

GESTÃO POR PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA

Fernando Gonçalves Cardoso¹
Vicente da Rocha Soares Ferreira²
Cecília Chaves Ribeiro Santos³
Estela Najberg⁴

RESUMO A estrutura organizacional é tema importante quando se estuda a gestão das organizações. Dentro deste tema, a gestão por processos tem alcançado um grande destaque, tendo-se em vista sua aplicabilidade ao cotidiano das organizações. Com base nesses dois temas, este artigo tem como objetivo analisar, por meio da percepção dos gestores, o trabalho de mapeamento e redesenho de processos que ocorreu entre 2009 e 2010 em uma organização pública do município de Goiânia. Os dados da pesquisa foram levantados por questionário aplicado aos principais gestores dessa organização. Os dados do estudo mostram vários aspectos considerados importantes nas fases de mapeamento, redesenho e implantação de processos dentro de uma organização pública. Esses dados podem colaborar para o desenvolvimento de técnicas de modernização para as entidades públicas, já que levam em consideração a opinião dos gestores da organização sobre o trabalho realizado, como ele foi assimilado e como pode ser adequadamente desenvolvido. Palavras-Chave: estrutura organizacional; gestão por processos; desempenho organizacional.

ABSTRACT The organizational structure is an important issue when studying the management of organizations. Within this, the process management has achieved a high profile, having in mind its applicability in the daily life of organizations. Based on these two issues, this article aims to analyze, through the perception of managers, the work of mapping and redesign of processes that occurred between 2009 and 2010 in a public municipality of Goiânia-GO. The survey data were gathered by questionnaire to top managers of the organization. The study data show various aspects considered important phases of mapping, redesign and deployment of processes within a public organization. These data may contribute to the development of techniques for the modernization of public entities, since it takes into account the views of managers about the organization's work, as it was learned and how it can be properly developed.

Key words: organizational structure, process management, organizational performance.

¹ Graduado em administração pela UFG.

² Professor da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal de Goiás (UFG), mestre em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo (USP).

³ Graduada em Administração, Especialista, servidora Universidade Federal de Goiás.

⁴ Professora da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE) da Universidade Federal de Goiás (UFG), Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV).

1. INTRODUÇÃO

Uma organização pode ser conceituada de várias maneiras, como uma forma que assume uma associação humana para alcançar um propósito comum, conjunto de pessoas que conscientemente combinam seus esforços individuais para a concretização de uma tarefa comum, unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas para atingir um objetivo comum, sistemas cooperativos, formados por pessoas que se comunicam entre si e desenvolvem ações tendo em vista alcançar um propósito comum (CURY, 2000; ROBBINS, 2002; BASTOS *et al.*, 2004). Podemos observar que esses conceitos indicam que as organizações são estruturas compostas por pessoas de forma coordenada e que buscam objetivos comuns.

É claro que se trata aqui de estruturas que abrangem apenas os aspectos formais das organizações. Esse ângulo ou aspecto formal da organização abrange problemas de estruturas, normas, métodos e processos de trabalho, como concebidos pelos principais teóricos da área. Quanto à estrutura, pode-se defini-la como a soma total de meios pelos quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é realizada a coordenação entre elas (MINTZBERG, 1983).

A estrutura organizacional é o *locus* de aplicação da gestão por processos. Para que ocorra a melhora dos processos e atividades das organizações a estrutura é formada a partir de uma junção entre os diversos elementos e atividades organizacionais. Esses elementos devem estar relacionados para algum propósito comum, no qual a atuação de cada um desses elementos e atividades interfira direta ou indiretamente na atuação do outro (FRITZ, 1997).

Já a gestão por processos caracteriza-se como uma forma de organização e estruturação das entidades, realocando os recursos disponíveis como pessoas, capital, bens, entre outros, nas áreas deficientes, para que assim ocorra uma melhoria da organização como um todo (DINSMORE, 2009). Essa forma de gestão foi iniciada na organização em estudo em 2009, por meio de um projeto de mapeamento e redesenho de processos.

A organização estudada foi instituída em 1998, e desde o período de sua criação apresenta esforços de modernização, como a implementação de projetos de qualificação de sua estrutura e de seu quadro de pessoal. No período de 2009 a 2010 contratou uma consultoria externa, que realizou o trabalho de mapeamento e redesenho de processos como mais uma iniciativa de seu processo de modernização. Diante disso o problema deste estudo foi definido da seguinte forma: qual foi o impacto que o mapeamento, redesenho e implementação da gestão por processos gerou para a organização sob o ponto de vista dos gestores? E como objetivo deste estudo definiu-se: pesquisar, analisar e apresentar os

resultados alcançados pela organização no projeto desenvolvido. Sabe-se que essa instituição não realizou nenhuma avaliação acerca do trabalho executado antes. A pesquisa que resultou neste trabalho fornece informações que podem contribuir para a implementação da gestão por processos em organizações de mesma natureza, pois identificam as melhorias e os principais obstáculos enfrentados pelo projeto. Ao responder a este tipo de questionamento, a análise de processos organizacionais colabora para a melhoria contínua dos projetos de mapeamento e redesenho de processos e da reestruturação da organização. O aprimoramento e, posteriormente, a aplicação de técnicas de modernização organizacional com as informações levantadas por esse e por estudos semelhantes, podem originar organizações mais aptas a suprir as necessidades de seu público alvo, gerando maior satisfação da população em relação às entidades públicas.

