



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**UNIVERSIDADE SALVADOR – UNIFACS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ROBERTO CARDOSO LINHARES

**ANÁLISE DAS PRECONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA
GESTÃO DE PROCESSOS NA SEÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO DE UMA
EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA**

Salvador
2012

ROBERTO CARDOSO LINHARES

**ANÁLISE DAS PRECONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA
GESTÃO DE PROCESSOS NA SEÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO DE UMA
EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA**

Dissertação apresentada à Universidade Salvador – UNIFACS como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Hage Fialho.

Salvador
2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS. Laureate
Internacional Universities

Linhares, Roberto Cardoso

Análise das precondições essenciais para a implementação da gestão de processos na seção de materiais e patrimônio de uma empresa pública de pesquisa./ Roberto Cardoso Linhares.- Salvador, 2012.

81 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – UNIFACS Universidade Salvador. Laureate Internacional Universities. Mestrado em Administração.

Orientador: Profº. Drº. Sérgio Hage Fialho.

1. Administração pública - Bahia. 2. I. Fialho, Sérgio Hage, orient. II. Universidade Salvador – UNIFACS. III. Título.

CDD: 351.098142

TERMO DE APROVAÇÃO

ROBERTO CARDOSO LINHARES

ANÁLISE DAS PRECONDIÇÕES ESSENCIAIS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NA SEÇÃO DE MATERIAIS E PATRIMÔNIO DE UMA EMPRESA PÚBLICA DE PESQUISA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Salvador - UNIFACS, pela seguinte banca examinadora:

Sérgio Hage Fialho - Orientador _____
Doutor em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Salvador – UNIFACS

Ernani Marques dos Santos _____
Pós Doutor em Administração, Universidade de São Paulo, USP
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Francisco Uchoa Passos _____
Doutor em Administração, Universidade de São Paulo, USP
Universidade Salvador – UNIFACS

Salvador, de 2012.

Dedico este trabalho a minha filha Clarice e a minha companheira Flavia; a meu pai e minha mãe; a meus irmãos; a todos os meus familiares e amigos; e a todos que me auxiliaram neste processo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por tudo, principalmente por ter um pai que sempre me incentivou a estudar, a minha mãe pelo apoio moral, a meus irmãos, a minha amada filha, e a minha companheira Flavia.

Agradeço ao professor e orientador Dr. Sérgio Hage Fialho pela paciência, ensinamentos e exemplo de profissionalismo.

Agradeço a todos os professores e coordenação do Mestrado pelos ensinamentos e à secretária pelo apoio logístico.

Agradeço à empresa que abriu suas portas para a realização desta pesquisa, apesar do anonimato.

Agradeço a todos os meus familiares e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

“Há sempre um modo complicado de abordar as coisas mais simples e um modo mais simples de abordar as coisas mais complicadas. Eu prefiro o segundo estilo”.

Hélio Beltrão

RESUMO

A partir dos anos 90, a visão de administrar com base nos processos foi se consolidando através da adoção, especialmente nas empresas, dos conceitos de qualidade total e reengenharia, expressando-se, por exemplo, no Brasil, nos critérios do Prêmio Fundação Nacional da Qualidade, dentre outros. Na esfera pública, o programa contemporâneo é o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Contudo, especialmente nas empresas públicas, ainda predomina a abordagem tradicional de estruturas funcionais e de metodologias de gestão hierárquicas nas organizações em geral e, especialmente, em empresas públicas, onde se manifesta de forma mais visível. Muitas organizações, principalmente públicas, ainda estão desinformadas quanto aos benefícios da implantação da técnica de gestão com base em processos. Em geral, imagina-se que é assunto complexo demais, aplicável apenas a empresas grandes da iniciativa privada, que dispõe de altos recursos financeiros e de pessoal altamente qualificado. Este trabalho, contextualizado na literatura sobre gestão de processos e adoção de tecnologias, constrói, inspirado na literatura e com base no cenário da administração pública brasileira, um quadro analítico estabelecido como “precondições essenciais para a implementação da técnica organizacional de gestão de processos.” Com base nesse quadro, desenvolve a análise da existência dessas precondições em uma empresa pública de pesquisa. Os resultados obtidos demonstraram que, embora a grande maioria dos funcionários não conheça a metodologia e as vantagens desta técnica de gestão, as suas lideranças conhecem as vantagens organizacionais e demonstram interesse na sua aplicação, o que atende a uma primeira condição essencial. Por outro lado, sendo significativa, nos grupos funcionais pesquisados, a *percepção de ineficiência administrativa* e da relação dessa ineficiência com a *falta de organização e aperfeiçoamento dos métodos de trabalho*, o que atende à segunda condição do quadro analítico, é possível concluir que a organização apresenta as precondições essenciais para a implementação dessa técnica de gestão que tem se mostrado bastante eficiente e eficaz em várias organizações, inclusive públicas.

Palavras-Chave: Gestão Pública. Estrutura Organizacional. Precondições. Processos.

ABSTRACT

From the 90s, the vision of managing processes based on was consolidated through adoption, especially in business, the concepts of total quality and reengineering, expressing, for example, in Brazil, on the criteria of the National Foundation Award Quality, among others. In the public sphere, the program today is the National Public Management and Debureaucratization (GESPÚBLICA). However, especially in SOEs, still dominates the traditional approach of functional structures and hierarchical management methodologies in organizations in general and especially in public enterprises, which manifests itself most visibly. Many organizations, especially public, are still uninformed about the benefits of the deployment technique based management processes. In general, it is thought that the subject is too complex, applicable only to large companies from the private sector, which has high financial resources and highly qualified personnel. This work, contextualized in the literature on process management and technology adoption, constructs, inspired by the literature and based on the scenario of the Brazilian public administration, an analytical framework established as "essential preconditions for the implementation of technical organizational management processes." Based on this framework, it develops an analysis of the existence of these preconditions in a public company research. The results showed that although the vast majority of employees do not know the methodology and the advantages of this management technique, its leaders know the organizational advantages and show interest in their application, which serves a first essential precondition. On the other hand, being significant in functional groups surveyed, the perception of mismanagement and inefficiency of this relation with the lack of organization and improvement of working methods, which meets the second precondition of the analytical framework, we conclude that the organization presents the essential preconditions for the implementation of this management technique that has proven very efficient and effective in various organizations, including government.

Key-Words: Public Management. Organizational Structure. Preconditions, Processes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da estrutura funcional	23
Quadro 2 - Espectro dos principais modelos de processos	26
Quadro 3 - Escala de intensidade da resistência para a mudança	41
Quadro 4 - Causas de insucesso e sugestões para implementação de programas de qualidade	42
Quadro 5 - Distribuição de funcionários	47
Quadro 6 - Etapas da pesquisa	51
Quadro 7 - Variáveis em gestão de processo	55

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cadeia de valores genérica	16
Figura 2 - A Visão Tradicional das Organizações	22
Figura 3 - Estrutura com semelhanças a silos	24
Figura 4 – Representação esquemática de um processo	25
Figura 5 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo	27
Figura 6 - Trilogia de Juran	30
Figura 7 - Ciclo PDCA de controle de processos	33
Figura 8 - PDCA de manutenção e melhoria	34
Figura 9 - Organograma	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Nível de conhecimento da metodologia de Gestão de Processos (Resposta Única)	60 60
Tabela 2 - Visão pessoal, sobre o possível uso da metodologia de gestão de processos.(Resposta Única)	61
Tabela 3 - Sobre o conhecimento da posição oficial atual da empresa em relação à gestão de processos (Resposta Única)	62
Tabela 4 – Quanto à análise da eficiência dos processos administrativos de material e serviços (Resposta Única)	63
Tabela 5 - Quanto à análise dos fatores de destaque na eficiência administrativa em materiais e serviços (Resposta Múltipla)	64
Tabela 6 - Ótica dos respondentes sobre as principais causas da ineficiência administrativa (Resposta Múltipla)	64

LISTA DE ABREVIATURAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPM	<i>Business Process Management</i>
CPO	<i>Chief Process Officer</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DAF	Diretoria de Administração e Finanças
DEAMP	Departamento de Administração de Material e Patrimônio
DEFE	Depósito de Feira de Santana
ERP	<i>Enterprise Resources Planning</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEHITE	Gerência de Hidrologia e Gestão Territorial
GERAFI	Gerência de Administração e Finanças
GEREMI	Gerência de Geologia e Recursos Minerais
GERIDE	Gerência de Relações Institucionais e Desenvolvimento
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITD	<i>Innovation Diffusion Theory</i>
NBR	Norma Brasileira
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro
SCM	<i>Supply Chain Manegemen</i>
SECMAT	Seção de Materiais
TAM	<i>Technology Accetance Model</i>
TPB	<i>Theoryof Planned Behaviourour</i>
TRA	<i>Theoryof Reasoned Action</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 HISTÓRICO E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS	20
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS E A GESTÃO DA QUALIDADE	28
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA	35
2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS	39
2.5 INTENÇÃO DE ACEITAÇÃO DA MUDANÇA TÉCNICA	44
3 OBJETO EMPÍRICO	47
4 METODOLOGIA	51
4.1. MODELO DE ANÁLISE	52
4.2 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS	58
5 ANÁLISE	60
6 CONCLUSÕES	66
6. 1 CONHECIMENTO E VISÃO SOBRE A TÉCNICA DE GESTÃO DE PROCESSOS	66
6.2 PERCEPÇÃO DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA	67
REFERÊNCIAS	69
ANEXO A - Avaliação do Gespública (2006) da gestão de processos de suprimento	75
Anexo B - Avaliação da FNQ (2007) dos processos de relacionamento com os fornecedores	77
APÊNDICE A - Questionário	79

1 INTRODUÇÃO

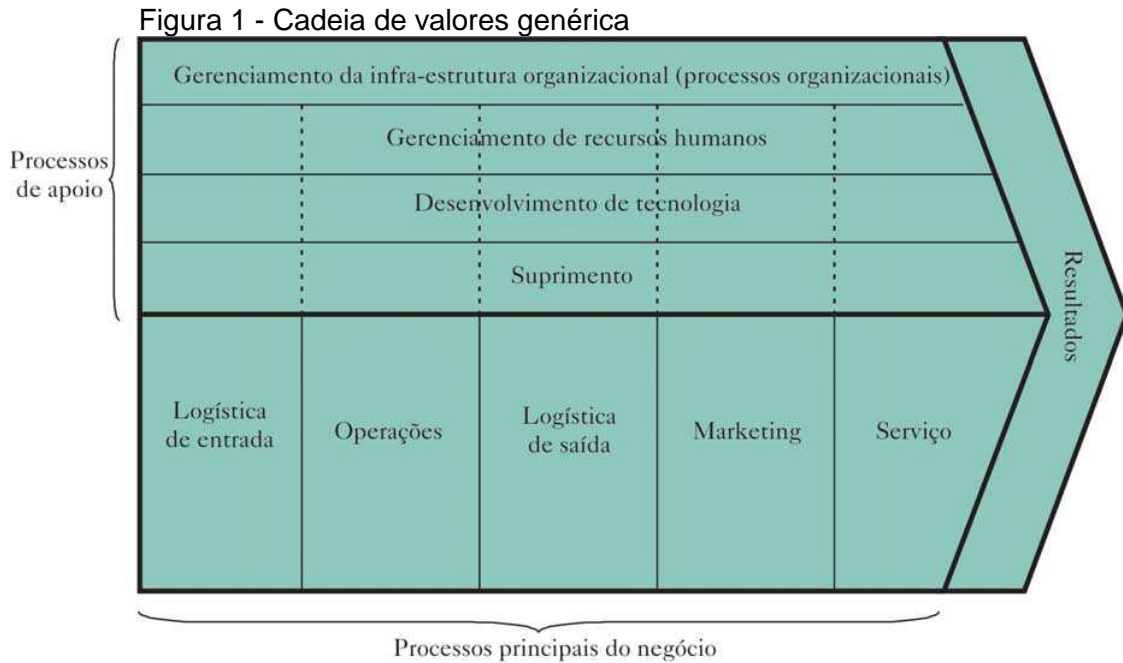
Muito tempo se passou desde a revolução industrial, e os princípios do “taylorismo” continuam influentes nos estilos de gerenciamento adotados por muitas empresas, ou seja, foco no controle, jornada de trabalho, produtividade, divisão entre executores e planejadores, dentre outros.

A revolução tecnológica e competitiva que vem se desdobrando nos últimos 40 anos mudou o mundo organizacional e a adoção de novas práticas de gestão, como, por exemplo, a qualidade total tornou-se um fator cada vez mais reconhecido como fundamental para o desempenho e competitividade organizacional.

Nos anos 90, as organizações passaram a incorporar a visão de processos nos negócios, através da qualidade total e da reengenharia de processos, dentre outros, na busca de maior eficiência e eficácia gerencial. O conceito de gestão de processos, tema central desta dissertação, vem despertando interesse crescente em várias empresas, afetando todos os níveis: empresários, gestores e funcionários. Na base desse movimento está a percepção de que a competitividade da atualidade exige que as organizações sejam altamente eficientes e eficazes, seja na prestação do seu serviço, ou no fornecimento do seu produto.

Hammer e Champy (1994) afirmam que é preciso repensar os fundamentos organizacionais e reestruturar, radicalmente, os processos através da reengenharia, com os objetivos de diminuir custos, aumentar a qualidade, melhorar o atendimento e tornar o sistema organizacional mais ágil.

Na área de gestão, Porter (1985) propôs a cadeia de valor como uma vantagem competitiva, que consistia em olhar a organização internamente como um fluxo de processos, conforme demonstra a Figura 1.



Fonte: Adaptação da Fundação Nacional da Qualidade (PORTER, 1992).

Na área pública, a abordagem de gestão por processos vem ganhando espaço, especialmente através da criação de programas de prêmios de qualidade e de aperfeiçoamento de processos e da criação de organismos especificamente dedicados ao aperfeiçoamento de processos (GESPÚBLICA, 2011).

Contudo, a persistência histórica de elementos da abordagem “taylorista”, nas organizações em geral, e especialmente nas empresas públicas, onde se manifesta de forma mais intensa, por variadas razões políticas e institucionais, acarreta em lentidão na absorção dos novos métodos de gestão organizacional.

Mantem-se no contexto público um padrão dominante de estruturas radicalmente verticais, nas quais as funções tornam-se mais importantes que os clientes internos e externos, e as responsabilidades pelos resultados finais não ficam claras ou se diluem nas diversas fases dos processos de trabalho. Além disso, nesse contexto, os conflitos internos são inevitáveis, pois cada área possui uma visão restrita da continuidade do processo. A falta de uma gestão eficiente, muitas vezes acarreta na falta de merenda na escola pública, na falta de material hospitalar em um hospital público, na falta de combustível para uma viatura policial, dentre outras mazelas. Logicamente existem outros fatores, contudo, sem dúvida, a gestão é um deles.

Para Cardoso e outros (2009, p.125), a estrutura funcional tem as seguintes características:

- a) Há baixa orientação para o mercado ao qual a organização atende;
- b) Os objetivos são prioritariamente departamentais;
- c) As lógicas de avaliação de desempenho são localmente definidas;
- d) As competências dos indivíduos não ultrapassam as fronteiras funcionais;
- e) A remuneração, o reconhecimento e a premiação são departamentais;
- f) O orçamento é definido e aplicado sem considerar os processos transversais;
- g) Não há unidades organizacionais responsáveis pelos processos como um todo.

