

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

**MARTA DA SILVA COUTINHO**

**GESTÃO POR PROCESSOS EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA**

**RIO DE JANEIRO**

**2008**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**MARTA DA SILVA COUTINHO**

**GESTÃO POR PROCESSOS EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS: UM ESTUDO  
DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA**

**Dissertação apresentada ao Mestrado em  
Administração e Desenvolvimento Empresarial  
da Universidade Estácio de Sá, como exigência  
parcial para a obtenção do grau de Mestre.**

**Orientadora: Professora Vera Simonetti, *Ph. D.***

**UNESA**

**2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C871

Coutinho, Marta da Silva

Gestão por processos em atividades administrativas: um estudo de caso em uma fundação pública. / Marta da Silva Coutinho.- Rio de Janeiro, 2008.

269 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial) – Universidade Estácio de Sá, 2008.

1. Gestão organizacional. 2. Gestão pública. 3. Fluxo do trabalho, Administração. 4. Negócios, Processamento de dados, Administração. I. Título.

CDD 658



UNIVERSIDADE  
**Estácio de Sá**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

A dissertação

**GESTÃO DE PROCESSOS EM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS:  
UM ESTUDO DE CASO EM UMA FUNDAÇÃO PÚBLICA**

elaborada por

**MARTA DA SILVA COUTINHO**

e aprovada por todos os membros da Banca Examinadora foi aceita pelo Curso de Mestrado Profissional em Administração e Desenvolvimento Empresarial como requisito parcial à obtenção do título de

**MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

Rio de Janeiro, 16 de dezembro de 2008.

BANCA EXAMINADORA

**Profª Drª Vera Maria Medina Simonetti**  
Presidente  
Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Harvey José Santos Ribeiro Cosenza**  
Universidade Estácio de Sá

**Prof. Dr. Luiz Flávio Autran Monteiro Gomes**  
Ibmec/RJ

Dedico este trabalho a minha mãe que me ensinou a superar os obstáculos da vida.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo, em especial, a minha orientadora pela paciência, dedicação e carinho durante a realização do Mestrado.

A Gylcilene Ribeiro Storino, Coordenadora de Planejamento e Supervisão e ao Sérgio da Costa Côrtes, Diretor-Executivo pela confiança e oportunidade de realização do trabalho no IBGE. E, também aos meus *meninos* (Euler, Fellipe, Marcos e Mauro Emílio) por enfrentarem juntos este desafio de implementação da mudança.

Ao Wladislau, amor meu, ao meu irmão Eduardo, aos meus adoráveis sobrinhos Leonardo e Bruna, pelo incentivo e compreensão das horas de ausência para realização desta pesquisa. Como não podia faltar, Caroll e Luann pelo amor incondicional.

“Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois, o inovador tem contra si todos os que se beneficiam das antigas condições e apoio apenas tímido dos que poderão se beneficiar com a nova ordem.”

Nicolau Maquiavel (1459-1527)

## RESUMO

A gestão por processo pode ser entendida como um modelo de gestão organizacional, orientada para gerir a organização com foco nos processos, procurando equilibrar a organização com o ambiente, com a tecnologia e as pessoas por meio de uma linguagem própria de comunicação, exigindo da organização um ambiente interno propício à mudança, e possibilitando *feedback* para avaliar as estratégias e a modelagem organizacional. Neste estudo, o objetivo consiste em apresentar um Modelo de Gestão por Processos, desde sua implementação até os resultados alcançados, em uma Fundação Pública, em especial, nas suas atividades administrativas. Sendo assim, foi analisada a abordagem por processos utilizada, apresentando suas fases, a metodologia aplicada e os resultados alcançados durante a implementação, baseada no Modelo do Ciclo de Gerenciamento dos Processos de Negócios proposto por Baldam *et al* (2007) e, ainda, foi avaliado o estágio de evolução em uma visão por processo, de acordo com o Modelo de Referência proposto por Gonçalves (2000). Este Estudo de Caso foi desenvolvido por meio de *observação participante*, de forma aberta, e por *análise documental*. Os resultados indicam que ocorreu uma convergência em vinte e três atividades e uma divergência em duas atividades quando comparado com o Modelo proposto por Baldam *et al* (2007) e o Caso estudado. A Diretoria-Executiva encontram-se no estágio B na evolução para uma visão por processos, segundo o Modelo de Gonçalves (2000), necessitando, ainda de um grande esforço de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Palavras-chaves: gestão organizacional, gestão pública e gerenciamento de processos de negócio.

## ABSTRACT

The Process Management can be understood as a model of organizational management, orientated to manage the organization with focus in the processes, trying to balance the organization with the environment, the technology and the people through its own language of communication, demanding the organization an internal favorable environment for changings, enhancig feedback in order to value strategies and organizational modeling. The goal of this study is to present a Model of Process Management, in a public foundation, presenting from its implementation until the final results, focusing on administrative activities. The processes approach was analysed, as well as its phases, the adopted methodology and the final results that were reached during the implementation, using the Model of Business Process Management Cycle, proposed by Baldam *et al* (2007). The level of evolution was valued according to the process vision in agreement with the reference Model proposed by Gonçalves (2000). This Case Study was developed through *participative observation* and *documentary analysis*. One of the two results is the convergence in twenty-three activities and the divergence in two activities when compared with the Model proposed by Baldam *et al* (2007) and this Case Study. Another result indicates that the Diretoria-Executiva is on B stage evolution related to a process vision according to the Model proposed by Gonçalves (2000) and it needs to do a great effort toward its learning and developmenting organization.

Key-words: organization management, public management, process management and business process management.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE FIGURAS	12
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	16
1.2. PROBLEMA	20
1.3. OBJETIVOS	22
1.4. QUADRO TEÓRICO	23
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>24</b>
2.1.GESTÃO ORGANIZACIONAL	24
2.1.1. Modelo de Gestão	27
2.1.2. Gestão Pública	30
2.1.2.1. O Papel do Estado	30
2.1.2.2. Administração Pública Federal Brasileira	33
2.1.2.3. Características da Gestão Pública	47
2.1.2.4. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA)	49
2.2. GESTÃO POR PROCESSOS	61
2.2.1. Elementos do Processo	65
2.2.2. Classificação dos Processos	67
2.2.3. Visão por Processos	70
2.2.4. Evolução Organizacional em Gestão por Processos	72
2.2.5. Ciclo do Gerenciamento de Processos de Negócio	76
2.2.6. Breve Histórico da Racionalização do Trabalho nas Organizações	81

2.2.7. Gestão por Processos e Tecnologia da Informação	93
2.2.7.1. Tecnologia da Informação Aplicável ao Gerenciamento de Processos de Negócios	95
<b>3. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>100</b>
3.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS	100
3.1.1. Estudo Descritivo	101
3.2. MÉTODOS DE COLETA DE DADOS	102
3.3. MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS	103
<b>4. O CASO IBGE</b>	<b>105</b>
4.1. GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	108
4.1.1. Fases do Gerenciamento	110
4.1.1.1. Primeira Fase	110
4.1.1.2. Segunda Fase	115
4.1.1.3. Terceira Fase	119
4.1.2. Resultados Alcançados	123
<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>135</b>
5.1. DIRETORIA-EXECUTIVA E O QUADRO DE REFERÊNCIA DE GONÇALVES (2000)	135
5.2. CICLO DE GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS E O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	137
5.2.1. Compatibilização entre os Modelos	138
5.2.2. Pontos Convergentes do Planejamento do <i>BPM</i>	140
5.2.3. Pontos Convergentes da Modelagem e Otimização de Processos	143
5.2.4. Pontos Convergentes da Execução de Processos	145
5.2.5. Pontos Convergentes do Controle e Análise de Dados	147

5.2.6. Pontos Divergentes	149
5.3. REFLEXÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	152
<b>6. CONCLUSÕES</b>	157
<b>REFERÊNCIAS</b>	161
<b>ANEXOS</b>	167
ANEXO 1 – Iniciativas pela Qualidade no IBGE	168
ANEXO 2 - Conceitos de Atividade, Processo, Subprocesso e Tarefa	171
ANEXO 3 – Estrutura Organizacional do IBGE	175
ANEXO 4 – Estrutura Organizacional da Diretoria-Executiva	183
ANEXO 5 – Publicação do Mapeamento dos Processos Administrativos	199
ANEXO 6 –. Material da Campanha de Melhoria dos Processos Administrativos	211
ANEXO 7 – Segundo Nível da Cadeia de Valor do Macroprocesso Gestão Institucional	215
ANEXO 8 – Plano de Melhorias 2008-2009	237
ANEXO 9 – Descrições do Modelo de Agregação dos Processos Administrativos	245
ANEXO 10 – Estrutura Organizacional da Diretoria-Executiva de fevereiro de 2005 a setembro de 2008	255



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A organização como um sistema	25
Figura 2: Histórico do GESPÚBLICA	50
Figura 3: Modelo de Excelência em Gestão Pública	52
Figura 4: Ciclo de melhoria continua de gestão	56
Figura 5: A decisão orientada ao processo	61
Figura 6: Segmentação do ambiente	62
Figura 7: Modelo de gestão por processos, simplificado	63
Figura 8: Visão sistêmica dos processos	65
Figura 9: Visão departamental x visão de processos	70
Figura 10: Ciclo de gerenciamento de processos de negócios	77
Figura 11: Referências de arquitetura para ferramentas de TI que se aplicam ao gerenciamento de processos de negócios.	97
Figura 12: Visão geral do Gerenciamento dos Processos Administrativos	110
Figura 13: Cadeia de valor IBGE	129
Figura 14: Cadeia de valor do macroprocesso Gestão Institucional	130
Figura 15: Modelo de agregação dos processos administrativos	132
Figura 16: Situação do mapeamento em outubro de 2008	133
Figura 17: Visão do mapeamento por macroprocesso	133
Figura 18: Resultantes da análise	153
Figura 19: Organograma geral do IBGE	175
Figura 20: Organograma da Diretoria-Executiva	183
Figura 21: Tela <i>ARIS Web Publisher</i>	199
Figura 22: Diagrama do processo Elaboração da Folha de Pagamento	201

Figura 23: Tela da página da Diretoria-Executiva	212
Figura 24: Banner	213
Figura 25: Cartaz	213
Figura 26: Folder	214
Figura 27: Marcadores de livro	214
Figura 28: Marcoprocesso 01. Planejamento	215
Figura 29: Marcoprocesso 02. Gestão Orçamentária e Financeira	217
Figura 30: Marcoprocesso 03. Acompanhamento e Controle Contábil	218
Figura 31: Marcoprocesso 04. Gestão de Pessoas	220
Figura 32: Marcoprocesso 05. Gestão de Suprimentos	224
Figura 33: Marcoprocesso 06. Gestão da Infra-Estrutura	227
Figura 34: Marcoprocesso 07. Desenvolvimento Organizacional	229
Figura 35: Marcoprocesso 08. Prestação de Contas	230
Figura 36: Macroprocesso 09. Gestão da Documentação Administrativa	232
Figura 37: Macroprocesso 10. Gestão da Informação	233
Figura 38: macroprocesso 11. Relações Institucionais	235
Figura 39: Organograma da Diretoria-Executiva de fevereiro de 2005 a setembro de 2008	255

## 1. INTRODUÇÃO

Considerando as transformações ocorridas no mundo contemporâneo, especialmente, as mudanças políticas, econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, ecológicas, administrativas e comerciais, que se sucedem em ritmo cada vez mais acelerado, aliadas ao crescimento dos níveis de incerteza, têm sido observadas alterações no mercado consumidor, afetando assim diretamente as organizações, sejam privadas ou públicas, levando-as a repensar o seu papel social e o seu modelo organizacional.

No mercado consumidor, uma das mudanças ocorridas foi a saturação da demanda por bens de consumo padronizados, fabricados por meio da produção em massa. As exigências, cada vez maior, do consumidor por diversificação de produtos levaram as empresas a reverem seus processos de produção. Atualmente estas exigências não se restringem somente à qualidade dos produtos, ao preço, à logística de entrega e aos serviços pós-venda. Os consumidores exigem também, um elevado nível de qualidade quanto às atividades administrativas, de faturamento e cobrança e, em especial, o próprio atendimento ao cliente.

No setor público o sentimento não é diferente. A globalização financeira, a abertura comercial, a privatização de empresas e os serviços públicos, a formação de blocos econômicos, os insucessos das experiências de Estado socialista e o fortalecimento dos poderes locais (descentralização) geraram, nos últimos anos, o paradigma de um Estado enxuto, descentralizador e mais planejador e gerenciador do que executor.

Neste cenário, onde o rigor no cumprimento burocrático não atende mais aos anseios da sociedade, há um fortalecimento do Estado regulador, e busca-se

também, preservar o Estado como fator fundamental para o desenvolvimento e consolidá-lo como instrumento de superação das falhas de mercado e de promoção da eqüidade.

De acordo com Marini (1999), esta necessidade de discutir o papel e as formas de funcionamento do Estado vem motivando o debate acerca das reformas no cenário internacional:

a reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (BRASIL, 1995, p. 4).

Dessa forma, cabe ao Estado não só garantir a propriedade e os contratos, mas também exercer seu papel de complementar o mercado na coordenação da economia e na redução das desigualdades sociais, melhorando a qualidade de vida do cidadão e aumentando a competitividade do País. Adicionalmente, devido à escassez de recursos, é necessário aumentar a eficiência das ações públicas e passar a ter um novo padrão deliberativo, em que o cidadão seja considerado o foco principal da ação pública.

Quanto ao Estado Brasileiro, de acordo com documento de referência, intitulado de “Gestão Pública para um Brasil de Todos”, do atual governo federal, que se compromete em implementar um modelo de desenvolvimento eqüitativo e com inclusão social,

os contextos políticos, econômico e social impõem transformações macro-institucionais que afetarão o papel do Estado. Estas, por sua vez, exigirão significativas transformações nas instituições públicas, em especial as do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2003, p. 7).

O Governo propôs também, na implantação do Plano de Gestão Pública para um Brasil de Todos, a redução do déficit institucional (ausência do Estado onde este deveria estar atuando), promovendo a capacidade do governo em formular e implementar políticas públicas de forma eficiente, transparente e participativa. Nas organizações do Poder Executivo Federal, o Plano de Gestão Pública deverá

contemplar, a médio e longo prazos, a redefinição das estratégias, a recomposição da força de trabalho, a reconfiguração das estruturas e dos processos, e o redimensionamento de recursos em bases mais eficientes e direcionados para resultados. Inclui ainda, a construção de um novo padrão de relacionamento entre o governo e as empresas estatais, no qual ficam definidos os marcos da gestão empresarial e da gestão voltada ao interesse público.

O Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MP) vêm desenvolvendo programas voltados para a reforma e modernização da Administração Pública. Dentre outros, destacamos: a) o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005; b) o Programa de Modernização do Poder Executivo Federal (PMPEF), que contempla ações estruturadas por resultados, produtos e subprodutos no ano de 2006; e c) o Projeto EuroBrasil 2000, que é um acordo de cooperação técnica firmado entre o Brasil e a União Européia para apoio ao Governo Federal em seus esforços de modernização e reforma da Administração Pública, a partir do contato com o estado da arte europeu em administração pública e o intercâmbio de experiências entre o Brasil e a Europa.

### 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Alinhado com as transformações ocorridas nestes últimos anos e com o desafio do governo de implementar uma nova gestão pública: ética, transparente, participativa, descentralizada, com controle social e orientada para o cidadão, o **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**, no cumprimento da sua missão “Retratar o Brasil, com informações necessárias ao conhecimento da sua

realidade e ao exercício da cidadania”, produz e dissemina informações estatísticas e geocientíficas, oferecendo ao governo e à sociedade os elementos fundamentais para compreender a realidade nacional e enfrentar os desafios do País, bem como a possibilidade de uma gestão pública mais eficiente para o planejamento nacional de longo prazo. Visando este objetivo, o IBGE tem direcionado esforços para a busca da qualidade das informações, com exceção de algumas iniciativas isoladas, à adoção das práticas de gestão em prol da qualidade nas atividades finalísticas do IBGE, restringindo-se apenas à melhoria do processo de produção e divulgação do seu produto final. No Anexo 1 são apresentadas as iniciativas pela qualidade realizadas no IBGE desde do ano de 2000.

Neste contexto, o IBGE vem implementando ações que permitam à instituição manter-se na vanguarda, por meio da elaboração e execução do Projeto intitulado *Gestão por Processos* que intenta imprimir melhoria significativa na gestão institucional. Para tal, está revendo todos os processos de trabalho administrativos com vistas à sua maior eficiência e eficácia, bem como assegurar a infra-estrutura necessária a seu funcionamento e desenvolvimento.

O projeto *Gestão por Processos* consiste em implementar um modelo que assegure o melhor desempenho do IBGE, no atendimento às necessidades do governo e da sociedade, a partir da identificação e melhoria da sua cadeia de processos. Incluem a **identificação**, a **modelagem**, a **análise**, a **racionalização**, a **sistematização**, a **documentação** e a **avaliação** dos processos de trabalho, na **busca contínua da melhoria**, em consonância com as diretrizes estratégicas. Iniciou-se com a gestão dos processos administrativos para, posteriormente, ser implementado nas demais atividades da instituição.

Os processos devem ser vistos como fonte das competências específicas da organização que fazem a diferença em termos de eficiência administrativa, além da influência que podem ter na estratégia, no atendimento dos requisitos dos clientes internos e externos, nos produtos e serviços prestados, nos inter-relacionamentos e na estrutura organizacional. No Plano Anual de Capacitação 2007, da Casa Civil da Presidência da República, gestão por processos é definida como

a capacidade de selecionar, analisar, racionalizar, aprimorar e monitorar os processos críticos considerados essenciais ao cumprimento da visão estratégica da organização, expressa em sua missão e objetivos estratégicos. Implica em compreender/especificar as partes constituintes dos processos: os insumos, transformações, resultados, agentes envolvidos, fatores intervenientes e seus impactos, monitorando-as por meio de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.

De modo geral, numa perspectiva de visão de futuro, as organizações serão mais eficientes gerencialmente, caso consigam identificar mais claramente as prioridades de ação e os recursos a serem utilizados nos seus processos essenciais. Globalmente, as organizações de vanguarda estão deixando de enxergar processos apenas na área industrial, passando a se organizar em torno de seus processos não fabris essenciais e concentrando seus esforços em seus clientes, na perspectiva de excelência no atendimento. Para isso, decidem por um modelo de organização que inclui a gestão por processos e tomam as providências para passar da sua estrutura funcional para aquela que tende a dar melhores resultados para o seu negócio.

Assim, para gerir a organização com base na gestão por processos, torna-se necessário, de acordo com Barbará *et al* (2006, p. 141), investigar os seguintes aspectos:

- a) a primeira das questões, embora não exclusivamente do modelo de gestão por processos, é saber “para que a organização existe”, qual sua missão ou negócio;
- b) quais são os processos críticos de negócio? Isto é, aqueles que mais impactam os negócios e afetam os clientes;
- c) quais os recursos necessários para gerar os produtos que os clientes desejam adquirir;
- d) o que de essencial a organização oferece para os clientes; e
- e) como gerenciar o fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando a satisfazer os clientes.

A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das organizações praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócios. A adoção de uma estrutura que contemple a gestão por processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional da organização e, na prática, exige o emprego de outros modelos organizacionais e de negócios. A essência da gestão por processos é a coordenação das atividades realizadas na organização, em particular aquelas executadas por equipes multifuncionais, contingências, de diversas áreas.

Neste sentido, a Diretoria-Executiva (DE) tem desenvolvido o projeto “Gerenciamento de Processos Administrativos do IBGE”, visando à melhoria de sua cadeia de processos voltados ao atendimento das necessidades e expectativas do IBGE, ao gerir recursos humanos, materiais, financeiros e informações estratégicas. Além disso, o projeto busca dar maior integração entre as diversas atividades e unidades funcionais, ensejando a colaboração otimizada ao longo de todo o ciclo da Gestão Administrativa.

Desta forma, a nossa crença na possibilidade de contribuição à práxis da administração nas instituições, em especial, as públicas, por meio da explicitação e análise da experiência profissional em uma área ainda não suficientemente explorada na linha tanto no âmbito do desenvolvimento organizacional, como no do profissional propiciando mudanças dentro das organizações para a obtenção de maior simetria nas relações sociais, sinaliza a importância deste estudo.

Busca-se transmitir a experiência vivenciada numa Fundação Pública, referente a sua implementação da gestão por processos e a melhoria nas funções administrativas, bem como, fomentar o exercício da reflexão e da crítica em

profissionais e estudantes que trabalhem ou que tenham interesse em processos de mudança e desenvolvimento organizacional.

A metodologia e as técnicas utilizadas neste processo serão apresentadas, contribuindo assim, para auxiliar as futuras escolhas dos profissionais que pretendam utilizar métodos e técnicas em grupo, que busquem a participação dos seus integrantes e o comprometimento do corpo técnico-gerencial na implementação da gestão por processos e mudanças culturais.

Neste estudo objetiva-se ainda, contribuir para a melhoria da prestação dos serviços administrativos em apoio às atividades finalísticas da instituição estudada, ou seja, melhorar a qualidade da gestão institucional, propiciando melhores condições e aumento da satisfação dos servidores na operacionalização dessas atividades, colaborando assim, para o alcance da missão do IBGE, e conseqüentemente, em melhorias no atendimento a seus clientes, à sociedade e ao Governo.

## 1.2. PROBLEMA

O Estado Brasileiro vem procurando implementar uma nova gestão pública: menos burocrática, orientada para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e com foco em resultados, de forma mais ética, transparente, participativa, descentralizada e orientada para o cidadão. Neste contexto, é preciso que a administração pública implante medidas e programas de racionalização da ação pública, otimizando a utilização dos recursos disponíveis, com a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade do gasto, evitando o desperdício e aumentando a produtividade na prestação dos serviços demandados.

Para alcançar este objetivo, é preciso dotar as organizações públicas brasileiras com um modelo de gestão voltado para o gerenciamento dos seus processos e para a produção de serviços que agreguem valor à sociedade, contribuindo assim para tornar o Estado mais ágil e eficiente na administração dos recursos públicos.

A Gestão por Processos ou Gerenciamento dos Processos de Negócios (*Business Process Management* ou *BPM*) é um modelo de gestão que introduz mudanças significativas nos valores, na cultura, nos métodos, nos procedimentos e, em especial, no desempenho das organizações. Contudo, devido às diferenças na forma de atuação de um ente público e um privado, faz-se necessário adaptar a metodologia de implementação para o setor público.

Assim sendo, neste estudo pretende-se investigar, como **problemática**, a relação da proposta de customização, segundo Modelo de Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócio (BALDAM *et al*, 2007), com a implementação da gestão por processos, nas atividades administrativas de uma fundação pública, focada em resultados e orientada ao cidadão. Adicionalmente, pretende-se responder as seguintes **questões norteadoras**:

- Qual a relação entre o modelo de gestão inicial e o modelo resultante da implementação da gestão por processos nas atividades administrativas, baseado no Quadro de Referência de Evolução Organizacional de Gonçalves (2000)?
- Quais as características da customização implementadas na gestão por processos nas atividades administrativas, considerando o Modelo proposto por Baldam *et al* (2007)?
- Quais os aspectos convergentes e divergentes encontrados durante a implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos, utilizando o

Modelo do Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios proposto por Baldam *et al* (2007)?

### 1.3. OBJETIVOS

#### a) Geral

Apresentar um Modelo de Gestão por Processos, nas atividades administrativas, em uma fundação pública, desde sua implementação até os resultados alcançados, baseando sua análise nos estudos de Gonçalves (2000) e Baldam *et al* (2007).

