as organizações.

A PCF é abrangente ao dissecar ou fazer a decomposição funcional dos processos, que consiste nos sucessivos desdobramentos na modelagem de processos. Na PCF, os grupos de processos se decompõem sucessivamente em processos e os processos por sua vez em subprocessos e esses, no mesmo sentido, em atividades (OLIVEIRA, 2008).

Já para Valle (2004), a arquitetura deve ser desdobrada por meio de uma decomposição funcional, que deve classificar os processos em quatro níveis, observando uma lógica hierarquizada (grupo e subgrupo), onde um nível contém vários itens do grupo seguinte.

### 3.4 PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A partir da concepção de Arquitetura de Processos, deve-se ter em mente que a Gestão por Processos deve estar fundamentada em uma estrutura de valores que permita a construção de uma política corporativa com alicerces firmes.

Antes de entrar em uma abordagem mais técnica e operacional, cabe ressaltar que a disciplina se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações e que são descritos a seguir.

Um deles é a **satisfação dos clientes**. Um processo projetado corretamente considera as necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos. É preciso conhecê-los para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam as necessidades do cliente.

A **participação da gerência** leva a liderança de uma organização a procurar conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores envolvidos no assunto em questão. Isso é fundamental para que as ideias sejam discutidas e o melhor desempenho de um processo seja alcançado.

O **desenvolvimento do capital intelectual** com base no conhecimento, nas habilidades, na criatividade, na motivação e na competência das pessoas é o caminho para se chegar a eficiência, eficácia e efetividade da organização. O sucesso das pessoas, por sua vez, depende cada vez mais de oportunidades para aprender e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento de suas potencialidades.

A utilização de uma **metodologia padronizada** é importante para garantir fidelidade aos padrões de qualidade à metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada, e persistir na sua aplicação, para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados.

A **busca contínua da melhoria** com o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da Gestão de Processos Organizacionais. A melhoria do desempenho dos processos com foco no resultado deve ser um dos objetivos permanentes da organização.

A preocupação com o trato da **informação e da comunicação** com vistas a disseminar a cultura, divulgar os resultados e compartilhar a informação internamente é fundamental para o sucesso da Gestão de Processos.

A **incessante busca da excelência** permite que no caminho para a excelência, os erros possam ser minimizados e as suas causas eliminadas, sempre considerando a melhor oportunidade de acerto. É preciso a definição clara do que é certo para se traçar os objetivos da Gestão de Processos organizacionais. A excelência está associada a melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento permanente, visando à identificação e aprimoramento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

### 3.5 ASPECTOS TÉCNICOS - IDENTIFICAÇÃO, MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Com o conhecimento dos princípios de Gestão por Processos reforça-se a importância de destacar o aspecto mais operacional da Gestão por Processos, por



se tratar de uma disciplina em consolidação. Identifica-se que a metodologia aplicada para Mapeamento e Redesenho de Processos a ser utilizada para a Gestão de Processos Organizacionais será realizada de forma contínua e permanente e conterà as seguintes etapas, Mapeamento; Monitoramento e avaliação; e Redesenho (ANEEL, 2012).

A sequência das etapas dependerá do estágio da metodologia em que se encontra a gestão do processo em questão. As próximas seções descrevem cada uma dessas etapas e orientam a forma como elas devem ser conduzidas.

### **3.5.1 Mapeamento da Situação Atual dos Processos (AS IS)**

A primeira etapa da modelagem de processos consiste na definição dos processos organizacionais existentes na instituição, baseada na legislação vigente, na estrutura funcional do órgão e considerando a sua missão, visão, objetivos e metas, ou seja, seu planejamento.

Compreende, ainda, o levantamento e o registro da situação atual dos processos organizacionais, descrevendo fluxos, insumos, produtos, regramentos e demais informações necessárias ao entendimento uniforme dos processos por todos os envolvidos.

Assim, as principais atividades desenvolvidas nesse estágio são:

- Levantamento e definição dos fluxos dos processos, atividades e tarefas, orientados por ferramenta informatizada;
- Levantamento dos insumos e produtos para realização das atividades;
- Identificação dos responsáveis pelos processos;
- Descrição dos processos em padrões de trabalho, manuais, instruções e procedimentos, quando necessário;
- Identificação de normas e regras;
- Identificação de indicadores de desempenho dos processos; e
- Definição de pontos fortes e oportunidades de melhoria dos processos.

No fluxo deverão constar as seguintes informações: atividades; participantes; objetivo do processo; ligações das atividades com documentos externos; controles paralelos por atividade; responsabilidade por atividade; políticas e regras; responsável pelo processo; simbologia do diagrama (padrão de trabalho); glossário do processo; validação pelos executores e elaboração de acordo de nível de serviços na cadeia interna cliente-fornecedor, quando for o caso.

A esta etapa se aplica também a implantação de novos processos ou alterações pontuais nos processos já mapeados, que não impliquem em redesenho.

O mapeamento e qualquer atualização do processo poderão ser feitos pelo gestor (responsável) da área e aprovados pelos participantes do processo. Contudo, se essa ação envolver outras unidades organizacionais, a coordenação do Comitê Gestor de Processos deverá ser comunicada para, então, providenciar a realização de reuniões de validação.