2. QUADRO TEÓRICO

2.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional se constitui em uma parte importante do estudo para que ocorra a melhora dos processos e atividades das organizações, pois no entender de Fritz (1997) uma estrutura é formada a partir de uma junção entre os diversos elementos e atividades organizacionais. Para o mesmo autor esses elementos devem estar relacionados para algum propósito comum, onde a atuação de cada um desses elementos e atividades interfira direta ou indiretamente na atuação do outro.

Pode-se afirmar, ainda, que a estrutura vincula as estratégias da organização com as atitudes de seus indivíduos, para que assim se defina quem tomará as decisões e quais serão as funções de cada área (BOWDITCH; BUONO, 2006). Para Fritz (1997) cada atividade realizada por um indivíduo impactará no todo de uma organização, assim todas as áreas devem possuir sincronismo e uma eficiente comunicação organizacional.

A maneira como as funções que cada indivíduo e área da organização estão disponibilizadas pode ser evidenciada por meio de ferramentas, como o funcionograma e o organograma linear de responsabilidade - OLR (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

A estrutura de uma organização está sujeita a modificação e redefinição de suas características (HITT *et al.*, 2008). Para os autores, as mudanças no âmbito estratégico da empresa geram a necessidade de modificações na forma e na característica da estrutura. As estruturas consolidadas tendem a gerar uma aversão dos funcionários as mudanças, muitas vezes imprescindíveis para o bom funcionamento das organizações e que são evidenciadas

quando altos administradores comprovam que a estrutura antiga não mais fornece formas de controle e coordenação para a organização (HITT *et al.*, 2008).

Nas organizações públicas a estrutura é moldada de acordo com a percepção acerca das demandas de cada departamento, para que ocorra um rearranjo estrutural planejado e estruturado, nos quais os recursos são realocados de acordo com estudos que evidenciem as necessidades de cada área (FRITZ, 1997). É claro que a organização pública também é estruturada de acordo com preceitos legais, o que faz parte de sua natureza. No caso da organização estudada, as técnicas utilizadas para estruturar e conhecer de maneira eficiente a entidade foram baseadas nos processos organizacionais.

2.2. Processos Organizacionais

Processos são um conjunto de atividades e etapas interligadas que agregam valor a insumos (*inputs*) gerando produtos (*outputs*) específicos (TAVARES, 2008). Os processos são identificados pelo conjunto de tarefas efetuadas para atender as necessidades de clientes específicos, sendo que em cada processo estão inseridas diversas atividades alinhadas para gerar resultados únicos, assim cada atividade deve ser finalizada para que a próxima seja trabalhada (EVANGELISTA, 2000).

Os elementos que compõem um processo são a base de seu funcionamento. Assim Albuquerque e Rocha (2007) destacam que para se conhecer um processo é necessário avaliar os equipamentos, ferramentas, metodologias, fornecedores e os sistemas empregados para a realização de cada atividade que o caracterizará.

Os processos podem ser delimitados dentro da organização baseados em seu tamanho e complexidade, com a diferenciação de três tipos, sendo eles o macroprocesso, o processo e o subprocesso (COELHO, 2003). Para o mesmo autor o macroprocesso é composto por um conjunto de processos e os subprocessos são as divisões que os processos apresentam.

O fluxograma de processo é a forma sumarizada de se representar os insumos e produtos de cada processo, para serem compreendidos de maneira mais didática (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2004).

A gestão por processos é uma forma de organizar a estrutura da entidade, realocando os recursos disponíveis nas áreas priorizadas pelas metas da instituição de forma a melhorar o desempenho de cada uma, o que gera um alinhamento entre os processos da organização e suas estratégias (DINSMORE, 2009). Lima (2007) afirma que

a gestão de processos demanda a participação de todas as pessoas inseridas nas atividades dos processos, sendo que a base dessa gestão é a informação gerada por essas atividades.

Assim, como no caso em estudo, para melhor se compreender os processos, pode ser realizado na organização um trabalho de mapeamento desses processos atuais desempenhados, o que gera avaliação dos mesmos e posteriormente pode gerar a aplicação das modificações necessárias para que o desempenho da entidade seja melhorado (MARANHÃO E MACIEIRA, 2004). Para os autores esse mapeamento se constituirá numa forma importante de captação de informações necessárias para que sejam aplicadas técnicas de aprimoramento como o redesenho ou a reengenharia, facilitando a gestão por processos.

2.3. Mapeamento e Redesenho de Processos

As instituições podem utilizar a técnica de mapeamento de processos, para conhecerem e dimensionarem seus processos organizacionais, técnica essa que serve como base para o redesenho desses processos caso necessário (MARANHÃO e MACIEIRA, 2004).

Ainda segundo Maranhão e Macieira (2004) o mapeamento deve ser realizado de forma *top-down* (do alto da organização para a base), para que assim ele seja compreendido e gere serviços e produtos, objetivos e resultados satisfatórios. Segundo os mesmos autores os macroprocessos que serão mapeados devem ser priorizados de acordo com o impacto nos resultados operacionais (sobrevivência), impacto na estratégia da organização (futuro) e aqueles que impactam nas interações entre processos prioritários, restringindo os resultados (administração).

O mapeamento gera um mapa, um fluxo que dispõe as diversas interações da estrutura da organização, englobando as atividades da totalidade da organização ou podendo evidenciar apenas um processo (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2007). Conforme esses autores a visualização de apenas um processo torna evidente as especificidades do mesmo, como cada etapa e atividade que o compõe, para que assim seja facilitada a identificação de possíveis problemas e gargalos que impedem o desenvolvimento das áreas e conseqüentemente da instituição.