Segundo Lima (1999), na realidade, a natureza operacionalmente horizontal do fluxo de trabalho – apreendida pelo conceito de processo – com interfaces não consideradas por formas verticais rígidas de organização, resulta em muitas lacunas de responsabilidades e superposições de trabalho e decisões, que incentivam subotimização, gerando uma baixa eficiência e eficácia do sistema de gestão como um todo.

Esse contexto aponta para a necessidade organizacional de introduzir formas de gestão de seus processos, ainda que, de modo articulado com a estrutura funcional vertical. No caso das organizações públicas, por questões de ordem política e de cultura organizacional, essa necessidade se impõe com maior gravidade. Neste cenário, é relevante problematizar as condições prévias que podem favorecer a adoção da gestão de processos, especialmente na área pública.

Diante do exposto, este trabalho será realizado na seção de administração de materiais e patrimônio de uma empresa pública de pesquisa, na perspectiva de avaliar os fatores, preexistentes na organização, que possam facilitar ou obstaculizar a implementação da abordagem da gestão de processos. Desse modo, o trabalho pretende contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da Empresa, e de outras organizações públicas e privadas.

Uma premissa deste trabalho, considerando, de um lado, que a difusão – que se expressa como adoção – de tecnologias “é condicionada pelo grau em que uma inovação é percebida como difícil, de ser entendida e usada” (TIGRE, 2006), e, de outro, que a percepção da ineficiência dos serviços públicos no Brasil tem sido

fortemente relacionada, na política de modernização da administração, à baixa qualidade da gestão dos processos (GESPUBLICA, 2006), e de que, em organizações nas quais ainda não exista um conhecimento técnico consolidado e a decisão estratégica de implementação da gestão de processos, pelo menos dois fatores podem ser considerados essenciais para que essa implementação seja cogitada: um cenário organizacional reconhecido pela organização como de baixa eficiência e um corpo de lideranças sensível ao potencial de utilidade dessa técnica de gestão.

A literatura dos últimos anos (GREEN, 2005) aponta a ampla utilização do modelo preditivo Technology Acceptance Model (TAM): modelo de adoção de tecnologia) para analisar variáveis-chaves que determinam a decisão de adoção de tecnologias pelas organizações. Na perspectiva geral deste modelo, as variáveis “utilidade percebida” e “facilidade de uso percebida” são logicamente relacionáveis, por dependência, com os fatores antecedentes de “percepção de baixa eficiência dos processos” e de “sensibilidade das lideranças” acima assinaladas.

Segundo Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa sempre parte de um questionamento específico. Partindo desse pressuposto, e considerando a necessidade de atender melhor as demandas da sociedade e a herança de estrutura organizacional na área pública, surge a questão desta dissertação: na Empresa Pública de Pesquisa, foco deste estudo, cujo nome mantemos no anonimato, existem as condições essenciais para a implementação da Gestão de Processo na seção de administração de materiais e patrimônio?

O objetivo desta dissertação é, portanto, verificar a existência das condições essenciais à implementação de um sistema de gestão de processos na seção de administração de materiais e patrimônio da estrutura regional de uma empresa pública de pesquisa, sediada em Salvador-BA, considerando que a mesma não utiliza e nem se determinou ainda a usar essa técnica de gestão organizacional, e que o autor deste trabalho faz parte desta empresa.

Partindo deste objetivo geral, foram levantados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a percepção de lideranças, servidores e usuários, sobre a eficiência dos serviços administrativos em materiais e serviços prestados pela organização;
- b) Analisar o grau de conhecimento e posicionamento, existente, entre lideranças, servidores e usuários, sobre a técnica de gestão de processos;
- c) Analisar o alinhamento entre as percepções de lideranças, servidores e usuários e suas implicações para a existência de um potencial relevante para a adoção da técnica de gestão de processos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 HISTÓRICO E FUNDAMENTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

A escola clássica de administração dominou do fim do século XIX até a década de 30 e ainda influencia bastante as práticas administrativas. Segundo Margareth e Moreira (2003), o trabalho de Taylor propagou uma visão de eficiência baseada em redução de custos unitários e aumento da produção através de uma forma mecanicista de organizar os processos de trabalho. Isso resultou em atividades monótonas, supervisão rígida por pessoas cuja autoridade se fundamentava apenas na posição hierárquica e nos cargos cujo único aspecto atraente era o salário pago. A visão clássica é essencialmente pessimista sobre a natureza humana. Taylor e a administração científica são frequentemente criticados como desumanos e interessados apenas em aumentar a produção. Essa escola acredita que os empregados acham o trabalho desagradável, dão mais valor a recompensas financeiras e poucos deles são capazes de trabalhos criativos.

O próprio Taylor (1915 apud RAMOS, 1987, p. 31) diz o seguinte:

A expressão máxima de prosperidade é usada em sentido amplo, compreendendo não só grandes dividendos para a companhia ou empregador, como também desenvolvimento, no mais alto grau, de todos os ramos do negócio, a fim de que a prosperidade seja permanente. Igualmente, máxima prosperidade para o empregado significa, além de salários mais altos dos que os recebidos habitualmente pelos obreiros de sua classe, este fato de maior importância ainda, que é o aproveitamento dos homens de modo mais eficiente, habilitando-os a desempenhar os tipos de trabalho mais elevados para os quais tenham aptidões naturais e atribuindo-lhes, sempre que possível esses gêneros de trabalho.

Henri Ford, fundador da Ford Motors em 1903, destacou-se por melhorar sua produtividade e qualidade, através da produção mecanizada, baseado nos princípios de Taylor e no uso da tecnologia existente na época. Segundo Aquilano e outros (2001), a ideia da linha de montagem da Ford foi baseada na observação dele, do uso da tecnologia na fabricação de relógio suíço. Sem a linha de montagem, um chassis levava em média 12 horas e meia para ser montado, enquanto com a referida linha de montagem, o tempo era aproximadamente de 93 minutos. O tradicional Modelo "T" da Ford era pintado de preto, para agilizar ainda mais o processo, pois a tinta secava mais rápido.

Margareth e Moreira (2003, p.10) definem o Taylorismo como:

Método de racionalizar a produção, logo, possibilitar o aumento da produtividade do trabalho “economizando tempo”, suprimindo gestos desnecessários e comportamentos supérfluos no interior do processo produtivo, o sistema Taylor aperfeiçoou a divisão social do trabalho introduzida pelo sistema de fábrica, assegurando definitivamente o controle do tempo do trabalhador pela classe dominante.

Segundo Mintzberg (1995), a divisão do trabalho em tarefas e a coordenação das mesmas são consequências de qualquer atividade humana organizada. Para ele, o organograma é uma figura polêmica, porém, não deve ser rejeitado, pois é a primeira coisa que é vista, quando se fala em estrutura organizacional.

Para Mintzberg (1995, p. 12): “A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.”

Para Cury (1995), a estrutura organizacional, atende a três funções básicas: tenciona realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais; minimiza ou, ao menos, regulamenta as variações individuais sobre a organização; é o contexto em que o poder é exercido. Para ele, as estruturas organizacionais tradicionais são: linear ou militar, funcional, comissionada ou colegiada função, e a divisional ou divisionária.

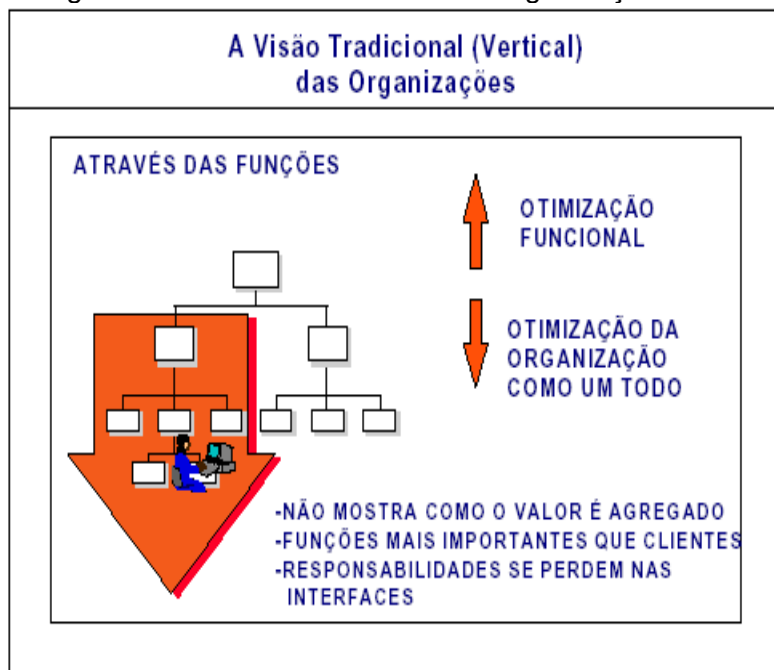
Nas diversas estruturas, existem vantagens e desvantagens, a depender de uma série de variáveis, como, por exemplo: em que época foi aplicada, em que região geográfica, segmento de mercado, dentre outras. O que se objetiva na prática desde o século XIX é a melhoria dos processos de trabalho.

Segundo Mintzberg (1995), o agrupamento de fatores situacionais, tais como, tamanho, idade, ambiente, dentre outros, dá origem ao que ele chama de configurações estruturais, e define cinco tipos com seus respectivos mecanismos de coordenação: estrutura simples (supervisão direta), burocracia mecanizada (padronização dos processos de trabalho), burocracia profissional (padronização das habilidades), forma divisionalizada (padronização dos *outputs*), e adhocracia (ajustamento mútuo). Contudo, a depender da situação, um mecanismo de coordenação poderá prevalecer sobre outro.

Uma questão essencial na análise de desempenho dos diversos modelos de estrutura de gestão é a forma como esses modelos se relacionam com um elemento comum a todas as organizações, isto é, a necessária realização das atividades através de processos de trabalho que se originam nos insumos recebidos pela organização, que agregam valor ao longo dos procedimentos e que finalmente geram e entregam o produto ou serviço para seus clientes. Conectam, portanto, necessariamente, várias áreas funcionais da empresa, geralmente submetidas a diferentes autoridades de gestão, através de interfaces que devem estar consistentes com a lógica operacional do processo como um todo, o que implica em técnica específica de gestão.

Para Lima e outros (1999), a natureza horizontal dos processos de trabalho, a contemporânea rapidez dos acontecimentos nos mercados e organizações e a dificuldade de prever os futuros acontecimentos exigem que as organizações, cada vez mais, busquem adotar novos modelos de estruturas organizacionais afinadas com a realidade dos processos, como, por exemplo, estruturas baseadas em projetos, matricial, ou diretamente com base em processos. A visão vertical tradicional das organizações tem como consequência algumas anomalias conforme demonstra a figura a baixo.

Figura 2 - A Visão Tradicional das Organizações



Fonte: Lima (1999).

Segundo Schermerhorn e outros (1999), as estruturas funcionais agrupam pessoas com características semelhantes, pois as tarefas são similares, e traz como consequências, o compartilhamento do conhecimento técnico, dos interesses e das responsabilidades. Para o autor, essa estrutura funciona bem em pequenas empresas e em ambientes estáveis. As principais vantagens e desvantagens desse modelo são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da estrutura funcional

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Economia de escala com o uso eficiente de recursos.	Dificuldade na detecção de responsabilidades para questões como contenção de custos, qualidade de produtos ou serviços, cronogramas e inovações.
Designação das tarefas de acordo com a especialização e treinamento.	O problema das chaminés funcionais, que está ligado à falta de comunicação e de coordenação, e de resolução de problemas entre as funções.
Alta qualidade na resolução de problemas técnicos.	Perda do senso de cooperação e de objetivo comum.
Treinamento, aprofundamento e desenvolvimento de habilidades dentro das funções.	Pontos de vistas estreitos e egocêntricos.
Definição clara das carreiras dentro das funções.	Problemas básicos são resolvidos em níveis mais altos, isso acarreta em lentidão.

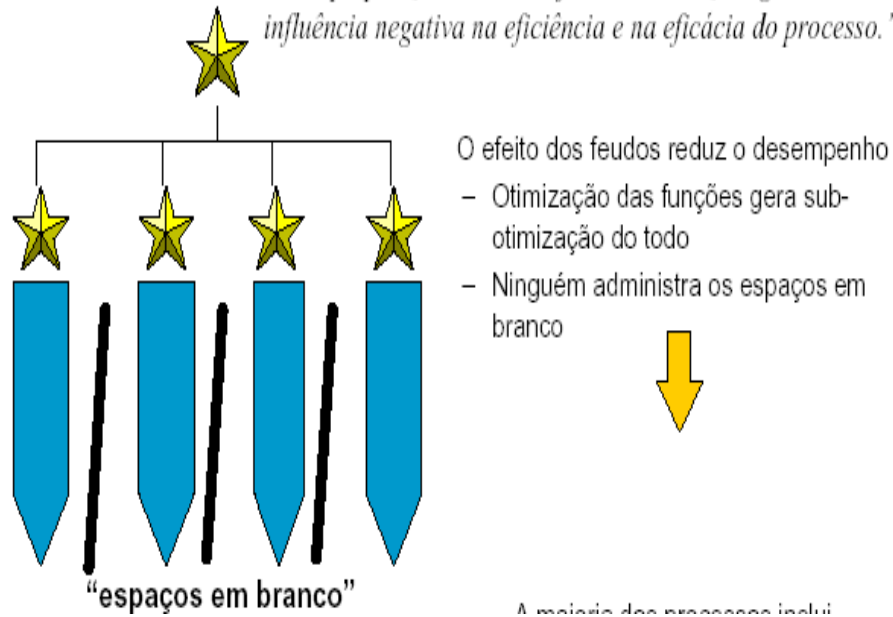
Fonte: Adaptado de Schermerhorn e outros (1999).

Para Cury (1995), a estrutura funcional é baseada na técnica da supervisão funcional, tendo sido planejada para implantar as ideias de Taylor, e tem larga aplicação na base da organização, onde prevalece a especialização.

Para Cardoso e outros (2009), a estrutura de organização funcional tem semelhanças a silos, com pouca capacidade de coordenação, e principalmente, gera processos desconhecidos, conforme demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Estrutura com semelhanças a silos

“Um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, e encoraja sub-otimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo.”



Fonte: Lima (1999).

O que se percebe na prática é que a maioria das organizações adota uma estrutura funcional com algumas adaptações, que impactam diretamente sobre a forma como os processos operacionais são executados e gerenciados.

Nesse contexto, a gestão por processos é uma das abordagens mais importantes entre os novos métodos organizacionais. Hammer e Champy (1994) definem alguns aspectos que mostram a importância da gestão dos processos nas organizações: os processos representam uma parcela significativa de custos da organização; projeta a empresa a se concentrar no cliente; ajuda as interações e comunicações organizacionais; previne erros; minimiza desperdícios; promove a busca pela melhoria.

Segundo Stewart (1992), a gestão por funções difere da gestão por processos, ao menos por três razões: adota objetivos externos; agrupa recursos e colaboradores para produzir um trabalho completo; e a informação segue direto para onde é preciso, sem interferência da hierarquia.