A metodologia de mapeamento da situação atual define que para garantir uma representação fiel do processo é necessária a participação de todos os seus envolvidos diretamente, ou seja, executores, fornecedores de insumos e clientes dos produtos gerados.

### **3.5.2 Redesenho de Processos – Situação Futura (*TO BE*)**

A etapa do redesenho consiste em desenhar uma situação futura ideal (*TO BE*) a partir do diagnóstico consolidado, de forma a corrigir, melhorar ou inovar o processo, para aperfeiçoar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da situação atual existente. É então a fase de análise e melhoria dos processos.

Os dados que deverão constar nos processos redesenhados são: objetivo do processo; atividades/fluxo; registro de premissas e fatores críticos de sucesso - FCS; políticas e regras; integração das atividades com documentos externos; responsabilidade por atividade; participantes; indicadores de desempenho do processo; glossário do processo; responsável pelo processo; validação dos executores; atualização dos pontos fracos; registro dos ganhos com a melhoria; instruções de serviço das atividades; identificação de riscos; simbologia usada no diagrama (padrão de trabalho); e acordo de nível de serviço na cadeia interna cliente-fornecedor, quando for o caso.

Os processos redesenhados deverão ser confirmados por todos os participantes e, assim como no mapeamento da situação atual, as atualizações aprovadas deverão ser informadas ao Comitê Gestor existente, que providenciará a atualização do banco de dados corporativo. Para garantir o monitoramento, deverão ser estabelecidos indicadores de desempenho para cada processo redesenhado.

Após o redesenho e a validação, inicia-se a fase de implantação de melhoria dos processos.

### 3.5.2.1 Implantação de Melhoria de Processos

É importante considerar algumas premissas para a implantação dos processos redesenhados. Dentre elas, destacamos que, para o acompanhamento correto do desempenho dos processos redesenhados é determinante que o gestor do processo estabeleça indicadores.

Além disso, o patrocínio da liderança é essencial para implantação do processo redesenhado.

O relacionamento entre os processos deve ser observado na fase de redesenho e implantação, pois a cadeia de valor e os fluxos de processos trazem as interfaces de entrada e saída de cada processo desenhado. Para o sucesso da implantação, os processos escolhidos para esta iniciativa deverão ter suas inter-relações analisadas, de forma a garantir que as mudanças tenham um impacto desejado/esperado. A implantação de processos sem análise das interfaces ou de seus impactos poderá trazer prejuízo no desempenho ou mesmo inviabilizar sua execução.

A participação do executor, cliente e fornecedor do processo a ser implantado é fundamental.

Em alguns casos, deve ser avaliada, em conjunto, a necessidade do estabelecimento formal de um acordo interno de nível de serviços; e devem ser observadas condicionantes, tais como: alterações legais, alocação de pessoas, disponibilidade de recursos materiais e infraestrutura, desenvolvimento de sistemas informatizados e outros que possam influenciar o processo.

Para efeito de avaliação posterior, deve ser verificada a oportunidade ou necessidade de certificação independente de processos e realização de auditoria interna de processos.

A implantação deverá ser realizada com o auxílio dos multiplicadores e apoio do Comitê Gestor, que deverão realizar ações de planejamento que os auxiliarão no desenvolvimento dos trabalhos.

Problemas potenciais que podem ocorrer durante a implantação das melhorias dos processos devem ser previamente identificados, já que esses constituem causas frequentes de insucesso na implantação. É necessária uma análise prévia dos riscos envolvidos e a elaboração de um plano de contingência. Para identificação dos problemas potenciais, podem-se utilizar ferramentas como o *brainstorming*.

Em seguida, deve-se normatizar, ou seja, estabelecer a definição das normas, a descrição da rotina passo a passo e a elaboração dos fluxos e demais documentos de apoio que propiciarão a operacionalidade do processo. Todo o trabalho de normatização deve ser feito com a participação do pessoal que executa o processo.

Com a finalidade de planejar a implantação, deve-se elaborar um cronograma para aplicação das soluções desenvolvidas. Além disso, pode ser utilizada a ferramenta 5W1H, para definir, para cada etapa, quem será o responsável pelo seu cumprimento (*Who*), onde será realizada (*Where*), em que data (*When*), o que deverá ser feito (*What*), como deverá ser feito (*How*) e porque deverá ser feito (*Why*). (10)

A comunicação interna e a disseminação das informações se tornam pontos nevrálgicos na implantação dos novos processos, pois consiste em comunicar a todos os envolvidos as informações sobre a nova forma de atuar. Muitos problemas podem ocorrer nessa etapa por falta ou por falha de comunicação. Ao disseminar informações, deve-se utilizar uma linguagem clara e de fácil compreensão, evitando termos técnicos complexos ou que possam trazer dupla interpretação. As

---

10 Alguns autores utilizam uma variante, ao incluir a variável "how much", sendo assim a técnica é chamada de 5W2H.

informações podem ser divulgadas através da intranet, jornal, mural, e-mails, ou outros meios de comunicação disponíveis.

