



VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública

ISSN: 2594-5688

Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

GESTÃO POR PROCESSOS UM ESTUDO DE CASO QUANTO À EFETIVIDADE NUMA EMPRESA PÚBLICA

**GUILHERME VINICIUS DE MEDEIROS LIMA, PAULA RENATA PANTOJA DE OLIVEIRA,
MILTON JARBAS RODRIGUES CHAGAS**

GT 20 - GOVERNANÇA, RISCOS E INTEGRIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública, Brasília/DF, 3 a 5 de novembro de 2021.
Sociedade Brasileira de Administração Pública (SBAP)
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

Gestão por processos: Um estudo de Caso quanto à efetividade numa empresa pública

Resumo:

A gestão por processos é uma ferramenta que tem sido adotada com frequência crescente no setor público. Isto provém da necessidade de se modernizar os serviços públicos de maneira eficiente e eficaz. Baseado nisto, o artigo, na forma de estudo de caso, visa analisar quais são os ganhos em efetividade de em uma empresa pública que passou a adotar a gestão por processos, através de roteiro de entrevista aplicado ao gestor responsável pela gestão por processos na empresa. Trata-se de uma pesquisa qualitativa. Levantaram-se questões que buscaram traçar um paralelo entre os problemas da organização e as melhorias de impacto positivo na gestão e na efetividade. Os dados analisados irão contribuir para encorajar a continuidade do trabalho feito na organização pública, assim como futuros trabalhos que visem levantar os benefícios de se gerir por processos no primeiro setor.

Palavras-chave: Gestão por processos. Efetividade. Gestão Pública

1 Introdução

Desde o nascimento do estado nacional, o Brasil passou por duas grandes mudanças: a reforma burocrática, que introduziu os conceitos de Weber na gestão pública, por meio de procedimentos padronizados e legalistas; e uma reforma gerencial (anos 90), que se destinava a tornar o Estado mais eficiente em seus objetivos e com maior presença junto ao corpo social (PEREIRA, 1995). O autor demonstra também que o reformismo da reforma gerencial se justificou porque, nas palavras dele, “a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos”.

Assim, a superação da gestão burocrática pela gerencial trouxe a necessidade de vencer velhos padrões rígidos e deu relevo à urgência de se buscar instrumentos que fomentassem a eficiência no atendimento das demandas dos cidadãos. Gerir orçamentos públicos exige que certas áreas de investimento sejam escolhidas em detrimento de outras, e isso implica em intentar diligências que visem não só atingir resultados, mas atingi-los de forma menos dispendiosa aos recursos dos contribuintes.

Num cenário no qual a qualidade e a busca por resultados gerados a partir do menor esforço possível são altamente desejáveis, a gestão por processos têm sido tema bastante comentada. Trata – se de uma visão diferenciada presente nas empresas modernas, cujos departamentos funcionais não encontram mais barreiras e as estruturas de comando são sensivelmente reduzidas (MOTTA, 1995).

De forma complementar, o guia BPM CBOOK de gestão de processos informa que, independente da finalidade lucrativa ou setor ocupado na sociedade (público ou privado), toda organização tem como finalidade a geração de valor, na forma dos melhores produtos/resultados.

Diante disso, torna - se interessante o seguinte ponto de discussão: Quais são os ganhos reais em efetividade para uma organização pública após adotar a gestão orientada por processos?

Para tanto, é posta em estudo uma empresa pública, com a finalidade de avaliar os ganhos obtidos por ela em termos de eficiência e eficácia após a estruturação dos seus negócios por processos. Tal análise passará pela identificação da gestão da empresa antes e depois da gestão por processos ser institucionalizada, com o reconhecimento dos pontos de melhoria alcançados e a verificação da visão do responsável pelos processos da empresa quanto aos resultados trazidos pela nova gestão implantada.