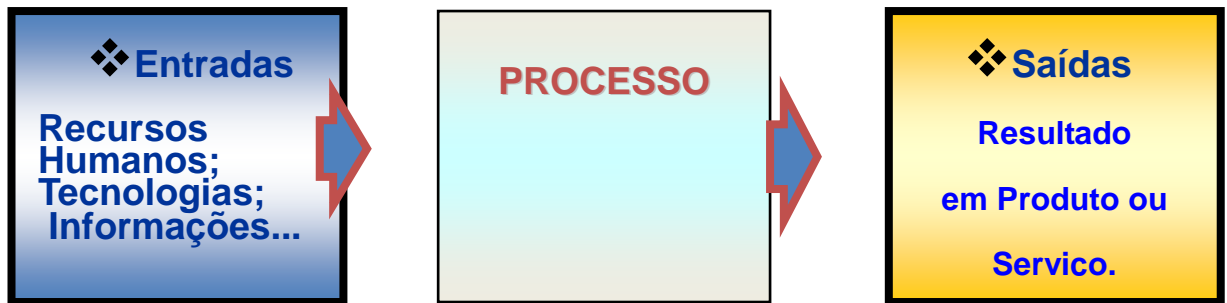
Para Davenport (1994, p.7): “Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de

subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz o valor.”

Hall (1982) define processo como uma série de atividades e tarefas lógicas e sequencialmente inter-relacionadas, organizadas com a finalidade de produzir resultados específicos para realização de uma meta, caracterizando-se por entradas mensuráveis, valor agregado e saídas mensuráveis.

Normalmente, define-se processo como um conjunto de entradas, tarefas, saídas que podem ser um produto ou serviço, conforme o esquema da figura seguinte.

Figura 4 – Representação esquemática de um processo



Fonte: Autor (2012).

Segundo Davenport (1994, p.7) “Processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e ‘inputs’ e ‘outputs’ identificados: uma estrutura para a ação.”

Motta (1995, p. 15) define processo como:

Uma organização de pessoas, equipamentos, procedimentos, informações, energia e materiais em atividades de trabalho logicamente relacionados e que agregam valor para o cliente, com o objetivo de produzir resultados específicos.

Cardoso e outros (2009) fazem uma síntese das definições de processos segundo seus tipos:

- a) Se forem processos finalísticos, os resultados gerados são produto(s) / serviço(s) para os clientes da organização;
- b) Se forem processos gerenciais, promovem o funcionamento da organização de seus processos;

c) Se forem processos de suporte, prestam apoio aos demais processos da organização.

Ainda Cardoso e outros (2009) entendem que o principal benefício da gestão de processos é sua capacidade de suprir deficiências do modelo de estrutura organizacional com base em funções.

Para Gonçalves (2000), o processo pode ser definido como um conjunto de atividades, que recebe entradas, agrega valor e fornece uma saída para um cliente, contudo, alerta que o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processos empresariais, e que existem outros que nem sempre têm seu início e fim bem definidos. Ele propõe cinco modelos básicos de processos empresariais, conforme demonstra o Quadro 2.

Quadro 2 - Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de Material	Processos de fabricação industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Inputs e outputs claros; • Atividades discretas; • Fluxo observável; • Desenvolvimento linear; • Sequência de atividades.
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Início e final claros; • Atividades discretas; • Sequência de atividades.
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa. Redesenho de um processo. Aquisição de outra empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Caminhos alternativos para o resultado; • Nenhum fluxo perceptível; • Conexão entre atividades.
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Sem sequência obrigatória; • Nenhum fluxo perceptível.
Mudanças de estado	Diversificação de negócios Mudança cultural de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução perceptível por meio de indícios; • Fraca conexão entre atividades; • Durações apenas previstas; • Baixo nível de controle possível.

Fonte: Gonçalves (2000).

O sistema de gestão com abordagem por processos ABNT Norma Brasileira-NBR ISO 9001:2008 é utilizado por milhares de empresas em todo o mundo. A ISO – “*International Organization for Standardization*”, ou organização internacional para normalização técnica, localizado em Genebra, Suíça, traduz o consenso de mais de 100 países membros, sobre diversos assuntos dentre eles a gestão. No Brasil a ISO é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

A abordagem de processos, segundo a Norma ABNT NBR ISO 9001:2008, é a aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação das interações desses processos e sua gestão.

Figura 5 - Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo



Fonte: NBR ISO 9004 (2000, p. 4).

Segundo a ABNT NBR ISO 9001, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou em interação que transformam entradas em saídas, conforme representado na figura 5.

Os requisitos básicos de um sistema de gestão com base na ABNT NBR ISO 9001:2008 são:

- a) Documentação;
- b) Responsabilidade da direção;
- c) Gestão de recursos;
- d) Realização de produto;

e) Medição, análise e melhoria.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (2006, p. 3)

Toda organização é um sistema: ou seja, funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos definem as necessidades e expectativas dos seus clientes e demais partes interessadas, permitindo um planejamento adequado das atividades, a definição das responsabilidades das pessoas envolvidas e o uso adequado dos recursos disponíveis. Nesta condição, as pessoas são envolvidas não somente na execução, mas também no planejamento dos processos, na prevenção e soluções de problemas, na eliminação de redundâncias e no aumento da produtividade. A gestão por processos une as pessoas da organização, criando um ambiente agradável, cooperativo e produtivo, o qual assegura os resultados da organização.

Segundo Shurchman (1972), a teoria dos sistemas vê as organizações como sistemas complexos em interação com o ambiente, objetivos totais, recursos, componentes e administração do sistema. Esses sistemas são orientados por propósitos e metas, cuja busca envolve a transformação de entradas em saídas. Todos os sistemas organizacionais estão incluídos em um sistema mais amplo.

Para Shurchman (1972), a palavra “sistema” tem várias definições, contudo um conceito básico é consenso: “Conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades”.

O tipo de estrutura e sistema adotado pela empresa impacta diretamente como os processos organizacionais vão ser operados e gerenciados. Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi necessário fazer um nivelamento conceitual dos princípios básicos das teorias de Taylor, estruturas organizacionais, processos, sistemas, e requisitos de um sistema de gestão, como foi apresentado neste tópico, e a gestão de processos e a gestão da qualidade, o que será apresentado a seguir.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS E A GESTÃO DA QUALIDADE

Os termos “Processos” e “Qualidade” são bastante conhecidos, e existem muitos conceitos sobre eles, inclusive alguns equivocados, o que dificulta o seu entendimento e a implantação de sistemas de gestão com base nessas filosofias.

Segundo Gonçalves, (2000, p.8):

Em função da interdisciplinaridade característica da administração de empresas, é importante reconhecer o emprego da palavra “processo” em outras áreas do conhecimento. Encontramos a palavra sendo empregada na sociologia, na psicologia, na biologia, na arquitetura, na engenharia e na política, sempre com acepções semelhantes, embora tratando de assuntos muito diferentes.

A “Qualidade”, por exemplo, é frequentemente confundida com beleza, virtudes, brilhos, detalhes de acabamento, e assim por diante.

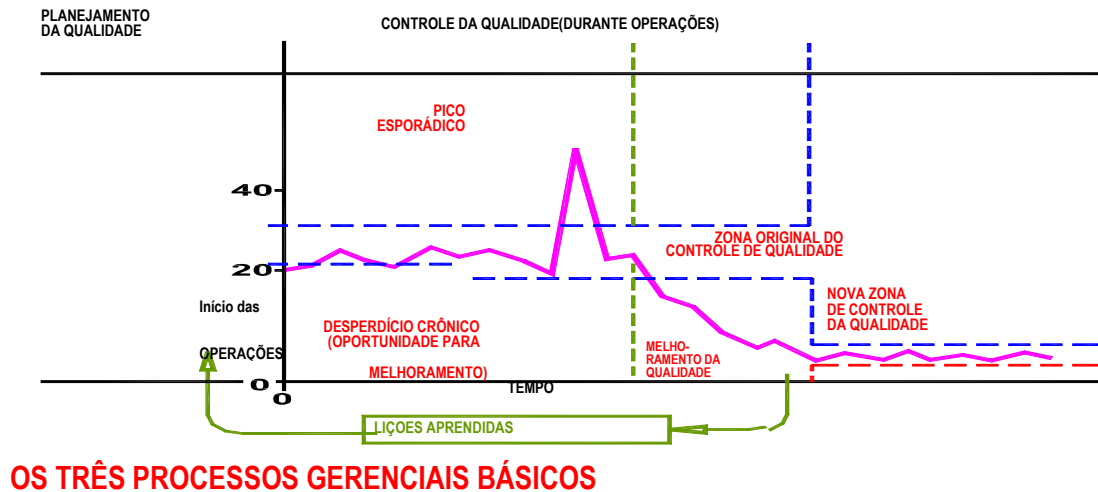
Para Maranhão (2001), existem muitas maneiras de mostrar o que é a Qualidade, quando, por exemplo, o produto está comprovadamente em conformidade com as especificações; quando é percebido o benefício do que foi comprado em relação ao valor que foi pago; quando o que foi comprado é capaz de fazer pelo menos o que se espera para uso; quando é escolhido um determinado produto ou serviço dentre vários outros concorrentes; e quando o cliente está satisfeito. A qualidade é conseguida após interferência direta nos processos administrativos, ou seja, obter qualidade implica necessariamente em focalizar os processos da organização de agir sobre eles, gerí-los.

Para Paladini, (2000 p.16):

Além do fato de que é extremamente dinâmico, tanto em termos de conteúdo como, principalmente, de alcance, a palavra “qualidade” apresenta características que implicam dificuldades de porte considerável para sua perfeita definição. Não é um termo técnico exclusivo (como citoplasma, por exemplo – um conceito que pouco se usa fora da biologia celular), mas uma palavra de domínio público. Isso significa que não se pode defini-la de qualquer modo, certo de que as pessoas acreditarão ser este seu significado, porque o termo é conhecido em nosso dia-a-dia. Além disso, não é um termo empregado em contextos bem definidos.

Segundo Juran (1990), a qualidade é “adequação ao uso” querendo dizer que o usuário de um produto ou serviço pode contar com o mesmo para desempenhar o que a este foi determinado. Dentro de cada processo, Juran (1990) estabeleceu etapas para a melhoria da qualidade, e que representa os fundamentos de sua filosofia. Baseou-se principalmente na prática de gestão financeira de uma organização. Estabeleceu também que qualidade é feita de três processos gerenciais básicos, conhecidos como Trilogia de Juran, que são: planejamento, controle e a melhoria da qualidade, conforme representa a Figura 6.

Figura 6 - Trilogia de Juran



Fonte: Juran (1990).

Planejamento da qualidade:

Criar a consciência da importância da melhoria; estabelecer metas para as melhorias; identificar quem vai ser impactado; identificar anseios de clientes e usuários; especificar um produto que atenda os requisitos identificados; projetar processos que possam produzir as características estabelecidas; inteirar a produção sobre os planos resultantes e estabelecer controles de processos.

Controle da qualidade:

Avaliar o desempenho da qualidade; medir o desempenho com as metas estabelecidas; adaptar as diferenças encontradas.

Melhoria da qualidade:

Estabelecer a infraestrutura para a realização do empreendimento; identificar os projetos específicos de melhoria; estabelecer uma equipe; prover recursos, a motivação e o treinamento.

Para Deming (1982 apud MIRSHAWKA, 1990), a qualidade é conseguida a partir de quatorze pontos, e com a erradicação das sete doenças mortais definidas

por ele, que representam os fundamentos de sua filosofia. Embora ela tenha sido desenvolvida há muitas décadas, tais fundamentos ainda são considerados o alicerce da teoria da Qualidade. Em resumo, são os seguintes:

- 1) Ter consistência e instituir como objetivo permanente a melhoria de produtos e serviços. A qualidade deve vir antes do lucro. O lucro é consequência da qualidade;
- 2) Adotar a nova filosofia. Não aceitar os atrasos, materiais defeituosos, falha na mão-de-obra. Seguir a filosofia da qualidade não deve ser atribuição exclusiva da diretoria ou do presidente. Essa filosofia deve resultar de uma decisão compartilhada e da responsabilidade assumida por cada membro da organização;
- 3) Não depender da inspeção em massa. A inspeção de produtos, em massa, leva ao pressuposto de que se pode alcançar a qualidade identificando-se os erros e corrigindo-os, mas isso, de fato, não corresponde à realidade;
- 4) Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços. Os custos de aquisição não devem ser a principal e única preocupação. Para ele, os juros do fornecedor, as preocupações e compromissos com a satisfação do consumidor final devem ocupar o centro das atenções. Isso, acoplado ao preço de aquisição, forma a base para a seleção do fornecedor;
- 5) Aperfeiçoar, constantemente e indefinidamente, o sistema de produção e serviços. Uma melhoria contínua significa que nenhum padrão ou nível de realização atual pode garantir sua eficácia no futuro;
- 6) Instituir o treinamento profissional do pessoal usando a estatística. O treinamento do trabalhador deve ser específico, diretamente relacionado com sua ocupação, e equivalente à sua responsabilidade;
- 7) Instituir lideranças eficientes. Para a alta gerência, consiste em desenvolver e aplicar uma visão estratégica da cultura da qualidade. Para os supervisores de linha, liderar significa auxiliar o trabalhador a fazer cada vez melhor o seu serviço, utilizando técnicas de treinamento adequadas, fornecendo ferramentas e oportunidades, para que as pessoas tenham orgulho do seu trabalho;
- 8) Eliminar o medo. Quando os funcionários têm receio do que possa acontecer caso se manifestem, de assumir riscos ou de questionar, as possibilidades de

melhorar a qualidade reduzem-se drasticamente. Chefes que administram através do medo, criam um clima de deslealdade. Encorajar a comunicação nos dois sentidos;

9) Romper as barreiras entre as áreas de trabalho. Todos os funcionários devem nutrir um forte sentimento de que a qualidade é uma meta e não uma competição entre os colegas de trabalho. O trabalho é de equipe;

10) Eliminar slogans e metas numéricas. Slogans de efeito colocam os trabalhadores na situação de terem uma vaga ideia do rumo a seguir, mas sem qualquer mapa que os oriente para chegar lá;

11) Eliminar cotas numéricas. Uma ênfase no total produzido ou em cotas encoraja as pessoas a focalizar o “quanto” em vez do “quão bom” ou “quão eficaz”;

12) Romper barreiras ao orgulho pelo trabalho. Criar um ambiente de trabalho que encoraje os trabalhadores a executar bem suas tarefas, dando o melhor da sua capacidade;

13) Instituir um vigoroso programa de educação e aperfeiçoamento no que diz respeito às ferramentas e às técnicas de controle de Qualidade. Mas é importante que a equipe desenvolva novos métodos de trabalho, e formas de absorver a nova filosofia administrativa;

14) Tomar atitude para concretizar a transformação, que depende do envolvimento de todos, não só de uma minoria de uma área específica. Ter um comprometimento com a qualidade, praticando os treze pontos anteriores.

Além disso, Deming (1982) apud Mirshawka (1990), propõe a erradicação, do que ele chama das sete doenças mortais.

- 1) Não fornecimento recursos humanos e financeiros adequados para apoiar a constância de propósito;
- 2) Ênfase no lucro em curto prazo;
- 3) Avaliação do desempenho anual, baseado em observações ou em críticas;
- 4) Ausência de continuidade administrativa em virtude de mudança de emprego;
- 5) Direção da empresa com base apenas nos números visíveis, sem se concentrar no que é necessário para melhorar o processo;

- 6) Gastos excessivos com programas de saúde;
- 7) Gastos excessivos com problemas jurídicos.

Segundo Mirshawka (1990), a alta administração deve organizar uma equipe para implementar os quatorze pontos anteriores, erradicar as sete doenças mortais e difundir por todos os cantos o ciclo do PDCA, conhecido como ciclo do Dr. Deming, pois foi ele quem o difundiu no Japão.