Outros aspectos que não podem ser negligenciados são a capacitação e o treinamento dos envolvidos com o novo processo, com base no levantamento da necessidade de treinamento identificada na avaliação dos processos. Esse trabalho pode e deve ser realizado em conjunto com a área de Recursos Humanos - RH da organização. O processo redesenhado só deve ser colocado em pleno funcionamento quando os seus executores estiverem seguros de seus conhecimentos sobre suas atividades.

A partir desse momento pode-se executar o que foi planejado. O processo de implantação deve ser acompanhado e soluções devem ser executadas, conforme plano de contingenciamento, para corrigir possíveis desvios.

Executadas as ações planejadas, segue-se para a fase de monitoramento e avaliação dos processos, sendo que esta última deve ocorrer com regularidade. Para tanto, é necessário o estabelecimento de indicadores na fase do redesenho para um melhor acompanhamento e controle do processo, de forma a avaliar se os objetivos estão sendo alcançados com a possibilidade de comparar os resultados obtidos com as metas estabelecidas.

### **3.5.3. Monitoramento e Avaliação de Processos**

A etapa do monitoramento e avaliação compreende o acompanhamento do andamento dos processos com coleta de dados para a avaliação, que deve ocorrer com regularidade. Tem a finalidade de mensurar a eficiência e a eficácia na execução, indicando necessidades de correções ou melhorias, de forma a subsidiar a etapa de redesenho dos processos.

É fundamental o monitoramento constante e a avaliação periódica dos processos, quanto à compatibilidade do mapeamento com a forma de sua implementação, e a avaliação de resultados e acompanhamento dos indicadores de desempenho, quando existirem.

Num segundo momento, deve ser feita a análise das justificativas ou argumentos apresentados para os resultados aferidos e a elaboração do diagnóstico da situação atual dos processos, com os pontos fortes e as oportunidades de melhoria com o objetivo de promover as ações de correção ou inovação.

O processo deverá ser monitorado de forma contínua para facilitar a tomada de ação preventiva para evitar erros ou problemas que poderão ocorrer futuramente. Esse monitoramento contínuo, que deve ser feito de forma sistemática pelo responsável pelo processo e pela equipe executora, e compreende:

- Levantar os indicadores do processo;
- Comparar os resultados com a situação anterior;
- Comparar os resultados com a situação desejada (meta);
- Avaliar ganhos alcançados;
- Identificar oportunidades de melhoria;
- Detectar e corrigir problemas na sua origem;
- Prevenir erros; e
- Acompanhar o resultado das ações implementadas, de forma mais objetiva.

Para garantir a eficiência da avaliação, os resultados obtidos devem ser divulgados para a organização e as oportunidades de melhoria devem ser novamente analisadas e avaliadas, para que o processo seja sistematicamente atualizado. Nesse momento, prepara-se novamente para a fase de avaliação dos processos.

Segundo Pacheco (2012), o aperfeiçoamento contínuo dos processos que dão sustentação à estratégia deverá ser monitorado por meio da evolução de seus indicadores. Sistemas de informação são capazes de fornecer dados para medir a eficiência e a eficácia desses processos. Um dos grandes desafios é estabelecer e monitorar indicadores de efetividade, baseados na percepção da sociedade e dos usuários dos serviços e produtos disponibilizados sobre a contribuição dos processos estratégicos para o cumprimento da missão e o atingimento dos objetivos institucionais.

### 3.6 MATURIDADE EM PROCESSOS

Uma vez dominados os aspectos técnicos e tendo sido colocados em prática, deve considerar-se a necessidade de compreender como cada organização está utilizando seus processos de trabalho, levando em conta que cada uma tem suas peculiaridades. Depreende-se que elas devem estar em graus diferentes de amadurecimento.

Isso é importante para que o gestor, em um modelo de governança (que veremos a seguir), possa estabelecer o ponto de partida para o modelo de gestão, implementando as ações necessárias para alavancar a instituição na busca pela excelência.

No caso da maturidade dos processos, de acordo com o referencial adotado, os conceitos e os níveis associados são distintos. A seguir, apresentamos as visões do CBOK da Association of Business Process Management Professionals - ABPMP (11) e da *Society for Design and Process Science* – SDPS (12) para comparação e aplicação conforme a opção do gestor.

A visão do CBOK atualmente utilizada de Gestão de Processos de Negócio define um ciclo de vida de um processo que parte da sua descoberta e segue até sua implementação. Já a visão de maturidade de processos da SDPS acompanha a própria definição de seu ciclo de gestão, ou seja, os níveis pretendidos basicamente dizem respeito a cada uma das etapas do conhecimento das equipes envolvidas e da minimização dos riscos de efeitos indesejados.

De modo a tornar a instituição apta à implantação de uma solução tecnológica de gerenciamento de processos, a *Object Management Group* – OMG

---

11 A Association of Business Process Management Process - ABPMP é uma associação internacional de profissionais de BPM (Business Process Management), sem fins lucrativos, independente de fornecedores e dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM. Ela é responsável pela edição do CBOK, que é um guia de gerenciamento de processos.