Tais objetivos são justificáveis, visto que a adequada associação entre efetividade e a gestão de processos na esfera governamental se insere num contexto no qual se buscam de forma constante as melhores práticas no âmbito da coisa pública. Desse modo, iniciativas bem sucedidas nesse sentido, como as realizadas na empresa pública em questão trazem novas perspectivas e propostas para o aperfeiçoamento da gestão pública de forma extensiva a outras empresas ou órgãos do primeiro setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PROCESSOS

Processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente (HAMMER;CHAMPY,1994).“Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000). O conceito de processos como forma de trabalho nas organizações traduz uma visão em que atividades são sequenciadas com a finalidade maior de entregar resultados ao público a ser atingido.

Segundo Rummler e Brache (1994), os processos se dividem em três tipologias básicas: os processos de clientes, que são aqueles que refletem o negócio principal de uma empresa, os processos administrativos, os quais são voltados a rotinas internas e de suporte aos processos de clientes e, por fim, os processos de gerenciamento contemplam as decisões e atividades dos gerentes. Esta classificação diz respeito a um pensamento em que os processos estão em níveis de importância segundo a finalidade, o que leva a entender que quanto maiores as finalidades de um processo, mais importante será o processo no cotidiano de uma organização, seja ela pública ou privada. Processos de mera administração interna não tem o mesmo impacto que processos que contemplam decisões gerenciais e que podem comprometer os recursos de qualquer empresa por um tempo considerável.

Entretanto, mesmo que agrupado em níveis de relevância segundo sua finalidade, todos os processos obedecem a uma mesma lógica de funcionamento mecânico, ou seja: recebem insumos de naturezas variadas que geram produtos. Quer sejam processos de clientes, quer sejam administrativos ou de suporte, todos eles transformam entradas em saídas, detêm início, meio e fim e pretendem atender um público, seja ele interno ou externo à organização. A natureza dos produtos gerados é o que diferencia estas três categorias. (BIAZZI; BIAZZI; MUSCAT, 2011).

Já na visão de Cruz (1998), os processos são o instrumento pelo qual atividades criam e transformam recursos de todo tipo com a finalidade de gerar bens ou serviços, sempre com qualidade constante. Para ele, os processos se subdividem em subprocessos, os quais são desdobramentos que fornecem maior nível de detalhe dos processos.

Depreende – se assim, que processos correspondem a uma cadência ordenada de operações que transformam recursos de diversas naturezas em produtos destinados a certos fins específicos. O entendimento e a valorização dos processos no cotidiano organizacional requer uma gestão que se oriente por processos.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos diz respeito a uma maneira de se visualizar as tarefas desempenhadas no âmbito do trabalho. Na perspectiva da gestão por processos, estes não são tratados como elementos periféricos, mas sim cuidadosamente planejados e entendidos por todos. Significa nortear todo o funcionamento de uma organização pelos processos (HAMMER, 1998). De acordo com este modo de trabalho, organizações passam a ser estruturadas por fluxos de trabalho, e não por departamentos funcionais onde cada setor desempenha certas tarefas. Isto permite uma visão mais global do negócio (CURY, 2000).

Isto também é elencado por Hammer e Champy (1994), os quais asseveram que no modo de trabalho tradicional, defendido por Adam Smith não encontrava mais adequação na atualidade por orientar e estruturar as organizações em unidades que se encarregavam de funções e pouco interagiam, o que prejudicava de sobremaneira o atendimento das necessidades do mercado, além de acarretar em perdas sensíveis de qualidade. Orientar o negócio por processos implica ver a estrutura organizacional de forma mais horizontal e menos hierarquizada.

Nesta nova forma organizacional, o organograma tradicional, como é conhecido, não basta para descrever a estrutura de uma empresa por refletir ainda um arcabouço estrutural

verticalizado, muito voltado a cargos e funções por ele desempenhadas e pouco ordenado segundo o trabalho feito em conjunto, ideia necessária à gestão segundo processos de trabalho.