O PDCA consiste em:

P – Que vem da palavra inglesa – *Plan* – Planejar (Objetivos, Metas, Meios);

D – Que vem da palavra inglesa – *Do* – Fazer, Desenvolver (Educação, Executar);

C -Que vem da palavra inglesa – *Check* – Verificar, Conferir (Resultados);

A -Que vem da palavra inglesa – *Act* – Agir (Atuar corretivamente, acompanhar).

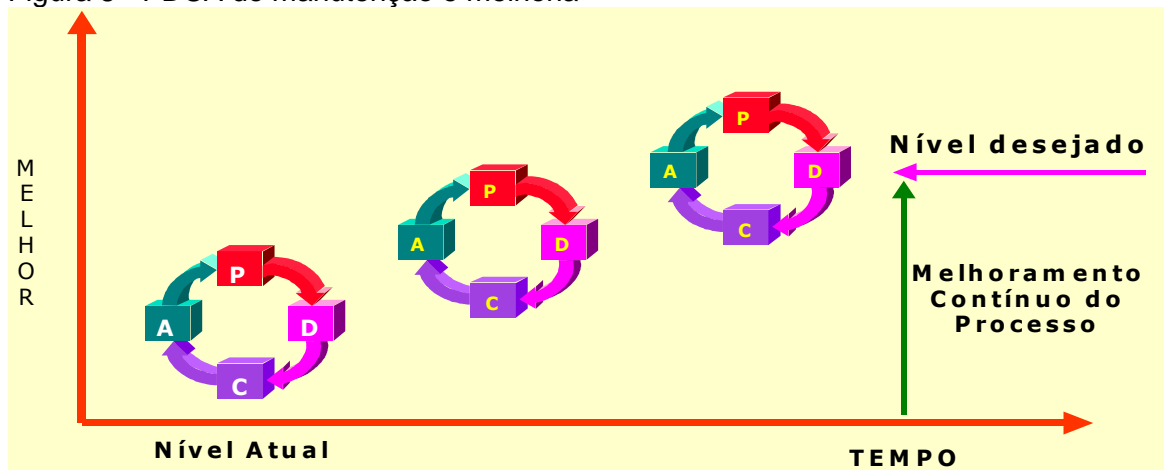
Figura 7 - Ciclo PDCA de controle de processos



Fonte: Controle da Qualidade Total – No Estilo Japonês (1992).

Para Mirshawka (1990), o ciclo PDCA, conforme Figura 7, deve ser utilizado por todos os níveis hierárquicos da organização para atingir metas previamente estabelecidas e sempre visando a melhoria contínua dos processos, conforme mostra a Figura 8.

Figura 8 - PDCA de manutenção e melhoria



Fonte: Controle da Qualidade Total – No Estilo Japonês (1992).

Para Mirshawka (1990, p.286):

Hoje, ciclo do PDCA é o elemento principal para o processo de planejamento, da ação e da revisão, enfim para se ter uma orquestra, onde todos os instrumentos devem estar afinados para que a música seja tocada, ouvida e sentida com satisfação por todos!!!

Segundo Mirshawka (1990), o desenvolvimento da Indústria japonesa foi proveniente da disciplina e da aplicação de conceitos de modernas técnicas de gestão de empresas, transmitidos pós-guerra por Dr. Deming, o grande guia intelectual do povo do Japão. Seus ensinamentos são respeitados e utilizados por todas as comunidades que buscam o sucesso através da qualidade.

- a) Garvin (1992) dividiu a evolução da qualidade, em quatro “eras”:
- b) Inspeção,
- c) Controle Estatístico da Qualidade;
- d) Garantia da Qualidade;
- e) Gerenciamento da qualidade, contudo uma não exclui a outra. Varia conforme a situação organizacional.

Falconi (1994) propõe um caminho para alcançar a qualidade: Entenda seu trabalho; arrume a casa; padronize os processos; elimine as anomalias; monitore; gerencie para manter, gerencie para melhorar; aperfeiçoe o monitoramento; pratique soluções de problemas; aperfeiçoe para manter; garanta qualidade; aperfeiçoe para melhorar, atente para os recursos humanos; e olhe para o futuro.

Segundo Falconi (1994), gerenciar significa essencialmente, eliminar anomalias e atingir metas. A gestão da rotina tem o padrão como instrumento básico. Ele é o próprio planejamento do trabalho, que indica meios para execução, metas e responsabilidade.

Para a UNICAMP (2003, p.7):

Se os gerentes entenderem os processos, adquirem uma base sólida para a melhoria. Depois que o processo é documentado de forma clara e concisa, fica mais fácil localizar oportunidades de melhoria no tempo de resposta e na qualidade, permitindo uma redução de custo. O mapeamento do processo abre o diálogo entre administração e funcionários, criando uma compreensão comum sobre o que realmente acontece no negócio.

Como foi apresentado neste tópico, para obter níveis superiores de qualidade, é preciso adotar uma perspectiva por processos, que é a essência da gestão da qualidade, como, por exemplo, quando Juran preconizava, através dos seus processos gerenciais básicos, planejamento, controle e a melhoria da qualidade, ou quando Deming define como uma das sete doenças mortais, dirigir a empresa com base apenas nos números visíveis, sem se concentrar no que é necessário para melhorar o processo.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA

A busca para alcançar melhores resultados em gerenciamento e conseqüentemente alcançar a qualidade, não é exclusividade das empresas da iniciativa privada. Há muito tempo vem se tentando melhorar a “máquina” do estado, com o objetivo de prestar um melhor serviço para o cidadão.

De acordo com o Instituto Hélio Beltrão (2011):

O brasileiro é simples e confiante. A administração pública é que herdou do passado e entronizou em seus regulamentos a centralização, a desconfiança e a complicação. A presunção da desonestidade, além de absurda e injusta, atrasa e encarece a atividade privada e governamental.

Segundo Fadul e Silva (2008), a partir dos anos 30, foi empreendida a primeira reforma no setor público brasileiro, retomando os princípios de Weber, que ressalta a diferença entre a figura do político e a do administrador.

Para Fadul e Silva (2008, p.2):

Naquele momento, a implementação da burocracia enquanto modelo de gestão era uma tentativa de desvincular a figura do gestor público, aquele voltado para a condução das organizações públicas, do indivíduo político que se orientava pelos desejos do poder político.

Segundo Mintzberg (1995), a palavra burocracia, nome usado por Weber no século XX para descrever uma estrutura organizacional específica, é de origem francesa, *bureau*, que significa “mesa de escritório”, e tinha a pretensão de ser utilizada para definir um modelo de gerenciamento eficiente e eficaz, contudo a palavra assumiu um significado pejorativo, e facilmente é confundida com sistema de gestão lento, emperrado, com entraves etc.

Na década de 60, através do decreto Lei Nº 200/1967, e em 1990 quando foi criado um subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública, proveniente do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), e principalmente após as reformas implementadas por Bresser Pereira, através do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro (PDRAE, 1998), vem se tentando tornar as organizações públicas mais eficientes e produtivas, e assim consequentemente fornecendo uma melhor prestação de serviços para o cidadão.

Em 23 de fevereiro de 2005, foi instituído o Programa Nacional de Gestão e Desburocratização (GESPÚBLICA), através do Decreto Federal 5378, em princípio com os mesmos objetivos anteriores.

O GESPÚBLICA (2006), orientado por princípios constitucionais: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, e eficiência, fundamentou o Modelo de Excelência em Gestão Pública, através da:

- a) Excelência dirigida ao cidadão;
- b) Gestão participativa;
- c) Gestão baseada em processo e informações;
- d) Valorização das pessoas;
- e) Visão de futuro;
- f) Aprendizado organizacional;
- g) Agilidade;
- h) Foco em resultados;
- i) Inovação;

j) Controle social.

Para o GESPÚBLICA (2006, p. 9):

O centro prático da ação da gestão pública de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas) com alto valor agregado.

A avaliação da empresa / órgão público pelo GESPÚBLICA é realizada através de critérios e itens estabelecidos, que recebem pontuação. A partir do resultado, é possível propor melhorias para o sistema de gestão da organização. Os critérios são: liderança; estratégias e planos; cidadãos e sociedade; informação e conhecimento; pessoas; resultados e processos, sendo este último, tema central desta pesquisa.

O instrumento para avaliação da Gestão Pública Ciclo 2006 aborda o critério processos para identificar sua aplicação ou não, conforme indicamos a seguir.

Quando avaliados os processos finalísticos, ou seja, os processos da atividade fim da organização, é solicitado ao avaliado, a definição dos seus produtos, serviços, e a demonstração de como eles são concebidos. Nesse ponto é que é verificado se as necessidades do cidadão/usuário são levadas em consideração na concepção dos processos finalísticos. Além disso, é solicitado ao avaliado demonstrar como são atendidos os requisitos ambientais de saúde, de segurança e de ergonomia, quando aplicáveis. É analisado também como é feita a gestão de projetos, a gestão dos processos finalísticos, os custos, inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão.

A gestão de processos de apoio é verificada em alinhamento com os processos finalísticos, ou seja, como é feita a sua gestão, como ele é concebido, se as necessidades dos processos finalísticos são considerados na concepção dos processos de apoio, como são otimizados os custos, e como são realizadas as avaliações e a implementação de inovações. É verificada também a gestão orçamentária e financeira. O suporte orçamentário e financeiro eficaz às estratégias, aos planos e aos processos da organização.

O processo de aquisição de materiais é uma das atribuições da seção analisada por esta pesquisa, sendo um dos requisitos avaliado pelo GESPÚBLICA (2006). O ANEXO A demonstra como ele é evidenciado.

Após a avaliação do grau de aderência da organização em relação aos critérios preconizados pelo GESPÚBLICA, conforme apresentado neste tópico, é possível ter um diagnóstico da empresa, e sugerir adoção de novas práticas, ou seja, é uma forma sistemática de avaliação, que tem como objetivo principal, melhorar a qualidade do serviço público, através da melhoria dos processos internos.

Outra iniciativa importante na década de noventa, tanto para instituições públicas como para iniciativa privada, foi a instituição da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, que tinha como objetivo inicial administrar o prêmio nacional da qualidade. Através da credibilidade conquistada e consolidada, a FNQ reúne hoje os melhores executivos e pensadores do país, que, assim, ajudam a fundação a cumprir sua missão de aperfeiçoar a qualidade e a produtividade das organizações através da disseminação dos fundamentos da excelência em gestão, e assim consequentemente, ajudando ao crescimento econômico do Brasil. Os fundamentos são:

- a) Pensamento sistêmico;
- b) Aprendizado organizacional;
- c) Cultura de inovação;
- d) Liderança e constância de propósitos;
- e) Orientação por processos e informações;
- f) Visão de futuro;
- g) Geração de valor;
- h) Valorização das pessoas;
- i) Conhecimento sobre o cliente e mercado;
- j) Desenvolvimento de parcerias;
- k) Responsabilidade social.

Como foi apresentado, entre os fundamentos que baseiam os critérios de excelência da Fundação Nacional da Qualidade está a Orientação por Processos e Informações, assim demonstrando mais uma vez a importância deste requisito para a melhoria do desempenho organizacional.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (2006, p. 17):

O funcionamento de uma organização está baseado em um conjunto de atividades transformadoras inter-relacionadas. Assim, para agregar valor ao negócio, é fundamental mapear e padronizar as atividades em processos e conhecer as necessidades e expectativas das partes interessadas.

Ainda, segundo os critérios de excelência FNQ (2007), são examinados os principais processos do negócio, ou seja, aqueles que agregam maior valor, como eles são identificados, gerenciados, analisados e melhorados, inclusive os processos de apoio, os relacionados a fornecedores, aos processos econômicos e financeiros.

Na avaliação e diagnóstico da gestão organizacional, quanto ao requisito processo, a FNQ (2007) solicita que a organização informe como ela identifica, determina, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio, os processos de apoio, os processos econômico-financeiros, e os processos de relacionamento com os fornecedores, este último evidenciado conforme ANEXO B.

Tanto os critérios do GESPÚBLICA, quanto os critérios de excelência propostos pela Fundação Nacional da Qualidade, são formas sistemáticas de avaliar as organizações, objetivando propor novas práticas de gestão para as empresas avaliadas e conseqüentemente melhorar os índices de desempenho das mesmas. Devido a sua fundamental importância para alcançar esses objetivos, têm em comum, a abordagem por processos.

A relevância da Gestão de Processos, para a melhoria do desempenho organizacional, já deve ter sido percebida, no que foi apresentado até aqui, contudo a implementação dessa filosofia de gestão não é tão simples, e é preciso atenção em relação a alguns fatores críticos que serão apresentados a seguir.

2.4 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

Percebe-se, na prática, que, antes de pensar em implementar um Sistema de Gestão com base em Processos, é necessário fazer um planejamento, considerando principalmente as pessoas envolvidas. Uma pessoa motivada é o centro do sucesso de qualquer sistema de gerenciamento que queira funcionar bem. O estilo de gerenciamento, humano e democrático, geralmente, determina um sentimento positivo por parte dos funcionários, perante as mudanças. Em empresas públicas

existem alguns fatores que podem dificultar a implementação, como por exemplo, a estabilidade no emprego, a influência da política, dentre outros, contudo, com uma equipe motivada e acreditando que é uma melhoria para todos, a chance de sucesso aumenta.

Conforme Maranhão (2001), para que as pessoas se sintam motivadas, é preciso que elas tenham algumas perguntas, muito bem definidas em suas cabeças: quem eu sou nesta empresa? quanto eu valho? até onde poderei progredir nesta empresa? como poderei progredir (regras do jogo)?

De acordo com Emery (1976), baseado em pesquisas, o trabalho precisa apresentar seis características para que a pessoa que o realiza se comprometa com o mesmo: variedade e desafio; aprendizagem contínua; autonomia e uma margem de manobra; reconhecimento e apoio; ser uma contribuição social que faz sentido; permitir um futuro desejável.

Para Davenport (1994), os habilitadores organizacionais chaves para a mudança no sentido da gestão por processos são: tecnologia, informação e recursos humanos.

Para Judson (1980), existem algumas variáveis que podem causar resistência às mudanças: ameaça à segurança; incerteza quanto aos benefícios e desvantagens; o não envolvimento das pessoas. Ele propõe uma escala de intensidade da resistência para mudança, conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 - Escala de intensidade da resistência para a mudança

Postura perante a mudança	Ações e comportamentos
Aceitação	Cooperação e apoio entusiástico Cooperação Cooperação sobre pressões da gerência Aceitação Resignação
Indiferença	Indiferença Apatia
Resistência Passiva	Fazer o estritamente necessário Comportamento regressivo Não aprender Protestos Trabalhar segundo as regras
Resistência Ativa	Fazer o mínimo possível Diminuir o ritmo de trabalho Retraimento Pessoal Cometer “erros” propositais Causar danos Sabotagem deliberada

Fonte: Adaptado de Judson (1980).

Para Falconi (1994), o comprometimento da liderança, ou seja, o número um da organização, juntamente com participação ativa das gerências é fator chave para que uma gestão por processos ocorra de fato.

De acordo com Maranhão (2001), para implementação de um sistema de gestão da qualidade, que tem como base processos, a direção da empresa deve estar convencida e compromissada com as mudanças, deve também escolher um coordenador, que, se possível, possua as seguintes características pessoais: capacidade de liderança, organização, entusiasmo, capacidade de trabalho e persistência, bom relacionamento pessoal, lógica e inteligência, coerência de comportamento e conhecimento de gestão pela qualidade. A partir desse ponto é preciso fazer uma avaliação da situação atual da empresa e elaborar um cronograma de trabalho.