O mapeamento realizado nos processos é melhor compreendido pelos funcionários da organização por meio da exposição dos mapas (fluxos) em documentos gerados, sejam em meios físicos, como em relatórios ou manuais ou em mídias virtuais, como em softwares (MARANHÃO e MACIEIRA, 2004).

O mapeamento do processo é considerada uma técnica eficiente, pois segundo Leal (2003) ele identifica a origem dos desperdícios dentro da organização e ajuda a evitar a utilização de procedimentos isolados que não consideram o processo como um todo. Após a identificação dos desperdícios/problemas pelo mapeamento, as técnicas de reengenharia e redesenho podem resolvê-los (CRUZ, 2008).

A reengenharia é uma forma de reformulação de processos que busca mudanças revolucionárias, para que sejam atingidos resultados ótimos quanto à qualidade e desempenho (HAMMER e STANTON, 1995). Segundo os autores a reengenharia é uma inovação total, que descarta todas as etapas do processo anterior, para que assim seja realizado apenas o trabalho necessário para cada atividade, eliminando a perda excessiva de tempo em cada processo.

A organização deve dispor de tecnologia e conhecimento para a realização do redesenho, mas além desses fatores, são destacadas como base para o seu desenvolvimento as pessoas (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2007). Os funcionários mais habilitados que consigam identificar os desvios e erros dos processos e propor soluções adequadas serão os responsáveis pelo redesenho necessário, constituindo equipes que possuam entre suas características agilidade e comprometimento para uma rápida solução do problema com a criação de um novo processo (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2007).

A implantação dos processos redesenhados é parte fundamental para o sucesso do trabalho realizado, pois é a parte prática de visualização e atuação dos novos processos (MARANHÃO e MACIEIRA, 2004). Segundo os autores para que se realize a implementação desses processos, a organização deve possuir uma eficiente tecnologia da informação e gestão, tentando reduzir os problemas e com funcionários capacitados e cientes de suas novas atividades.

3. METODOLOGIA

Para alcançar seus objetivos, esta pesquisa pode ser definida como descritiva, com dados quantitativos e qualitativos. O que se avaliou foram as opiniões dos gestores da organização quanto a aspectos das fases de mapeamento, redesenho e implementação da gestão por processos.

Foram levantados dados primários por meio de pesquisa de campo. A coleta desses dados foi realizada com a aplicação de questionário respondido pelos gestores sem a participação direta dos responsáveis pela pesquisa. O questionário teve vinte perguntas, sendo as duas primeiras abertas e as demais fechadas, correspondentes aos temas de

mapeamento de processos, redesenho de processos, estrutura organizacional e sobre a forma de gestão.

As perguntas fechadas foram elaboradas com base na escala *Likert*, que possui cinco notas correspondentes à opinião do destinatário sobre afirmações. Essas notas variam de 1 a 5, compondo um intervalo que corresponde a 1= discordo plenamente, 2= discordo, 3= indiferente, 4= concordo e 5= concordo plenamente (MALHOTRA, 2004). Segundo o mesmo autor, essa escala possui como vantagem a facilidade de aplicação do questionário, pois a metodologia é compreendida rapidamente pelo público-alvo do questionário.

Os questionários foram aplicados aos principais gestores dessa organização. Dos dez questionários encaminhados, sete foram respondidos. As perguntas foram respondidas individualmente, sem limite de tempo para a conclusão do questionário. Acredita-se que esse grupo de entrevistados seja representativo no conjunto de servidores da organização, o que garantiu o fornecimento de informações para o alcance dos objetivos da pesquisa.

Os dados quantitativos foram analisados pelo *software Microsoft*, utilizando as ferramentas *Word e Excel*. O tabelamento e análise estatística, com a apresentação de gráficos das informações foram feitos com esse software. A análise de dados qualitativos provenientes das perguntas abertas do questionário foi realizada por meio da comparação entre as respostas, identificando elementos comuns e diferentes entre as mesmas perguntas, que foram disponibilizados em gráficos para melhor compreensão.

A análise dos dados foi feita à luz da literatura e da prática de gestão de processos, como forma de descrever como se deu o processo de desenvolvimento da gestão por processos na organização estudada.

4. APRESENTAÇÃO, DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Análise das questões abertas da pesquisa

As perguntas abertas do instrumento de pesquisa contemplaram temas referentes à visão dos gestores quanto ao desenvolvimento do trabalho realizado na organização e quanto à forma de gestão. Os dados estão demonstrados no gráfico 1.

A primeira questão foi analisada de acordo com as opiniões dos gestores quanto às maiores dificuldades nas etapas de mapeamento, redesenho e implantação dos processos na organização. Como pode se observar pelo gráfico 1, as principais dificuldades destacadas para quase metade dos respondentes (43%), foram no momento da identificação dos fluxos

dos processos, na etapa de mapeamento, e sua conseqüente dificuldade de integração entre as áreas. Outras grandes dificuldades destacadas, com 29% do total, foram o baixo interesse dos funcionários pelo trabalho, a aversão a mudanças e a dificuldade de implementação dos novos processos. A escassez de tempo foi respondida por 14% do total como principal obstáculo.