Em decorrência disto, nas organizações orientadas por processos, a hierarquia é reduzida sensivelmente, e equipes de trabalho com grande autonomia são criadas. Neste modelo, cada processo possui um responsável com metas específicas. São os “proprietários de processos”. (MOTTA, 1994). Adicionalmente, Cury (2000) acrescenta a figura do treinador, a quem compete desenvolver habilidades técnicas necessárias para o desempenho em cada processo. Ambos (proprietário e treinador) atuam de forma complementar.

Outra característica de organizações voltadas a processos, como bem afirma Gonçalves (2000), é que nelas os medidores de desempenho se voltam à percepção dos clientes. Trata-se de um tipo de dimensionamento diferente, dado que se observa nas empresas uma tendência a se voltarem para suas próprias realidades, numa visão bastante autocentrada. Nesta nova percepção da gestão, os negócios desempenhados são vistos a partir de um prisma externo às organizações. Ao se voltar aos processos, a percepção dos consumidores sobre os produtos gerados é fundamental na aferição de qualidade.

Esses conceitos acerca dos processos permitem compreender que uma regência organizacional por processos implica ver e se voltar para fora, além dos limites organizacionais e buscar entender aquilo de que um grupo-alvo necessita em termos níveis de produtos ou serviços.

Carvalho (2015) descreve um modelo de implantação de gestão por processos vivenciado na UnB (Universidade de Brasília) e coordenado com sucesso na instituição. No modelo em questão, a adoção da gestão por processos percorreu várias etapas. Inicialmente, realizou-se uma ambientação da alta administração para que fossem sensibilizados a cerca da necessidade da gestão por processos nas atividades da universidade. Em sequência, foram contratados cursos para que os colaboradores fossem capacitados e preparados para a nova realidade a ser transposta.

Logo em sequência, todos os processos foram mapeados e identificados aqueles que se mostram críticos a fim de que fossem redesenhados em etapas futuras. Depois da devida identificação, os processos críticos foram detalhados através de software. Todo esse trabalho obteve grande suporte dos instrumentos de TI disponíveis e é motivo constante de revisões e reformulações de tempos em tempos.

Os processos críticos - que são aqueles que atrapalham ou obstam a qualidade dos serviços prestados aos clientes/alunos -, depois de mapeados, sofreram remodelagens. Um deles foi o processo de matrículas de alunos na instituição, um dos principais gargalos, alvo de

queixas pela morosidade apresentada. O modelo descrito induz ao entendimento de que é fundamental entender quais processos são deficientes para que qualquer gestor consiga estruturar ações que gerem produtos finais efetivos.

Mesmo que ainda esteja em fase de implantação na Universidade, melhorias no que tange à eficiência na instituição de ensino já puderam ser sentidas, mesmo que ainda de forma ainda preliminar.

2.3 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE.

A despeito de parecer um conceito bem entendido, a eficiência é revestida de semânticas particulares no estudo da administração. Machado(2011) define a eficiência como um termo que remete à ideia de máxima produção com o mínimo gasto de recursos. Já eficácia é explicada como aquilo que produz o efeito esperado. Em concordância, Marcovitch (1979), atesta que eficiência é verificada quando recursos humanos e materiais são utilizados de maneira adequada.

Rojo (1998) alia a eficiência à redução de custos advinda dos processos à concretização da qualidade total, visão corroborada por Siqueira (2015) , segundo o qual, mesmo que implique redução nos custos, à eficiência nunca ocasiona a redução dos níveis de qualidade do serviço, mas sim o contrário.

Nota-se então que, independente da esfera (se governamental ou não), ser eficiente é amplamente desejável e sinal de competência no emprego dos recursos utilizados em qualquer atividade produtiva.

Igualmente, se são empregadas as tecnologias mais avançadas ou se reduzem ao máximo os custos e a necessidade do cliente/cidadão não for suprida a contento, a missão organizacional não foi efetivada. (BASTO et al, 1993). Destaca-se assim, que a efetividade é a combinação da eficiência aliada a uma busca por finalidades planejadas (eficácia) e que resulta em produtos ou serviços que suprem um mercado ou público. Aditivamente, Carvalho (2015) enuncia que uma organização se diz efetiva quando consegue produzir efeitos.