#### b) Específicos

Esta pesquisa tem, ainda, como objetivos:

1. Caracterizar o modelo de gestão inicial e o modelo resultante da implementação da gestão por processos nas atividades administrativas, de acordo com a visão *funcional* e a visão *por processos*, baseado em Gonçalves (2000).
2. Descrever a abordagem por processos utilizada, bem como, suas fases, a metodologia adotada e os resultados alcançados na implementação.
3. Avaliar os aspectos *convergentes* e *divergentes* encontrados durante a implementação da gestão por processos nas atividades administrativas, utilizando o Modelo proposto por Baldam *et al* (2007).

#### 1.4. QUADRO TEÓRICO

Dentro deste contexto, o seguinte quadro teórico norteou este estudo:

- Quanto à *gestão organizacional, modelo de gestão e gestão pública* utilizaremos Caulliraux e Proença (2004), Marini (1999, 2002 e 2003) e Pereira (2001 e 2002).
- Quanto à *gestão por processos* usaremos, Baldam *et al* (2007), Barbará *et al* (2006) e Gonçalves (2000).

Assim, este estudo está estruturado em seis capítulos. Nesse Capítulo temos a contextualização que permite uma visão geral dos temas abordados ao longo do trabalho, o problema, os objetivos, o quadro teórico a ser utilizado e a estrutura da dissertação. O capítulo 2 apresenta o referencial teórico, em especial, os conceitos contemporâneos referentes à gestão organizacional, incluindo, a gestão pública e referente a gestão por processos. Em seguida, no capítulo 3 expõe a metodologia da pesquisa, onde é detalhada sua caracterização, bem como, o método de coleta e análise de dados. O capítulo 4 versa sobre o Estudo de Caso, a implementação do gerenciamento dos processos administrativos e no capítulo 5 são apresentados e analisados os resultados do estudo. Finalmente no capítulo 6 são realizadas as conclusões e algumas sugestões para futuras pesquisas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GESTÃO ORGANIZACIONAL

As **organizações** podem ser entendidas como uma instituição, ou uma entidade ou uma empresa, que, segundo Galbraith (2000, p. 5),

... são compostas de pessoas e de grupos de pessoas, a fim de alcançar algum propósito comum, através de uma divisão de trabalho, integrado por processos de decisão baseados em informação, continuamente através do tempo.

Uma organização deve ser entendida como um sistema aberto, isto é, que influencia e é influenciada pelo meio onde está inserida, com a qual estabelece uma relação de troca e de interdependência, devendo fundamentar-se, necessariamente, no equilíbrio dinâmico e na complexidade de fatores que contribuem para sua viabilidade.

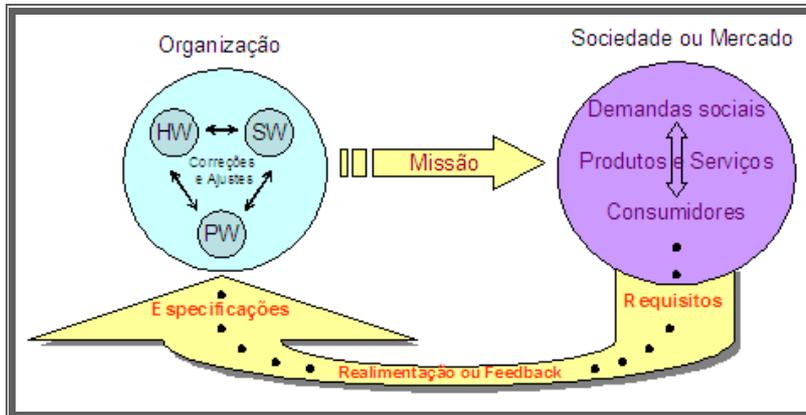
Existem vários modelos de estudos organizacionais, tal como o de Morgan (1996) quando apresenta oito maneiras de visualizar as organizações: a) máquinas; b) organismos; c) cérebro, d) culturas; e) sistemas políticos; f) prisões mentais; g) fluxos e transformações; e h) instrumentos de dominação.

No entanto, este estudo corrobora com o modelo sociotécnico defendido por Barbará *et al* (2006, p. 29-30) indicando que a organização é melhor compreendida quando esta é comparada a um sistema sociotécnico, ou seja,

um sistema composto de um conjunto de *Hardware* (HW), *Software* (SW) e *Humanware* ou *Peopleware* (PW), os quais devem trabalhar de forma integrada e compartilhada para que a organização cumpra a sua missão social. O HW representa o subsistema concreto da organização e engloba as instalações, os edifícios, o mobiliário, as viaturas e todos os instrumentos e ferramentas de trabalho. O SW inclui o subsistema abstrato da organização, como as políticas, as normas, os procedimentos e os padrões modelos e técnicas organizacionais, além, é claro, dos programas e das rotinas computacionais. Por último, o subsistema PW representa todas as pessoas da organização (clientes internos e externos, fornecedores, parceiros, colaboradores, acionistas etc.), incluindo as suas expectativas, desejos, valores, moral, ética etc.

O autor relata, ainda, que o objetivo de qualquer organização deve ser atender às demandas sociais. As demandas representam as necessidades de clientes, e as lacunas serão preenchidas no mercado por meio da oferta de produtos. A figura 1 a baixo ilustra a organização como um sistema.

Figura 1: A organização como um sistema.



Fonte: Bárbara *et al* (2006, p. 30).

Portanto, as pressões tanto internas, como as externas estão forçando as organizações a aperfeiçoarem sua gestão e seus processos produtivos para a realização, em tese, de acordo com Drummond (1989, p. 22), dos seguintes objetivos:

**eficiência** - o cumprimento dos objetivos de eficiência numa organização consiste na racionalização, no uso dos recursos disponíveis, com a obtenção do máximo resultado possível, ou seja, fazer bem as coisas. A ênfase está centrada no processo e nos recursos; **eficácia** - a eficácia pode ser entendida como o alcance dos resultados esperados, ou seja, fazer as coisas certas. Aqui a ênfase está nos resultados; **efetividade** - a efetividade organizacional seria o grau de atendimento as demandas dos clientes, as quais justificam a existência de uma organização e **humanização** - que implica na busca de graus satisfatórios de realização e saúde para os recursos humanos e a sociedade a que pertence. Esses objetivos serão sempre conflitantes entre si em algum grau, bem como complementares e interdependentes em outro. As respostas da organização a essas múltiplas exigências condicionarão sua adequação ou inadequação, de forma situacionalmente determinada pela resultante desse campo de forças.

Os responsáveis pelas decisões e pelo encaminhamento da organização em direção ao cumprimento de suas finalidades são os que manejam, formais ou

informalmente, esse campo de forças e busca a conquista da vantagem competitiva, por meio de um modelo de gestão que as contemple.

Para Barbará *et al* (2006, p. 31), **gestão organizacional** é descrita como “atividades coordenadas para dirigir e coordenar um grupo de pessoas e instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas.”

Caulliraux e Proença (2004) relatam que nos últimos anos vem se difundindo no Brasil o uso do termo *gestão* como substituto de *administração* para melhor tradução da expressão original norte-americana *manangement*. O termo *manangement*, como observa Drucker (1973), já é em si uma palavra difícil, pois designa simultaneamente a função a ser cumprida e as pessoas que a executarão. Denota uma posição social e um nível hierárquico, mas também uma disciplina, um campo de pesquisa e estudo.

De Sordi (2005) acrescenta que, apesar dos termos *gestão* e *gerenciamento* serem utilizados freqüentemente como sinônimos e possuírem o mesmo valor semântico na língua portuguesa, eles apresentam significados distintos no ambiente de negócios. O termo *gerenciamento* remete às funções de monitoramento e controle do recurso gerenciado, enquanto a *gestão* é mais abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes.

Do ponto de vista formal, as pessoas investidas de poder para o exercício destas funções são os dirigentes, gerentes, chefes ou supervisores. Esta investidura formal de poder se dá através dos níveis hierárquicos da organização, que pode ser verificado na estrutura organizacional. Desse modo, o desenho organizacional retrata a configuração estrutural, isto é, representa os órgãos que compõem a organização, suas relações de interdependência e o seu funcionamento,

compreendendo as atividades, atribuições e competência, e a coordenação necessária ao alcance de seus objetivos.

Nesse sentido, a função da estrutura organizacional é de apoiar o alcance da missão institucional, por meio de implantação dos planos, através de alocação de pessoas e de recursos, para as tarefas que devem ser executadas; a promoção de mecanismos para a sua coordenação, a indicação aos servidores daquilo que deles é esperado, por meio da definição de procedimentos e rotinas de trabalho, padrões de desempenho, sistemas de avaliações e recompensas, sistemas de comunicação; e o delineamento do processo da tomada de decisão e seus requisitos de processamento de informação, tanto interna quanta externa.

A maioria dos teóricos defende a idéia de que não existe, em princípio, a melhor maneira de se estruturar ou de se pré-delinear uma organização. Uma vez que a organização tem relação de interdependência com o ambiente, que varia no tempo e no espaço, sua estrutura deve ser igualmente variável e fruto de uma adaptação constante as mudanças ambientais. Desse modo, o modelo de estrutura organizacional desejável deve ter maior simplicidade e flexibilidade, por meio de maior descentralização e de sistemas de informações mais diretos e acessíveis.

#### 2.1.1. Modelo de Gestão

O termo **modelo** deriva do latim *modulus*, conduz a molde, forma, e, embora utilizada em diferentes contextos e significados diferentes, implica de algum modo à idéia de organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto. Assim modelo pode ser considerado como aquilo que serve de exemplo ou norma.

Para o IBGE (2008, p. 16), em seu Manual de Modelagem dos Processos Administrativos, modelo é

uma representação abstrata da realidade, com maior ou menor grau de formalidade, em um dado contexto. Isso significa que não há um modelo perfeito, objetivo e indiscutível. Nenhum modelo corresponde exatamente à realidade; todos apenas a representam, de um modo que parecerá mais adequado ou menos adequado, de acordo com o contexto, os atores e as finalidades da modelagem.

Uma outra expressão que vem ganhando popularidade é **modelo de gestão**.

Segundo Caulliriaux e Proença (2004, p. 8), apesar das mais diversas formas existentes de definir o termo, o objetivo subjacente à expressão é clara:

nomear a referência que guia o processo de ajuste e evolução de uma dada solução para a forma de estruturar e coordenar o trabalho de gerir a organização (ou parte dela). O problema está no conteúdo esperado para esta referência.

Já para a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), na Norma Brasileira (NBR), parte ISO 9000 (2000)<sup>1</sup>, Sistema de Gestão é o “Sistema para estabelecer políticas e objetivos e para atingir estes objetivos”.

A tendência atual é descrever um modelo de gestão organizacional descentralizada como sendo aquele baseado em equipes de trabalhos, com responsabilidade compartilhada e integrada por comunicações internas, caracterizando-se pela horizontalização da estrutura organizacional e maior autonomia setorial de decisão. A organização descentralizada transfere um maior número possível de decisões para as unidades setoriais, ou seja, o mais próximo possível do local da ação, onde existem todas as informações necessárias à decisão. Dessa maneira, o processo decisório é acelerado, reduzindo-se os custos e tornando as decisões mais congruentes com as demandas dos clientes internos e externos.

---

<sup>1</sup> A Associação Brasileira de Norma Técnica (ABNT), ligada ao Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (INMETRO), é responsável por fazer a divulgação pública dos projetos da Norma Brasileira com relação às versões brasileiras das normas da *International Standardization Organization* (ISO) que normaliza o comércio internacional, especificando a qualidade requerida dos produtos entre fabricantes e clientes (BARBARÁ, 2006, p. 80 e 86-87).

Com esse aumento da autonomia decisória, ocorrem a redução dos níveis hierárquicos e maior duplicação e superposição funcionais, especialmente nas funções administrativas. Isso não deve ser visto como prejudicial, mas sim como vantagem para a organização, uma vez que a redundância permite que cada unidade desempenhe, com maior eficácia, as suas funções, eliminando grandes unidades burocráticas de controle. A este respeito Motta (1999, p. 129), comenta que

duplicações de tarefas são fenômenos organizacionais dos mais fáceis de serem observados, por isso servem constantemente como justificativas para reformas estruturais. As tentativas de se eliminar superposições acabam em centralização; são normalmente mais caras e burocráticas do que os defeitos que pretendem eliminar.

É fundamental que as medidas adotadas pelos gestores e as características assumidas pelos modelos de gestão guardem o chamado alinhamento sistêmico, ou seja, é preciso que exista coerência entre as ações e as decisões tomadas, de modo que sejam compatíveis com a filosofia de gestão adotada e que não se contradigam entre si.

Barbará *et al* (2006, p. XI) explica que um bom modelo de gestão organizacional é

aquele que procura ver, entender e administrar a organização como “um todo, completo e integral”, tal como um sistema. Por conseguinte, qualquer trabalho a ser implementado deverá estar voltado a todos os processos organizacionais do *core bussiness* corporativo.

Assim, a reflexão sobre modelo de gestão inclui duas dimensões, a saber: a) a forma, ou seja, a configuração organizacional adotada pela organização e b) a função, descrita pelas tarefas que precisam ser cumpridas. Segundo Ferreira *et al* (2006), esta dimensão é a preocupação dominante das organizações nos dias de hoje,

tendo em vista a existência de ambiente de extremamente instável, devido à abertura dos mercados, à concorrência global e ao rápido avanço das tecnologias e, conseqüentemente, da informação, observamos que os modelos de gestão estão sendo moldados cada vez mais com ênfase nas funções (FERREIRA *et al* 2006, p. 17).

## 2.1.2. Gestão Pública

Devido às transformações ocorridas no mundo contemporâneo (políticas, econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, ecológicas, administrativas e comerciais) que se sucedem em ritmo cada vez mais acelerado, aliado ao crescimento dos níveis de incerteza tem provocando alterações na intensidade e no foco de atuação do Estado e na forma de exercer seus papéis tradicionais.

### 2.1.2.1. O Papel do Estado

A privatização de empresas e serviços públicos, os insucessos das experiências de Estado socialista e o fortalecimento dos poderes locais (descentralização) geraram nos últimos vinte anos o paradigma de um Estado enxuto, descentralizador e mais planejador e gerenciador do que executor.

Neste cenário, onde o rigor ao cumprimento burocrático, não atende mais os anseios da sociedade, cabe ao Estado não só garantir a propriedade e os contratos, mas também exercer seu papel de complementar o mercado na coordenação da economia e na busca da redução das desigualdades sociais. O Estado busca melhorar a qualidade de vida do cidadão e aumentar a competitividade do País. Em adição, devido à escassez de recursos, é necessário aumentar a eficiência das ações públicas e a conquista da democracia exige um novo padrão de deliberação que considere o cidadão como o foco da ação pública.

De acordo com Marini (1999), esta necessidade de discutir o papel e as formas de funcionamento do Estado vem motivando o debate acerca das reformas no cenário internacional,

a reforma do Estado deve ser entendida dentro do contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser o responsável direto pelo desenvolvimento econômico e social pela via da produção de bens e serviços, para fortalecer-se na função de promotor e regulador desse desenvolvimento (BRASIL, 1995. p.4).

Há praticamente um consenso mundial de que a gestão pública constitui um fator fundamental para o aumento da eficiência das ações governamentais, visando à melhoria da prestação dos serviços ao cidadão e não apenas focada em seus processos burocráticos internos, sem impactos significativos sobre a população.

O amplo movimento é observado em quase todos os países, no sentido da reforma e modernização do Estado. Marini (2002) relata que este movimento conhecido com Nova Gestão Pública (*New Public Management* ou NPM), iniciado no Reino Unido em 1979, com a ascensão de Margareth Thatcher, foi adotado nos Estados Unidos nos anos 80 e logo se expandiu pelo mundo anglo-saxão (Austrália e Nova Zelândia) atingindo, em seguida, praticamente todos os países da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Na América Latina, chegou nos anos 90, primeiro ao Chile e, a partir de 1995, ao Brasil.

A NPM busca implantar o modelo de *administração pública gerencial*, baseado na adoção dos seguintes princípios:

- a) Reorientação dos mecanismos de controle - o controle na perspectiva burocrática representa um entrave à ação eficiente e inovadora. Na medida do possível, o controle deve ser feito *a posteriori*, baseado em indicadores de resultados, revertendo a cultura e as práticas gerais da administração pública, focada primordialmente nos meios e nos recursos. Muito mais relevante que o foco no controle da legalidade e no cumprimento do rito burocrático, é a abordagem centrada no alcance de objetivos e resultados.
- b) Foco na racionalização de recursos – o Estado não dispõe de recursos disponíveis infinitos para realizar os investimentos para o alcance de todos os

objetivos sociais, devendo por isso, através da busca da eficiência, melhorar a qualidade do gasto público. Para isso, é necessário aumentar a produtividade e construir uma consciência de custos na administração pública.

- c) Foco da ação do Estado no cidadão – o Estado tem o dever de buscar melhorar a qualidade da prestação do serviço público na perspectiva de quem o usa (cidadão), ampliando o atendimento das demandas sociais, reduzindo o tempo de resposta e aumentando a satisfação do cidadão-usuário.
- d) Flexibilidade administrativa - faz-se necessário o aumento de autonomia que permita às organizações públicas e aos servidores alcançarem os resultados esperados.
- e) Controle social - é preciso ampliar os mecanismos de transparência através da prestação social de contas e avaliação de desempenho, permitindo à sociedade um melhor controle da administração pública. A cobrança da sociedade é um fator fundamental para a melhoria da prestação dos serviços públicos.
- f) Valorização do servidor - a valorização do servidor é condição *sine qua non* para que o processo de modernização administrativa tenha êxito, pois a qualidade profissional dos servidores e sua motivação são condições necessárias para se alcançar todos os outros objetivos. Vivemos na sociedade do conhecimento, onde se privilegia o conhecimento como principal fator de produção e estimulador da economia. Sendo assim, para enfrentar as limitações impostas pela forte cultura burocrática dominante, é preciso estimular a capacidade empreendedora e criativa e rejeitar posturas paternalistas na gestão de pessoal.

Marini (1999), ao abordar o tema reforma do Estado, afirma que

implementar processos de transformação organizacional tem, no desenvolvimento das pessoas seu fator chave de sucesso, representa a âncora deste processo: eu não mudo as organizações, mudo as pessoas, que promovem processos de mudança organizacional (BRASIL, 1999, p. 29).

A transição de um modelo de administração pública burocrática para o modelo de administração pública gerencial implica em mudanças consideráveis de valores e comportamentos. É necessário assumir e/ou consolidar novos valores e práticas gerenciais (foco nos resultados e no atendimento ao usuário, qualidade dos serviços, eficiência dos processos etc.) sem, no entanto, abandonar determinados parâmetros do modelo burocrático (processo seletivo público, prestação de contas aos órgãos de controle, dentre outros). O compromisso com a obtenção de resultados que, efetivamente, agreguem valor à sociedade, exige que um modelo de gestão pública seja concebido e dimensionado para a criação de valor, não apenas por meio da provisão de bens e serviços aos seus usuários, mas igualmente através da maneira como os referidos bens e serviços são produzidos em diálogo permanente com a sociedade, através de ampla participação social e de respeito aos valores constitucionais e democráticos.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado estipula que

é preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de "gerencial", baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna cliente privilegiado dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, p. 1).

#### 2.1.2.2. Administração Pública Federal Brasileira

A Administração Pública Federal Brasileira tem sido objeto de movimentos periódicos e freqüentes de reforma, desde longo tempo. O quadro 1 apresenta as principais transformações na administração pública, - a reforma administrativa, a modernização administrativa e a reforma do estado, a seguir:

Quadro 1: Concepções de transformações na administração pública.

Concepção	Exemplo	Orientação	Processo
Reforma Administrativa	DASP	<ul style="list-style-type: none"> <li>O problema está nos meios (a burocracia é necessária).</li> <li>Princípios: centralização e padronização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluções (a burocracia ortodoxa) em busca de problemas (burocracia patrimonial).</li> <li>Projeto Maurício Nabuco.</li> </ul>
Modernização Administrativa	Administração Paralela (Governo JK). Administração Desenvolvimento (Regime Militar).	<ul style="list-style-type: none"> <li>O problema está na adequação entre meios e fins; é necessária uma burocracia flexível para os fins de desenvolvimento (Plano de Metas e Planos Nacionais de Desenvolvimento).</li> <li>Princípios: descentralização e flexibilização.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas (rigidez e incapacidade) em buscar de soluções (grupos executivos e Decreto Lei nº 200).</li> <li>Elabora-se diagnóstico (Comissão de Simplificação Burocrática e Comissão Amaral Peixoto) e proposições legais; e implementa-se mediante forte liderança <i>top-down</i> (grupos executivos) ou de forma autoritária (DL 200).</li> </ul>
Reforma do Estado	Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC).	<ul style="list-style-type: none"> <li>O Estado como problema (a crise do Estado e da administração burocrática segundo a visão neoinstitucionalista econômica).</li> <li>Construção do Estado regulador; deslocamento entre planejamento e gestão: um plano de adequação do estado (Plano Diretor) não atrelado a metas de desenvolvimento; e um plano de desenvolvimento (PPA 2000-2003) sem um modelo de adequação do Estado para sua implementação.</li> <li>Orientação dominante do ajuste fiscal obstruiu tanto o Plano Diretor quanto PPA.</li> <li>Princípios: descentralização, flexibilidade, foco no cliente, orientação para resultados, controle social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluções (nova gestão pública e administração gerencial) em busca de problemas (a administração burocrática).</li> <li>Elaboram-se planos (PD e PPA) com baixo envolvimento e participação dos atores envolvidos, geram baixo grau de implementação.</li> <li>Políticas de gestão se fragmentam e a orientação do ajuste fiscal prevalece.</li> </ul>

Continuação

Concepção	Exemplo	Orientação	Processo
Revitalização do Estado	O Plano de Gestão Pública do Governo Lula.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Estado como solução: papel ativo na redução das desigualdades e promoção do desenvolvimento.</li> <li>• A administração Pública pode e deve ser otimizada para aumentar a capacidade de governo.</li> <li>• Princípios: redução do déficit institucional; fortalecimento da capacidade de formular e implementar políticas; otimização de recursos; participação, transparência e ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas (diagnóstico institucional da APF) em busca de soluções (um plano de gestão pública).</li> <li>• O Plano de Gestão como uma agenda positiva: implementação do PPA, inovações gerenciais e equacionamento de problemas estruturais da administração federal.</li> <li>• Elabora-se um diagnóstico participativo; debatem-se os problemas; elabora-se um plano coletivo de governo; constrói-se uma rede de implementação com ampla sustentação.</li> </ul>

Fonte: Gestão Pública para um Brasil de Todos: Plano de Gestão do Governo Lula (BRASIL, 2003, p. 45).

A primeira grande estruturação surgiu nos anos 30, no quadro de aceleração da industrialização brasileira, levando o Estado a intervir fortemente no setor produtivo. Assim, o modelo implantado foi uma clara conseqüência da emergência do capitalismo moderno no Brasil. A preocupação central era a da introdução do modelo burocrático na administração pública brasileira com a preocupação de combater os excessos do modelo patrimonialista, caracterizado pela confusão entre o interesse público e o privado.

Para sua implantação, foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1936, que definiu critérios profissionais para ingresso no serviço público, para o desenvolvimento de carreiras e para o estabelecimento de regras de promoção baseadas no mérito. Ademais, era atribuição do DASP formar os administradores públicos do primeiro escalão, além de fixar o orçamento nacional.

A administração burocrática implantada no Brasil a partir dos anos 30, sofreu sucessivas tentativas de reforma administrativa. Estas experiências se

caracterizaram pela ênfase na extinção e criação de órgãos, e, em outros, pela constituição de estruturas paralelas visando alterar a rigidez burocrática.