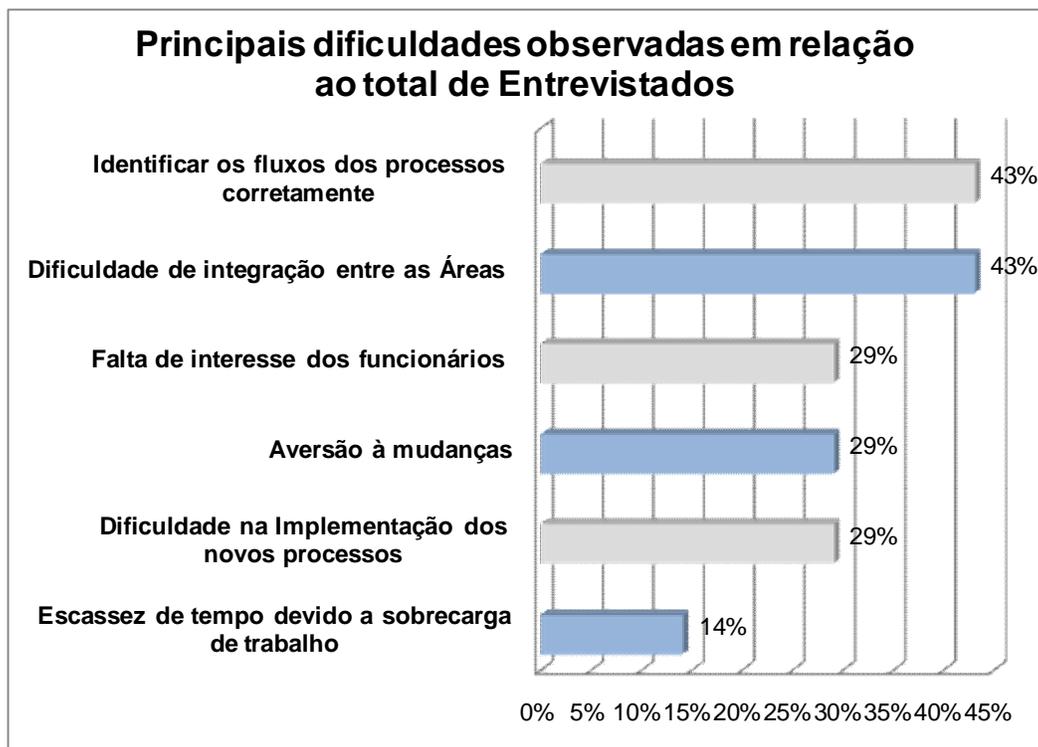


Gráfico 1: Principais dificuldades observadas em relação ao total de Entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010

Esses dois maiores desafios, apontados por 43% dos pesquisados, também foram destacados por Maranhão e Macieira (2004). Os autores explicam que o problema na identificação do fluxo pode ser gerado por dificuldade de encontrar os reais clientes e por falta de conhecimento sobre processos. Considerando, ainda, os mesmos autores, o problema de integração entre as áreas pode ter ocorrido devido à pouca cobrança dos clientes e também da má comunicação entre as áreas.

A identificação dos fluxos representa a base do trabalho, sendo importante para a visualização da realidade dos processos e das atividades, destacando os problemas que diminuem a eficiência dos processos, como foi afirmado por Albuquerque e Rocha (2007). O que pode ter gerado o problema na identificação dos fluxos, levando-se em consideração os dados do gráfico 1, foi a baixa integração entre as áreas, que se torna necessária devido

à tramitação dos processos entre os departamentos. O fluxo de processos teria, então, que ser moldado de acordo com sua tramitação, exigindo uma maior comunicação entre as áreas.

Outras importantes dificuldades destacadas pelos gestores foram a relação dos funcionários com o trabalho proposto. Foi destacado o baixo empenho dos funcionários para a realização do mapeamento e do redesenho e a aversão as mudanças propostas, principalmente pelo redesenho. A presença de pessoas capacitadas e empenhadas é fator fundamental para uma gestão por processos adequada, como foi observado em Lima (2007), os quais consigam conectar os objetivos da organização com a realização dos processos.

A presença de uma sobrecarga de trabalho é um fator que pode gerar, como destacado anteriormente, o baixo interesse dos funcionários pelo trabalho. Essa sobrecarga de trabalho pode ser resolvida com a reestruturação dos processos, com o redesenho que os tornam mais ágeis, pois eliminam os gargalos, ou como no caso da organização analisada, com a realocação dos novos funcionários nas áreas onde a sobrecarga de trabalho é maior.

Os principais problemas destacados pelos gestores constituem-se nos fatores que podem ter gerado a dificuldade de implementação dos novos processos. Maranhão e Macieira (2004) destacaram a necessidade da redução de tais problemas, além da presença de tecnologia e técnicas de gestão eficientes, aliadas a pessoas capacitadas para que ocorra a implementação dos processos. As duas maiores dificuldades, elaboração dos fluxos e a baixa integração entre as áreas, são dois fatores fundamentais para a etapa de redesenho, e quando apresentam deficiências, geram também uma dificuldade de implementação dos novos processos.

A segunda questão apresentada referiu-se aos argumentos positivos e negativos sobre a prática de gestão por processo. A seguir encontram-se os dados dessa segunda questão, no gráfico 2.

Os argumentos positivos foram os que mais se apresentaram na pesquisa. O argumento positivo mais mencionado pelos entrevistados foi o de que a prática de gestão por processos é favorável para a organização, pois pode reduzir o tempo das atividades organizacionais e também seus custos. Esse argumento pode ser baseado no fato de que o conhecimento e a melhoria dos processos reduzem seus problemas e gargalos, como afirma Dinsmore (2009), o que conseqüentemente diminui o tempo para sua realização e também seus custos.