3 METODOLOGIA

No que diz respeito aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi desenvolvida segundo uma abordagem qualitativa. Nela são elencadas características observadas da organização em questão, com a investigação de respostas do gestor responsável pelos processos. O

objetivo foi obter dados que demonstrem a gestão por processos na Conab e os resultados desta quanto à eficiência, eficácia e efetividade.

Trata-se também de uma pesquisa descritiva, conforme classificação de Gil (2002), uma vez que descreve um fenômeno observado – a gestão por processos numa empresa pública -, com o estudo dos benefícios e os possíveis melhoramentos no que tange à efetividade, se atendo à correlação destes com a introdução da gestão por processos. Além da descrição de tais fatores, a pesquisa consiste num estudo de caso, dado que se empenha em verificar, com profundidade e detalhada apuração, as variáveis da gestão por processos que possibilitaram uma gestão mais efetiva.

O levantamento de dados se deu por meio de entrevista aberta (BONI; QUARESMA, 2005), a qual fornece dados específicos e bem detalhados. Os autores defendem que este tipo de entrevista propicia um grau de elasticidade elevado argumentam que permite a extração de respostas mais espontâneas e inesperadas, as quais poderão ser de grande utilidade para análise posterior.

Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevista para orientar os questionamentos realizados pessoalmente. Os critérios de apreciação de respostas foram baseados em aspectos concernentes a como era a empresa quando ainda não havia a gestão por processos e qual o contorno que esta nova forma de gestão tem trazido para a organização. Perguntou-se ao diretor de modelagem organizacional (que responde pela gestão por processos) aspectos da companhia do primeiro setor no que diz respeito à efetividade e a relação disto com a gestão por processos. A escolha do diretor se deu tendo em vista do seu conhecimento do assunto em análise, dado que ele é o responsável por toda a reestruturação da empresa para a gestão voltada a processos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa pública em análise surgiu em 1943 e se dedica a estabelecer a regulação dos preços de produtos da agropecuária produzidos no Brasil. Também desenvolve políticas de abastecimento agrícola e atua diretamente com o executivo.

Os dados colhidos *in loco*, junto ao diretor de modelagem organizacional municiaram a análise frente à teoria e propiciaram a verificação de objetivos buscados no instrumento de pesquisa. A primeira pergunta questionava sobre como a empresa lidava com processos e de que forma surgiu a decisão de orientar o trabalho por processos.

Como resposta, o entrevistado observou que a companhia não tinha um foco voltado a processos. Sua atuação se dava por meio de ações isoladas e sem conexão, num modo de

funcionamento bem semelhante à divisão funcional do trabalho. Segundo ele, a empresa também descobriu que sua tecnologia é obsoleta, falta uma sistematização quanto aos processos e a burocracia é excessiva. Demonstra-se assim que os processos não eram ponto vital na gestão da empresa, mas sim uma área periférica.

Também foi respondido que a decisão pela orientação do negócio por processos na organização surgiu de um planejamento deliberado: por meio de uma iniciativa que busca integrar a estrutura organizacional e os processos.

Tal resposta demonstra que a empresa se encontra num fase de transição de um período em que a divisão funcional do trabalho é predominante para um arranjo organizacional no qual a empresa se organiza inteiramente pelos processos de trabalho, transição já prevista por Hammer (1998). Ele argumenta que, na divisão tradicional do trabalho, em que as organizações são divididas por setores como financeiro, recursos humanos e outros, cada gerência trata apenas de temas referentes à sua área. Esta é a disposição funcional.

Deste modo, a gestão por processos significa a superação deste arranjo funcional. Quando se trata de se orientar inteiramente por processos, as gerências passam a ser integradas, com a finalidade de contribuir para que os processos visem sempre o consumidor final. Gasparetto (2015) explana que, a transição da gestão funcional para a gestão por processos abrange um panorama interfuncional, no qual cada processo transita entre todos os setores.