12 A Society for Design e Processo Science (SDPS) foi formada em 1995, em Austin, Texas, EUA, como uma organização sem fins lucrativos, para estabelecer ambientes colaborativos que fortalecem as relações entre a pesquisa e a prática e procura incentivar o intercâmbio de idéias entre engenheiros, cientistas, gestores, tomadores de decisão e organizações.

(13) desenvolveu um modelo de maturidade de processos de negócio, o *Business Process Maturity Model*.

O modelo proposto encontra-se dividido em cinco níveis de maturidade, assim como os demais modelos baseados no *Process Maturity Framework* – PMF apresentado por Paulk e cols. (1995). Cada um de seus estágios representa a maneira como a organização é transformada na medida em que seus processos e capacidades são aperfeiçoados. Na tabela a seguir, apresentamos os níveis propostos pelas duas instituições para efeito de comparação:

---

13 O Object Management Group (OMG ®) é uma associação internacional, aberta, que procura consolidar padrões de indústria e de tecnologia. Fundada em 1989, os padrões OMG são definidos pelos fornecedores, usuários finais, instituições acadêmicas e agências governamentais. <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>



<b>NÍVEL DE MATURIDADE (14)</b>		
	<b>CBOK</b>	<b>SDPS</b>
<b>Nível 1</b>	Inicial	Processos modelados
	Os processos são executados de maneira <i>ad-hoc</i> , o gerenciamento não é consistente e é difícil prever os resultados	Os processos são identificados a partir de seus valores, de seus impactos /motivações / características, de seus papéis (valor adicionado, insumo, referência, infraestrutura), das sincronias envolvidas (critérios, condições / ações, atividades) e de seus efeitos colaterais.
<b>Nível 2</b>	Gerenciado	Processos simulados
	A gestão equilibra os esforços nas unidades de trabalho, garantindo que sejam executados de modo que se possa repetir o procedimento e satisfazer os compromissos primários dos grupos de trabalho. No entanto, outras unidades de trabalho que executam tarefas similares podem usar diferentes procedimentos.	Os processos são simulados a partir da introdução de dados estimados (quantidades, filas, tempos de espera, tempos de transformação, distribuições estatísticas, valores máximo / mínimo / médio, etc.) que nos permitem a criação e a análise de cenários distintos, reduzindo os riscos da implantação e induzindo, quando necessário, mudanças nos modelos de processos.
<b>Nível 3</b>	Padronizado	Processos emulados
	Os processos padrões são consolidados com base nas melhores práticas identificadas pelos grupos de trabalho, e procedimentos de adaptação são oferecidos para suportar diferentes necessidades do negócio. Os processos padronizados propiciam uma economia de escala e base para o aprendizado através de	Os processos são emulados a partir da coexistência de dados da realidade junto aos dados estimados, permitindo um maior refinamento dos cenários e dos possíveis impactos e, novamente, minimizando a possibilidade de efeitos indesejáveis.

14 Os conceitos e métodos descritos neste texto tornam-se mais facilmente compreendidos a partir das experiências práticas de instituições públicas que aplicaram a abordagem por processos, anexas a este documento e disponíveis em <http://seges.planejamento.gov.br/processos>.

	meios comuns e experiências.	
<b>Nível 4</b>	Previsível	Processos encenados
	As capacidades habilitadas pelos processos padronizados são exploradas e devolvidas às unidades de trabalho. O desempenho dos processos é gerenciado estatisticamente durante a execução de todo o workflow, entendendo e controlando a variação, de forma que os resultados dos processos sejam previstos ainda em estados intermediários.	Os processos são realizados conforme os modelos desenhados, simulados e emulados, e a observação das novas condições exigidas pela realidade induz a permanentes adequações dos requisitos de processo.
<b>Nível 5</b>	Otimizado	Processos interoperados
	Ações de melhorias proativas e oportunistas buscam inovações que possam fechar os gaps entre a capacidade atual da organização e a capacidade requerida para alcançar seus objetivos de negócio.	Os processos são executados e geridos além das fronteiras organizacionais, promovendo cadeias de valor entre instituições como, por exemplo, no caso da execução de políticas públicas.

Quadro 1: Nível de Maturidade

Fonte: Autor, com dados do CBOK e SDPS, 2013

Cada um dos níveis de maturidade é composto por áreas de processos que habilitam a capacidade respectiva de cada nível. Dessa forma, a área de processo é estruturada para alcançar metas específicas na criação, suporte e sustentação do estado organizacional característico de cada nível. Cada uma dessas áreas é composta por uma coleção de melhores práticas integradas, as quais dizem o que deve ser feito, mas não de que forma deve ser feito. As organizações ficam, então, livres para estabelecer os métodos e abordagens que considerem mais adequados para satisfazer as metas e objetivos de cada área de negócio.

### 3.7 GOVERNANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

Em palestra na Escola Superior de Guerra, em agosto de 2013, o General Silva e Luna levantou aspectos do nível de maturidade estratégica de uma organização, destacando os aspectos comportamentais e a importância dos gestores aplicarem um modelo de governança capaz de atender as demandas das instituições e pensar no futuro de forma estratégica.