Segundo Cardoso e outros (2009), para o sucesso da implementação da Gestão de processos, é preciso desenvolver uma área específica da Empresa, uma espécie de “*Chief Process Officer*” – CPO, ou uma estruturação para um Escritório de Processos, que teriam os seguintes macros objetivos: promover a gestão de processos; modelar e representar processos; promover a melhoria do desempenho dos processos; integrar mecanismos de coordenação organizacional; implantar

processos; capacitar os gestores de processos; promover a gestão do dia-a-dia; oferecer o suporte ao escritório.

ELOGROUP (2009) propõe pontos de atenção para se ter sucesso na implementação de um escritório de processo: não possuir o devido apoio da alta administração e alinhamento com a estratégia; não construir um real entendimento da demanda por um escritório de processos; não valorizar os benefícios indiretos gerados pelo escritório de processos para a organização; não planejar de forma gradativa os serviços de “Business Process Management – BPM”, alinhado à evolução de maturidade e resultado no curto prazo; má formação e motivação da equipe do escritório de processos; e não identificar e monitorar os resultados que estão sendo gerados.

Tolovi (1994) identificou possíveis causas de insucesso na implementação de programas de qualidade, e propôs algumas sugestões, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4 - Causas de insucesso e sugestões para implementação de programas de qualidade

CAUSA	SUGESTÃO
Não envolvimento da alta direção(demonstração de interesse, “gastar tempo em conversar com os colaboradores.)	Melhor começar com um programa para iniciar o processo de mudança.
Ansiedade por resultados, expectativa exagerada.	Entender que a implementação da qualidade é gradual e, conforme as pessoas se envolvem, os resultados aparecem.
Desinteresse do nível gerencial, o nível gerencial tende a achar que qualidade é algo óbvio e que não necessita grande energia ou dedicação.	Os programas de qualidade são programas de envolvimento e comprometimento de pessoas e precisam do suporte de todas as camadas organizacionais.
Planejamento inadequado	Incluir metas, treinamento, metodologia a ser aplicada, velocidade de implementação, áreas a ser abordadas e pessoas envolvidas.
Treinamento precário	O treinamento deve ser de caráter contínuo de forma que os vários níveis organizacionais estejam envolvidos.
Falta de apoio técnico: as pessoas envolvidas com a implementação se sentiam frustradas e incapacitadas de seguir em frente sem entender bem o que estava acontecendo.	Apoio técnico pode ser externo ou desenvolvido internamente.
Sistema de remuneração inconsistente.	Associar o sistema de avaliação e remuneração ao programa da qualidade estimulando resultados em equipe.

CAUSA	SUGESTÃO
Escolha adequada de multiplicadores	Selecionar com base na capacidade de comunicação para gerarem resultados.
Descuido com a motivação	Mostrar os benefícios para as pessoas, as atitudes dos níveis superiores devem demonstrar continuamente o interesse pelos resultados do programa.

Fonte: Tolovi (1994).

Segundo Maranhão (2001), um dos requisitos para implementação de um sistema de gestão, é a definição e mapeamento dos processos. Qualquer atividade que recebe entradas, é processado e transformado em saída, pode ser considerada como um processo. É preciso identificar e interligar esses processos para que o conjunto funcione de maneira mais eficiente e eficaz. Ainda o mesmo, essa abordagem é uma ferramenta poderosa para automatizar as atividades repetitivas, aumentar a velocidade dos processos, melhorar a comunicação e reduzir o tempo de ciclo dos processos.

Retomando Cardoso e outros (2009), são elementos que influenciam na Gestão de Processos: Estratégia, Projeto Organizacional, Cultura, Tecnologia da Informação (Gestão da Cadeia de Suprimentos – SCM, Gestão de Relacionamento com Clientes – CRM, dentre outros, todos incorporam a visão de processos no seu conceito central), Indicadores de Desempenho, Gestão do Conhecimento, e Gestão de Competências.

Segundo Hammer (1998), uma mudança de estrutura funcional para uma orientada por processos, é necessário:

- a) Definir o responsável pelo processo;
- b) Minimizar as transferências de atividades;
- c) Maximizar o agrupamento de atividades;
- d) Reunir os grupos em um mesmo local da empresa, visando diminuir custo de energia;
- e) Usar a tecnologia da informação para diminuir o custo de transporte, armazenagem e deslocamento.

Para Aquilano e outros (2001), a Tecnologia da Informação (TI) desempenha um papel fundamental para gestão de processos. A utilização da tecnologia da informação é praticamente indispensável, como os pacotes ERP “Enterprise

Resources Planning”, que surgiram na década de 90, e tem como principal função integrar os processos, procedimentos de controle de informação, através de um único banco de dados.

Segundo Yin (1999), para que as empresas tenham sucesso na implementação de um ERP “Enterprise Resources Planning” ela deve: fazer um levantamento detalhado dos processos da empresa; avaliar e aprimorar os processos identificados; parametrizar o sistema segundo os processos identificados e aprimorados; fazer testes integrados do novo sistema; desenvolver funções e treinar pessoas chaves para atender pontos de não aceitação do ERP.

De acordo com Cardoso entre outros (2009), para realização da gestão de processos, não é necessário mudar a estrutura organizacional, mas sim:

- a) Criar e sustentar uma cultura de gestão baseada em dar visibilidade e entendimento aos processos;
- b) Mensurar o desempenho dos processos, e não somente das funções ou departamentos funcionais;
- c) Usar práticas para que os processos sejam melhorados quando necessário;
- d) Promover a integração e a redução dos conflitos interdepartamentais;
- e) Refazer a noção de que o foco em processos é um meio para se ter foco em clientes finais, e que esse foco traz consigo a noção de processos transversais;
- f) Criar uma responsabilidade compartilhada sobre o processo transversal e a definição das responsabilidades pelas partes componentes do processo.

2.5 INTENÇÃO DE ACEITAÇÃO DA MUDANÇA TÉCNICA

De um modo geral, a literatura relacionada às condições para implementação da gestão de processos foca em um contexto no qual a organização já está implementando a gestão de processos, ou, ao menos, já adotou – ou está em vias de adotar - uma decisão de realizar esta implementação. Desse modo, a literatura volta-se para avaliar, no processo de implementação, a presença de componentes técnico-organizacionais influentes na qualidade do processo de implementação.

O exame empírico exploratório do caso deste trabalho, no entanto, indica um contexto organizacional que se encontra em estágio anterior a uma decisão desse

tipo, ou seja, não existe um processo de implementação em andamento, sequer uma decisão organizacional por fazê-lo. Por consequência, ainda que o entendimento conceitual dos requisitos específicos de implementação, realizado nas seções precedentes, seja essencial para a compreensão do objeto, consideramos necessário buscar uma referência conceitual que permita uma aproximação mais precisa ao contexto específico desta pesquisa.

A prospecção da literatura nesse sentido revelou um conjunto de modelos e abordagens que procuram avaliar a intenção de usuários individuais em adotar tecnologia.

Entre as abordagens mais usuais, encontram-se a Teoria de Difusão da Inovação (IDT – Innovation Diffusion Theory), desenvolvida por Rogers (1983), o modelo estendido baseado no IDT, desenvolvido por Moore e Burbasat (1991), os autores relacionados à Teoria da Ação Racional (Theory of Reasoned Action – TRA), formulada por Fishbein (1980) e um seu desenvolvimento realizado por Ajzen (1985), a Teoria do Comportamento Planejado (Theory of Planned Behavior - TPB), anteriormente ainda desdobrada por Taylor e Todd (1995) como Teoria do Comportamento Planejado (Decomposed Theory of Planned Behavior – DTPB). Fundamentados na linha conceitual desses autores, um grande número de trabalhos, desenvolvimentos e extensões teóricas e metodológicas vêm sendo realizados nas últimas décadas.

Dentre esses desenvolvimentos, destaca-se, sem dúvida, o Modelo de Aceitação da Tecnologia (Technology Acceptance Model – TAM), formulado inicialmente por Davis (1989) e a extensão realizada por Venkatesh e Davis (2000), conhecida como TAM2.

As variáveis do modelo TAM original (Davis, 1989) incluem dois determinantes chaves para a avaliação de uma intenção comportamental ao uso da tecnologia, intenção da qual resulta, no modelo, o seu uso efetivo:

- a) *Utilidade percebida* – o grau em que uma pessoa acredita que usando um determinado sistema (ou técnica, ou tecnologia) aumentará o seu desempenho no trabalho;
- b) *Facilidade de uso percebida* – o grau em que uma pessoa percebe que o uso de determinado sistema (ou técnica, ou tecnologia) será livre de esforço.

Ainda que supra apenas informações abstratas sobre as intenções de adoção dos usuários (ou potenciais usuários) de tecnologia, o modelo TAM, talvez pela generalidade de suas variáveis, tem sido validado em grande volume de testes empíricos, geralmente orientados para predizer o futuro uso de sistemas de informação automatizados.

A consideração dessa família de modelos no nosso contexto é pertinente, pois, todos propõem variáveis que representam aspectos relacionados à introdução de inovações que, percebidos pelos indivíduos, podem influir na sua atitude favorável ou não à adoção de tecnologias em geral.

Cabe observar que, apesar de sua ampla utilização, o modelo TAM vem sendo objeto de severas críticas, devido à sua natureza funcionalista, com limitações analíticas em relação à explicação dos comportamentos observados (VEIGA et al., 2001; STRAUB et al., 1997; CHAU; HU, 2002).

Visando contornar suas limitações, o modelo vem sendo objeto de várias extensões e adaptações, com a inclusão de novas variáveis, adicionais ou antecedentes às variáveis padrões dos modelos existentes (SEGARS e GROVER, 1993; CHAU, 1996; VENKATESH; DAVIS, 2000).

Convém observar também que, embora definido para uso com Sistemas de Informação baseados em Tecnologia da Informação, a estrutura analítica do modelo TAM não contradiz a sua aplicação a outros tipos de inovações técnicas e de tecnologias. Isso se dá especialmente devido ao caráter manifestamente abstrato de seus construtos, e devido à consideração teórica de que o conceito de sistemas de informação envolve muito mais que aspectos operacionais de hardware e software, estendendo-se, em seus aspectos mais estratégicos, à implementação de novos processos organizacionais.

Conforme indicado na seção de metodologia, ainda que inspirado nas abordagens baseadas na relação de determinação entre percepções de utilidade/facilidade das tecnologias e inovações, e correspondentes atitudes de adoção/rejeição das mesmas, considerações fundadas sobre o contexto específico deste trabalho guiaram a definição de nosso quadro analítico.

3 OBJETO EMPÍRICO

Inicialmente a empresa analisada foi instituída como empresa de economia mista e, posteriormente, transformada em empresa pública. Sua missão principal é gerar e difundir o conhecimento dos recursos naturais básicos necessários para o desenvolvimento sustentável do País.

Para atingir sua missão, a organização conta com um quadro de aproximadamente 1400 pessoas, e possui além da sua sede em Brasília, Escritório no Rio de Janeiro, Superintendência em Manaus, Residência em Porto Velho, Superintendência em Belém, Superintendência em Recife, Residência em Fortaleza, Superintendência em São Paulo, Superintendência em Porto Alegre, Superintendência em Belo Horizonte, Superintendência em Goiânia, Residência em Teresina, e a Superintendência de Salvador, que é o objeto da pesquisa. Sob a análise operacional, a empresa é focada em projetos.

A Superintendência de Salvador tem cento e trinta funcionários, sendo setenta e seis homens e cinquenta e quatro mulheres, assim distribuídos por cargos:

Quadro 5 - Distribuição de funcionários

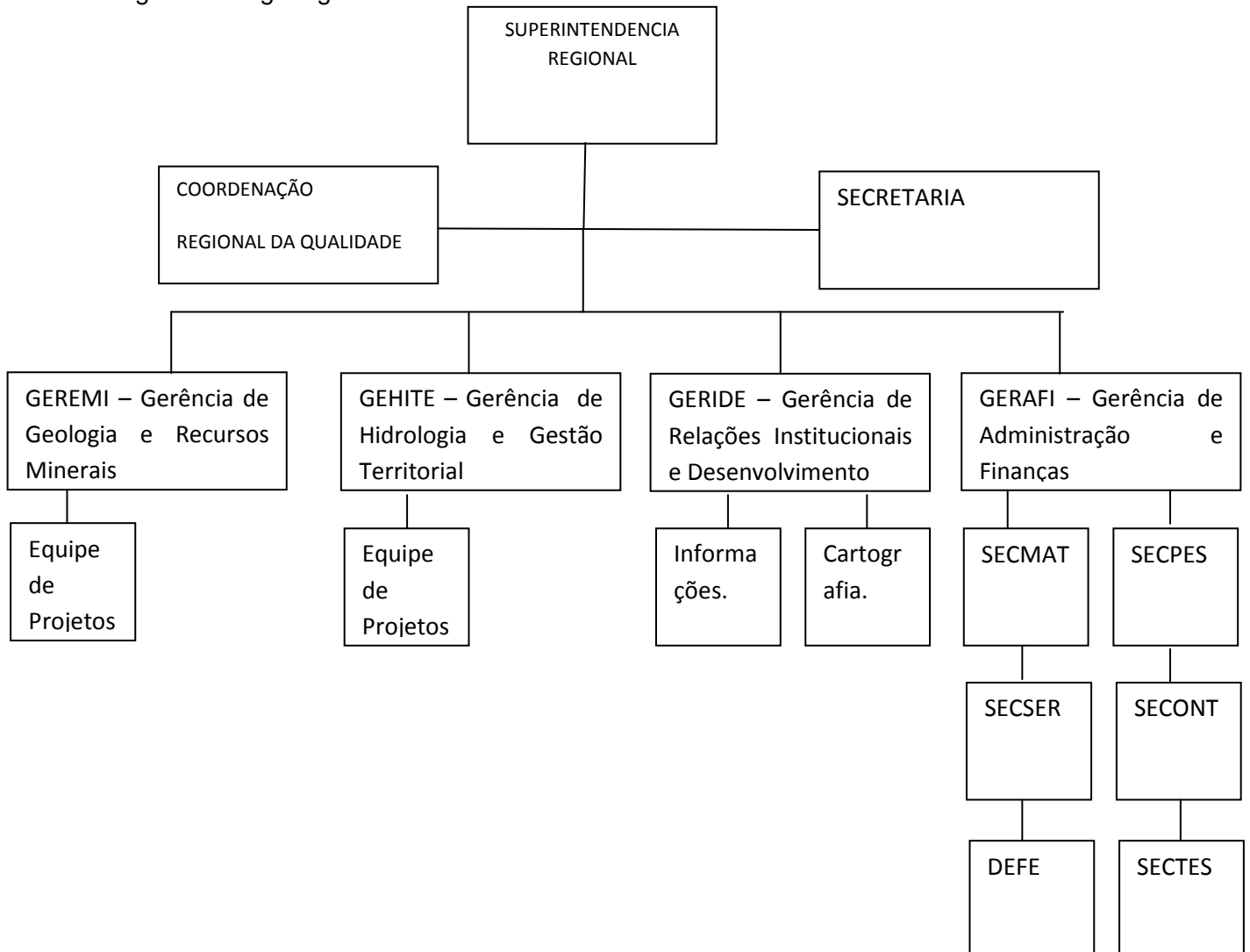
Pesquisador em Geociências Entre 09 Mestres e 06 Doutores	59
Técnico em Geociências	48
Analista em Geociências	09
Auxiliar administrativo operacional	05
Função comissionada	04
Auxiliar de Manutenção	02
Analista de Informação	01
Analista de Sistemas	01
Auxiliar de Recursos Naturais	01

Fonte: Autor (2012).