Já segundo Gonçalves (2000), adotar a gestão por processos implica se organizar institucionalmente para que seja suplantada a forma gerencial, cujas atividades se desenvolviam de maneira desconexa e com ações apartadas umas das outras. Nesta configuração há “sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento”. Sendo assim, observa-se, igualmente na Conab, que os setores funcionais caminham para um processo de integração. A empresa tem reorganizado sua estrutura, de modo a encampar a gestão por processos como eixo central. Cury (2000) aponta que a consequência disto é a disseminação de uma compreensão ampla, por parte dos colaboradores de todo o complexo organizacional: a chamada visão holística.

Como bem afirma Carvalho (2015), a sinergia entre todas as áreas é importante para que “os processos estejam alinhados em prol da efetividade organizacional e na busca da vantagem competitiva para assim sobreviver nesse ambiente de mudanças e transformações”. A mesma autora afirma também que ao gerir por processos, é possível entender quem é a instituição assim como diagnosticar quais os aprimoramentos que precisam ser feitos para a sobrevivência no mercado. Na entidade em análise, apesar de não haver competição com outras empresas no ramo de atuação, é necessário que esta demonstre o cumprimento de metas e, desta forma, justifique a sua atuação junto ao Governo Federal. Para o entrevistado, isto ocorre pela forma de financiamento da empresa,

mantida com recursos do orçamento federal da União e da natureza do negócio, que é regulação no sistema de preços da agropecuária e economia.

Desta maneira, e como foi salientado também na entrevista, há hoje um conhecimento muito maior da própria organização quanto aos seus processos de trabalho e isto é um bom indicativo para que seja alçado maior impacto junto ao público que se pretende alcançar, posto que, uma vez entendidos quais são os principais processos organizacionais e como eles funcionam, há uma grande contribuição para a maximização dos resultados. Gerir por processos vem da necessidade de suplantarmos uma estrutura organizacional rígida e pesada (Gonçalves, 2000).

Embora pontos deficientes tenham sido descobertos, foi ressaltado pelo entrevistado que a empresa ainda está em estágio de maturação no que diz respeito à gestão por processos e, assim que diagnosticados todos os gargalos, pretende-se eliminá-los com o fito de trabalhar de maneira mais eficiente e que atinja os objetivos que estão sendo traçados pelo planejamento estratégico.

Mesmo que ainda não se tenha pleno conhecimento de todos os gargalos, quando perguntado sobre quais processos se tornaram mais efetivos e qual a importância deles para o negócio da empresa, respondeu-se que foram alterados dois processos os quais se apresentavam como obstrutores à execução efetiva das atividades da empresa, sendo eles o processo de consultoria jurídica e o de execução financeira. Estes processos são considerados críticos e a melhoria deles é crucial para o próprio desempenho institucional da organização, nas palavras do entrevistado.

Eles foram transformados de modo a serem simplificados com um redesenho. Em concordância com o CPM PBOOK, são viabilizados diversos benefícios com a gestão de novos processos, a saber, alguns: redução dos desperdícios e custos, menor tempo de ciclo dos processos e aumento da qualidade nos serviços entregues.

São estas algumas das vantagens vindouras de uma gestão por processos apontados pelo guia. Destaca-se entre todos eles, o aumento da qualidade dos serviços levados ao consumidor final, aspecto apontado por Basto et al. (1993) como objetivo maior da efetividade.

Ainda sobre os processos de consultoria jurídica e financeiros, o entrevistado destacou que estes cumprem um papel relevante para um outro: os processos do Governo Federal na empresa pública, sendo ele um dos principais processos finalísticos da organização. Uma vez aprimorados, os processos finalísticos se tornam mais propensos a serem mais efetivos como sustenta Basto et al, (1993).