Dentre essas inúmeras reformas, a reforma operada em 1967 sob o comando de Amaral Peixoto e inspiração de Hélio Beltrão através do Decreto-Lei n° 200, constituiu-se em um marco na tentativa de superação da rigidez do modelo burocrático. Esta reforma foi a primeira grande tentativa de reforma gerencial na administração pública brasileira. Na linha proposta, como forma de agilizar a atuação do Estado, o Decreto-Lei n° 200 preconizava o fortalecimento da administração indireta por intermédio da descentralização e da autonomia das autarquias, fundações e empresas estatais. Simultaneamente, procurou-se fortalecer o núcleo central do Estado, através da instituição, como princípio administrativo, o planejamento e o orçamento, bem como o descongestionamento das chefias executivas e a sistematização de seus processos decisórios, de coordenação e de controle. O paradigma da época, compatível com o modelo de Estado desenvolvimentista, orientou-se para a expansão da administração indireta, com objetivo de atribuir maior operacionalidade às atividades econômicas do Estado. Pereira (2001, p. 237) relembra que foi

através da autonomia dada às empresas de economia mista viabilizava-se o grande projeto de industrialização com base em grandes empresas estatais de infra-estrutura e serviços públicos que já havia sido iniciado nos anos 40, com a criação da Companhia Siderúrgica Nacional, e acelerado nos anos 50, com a criação da Petrobrás, da Eletrobrás, da Telebrás, e do BNDES.

A reforma teve, entretanto, algumas conseqüências indesejáveis. De um lado, ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas clientelistas ou fisiológicas condizentes com um estado patrimonial. De outro lado, não resultou em mudanças efetivas na administração direta, que foi vista pejorativamente como 'burocrática' ou rígida, levando à

coexistência de nichos de competência na administração indireta e formas arcaicas de gestão no núcleo central.

Em meados da década de 70, nova iniciativa modernizadora teve início, com a criação da Secretaria de Modernização (SEMOR), que buscou implantar novas técnicas de gestão e de administração de recursos humanos.

No início dos anos 80, registrou-se nova tentativa de reformar a burocracia, com a criação do Ministério da Desburocratização, chefiado por Hélio Beltrão, que visava combater a centralização do poder, o formalismo do processo administrativo e a desconfiança que estava por trás do excesso de regulamentação burocrática, propondo uma administração pública que promovesse a eficiência e fosse voltada para o cidadão. As ações do Programa Nacional de Desburocratização (PrND) centraram-se inicialmente no combate à burocratização dos procedimentos, voltando-se, em seguida, para as ações de desestatização, num esforço para conter os excessos da expansão da administração descentralizada, estimulada pelo Decreto-Lei nº 200.

O PrND foi definido por Hélio Beltrão, como uma proposta política visando “retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado”. Beltrão (1984, *apud* PEREIRA, 2001 p. 238). Apesar dessa transição representar uma grande vitória democrática, o processo rumo à administração pública gerencial foi paralisado. A partir de 1985, período pode ser observado o loteamento dos cargos públicos da administração para os políticos dos partidos vitoriosos, surgindo assim, um novo populismo no País. No plano político-administrativo, a descentralização para os estados e municípios, ainda que necessária, agravou a crise fiscal do Estado brasileiro.

Com a promulgação da Constituição Federal em 1988, houve um retrocesso maior ainda. De fato, o Congresso Constituinte promoveu um forte engessamento do aparelho estatal ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas adotadas no núcleo central do Estado. Em adição, a nova constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos e instituiu a obrigatoriedade de Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da união, dos estados e dos municípios.

Estas práticas aumentaram o patrimonialismo na administração pública, pois foram concedidos uma série de privilégios, tais como: a estabilidade rígida para todos os servidores civis (que impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço e dificulta a cobrança dos resultados) e a aposentadoria com proventos integrais sem correlação com o tempo de serviço ou com a contribuição do servidor público. Um aspecto positivo da Constituição de 1988 foi à exigência de concurso público para entrada no serviço público, assim reduzindo, substancialmente, o empreguismo que tradicionalmente caracterizou a administração pública brasileira.

Em 1990, o Governo Collor abre a economia ao mercado internacional através da redução das alíquotas de importação. Com a abertura do mercado nacional, as empresas brasileiras constataram que, para sobreviver, precisavam aumentar a qualidade e competitividade dos produtos nacionais. Para resolver este problema, o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

No mesmo ano, foi criado no PBQP o Subcomitê Setorial da Administração Pública, que teve por objetivo introduzir no setor público práticas gerenciais voltadas

para a melhoria da qualidade, de forma a reformular os procedimentos processuais em prática, agregando-lhes eficiência e eficácia.

Em 1991, com a finalidade de administrar um Prêmio Nacional da Qualidade, nos moldes do prêmio *Malcolm Baldrige National Quality Award*, dos EUA, foi criada por 39 organizações públicas e privadas, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). De acordo com Melgaço (2003), o sucesso deste trabalho responde por parcela significativa do sistema de gestão por excelência atualmente em prática nas organizações brasileiras.

O Governo de Itamar Franco limitou-se a recompor os salários dos servidores, violentamente reduzidos no governo Collor. A partir de 1994, com a campanha presidencial, o discurso de reforma administrativa assume uma nova importância, quando começa a ser discutida a necessidade de tornar a administração pública brasileira mais focada em resultados e orientada para o cidadão.

Marini (1999) afirma que a crise fiscal, a persistência da cultura burocrática em meio a práticas patrimonialistas e o profundo déficit de desempenho em termos de quantidade e qualidade na prestação de serviços públicos, deram um caráter emergente à necessidade de reformar o Estado e, mais particularmente, o seu aparato administrativo, obrigando o Estado a rever seus papéis, funções e mecanismos de funcionamento.

Em 1995, com a instauração do primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, num contexto semelhante à de outros países da América Latina, caracterizado pelo aprofundamento da crise do Estado e pela emergência de reformas estruturais, é estabelecida uma nova estratégia para a reforma da administração pública brasileira integrada a um processo mais abrangente de reforma do Estado.

Do conjunto de reformas apresentadas como prioritárias (flexibilização de monopólios, previdência social, tributária, política etc) destacava-se a necessidade de repensar a administração pública a partir de sinais de evidente esgotamento do modelo burocrático vigente.

A sinalização evidente desta prioridade é dada quando da transformação da então Secretaria da Administração Federal (SAF) em um novo ministério, que, além das funções tradicionais de gestão da função pública, assumiu o papel de coordenador do processo de reforma do aparelho do Estado. Junto deste novo ministério, denominado Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e, a partir de janeiro de 1995, foi também instalada a Câmara da Reforma do Estado, instância interministerial deliberativa sobre planos e projetos de implementação da reforma e um Conselho da Reforma do Estado, integrado por representantes da sociedade civil, com atribuições de assessorar a Câmara nesta matéria.

Ainda em 1995, com o objetivo de sistematizar a estratégia de enfrentamento dos principais problemas da administração pública brasileira, num contexto que é determinado, por um lado, pela presença de uma forte cultura burocrática e, por outro, pela existência de práticas ainda patrimonialistas, foi elaborado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

De acordo com Marini (1999), o que se pretendia era implantar o modelo de administração pública gerencial, assegurando ganhos de eficiência no aparelho do Estado e aumento na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O PDRAE foi um documento de expressão da visão estratégica e orientador dos projetos de reforma que, a partir de um diagnóstico que apontou os principais problemas da administração pública brasileira nas dimensões institucional-legal,

cultural e de gestão, propôs um novo modelo conceitual distinguindo os quatro segmentos fundamentais característicos da ação do Estado:

- a) Núcleo estratégico - corresponde ao governo propriamente dito, que define as leis, as políticas públicas e as decisões estratégicas e cobra seu cumprimento.
- a) Atividades exclusivas - aquelas que são indelegáveis e que para o seu exercício é necessário o poder de Estado, tais como: o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar.
- b) Atividades não-exclusivas - aquelas de alta relevância em que o Estado atua simultaneamente com outras organizações privadas e do terceiro setor na prestação de serviços sociais, tais como: educação e saúde.
- c) Produção de bens e serviços para o mercado – caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro e que ainda permanecem no aparelho do Estado, portanto, com tendências à privatização.

Segundo Levy (2002), esta nova arquitetura institucional concebida pelo Plano Diretor, que separava a concepção e controle da implementação das políticas, das atividades ligadas à prestação de serviço foi feita para dar mais agilidade e força ao núcleo estratégico.

Vale ressaltar que, no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a relação entre o núcleo estratégico e as demais organizações deixaria de ser de subordinação burocrática para se tornar contratual. Esses contratos de gestão foram introduzidos em consonância com os preceitos da Nova Gestão Pública em que os controles deveriam se dar em torno de resultados, dos custos e orientados para satisfação dos cidadãos. Além disso, a divulgação dos resultados dos contratos cria transparência permitindo um maior controle social. Os contratos foram formalizados

a partir do estabelecimento de compromissos de resultados e tendo como contrapartida garantia de recursos e aumento de autonomias.

É importante destacar que, neste período, foram lançadas diversas iniciativas transformadoras, tais como: a revisão do marco legal (reforma constitucional e da legislação corrente) e a valorização do servidor através da adoção de uma nova política de recursos humanos, do fortalecimento de carreiras estratégicas, da revisão da política de remuneração e da intensificação da capacitação de funcionários, visando promover uma profunda mudança cultural para que o processo de modernização administrativa fosse bem sucedido.

Outra realização importante foi à criação do Prêmio Helio Beltrão – Concurso de Inovações na Gestão Pública criado em 1996 que vem identificando e divulgando experiências de gestão já implementadas na administração pública federal, que pratiquem os princípios da administração gerencial. O objetivo é a superação da cultura burocrática expandindo a capacidade de fazer e de obter mais resultados, a partir dos recursos existentes.

Destacam-se, ainda as iniciativas de intensificação do uso da tecnologia da informação, orientadas para a melhoria do atendimento ao cidadão no relacionamento com o setor privado, no aumento da transparência e na modernização da gestão interna. O Governo Eletrônico, o Comprasnet, o Receitanet e a Rede Governo são reconhecidos como exemplos de sucesso no uso da tecnologia de informação na gestão pública.

Em 1998, no segundo mandato do Presidente Fernando Henrique Cardoso, o MARE foi fundido com o Ministério do Planejamento, passando este novo ministério a ser chamado de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). O

argumento era de que somente um ministério que controla o orçamento público teria poder suficiente para implementar a reforma gerencial.

De acordo com Pereira (2001), este ministério, ao qual foi atribuída a missão de implementar a Reforma do Aparelho do Estado, não deu, porém, a devida atenção à nova missão. A Secretaria de Gestão (SEGES), secretaria deste novo ministério responsável pela gestão não tinha quadros de pessoal e poder suficiente para implementar a reforma e as secretarias de Planejamento e Investimento e a de Orçamento Federal não tinham nenhum interesse de implantá-la.

Dessa forma, o orçamento não foi diretamente relacionado com o programa de gestão da qualidade. A transformação de órgãos do Estado em agências executivas ou, dependendo do caso, em organizações sociais, não ganhou força.

Martins (2002) e Santana (2002) afirmam que não houve praticamente nenhum aumento de flexibilidade para a única autarquia que virou agência executiva e que é necessário dotar o modelo de maior autonomia de gestão, tendo o contrato como referencial. Os concursos públicos anuais para as carreiras de Estado foram descontinuados a título de economia fiscal. Rezende (2002) avalia que, com a extinção do MARE, a política de reformas foi substancialmente alterada, perdendo o foco na gestão e se aprofundado no ajuste fiscal.

Neste contexto foi aprovada a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) e foi lançado o Programa Avança Brasil - Plano Plurianual (PPA) 2000-2003. O PPA 2000 - 2003 possuía um conjunto de cerca de 350 programas de governo que deveriam formar um plano de desenvolvimento, com base num direcionamento estratégico de governo destinado a consolidar a estabilidade econômica com crescimento sustentado. O desenho dos programas levava em conta a concepção de eixos de desenvolvimento, elaborados segundo uma logística territorial, de infra-estrutura e

mercado, e metodologia específica de identificação de demandas e itens de políticas públicas nas mais diversas áreas. Além disso, foi adotado um novo conceito de programa, segundo o qual as ações e os recursos do governo são organizados de acordo com os problemas que devem ser resolvidos e foi criada a figura do gerente de programa como elemento central no processo.

Martins (2001, p. 8) relata que o Programa Avança Brasil teve uma baixa importância estratégica. Isto se deve a baixa adesão dos atores econômicos públicos e privados nacionais à concepção dos eixos de desenvolvimento:

o PPA poderia ser uma grande oportunidade de busca de direcionamento, de aprendizado estratégico, mas tende a tornar-se um plano burocrático, com baixa legitimidade e adesão intra e extra governo.

Em adição, havia severas limitações metodológicas relativas ao desenho dos programas, sua implantação e monitoramento e, sobretudo, à baixa atenção dispensada à necessidade de promoção de transformações organizacionais para sua implementação – o Avança Brasil considerava que bastava ter metas e gerentes para alcançá-las. Por fim, o PPA possui uma arquitetura de modelo de planejamento típico da década de 70, com metas dispostas em lei e submetido ao estrito controle de um órgão central de planejamento.

Em 2003, o governo Lula propõe reabrir o debate sobre o novo papel do Estado

o debate que aqui se propõe, ainda que fundamentado no balizamento macro-institucional, é em torno da qualidade do Estado - e da qualidade e produtividade do gasto público - na perspectiva micro-institucional do processo de modelagem e fortalecimento das instituições que compõem o Estado, para incrementar seu desempenho em benefício do cidadão (BRASIL, 2003, p.7).

O Governo propôs a implementação do Plano de Gestão Pública para um Brasil de Todos, no qual reduzirá o déficit institucional (ausência do Estado onde este deveria estar atuando) promovendo a capacidade do governo em formular e implementar políticas públicas de forma eficiente, transparente e participativa. Nas

organizações do Poder Executivo Federal, o Plano de Gestão Pública deverá contemplar, no médio e longo prazos, a redefinição das estratégias, a recomposição da força de trabalho, a reconfiguração das estruturas e processos, e o redimensionamento de recursos em bases mais eficientes e direcionadas para resultados. Inclui ainda, a construção de um novo padrão de relacionamento entre o governo e as empresas estatais, no qual fiquem definidos os marcos da gestão empresarial e da gestão voltada ao interesse público.

Em 2004, é lançado o novo PPA 2004-2007, denominado Plano Brasil de Todos, que estabeleceu o direcionamento estratégico a partir dos seguintes (mega) objetivos: a) inclusão social e redução das desigualdades sociais; b) crescimento com geração de trabalho, emprego e renda, ambientalmente sustentável e redutor das desigualdades; e c) promoção e expansão da cidadania e fortalecimento da democracia. Procurou, ainda capacitar e estimular a aprendizagem contínua de gerentes e servidores públicos em gestão pública, com foco em planejamento, gerenciamento e avaliação de programas. Em 2004, com intuito de aumentar o envolvimento dos dirigentes públicos, foi criada a figura do Gerente Executivo do Programa e do Coordenador de Ação.

Ainda no ano de 2004, o governo Lula criou uma agenda da eficiência fundamentada em dois conjuntos de ações voltados para a melhoria da qualidade do gasto público e para o aumento da qualidade e desburocratização dos serviços públicos. Destacam-se, nessa agenda, os investimentos realizados nos mecanismos e instrumentos que favoreçam a política de alocação de recursos atrelada à fixação de metas de desempenho institucional e que privilegie a descentralização da atividade pública. O que se pretende é aumentar o foco em resultados na administração pública.

Considerando que o PQSP e a Desburocratização são, em essência, duas grandes estratégias nacionais voltadas para o objetivo comum: de implantar uma gestão pública voltada para resultados, que coloque a burocracia necessária (rotinas, normas e controles) a serviço do cidadão de forma transparente, participativa e indutora do controle social. Assim o governo federal uniu os dois programas, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), instituído pelo Decreto n° 5.378, de 2005.

Em seu Documento de Referencia, o GESPÚBLICA tem a finalidade de

contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país, mantendo-se fiel à idéia de melhoria contínua em busca da excelência em gestão. Busca, ainda, atuar como instrumento indutor da cidadania, conduzindo os agentes públicos ao exercício prático de uma administração pública, ética, participativa, descentralizada, promotora do controle social e orientada para os cidadãos e para a produção de resultados que agreguem valor à sociedade (BRASIL, 2007,p. 4).

Através do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MP), o governo vêm desenvolvendo programas voltados para a reforma e modernização da Administração Pública, dentre esses, destacamos:

a) O Programa de Modernização do Poder Executivo Federal (PMPEF), que contempla ações estruturadas por resultados, produtos e subprodutos; objetiva:

encontra-se a integração de sistemas estruturantes, que organizam e sustentam a Administração, com atuação transversal proporcionando redução de custos e melhores serviços disponibilizados à sociedade (BRASIL, 2006, p. 1).

b) O Projeto EuroBrasil 2000 é um acordo de cooperação técnica firmado entre o Brasil e a União Européia para

apoio ao Governo Federal em seus esforços de modernização e reforma da Administração Pública, a partir do contato com o estado da arte europeu em administração pública e o intercâmbio de experiências entre o Brasil e a Europa nesse campo. O Projeto tem por objetivo geral apoiar o Governo Federal na implementação da sua política de gestão pública e, por objetivos específicos: a) apoiar a flexibilidade da gestão da Administração Pública; b) reforçar a capacidade das instituições centrais para a reforma administrativa; c) melhorar a capacidade de gestão dos funcionários públicos de categorias superiores; d) melhorar as relações entre a administração pública e os cidadãos; e) criar laços permanentes com a Europa. Este Projeto conta com três componentes subdivididas em 17 áreas temáticas, dentro das quais estão as ações de capacitação estruturada da seguinte maneira:

- fortalecimento da administração pública (formação para o serviço público; gestão de pessoas; e redes e comunidades de prática);
- relacionamento entre a administração pública e o cidadão (desburocratização e desregulamentação do estado; governo eletrônico para atendimento ao cidadão;

- participação da sociedade em Conselhos de Organizações Públicas; participação social no governo; transparência pública e controle social do estado); e
- desenvolvimento da capacidade gerencial dos servidores de carreira da administração pública (contratualização de desempenho institucional; ética profissional; gestão de programas e projetos; governança corporativa em empresas estatais; modelagem institucional; orçamento e gestão voltados para resultados; parcerias público-privadas; planejamento e gestão territorial; e planejamento estratégico) (BRASIL, 2007, p. 9-10).

### 2.1.2.3. Características da Gestão Pública

A gestão pública possui especificidades que a diferem da gestão privada, pois enquanto o setor privado tem o objetivo de maximizar o lucro, o setor público tem o dever de realizar a sua função social, com qualidade na prestação de serviços e com o menor consumo de recursos possível.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) esclarece as diferenças entre a administração pública e a privada:

a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta. Enquanto o mercado controla a administração das empresas, a sociedade - por meios políticos eleitos - controla a administração pública. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público (BRASIL, 1995, p. 8).

É importante destacar também que qualquer modelo de gestão pública tem que contemplar os Princípios Constitucionais constantes do artigo 37 da Constituição Federal (1988), que regem a administração pública, destacados a seguir:

- a) Legalidade – estrita obediência à lei; nenhum resultado ou prática de gestão pública pode ser considerado de excelência à revelia da lei;
- b) Moralidade – submissão a um conjunto de princípios morais de aceitação pública;
- c) Impessoalidade – não diferenciação de pessoas, a não ser nos casos previstos em lei, proporcionando o mesmo tratamento a todos os usuários, indistintamente;
- d) Publicidade – transparência e divulgação dos dados e fatos, como forma mais eficaz de indução do controle social;
- e) Eficiência – busca da melhor relação entre a qualidade do serviço e a qualidade do gasto.

De acordo com Moraes (2001), o princípio da legalidade aplicável ao administrador público significa que este só poderá fazer o que estiver expressamente autorizado em lei e nos demais instrumentos normativos. Na área

privada, é permitida a realização de tudo que a lei não proíba. Esta diferença dá muito mais mobilidade de ação ao administrador privado. Enquanto um gestor privado é cobrado pelos acionistas da empresa, o gestor público sofre uma cobrança mais subjetiva e geral da sociedade.

A competição incessante no setor privado faz com que todas as empresas privadas busquem a redução de seus custos. No setor público isto geralmente não ocorre. Se uma organização pública não executar todo seu orçamento no ano corrente (pois conseguiu ser mais eficiente), o montante economizado não pode ser redirecionado a outras atividades da própria instituição, devendo ser devolvido ao Governo. Provavelmente o seu orçamento no exercício seguinte será reduzido. Em suma, há uma “penalização” por ela ter se tornado mais eficiente e reduzido o desperdício.

No setor privado, com o intuito de fidelizar os clientes, muitas vezes há prestação de serviços individualizados, para clientes preferenciais. No setor público, essa prática é considerada discriminatória, antidemocrática e, acima de tudo, ilegal. Não é permitido haver escolha de determinados clientes para um tratamento diferenciado em detrimento dos demais cidadãos, pois tal ação fere o princípio constitucional da impessoalidade.

Na área pública há menos flexibilidades no processo de aquisições de bens e serviços, pois a administração pública precisa respeitar os princípios constitucionais da legalidade, da moralidade e a legislação. Na gestão de pessoas ocorre à mesma dificuldade em implantar uma política de incentivo e remuneração. Procedimentos simples para iniciativa privada, como remunerar melhor um funcionário que produz mais e dá mais retorno à empresa, são expressamente proibidos na administração pública.

#### 2.1.2.4. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA)

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão. Esse modelo de gestão pública deveria orientar as organizações nessa transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com empresas e demais organizações do setor privado.

Desde então, o Modelo de Excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o estado da arte da gestão, de forma a garantir sua identidade com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão; e de acompanhar as mudanças que ocorrem na administração pública.

Os marcos históricos do GESPÚBLICA não representam rupturas, mas incrementos importantes a partir da concepção inicial do Programa em 1990, no contexto do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Desde então, passou-se a buscar construir organizações públicas orientadas para o cidadão, tanto no que diz respeito à condição do destinatário das ações e dos serviços prestados pelas organizações públicas como, também, à condição de mantenedor do Estado e, portanto, alguém a quem se deve prestar contas. Na figura 2 podemos verificar os principais marcos históricos do GESPÚBLICA.

Figura 2: Histórico do GESPÚBLICA.



Fonte: GESPÚBLICA apresentação geral (BRASIL, 2006 p. 3).

O atual GESPÚBLICA tem por finalidade:

contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País, mantendo-se fiel à idéia da melhoria contínua em busca da excelência em gestão. O Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização busca, ainda, atuar como instrumento indutor da cidadania, conduzindo os agentes públicos ao exercício prático de umas administrações públicas ética, participativas, descentralizada, promotora do controle social e orientada para os cidadãos e para a produção de resultados que agreguem valor à sociedade. (BRASIL, 2005, p. 4)

A base desse movimento pela melhoria da qualidade no serviço público é a Rede Nacional de Gestão Pública, alicerçada, desde a sua origem, no estabelecimento de parcerias voluntárias entre pessoas e organizações mobilizadas para a promoção da excelência da gestão pública brasileira. As ações do GESPÚBLICA se desenvolvem, principalmente, no espaço em que a organização pública se relaciona diretamente com o cidadão, seja na condição de prestadora de serviço, seja na condição de executora da ação do Estado, uma vez que o Programa busca melhorar os resultados para os cidadãos e para a competitividade sistêmica do País.

O GESPÚBLICA é uma política pública, formulada para a gestão, alicerçada em um modelo de excelência que trata do sistema de gestão das organizações como um todo, contemplando as dimensões técnicas tradicionais, como pessoas, planejamento, orçamento e finanças, entre outras, e, também, as dimensões sociais da gestão, como participação e controle social, orientação para os cidadãos, interação organização sociedade e, principalmente, a produção de resultados que agreguem valor à sociedade. Cabe destacar que esse modelo está calcado em valores que orientam e instrumentalizam a gestão pública para o cumprimento de seu papel de promover o bem-estar da sociedade, gerando benefícios concretos para o País.