Está estruturada em primeira linha com a superintendência, a coordenação regional da qualidade (no momento desativada), secretaria, quatro gerências, sendo três da área técnica atividade-fim da empresa, e a gerência de administração e finanças, que é dividida em seção de pessoal– SECPES; contabilidade –SECONT; tesouraria– SECTES; depósito – DEFE; serviços – SECSER; assistência social, que

não está no organograma, contudo existe de fato; e a administração de materiais e patrimônio - SECMAT, sendo esta última seção o objeto desta pesquisa.

Figura 9 - Organograma



O processo de compra inicia com uma requisição que vem de uma das Gerências, que encaminha para SECMAT, que faz as cotações e encaminha para a Gerência requisitante aprovar. Sendo aprovada vai para a Gerência de Administração e Finanças, que encaminha para a SECONT para gerar o empenho, que encaminha para o SECMAT para enviar cópia para o fornecedor. O material chegando na SECMAT, é conferido, e entregue o material junto com a Nota Fiscal para o requisitante, e o mesmo aprovando o material, encaminha a Nota Fiscal para SECTES realizar o pagamento.

Problemas decorrentes desta estrutura:

- a) A SECMAT não tem acesso ao financeiro, e muitas vezes ocorrem de realizar todo o processo de cotação e não ter orçamento e a compra não é realizada;
- b) A SECMAT não tem autonomia sobre uma das partes chave do processo que é o empenho, e assim não pode intervir, e nem estabelecer prioridades.

Numa visão por processo, o processo de aquisição, a SECMAT teria acesso as informações do financeiro, e teria autonomia para interferir em todas as fases do processo, contudo, não necessariamente mudando a estrutura estabelecida.

Silva (1986, p. 3), diz que:

Sob um ponto de vista bastante genérico, podemos estabelecer que a administração de material corresponde no seu todo ao planejamento, organização, direção, coordenação e controle de todas as tarefas necessárias à definição de qualidade, aquisição, guarda, controle e aplicação dos materiais destinados às atividades operacionais de uma empresa, seja ela de natureza industrial, comercial ou de serviços.

A seção de material - SECMAT é subordinada ao Departamento de Administração de Material e Patrimônio - DEAMP, que por sua vez é subordinada a Diretoria de Administração e Finanças - DAF que constam no organograma geral da empresa. A equipe da SECMAT é composta de um almoxarife, dois compradores, uma estagiária, uma jovem aprendiz, e um responsável pela seção, que supervisiona e executa os serviços relativos à administração de material e patrimônio. Cabem à seção as seguintes atribuições:

- a) Controlar e efetuar as aquisições de material realizadas através de licitação, dispensa dentre outras formas de compra;
- b) Manter em almoxarifado os estoques necessários;
- c) Efetuar a distribuição e outras movimentações de materiais e patrimônio;
- d) Identificar bens que podem ser vendidos, doados, alienados e baixados do sistema, e, conforme o caso, solicitar que isso seja feito;
- e) Recepcionar e guardar bens disponibilizados;
- f) Etiquetar e atribuir número de registro para os bens adquiridos;
- g) Emitir e atualizar a ficha de bem de capital;
- h) Executar outras tarefas correlatas às acima descritas, a critério de seu superior imediato.

A seção de material – SECMAT tem função importante para a organização, pois é, através dela, que os materiais e o patrimônio da empresa são adquiridos, e se viabiliza a realização da atividade fim da empresa, que é a pesquisa de recursos minerais.

O volume de operações no ano passado superou o número de compras dos últimos cinco anos, só na unidade de Salvador. As aquisições são realizadas através de licitações, o que por muitas vezes torna o processo mais burocrático e lento, contudo não pode ser diferente neste aspecto por questão de atendimento à legislação.

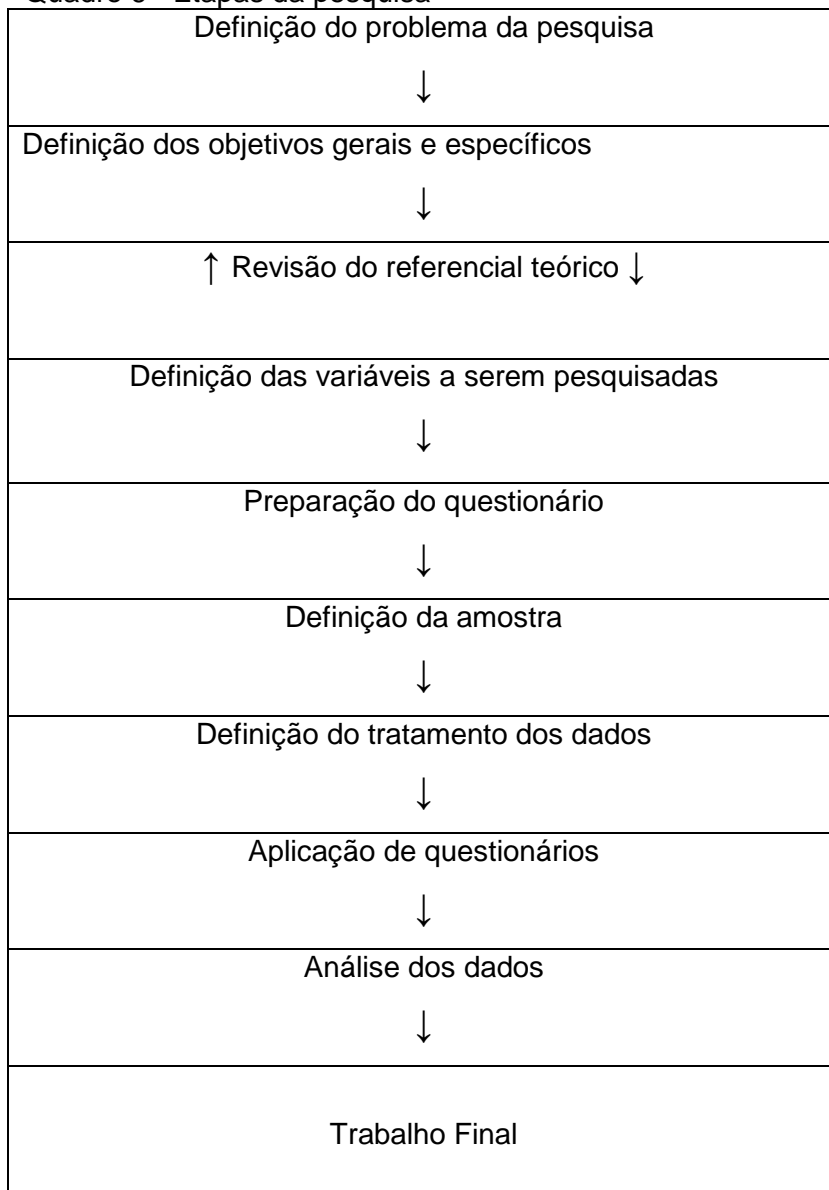
Os principais problemas da seção de material – SECMAT, dentre outros, são:

- a) A falta de padronização das atividades;
- b) O espaço físico insuficiente;
- c) Muitas definições dependem da matriz, e têm como consequência morosidade no processo;
- d) A falta de uma definição clara das atribuições e grau de autonomia;
- e) A falta de entendimento das outras áreas quanto às atribuições desta seção.

4 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos deste trabalho, utilizou-se como base os conceitos de gestão de processos e a análise da existência das precondições essenciais para a implementação deste modelo de gestão na administração de materiais e patrimônio de uma empresa pública de pesquisa. As etapas detalhadas do trabalho foram desenvolvidas conforme esquema do Quadro 6.

Quadro 6 - Etapas da pesquisa



Fonte: O autor (2012).

Para Cardoso e outros (2009), quando se considera processos organizacionais, existem duas dimensões: a gestão por processos, que está associada às

organizações que têm uma estrutura globalmente orientada por processos, e a gestão de processos, tema central desta dissertação, que é a coordenação dos fluxos das atividades dos processos no dia-a-dia das empresas, dotadas de diversos tipos de estruturas formais, necessários e indispensáveis para atender as rápidas mudanças do atual mercado competitivo.

Realizando uma pesquisa empírica de caráter exploratório com abordagem qualitativa, este trabalho pretende analisar a existência, ou a perspectiva de existência, no contexto organizacional da seção de materiais e patrimônio de uma tradicional empresa pública de pesquisa, das condições essenciais para implementação de uma abordagem de gestão de processos.

Gil (2000) classifica as pesquisas em: bibliográficas, documentais, levantamentos, estudos de caso, de campo, e experimentais. Para este trabalho, foi utilizada pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

Este trabalho foi guiado por um conjunto de variáveis conceituais – condições essenciais para a implementação da gestão de processos, desenvolvidas a partir da revisão de literatura realizada neste trabalho e de acordo com os esclarecimentos metodológicos a seguir.

4.1. MODELO DE ANÁLISE

O modelo de análise desta pesquisa procura avaliar a intenção de usuários em adotar tecnologia, operando numa perspectiva que permita examinar o contexto antes mesmo de uma decisão organizacional ser tomada sobre a adoção da tecnologia. Inspira-se, nesse sentido, na família de modelos de análise que tem como um de seus principais expoentes o Modelo de Aceitação da Tecnologia (Technology Acceptance Model – TAM), mas substitui suas variáveis originais por variáveis substitutas que possibilitam lidar de forma mais concreta com um contexto empírico, específico da administração pública brasileira, no qual ainda não foi sequer organizacionalmente considerada a adoção da técnica de gestão de processos (compreendido aqui como uma inovação de processo organizacional que se expressa em um tipo específico de sistema de gerenciamento da informação).

Nesse contexto, a mera aplicação do modelo TAM original, por exemplo, tenderia a produzir reduzida informação significativa, uma vez que ambas variáveis do modelo dependem de um relevante grau de conhecimento dos usuários sobre a

técnica em questão, requisito não necessariamente atendido pelo contexto específico sob análise, uma vez que não ocorreu qualquer iniciativa de avaliar organizacionalmente a adoção da técnica de gestão de processos. Essa hipotética aplicação, também, não levaria em conta a forte associação, característica da administração brasileira, entre a percepção de ineficiência dos processos administrativos e a adoção de técnicas de gestão da qualidade dos processos.

Nesse sentido, no propósito de avaliar a potencial intenção de usuários da organização em adotar a técnica de gestão de processos, optou-se por estruturar variáveis que avaliassem a existência de **precondições para a formação de uma intenção de uso**. Deslocando-se o foco para variáveis que mantêm precedência lógica, comprovada na literatura, em relação às do modelo original, foi possível produzir informação relevante para a análise das perspectivas de adoção da gestão de processos.

Nesse sentido, o quadro analítico deste trabalho, em função de seu contexto específico, está fundamentado em duas considerações centrais:

- a) O elemento organizacional motivador central da adoção da técnica de gestão de processos é a busca de maior eficiência na gestão dos processos organizacionais. Esse posicionamento pode ser sustentado pelos conceitos de *necessidade de segurança* (MASLOW, 1975), pelo *conteúdo do cargo* (HERZBERG, 1997) e pela *necessidade de realização* (MCCLELLAND, 1995), que, nos respectivos esquemas teóricos, impulsionam os membros de uma organização a reagirem a uma situação percebida de baixo desempenho organizacional. No contexto das políticas de modernização da administração pública brasileira, consideramos a significativa difusão e penetração do programa GESPÚBLICA (2006) como fator ambiental que tende a captar a insatisfação com um quadro de ineficiência de processos de trabalho, direcionando-a para a perspectiva de adoção de técnica de gestão da qualidade, que pressupõem a gestão de processos;
- b) Se atendida a precondição da percepção de um contexto organizacional pouco eficiente, a inclinação para a adoção da técnica de gestão de processos como solução (sua *utilidade percebida* e sua *facilidade de uso percebida*, entre outras variáveis dos modelos de adoção de tecnologia) depende do grau de conhecimento que a organização tenha dessa técnica;

mas, no nosso contexto, não os usuários genéricos da organização, e sim sobretudo as lideranças organizacionais com poder de decisão sobre os métodos de gestão organizacional. Em processos de difusão, o conhecimento técnico da tecnologia (em que ela consiste e para que pode ser usada) é considerado um condicionante de primeiro nível para sua adoção (TIGRE, 2006), por reduzir a incerteza. No nosso contexto específico, consideramos o caráter fortemente hierárquico do processo decisório, ao lado da forte difusão do GESPUBLICA (2006) no ambiente gerencial da administração pública, para estabelecer o conhecimento dos gestores sobre a gestão dos processos como uma pré-condição essencial à sua adoção em uma organização pública. No plano teórico, essa contextualização guarda paralelo com a variável “norma subjetiva”, que integra vários modelos de análise de adoção de tecnologia (TRA, TAM2, TPB e DTPB), indicando, na DTPB (Teoria do Comportamento Planejado Decomposto), entre outras variáveis, a crença normativa de funcionários superiores quanto a adoção de tecnologias e inovações. Por esta razão, essa variável é aqui considerada uma importante pré-condição essencial para avaliação da intenção de adoção da tecnologia de gestão de processos, **mas segmentando-se avaliação dessa intenção entre o grupo de lideranças e o grupo de funcionários.**

Desse modo, considerando o seu contexto específico, este trabalho, inspirado na família de modelos de análise da adoção de tecnologias dominantes na literatura, estabeleceu como variáveis, *percepção da eficiência administrativa, de um lado, e, de outro, grau de conhecimento, especialmente dos gestores, sobre Gestão de Processos.*

Da análise dessas variáveis substitutas, relacionadas aos distintos grupos funcionais da organização, será possível, portanto, inferir a existência de pré-condições essenciais para uma atitude comportamental favorável à implementação da gestão de processos na organização, entre os usuários, servidores da seção focada e entre as lideranças da organização.

A estrutura funcional da empresa pesquisada está representada conforme a Figura 9 (Objeto Empírico). A pesquisa fará um corte no objeto empírico conforme a posição funcional dos entrevistados, dividindo o grupo em **Lideranças** (onde estão inclusos além do Superintendente, os Gerentes das quatro Gerências existentes e

seus respectivos Supervisores), um grupo de **Funcionários Usuários** (caracterizados por serem usuários diretos dos serviços da unidade administrativa sob análise, envolvendo funcionários administrativos dos diversos setores e analistas e técnicos em geociências usuários) e um terceiro grupo de **Funcionários Servidores** (que contém servidores da seção prestadora dos serviços, responsáveis pela operação dos processos em questão).

Desse modo, a análise poderá explorar eventuais diferenças de potencial de adoção da técnica entre os diversos grupos funcionais envolvidos, e, particularmente, considerar o posicionamento específico do grupo Lideranças, que é o grupo principal na determinação da intenção **organizacional** de adoção.

Da análise das variáveis estabelecidas e seus respectivos indicadores, detalhados no Quadro 7, será possível discutir a existência de condições essenciais para uma atitude comportamental favorável à implementação da gestão de processos na organização.

Quadro 7 - Variáveis em gestão de processo

VARIÁVEL: Conhecimento e Visão sobre Gestão de Processos.
DEFINIÇÃO: Percepção dos grupos funcionais relevantes da Empresa quanto ao conhecimento e as vantagens da implantação da gestão de processos.
INDICADOR: Nível de conhecimento da metodologia de gestão de processos.
<p>Questão 1 – Você conhece a metodologia de gestão por processos? (resposta única)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não conheço praticamente nada. • Já li superficialmente a respeito. • Apenas conheço alguns casos de aplicação da metodologia. • Conheço os objetivos e principais diretrizes da metodologia. • Conheço com certa profundidade a metodologia. • Estudei e domino a aplicação da metodologia.