A redução de custo e tempo apontado pelos gestores deve-se ao fato de que a gestão por processos moderniza a forma de se administrar, com o aumento da qualidade. Os

custos e tempos maiores podem ser provenientes dos problemas e gargalos inseridos nos processos. Como argumento positivo da gestão por processos, os gestores destacaram a rapidez com que esse tipo de gestão focaliza os problemas e posteriormente os tentam resolver.

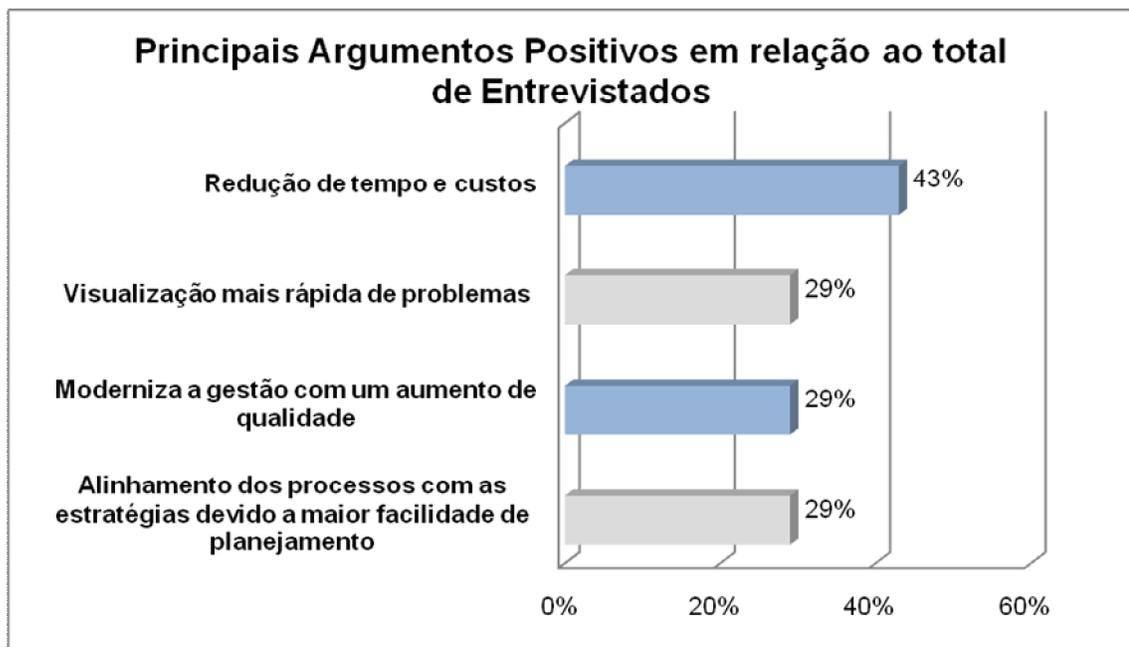


Gráfico 2: Principais argumentos positivos em relação ao total de Entrevistados.

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010.

A análise das respostas dessa segunda questão apresenta apenas um argumento negativo quanto à gestão por processos, na qual o gestor avaliou que os processos não refletem o cotidiano da administração. Essa afirmação pode ter sido baseada no pensamento de que a focalização apenas dos processos e seus resultados, pode deixar em segundo plano os outros fatores imprescindíveis da administração, como o fator humano ou o fator financeiro.

Mas pela análise, a maioria dos entrevistados apresentou um argumento positivo para a prática de gestão por processos. Assim a gestão por processos é avaliada pela maioria dos gestores como uma boa prática de gestão, seja devido à redução dos custos e tempos, seja pela modernização da gestão ou pela facilidade de planejamento, fatores que encontram respaldo na literatura.

4.2. Análise das questões fechadas

A seção do questionário elaborada com a utilização da escala *Likert* conta com 18 perguntas que foram pontuadas de 1 a 5 (discordo plenamente a concordo plenamente). Analisa-se a seguir em blocos de afirmativas, três seções, sendo elas: aquela referente ao mapeamento, à referente ao redesenho e, por último, a seção referente às mudanças na estrutura da organização.

4.2.1. Análise dos dados referentes ao mapeamento

A análise dos dados referentes ao mapeamento considerou afirmativas que focalizam a compreensão sobre a etapa de mapeamento do trabalho realizado na referida organização. Primeiramente foram analisadas as afirmativas individualmente, para se ter uma compreensão das características e atividades do mapeamento.

As afirmativas analisadas individualmente mostram que a percepção dos gestores quanto à fase inicial do trabalho de mapeamento (afirmativa 3) foi regular, apresentando média 3 para as apresentações iniciais, como o objetivo do projeto. A fase de execução do trabalho, na qual se buscam informações por meio de entrevistas e reuniões como apresentado por Correia *et al.*, 2002 (afirmativas 4 e 5), recebeu uma boa avaliação, sendo considerada melhor do que a fase inicial de apresentação do trabalho, recebendo médias 3,7 e 4 respectivamente numa escala de 1 a 5 como demonstrado na tabela 1 seguinte.