Conforme descrito em seu Documento de Referencia (2007), as principais características dessa política de gestão pública são:

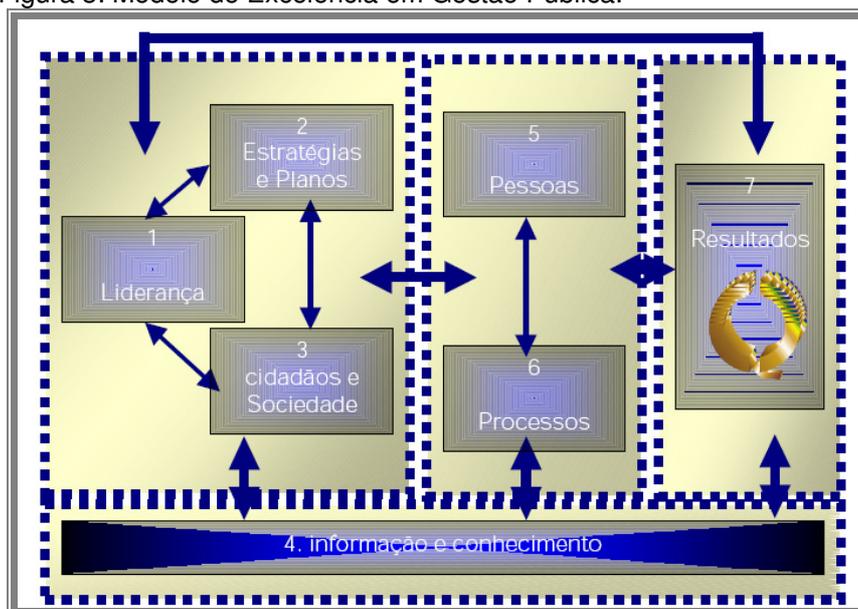
- a) Essencialmente Pública - é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública. A qualidade da gestão pública tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência.
- b) Focada em Resultados para o Cidadão - sair do serviço à burocracia e colocar a gestão pública a serviço do resultado dirigido ao cidadão. Entenda-se por resultado para o setor público o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade traduzidas pelos governos em políticas públicas. Neste sentido, a eficiência e a eficácia serão tão positivas quanto a capacidade que terão de produzir mais e melhores resultados para o cidadão (impacto na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum).
- c) Federativa - a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e o aumento da competitividade do País pressupõem a melhoria da qualidade da administração pública como um todo, em todos os poderes e esferas de governo, e implicam em uma atuação cada vez mais coordenada e integrada entre os diversos entes e instituições públicos. (BRASIL, 2007, p. 5).

Assim, o GESPÚBLICA atua junto às organizações públicas federais, estaduais, municipais, do legislativo e do judiciário, transcendendo, portanto, ao Executivo Federal. A base conceitual e os instrumentos do GESPÚBLICA não estão limitados a um objeto específico a ser gerenciado (saúde, educação, previdência, saneamento, tributação, fiscalização etc). Aplicam-se a toda administração pública em todos os poderes e esferas de governo.

Atualmente, a gerência pública preocupa-se não apenas com a mensuração da eficiência, mas também com a efetividade dos serviços públicos prestados, que também serve para o aprendizado contínuo e elaboração das estratégias futuras, conforme o princípio de aprendizagem organizacional.

O **Modelo de Excelência em Gestão Pública** é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão. Este Modelo foi concebido a partir da premissa de que é preciso ser excelente sem deixar de ser público. Cada bloco, destacado na figura 3 a seguir, representa uma fase do ciclo *Plan, Do, Check e Act* (PDCA), que significa planejamento, execução, controle e agir corretamente ou para melhorar.

Figura 3: Modelo de Excelência em Gestão Pública.



Fonte: Documento de Referência GESPÚBLICA (BRSASIL, 2007, p. 9).

A formação do primeiro bloco, **Planejamento** formado por Liderança, Estratégias e Planos e Cidadãos e Sociedade, por meio da liderança forte da alta

administração, que foca as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, os serviços/produtos e os processos, são planejados para melhor atender esse conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis.

O bloco referente a pessoas e processos representa a **Execução**, onde se concretiza objetivos e metas em resultados. São as pessoas, capacitadas e motivadas, que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

O bloco contendo os **Resultados** representa o controle e serve para acompanhar o alcance das metas estabelecidas, acompanhando o atendimento, à satisfação dos destinatários, dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, bem como, o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco, **Informações e Conhecimento**, permite que a instituição tenha capacidade de agir corretivamente ou de melhorar as suas práticas de gestão e, conseqüentemente o seu desempenho, a partir da avaliação e processamento dos dados e fatos internos e externos à organização.

Os fundamentos de excelência são valores essenciais que caracterizam uma gestão pública como de excelência e complementam o Modelo adotado pelo serviço público. Para a maioria das organizações públicas alguns fundamentos são apenas objetivos, pois ainda não foram assumidos como valores organizacionais. À medida que forem transformados em orientadores das práticas de gestão, tornar-se-ão gradativamente hábitos e, por fim valores inerentes à cultura organizacional.

A associação dos fundamentos próprios da natureza pública das organizações e dos fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea define o que se entende hoje por excelência em gestão pública. Os fundamentos próprios da natureza pública são constitucionais e encontram-se no Artigo 37 da Constituição Federal. São eles: legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência. São fundamentos próprios da gestão de excelência contemporânea: excelência dirigida ao cidadão, gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, agilidade, foco em resultados, inovação e controle social. A descrição dos fundamentos, de acordo com GESPÚBLICA, são:

- Excelência dirigida ao cidadão - a excelência em gestão pública pressupõe atenção prioritária ao cidadão e à sociedade na condição de usuários de serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas. Este fundamento envolve não apenas o cidadão individualmente, mas todas as formas pelas quais se faça representar: empresas, associações, organizações e representações comunitárias.
- Legalidade - Estrita obediência à lei; nenhum resultado poderá ser considerado bom, nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
- Moralidade - pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
- Impessoalidade - não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são valores de um serviço público de qualidade e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente. Em se tratando de organização pública todos os seus usuários são preferenciais, são pessoas muito importantes.
- Publicidade - ser transparente, dar publicidade aos dados e fatos. Essa é uma forma eficaz de indução do controle social.
- Eficiência - fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo a qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e a qualidade do gasto. Orientados por esses fundamentos constitucionais, integram a base de sustentação do Modelo de Excelência em Gestão Pública os fundamentos que sustentam o conceito contemporâneo de uma gestão de excelência.
- Gestão participativa - o estilo da gestão de excelência é participativo. Isso determina uma atitude gerencial de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho. Uma gestão participativa genuína requer cooperação, compartilhamento de informações e confiança para delegar, dá autonomia para o alcance das metas. Como resposta, as pessoas tomam posse dos desafios e dos processos de trabalho dos quais participam, tomam decisões, criam, inovam e dão à organização um clima organizacional saudável.
- Gestão baseada em processos e informações - o centro prático da ação da gestão de excelência é o processo, entendido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) com alto valor agregado. A gestão de processos permite a transformação das hierarquias

burocráticas em redes de unidades de alto desempenho. Os fatos e dados gerados em cada um desses processos, bem como os obtidos externamente à organização se transformam em informações que assessoram a tomada de decisão e alimentam a produção de conhecimentos. Esses conhecimentos dão à organização pública alta capacidade para agir e poder para inovar.

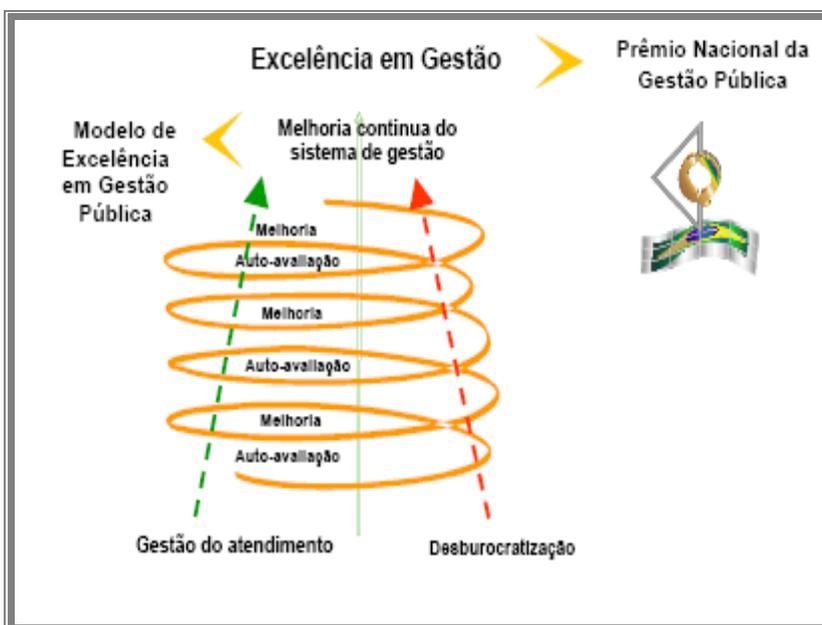
- Valorização das pessoas - as pessoas fazem a diferença quando o assunto é o sucesso de uma organização. A valorização das pessoas pressupõe dar autonomia para atingir metas, criar oportunidades de aprendizado, de desenvolvimento das potencialidades e de reconhecimento pelo bom desempenho.
- Visão de futuro - a busca da excelência nas organizações públicas é diretamente relacionada à sua capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às novas necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. A visão de futuro pressupõe a constância de propósitos. Agir persistentemente, de forma contínua, para que as ações do dia-a-dia da organização contribuam para a construção do futuro almejado. A visão de futuro indica o rumo para a organização, a constância de propósitos a mantém nesse rumo.
- Aprendizado organizacional - o aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas atividades, seja na constante busca da eliminação da causa de problemas seja na busca de inovações e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível. É importante destacar que este fundamento é transversal a toda organização. Isto significa que independentemente do processo produtivo, da prática de gestão ou do padrão de trabalho, o aprendizado deve ocorrer de maneira sistêmica. É preciso ir além dos problemas e procurar novas oportunidades para a organização. Isso é um processo contínuo e inesgotável que engloba tanto as melhorias incrementais, como as inovações e a ruptura de práticas que deixam de ser necessárias, apesar da competência da organização em realizá-las.
- Agilidade - a postura pró-ativa está relacionada à noção de antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente. Para tanto, a organização precisa, antecipar-se no atendimento às novas demandas dos seus usuários e das demais partes interessadas. Papel importante desempenha a organização pública formuladora de políticas públicas, na medida em que percebe os sinais do ambiente e consegue antecipar-se evitando problemas e / ou aproveitando oportunidades. A resposta rápida agrega valor à prestação dos serviços públicos e aos resultados do exercício do poder de Estado.
- Foco em resultados - o resultado é a materialização de todo o esforço da organização para o atendimento das necessidades de todas as partes interessadas. O sucesso de uma organização é avaliado por meio de resultados medidos por um conjunto de indicadores que devem refletir as necessidades de todas as partes interessadas.
- Inovação - inovação significa fazer mudanças significativas (Tecnologia, Métodos e Valores) para aperfeiçoar os processos, serviços e produtos da organização. A organização deve ser conduzida e gerenciada de forma que a inovação se torne parte da cultura.
- Controle social - a gestão das organizações públicas tem que estimular o cidadão e a própria sociedade a exercerem ativamente o seu papel de guardiões de seus direitos e de seus bens comuns. Nesse sentido, a boa gestão pública pressupõe a criação de canais efetivos de participação do cidadão nas decisões públicas, na avaliação dos serviços, inclusive na avaliação da atuação da organização relativamente aos impactos que possa causar à saúde pública, à segurança e ao meio ambiente (BRASIL, 2007, p. 11).

O GESPÚBLICA entende que a qualidade da gestão dos órgãos e entidades públicos é importante e fundamental, mas insuficiente para propiciar a excelência em gestão pública em sentido mais amplo, considerando a administração pública como um todo, e, para tanto, tem avançado no campo da simplificação,

desregulamentação e proposição de diretrizes para a administração pública, para os modelos de gestão<sup>2</sup> das ações públicas e para a gestão de políticas públicas, de forma a gerar valor público positivo para a sociedade.

O ciclo de melhoria contínua do sistema de gestão do GESPÚBLICA objetiva construir organizações de alto desempenho em busca da excelência em gestão. É formado pela: a) avaliação do sistema da gestão; b) Premio Nacional da Gestão Pública; c) gestão do atendimento; e d) desburocratização. A figura 4 a seguir demonstra como funciona esse Ciclo.

Figura 4: Ciclo de melhoria contínua de gestão.



Fonte: Documento de Referência GESPÚBLICA (BRASIL, 2007, p. 36).

O órgão ou entidade inicia o ciclo GESPÚBLICA pela **auto-avaliação do seu sistema de gestão**: comparação do sistema de gestão da organização com o sistema de gestão de referência do GESPÚBLICA, o qual é expresso pelo Modelo

<sup>2</sup> Modelo ou sistema de gestão aqui entendido como a arquitetura de gerenciamento que objetiva a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade no desempenho das ações executadas, seja no âmbito de um projeto, atividade, programa, política ou de uma organização.

de Excelência em Gestão Pública e instrumentalizado em Critérios de Excelência, registrados nos instrumentos de avaliação, cujos conteúdos são requisitos de avaliação. A avaliação objetiva propiciar um panorama completo sobre as condições do sistema de gestão da organização, passando por todas as dimensões que compõem o Modelo de Excelência, identificando seus pontos fortes e oportunidades de melhoria, de forma a fornecer subsídios para a elaboração de um Plano de Melhoria Gerencial.

Esses Critérios de Excelência dão estrutura e conteúdo aos três instrumentos para Avaliação da Gestão Pública: de 1000, de 500 e de 250 pontos. Os três instrumentos para avaliação sugerem um caminho progressivo do processo de auto-avaliação, conforme mostra o quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Instrumentos para auto-avaliação.



Fonte: Documento de Referência GESPÚBLICA (BRASIL, 2007 p. 37).

Cabe a cada organização definir em seu plano de melhoria da gestão, o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação. No entanto, os Critérios de Excelência estabelecem o que se espera de

uma gestão pública com excelência em gestão. Esses requisitos constituem o cerne do processo de avaliação e devem ser evidenciados pelas práticas de gestão da organização e pelos resultados decorrentes dessas práticas.

As organizações em busca da excelência que tiverem um sistema de gestão maduro podem se candidatar ao **Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF)** que reconhece publicamente e premia as organizações de alto desempenho.

Quanto à atuação direta na melhoria da **Gestão do Atendimento** decorre do reconhecimento do programa da importância do relacionamento do Estado com o cidadão. A ação pública se concretiza e se legitima pela prestação de bom atendimento aos cidadãos. Neste campo, a atuação do GESPÚBLICA compreende ações de mobilização destinadas a melhorar o atendimento prestado aos cidadãos, principalmente por meio de capacitação e apoio técnico para o estabelecimento, divulgação e avaliação de Cartas de Serviço e para realização sistemática de Pesquisas de Satisfação dos Usuários de Serviços Públicos e por meio de sensibilização e apoio técnico para a implementação de Centrais de Atendimento Integrado.

A Carta de Serviços ao Cidadão é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos como acessar e obter um ou mais serviços prestados por ela e/ou suas unidades e apresenta os requisitos de padrões de qualidade destes serviços. Compreende a divulgação dos serviços prestados pelas organizações públicas, propiciando, aos cidadãos, informações objetivas sobre os serviços que tem direito a receber.

A Pesquisa de Satisfação visa garantir a participação efetiva do cidadão na avaliação do desempenho da organização, permitindo identificar lacunas entre o que os usuários esperam e a sua percepção sobre o nível dos serviços efetivamente

recebidos. O GESPÚBLICA desenvolveu um software para aplicação de pesquisa de satisfação que pode ser utilizado por qualquer organização prestadora de serviços diretamente ao cidadão, que é o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS).

As de Centrais de Atendimento Integrado visam incentivar a adoção de um modelo de gestão integrado caracterizado pela reunião, em apenas um local, de representações de órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal, para atuar de forma articulada, sob o comando de uma administração central coesa e apoiada pela utilização de tecnologia de ponta, onde o principal foco é o cidadão e a melhoria na qualidade do seu atendimento.

Já o processo de **Desburocratização** comporta duas vertentes: a primeira, voltada ao seu sentido original de eliminação do excesso de normas (leis, decretos, portarias, atos normativos complexos e outros) que interferem de maneira exagerada nas relações de direitos e obrigações entre Estado e cidadão, chamada de desregulamentação. A segunda, voltada à simplificação de processos, procedimentos, rotinas ou atividades, que objetiva eliminar o excesso de burocracia e, conseqüentemente, o desperdício de recursos, tempo e energia, muitas vezes caracterizados por fluxos desconexos e tramitação de documentos que não agregam valor aos serviços prestados, e que prejudicam os resultados finais das ações públicas.

Para apoiar as entidades e órgãos públicos em ações de simplificação, o GESPÚBLICA conta com um instrumento denominado – Guia de Simplificação – que apresenta uma metodologia de análise e melhoria de processos que auxilia as organizações a mapear, analisar e melhorar processos, implementar melhorias e avaliar o impacto das ações adotadas. Quando as ações de simplificação forem

implementadas em processos finalísticos, que tenham os cidadãos como beneficiários diretos, o GESPÚBLICA recomenda que seja realizada pesquisa de satisfação para que esses resultados sejam validados pela ótica do cidadão. A aplicação do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação permite à organização realizar essa pesquisa.

É importante destacar a sinergia que existe entre a desburocratização e as demais ações do GESPÚBLICA e que esse trabalho em múltiplas dimensões permite um incremento real à melhoria do desempenho do sistema de gestão dos órgãos e entidades públicos.

## 2.2. GESTÃO POR PROCESSOS

Magarão (2007) alerta que gestão é o processo de tomada de decisão e a **gestão por processo** seria uma tecnologia de gestão que focaliza os processos como recursos para a tomada de decisão, procurando equilibrar o ambiente, a organização, a tecnologia, as pessoas e os processos. Possui uma linguagem própria para a comunicação, exigindo da organização um ambiente interno propício a mudanças, possibilitando *feedback* para avaliar estratégias e a modelagem organizacional. A figura 5 a seguir ilustra a decisão orientada ao processo.

Figura 5: A decisão orientada ao processo.



Fonte: Magarão (2007, p. 10).

Segundo Barbará *et al* (2006, p. X), gestão por processo pode ser entendida como

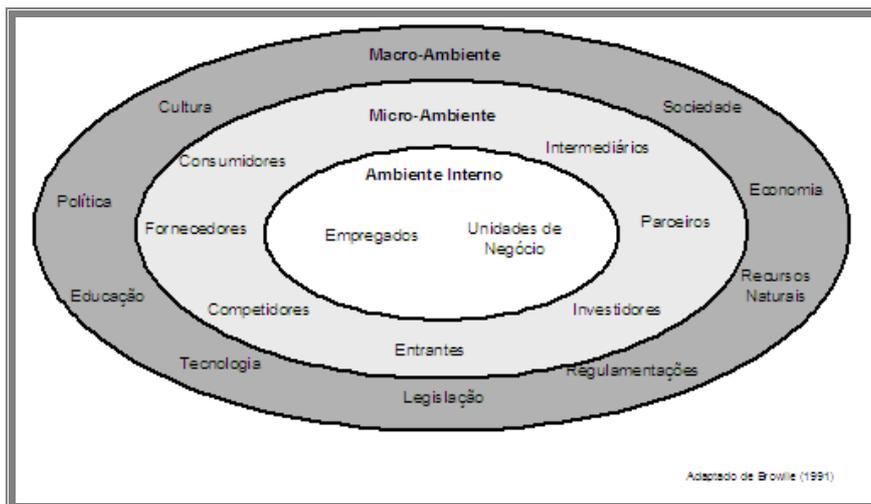
um sistema ou modelo de gestão, orientado para gerir a organização com foco nos processos. Assim, a organização, ao adotar um sistema deste tipo, deverá, inicialmente, pensar em sua melhor forma de fazer negócios, levando em consideração seus processos críticos, procurando identificá-los, mapeá-los, analisá-los, documentá-los e melhorá-los continuamente.

O Plano Anual de Capacitação 2007, da Casa Civil da Presidência da República, indica:

à Gestão de Processos é a capacidade de selecionar, analisar, racionalizar, aprimorar e monitorar os processos críticos considerados essenciais ao cumprimento da visão estratégica da organização, expressa em sua missão e objetivos estratégicos. Implica em compreender/especificar as partes constituintes dos processos: os insumos, transformações, resultados, agentes envolvidos, fatores intervenientes e seus impactos, monitorando-os por meio de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade (BRASIL, 2007).

A gestão por processo amplia a visibilidade do ambiente interno, formado pelas unidades organizacionais e os empregados, para o macro-ambiente, no qual se encontram a sociedade, a política, a cultura, a educação, a tecnologia, a legislação, a regulamentação, os recursos naturais e a economia. A figura 6 a seguir ilustra a segmentação do ambiente.

Figura 6: Segmentação do ambiente.



Fonte: Magarão (2007, p. 6).

De modo geral, numa perspectiva de visão de futuro, as organizações que consigam identificar mais claramente as prioridades de ação e os recursos a serem utilizados nos seus processos essenciais serão mais eficientes gerencialmente. Globalmente, as organizações de vanguarda estão deixando de enxergar processos apenas na área industrial, passando a se organizar em torno de seus processos não fabris essenciais e concentrando seus esforços em seus clientes, na perspectiva de excelência no atendimento. Para isso, decidem por um modelo de organização que inclua a gestão por processos e, tomam as providências para passar de sua estrutura funcional para aquela que dará melhores resultados para o seu negócio.

Assim, para gerir a organização com base na gestão por processos, torna-se necessário, de acordo com Barbará *et al* (2006, p. 141), investigar as seguintes variáveis:

- a) a primeira das questões, embora não exclusivamente do modelo de gestão por processos, é saber “para que a organização existe”, qual sua missão ou negócio;
- b) quais são os processos críticos de negócio? Isto é, aqueles que mais impactam os negócios e afetam os clientes;
- c) quais os recursos necessários para gerar os produtos que os clientes desejam adquirir;
- d) o que de essencial a organização oferece para os clientes; e

- e) como gerenciar o fluxo de informação, trabalho ou atividades e produtos, visando a satisfazer os clientes.

A próxima figura 7 apresenta o modelo simplificado de gestão por processos:

Figura 7: Modelo de gestão por processos, simplificado.



Fonte: Bárbara *et al* (2006, p.142).

O termo **processo**, palavra originária do latim *processu*, significa “ato de proceder, de ir por diante; maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas, método e técnica” (HOLLANDA, 1986, p.1395).