Questão 2 - Qual a sua visão **pessoal** sobre o possível uso da metodologia de gestão de processos (resposta única):

- Pergunta prejudicada (não conheço suficientemente a metodologia).
- A metodologia de gestão por processos não é prioritária (nossos problemas de eficiência administrativa decorrem de outras causas estruturais).
- A empresa não dispõe de recursos (humanos ou materiais) para a implementação desse tipo de metodologia.
- A empresa deveria ao menos estudar a possibilidade de utilizar esta metodologia, que pode ser importante para maior eficiência dos nossos serviços.
- É fundamental a utilização deste tipo de metodologia para o aperfeiçoamento dos nossos serviços administrativos.
- Outra (especificar):

VARIÁVEL: Conhecimento e Visão sobre Gestão de Processos.

DEFINIÇÃO: Percepção dos grupos funcionais relevantes da Empresa quanto ao conhecimento e as vantagens da implantação da gestão de processos.

INDICADOR: Intenção organizacional em investir no aperfeiçoamento dos processos.

Questão 3 - O que você conhece sobre a posição oficial atual da empresa em relação à gestão de processos (resposta única):

- Não conheço o posicionamento da empresa sobre como pretende aperfeiçoar os serviços administrativos.
- Na empresa existe um planejamento estratégico, e no mesmo estão previstas ações voltadas para a melhoria administrativa.
- A empresa já decidiu adotar providencias práticas para o aperfeiçoamento dos seus processos utilizando metodologia deste tipo (descrever sinteticamente as providencias).
- Outra (especificar):

VARIÁVEL: Percepção da Eficiência Administrativa.

DEFINIÇÃO: Modo pelo qual dos grupos funcionais relevantes avaliam a eficiência dos produtos e serviços da área administrativa.

INDICADOR: Nível de avaliação da eficiência administrativa.

Questão 4 – Quanto à eficiência dos processos administrativos de materiais e serviços penso que a empresa é (resposta única):

- Muito ineficiente.
- Geralmente ineficiente.
- Algumas vezes ineficiente.
- Geralmente eficiente.
- Sempre eficiente.

VARIÁVEL: Percepção da Eficiência Administrativa.

DEFINIÇÃO: Modo pelo qual os grupos funcionais relevantes avaliam a eficiência dos produtos e serviços da área administrativa.

INDICADOR: Nível de avaliação da eficiência administrativa.

Questão 5 - Quais os fatores de destaque na eficiência administrativa em materiais e serviços (resposta pode ser múltipla):

- Qualidade do Atendimento.
- Rapidez dos Serviços.
- Outro destaque (especifique).

VARIÁVEL: Percepção da Eficiência Administrativa.

DEFINIÇÕES: Modo pelo qual dos grupos funcionais relevantes avaliam a eficiência dos produtos e serviços da área administrativa.

INDICADOR: Identificação das causas de ineficiência dos processos administrativos.

Questão 6 - As principais causas da ineficiência administrativa são (respostas podem ser múltiplas):

- Falta de RH.
- Falta de equipamentos ou outros recursos materiais para execução/melhoria das atividades.
- Nível de capacitação de RH.
- Falta de planejamento e avaliação das atividades.
- Falta de organização/aperfeiçoamento dos procedimentos/métodos /normas de trabalho.
- Falta de conhecimento dos funcionários sobre os procedimentos de trabalho.
- Falta de informação dos usuários dos serviços sobre os procedimentos.
- Outra causa principal (especifique).

Fonte: Elaboração do autor (2012).

4.2 PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

Devido à abrangência nacional da empresa pesquisada e à dificuldade de aplicar o questionário em outros Estados, restringiu-se sua aplicação à população da Superintendência de Salvador, que hoje tem um quadro de 130 funcionários. Contudo em reuniões informais com lideranças, usuários, e funcionários servidores de outras regionais, revelaram semelhanças entre os problemas administrativos de outras unidades desta mesma empresa pesquisada, isto indica que o resultado desta pesquisa poderá servir como base de estudos para outras regionais.

Os questionários, elaborados diretamente a partir do modelo de análise desta pesquisa, que estabeleceu as variáveis e os indicadores conforme representa o Quadro 7. foram aplicados aos três grupos, um denominado Lideranças, outro denominado Funcionários Usuários, e um terceiro denominado Funcionários Servidores.

Do primeiro grupo (composto pelo Superintendente, pelos Gerentes das quatro gerências existentes, e por dois Supervisores) duas lideranças não participaram da entrevista.

Do segundo grupo (formado por funcionários lotados nas diversas gerências, que utilizam diretamente os produtos e serviços da área administrativa) foram entrevistados quatorze pessoas, e do terceiro grupo (funcionários da unidade que realiza os procedimentos administrativos em questão), sete pessoas foram entrevistadas.

Foram entrevistados cerca de vinte por cento do pessoal lotado em cada gerência, totalizando vinte e seis entrevistados. O número de funcionários entrevistados não foi maior devido à intensa atividade de campo, que obriga o funcionário a sair do local sede de trabalho. Contudo, esta pesquisa qualitativa buscou, principalmente, a opinião dos usuários dos processos que fornecem materiais e serviços objeto desta pesquisa, *vis-à-vis* a percepção das lideranças e dos funcionários da seção prestadora dos serviços

As entrevistas foram realizadas, cada uma, em um tempo médio de 30 minutos.

De 12 a 22 de março de 2012, o questionário (APÊNDICE A) foi aplicado pessoalmente através de inquérito ministrado pelo pesquisador, contendo questões fechadas, algumas de múltipla escolha.

5 ANÁLISE

Os resultados encontrados na pesquisa realizada são apresentados nas tabelas de 01 a 06

Tabela 1 - Nível de conhecimento da metodologia de Gestão de Processos (Resposta Única)

Categoria de Resposta	Lideranças		Funcionários Usuários		Funcionários Servidores		Totais	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Não conheço praticamente nada.	0	-	5	35,7	0	-	5	19,2
Já li superficialmente a respeito.	1	20	5	35,7	5	71,4	11	42,3
Apenas conheço alguns casos de aplicação.	1	20	4	28,6	1	14,3	6	23,7
Conheço os objetivos e principais diretrizes.	3	60	0	-	0	-	3	11,5
Conheço com certa profundidade.	0	-	0	-	1	14,3	1	3,8
Estudei e domino a aplicação.	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAIS	5	100	14	100	7	100	26	100

Quanto ao nível de conhecimento da metodologia de Gestão de Processos, observa-se que as lideranças têm um nível razoável de conhecimento sobre o assunto, 60% conhecem os objetivos e principais diretrizes. Foi comentado por um deles, que, alguns anos atrás, a empresa tentou implementar o gerenciamento da rotina, contudo, devido a problemas institucionais, o projeto não foi adiante.

Por outro lado a grande maioria dos funcionários, sejam servidores (71,4%) ou usuários (71,4%), não têm conhecimento da técnica de Gestão de Processos, sendo que apenas 14,3 % conhece com certa profundidade a metodologia.

Do ponto de vista global, mais de 60% não conhecem praticamente nada ou já leram apenas superficialmente sobre a metodologia de Gestão de Processos.

Tabela 2 - Visão **pessoal**, sobre o possível uso da metodologia de gestão de processos.(Resposta Única)

Categoria de Resposta	Lideranças		Funcionários Usuários		Funcionários Servidores		Totais	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Pergunta prejudicada (não conheço suficientemente a metodologia).	0	-	7	50	5	71,4	12	46,1
A metodologia de gestão por processos não é prioritária (nossos problemas de eficiência administrativa decorrem de outras causas estruturais).	0	-	0	-	0	-	0	-
A empresa não dispõe de recursos (humanos ou materiais) para a implementação desse tipo de metodologia.	0	-	0	-	0	-	0	-
A empresa deveria ao menos estudar a possibilidade de utilizar esta metodologia, que pode ser importante para maior eficiência dos nossos serviços.	4	80	5	37,7	1	14,3	10	38,4
É fundamental a utilização deste tipo de metodologia para o aperfeiçoamento dos nossos serviços administrativos.	1	20	2	14,3	1	14,3	4	15,4
TOTAIS	5	100	14	100	7	100	26	100

Sobre visão pessoal, do possível uso da metodologia de gestão de processos, apenas 20% das lideranças consideram fundamental a utilização deste tipo de metodologia para o aperfeiçoamento dos nossos serviços administrativos, contudo 80% acham que a empresa deveria ao menos estudar a possibilidade da sua aplicação.

Por outro lado 50% dos usuários e mais de 70% dos servidores revelaram que não conhecem a metodologia suficientemente para opinar sobre a sua possível aplicação na empresa. Globalmente quase 50% dos entrevistados estão na mesma situação.

Tabela 3 - Sobre o conhecimento da **posição oficial atual** da empresa em relação à gestão de processos (Resposta Única)

Categoria de Resposta	Lideranças		Funcionários Usuários		Funcionários Servidores		Totais	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Não conheço o posicionamento da empresa sobre como pretende aperfeiçoar os serviços administrativos.	1	20	11	78,6	7	100	19	73
Sei que na empresa existe um planejamento estratégico, e que no mesmo estão previstas ações voltadas para a melhoria administrativa.	4	80	3	21,4	0	-	7	27
Sei que a empresa já decidiu adotar providencias práticas para o aperfeiçoamento dos seus processos utilizando metodologia deste tipo (descrever sinteticamente as providências);	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAIS	5	100	14	100	7	100	26	100

Quanto ao posicionamento oficial da empresa em relação à adoção da metodologia de Gestão de Processos, 80% das lideranças sabem que, na empresa, existe um planejamento estratégico, e que, no mesmo, estão previstas ações voltadas para a melhoria administrativa, não necessariamente para Gestão de Processos.

Entre os usuários entrevistados, 78,6% não conhecem o posicionamento da empresa em relação a gestão de processos, e 100% dos servidores desconhecem também.

Tabela 4 – Quanto à análise da eficiência dos processos administrativos de material e serviços (Resposta Única)

Categoria de Resposta	Lideranças		Funcionários Usuários		Funcionários Servidores		Totais	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Muito ineficiente.	1	20	1	7,1	0	-	2	7,7
Geralmente ineficiente.	0	-	2	14,2	1	14,3	3	11,5
Algumas vezes ineficiente.	2	40	10	71,4	2	28,6	14	53,8
Geralmente eficiente.	2	40	1	7,1	4	57,2	7	26,9
Sempre eficiente.	0	-	0	-	0	-	0	-
TOTAIS	5	100	14	100	7	100	26	100

Na ótica das lideranças sobre a eficiência dos processos administrativos de material e serviços, 20% consideram muito ineficientes e 80% consideram entre geralmente ineficiente e, algumas vezes, ineficiente.

Entre os usuários, observa-se que 71,4 % consideram os processos administrativos algumas vezes ineficientes, em contrapartida de 28,6% dos servidores que avaliaram a mesma questão.

De uma maneira geral, 53,8% dos entrevistados consideram os processos administrativos algumas vezes ineficientes.

Tabela 5 - Quanto à análise dos fatores de destaque na eficiência administrativa em materiais e serviços (Resposta Múltipla)

Categoria de Resposta	Lideranças		Funcionários Usuários		Funcionários Servidores		Totais	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Qualidade do Atendimento	2	40	9	64,2	5	71,4	16	61,5
Rapidez dos Serviços	1	20	4	28,5	1	14,2	6	23

Sobre a análise dos fatores de destaque na eficiência administrativa em materiais e serviços, 40 % das lideranças destacaram a qualidade no atendimento, 20% na rapidez no serviço, e 40% a consideraram como pontos positivos a preocupação em melhorar, o conhecimento do trabalho e a boa vontade de atender.

Entre os usuários, 64% destacaram a qualidade no atendimento e 28,5% a rapidez nos serviços, também foi mencionado o comprometimento de alguns.

Entre os servidores 71,4% consideram a qualidade no atendimento com fator positivo e 14,2% a rapidez nos serviços, foi destacado também o comprometimento de algumas pessoas.

Tabela 6 - Ótica dos respondentes sobre as principais causas da ineficiência administrativa (Resposta Múltipla)

Categoria de Resposta	Lideranças		Funcionários Usuários		Funcionários Servidores	
	N	%	N	%	N	%
Falta de RH.	0	-	5	35,7	1	14,2
Falta de equipamentos ou outros recursos materiais para execução/melhoria das atividades.	0	-	1	7,1	2	28,4
Insuficiente capacitação de RH.	3	60	7	50	1	14,2
Falta de planejamento e avaliação das atividades.	2	40	7	50	2	28,5
Falta de	5	100	8	57,1	7	100

Categoria de Resposta	Lideranças		Funcionários Usuários		Funcionários Servidores	
	N	%	N	%	N	%
organização/aperfeiçoamento dos procedimentos/métodos /normas de trabalho.						
Falta de conhecimento dos funcionários sobre os procedimentos de trabalho.	2	40	6	42,8	5	71,4
Falta de informação dos usuários dos serviços sobre os procedimentos.	3	60	5	35,7	6	85,7

Com relação à percepção dos respondentes sobre as principais causas da ineficiência administrativa, 100% das lideranças e dos servidores, e 57,1% dos usuários consideram que a falta de organização/aperfeiçoamento dos procedimentos/métodos /normas de trabalho, é uma das principais causa da ineficiência administrativa.

6 CONCLUSÕES

A questão original da pesquisa – a existência de precondições essenciais para a adoção da técnica de gestão de processos na seção de materiais e patrimônio de uma Empresa Pública de Pesquisa – de acordo com o modelo de análise desenvolvido é susceptível de ser respondida à luz dos posicionamentos dos três grupos funcionais (Lideranças, Usuários e Servidores) em relação às duas variáveis escolhidas.

6.1 CONHECIMENTO E VISÃO SOBRE A TÉCNICA DE GESTÃO DE PROCESSOS

Observa-se uma forte diferenciação entre o grau de conhecimento das Lideranças (60% os objetivos e principais diretrizes) e o grau de conhecimento dos funcionários Usuários e Servidores (mais de 70% de desconhecimento).

Do ponto de vista da intencionalidade organizacional para o uso, este resultado fortalece a avaliação de um potencial favorável, uma vez que o grupo com poderes decisórios (Lideranças) revela significativo conhecimento da mesma.

Deve ser observado, porém, que o desconhecimento revelado pelos grupos operacionais (Usuários e Servidores), caso não venha a ser eliminado por ações de comunicação e treinamento, poderá se tornar um forte obstáculo à adoção da técnica, devido às possíveis resistências associadas à incerteza em contextos de difusão tecnológica (TIGRE, 2006).

Essa relação entre desconhecimento e resistência pode ser aquilatada também pelos resultados relacionados à visão dos diversos grupos sobre o uso da técnica, quando as Lideranças (100%) posicionam-se favoravelmente à adoção, enquanto 52% dos Funcionários Usuários e apenas 28,6% dos Servidores o fazem.

Em relação a esta variável, deve ser observado também o elevado grau de desconhecimento de funcionários Usuários (78,6%) e Servidores (100%) sobre o planejamento estratégico da organização, no qual 80% das Lideranças localizam referências à ações de melhoria dos processos administrativos.

Finalmente, confirmando a premissa empírica desta pesquisa, nenhum dos grupos indicou perceber a já existência de um posicionamento oficial da organização em relação à adoção da gestão de processos.