Tabela 1: Afirmativas relacionadas à etapa do mapeamento de processo

Afirmativas	Média de Notas
3. O objetivo da etapa de mapeamento foi apresentado de forma esclarecedora.	3,0
4. As entrevistas foram eficazes para coleta de informações sobre as atividades da área.	3,7
5. As entrevistas não prejudicaram a rotina de trabalho da área.	4,0
6. As informações disponibilizadas no relatório (fluxograma, detalhamento das atividades, entre outras) da etapa de mapeamento foram precisas quanto à realidade presente na área.	3,3
7. As informações levantadas pela etapa de mapeamento foram disseminadas aos funcionários.	1,7
8. Os funcionários visualizaram de maneira mais fácil suas atividades com o mapeamento.	2,4

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010.

As informações disponibilizadas nos relatórios, como o fluxograma dos processos (afirmativa 6), apresentou média de 3,3, o que se pode considerar nota regular. Essas

informações geradas pelo relatório ao serem comparadas com a realidade, não foram muito precisas de acordo com a opinião dos gestores.

Maranhão e Macieira (2004) destacam que as informações levantadas pelo mapeamento devem ser disponibilizadas aos funcionários, pois os auxiliam na execução das atividades e geram conhecimento. No entanto as informações do relatório não foram disseminadas para os funcionários da organização como mostra a afirmativa 7, que recebeu uma avaliação ruim com média 1,7, o que pode ter gerado uma baixa assimilação dos funcionários aos mapas/ fluxos e informações que mostram os processos e atividade, representado pela afirmativa 8 com média 2,4.

Após a análise das afirmativas individualmente, a seção de mapeamento foi analisada em sua totalidade, apresentando a média de notas dos respondentes e a média geral, disposto na Tabela 2. O trabalho de mapeamento realizado no órgão foi razoável segundo a opinião dos gestores, com nota média geral 3. A fase de mapeamento se constitui na base do trabalho realizado nessa organização, e foi constatado que essa etapa não foi realizada de maneira eficaz por apresentar uma nota geral mediana, como é evidenciado na tabela 2. Esse trabalho mediano pode impactar negativamente na continuação do trabalho, nas fases de redesenho e implantação.

Tabela 2: Notas atribuídas à etapa correspondente ao mapeamento

Entrevistados	1	2	3	4	5	6	7
Afirmativas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas
3 ^a	3,0	2,0	4,0	4,0	1,0	2,0	5,0
4 ^a	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	5,0
5 ^a	5,0	4,0	3,0	5,0	3,0	4,0	4,0
6 ^a	4,0	4,0	4,0	2,0	3,0	3,0	3,0
7 ^a	3,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0
8 ^a	4,0	3,0	1,0	3,0	3,0	2,0	1,0
Média por Questionário	3,7	3,2	2,8	3,2	2,5	2,7	3,2
Média da Seção	3,0						

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010.

Como observado em Albuquerque e Rocha (2007), para se conhecer um processo e, conseqüentemente, mapeá-lo adequadamente é necessário avaliar além dos equipamentos, as ferramentas, as metodologias, os fornecedores e os sistemas empregados para a realização de cada atividade como forma de sua compreensão global. Se isso não for corretamente observado, o desenvolvimento do processo como um todo fica prejudicado. A nota apenas mediana indicada pelos gestores nessa etapa pode demonstrar baixa compreensão dos mesmos da fase de mapeamento.

4.2.2. Análise dos dados referentes ao redesenho

A etapa referente ao redesenho abrangeu as variáveis que focalizam a compreensão sobre a etapa de redesenho do trabalho realizado naquela organização. Primeiramente foram analisadas as afirmativas individualmente, para uma compreensão das características e atividades do redesenho. Os dados estão na tabela 3 a seguir:

Tabela 3: Afirmativas relacionadas à Seção correspondente ao Redesenho

Afirmativas	Média de Notas
9. A etapa de redesenho foi realizada por meio de reuniões com os responsáveis pelos processos, pessoas que possuem total conhecimento de cada processo.	4,3
10. Os processos que apresentavam problemas como o retrabalho, excesso de tramitação, entre outros foram os priorizados no redesenho.	3,3
11. Os processos redesenhados são mais eficientes no que diz respeito à redução de tempo de ciclo (trabalho efetivo em um processo) e diminuição de gargalos em relação aos processos mapeados.	3,0
12. As informações geradas pelo relatório da etapa de redesenho foram disseminadas aos funcionários envolvidos com cada processo.	2,1
13. As modificações propostas pelo redesenho nas rotinas de trabalho foram bem aceitas pelos funcionários.	2,3
14. Os processos redesenhados foram bem implementados.	2,0

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010.

A análise das afirmativas individualmente aponta que a etapa inicial do trabalho de redesenho foi elaborada de maneira correta segundo os entrevistados. Com nota 4,3, as melhorias dos processos seriam feitas por meio de reuniões com os responsáveis pelos processos, o que gerou uma alta concordância dos entrevistados.

Para os gestores, a escolha dos processos a serem redesenhados foi feita de maneira regular, como é apresentado pela afirmativa 10 que recebeu média 3,3, o que demonstra também que os problemas e as necessidades dos clientes dos processos podem ter sido mal diagnosticados pela etapa de mapeamento.

A melhoria dos processos não foi grande, como constatado na afirmativa 11 com média 3, o que pode ser assimilado como a dificuldade de entender os problemas dos processos, o que gerou também uma dificuldade de solucioná-los, ao compararmos as afirmativas 10 e 11.