De acordo com a definição da ISO 9000 (2000) e com a notação de modelagem utilizada pelo Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Modeling Notation – BPMN*), *processo* é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas. Aliás, quase todas as definições mencionam um fluxo de entradas e saídas<sup>3</sup>. Esta conceituação destaca que o propósito de qualquer processo é transformar os recursos que entram (materiais, formas de energias, informações ou os próprios clientes) em recursos com valor adicionado, a serem disponibilizados para clientes internos ou externos

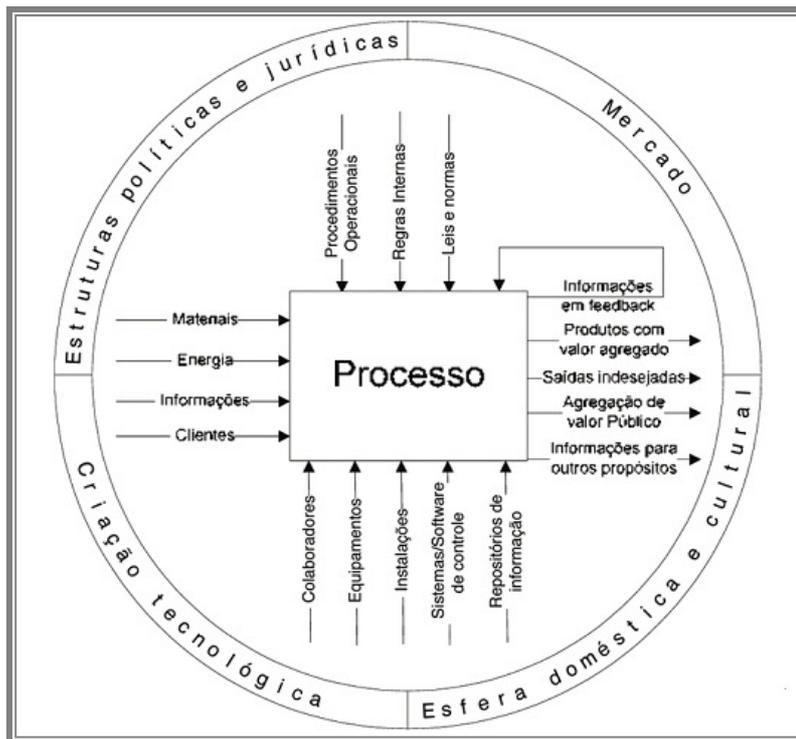
<sup>3</sup> Por exemplo, Harrinton (1993) define processos como “uma série de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e produz um produto ou uma saída (aplicação de habilidade adicionando valor a um insumo)” (1993, *apud* BALDAM *et al*, 2007, p. 20).

(aço, energia aproveitável, dados relevantes, pacientes curados), bem como em recursos com valor público adicionado (empregos, impostos, benefícios à vizinhança).

Há ainda, inevitavelmente, dois outros tipos de saídas: recursos sem valor imediato (resíduos, sólidos, emissão de gases e efluentes líquidos, a serem reaproveitados, tratados ou dispostos) e informações que realimentarão o sistema organizacional, propiciando melhorias e indicações quanto ao seu desempenho. Para transformar os recursos entrantes em saídas (e assim produzir bens e serviços) os processos valem-se de recursos de transformações, como máquinas e equipamentos, manuais, força de trabalho organizada, softwares, repositórios de informações etc.

Assim, a figura 8 demonstra o que está diretamente envolvido em um processo (entradas, saídas, recursos e controles), inclusive as influências externas oriundas do contexto da organização, que podem alterar o modo de funcionamento do processo e até mesmo os produtos produzidos pelo processo.

Figura 8: Visão sistêmica dos processos.



Fonte: Baldam *et al* (2007, p. 21)

Vários autores desenvolveram sua própria definição para processo o que pode ser consultado no Anexo 2. Adotaremos a definição acima descrita por Baldam *et al* (2007).

Assim, não existe um produto oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto.

### 2.2.1. Elementos do Processo

Existem outros elementos envolvidos no processo são: produto, cliente e fornecedor. Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), na ISO

9000 (2000), que estabelece a terminologia dos sistemas envolvidos e descreve os fundamentos que amparam a gestão da qualidade são:

- **Cliente** - organização ou pessoa que recebe um produto. O cliente pode ser interno ou externo à organização. Exemplo: consumidor, cliente, usuário final, varejista, beneficiário e comprador.
- **Fornecedor** – organização ou pessoa que fornece um produto. Um fornecedor pode ser interno ou externo à organização. Exemplo: produtor, distribuidor, varejista ou comerciante de um produto ou prestador de um serviço ou informação. Em situação contratual, um fornecedor é algumas vezes chamado de “contratado”.
- **Produto** – resultado de um processo. Existem quatro categorias genéricas de produto:
  - Serviços – é o resultado de pelo menos uma atividade desempenhada necessariamente na interface entre o fornecedor e o cliente e é intangível. A prestação de um serviço pode envolver: uma atividade realizada em um produto tangível fornecido pelo cliente (por exemplo, o reparo em um automóvel); uma atividade realizada em um produto intangível fornecido pelo cliente (por exemplo, declaração de imposto de renda necessária para receber a restituição); a entrega de um produto intangível (por exemplo, fornecimento de informação no contexto da transmissão do conhecimento); e a criação de um ambiente agradável para o cliente (por exemplo, em hotéis e restaurantes);
  - Informações - são geralmente intangíveis e podem estar em forma de abordagens, atas ou procedimentos (por exemplo: programa de computador e dicionário);

- Materiais e equipamentos - são geralmente tangíveis e sua quantidade é uma característica enumerável (ex: parte mecânica de um motor); e
- Materiais processados - são geralmente tangíveis e sua quantidade é uma característica contínua (ex: lubrificantes).

Se o produto é chamado de serviço, informações, materiais e equipamentos ou materiais processados, isto vai depender do elemento dominante. Materiais e equipamentos e materiais processados freqüentemente são denominados bens.

### 2.2.2. Classificação dos Processos

Vários autores desenvolveram modelos de referência, e cada um apresenta uma forma própria de classificação dos processos, adequada a determinado propósito.

De maneira geral, em uma empresa, os processos podem ser **internos** (quando iniciam e terminam dentro da mesma empresa) e **externos** (quando envolvem diversas empresas diferentes para sua realização). Suas principais características são a interfuncionalidade – a maioria dos processos atravessa as fronteiras funcionais da organização – e o fato de eles terem clientes que podem ser internos ou externos à organização (GONÇALVES, 2000a).

Os processos podem ainda ser classificado como: **intrafuncionais** - quando são pertencentes a um mesmo departamento ou setor; e **transfuncionais** – quando atravessam mais de um departamento, sendo transversal à organização (BALDAM *et al*, 2007).

Para Cruz (2003), os processos de negócio podem ser divididos em: a) **processos industriais** que estão diretamente ligados à produção do produto

disponibilizado aos seus clientes, dividindo-se em processos industriais de manufaturas e processos industriais de serviços; e b) **processos administrativos** (ou suporte) que são os que dão apoio às áreas de produção e, também às áreas administrativas de qualquer organização. São conhecidos como atividade meio, que tanto podem ser permanentes como temporárias.

Uma forma de entender os diferentes processos de organizações em geral é o modelo proposto por Sheer (2006, *apud* BALDAM *et al*, 2007), subdivide basicamente os processos em três categorias:

- **Processos de governança:** envolve processos como gerenciamento de conformidade, gerenciamento de risco, inteligência de negócios (*business intelligence*), gestão de performance (*business performace management*), desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócio e arquitetura empresarial.
- **Processos de gerenciamento:** aborda as atividades diárias e mais comuns de gerenciamento da organização como: gerenciamento financeiro, controladoria, gerenciamento da informação, gerenciamento dos processos de negócios, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de ativos
- **Processos operacionais:** destinados a desenvolver atividade fim da organização: logística, desenvolvimento de produto, planejamento e controle da produção, gestão de material etc.

No que tange aos processos operacionais, a estrutura proposta por Sheer, é melhor aplicável a processos produtivos de bens de consumo, mas o conceito é aplicável ao setor de serviços.

Para Gonçalves (2000, p. 10), a análise dos processos nas organizações implica a identificação de diversas dimensões:

fluxo (volume por unidade de tempo), seqüência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo.

O autor apresenta, também, três categorias básicas de processos que podem ser visualizadas no quadro 3, a seguir:

Quadro 3: Categorias de processos empresariais.

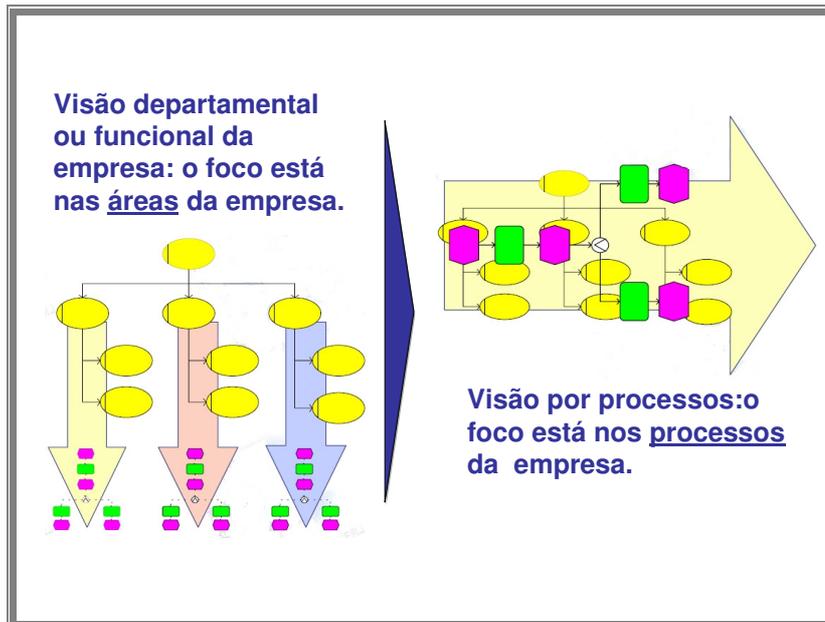
	<b>PROCESSOS DE NEGÓCIO</b>	<b>PROCESSOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>PROCESSOS GERENCIAIS</b>
<b>Definição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Denominados, também, de processos de cliente.</li> <li>▪ Ligados ao funcionamento básico das empresas em suas áreas de atuação</li> <li>▪ São suportados por outros processos internos</li> <li>▪ Resultam no produto ou serviço a um cliente externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Denominados, também, de integração organizacional.</li> <li>▪ São centralizados na organização.</li> <li>▪ São imperceptíveis ao cliente externo, mas são essenciais, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ São focalizados nos gerentes e nas suas relações.</li> <li>▪ Incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.</li> </ul>
<b>Características</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ligados à essência do funcionamento da organização;</li> <li>▪ Típicos da empresa em que operam; e</li> <li>▪ Variam de uma organização para organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produzem resultados imperceptíveis para o cliente externo; e</li> <li>▪ São essenciais para a gestão efetiva dos negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ações realizadas pelos gerentes para dar suporte aos demais processos de negócios.</li> </ul>
<b>Exemplos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vendas;</li> <li>▪ Desenvolvimento de produtos;</li> <li>▪ Distribuição;</li> <li>▪ Cobrança</li> <li>▪ Atendimento de pedidos; e</li> <li>▪ Atendimento de garantia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejamento estratégico;</li> <li>▪ Orçamento empresarial;</li> <li>▪ Recrutamento e seleção;</li> <li>▪ Compras; e</li> <li>▪ Treinamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fixação de metas;</li> <li>▪ Avaliação do resultado da empresa;</li> <li>▪ Gestão das interfaces; e</li> <li>▪ Alocação de recursos.</li> </ul>
	<b>Processos primários</b>	<b>Processos de suporte</b>	

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000, p. 13).

### 2.2.3. Visão por Processos

À medida que a visão de processos se difunde, as formas contemporâneas de racionalização tendem a ver as organizações como um feixe de processos. A Figura 9 traz uma comparação gráfica entre as visões departamental e por processos.

Figura 9: Visão departamental x visão de processos.



Fonte: Adaptado IBGE (2006, p. 8).

A visão por processo procura entender “o que precisa ser feito e como fazê-lo” (BALDAM *et al*, 2007). Nela, as tarefas não são definidas exclusivamente em função dos departamentos da organização. Ao decidir o que precisa ser feito, tem-se como foco principal as atividades que agregarão valor para a organização, sem se preocupar inicialmente em saber qual o departamento que as executará. Um processo pode cruzar departamentos e solicitar serviços de cada um deles, dependendo da atividade a ser executada.

A gestão por processos traz consigo uma visão sistêmica e integrada do trabalho e mostra a interdependência existente entre os fornecedores, executores e

clientes como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a gerar resultados organizacionais, situação esta não presente em uma estrutura funcional. Nesse sentido, supervisores, técnicos e todo pessoal auxiliar passam a ter uma visão ampliada de seus respectivos papéis na organização. As pessoas, ao invés de trabalharem com lista de atividades, passam a trabalhar com processos descritos permitindo-lhes a indicação dos seus objetivos, fontes de insumos, produtos e resultados esperados, clientes a serem atendidos e indicadores de desempenho.

Na organização funcional, o trabalho é dividido em funções, departamentos e tarefas. Gonçalves (2000, p. 12) define a organização estruturada por funções como:

um conjunto de unidades funcionais verticais isoladas uma das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Nesse modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as “chaminés” funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

Nessas organizações o trabalho é individualizado e voltado para a tarefa, as prioridades são as funções e a divisão de tarefas, otimizando o funcionamento das áreas funcionais, o que leva à construção de níveis hierárquicos.

Conforme Stewart (1992), a gestão por processos organizacionais difere da tradicional gestão por funções devido à pelo menos três motivos: a) ela emprega objetos externos; b) os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e c) a informação segue diretamente para onde é necessária sem o filtro da hierarquia. Segundo Gonçalves (2000, p. 11),

os organogramas não se prestam para a análise dos processos de negócio, pois não mostram como eles funcionam na prática nem como ocorrem na empresa. Os processos de negócio estão relacionados com o funcionamento da organização e geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas. A organização de uma empresa por processos pode ter aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais bem definidas, mas com processos operando efetivamente de forma ortogonal (na horizontal). Não se trata de uma estrutura matricial, embora existam relações de dupla subordinação nas organizações por processos. Muitas vezes, as mesmas pessoas participam de vários processos simultaneamente. Na prática, as áreas funcionais e suas chefias não desaparecem quando a organização se estrutura por processos. À medida que os donos de processos vão assumindo responsabilidade cada vez maior pelo projeto, pela estruturação e pelo funcionamento dos processos essenciais das empresas, os chefes das áreas funcionais se focam cada vez mais no treinamento e na capacitação do seu pessoal.

No entanto, a mudança para uma visão por processo é muito difícil (HAMMER, 1998), pois as pessoas precisam aprender a pensar de forma diferente; compreender o negócio, assumir mais responsabilidades, trabalhar em equipe. A tecnologia da informação tem importante papel na eficiência e eficácia desse tipo de organização voltada para processos.

#### 2.2.4. Evolução Organizacional em Gestão por Processos

Existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos. Algumas empresas realmente evoluem de um estágio para outro ao longo de um trajeto. Outras passam diretamente de uma posição pouco evoluída para outra bem mais avançada. Gonçalves (2000) explica que para se avaliar o estágio de evolução de uma empresa em direção à organização por processo é necessário se ter um quadro de referência que auxilie na avaliação. Em princípio, identifica pelo menos cinco estágios num espectro que vai desde um modelo puramente funcional, até o modelo essencialmente baseado em processos. Para o autor, as posições intermediárias correspondem à situação em que as organizações apresentam níveis variados de características típicas de organizações por processos.

O quadro 4 a seguir descreve as várias etapas em que as empresas podem se encontrar em relação à organização por processos e apresenta algumas características básicas dessas etapas, tanto do ponto de vista do funcionamento das empresas, como dos limites que é possível atingir em cada uma delas em termos de negócios.

Quadro 4: Os estágios da evolução para a organização por processos.

	Etapas				
	A	B	C	D	E
<b>Onde estamos</b>	Processos, que processos?	Identificamos nossos processos, e subprocessos.	Melhorando os processos essenciais.	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos essenciais e atribuímos a responsabilidade a um dono do processo (process owner).	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais.
<b>Comentários</b>	As empresas sequer se deram conta.  Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios.	O foco do esforço ainda esta nas funções.  Os processos são enquadrados na estrutura funcional.  A abordagem é ampla demais.  A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga.	As empresas ainda raciocinam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos.  O uso de case <i>manager</i> pode melhorar o contato com o cliente.  O poder ainda reside nas unidades verticais.	Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada.  As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização.  Implantação da nova organização.	É a forma de organização indicada para a gestão por processo.  Áreas funcionais praticamente não existem.  As metas e métricas são definidas para os processos.
<b>Até onde dá para ir em termos de negócio</b>	Enquanto o assunto é para manufatura as chances de aperfeiçoamento radical são limitadas.	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhoras de eficiência pontuais.	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor.	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares.	Gestão integrada dos processos essenciais.

Fonte: Gonçalves (2000, p. 14).

As empresas que se encontram na **Etapa A** são aquelas que ainda não deram passos decididos em direção à estruturação por processos. Algumas se questionam sobre a validade de adotar uma estrutura por processos, outras só conseguem perceber os seus processos de manufatura, mas existem também aquelas empresas que, por diversos motivos, não chegaram a considerar seriamente a idéia de se reestruturar. Nas organizações tradicionais, os processos são ignorados, pois se baseiam no fato de que os funcionários têm foco restrito, e a

visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes. São empresas que ainda precisam passar por uma etapa de conscientização a respeito do assunto. Para essas empresas, as chances de uma mudança radical são limitadas.

As empresas que se encontram na **Etapa B** já têm seus processos e subprocessos identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções. Seus processos são enquadrados na estrutura funcional e geralmente empregam formas de trabalho antigas. As empresas dessa categoria limitam-se a aperfeiçoar os gargalos e obter mais eficiência operacional. Seu grande desafio é o mapeamento dos seus processos e a identificação dos processos essenciais em torno dos quais se organizar.

As empresas típicas da **Etapa C** são aquelas que, embora já tenham identificado seus processos e melhorado seus processos essenciais, ainda se concentram nas unidades verticais, que resistem fortemente à idéia de *horizontalizar* a gestão. Geralmente, o máximo que podem tentar é aperfeiçoar seus processos essenciais, acrescentando-lhes tecnologia e cortando as atividades e funções que não agregam valor para o cliente final. Em termos de passos adiante, podem adotar novos critérios para redistribuir seus recursos, de preferência, em função dos seus processos essenciais, e não das unidades verticais, e atribuir cada processo essencial a um dono (*process owner*), ou seja, a um funcionário que será responsável pelo processo.

As empresas na **Etapa D** já tomaram todas as providências das etapas anteriores. Geralmente, distribuem seus recursos ao longo de seus processos essenciais e atribuem a responsabilidade da gestão de cada processo essencial a um *process owner*. No entanto, ainda trabalham com estruturas antiquadas e apesar de estarem começando a obter resultados, a ênfase em processos provoca um alto

desconforto na organização. Em termos de negócios, podem conseguir aperfeiçoar bastante o desempenho de processos isolados, integrando-os aos processos auxiliares. Sua grande tarefa, a partir desse ponto, é desenvolver um novo modelo estrutural, rompendo com as principais funções, reformulando os referenciais e os mecanismos de gestão e, finalmente, implantando a nova organização.

Finalmente, as empresas que se encontram na **Etapa E** são aquelas que já foram desenhadas pela lógica dos processos essenciais. Muitas vezes, são empresas novas, que não têm compromissos estruturais e organizacionais com o passado e que surgem já dentro de novos referenciais de organização e de negócio. São empresas capazes de realizar a gestão integrada de seus processos essenciais e de colher os resultados dessa integração. Sua grande tarefa é a monitoração permanente da definição do seu negócio e o ajuste dos processos adequados para seu negócio sempre que necessário, adequando a organização a cada momento, como um organismo vivo.

Conforme indicam Jeston e Nelis (2006), Modelos de Maturidade são usados como meio de avaliação e comparação para melhoria de modo a gerar informações para incremento de capacidade e competência de uma área específica dentro da organização. De acordo com Baldam *et al* (2007), um modelo de maturidade baseado em *Capability Maturity Model* (CMM) é

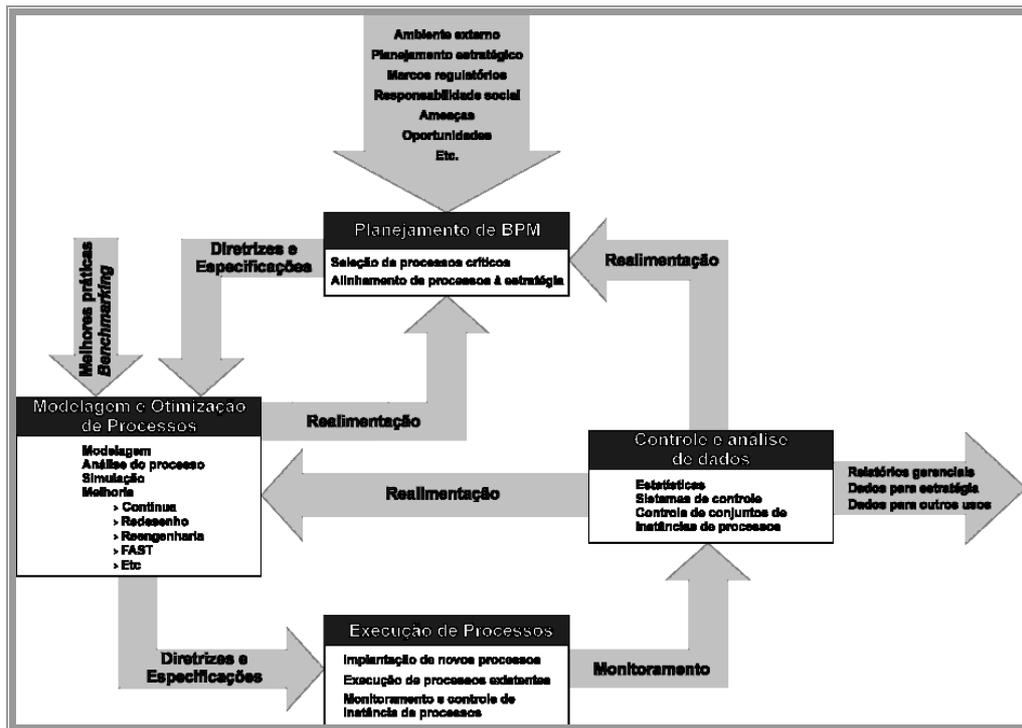
uma ferramenta que pode ajudar as organizações a serem melhores sucedidas nesta área, resultando melhores desempenhos operacionais e de negócios. Adicionalmente, o crescimento da adoção do *BPM* na organização irá contribuir para posicioná-lo como prática gerencial duradoura. Em particular, um modelo de maturidade pode ser usado com os seguintes propósitos: a) como uma ferramenta descritiva, habilitando enxergar forças e fraquezas na organização; b) como ferramenta prescritiva, habilitando o desenvolvimento de melhorias; e c) como ferramenta comparativa, habilitando *benchmarking* (BALDAM *et al*, 2007, p. 163).

### 2.2.5. Ciclo do Gerenciamento de Processos de Negócios

O ciclo do gerenciamento de processos de negócios proposto por Baldam *et al* (2007) é fruto das pesquisas e da experiência prática dos autores em implantação e projetos de *BPM*, sendo baseado na orientação básica da notação usada por Kirchmer (2006) e por Jost e Scheer (2002), incorporando à representação de Muehlen e Ho (2005).

O ciclo proposto pode ser aplicado a um único processo em particular ou a gestão integrada de todos o feixe de processos da organização ou parte dela, existentes ou futuros. Compõem o ciclo: a) o planejamento do *BPM*; b) a modelagem e otimização de processos; c) a execução de processos; e d) o controle e análise de dados. A figura 10 ilustra o ciclo de gerenciamento de processos de negócios (*BPM*) proposto por Baldam *et al* (2007, p. 56).

Figura 10: Ciclo de gerenciamento de processos de negócios.



Fonte: Baldam *et al* (2007, p. 56).

O **Planejamento do BPM** define as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais, como verificação dos pontos de falha nos processos que causam danos à organização (financeiros, imagem, prazos, satisfação de cliente etc.), definição de planos de ação para implementação, definição dos processos que necessitam de ação imediata (através de resultados de *Balnced Scorecard* (BSC)<sup>4</sup>, análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças

<sup>4</sup> BSC: *Balnced Scorecard* é uma metodologia desenvolvida, em 1992, pelos professores da *Harvard Business School*, Robert Kaplan e David Norton. Seus passos incluem definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade. Cada um destes passos é implementado através de indicadores de desempenho. Os requisitos para definição desses indicadores partem de um modelo baseado em quatro perspectivas geradas pela visão e pela estratégia empresarial: financeira, clientes, aprendizado e processos internos.