A Governança pode ser entendida como sendo um sistema de estruturas e processos para dirigir e controlar as organizações e prestar contas a seu respeito, a despeito da literatura sobre governança corporativa não trazer uma definição padrão consensual, mas sim, a partir das diversas conceituações encontradas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2013) define a governança corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, e acrescenta que as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas. O pensamento da moderna governança originou-se nos países de língua inglesa e rapidamente passou a ser discutida em nível mundial. A essência da governança corporativa é que sejam estabelecidas formas de controle da gestão e a possibilidade de responsabilização dos gestores pelas suas decisões.

Contribuição importante foi dada por um grupo de trabalho instituído, em 1996, pelo Ministério das Finanças da Holanda para fazer um balanço da governança no governo. Este grupo de trabalho estudou a evolução do governo na Holanda no contexto da Governança e, assim, formulou o termo “governança governamental”. Na literatura de língua inglesa sobre o assunto é utilizado o termo “governança corporativa no setor público”.

Com base no resultado desse estudo, Timmers (2000) considera como elementos da governança corporativa na gestão pública (governança governamental) a gestão (*management*), o controle (*control*), a supervisão por organizações governamentais (*supervision*) e a responsabilidade em prestar contas (*accountability*).

Assim, o autor define a governança governamental como a inter-relação entre a gestão, o controle, a supervisão e a *accountability*, visando a realização dos

objetivos da política de forma eficiente e eficaz, bem como a comunicação aberta entre todas as partes interessadas. Só a perfeita ligação entre esses elementos pode proporcionar a concretização dos objetivos da política e a requerida transparência.

O primeiro elemento no ciclo de governança governamental é a gestão, ou seja, a estruturação da organização e o desenvolvimento de processos a fim de direcionar a realização de seus objetivos.

Uma vez que uma organização tenha sido estruturada, um sistema de medidas e procedimentos tem de ser implementado e mantido, garantindo para os administradores que a organização irá permanecer no caminho certo para atingir os objetivos das políticas adotadas. Esse é o segundo elemento: o controle.

A supervisão é o terceiro elemento necessário para que a realização dos objetivos da organização possa ser determinada para o benefício de todos os interessados.

*Accountability* é o quarto elemento. A organização tem de fornecer informações sobre todas as atribuições e competências que lhe foram delegadas.

São considerados como princípios fundamentais de governança para as entidades do setor público:

- padrões de comportamento
- estruturas e processos organizacionais
- controle
- relatórios externos

Padrões de comportamento – trata do exercício da liderança pelos membros do grupo governante, ao determinar os valores e padrões da organização e definir a cultura da organização e os padrões de comportamento esperado de todos os envolvidos, no caso específico, na Gestão por Processos. Envolve a necessidade de adaptação de um código formal de conduta, que seja elaborado de forma consultiva e envolvendo todas as partes interessadas para formar uma cultura na entidade, comprometendo, dessa forma, toda a entidade com os padrões de comportamento.

O código de conduta deve refletir os princípios fundamentais de transparência, integridade e responsabilidade sobre a Gestão por Processos. Assim, a boa conduta pode ser definida como a responsabilidade das pessoas para o ato

impessoal e a boa-fé, além do comprometimento com o alcance dos objetivos da entidade.

A estrutura organizacional traduz a forma como a cúpula da administração é designada e organizada e como suas responsabilidades são definidas, com a finalidade de assegurar a conformidade com as normas e regulamentos aplicáveis. A adequação na utilização dos recursos públicos, o comprometimento com as prioridades da entidade e com a qualidade dos serviços, o estabelecimento de canais de comunicação dentro da organização são peças componentes da estrutura organizacional.

A boa governança requer claras definições de responsabilidades e compreensão do relacionamento entre os gestores dos recursos e os executores das ações e tarefas.

Controle – compreende a gestão de risco, os comitês de auditoria, o orçamento e a administração financeira. Todos esses elementos devem compor a rede de controles a ser estabelecida pela cúpula da administração da organização no apoio ao alcance da maturidade da Gestão por Processos, garantindo a efetividade e a eficiência das operações, a confiança dos mapeamento de processos realizados e a aderência dos funcionários. Integra ainda a rede de controle o treinamento de pessoal, como elemento fundamental para que se formem servidores e gestores competentes para o desempenho das atividades que lhe são atribuídas.

Reforçando, cumpre distinguir os conceitos de gestão e governança de processos considerados para fins deste estudo. Gestão de Processos diz respeito às tarefas realizadas para garantir a execução dos trabalhos de gestão do ciclo de vida dos processos. Governança refere-se a como estão organizadas formalmente as atividades de gestão a fim de permitir que os processos atendam às expectativas da instituição em relação a eles (HARMON Apud BARROS, 2009).

A construção de um modelo de governança de processos deve considerar as tendências do ambiente em que a organização opera, a legislação que rege sua atuação e a estratégia organizacional, além de aspectos internos, como o nível de maturidade em processos, a cultura e o perfil dos colaboradores (KIRCHMER, 2005).

Segundo Pacheco (2012), além de fornecer instrumentos para subsidiar a tomada de decisões, a governança deverá zelar pela padronização e integração das iniciativas e das informações necessárias ao gerenciamento dos processos estratégicos de ponta a ponta, tendo em vista a descentralização das ações de análise e melhoria contínua de processos.