Carvalho (2015) expõe que o redesenho dos processos críticos implica modificar aqueles que afetam diretamente e interferem na qualidade final dos produtos entregues. No modelo de gestão por processos descrito por ele e implantado na UNB (Universidade de Brasília), o correto redesenho dos processos críticos e que se relacionavam com os finalísticos impactou de sobremaneira a qualidade destes.

De acordo com as respostas verificadas, é possível constatar que a entidade se encontra num estágio similar: os processos mais críticos foram ou estão a caminho de serem refeitos. Porém, ainda não foi possível mensurar em que termos eles estão contribuindo para tornar melhor a efetividade institucional.

Portanto, ainda se convive com uma realidade puramente funcional, o que permite diagnósticos dentro dos processos críticos que apontem para pontos nos quais há sensíveis desperdícios de recursos. Conforme o entrevistado, isto impossibilita num primeiro momento a aferição de progresso em termos de eficiência. Na opinião dele, ao final da reestruturação em curso, haverá um decréscimo certo no uso inadequado de insumos e das disponibilidades da organização e os ganhos quanto à eficiência serão notáveis.

Na ocasião em que se questionava qual era a relação entre planejamento estratégico e a gestão por processos na empresa, apontou-se que a organização traçou, em seu planejamento estratégico, o objetivo principal de garantir regularidade e abastecimento junto ao produtor rural.

Nesse particular, ela tem se movimentado com o entendimento de não só atingir tal objetivo, mas também de fazê-lo melhor maneira possível, com redução de custos e em um tempo razoável, gerando impacto junto produtor rural. A geração de impacto é o objetivo final em torno do qual se arvora a efetividade, para Carvalho (2015). Segundo o entrevistado: “Os processos são a força motriz da companhia, e esses são os que a move na direção para que o Planejamento estratégico aponta”.

Muitas respostas do diretor indicam que a companhia é foco não só de uma mera mudança de gestão, mas sim de uma mentalidade administrativa na qual o que se torna mais importante não é só aquilo que ela faz, mas sim de que forma aquilo que é feito tem atingido de maneira satisfatória os produtores rurais e a população consumidora dos produtos alimentícios.

Como ilustração deste alinhamento entre planejamento estratégico e processos, Silva (2014) afiança que o planejamento estratégico estabelece metas que só são viabilizadas por um sistema de gestão por processos. Estas ações trazem como consequência natural uma maior eficiência. Mas a autora ressalva que, embora este alinhamento caiba a qualquer tipo de organização, requer preparo e análises densas dos processos.

Já Domingues (2015) avança que a gestão por processos implica para a estratégia gerencial, a redução de atividades redundantes, o que acarreta a melhoria da gestão em termos de eficiência e eficácia, fatores os quais compõem a efetividade. Já é possível observar esta simplificação benéfica de processos nos de consultoria jurídica e financeiro, que como ressaltado anteriormente, já foram reformulados. Frisou-se, na entrevista, que já há uma evolução em modelos matemáticos que estarão aptos a demonstrar quantitativamente, de que forma esta efetividade na organização é descrita.

Não obstante, toda a movimentação com vistas a tornar a gestão aprimorada e de maior impacto externo, reconhece-se que ainda não é possível medir de forma muito palpável o real efeito da gestão por processos que se implanta na empresa agora. Conforme se afirmou, o escritório de processos se encontra num primeiro estágio (tem um ano e meio de atuação). Assim, ainda não foram redesenhados todos os processos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se saber, à vista disto, de qual maneira a efetividade tem possibilidade de ser positivamente afetada com a implantação da gestão por processos em uma instituição pública. O escritório de processos da instituição é bastante requisitado e tem se organizado para identificar todos os impeditivos à fruição efetiva dos processos, com impactos sensíveis ao cidadão e de acordo com a proposta de valor estabelecida como razão de existência da companhia. Para isto, tentou-se delimitar aspectos centrais da gestão e quais dele foram os mais sensíveis e problemáticos para a empresa.