(SWOT)<sup>5</sup>, Pareto<sup>6</sup>, Custeio ABC<sup>7</sup>, dados coletados do controle de processos, Cadeia de Valor<sup>8</sup> etc).

As principais atividades que serão desempenhadas são: a) definir os processos-chaves para a estratégia da organização; b) levantar os principais pontos fracos dos processos em uso na organização; c) identificar oportunidades (novas abordagens e produtos) que possam ser fornecidas aos clientes pela organização, levando a preparar os processos que permitirão sua entrega; d) perceber que mesmo processos sem problemas aparentes podem passar por inovação; e) preparar, no todo ou em parte, visão global de processos; f) classificar os processos que mereçam atenção em ordem de prioridade; g) indicar ao time de processos e às áreas envolvidas as diretrizes e especificações básicas desejadas a partir do planejamento; e h) planejar e controlar as tarefas necessárias à implementação.

A **Modelagem e Otimização de Processos** compreendem duas grandes atividades: a primeira é a modelagem do estado atual do processo (*As Is*) e, a segunda, a otimização e modelagem do estado desejado do processo (*To Be*),

---

<sup>5</sup> SWOT: Força (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A análise de SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenários (ou análise de ambiente), sendo usada como base para a gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa. A técnica é creditada a Alberth Humphrey, que liderou o projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nos anos 60 e 70, usando dados da revista *Fortune* sobre as 500 maiores corporações.

<sup>6</sup> O Gráfico de Pareto, também conhecido como Curva ABC, ou 80-20, é baseado no teorema do sociólogo italiano Vilfredo Pareto que, num estudo do século XIX sobre renda e riqueza, observou que 20% da população concentrava 80% da riqueza nacional. Na teoria administrativa, a Curva ABC proporciona parâmetros de classificação induzindo, por exemplo, que uma eliminação de apenas 20% das causas de problemas redunde na redução de 80% destes.

<sup>7</sup> Custeio ABC (*Activit-Based Costing*) é um método de custeio baseado nas atividades que a empresa efetua no processo de fabricação de seus produtos. Foi desenvolvido pelos professores americanos Robert Kaplan e Robin Cooper (*Harvard*), em meados da década de 80.

<sup>8</sup> Cadeia de valor – conjunto de atividades econômicas inter-relacionadas que criam valor para o cliente, segmentado em um conjunto de atividades primárias e outro de atividade de suporte. As atividades primárias são aquelas relacionadas à produção de bens ou serviços e à logística de entrega de insumos e produtos. As atividades de suporte dizem respeito à gestão de recursos e de infra-estrutura para a produção.

quando aplicável. Vários autores como Davenport (1994), Harrington, Esseling e Nimwegen (1997), Smith e Fingar (2003), Jeston e Neils (2006) *apud* Baldam *et al* (2007, p. 73), concordam que

o primeiro passo em qualquer projeto de *BPM* (exceto em caso de um processo novo) é entender o processo existente e identificar suas falhas ou, no jargão dos especialistas, fazer a modelagem *As Is*, de modo a:

- não voltar a cometer os erros do passado;
- evitar rejeição imediata dos atuais usuários do processo;
- conhecer melhor os pontos de melhoria; e
- ter em mãos métricas que permitam identificar, com clareza, as melhorias proporcionadas pelo estado futuro.

Considerando a modelagem do estado desejado do processo (*To Be*) como um segundo momento, distinto do primeiro no tempo e na lógica.

A modelagem e otimização de processos objetivam: a) gerar informações sobre o processo atual (*As Is*); b) gerar informações sobre a proposta de processo futuro (*To Be*); c) documentar os processos; d) prover dados de integração entre processos; e) empregar metodologias para otimizar os processos; f) fazer simulações, inovações e redesenhos; g) adotar as melhores práticas e modelos de referência; e h) gerar especificações para implementação, para configuração e customização (caso o processo ainda não esteja em uso), para execução e para controle.

A **Execução de Processos** são postas em prática as definições da fase de modelagem e otimização do processo. Nessa etapa o processo passará às mãos dos usuários, as atividades realizadas de fato garantirá a implementação e a execução dos processos, são: a) preparar o teste da nova solução, b) gerenciar o plano de transferência de tecnologia, c) treinar a equipe de execução d) ajustar de equipamentos e *software* (se necessário); e) desenvolver e executar os programas de marketing da solução; e f) acompanhar o processo implantado, monitoria e controle da execução dos processos.

No **Controle e Análise de Dados** estão as atividades relacionadas: a) controle geral do processo (por meio de diversos recursos, como uso de indicadores,

BSC, métodos estatísticos, diagramas de causa e efeito etc.); b) gerar informações para os tomadores de decisão sobre os processos. Informações essas que posteriormente realimentarão as fases de planejamento e modelagem e otimização de processos.

Em concordância com os seguintes autores: Davenport (1994); Harrington, Esseling e Nimwegem (1997); Smith e Fingar (2003); Harmon (2003); e Jeston e Nelis (2006), Baldam *et al* (2007, p. 52) relata os principais fatores críticos de sucesso na implantação do gerenciamento de processos de negócios (*BPM*) em uma organização:

- apoio da alta direção, incluindo a presidência e o alto escalão;
- alinhamento das iniciativas de *BPM* à estratégia da organização;
- gerente de *BPM* com experiência e competências necessárias;
- uma estrutura de orientação ao *BPM* que seja clara e objetiva, incluindo o Manual de Processos;
- estratégias para tratar a gestão da mudança;
- capacitação de pessoas envolvidas;
- conclusão de projeto de processos que devem ser iniciados e finalizados, não deixando a percepção de que não adiantou o esforço aplicado;
- percepção de que nenhum processo é estático. Uma organização para continuar bem-sucedida deve ter habilidade para montar, desmontar e remontar suas atividades, adaptando-se às diversas variações de mercado e ambientais;
- ter um desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual; e
- mostrar, de preferência com dados concretos, os benefícios alcançados, a agregação de valor alcançada, o alinhamento à estratégia obtida.

Assim os processos devem ser vistos como fonte das competências específicas da organização que fazem a diferença em termos de eficiência administrativa, influenciando a estratégia, o atendimento aos requisitos dos clientes internos e externos, os produtos prestados, os inter-relacionamentos e a estrutura organizacional.

### 2.2.6. Breve Histórico da Racionalização do Trabalho nas Organizações

Valle (2007, *apud* BALDAM *et al*, 2007, p. 31) identifica “quatro gerações de racionalização do trabalho”. A *primeira* delas corresponde aos grandes clássicos da gestão da produção: Taylor e Ford; a *segunda* foi a Escola de Relações Humanas; a *terceira* geração de racionalizações fabris recorreu aos métodos de base estatística e ao modelo japonês da qualidade (*Total Quality Control*, Círculos de Controle da Qualidade, *Just in Time* etc); e a *quarta* geração, a visão de processo tornou-se obrigatória para as inúmeras organizações que implantavam sistemas integrados de gestão.

A **primeira geração de racionalização da produção** teve início na virada do século XIX para o XX, com Taylor por meio da gestão científica da produção, baseada em cinco princípios:

a) a análise científica e posterior padronização das tarefas a serem executadas; b) a seleção, também científica, de trabalhadores aptos a executar as tarefas como haviam sido redesenhadas; c) o treinamento (igualmente rotulado como científico) dos trabalhadores selecionados; d) a motivação exclusivamente salarial desses trabalhadores; e e) um pouco como decorrência, uma cooperação entre trabalhadores e direção da empresa. (TAYLOR, 1995, *apud* BALDAM *et al*, 2007, p. 31).

Mais tarde, Ford entendeu que essa racionalização impunha a decomposição do trabalho em frações tão pequenas quanto admissíveis, a serem executadas tão velozmente quanto possível. Isso trouxe uma nova questão: a da velocidade no encadeamento das tarefas. Assim, Ford concebeu a linha de montagem. Mais tarde a especialização alcançou as atividades gerenciais, criando o modelo de empresa dividida em departamentos funcionais, que Alfred Sloan Jr. (1875-1966) aperfeiçoaria na General Motors.

Segundo Harvey (1992, p. 122), “Ford não fez mais do que levar a idéia de Adam Smith, o que lhe propiciou, significativo ganho de produtividade”. Esse autor

ainda aponta que a grande originalidade de Ford foi ter percebido a associação entre *produção em massa e consumo em massa*.

Dessa forma, esta primeira fase teve como características a linha de montagem, o trabalhador especializado, peças intercambiáveis, o círculo virtuoso entre salários elevados e produção de massa e, a visão vertical das organizações. O ambiente organizacional evoluía lenta e previsivelmente o que tornava o processo decisório estruturável (VALLE, 2006).

Após a Segunda Guerra Mundial, os sindicatos ganharam considerável poder de negociações coletivas das indústrias de produção de massa. Para Baldam *et al* (2007, p. 32) os sindicatos

mantiveram certo controle sobre a especificação de tarefa, sobre segurança e sobre as promoções; mais ainda, conquistaram razoável poder político em questões como salário mínimo e certos benefícios sociais. A crítica sindical quanto às condições de trabalho deixou claro que o trabalho era por demais rotineiro e a completa exclusão dos trabalhadores nas tomadas de decisão.

Os estudos em ergonomia conduzidos pelo psicólogo Elton Mayo (1880-1977) dariam origem à Escola das Relações Humanas, que explicava o comportamento no trabalho pelo sentimento do trabalhador em relação aos seus pares, ou seja, pelo contexto psicossocial, dando início à **segunda geração de racionalização da produção**.

Mayo, segundo Baldam *et al* (2007, p. 32), sob a influência do *behaviorismo*, sugeriu que

os gerentes esclarecidos (em outras palavras: iluminados, modernos) abandonassem o autoritarismo e passassem a considerar a situação social de trabalho (atenção pessoal dos chefes aos funcionários, níveis de iluminação e de ruídos das oficinas) como estímulo capaz de fazer com que a lógica dos sentimentos compensasse os efeitos negativos do meio social e da história pessoal, numa época marcada pela depressão econômica, pelo sindicalismo combativo, pelo banditismo e pela imigração. Tudo isso em prol de respostas adequadas ao aumento da produtividade. Mais tarde, a Teoria Comportamental de Simon, Argyris, Mc Gregore Likert dariam continuidade a esta segunda geração da racionalização do trabalho.

Para Valle (2007, *apud* BALDAM *et al*, 2007, p. 33),

a segunda geração apenas complementou a primeira, fazendo com que os fatores humanos entrassem nas preocupações cotidianas dos supervisores das fábricas americanas, preferencialmente por meio de acordos com grupos informais – evitando-se, assim, negociações explícitas e formalizadas com os sindicatos.

Assim, a primeira e segunda geração de racionalização do trabalho puderam ser bem-sucedidas, enquanto o contexto das fábricas exibia relativa estabilidade: mercado em expansão e necessitando de produtos de massa, inovação tecnológica incremental e presença reguladora do Estado.

A busca por eficiência nas funções, com a explosão da inovação tecnológica, a saturação de mercados e a demanda por produtos diversificados e por mais qualidade, somadas a uma menor regulação dos mercados pelo Estado, cedeu lugar a busca de flexibilidade no processo produtivo, pois os processos precisavam ser alterados a cada novo produto ou serviço. As linhas de produção tradicionais não suportavam essas contínuas mudanças nos processos. Para Montella (2006),

o resultado do “acordo” fordista entre trabalhadores e empresários capitalistas foi uma segmentação das atividades, de tal forma que cada trabalhador só se concentrou na própria atividade, não se preocupando com a dos demais. Como consequência, veio o comprometimento da qualidade do produto, uma vez que o argumento diante de qualquer falha na produção era: “isso não é do meu departamento”. E a segmentação do fordismo não parava por aí. Todos os atores pareciam facções estanques, sem qualquer envolvimento entre si.

**A terceira geração de racionalização da produção**, denominada de *gestão da qualidade* evoluiu em função da necessidade de definir e desenvolver técnicas e metodologias que permitissem a otimização dos processos existentes na organização para o alcance de melhores resultados.

Nos séculos XVIII e XIX, predominava a produção artesanal e customizada, em que as peças de um determinado produto eram ajustadas manualmente umas às outras por artesãos qualificados, sendo a inspeção final da qualidade uma atividade informal e, na prática, feita sem critérios estabelecidos. Nesta época, a qualidade percebida pelos clientes era uma função dos atributos de desempenho, utilidade e durabilidade do produto e era atribuída aos artífices qualificados (GARVIN, 2002).

A Revolução Industrial substituiu a customização pela padronização, facilitada pela intercambialidade das peças, permitindo a produção em larga escala e a introdução da linha de montagem por Henry Ford. Segundo Paladine *et al* (2005), nesta época já se encontravam elementos importantes do que viria a ser o conceito de qualidade, a priorização de uma abordagem voltada à produção e à conformidade. Já Garvin (2002) define quatro diferentes *eras da qualidade*: inspeção; controle estatístico do processo; garantia da qualidade; e gestão total da qualidade.

A inspeção formal passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e produtos com muitas peças intercambiáveis. Taylor deu maior legitimidade à atividade de inspeção, separando-a do processo de fabricação e atribuindo-a aos profissionais especializados. Assim, as atividades de inspeção se tornaram rapidamente um processo independente e associado ao controle da qualidade. A inspeção 100 % manteve-se inalterada durante muitos anos. Em algumas situações, a inspeção parcial ou por amostragem eram utilizadas, mas sem metodologia estruturada. As peças encontradas com defeito eram remetidas ao departamento de produção, que tratava de retrabalhá-las ou descartá-las para que não chegassem ao consumidor final (GARVIN, 2002; TEBOUL, 1991).

Com o passar do tempo, o constante aumento das quantidades e a complexidade dos produtos fabricados elevaram os custos para obtenção de níveis razoáveis de qualidade. Em 1924, Shewhart propôs a aplicação da estatística e dos gráficos de controle à realidade produtiva no chão-de-fábrica da *Bell Telephone Laboratories*. Ele também propôs o ciclo *PDCA* (*Plan, Do, Check, Act*), que direcionaria a análise e solução de problema, implementando a melhoria contínua, mais tarde, lapidada e difundida por um de seus discípulos, William Edwards Deming.

Com isto, em 1930, foram estabelecidos os fundamentos da era do controle estatístico da qualidade com o desenvolvimento de sistemas de medidas e o surgimento de normas britânicas e americanas específicas nessa área (*British Standard BS 600* e *American War Standarts Z1.1 – Z1.3*, respectivamente), além das técnicas de amostragem, que possibilitaram a adoção das inspeções parciais. Cabe destacar, também nesta época, as influências da escola das relações humanas, especialmente Elton Mayo, associadas aos estudos de Maslow, MacGregor e Herzberg nas formulações dos conceitos na área da qualidade, pela percepção da fundamental importância da motivação em busca da qualidade (PALADINI *et al*, 2005).

Com essas inovações, foi possível obter níveis de qualidade bastante elevados, às custas de um aumento dos custos de inspeção, que seria facilmente compensado pela redução de gastos com retrabalho e perdas de material, bem como por meio do melhor nível de qualidade oferecido (DEMING, 1982 e SHEWHART, 1981).

As décadas de 1940 e 1950 foram marcadas pelo desenvolvimento do referencial teórico que daria origem à era da garantia da qualidade nos Estados Unidos. Foram desenvolvidas novas abordagens como: a dos custos da qualidade (*Cost of Quality - COQ*) e a da engenharia de confiabilidade, ambas de Joseph Juran; a do controle total da qualidade, de Armand Feigenbaum; e a do zero defeito, de Philip Crosby. Assim, foram criadas novas ferramentas cujo objetivo era mostrar que os custos totais da qualidade poderiam ser reduzidos por meio de um acréscimo dos custos de prevenção. A possibilidade de quantificar os custos de prevenção e de defeitos, aliada à expansão da prevenção para as atividades de projeto de produto e

processo, escolha de fornecedores e treinamento e motivação dos funcionários, caracterizaram esta *era* (GARVIN, 2002).

Logo após a Segunda Guerra Mundial, surgiram as primeiras associações de profissionais da área da Qualidade. Em 1945 nos Estados Unidos surgiu a *Society of Quality Engineers* e, posteriormente, em 1946, a *American Society for Quality Control*. Em 1950 foi criada a associação japonesa de cientistas e engenheiros, a *Japan Union of Scientists and Engineers* (JUSE). Essas associações, juntamente com outros congêneres e teóricos nessa área, como Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby, tiveram forte influência na difusão dos conceitos da qualidade. A divulgação da qualidade foi ampliada com a criação, em 1951, do Prêmio Deming, no Japão; o Prêmio Malcom Baldrige, em 1987, nos Estados Unidos; o Prêmio Europeu da Qualidade, em 1991; e também no Brasil com a instituição do Prêmio Nacional da Qualidade, em 1992, e o Prêmio da Qualidade do Governo Federal, instituído em 1998.

A Qualidade pouco se modificou nas três eras iniciais, visto que ela ainda continuava restrita ao interior da organização e que o seu maior objetivo era a conformidade dos produtos com as especificações do projeto. Nas duas últimas décadas, entretanto, a qualidade passou a ser percebida como um tema estratégico. Os princípios da gestão da Qualidade, disseminados nos anos 50, foram enfim assimilados pela maioria das organizações. As legislações de defesa do consumidor, a intensificação da concorrência, a globalização dos mercados, além de normas internacionais amplas como a ISO 9000, transformaram o escopo da qualidade, consolidando-a em todos os pontos do negócio.

Na *era* da Gestão Total da Qualidade ou Administração Estratégica da Qualidade, o conceito de qualidade foi ampliado. Em meados da década de 1970,

Juran e Gryna (1980) definiam a qualidade como uma medida da adequação ao uso. Assim, um produto, para ter qualidade, deveria ter um bom projeto, ser produzido em conformidade com esse projeto, ser seguro para a empresa e o cliente, ter alta confiabilidade em uso (poucas falhas) e rápido reparo em caso de quebra. Para Deming (1982), a qualidade seria representada pela melhoria contínua de produtos e processos, visando à satisfação dos clientes. Crosby (1979), por sua vez, definia qualidade como a conformidade com os requerimentos de projeto. Depois, esse autor alterou uma palavra em sua definição que mudou completamente o seu significado, passando a definir a qualidade como a conformidade com os requerimentos dos clientes (CROSBY, 1992). O que todas estas definições possuem em comum é que o conceito inicial relacionado e restrito à conformidade foi pulverizado sobre todas as atividades internas e externas da organização.

Vale destacar, também, as importantes contribuições das organizações, em especial da *International Organization for Standardization*, com a publicação das normas ISO série 9000 de Sistema de Garantia de Qualidade, em 1987, norma essa revista pela terceira vez em 2000, passando a ser conhecida por norma ISO 9000:2000, que introduziu elementos da gestão por processos, gestão por diretrizes e foco no cliente (PALADINI *et al*, 2005). Além desta norma destaca-se a norma de Gestão Ambiental publicada por essa entidade em 1996, ISO 14000, e outras normas específicas de alguns segmentos, como a QS 9000 do setor automobilístico.

Atualmente existem outras metodologias que vêm contribuir com a busca e o aprimoramento da qualidade nas organizações, como o Desdobramento da Função Qualidade (*Quality Function Deployment* - QFD) e o Seis Sigma.

Na concepção de Valle (2007, *apud* BALDAM *et al* 2007, p. 35),

quer historicamente, quer conceitualmente, a terceira geração não significa uma ruptura completa com as anteriores, mas simplesmente um relaxamento ou recuo parcial. Se nos referirmos aos princípios tayloristas, a única alteração fundamental é um relaxamento no grau

de separação entre tarefas manuais e intelectuais. Os gerentes passaram a buscar sugestões dos trabalhadores na análise das tarefas. Passaram, também a introduzir medidas para reduzir a centralização provocada pela primeira geração: disseminação do trabalho em equipes, delegação de certas responsabilidades, alargamento de tarefas (sobretudo a distribuição das tarefas de controle de qualidade entre todo o pessoal da fábrica como proposto pelo TQC). Embora a terceira geração já houvesse inaugurado a ênfase gerencial na visão de processos, a quarta geração a ampliou e aperfeiçoou.

**A quarta geração de racionalização do trabalho** só se deu quando os gestores da produção passaram a se apoiar numa outra concepção do trabalho, que segundo Baldam *et al* (2007, p. 35) constituiu-se em

um trabalho (qualificado, em grupo e com múltiplas tarefas) e de sua divisão (novas formas de integração com fornecedores e clientes, marcadas pela subcontratação, pela informatização e pela redução do tamanho dos lotes). As mudanças correlatas nas relações de trabalho são profundas: individualização dos contratos de trabalho, aumento de negociações locais ou por empresa, privatização da seguridade social, cultura *yuppie* etc. É neste cenário que a gestão dos processos e negócio tornou-se decisiva.

Nos anos 80, a expectativa dos gestores americanos era que com a introdução do uso intensivo de computadores minimizaria os erros do processo. O que se observou, porém, foi um aumento sem precedentes na velocidade com que os erros eram cometidos. Concluiu-se que a simples transcrição de processos falhos para programas de computadores apenas multiplicava os erros. (HARRINGTON, ESSELING e NIMWEGEN, 1997).

Na década seguinte passaram a existir vários fatores que permitiram pensar em processos intensivamente: um novo movimento organizacional resgatou a crença nos computadores, a reengenharia (HAMMER e CHAMPY, 1997), a necessidade de reestruturar rapidamente os processos frente ao aumento da competição internacional; ocorrendo o desenvolvimento das ferramentas de tecnologia da informação (TI). De acordo com Baldam *et al* (2007, p. 39) a reengenharia

redundou em enorme frustração, no entanto marcou profundamente a visão de processos. Algumas de suas diretrizes, orientações segundo as melhores práticas, uso de modelos de referência em processos, redesenho de processo, método *FAST*<sup>9</sup> etc., continuam a ser usado

---

<sup>9</sup> *FAST – Fast Analysis Solution Technique* é uma ferramenta de melhoria de processo lançada pela IBM em meados dos anos 80 e posteriormente aperfeiçoada por outras corporações e empresas de consultora.

até hoje. A própria reengenharia, rebatizada como Inovação de Processo ou Projeto de Novo Processo, é ainda usada pontualmente, sem pretender alterar toda a estrutura da empresa<sup>10</sup>.

No final da década de 90, processos antes reengenheirados de modo manual e local passaram a ser mesclados em sistemas computadorizados únicos. Pacotes complexos de *softwares* passaram a gerenciar uma parte significativa da organização, em uma estrutura de trabalho única. Como a modelagem e a programação de processos demandam muitos recursos e há muita similaridade nas atividades das organizações, os fabricantes de *Enterprise Resource Planning (ERP)* perceberam que muitos processos poderiam ser considerados *commodities*, desde que *softwares* específicos embutissem as melhores práticas de execução de determinados processos-chaves, reproduzíveis com nenhuma ou pouca adaptação em outra organização (DAVENPORT, 2005). No quadro 5 podemos observar os benefícios com as muitas implantações bem-sucedidas de *ERP's*.

---

<sup>10</sup> Harrington, Esseling e Nimwegen (1997) estimam, baseados em estudos da Ernest e Young, que a reengenharia pode reduzir custos e ciclos de processos em 60 a 90% e taxas de erros em 40 a 70%. Porém, pode ser aplicada apenas em 5 a 20% dos processos nas organizações. Se mais de 20% dos processos da organização precisam ser reengenheirados, deve-se repensar toda a organização, pois é indicativo de que maiores problemas gerenciais ou tecnológicos podem estar invisíveis.

Quadro 5: Benefícios tangíveis em implantações bem-sucedidas de *ERP's*.