## 4 DISCUSSÃO

O mundo está cada vez mais voltado para as inovações e para o uso de técnicas que facilitem a vida cotidiana dos indivíduos. No caso específico da Gestão por Processos o que se vê é que, apesar de ser um movimento natural da humanidade, essa atividade tem se tornado proativa, diferentemente dos primórdios da sociedade organizada, quando esse movimento se dava de uma forma espontânea e sem controle.

O Brasil, contextualizado no mundo globalizado, procura, dentro da moderna gestão, aprimorar seus mecanismos de atuação, como se pode identificar na evolução dos modelos de gestão. O país saiu do modelo patrimonialista e chegou ao modelo de gestão chamado gerencialista.

Esse modelo emprega o uso de ferramentas que buscam a modernização de suas atividades e coloca o foco na obtenção de resultados e na satisfação das necessidades da população e dos clientes quando se trata da entrega de produtos e serviços.

Segundo o Manual Básico - Elementos Fundamentais - da Escola Superior de Guerra (2013), a arte de governar está cada vez mais difícil de ser exercida, por dois motivos. O primeiro pelos óbices e segundo pela dificuldade de se conseguir consenso ou mesmo impor uma vontade por força da autoridade.

Nesse sentido, percebemos que os óbices, entendidos como sendo obstáculos que dificultam ou mesmo impedem o alcance dos objetivos, podem ser de várias naturezas. Cabe aqui destacar que os fatores adversos, no caso da não consecução de alguns objetivos estratégicos, podem decorrer de um planejamento mal executado ou por razões psicossociais ligados à capacidade operativa dos executores das ações estratégicas. Ou seja, não basta apenas planejar bem, é necessário que a execução dos projetos e dos trabalhos seja realizada com a maior proficiência e com o menor índice de erros, superando, desta forma, um dos principais fatores de risco que é a falha na execução.

Nesse ponto é que está inserido o detalhamento dos processos de trabalho com a possibilidade de sua repetição com a menor variação na execução, de tal forma que possa ser internalizado pelos colaboradores para que de fato seja

realizada a mudança necessária para o atingimento dos objetivos estratégicos propostos.

Para isso, os órgãos públicos precisam incorporar a mentalidade de Gestão de Processos e alterar suas estruturas para uma estrutura menos formal, que permita que a realização dos trabalhos se dê de forma mais fluida e ágil, de acordo com as necessidades apresentadas no mundo globalizado e com as mudanças radicais e rápidas com as quais nos deparamos dia a dia.

O país carece, portanto, de um plano nacional de governança corporativa, que inclua a gestão estratégica, a Gestão de Projetos e, em especial, a Gestão por Processos, consolidando iniciativas que deem sustentação a um programa.

Outro óbice que pode ser encontrado está voltado para os aspectos científicos e tecnológicos. Nesse particular, verifica-se que a Gestão de Processos está calcada em ferramentas tecnológicas que dão suporte e que são fundamentais para potencializar o processo de mudança.

Verifica-se nesse ponto a necessidade de modelos de governança que possam dar suporte a essa nova mentalidade.

Outro aspecto levantado está voltado para a necessidade da construção de um modelo mental e de uma estrutura que permita a compreensão do modelo de Gestão por Processos. Assim, o entendimento do contexto de cada organização é fundamental. Um dos caminhos para suprir essa necessidade pode ser por meio da apreensão dos processos realizados pela instituição. Essa concepção advém do conhecimento orgânico, com a noção da estrutura e dos recursos disponíveis, mas pode ser alcançada também, pelo domínio dos processos de trabalho, incluindo os insumos e os resultados obtidos ou almejados e, somado a isso, o entendimento de como as relações entre os atores do processo se dão.

A construção de uma cadeia de valor ou cadeia de processos permite, de modo cristalino e estruturado, a visualização das principais atividades de uma organização, e admite fazer análises sobre os principais processos realizados. Como consequência possibilita a tomada de decisão, a nível gerencial, de forma assertiva e auxilia na priorização das atividades que devem ser realizadas com redução de custos e otimização dos recursos.

Conhecer o que é feito, e mais profundamente como é feito, é fundamental para a análise processual. Esse conhecimento deve estar fundamentado nos



princípios que caracterizam a gestão e que devem sustentar o posicionamento institucional das empresas, especialmente, as públicas.

Princípios como a satisfação dos clientes, a participação da gerência, o desenvolvimento do capital intelectual, a utilização de uma metodologia padronizada, a busca contínua da melhoria, a preocupação com o trato da informação e da comunicação, e a incessante busca da excelência devem permear a existência da organização e servir de alicerce para o alcance da excelência.

Como já visto, uma organização voltada para a Gestão por Processos faz a gestão ponta a ponta dos processos e tem mecanismos de identificação, controle, disseminação e manutenção dos processos de trabalho.

O domínio das técnicas de Gestão de Processos vai permitir, em cada uma das fases da Gestão por Processos, atuar de maneira preventiva e curativa nos desajustes organizacionais. A utilização apropriada das ferramentas pode levar a uma maior aceitação das partes envolvidas no processo que está sendo analisado, considerando que a redução de erros e a correção de possíveis desvios são feitos, com economia de recursos e, em última análise, com aumento da efetividade nas tarefas desempenhadas com percepção clara dos ganhos que um processo otimizado pode render.