No entanto, quando observado o andamento da gestão por processos na instituição, notou-se que esta ainda está em fase de implementação, precisando chegar num patamar no qual todos os processos serão redesenhados e começarão a ser executados, nos moldes do que propõe o escritório de processos e visando o aumento da satisfação quanto à qualidade dos serviços prestados. Logo, foi possível atingir plenamente um dos objetivos traçados previamente, e parcialmente, outros dois.

Assim sendo, identificou-se que, mesmo em fase de implantação, já é possível estabelecer um paralelo interessante quanto à gestão da empresa quando esta não registrava a preocupação em se orientar por processos, visto que vários empecilhos à efetividade já foram identificados, como a estrutura burocrática e a tecnologia obsoleta. Agora, a empresa já está em vias de conhecer todos os seus processos, a fim de aprimorar ou excluir aqueles que são críticos na busca de eficiência e eficácia.

Dos dados colhidos, constatou-se que os processos de Consultoria jurídica e da área financeira são os precípuos pontos de melhoria encontrados por hora. Porém, este quadro tende a se ampliar sensivelmente, na medida em que outros processos são mapeados e transformados. Os processos do Governo federal são exemplos de pontos os quais já estão em estágio quase finalizado de aperfeiçoamento.

O gestor responsável pelo escritório também indica que haverá um deslocamento da companhia no sentido da efetividade, visto que, para ele, os processos hoje são conhecidos, assim como as deficiências fundamentais. Na opinião dele, isto faz com que a empresa esteja a passos largos para lograr inúmeros benefícios futuros.

Infere-se assim, que só é possível responder ao questionamento imposto pela problemática de maneira parcial, dado que a implementação da gestão por processos ainda não é plena, e por isto, ainda não foram estabelecidos modelos de aferição de desempenho, que mostrariam, por meio de indicadores, reais ganhos na efetividade. Mesmo assim, é possível afirmar que há indicativos sólidos de que a empresa se encaminha para que, no futuro, resultados sejam mais efetivos em decorrência do trabalho por processos.

Quanto aos limitadores da pesquisa, dois são mais notáveis. O primeiro deles, já descrito, é o grau de maturação primário do escritório de processos, que gera dificuldades em colher indicadores mais firmes em todos os setores, que apontem para o benefício pretendido na problemática (efetividade). O segundo foi a falta de tempo disponível por parte dos outros gestores da empresa que ocupam cargos-chave na organização. Desta forma, a entrevista foi efetuada somente com um gestor, coordenador principal da gestão por processos.

Em vista disto, propõe-se que, após certo tempo, seja feito novo estudo na empresa pública, quando a gestão por processos estiver mais madura e otimizada, para que resultados mais consistentes possam ser analisados. Propõe-se também que o estudo possa contribuir para futuros relatos de experiência que visem descrever como opera a introdução da gestão por processos na iniciativa pública e quais os obstrutores impostos a isto. Além de estudos em ramo acadêmico, o estudo também irá cooperar, em certa medida, para que tudo que vem sendo feito em termos de processos na empresa seja intensificado.

REFERÊNCIAS

Association of Business Process Management Professionals. *Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento*. 1 edição v. 3.0. Brasil, 2013.

BASTO, L. E. P et al. *Organizações públicas brasileiras: a busca da eficiência, da eficácia ou da efetividade*. Revista de Administração Pública, v. 27, n. 4, p. 142-146, 1993. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/14087/organizacoes-publicas-brasileiras--a-busca-da-eficiencia--da-eficacia-ou-da-efetividade-/i/pt-br>>.

BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antônio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. *Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior*. Gestão da Produção, São Carlos, vol.18, n.4, p.869-880, 2011. Disponível

em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010430X2011000400013&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em: 26 Mar. 2016.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. *Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais*. Em tese, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027>>. Acesso em: 02 jun. 2016. doi: <http://dx.doi.org/10.5007/18027>.

CARVALHO, Kelli Adrienne de. *Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília: estudo de caso*. Brasília, 2015. em <http://repositorio.unb.br/handle/10482/19446>. Acesso em 25 Mai 2016.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998. 230 p.