Benefícios tangíveis	Ocorrência
Redução de estoques	32%
Redução de pessoal	27%
Aumento de produtividade	26%
Redução de tempo de ciclo de ordem	20%
Redução de tempo de ciclo de fechamento contábil/financeiro	19%
Redução de custo de TI	14%
Melhorias em processos de suprimentos	12%
Melhorias na gestão de caixa	11%
Aumento em receita/lucros	11%
Aumentos em transporte/logística	9%
Melhorias em processos de manutenção	7%
Entrega no prazo	6%

Fonte: Colangelo Filho (2001, p. 53).

[MSC1] Comentário:

[MSC2] Comentário:

[MSC3] Comentário:

Assim, parte significativa do feixe organizacional de processos é modelada, racionalizada e transferida ao *software*. Contudo, de acordo com Baldam *et al* (2007, p. 39),

em via de regra, este omite a seu usuário aspectos importantes do processo como um todo e de seu relacionamento com os demais processos. A falta de transparência, somada ao grande esforço (e investimento) para alterar a base de processos instalada no *software*, provoca uma crítica recorrente aos *ERP's*, que é a dificuldade de gerar discussões entre usuários do *software* e uma conseqüente melhoria constante no processo.

Dessa forma, surge a terceira onda de difusão da visão de processos, o Gerenciamento de Processo de Negócios (*BPM*). A habilidade para mudar o processo passa a ser mais relevante do que para criá-lo, pois ela gera as condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada, continuamente melhorada e otimizada (SMITH e FINGAR, 2003).

Segundo Smith e Fingar (2001), Harrington, Esseling e Nimwegem (1997) e Davenport (1994) *apud*, BALDAM *et al*, (2007, p. 41), o gerenciamento dos processos de negócios permite:

- meio de colocar os processos concebidos em prática;
- um método sistemático e confiável de análise do impacto do processo de negócio e de introdução de inovações;
- modelos de execução de processos que sejam alinhados à estratégia da organização, que reflitam a complexidade de suas atividades diárias e que facilitem a análise, transformação e mobilização;
- o gerenciamento de um *portfolio* de processos de negócios voltados não apenas para as necessidades atuais dos clientes, mas para a alteração constante dessas necessidades;
- habilidade para responder a alterações no mercado e para combinar e customizar processos;
- uma melhor compreensão da trajetória estratégica da organização: expansão de mercado e incremento dos lucros, ou diminuição de influências externas, obstáculos e falas internas para responder mais rapidamente às mudanças de mercado; e
- um meio consistente, resiliente e previsível de “processar processos”, transformando a empresa num permanente laboratório de processos, habilitando continuamente inovações, transformações e agilidade de execução.

No quadro 6 apresentamos a análise realizada por Smith e Fingar (2003) sob a influência de Davenport (1994), que compara as abordagens gerenciais da melhoria contínua (gestão da qualidade), inovação de processos (reengenharia) e o gerenciamento de processos de negócios (*BPM*).

Quadro 6: Comparação entre as abordagens de melhoria contínua, inovação de processos e *BPM*.

<b>Fator de comparação</b>	<b>Melhoria contínua</b>	<b>Inovação de processos</b>	<b><i>BPM</i></b>
Níveis de mudança	Incremental	Radical	Ciclo completo do processo
Interpretação do processo corrente e estado futuro	Processo corrente, melhorando em novas versões	Processos antigos e geração de processos novos - descontinuidade	Sem implantação do <i>BPM</i> , <i>BPM</i> implantado
Ponto inicial	Processos existentes	Um quadro branco gerando novas idéias	Processos novos ou existentes
Frequência de alteração	Contínua	Uma única vez	Única vez, periódica ou continuada, dependendo do processo.
Tempo requerido	Curto	Longo	Depende do processo e abordagem relacionada
Participação da equipe	De baixo para cima ( <i>bottom-up</i> )	De cima para baixo ( <i>top-down</i> )	De baixo para cima ( <i>bottom-up</i> ) e de cima para baixo ( <i>top-down</i> )
Número de processos	Simultâneo, cruzando vários processos	Um por vez	Simultâneo, cruzando vários processos
Escopo típico	Estreito, dentro de funções/ departamentos	Extenso, cruzando funções/ departamentos	Vendo de maneira ampla todos os processos da organização
Horizonte	Passado e presente	Futuro	Passado, presente e futuro
Risco	Moderado	Alto	Baixo
Habilitador primário	Controle estatístico	Tecnologia da informação	Tecnologia de processos
Envolvimento	Especialista da indústria	Generalista de negócios	Engenharia de produção e todos os empregados

Fonte: Adaptado de Smith e Fingar (2003, *apud* BALDAM *et al*, 2007, p. 51).

Observa-se que as três abordagens de processos possuem características e abordagens gerenciais distintas, mas o *BPM* pode ser considerado, superficialmente,

como sendo uma visão modificada ou somada da melhoria contínua e inovação de processos (BALDAM *et al*, 2007).

### 2.2.7. Gestão por Processos e Tecnologia da Informação

A tecnologia tem um papel fundamental no estudo dos processos empresariais, especialmente a partir da década de 90, com o desenvolvimento do microcomputador disseminando o seu uso. Para Baldam *et al* (2007, p. 99),

hoje em cada posto administrativo de empresas mais bem estruturadas é comum ter um computador, que já virou um item na lista de eletrodomésticos nas camadas sociais mais favorecidas.

Atualmente a tecnologia influencia tanto a forma de realizar o trabalho, como a maneira de gerenciá-lo. O fluxo de atividades do processo pode ser linear ou não, dependendo exatamente da tecnologia. Na fabricação de produtos, resultantes de processos industriais, como automóvel, bicicletas, e livros, o processo obedece a uma seqüência estrita de atividades, ditada pela própria lógica do trabalho. Nos fluxos não-lineares, as atividades podem ser realizadas em paralelo ou sem que obedeçam a uma seqüência predeterminada. O impacto da tecnologia ocorre desde a realização do trabalho individual até a maneira pela qual as organizações trabalham juntas em processos interorganizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de pessoas realizam suas tarefas (GONÇALVES, 2000a).

De acordo com Uderman (2006, p. 7), a tecnologia influencia não só a forma de organização do trabalho, como o desenho da estrutura organizacional. O autor identifica

o surgimento de desenhos organizacionais caracterizados por um menor número de níveis hierárquicos, uma maior agilidade e flexibilidade na tomada de decisões e na execução das estratégias definidas, e uma redução do grau de formatação e formalização de estruturas.

Assim a tecnologia empregada induz algumas dessas modificações e facilita a ocorrência de outras. O emprego de sistemas integrados de gestão empresarial, por exemplo, exige que as pessoas passem a executar suas tarefas de acordo com as rotinas e os procedimentos determinados pela tecnologia. Por outro lado, a utilização de ferramentas de comunicação modernas, como o correio eletrônico e a teleconferência, viabiliza a montagem e o funcionamento de novos modelos de trabalho grupal.

Segundo Gonçalves (2000, p. 18), entre todas as tecnologias empregadas nas empresas,

a tecnologia de informação (TI) tem importância especial para a abordagem de processos. Além da sua utilização na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, ela pode ser empregada em diversas atividades de apoio e gestão desses processos: na visualização do processo, na automatização do que é interessante automatizar na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados e na monitoração automática do desempenho.

O uso da *Internet* tem facilitado a interação e comunicação entre as empresas e seus clientes ou usuários, estabelecendo um novo tipo de relação social e levando as organizações privadas e públicas a introduzirem novos processos de trabalhos inexistentes até bem pouco tempo. Um exemplo são os processos organizacionais desenvolvidos pelo governo por meio do e-governo, que utiliza a *Internet* para aumentar a eficácia, a eficiência, qualidade, transparência e a fiscalização das ações e serviços do governo e das instituições públicas (PINHO e WINKLER, 2007).

Segundo Baldam *et al* (2007), de um modo geral, as tecnologias/ferramentas de TI que apóiam o uso do gerenciamento dos processos de negócios trazem várias oportunidades que a princípio possuem objetivos de redução de custo, de tempo e assim por diante. No quadro 7 apresentamos um estudo realizado por Davenport (1994) sobre os impactos da tecnologia da informação nos processos de trabalho.

Quadro 7: Impactos da TI sobre os processos.

Impacto	Explicação
Automacional	Eliminação de trabalho humano de um processo.
Informacional	Capacitação de informação de processos com o objetivo de compreensão.
Seqüencial	Modificação da seqüência de processos ou possibilidade do paralelismo.
De acompanhamento	Monitoração rigorosa de situação e objetos de processos.
Analítico	Melhoria da análise da informação e tomada de decisão.
Geográfico	Coordenação dos processos a distância.
Integrativo	Coordenação entre tarefas e processos
Intelectual	Captação e distribuição de informações, procedimentos, dados como bens intelectuais.
Desintermediação	Eliminação de intermediários em um processo.

Fonte: Adaptado de Davenport (1994, *apud* BALDAM *et al*, 2007, p. 101).

#### 2.2.7.1. Tecnologia da Informação Aplicável ao Gerenciamento de Processos de Negócios

A associação da tecnologia da informação (TI), apesar de citada intensamente pela literatura como suporte ao gerenciamento dos processos de negócios, nem todas as tarefas de *BPM* são apoiadas pela TI. Como já dito neste estudo, o gerenciamento de processos de negócios (*BPM*) está mais para uma disciplina gerencial do que para um conjunto de *software*. Baldam *et al* (2007, p. 101) reforça essa posição sobre o *BPM*:

as tarefas envolvidas em muitas instâncias de processos são executadas fora do ambiente de TI, ficando a cargo dos sistemas somente o registro fotográfico do ocorrido. Neste aspecto o ambiente de TI funciona como uma fotografia do andamento do processo, ou seja, registra dados de eventos que marcam o processo, mas não o andamento do processo em si. Alguns casos típicos, como os que usam intensamente documentos no setor público e processos que

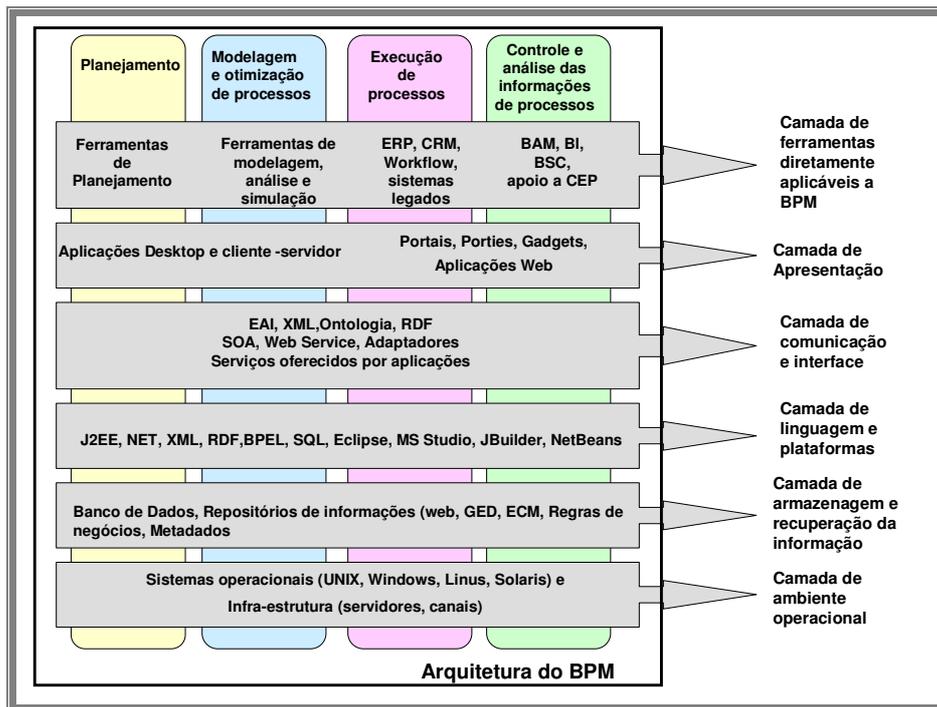
envolvam relacionamento humano, são exemplos que fazem com que se afirme que computadores facilitam o sucesso para grande fatia dos processos, mas não para toda e qualquer tarefa relacionada a processos.

O termo geral inicialmente usado para as ferramentas de TI aplicáveis diretamente ao gerenciamento de processos de negócios foi denominada de Sistemas de Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management System – BPMS*). Alguns estudiosos do assunto, como McGoveran (2006), afirmam que um *BPMS* é uma suíte de produtos de *software* integrados e com a finalidade de habilitar o *BPM*. Porém, de acordo com Baldam *et al* (2007),

uma análise mais detalhada das suítes no mercado não confirmam tal forma de enxergar o *BPMS*, pois uma única suíte não teria condições de solucionar todos os problemas de *BPMS*. Qualquer uma das ferramentas de TI pode encontrar sua utilidade em pelo menos uma das fases do *BPM*, dependendo do processo em execução, ou ao menos ser utilizada na infraestrutura.

A figura 11 revela que é preciso ter um conjunto de diferentes ferramentas para compor uma solução total de *BPM* (ferramentas de *BPMS*), e que podemos observar uma clara divisão entre as ferramentas diretamente aplicáveis ao gerenciamento de processos de negócios e as de infra-estrutura, que servem de apoio às ferramentas de *BPMS*, bem como a outras ferramentas e sistemas dentro da organização.

Figura 11: Referência de arquitetura para ferramentas de TI que se aplicam ao gerenciamento de processos de negócios.



Fonte: Baldam *et al*, (2007, p. 112).

Ao uso das ferramentas de TI devem estar correlacionadas as atividades que precisam ser desenvolvidas ao Ciclo do Gerenciamento de Processos de Negócio, o qual envolve as quatro atividades básicas: a) planejamento do BPM; b), modelagem e otimização de processos; c) execução de processos; e d) controle e análise de dados.

O **planejamento do BPM** por ser uma atividade gerencial, a ferramenta a ser usada é a de gerenciamento, com destaque para a criação de cronogramas, alocação de recursos (físicos, financeiros e humanos), redes, diagramas e agendamentos, entre outras. As ferramentas utilizadas são: *Primavera*, *MS Project* ou mesmo as embutidas *ERP's*.

Na fase de **modelagem e análise de processos**, a ferramenta deve apoiar a metodologia de modelagem selecionada pela organização, como por exemplo as

ferramentas: *ARIS*, *ProVisio*, *Igrafx*, *Visio*, entre outras, licenciadas ou livres, destinadas a facilitar a modelagem, documentação e integração futura dos modelos dos processos. As características desejáveis dessas ferramentas, conforme destacado por Baldam *et al* (2007, p. 116), são:

- facilidade de desenho do processo;
- padrões de simbologia pronta para uso;
- correção de fluxo com facilidade;
- integração com banco de dados;
- possibilidade de agregar informações relevantes às atividades (por exemplo: regras, competências, valor da atividade, sistemas usados, documentos e dados gerados etc.); e
- publicação dos modelos, processos e documentação relevante em ambiente facilmente acessível a todos (por exemplo: *intranet*).

Já para simulação a ferramenta deve permitir que se observe a operação do processo sem de fato ele estar sendo executado. A finalidade é fazer previsões sobre os processos novos ou modificados com o objetivo de perceber gargalos, economias possíveis e impactos diversos na operação futura. Baldam *et al* (2007) sugere as seguintes ferramentas de simulação: *iThink* e *Arena*.

Devido à variedade dos processos, a aplicação na **implantação e execução de processos** existe diferentes ferramentas de TI que podem ser empregadas na execução ou como item de infra-estrutura. Baldam *et al* (2007, p. 117-118) destaca:

- **ERP (*Enterprise Resource Planning*):** é a ferramenta de maior foco para automação e integração de processos relativamente estáveis e com informação estruturada. Utilizando banco de dados e processos integrados, constitui um grande repositório de automação e registro das atividades da organização.
- **Workflow:** possui como características essenciais: a) flexibilidade, não disponível em sistemas prontos e pacotes fechados; b) melhora a visibilidade dos processos através de sistemas gráficos; c) possibilita a rápida alteração de um processo; d) aplicação em processos que necessitam intensamente, e de modo diversificado, de informação não-estruturada; e e) locais onde se pretende implantação rápida e versátil de processo de automação.
- **CRM (*Customer Relationship Management*):** ferramenta usada nos processos de relacionamento com cliente.
- **Agentes inteligentes:** são sistemas computacionais residentes em ambientes dinâmicos e complexos, que percebem e atuam automaticamente e, ao fazê-lo, cumprem um conjunto de objetivos para os quais foram programados. Distingue-se de outras aplicações por apresentarem autonomia (capacidade de interagir independentemente da presença do usuário), racionalidade (busca sempre atingir seus objetivos), capacidade social (interação com outros agentes), reatividade, proatividade e mobilidade (navega por ambientes digitais). Exemplo de aplicação: automação de sistemas de potência, controlando rios, barragens, turbinas, transformadores e linhas.
- **Sistemas especialistas:** programas de computador que conseguem, num certo sentido, “pensar”, isto é resolver problemas de tal modo que merecem serem considerados

“inteligentes”. Exemplos: aplicações para auditoria contábil, análise de crédito, educação, diagnóstico de câncer.

- Ferramentas especialmente construídas para processos particulares (aplicações para B2B, *SOX*, *software* contábeis etc.): são especialmente desenvolvidos para um processo ou conjunto de processos. Muitos desses pacotes de *software* possuem muito sucesso de uso e se utilizam os conceitos de melhores práticas, transformando o uso de processo em *commodity*.

As aplicações utilizadas no **controle e análise de dados** possibilitam uma visão geral do desempenho dos processos em uso. Além de relatórios de dados associados aos *Key Performance Indicators (KPI's)* e outros indicadores operacionais, um dos itens que mais chama a atenção dos usuários é a possibilidade de criação de painéis de visualização do andamento dos processos (*dashboard* ou *cockpits*). Além das ferramentas de infra-estrutura para controle de desempenho (*Data Warehouse* e *Data Mining*) que trabalham com banco de dados, a fim de revelar aspectos importantes do funcionamento dos processos, outras ferramentas são diretamente ligadas ao controle e monitoramento deles. Segundo Baldam *et al* (2007, p. 119),

- *Balanced Scorecard (BSC)*: embora seja mais uma metodologia que um *software*, muitas empresas criaram produtos que apóiam a sua implantação. O propósito do BSC é a criação de um modelo para avaliação do desempenho empresarial, utilizando fortemente indicadores para a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas (financeira, clientes, aprendizado e crescimento e os processos internos) que refletem a visão e estratégia da organização.
- *Business Intelligence (BI)*: permite as organizações, acessar, explorar e analisar as informações, normalmente contidas em um *Data Warehouse* ou *Data Mart*, no sentido do desenvolvimento de percepções e entendimentos a seu respeito, permitindo melhor tomada de decisão.
- Ferramentas de Controle Estatístico de Processos (CEP): usadas no controle de processos industriais de manufaturados.
- *Business Activity Monitoring (BAM)*: o monitoramento da atividade de negócio tornou possível o relacionamento mais claro entre as operações em tempo real da TI e as atividades empresariais. As empresas que utilizam o BAM são capazes de monitorar seus processos empresariais, identificando as falhas e exceções, tudo em tempo real. Além de permitir o rastreamento da execução dos processos e quando eles obtiverem sucesso ou falharem, permite a construção de registros sobre o comportamento que pode conduzi-lo a uma melhoria global, bem como prover uma administração das transações de negócio e redução do risco.

Assim, a evolução da TI nos últimos anos contribuiu para o avanço do estudo e compreensão dos processos de negócios e para a melhoria da gestão das organizações.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

#### 3.1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se baseia na abordagem **qualitativa**, utilizando tipo de estudo **descritivo** que descreve o evento – a implantação da gestão por processos nas atividades administrativas, ou seja, configurando a realidade inicial e final encontradas ao longo da implementação, descrevendo suas fases e etapas, a metodologia utilizada, os participantes e os resultados alcançados, durante o período de janeiro de 2007 a outubro de 2008. Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 31), em um estudo descritivo “o pesquisador descreve ou define um assunto, tentando descobrir respostas para as perguntas: quem, o que, quando, onde e algumas vezes o como”.

A tipologia de pesquisa realizada foi um **Estudo de Caso**, apresentando o cruzamento entre o modelo implementado no IBGE, o Gerenciamento dos Processos Administrativos, e o modelo proposto por Baldam *et al* (2007), o Ciclo de Gerenciamento dos Processos de Negócios, visando esclarecer um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e os resultados alcançados. Para Yin (2001, p. 23), o Estudo de Caso é

uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Podendo ser usado em cinco aplicações:

- explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos;
- descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre;
- ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação, de modo descritivo;
- explorar as situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados; e
- meta-avaliação, ou estudo de um estudo de avaliação.

O argumento usado nesta pesquisa é o **indutivo**, que objetiva tirar conclusões a partir de fatos ou experiências vivenciadas neste processo de

implantação. Para Cooper e Schindler (2003, p. 49), indução é “tirar uma conclusão a partir de um ou mais fatos em particular ou de determinadas provas”. Os autores ressaltam, ainda, que a natureza da indução é que a conclusão pode ser apenas uma hipótese.

Os componentes abordados na pesquisa foram os **constructos** que serão adotados para mapear o *modelo de gestão por processo* implementado, tendo como quadro teórico Baldam *et al* (2007) e Gonçalves (2000).

### 3.1.1. Método Descritivo

Este Estudo de Caso se refere à implementação da *Gestão por Processos* na Diretoria-Executiva, sendo denominado de **Gerenciamento dos Processos Administrativos**, visando à melhoria de sua cadeia de processos voltados ao atendimento das necessidades e expectativas do Instituto, ao gerir recursos humanos, materiais, financeiros e informações estratégicas. Além disso, o Gerenciamento dos Processos Administrativos busca dar maior integração, ensejando a colaboração otimizada entre as diversas atividades e unidades organizacionais, ao longo de todo o ciclo de gestão administrativa, assegurando assim, a infra-estrutura necessária ao funcionamento e desenvolvimento do IBGE.

As etapas do Gerenciamento dos Processos Administrativos, que incluem além da identificação, a modelagem, a análise, a racionalização, a sistematização, a documentação e a avaliação dos processos de trabalho, bem como, a automação de alguns processos ou parte deles, na busca contínua da melhoria em consonância com as diretrizes estratégicas. Para tanto, foi necessária a inclusão da etapa de definições estratégicas, onde foi discutido o objetivo estratégico da DE, os princípios

norteadores, os valores a serem entregues aos seus clientes, a definição de sua cadeia de valor e o plano de ações de melhorias, que contou com o envolvimento e o comprometimento do seu corpo gerencial estratégico.

### 3.2. MÉTODOS DE COLETA DE DADOS

Na realização da pesquisa, foi usado o método de **observação participante de forma aberta** durante o processo de implementação do gerenciamento dos processos administrativos, permitindo um contato direto com os participantes do processo, ou seja, os gerentes, os analistas de processos e seus supervisores e os demais servidores da Diretoria-Executiva (DE), bem como, os clientes dos processos administrativos. O método contou, ainda, com a participação da pesquisadora nas atividades de planejamento e discussões metodológicas com os integrantes da equipe envolvida e com as consultorias contratadas para realização da capacitação em gestão por processo, tanto dos analistas de processos como do corpo gerencial da DE, no período de janeiro de 2007 a outubro de 2008.

Cooper e Schindler (2003, p. 308) comentam que a observação participante acontece quando

o observador entra no ambiente social e age como observador e como participante. Algumas vezes ele é conhecido como observador por alguns ou por todos os participantes, outras vezes, seu verdadeiro papel é ocultado.

Já para Roesch (1999, p. 161), em pesquisas em organizações, têm sido utilizada a observação participante de duas formas:

a de forma encoberta, quando o pesquisador se torna um empregado da empresa e sua intenção de pesquisa não é do conhecimento de ninguém. De forma aberta, quando o pesquisador tem permissão para observar, entrevistar e participar no ambiente de trabalho em estudo.