Todo trabalho de análise e redesenho de um processo pretende trazer ganhos organizacionais. Esses ganhos podem, todavia, ser percebidos de maneira diferente por vários escalões da organização. A comunicação do plano de ação do projeto de gestão por processos precisa ser entendida como uma atividade ligada à estratégia e compreendida por todos, mesmo que com níveis diferentes de entendimento. Até mesmo porque o nível de necessidade e o de atuação são diferenciados entre os atores do processo.

Além dessas questões, deve-se ter em mente que, devido à complexidade da Gestão de Processos, nem todas as organizações estarão no mesmo nível de percepção e de tratamento de seus processos. Isso depende do nível de maturidade das organizações e da política de gestão adotada. Cada instituição tem seu nível de maturidade. Várias estruturas e escalas de compreensão do nível de maturidade são propostas por organismos internacionais para verificar, em uma análise organizacional, em que estado a empresa está. Esses modelos permitem identificar

e estabelecer uma trajetória para o alcance de um ponto mais avançado e podem dar informações importantes para um direcionamento organizacional.

Por fim, nota-se que toda essa inserção no universo da Gestão por Processos depende de uma ação volitiva da alta administração. Enquanto os gestores não se conscientizarem e proporcionarem condições para que essas mudanças ocorram, todo esforço pode ser em vão. As instituições precisam estabelecer um modelo de governança capaz de dar respostas adequadas e sustentadas. Essa estrutura, obviamente depende do tamanho e da complexidade da organização.

Um modelo de governança ajustado carece de uma estruturação da organização e do estabelecimento de dinâmicas, a fim de direcionar a realização de seus objetivos, além de um sistema de medidas e procedimentos que permitam o controle e supervisão, assim, poderá fornecer informações sobre todas as atribuições e competências que foram delegadas aos partícipes do processo.

## 5 METODOLOGIA

Procurou-se identificar os assuntos (pesquisando em livros, artigos, trabalhos científicos, apresentações, publicações e entrevistas - impressos e on-line), dentro de uma sequência lógica, para subsidiar os trabalhos, bem como consultar a legislação vigente sobre os assuntos em pauta.

Identificou-se por meio de pesquisa bibliográfica, como dito, os autores mais renomados no campo gestão estratégica, mais especificamente no assunto que trata Gestão por Processos.

Uma vez identificados os autores, fizemos, uma análise crítica das propostas metodológicas apresentadas, observando as similitudes e diferenças, para então aplicar o melhor método dentro da realidade do Serviço Público.

Por fim, foram identificadas quais as peculiaridades de um ambiente corporativo no que tange à gestão estratégica, tendo como referencial a Gestão por Processos num âmbito mais global regido pela moderna teoria vigente.

## 6 CONCLUSÃO

Tendo em vista que o trabalho se propôs a responder se a Gestão por Processos é um caminho viável para melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Administração Pública, pode-se afirmar que a Gestão por Processo é um instrumento eficaz na busca da ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização e, além disso, torna fácil a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização.

Propomos um modelo de governança de processos que pressupõe a definição prévia da visão e dos objetivos estratégicos institucionais a serem atingidos em um dado ciclo de planejamento. O modelo deve conter elementos que, atuando de forma articulada, viabilizam a gestão dos processos que impactam a estratégia da Instituição.

A falta de uma visão dos processos de ponta a ponta e a distribuição hierárquica de autoridades faz com que a responsabilidade pelos resultados dos processos de trabalho seja departamentalizada. Os setores atuam sobre partes de processos e, embora possuam políticas de qualidade de atendimento, em geral não visualizam o impacto global de seu trabalho e o valor gerado para o cliente final, a sociedade. Esse elemento diz respeito à organização e hierarquia dos papéis relacionados com a Gestão de Processos na estrutura organizacional para que os processos que impactam a estratégia sejam gerenciados de maneira sistêmica.

A Gestão de Processos tem como objetivo a implementação de rotinas que promovam a sistematização, o monitoramento, a avaliação e a implantação de melhorias nos diferentes processos organizacionais desenvolvidos pela instituição, no cumprimento de sua missão institucional.

O modelo de governança em Gestão por Processos devem compreender o conhecimento e o mapeamento dos processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais. Deve identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da Gestão de Processos. Deve promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores

apropriados e implantar melhorias nos processos, visando a alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

A implementação permanente da Gestão de Processos contribuirá para proporcionar um modelo de gestão integrado, a partir de uma visão sistêmica dos processos, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição, além de difundir o conhecimento institucional, com a disponibilização de informações sobre os processos desenvolvidos pela instituição.

Desta forma, deverá otimizar a utilização dos recursos da instituição, sejam materiais, humanos ou financeiros, no desempenho das suas atribuições, e subsidiar a identificação das competências requeridas para a operacionalização dos processos, promovendo a alocação adequada dos profissionais, segundo o seu perfil.

E, por fim, o estudo dos processos deve orientar eventuais propostas de revisão da estrutura organizacional, visando a melhor operacionalização dos processos.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000:2006**. Sistema de gestão da qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro, 2006.