CURY, Antônio. *Organização e métodos: uma visão holística*. 6. ed., rev e ampl. São Paulo: Atlas, 1994. 576 p.

Dicionário Michaelis Online. Versão 2.0. Editores Melhoramentos. Disponível em:<http://www.michaelis.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em 03jun. 2016.

DOMINGUES, Flavia de Martins Faria Vieira; XAVIER, Wlamir Gonçalves; BIROCHI, Renê. *Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina*. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 199-238, abr. 2015. ISSN 1984-3372. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2806>>. Acesso em: 31 out. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v8e12015199-238>.

GASPARETTO, Valdirene; DORNELLES, Treice Silva. *Gerenciamento de Processos: Estudo em uma Organização Hospitalar Catarinense*. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, [S.l.], v. 4, n. 2, p. 57-72, dec. 2015. ISSN 2316-3712. Disponível em: <<http://www.revistar-gss.org.br/ojs/index.php/rgss/article/view/159>>. Acesso em: 17 Nov. 2016. doi:<http://dx.doi.org/10.5585/rgss.v4i2.159>.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo :Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As Empresas são grades coleções de processos*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000. Disponível em :<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em 14 mar. 2016.

_____, José Ernesto lima. *Processo, que processo?* . Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8 – 19 Out/Dez 2000. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>>. Acesso em 16 mar. 2016.

HAMMER, Michael. *A empresa voltada para processos*. Jul. 1998. Entrevista concedida à revista HSM Management.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. 12. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 189 p.

Machado, Marcelo Couto. Princípio da eficiência na gestão pública.Revista de direito Amicus Curiae.v.6, n.6 , 2011. Disponível em: <http://periodicos.unesc.net/amicus/article/view/536/528>. Acesso em 20 nov.2016.

MARCOVITCH, Jaques. *Eficiência e eficácia organizacional na instituição de pesquisa aplicada*. Revista de Administração Pública, v. 13, n. 1, p. 69-79, 1979. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/15295/eficiencia-e-eficacia-organizacional-na-instituicao-de-pesquisa-aplicada/i/pt-br>>. Acesso em 04 mai 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. 5. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MOTTA, Ricardo. *A Busca da Competitividade nas Empresas*. RAE-Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p.12-16, Mar/Abr. 1995. Disponível em: <MOTTA, R. A Busca da Competitividade nas Empresas. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, p.12-16, 1995>. Acesso em 12 abr. 2016.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Da administração pública à gerencial*. Revista do Serviço Público, Brasília, ano 47, v.120, n.1, p.2-184, Jan/Abr. 1996. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/84>>. Acesso em 15 mar. 2016.

QUIRINO, T. R.; ANDRADE, J. E. B. *Mensuração de efetividade e eficiência de organizações de pesquisa aplicada: uma abordagem multifinalista*. Revista de Administração, v. 22, n.2, p. 55-65, 1987. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18926/mensuracao-de-efetividade-e-eficiencia-de-organizacoes-de-pesquisa-aplicada--uma-abordagem-multifinalista/i/pt-br>>.

ROJO, Francisco José Grandis. *Qualidade total: uma nova era para os supermercados*. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 38, n. 4, p. 26-36, Dec. 1998.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores desempenhos das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992. 263p.

SILVA, Jaqueline Neves. *Análise da eficácia da gestão por processos no planejamento estratégico de organizações*. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em : https://www.google.com.br/search?q=GERENCIAMENTO+DE+PROCESSOS%3A+ESTUDO+EM+UMA+ORGANIZA%C3%87%C3%83O+HOSPITALAR+CATARINENSE&ie=utf-8&oe=utf-8&client=firefox-b&gfe_rd=cr&ei=YRI3WLnsDM_K8gfC-JygAw. Acesso em 17 nov 2016.

SIQUEIRA, Juliana Soares. *Eficiência nas universidades públicas brasileiras: um estudo com foco no projeto Reuni..* João Pessoa, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/18244>. Acesso em 10 nov 2016.