6.2 PERCEPÇÃO DA EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA

A avaliação do grau de eficiência dos processos administrativos mantidos pela seção em questão revela que nenhum dos grupos assinalou, em qualquer proporção, que os processos são *sempre eficientes*. Por outro lado, um número considerável de Lideranças (40%) e de Servidores (57,2%) consideram os processos como *geralmente eficientes*, apesar de que, entre os Usuários dos serviços, **apenas 7,1%** o façam.

A consideração de que 40% das Lideranças e 71,4% dos Usuários percebem os processos como às vezes *ineficientes* e cerca de 20% dos mesmos dois grupos os percebem como *muito ineficiente* ou *geralmente ineficientes* permitem inferir que o quadro de eficiência percebido induz um posicionamento atitudinal favorável à adoção de ações de melhorias para elevar a qualidade dos processos, o que configura uma das precondições essenciais assumidas neste trabalho para a adoção da técnica de gestão de processos.

Esse quadro pode ser corroborado com o exame das causas percebidas de ineficiência, quando 100% das lideranças e dos Servidores, ao lado de 50% dos Usuários, atribuem à falta de organização e aperfeiçoamento dos métodos de trabalho a razão principal para a baixa eficiência.

Nos termos propostos por este trabalho, então, podemos concluir pela existência, na seção de materiais e patrimônio da organização estudada, de precondições essenciais para a potencial adoção da técnica de gestão de processos, na medida em que o grupo decisório (Lideranças) manifesta elevado *grau de conhecimento da técnica*, e em que a *percepção de ineficiência administrativa* e da relação dessa ineficiência com a *falta de organização e aperfeiçoamento dos métodos de trabalho* é significativa nos três grupos funcionais pesquisados.

Essa pesquisa permite também indicar a percepção, entre os funcionários da organização, de elevado grau de desconhecimento do planejamento estratégico da organização (mais de 70%) e da necessidade de capacitação de Usuários e Servidores para superar as causas do nível percebido de ineficiência administrativa.

Na perspectiva de uma decisão estratégica pela adoção da gestão de processos, análises mais específicas desses achados poderão ser importantes para qualificar o entendimento do contexto e o planejamento adequado do processo de preparação da organização para esta mudança.

REFERÊNCIAS

AJZEN, I. From intentions to actions: a theory of planned behavior. In: KUHI, J.; BECKMANN, J. (Eds.). **Action**. Control: from cognition to behavior. Heidelberg: Springer, 1985. p. 11-39.

AQUILANO, M.; CHASE, R.; DAVIS, M. **Fundamentos da administração da produção**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001. Sistemas de gestão da qualidade: requisitos**. Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004. Sistemas de gestão da qualidade: directrices para a melhoria do desempenho**. Rio de Janeiro, 2000.

BARBARA, S. **Gestão por processos fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. São Paulo: Qualitimark, 2008.

CAMPOS, V, F. **Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)** Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni; EE-UFGM; Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CAMPOS, V, F. **Gerenciamento da rotina**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, EE-UFGM; Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CARDOSO, P. et al. **Gestão de processos, pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CHAU, P.Y.K. An empirical assessment of a modified Technology Acceptance Model. **Journal of Management Information Systems**, Fall, v.13, n.2, p.185-204, 1996.

CHAU, P.Y.K. ; HU, P.J. Information technology acceptance by professionals: a model comparison approach. **Decision Sciences**, Fall, v.32, n. 4, p.699-719, 2001.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: MakronBooks, 1993.

CURY, A. **Organização e Método. Uma Visão Holística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVIS, Fred D. Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology. **Mis Quarterly**, v. 13, n. 3, p. 319-340, 1989.

DEMING, W.E. **Quality, Productivity and Competitive Position**. MIT Center for Advanced Engineering Study, 1982.

ELO GROUP. **Os três papéis estratégicos de um escritório de processos**. Rio de Janeiro, 2009.

ELOGROUP-a. **Fatores críticos de sucesso em melhoria de processos**. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/serv_proc_MelhoriadeProcessos.html>. Acesso em: 15 jun. 2011.

ELOGROUP-b. **Gestão da mudança na implementação de um escritório de processos**. <<http://www.elogroup.com.br>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

EMERY, F. **Report on the hunsfoss project**. London: Tavistock, 1964. Tavistock Document Series.

EMERY, F. **Future we are in**. Leiden: MartinusNijhoff, 1976.

FADUL, Élvia; SILVA, Lindomar. A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: O GESPÚBLICA. In: EnANPAD, 32., 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FALCONI, Vicente Campos. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1994.

FIGUEIREDO, Kleber Fossati; FLEURY, Paulo Fernando; WANKE, Peter. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento do fluxo de produtos e dos recursos**. São Paulo: Atlas, 2003.

FILGUEIRAS, Luiz. **História do Plano Real**. 2. ed. São Paulo: Bom Tempo, 2003.

FISHBEIN, M. ; AJZEN, I. **Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research**. Reading, M.A: Addison – Wesley, 1975.

FISHBEIN, M. ; AJZEN, I. **Understanding attitudes and predicting social behavior**. Englewoodcliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1980.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Cadernos de excelência: processos**. São Paulo, 2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Critério de excelência em gestão**. Caderno 07 São Paulo, 2006.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. **Critério de excelência em gestão**. São Paulo, 2007.

GARVIN, D.A. **Gerenciando a Qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GESPÚBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Documento de referencia**. Brasília: Ministério de Planejamento e Gestão, 2006.

GESPÚBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Documento de referencia**. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta_2011-01-10.1458290395>. Acesso em: 10 maio 2011.

GIL, A.C. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. São Paulo: Atlas, 2000.

GONÇALVES, José. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de administração de Empresas**, jan./mar. 2000

GONÇALVES, José. Processos, que Processos?. **RAE – Revista de administração de Empresas**, out./dez. 2000.

GREEN, I. F. R. **The Emancipatory Potential of a New Information Systema and Its Effect in Technology Acceptance**. Pretória: Universidade de Pretória, 2005.

HALL, R. J. **Organizações, estrutura e processos**. Tradução Wilma Ribeiro. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

HAMMER, M. ; CHAMPY, J. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1994

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **Management**, jul./ago. 1998.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI,C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

INSTITUTO HÉLIO BELTRÃO. Disponível em: <www.desburocratizar.org.br>. Acesso em : 10 maio 2011.

JUDSON, A.S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

JURAN, Joseph M; GRYNA, Frank M. **Planejando para qualidade**. Tradução de João MárioC. Sillag, CláudioC. Sillag. São Paulo: Pioneira, 1990.

JURAN, Joseph M; GRYNA, Frank M. **Controle da Qualidade**. Coordenação da Tradução Maria Cláudia de Oliveira Santos; revisão técnica TQS Engenharia. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1991.

LAKATOS, E. M. ; MARCONI, M.A. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Maria Bernadete B. P. B. **Metodologia de Gerenciamento de Processos (Redesenho) do Programa de Qualidade do HC**. Campinas: UNICAMP, 1999.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000: manual de implementação: versão ISO 2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

MARGARETH, Rago, Luzia; MOREIRA, Eduardo F. P. **O que é Taylorismo**. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção Primeiros Passos, 112).

MARTIN, James. **A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia DAE empresas para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Futura, 1996.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y.; CORDEIRO, L. L. (Org.). **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1975. p. 337-366.

McCLELLAND D., et al. Power is the great motivator. **Harvard Business Review**, jan. feb. 1995.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRSHAWKA, Victor. **A implantação da qualidade e da produtividade pelo Método do Dr. Deming**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

MOORE, G.C. ; BENBASAT, I. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. **Information Systems Research**, v.6, n.2, p.144-176, 1991.

MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n 1, p. 12-16, mar./abr. 1995.

MOTTA, R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1999.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, M., **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 3rd ed. New York, NY: The Free Press, 1983.

SCHERMERHORN, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. PortoAlegre: Bookman, 1999.

SEGARS, A. ; GROVER, V. Re-examining perceived ease of use and usefulness: a confirmatory factor analysis. **MIS Quarterly**, v.17, n.4, p.517-525, dec.1993.

SHURCHMAN, W. C. **Introdução a teoria dos sistemas**. Rio de Janeiro: Vozes. 1972.

SILVA, R., **Administração de material: teoria e prática**. Rio de Janeiro: ABAM, 1986.

STEWART, I. **The problems of mathematics**. Rio de Janeiro: Oxford, 1992.

STRAUB, D.; KEIL, M.; BRENNAN, W. Testing the technology acceptance model across cultures: a three country study. **Information & Management**, v. 33, n.1, p. 1–11, 1997.

SORDI, J. Osvaldo. **Gestão por Processos. Uma Abordagem da Moderna Administração.** São Paulo: Saraiva, 2008.

TAYLOR, S. ; TODD, P. Assessing IT usage: the role of prior experience. **MIS Quarterly**, v.19, n.4, p.561-570, 1995a.

TAYLOR, S.; TODD, P. Understanding information technology usage: a test of competing models. **Information Systems Research**, v.6, n.2, p.144-176,1995b.

TAYLOR, W. Frederick. **Princípios de administração científica.** Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação:** a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLOVI JR., José. Por que os programas de qualidade falham? **Revista de administração de empresas.** São Paulo, v.34, n. 6, p. 6-11, 1994.

TORNATZKY, L.G. ; KLEIN, K.J. Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: a meta-analysis of findings. **IEEE Transactionson Engineering Management**, v.29, n.1, p.28-45, 1982.

UNICAMP - UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. GEPRO. **Metodologia de Gestão de Processos**, nov. 2003.

VEIGA, J.F., FLOYD, S. ; DECHANT, K.Towardsmodelling the effects of national culture on IT implementation and acceptance. **Journal of Information Technology**, v.16, n.3, p.145-158, 2001.

VENKATESH, V; DAVIS, F. D. A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal. **Management Science**, v.46, n.2, p.186-204, 2000.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de** reestruturação e aprendizado organizacional. Dissertação. (Mestrado) – UFSC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000.

YIN, R. K. **Sap Brasil. Visão Geral da R/3.** Porto Alegre: Bookman, 1999.

YIN, R. **Estudo de caso:** planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - Avaliação do Gespública (2006) da gestão de processos de suprimento

Gestão de Processos de Suprimento – Compra, classificação e gestão de bens de materiais e serviços, classificação e avaliação de fornecedores, atendimento aos requisitos da organização, pelos fornecedores e gestão do processo de serviços terceirizados. Evidenciando sua aplicação:

- A. Como é realizada a gestão do processo de compras de bens materiais e serviços. Destacar: O atendimento a legislação; o atendimento às necessidades internas da organização (prazo e qualidade); os indicadores utilizados para a gestão de compras.
- B. Como a organização assegura a qualidade do produto ou serviço adquirido. Destacar: A qualificação dos fornecedores; o atendimento aos requisitos pelos fornecedores; a forma como é assegurada a obtenção de um equilíbrio entre qualidade, prazo e preço.
- C. Como é administrado o relacionamento com os fornecedores. Destacar: Como é feita a avaliação dos fornecedores considerando os valores e as diretrizes organizacionais, inclusive os aspectos relativos à segurança, saúde e meio ambiente; as ações praticadas para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho atual e futuro e no desenvolvimento de relações duradouras, quando a organização for uma empresa pública.
- D. Como a organização realiza a gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques, quando for pertinente. Incluir os indicadores utilizados.
- E. Como são feitas a avaliação e a implementação de inovações ou aperfeiçoamentos das práticas de gestão e dos respectivos padrões de trabalho relativos à gestão de processos de suprimento. Citar os principais

indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou aperfeiçoamento introduzidos recentemente.

ANEXO B - Avaliação da FNQ (2007) dos processos de relacionamento com os fornecedores

Solicita-se informar como a organização desenvolve a sua cadeia de suprimento; busca assegurar a disponibilidade do fornecimento; seleciona e qualifica fornecedores; assegura o atendimento dos requisitos; minimiza custos associados à gestão do fornecimento; e envolve e busca comprometer os fornecedores com os seus valores e princípios da organização.

- A. Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o desempenho da própria cadeia e agregar valor ao negócio?
- B. Como os fornecedores são qualificados e selecionados? Destacar os critérios utilizados.
- C. Como é assegurado o atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores? Destacar os principais requisitos para os fornecedores. Citar os principais canais de relacionamento com os fornecedores.
- D. Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre o seu desempenho? Apresentar os indicadores utilizados para monitorar o seu desempenho. Descrever as principais ações executadas pela organização para ajudar e incentivar os fornecedores na busca da melhoria de seu desempenho.
- E. Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento?

F. Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os Valores e os Princípios organizacionais, incluindo os aspectos relativos à segurança e à saúde?

APÊNDICE A - Questionário

QUESTIONÁRIO

Com o objetivo de analisar se existem as pré-condições essenciais para a implementação da metodologia de gestão de processos, segue questionário.

Em cada uma das perguntas que seguem, assinale uma ou mais opção conforme indicado.

Pergunta 1 – Você conhece a metodologia de gestão de processos? (resposta única)

- Não conheço praticamente nada ;
- Já li superficialmente a respeito;
- Apenas conheço alguns casos de aplicação da metodologia;
- Conheço os objetivos e principais diretrizes da metodologia;
- Conheço com certa profundidade a metodologia;
- Estudei e domino a aplicação da metodologia.

Pergunta 2 – Qual a sua visão **pessoal** sobre o possível uso da metodologia de gestão de processos (resposta única):

- Pergunta prejudicada (não conheço suficientemente a metodologia);
- A metodologia de gestão por processos não é prioritária (nossos problemas de eficiência administrativa decorrem de outras causas estruturais);
- A empresa não dispõe de recursos (humanos ou materiais) para a implementação desse tipo de metodologia;
- A empresa deveria ao menos estudar a possibilidade de utilizar esta metodologia, que pode ser importante para maior eficiência dos nossos serviços;
- É fundamental a utilização deste tipo de metodologia para o aperfeiçoamento dos nossos serviços administrativos.
- Outra (especificar): _____

Pergunta 3- O que você conhece sobre a **posição oficial atual** da empresa em relação à gestão de processos (resposta única):

Não conheço o posicionamento da empresa sobre como pretende aperfeiçoar os serviços administrativos;

Sei que na empresa existe um planejamento estratégico, e que no mesmo estão previstas ações voltadas para a melhoria administrativa;

Sei que a empresa já decidiu adotar providencias práticas para o aperfeiçoamento dos seus processos utilizando metodologia deste tipo (descrever sinteticamente as providencias);

Outra (especificar): _____

Pergunta 4 – Quanto à eficiência dos processos administrativos de materiais e serviços penso que a empresa é (resposta única):

Muito ineficiente;

Geralmente Ineficiente;

Algumas vezes ineficiente;

Geralmente eficiente;

Sempre eficiente.

Pergunta 5 - Quais os fatores de destaque na eficiência administrativa em materiais e serviços (resposta pode ser múltipla):

Qualidade do Atendimento;

Rapidez dos Serviços;

Outro destaque (especifique): _____

Pergunta 6 - As principais causas da ineficiência administrativa são (respostas podem ser múltiplas):

Falta de RH;

Falta de equipamentos ou outros recursos materiais para execução/melhoria das atividades;

Insuficiente capacitação de RH;

- () Falta de planejamento e avaliação das atividades;
- () Falta de organização/aperfeiçoamento dos procedimentos/métodos /normas de trabalho;
- () Falta de conhecimento dos funcionários sobre os procedimentos de trabalho;
- () Falta de informação dos usuários dos serviços sobre os procedimentos;
- () Outra causa principal (especifique): _____