\_\_\_\_\_. **NBR ISO 9004:2010**. Gestão da Qualidade e Elementos do Sistema de Qualidade: Diretrizes. Rio de Janeiro, 2006.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Manual De Gestão De Processos Organizacionais da Aneel**. Brasília, DF, Maio 2012.

AMERICAN PRODUCTIVITY AND QUALITY CONTROL. **Creating Value Through Process Classification Frameworks: How Organizations Are Using the PCF**. Texas - EUA. Disponível em: <<http://www.apqc.org/knowledge-base/documents/creating-value-through-process-classification-frameworks-how-organizations>>. Acesso em 10 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Process Classification Framework**. Texas-EUA. 2006. Disponível em: <<http://www.apqc.org>>. Acesso em: 10 nov. 2006.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. [S.l.:2008].

BARROS, D. B. **Governança de Processos**: Proposição de um Modelo Teórico de Governança para Gestão de Processos. Dissertação (Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ. 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Gestão e Orçamento, **Guia de Gestão de Processos**. Brasília, DF, 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma Resposta Estratégica aos Desafios do Capitalismo Global e da Democracia**. Balanço da Reforma do Estado no Brasil: a Nova Gestão Pública. Brasília,DF: MP, SEGES, 2002.

CALDAS, Miguel P. O triste destino da área de O&M - **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo. v.39, n. 2, p. 6-17, abr/jun, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Makron, 1993.

COELHO, D. M. **Elementos Essenciais ao Conceito de Administração Gerencial**. Belo Horizonte, MG, 2013. Disponível em: <[http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/Pdf/pdf\\_147/r147-20.PDF](http://www.senado.gov.br/web/cegraf/ril/Pdf/pdf_147/r147-20.PDF)>. Acesso em: 4 jun. 2013.

COELHO, D.M. **Administração Pública Gerencial e Direito Administrativo**. 1.ed. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. p. 6-8.

DICIONÁRIO HOUAISS DA LÍNGUA PORTUGUESA. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009.

ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). **Manual Básico**: elementos fundamentais. Rio de Janeiro, 2013. v. 1.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de Excelência**: introdução ao modelo de excelência da gestão. São Paulo. 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 619– RAE, EAESP / FGV, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC, São Paulo, SP, 2013. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em: 04 set. 2013.

KIRCHMER, M. **Business Process Governance for MPE**: High Performance Through Process Excellence From Strategy to Operations. Frankfurt, Alemanha. Springer. 2009.

MOREIRA, Maria José Belém Martins; MINGATTO, Karina; DRUKER, Marcel. Business Process Management - Plug & Play. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2010. Niterói,RJ, **Anais...** Niterói,RJ, 2010.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Maturity Model**, [S.l.], 2013  
Disponível em <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF/> Object Management Group  
– OMG, acesso em 5 ago 2013.

\_\_\_\_\_. **Business Process Modeling Notation**, [S.l.], 2013. Disponível em:  
<<http://www.omg.org>>. Acesso em: 5 ago 2013.

OLIVEIRA, Altemar Sales de et al. **A Gestão por Processos e a interface humana**. [S.l.] 2008. Disponível em:  
<[http://www.aedb.br/seget/artigos08/270\\_A\\_gestao\\_por\\_processos\\_e\\_a\\_interface\\_humana\\_identificando,\\_descrevendo\\_e\\_classificando\\_os\\_processos\\_de\\_gestao\\_de\\_pessoas.versao.envio.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/270_A_gestao_por_processos_e_a_interface_humana_identificando,_descrevendo_e_classificando_os_processos_de_gestao_de_pessoas.versao.envio.pdf)>. Acesso em: 4 jun. 2013.

OLIVEIRA, Luciano. **Evolução da Administração Pública no Brasil**, [S.l., S.d.],  
Disponível em:  
<[http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano\\_toq27.pdf](http://www.editoraferreira.com.br/publique/media/luciano_toq27.pdf)>. Acesso em:  
18 ago. 2013.

PACHECO, M.C.B; MOLZ, K.W. **Governança de Processos Estratégicos no Setor Público** - O Caso da Câmara dos Deputados, Santa Catarina. UNISC. 2012.

PAULK, Mark C. et al. **The capability maturity model: guidelines for improving the software process**. Pittsburgh, Pennsylvania: Editora Carnegie Mellon University. 1995.

PORTER, Michel. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

SANTOS, A.C. MARQUES dos. **A Administração Pública Gerencial**. Porto Alegre, RS, 2003, Disponível em:  
<[www.seplag.rs.gov.br/uploads/AdministracaoPublicaGerencial.pdf](http://www.seplag.rs.gov.br/uploads/AdministracaoPublicaGerencial.pdf)>. Acesso em: 4 jun. 2013.

TIMMERS, Hans. **Government Governance: Corporate Governance in the Public Sector, Why and How?** In:Fee Public Sector Conference, 9th./2000. Disponível em:  
<[http://www.ecgi.org/codes/documents/public\\_sector.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/public_sector.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2013.

VALLE, R; OLIVEIRA, B.A. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**. São Paulo: Atlas, 2010.