A etapa de redesenho apresentou o mesmo problema da etapa de mapeamento no que diz respeito à disseminação de conhecimento para os funcionários por meio dos

relatórios, como apresentado na afirmativa 12, com média baixa de 2,1. Esses funcionários também não assimilaram as mudanças propostas, o que gerou uma aversão às mudanças, como constatado na afirmativa 13, com média também baixa de 2,3.

Por fim a fase essencial do redesenho que apresenta a implementação dos processos melhorados foi realizada de forma inapropriada, seja por dificuldade de assimilação das melhorias, falta de informações ou por demora em transformar os planos e o conhecimento em realidade. Essas informações podem ser percebidas na afirmativa 14 que recebeu a pior média (2,0) das notas da etapa de redesenho.

Após a análise das afirmativas individualmente, a seção de redesenho foi analisada em sua totalidade, apresentando a média de notas dos respondentes e a média geral, disposto na tabela 4.

Tabela 4: Notas atribuídas à etapa correspondente ao redesenho

Entrevistados	1	2	3	4	5	6	7
Afirmativas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas
9 ^a	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	3,0	4,0
10 ^a	5,0	4,0	4,0	4,0	1,0	2,0	3,0
11 ^a	5,0	4,0	3,0	4,0	1,0	1,0	3,0
12 ^a	5,0	3,0	1,0	3,0	1,0	1,0	1,0
13 ^a	3,0	3,0	2,0	5,0	1,0	1,0	1,0
14 ^a	4,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	1,0
Média por Questionário	4,5	3,5	2,8	3,7	1,7	1,5	2,2
Média da Seção				2,8			

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010.

A opinião dos gestores sobre a etapa de redesenho, com média 2,8, foi semelhante à etapa de mapeamento, com média 3. Ambas as etapas do trabalho foram classificadas como regulares, o que demonstra um trabalho com impacto mediano, que pode não ter gerado grandes resultados de melhoria para a organização em estudo.

4.2.3. Análise dos dados referente às mudanças na estrutura

A seção da pesquisa relativa à mudança na estrutura abordou questões que focalizam a compreensão sobre a mudança estrutural que foi gerada no trabalho realizado na organização pesquisada. Seguindo o mesmo método de apresentação e análise, em

primeiro lugar foram analisadas as afirmativas individualmente, como forma de demonstrar as características das mudanças. Os dados estão na tabela 5 a seguir:

Tabela 5: Afirmações relacionadas à Seção da Mudança na Estrutura

Afirmativas	Média de Notas
15. A estrutura organizacional depois do redesenho dos processos mudou para melhor.	2,3
16. O choque entre os processos redesenhados e a estrutura organizacional foi significativo.	2,7
Os novos funcionários foram realocados de maneira adequada nas áreas propostas pelo relatório.	2,6
18. Os processos redesenhados facilitaram a comunicação entre as áreas.	2,1
19. A tramitação dos processos entre as áreas ficou mais ágil.	2,3
20. O conflito de interesses entre as áreas foi reduzido.	2,3

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010.

A análise das afirmativas individualmente, conforme dados da tabela 5, mostra que o trabalho de redesenho realizado não modificou a estrutura de forma significativa, nem a melhorou, como comprovado com as médias 2,3 e 2,7 das afirmativas 15 e 16, respectivamente. O trabalho também não conseguiu realocar os novos funcionários do órgão de maneira eficiente, de acordo com a demanda de cada área, como apresenta a média baixa de 2,6 da afirmativa 17.

O trabalho também não conseguiu melhorar a comunicação e, conseqüentemente, o transporte de conhecimento e informação entre as áreas, como apresentado por Maranhão e Macieira (2004), fundamental para a tramitação dos processos internos do órgão, como o averiguado com a baixa média 2,1 da afirmativa 18. Essa tramitação de processos também não ficou mais ágil, o que pode afetar o tempo de realização das atividades do processo, se constituindo em um gargalo para a organização, como é apresentada pela afirmativa 19, com uma baixa avaliação média de 2,3.

O trabalho não conseguiu amenizar os conflitos de interesse entre as áreas, o que pode gerar problemas na realização das atividades de processos que tramitam por vários departamentos. Esse argumento pode ser comprovado com a opinião dos gestores na afirmativa 20, que apresentou avaliação média de 2,3.

Após a análise das afirmativas individualmente, a seção sobre a mudança na estrutura foi analisada em sua totalidade, apresentando a média de notas dos respondentes e a média geral, disposto na Tabela 6.

Tabela 6: Notas atribuídas à seção correspondente às mudanças na estrutura

Entrevistados	1	2	3	4	5	6	7
Afirmativas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas	Notas
15 ^a	5,0	2,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0
16 ^a	4,0	2,0	2,0	3,0	1,0	5,0	2,0
17 ^a	5,0	3,0	4,0	2,0	1,0	1,0	2,0
18 ^a	3,0	4,0	2,0	2,0	1,0	1,0	2,0
19 ^a	4,0	3,0	2,0	3,0	1,0	1,0	2,0
20 ^a	4,0	2,0	2,0	4,0	1,0	1,0	2,0
Média por respondente	4,2	2,7	2,3	2,8	1,0	1,7	2,0
Média da Seção				2,4			

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010.

Essa seção da pesquisa foi a pior avaliada dentre as três dispostas no mesmo, com média 2,4, enquanto o mapeamento recebeu nota 3 e o redesenho recebeu nota 2,8. A baixa mudança estrutural apresentada pode ser interpretada como uma dificuldade de apresentação e execução do trabalho, levando-se em consideração as baixas médias do mapeamento e redesenho.

4.2.4. Análise geral dos dados de acordo com escala *Likert* aplicada

As três seções da pesquisa aplicadas com a utilização da escala *Likert* receberam notas baixas, o que gera uma média geral da pesquisa também baixa como é apresentado na Tabela 7.

Tabela 7: Média Geral das Notas dadas ao Trabalho

Entrevistados	1	2	3	4	5	6	7
Média de Notas por respondente	4,1	3,1	2,7	3,2	1,7	1,9	2,4
Média Geral				2,7			

Fonte: Dados da Pesquisa de Campo, 2010.

O entrevistado 1 se destaca pela maior nota geral com 4,1, enquanto que os entrevistados 2 e 4 deram notas regulares, sendo respectivamente 3,1 e 3,2. Os entrevistados 3 e 7 também atribuíram notas semelhantes com 2,7 e 2,4, já os entrevistados

5 e 6 foram os que pior avaliaram o trabalho, com apenas 1,7 e 1,9. Pode-se observar que as opiniões dos gestores são destoantes, pois o entrevistado 1 avaliou de forma muito positiva o trabalho e o entrevistado 5 avaliou o trabalho de forma muito negativa, o que pode revelar uma influência do nível da estrutura organizacional sobre a opinião do respondente.

A média das notas de todos os questionários foi de apenas 2,7, mostrando que o trabalho poderia ter sido desenvolvido de maneira mais eficiente pela organização contratada e pelos funcionários da instituição, com a diminuição de erros. Uma grande deficiência percebida é a baixa divulgação de informações e conhecimento aos funcionários nas fases de mapeamento e redesenho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se com a realização desta pesquisa que as maiores dificuldades destacadas pelos gestores pesquisados dizem respeito à elaboração dos fluxos dos processos e à integração entre as áreas. Percebeu-se também que essas dificuldades estão interligadas, pois ao se elaborar um fluxo de processo que tramita internamente, esse necessita de uma conexão entre as áreas que geram, assim, uma conexão de informações que irão compor um mapa real da situação atual da organização.

A análise da fase de mapeamento gerou dados que indicam uma boa aplicação e desenvolvimento, como a realização de reuniões, enquanto que a fase final da etapa, a disseminação de conhecimento, foi mal avaliada pelos gestores. Todas essas fases do mapeamento necessitam de atenção por serem igualmente importantes na geração de conhecimento sobre processos.

A parte de redesenho gerou dados que apontaram, assim como na etapa de mapeamento, um bom início de trabalho, mas que decaiu no final da etapa, ou seja, na divulgação das informações e modificações propostas aos funcionários. A não divulgação das informações dificulta a implementação dos novos processos, devido à aversão às mudanças pelos funcionários que já estão acomodados com as rotinas da estrutura atual.

Por último, a análise destinada a avaliar as mudanças estruturais levantou dados que apontaram para um baixo impacto na estrutura da organização. O trabalho poderia ter sido desenvolvido de maneira mais eficiente e melhorado alguns aspectos da estrutura, como a comunicação entre as áreas e a diminuição de conflitos entre as mesmas, que são elementos importantes para a gestão por processos.

Como limitação desta pesquisa, registra-se a inexistência de documentos internos da organização estudada que respaldasse a análise dos dados primários levantados. Embora a análise seja feita por meio da percepção dos gestores sobre o trabalho desenvolvido, os documentos auxiliares, como relatórios sobre a gestão por processos, avaliações de controle, entre outros, teriam papel relevante, agregando informações e valor para este estudo.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. *Sincronismo organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2007.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. (2004) – Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. São Paulo: *RAUSP Revista de Administração* v. 39, n° 3.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

COELHO, J. S. *Método LEARN: um contributo para a definição das necessidades de informação de acordo com a estratégia do negócio*, 2003. Disponível em: <<http://www3.dsi.uminho.pt/jac/documentos/Learn2003CAPSI.pdf>>. Acesso em: 07 de junho de 2010.

CORREIA, K. S.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. *Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio*, 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf>. Acesso em: 07 de junho de 2010.

CRUZ, Tadeu. *BPM & BPMS: business process management & business management systems*. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística*. – 7. ed. rev. e ampliada – São Paulo: Atlas, 2000.

DINSMORE, Paul; CABANIS-BREWIN, Jeannette. *AMA: manual de gerenciamento de projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. *O Gerenciamento de Processos: uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional*, 2000. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4809.pdf>>. Acesso em: 23 de maio de 2010.

FRITZ, Robert. *Estrutura e comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1997.

HAMMER, Michael; STANTON, Steven. *A revolução da reengenharia: um guia prático*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEAL, Fabiano. *Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional*. 2003.

Disponível em: <<http://www.fabiano.unifei.edu.br/Downloads/Publicacoes/Dissertacao%20Fabiano%20Leal.pdf>>. Acesso em: 09 de junho de 2010.

LIMA, Maria Bernadete B. P. B. *A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do Hospital das Clínicas da UNICAMP*. Campinas, 2006. Disponível em: <<http://www.hc.unicamp.br/qualidad/TeseMariaBernadete.pdf>>. Acesso em: 15 de novembro de 2010.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Rio Grande do Sul: ARTMED Editora, 2004.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Um guia de conhecimento em gerenciamento de projetos* (guia PMBOK). 3. ed. 2004.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008. TCM/GO, Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás. Disponível em: <<http://www.tcm.go.gov.br/site/sobreTcm/indexSobreTcm.jsf>> Acesso em: 22 de maio de 2010.