Dentro deste contexto, a autora deste estudo exerceu a *observação participante de forma aberta*, como gerente da Gerência de Desenvolvimento

Organizacional, por ter participado da elaboração e implantação do modelo de *Gestão por Processos* no IBGE e pela implementação do *Gerenciamento dos Processos Administrativos* na Diretoria-Executiva, integrando a equipe da Coordenação de Planejamento e Supervisão (DE/CPS), que compete, de acordo com Regimento Interno do IBGE,

subsidiar o IBGE na coordenação geral e na orientação e execução das ações de planejamento, orçamentação e modernização administrativa, com vista à melhoria da qualidade do processo de gestão institucional (IBGE, 2004, p. 6).

### 3.3. MÉTODOS DE ANÁLISE DE DADOS

O método de análise de dados utilizado foi o de ***análise documental***. Foster (1994, *apud* ROESCH 1999, p.166) argumenta que

documentos têm um valor em si mesmo – representa sistemas e estruturas da organização. Sua análise permite o entendimento de situações; permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro, em contraste com métodos que se propõem testar hipóteses e partem de uma visão de fora, em que o pesquisador se distancia da realidade pesquisada e utiliza instrumentos estruturados em conceitos externos (teóricos).

Assim sendo, este estudo utilizou os seguintes documentos:

- a) Projeto Gerenciamento dos Processos Administrativos;
- b) Gerenciamento dos Processos Administrativos – Definições Estratégicas;
- c) Manual de Modelagem dos Processos Administrativos;
- d) Orientações Complementares;
- e) Programa de Melhoria da Qualidade na Gestão Institucional;
- f) Relatórios de Acompanhamento da Implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos;
- g) materiais didáticos utilizados nos eventos de capacitação, e
- h) outros documentos sobre os trabalhos desenvolvidos.

Os dados coletados, juntamente com a documentação citada, foram estudados segundo o quadro de referência proposto por Gonçalves (2000), quando avalia a evolução organizacional partindo de visão funcional em direção à organização por processos e as características do modelo de gestão descrito no Estudo de Caso, em especial, (vide capítulos 4 e 5) a aplicação do quadro de evolução que permitirá avaliar o estágio em gestão por processos que se encontra o modelo de gestão da Diretoria-Executiva.

Foi utilizado, também, para a análise de dados, o cruzamento entre os conceitos do Modelo proposto para o Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios (*BPM*), por Baldam *et al* (2007), e a prática encontrada no Caso, na implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos na Diretoria-Executiva, para assim chegar às inferências e considerações. O cruzamento das informações permite a síntese dos pontos convergentes e divergentes do Modelo do Ciclo com os dados coletados.

Foi construída uma matriz contendo as etapas e fases propostas para o modelo, que sintetiza/resume os conceitos, explicitados anteriormente no Capítulo 2 e as etapas e fases descritas no Capítulo 4.

#### 4. O CASO IBGE

O caso do estudo é uma das Diretorias (Diretoria-Executiva) do **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**, que é uma fundação pública, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), instituída nos termos do Decreto-Lei n.º 161, de 13 de fevereiro de 1967, com sede e foro na cidade do Rio de Janeiro, com 27 (vinte e sete) Unidades Estaduais, uma em cada Unidade da Federação e no Distrito Federal, e Agências em 522 (quinhentas e vinte e dois) Municípios. A estrutura organizacional do IBGE, bem como, suas competências podem ser visualizadas no Anexo 3.

A missão do IBGE é retratar o Brasil, com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania, por meio da produção, análise, pesquisa e disseminação de informações de natureza estatística – demográfica e sócio-econômica, e geocientífica – geográfica, cartográfica, geodésica e ambiental, conforme estabelecido em seu Estatuto, aprovado pelo Decreto n.º 4.740, de 13 de junho de 2003.

Para realizar sua missão o IBGE possui instalações físicas no município do Rio de Janeiro, que estão distribuídas em 6 localidades a saber: a) Centro (Avenida Franklin Roosevelt e na Avenida República do Chile); b) Parada de Lucas; c) Maracanã; d) Bairro de Fátima e; e) na região portuária do Rio de Janeiro.

As informações estatísticas e geocientíficas são necessárias para qualificar e quantificar aspectos sociais, econômicos e estratégicos, imprescindíveis ao planejamento, gestão e desenvolvimento do Estado e da sociedade. Ciente de tal importância, o IBGE tem direcionado esforços para a busca da qualidade das informações que produz e dissemina e na busca da melhoria contínua dos seus

produtos, pois as informações que produz são essenciais, e cada vez mais demandadas, pelos Poderes da República, nas suas diversas esferas – federal, estadual e municipal, pela iniciativa privada, pelo meio acadêmico e pela sociedade em geral, além dos órgãos internacionais, de cooperação, de regulação e de fomento.

Nesse contexto, o IBGE vem implementando ações que permitam à instituição se manter na vanguarda das pesquisas estatísticas e geocientíficas no país, por meio da elaboração e execução do Projeto intitulado *Gestão por Processos*, que objetiva imprimir melhoria significativa na gestão institucional, propondo a introdução de mudanças nos valores e comportamentos individuais e organizacionais, e que se constitui como o principal instrumento para a transposição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial no IBGE.

A *Gestão por Processos* assume caráter estratégico no âmbito da instituição, na medida em que procura implementar e institucionalizar boas práticas de gestão. Para tal, será necessário rever todos os processos de trabalho com vistas à sua maior eficiência e eficácia. Neste projeto, o objetivo consiste em implementar um modelo de gestão que assegure o melhor desempenho do IBGE, no atendimento às necessidades do governo e da sociedade, a partir da identificação e melhoria da sua cadeia de processos, incluindo a identificação, a modelagem, a análise, a racionalização, a sistematização, a documentação e a avaliação dos processos de trabalho, na busca contínua da melhoria, em consonância com as diretrizes estratégicas.

Deste modo, o IBGE (2007, p. 16) adotou *gestão por processos* como

enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto. Uma definição mais operacional modelo de gestão organizacional orientado para gerir a organização com foco nos processos.

A introdução da *Gestão por Processos* no IBGE teve seu início em janeiro de 2007, com a implementação de um projeto-piloto na Diretoria-Executiva, que oportunamente deverá ser estendido as demais unidades organizacionais. Cabe ressaltar, que a responsabilidade pela condução da implementação do projeto *Gestão por Processos* é da própria Diretoria-Executiva.

À **Diretoria-Executiva** (DE), que segundo seu Estatuto, aprovado em 2003, compete exercer as atividades de planejamento e coordenação geral, bem como a organização, a coordenação, a orientação e a execução das atividades relativas à administração de recursos humanos, materiais, patrimoniais, orçamentários, financeiros e contabilidade, dando suporte às unidades descentralizadas na realização dessas atividades. A estrutura organizacional desta Diretoria-Executiva, bem como, suas competências, podem ser visualizadas no Anexo 4. No quadro 8 a seguir, podemos retratar a composição da Diretoria-Executiva.

Quadro 8: Composição da Diretoria-Executiva.

Denominação	Diretoria-Executiva (DE).
Vinculação	Presidente do IBGE.
Objetivo Estratégico	Assegurar a qualidade da gestão institucional.
Composição da alta-administração	Diretor-Executivo, 1 Assessor, 4 Coordenadores e 2 Assistentes.
Força de trabalho	São 613 pessoas trabalhando, sendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 558 servidores ativos</li> <li>▪ 3 nomeados em cargo comissionado</li> <li>▪ 52 estagiários</li> </ul>
Composição do quadro de pessoal	150 Analistas (nível superior), sendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 15 sem aperfeiçoamento ou especialização</li> <li>▪ 113 com aperfeiçoamento ou especialização</li> <li>▪ 18 com mestrado</li> <li>▪ 4 com doutorado</li> </ul> 408 Técnicos (nível intermediário).

Fonte: Adaptado do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (2008).

O corte temporal desse estudo é de janeiro de 2007 a outubro de 2008, apesar do período para a implementação completa do Gerenciamento dos Processos Administrativos no IBGE, se estender até o final do ano de 2009.

#### 4.1. GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

A Diretoria-Executiva apresentava os seguintes problemas quando foi concensada a necessidade de implementação do gerenciamento dos processos administrativos (IBGE, 2006, p. 3):

- dificuldade de atendimento às solicitações dos clientes internos, principalmente quanto ao fator tempo, ou seja, demora na execução de alguns processos administrativos;
- apresentava índices altos de retrabalho e redundância nas execução das atividades, ou seja, unidades organizacionais diferentes realizando tarefas iguais ou tendo que refazer o trabalho por motivos de erros ou por ausência de informações que deveriam ter sido prestadas ou solicitadas dos cliente ou dos fornecedores;
- desatualização e falta de sistematização na documentação dos procedimentos administrativos;
- falta de integração entre os sistemas informatizados de informações administrativas ou ausência de informações atualizadas, o que dificultava a extração de relatórios gerencias para apoio a decisão, devido a necessidade de entrada de dados duplicadas em telas dos sistemas governamentais (SIAPE<sup>11</sup>, SIAFI<sup>12</sup>, SIASG<sup>13</sup>, SIGPLAN<sup>14</sup> etc.) e nos sistemas corporativos, em especial no Banco de Dados Administrativos<sup>15</sup> (BDA);
- número significativo de servidores em condições de pedirem aposentadorias nos próximos anos (2009 a 2011); e
- dificuldade da maioria dos servidores da DE em visualizar a contribuição ou o impacto dos processos administrativos no alcance da missão do IBGE.

Sendo assim, o gerenciamento dos processos administrativos foi implementado objetivando a modernização administrativa, por meio da melhoria de sua cadeia de processos voltados ao atendimento das necessidades e expectativas do Instituto, ao gerir recursos humanos, materiais, financeiros e informações estratégicas. Além disso, o gerenciamento dos processos administrativos busca dar maior integração entre as diversas atividades e unidades organizacionais, ensejando

---

<sup>11</sup> SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos.

<sup>12</sup> SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira.

<sup>13</sup> SIASG - Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais.

<sup>14</sup> SIGPLA - Sistema de Informações Gerenciais de Planejamento.

<sup>15</sup> O BDA é constituído por 11 (onze) módulos: Protocolo, Unidades, Almoxarifado, Bens Móveis, Compras, Contratos, Imóveis, Recursos Humanos, Suprimento de Fundos, Telefonia e Veículos.

a colaboração otimizada ao longo de todo o ciclo de gestão administrativa, assegurando assim, a infra-estrutura necessária ao funcionamento e desenvolvimento do IBGE.

De acordo com os problemas apresentados e os objetivos a serem alcançados foram necessárias algumas decisões que propiciariam a formulação das diretrizes metodológicas, pela equipe responsável. Para Gomes (2007, p.1), decisão é

o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema.

Para o alcance dos resultados esperados na implementação do gerenciamento dos processos administrativos foram definidas as seguintes diretrizes metodológicas (IBGE, 2006, p. 4):

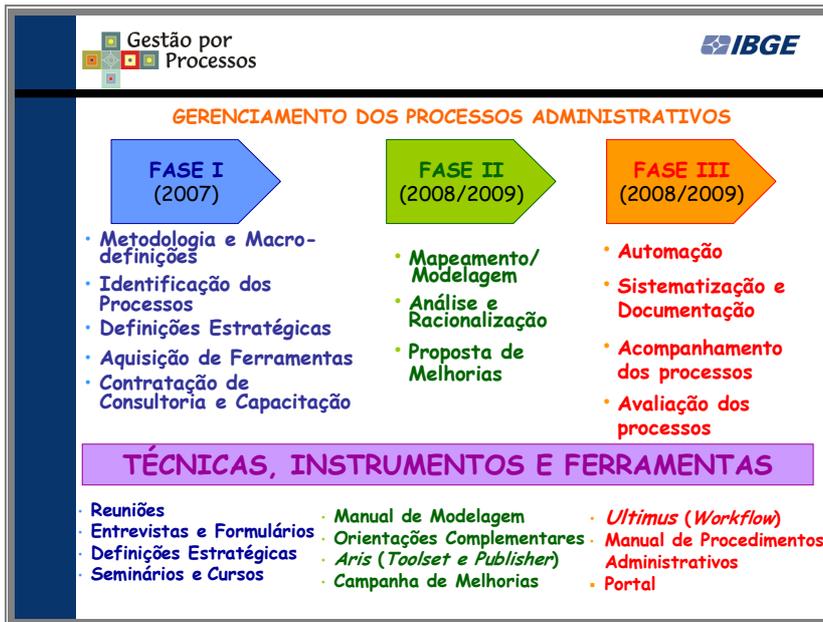
- Enfoque participativo – ou em rede, buscando o envolvimento do maior número de servidores e gerentes da Diretoria em cada uma das suas fases, utilizando grupos de trabalhos multidisciplinares temporários, bem como, a sensibilização e capacitação dos envolvidos para a necessidade da mudança a serem implementadas.
- Escopo - inclui a identificação dos processos atualmente realizados, a modelagem dos processos, sua análise e racionalização, a sistematização, a documentação e a avaliação dos processos administrativos e a automação de alguns desses processos, bem como a busca contínua da melhoria.
- Abrangência - todos os processos de trabalhos administrativos, inicialmente os realizados na Diretoria-Executiva, com posterior extensão aos processos administrativos desenvolvidos nas outras Unidades Organizacionais.
- Transparência e comunicação intensiva – estratégias de comunicação interna que dê visibilidade às ações e aos impactos deles decorrentes da implementação da mudança.

O projeto foi apresentado ao corpo gerencial da DE em reunião de encerramento das atividades do exercício de 2006, realizada no mês de dezembro daquele ano, pela gerente do projeto e pelo Diretor-Executivo que o definiu com o projeto prioritário para o exercício seguinte.

#### 4.1.1. Fases do Gerenciamento

Na figura 12 podemos visualizar as principais fases de implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos, bem como, as técnicas, instrumentos e ferramentas utilizadas em cada uma das suas fases:

Figura 12 : Visão geral do Gerenciamento dos Processos Administrativos.



Fonte: IBGE (2006, p. 6).

A seguir, detalharemos cada uma das etapas que constituem as três fases do Gerenciamento dos Processos Administrativos.

##### 4.1.1.1. Primeira Fase

A primeira fase, realizada ao longo de 2007, teve as seguintes etapas: a) o planejamento geral da implementação na Diretoria-Executiva, b) a identificação dos processos administrativos realizados, c) definições estratégicas e d) aquisição de ferramentas, consultoria e capacitação.

Na etapa de planejamento foram realizadas as macro definições de implementação na DE: elaboração do cronograma; a formação da equipe envolvida; a escolha das ferramentas a serem adquiridas e da entidade para prestar consultoria e ministrar a capacitação necessária à implementação do gerenciamento dos processos administrativos.

A segunda etapa dessa primeira fase foi o levantamento dos processos de trabalhos administrativos realizados na Diretoria-Executiva. Para a identificação dos processos administrativos foi constituído um grupo de trabalho (GT), com funções deliberativas, com representantes das Coordenações da DE e das gerências diretamente ligadas ao Diretor-Executivo para definir a forma de operacionalização da identificação dos processos administrativos. Cabe ressaltar, que o número de representantes por Coordenação era 2 servidores, mas outros servidores foram sendo incorporados ao grupo no decorrer dos trabalhos, inclusive gerentes e os Coordenadores.

Posteriormente, foram criados grupos executivos (GE) em cada Coordenação para a execução do levantamento dos processos. A identificação dos processos administrativos foi realizada de acordo com o planejado pelo GT, mas devido à dificuldade da Diretoria em conseguir visualizar os processos administrativos transversalmente e agregar os subprocessos, foi construído modelo conceitual que teve como referência o modelo proposto pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP) para o Programa de Modernização do Poder Executivo Federal (PMPFF), que estruturava as ações por resultados, produtos e subprodutos no ano de 2006.

O modelo construído criava uma hierarquia onde os processos podiam ser agregados ou desagregados, reunidos a partir de macro-eixos e eixos e subdivididos

em subprocessos dependendo do ângulo de análise, sendo uma forma diferente de visualizar as funções e atividades da Diretoria-Executiva. Apresenta-se, a seguir, a características de seus elementos conforme o documento *Gerenciamento dos Processos Administrativos: Definições Estratégicas* (IBGE, 2007c, p. 12):

- Macro-eixo: retrata as principais áreas de atuação, para que a Diretoria-Executiva realize seu objetivo estratégico.
- Eixo: gera os resultados gerais da Diretoria, ou seja, os produtos e/ou serviços prioritários demandados pelos seus clientes.
- Processo: conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços.
- Subprocesso: atividade que executa uma parte específica do processo, do qual recebe insumos e para o qual envia o resultado do trabalho realizado. Um processo deve ser subdividido quando for muito complexo, com grande número de atividades, inúmeras entradas e saídas.

O primeiro evento de capacitação desta fase, denominado *Seminário Estratégico da Diretoria-Executiva: Integrando para Fortalecer*, realizado em Teresópolis, em regime de imersão, nos dias 27, 28 e 29 de agosto de 2007, contou com a participação de 38 (trinta e oito) servidores, na sua maioria gerentes estratégicos. O objetivo desse seminário era levar o corpo gerencial da Diretoria a refletir estrategicamente sobre a implementação do *Gerenciamento dos Processos Administrativos* e sobre a necessidade de um sistema de informações administrativa, bem como, validar os processos administrativos identificados.

Para atuarem como facilitadores do exercício estratégico, foram contratados 2 (dois) consultores, que já haviam prestado serviços ao IBGE, no treinamento gerencial. Os temas abordados na programação foram os seguintes:

1. Sistema de informações gerenciais;
2. Diagnóstico da situação atual do Banco de Dados Administrativos (BDA);
3. Sistema integrado de informações administrativas (SIA);
4. Visão sistêmica, negócio, ambiente tarefa, clientes e objetivo estratégico;
5. Valores para os clientes e os fatores críticos de sucesso;

6. Cadeia de valor; e
7. Processos de trabalhos administrativos.

Apesar do regime de imersão, novas discussões fizeram-se necessárias devido à abrangência das definições a serem concensadas. Nas manhãs dos dias 12 e 13 de setembro foram retomados os debates sobre o objetivo estratégico da Diretoria-Executiva, com a identificação dos: valores a serem entregues aos clientes, fatores críticos e a análise do ambiente. Foram realizadas, também, novas apresentações sobre os processos administrativos dos Macro-eixos - Pessoas; Finanças; Governança e Logística e uma palestra intitulada de Estratégia e Governança em Tecnologia da Informação: Apoio à Gestão de Processos na Petrobras, realizada pelo Gerente de Estratégia e Governança em TI da Petrobrás, senhor Iader Mello.

Na manhã de 18 de outubro, o grupo estratégico da Diretoria-Executiva se reuniu novamente, objetivando o consenso sobre os valores e a validação dos processos administrativos.

Apesar de finalizada a etapa de identificação dos processos administrativos, ainda era necessário capacitar o grupo estratégico conceitualmente e metodologicamente em gestão por processos. Dessa forma, foi realizado o curso de *Gestão Estratégica de Processos*, em novembro e dezembro de 2007, com aulas de 4 (quatro) horas de duração, na parte da manhã, totalizando uma carga horária de 56 horas, na Av. Marechal Câmara, nº 186, ministrado pela Fundação Coordenação de Projetos, Pesquisas e Estudos Tecnológicos, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPETEC/UFRJ).

O treinamento teve como objetivo geral capacitar conceitual e metodologicamente, o corpo gerencial estratégico e intermediário da Diretoria-

Executiva em Gestão por Processo. Os objetivos específicos do curso foram a elaboração da cadeia de valor da área administrativa e construção do plano de melhorias por macroprocessos. Para o alcance destes objetivos foram ministradas aulas teóricas intercaladas com exercícios práticos em grupo, para 36 (trinta e seis) treinandos, sobre os seguintes conteúdos programáticos:

1. Fundamentos de gestão por processo – visão sistêmica, qualidade reengenharia, *BPM*;
2. Concepção da visão macro da organização – cadeia de valor, constelação e rede, macro-processos e sistema de comunicação;
3. Especificação dos processos, fluxo, atividades e eventos;
4. Ferramentas de levantamento e análise dos processos;
5. Metodologia do IBGE;
6. Revisão e validação da cadeia de valor;
7. Especificação dos macro-processos de segundo nível;
8. Plano de melhoria;
9. Validação do modelo;
10. Usos da concepção macro do IBGE; e
11. Gestão estratégica e avaliação do desempenho.

Um outro evento de capacitação que ocorreu neste mesmo período (novembro e dezembro), foi o curso de *Análise de Processo*, com aulas, também de 4 (quatro) horas, na parte da tarde, totalizando uma carga horária de 88 (oitenta e oito) horas, ministrado pela COPPETEC/UFRJ. Esse treinamento teve como objetivo geral formar 30 (trinta) servidores em análise de processos para a implantação da segunda fase do gerenciamento dos processos administrativos. Para o alcance

desse objetivo foram ministradas aulas teóricas, intercaladas com exercícios práticos sobre os seguintes conteúdos programáticos:

1. Contextualizando o *BPM*;
2. Ciclo do gerenciamento de processos de negócios;
3. Planejamento do *BPM*;
4. Modelagem e otimização de processos;
5. Execução de processos;
6. Controle e análise de dados;
7. Tecnologia da Informação no *BPM*;
8. Ferramentas de tecnologia da informação aplicáveis ao *BPM* em geral;
9. Modelos de referência de processos de negócios, melhores práticas e padronização de processos;
10. Uso do *BPM* na obtenção de conformidade;
11. Maturidade das empresas frente ao *BPM*;
12. Gerenciamento da mudança em *BPM*; e
13. Treinamento prático na ferramenta *ARIS* (versão 6.0).

Já no final do ano, foram adquiridas as licenças das ferramentas a serem utilizadas no mapeamento dos processos, a saber, o *ARIS Toolset* (versão 7.0, cliente-servidor) e para a publicação na *Intranet* dos modelos dos processos o *ARIS Web Publisher*, assim como, a ferramenta *Ultimus* para automação de processos.

#### 4.1.1.2. Segunda Fase

Na segunda fase, iniciada no ano de 2008 e com previsão de término em 2009, foram definidas as seguintes etapas: a) mapeamento (*As Is*) dos processos

administrativos; b) pesquisa de opinião com os usuários internos; c) análise e racionalização dos processos mapeados com a incorporação de melhorias; e d) modelagem dos processos (*To Be*) a serem implementados.

Em janeiro de 2008, foi elaborado o Manual de Modelagem, que continha a descrição dos procedimentos a serem realizados pelos Analistas e Supervisores de Processos durante o mapeamento (metodologia para o mapeamento, para a realização das entrevistas, para o desenho dos fluxos dos processos na ferramenta, para a execução das reuniões de validação dos modelos dos processos e a definição de responsabilidades dos Analistas e Supervisores de Processo).

A metodologia de modelagem de processos constitui uma linguagem de comunicação. Para isso, foi instituída uma convenção de uso a ser seguida por todos e, também, para a utilização da ferramenta de mapeamento. A convenção de uso regula o tipo de diagrama e a notação a ser utilizada no mapeamento e na manutenção do processo, sendo a convenção uma padronização, sujeita também à melhoria contínua.

Cabe ressaltar que o mapeamento cumpre o trajeto entre a visão macro e a visão operacional, pois são previstas, ao longo do trajeto, revisões pontuais de alinhamento que permitem correções de percepções do grupo de mapeamento sobre a ação organizacional (reuniões de validação). Isto é, cada etapa subsequente ratifica ou refuta a etapa anterior, e permite correções da percepção do grupo de mapeamento sobre a ação organizacional. Assim, a metodologia pressupõe a dupla verificação – parte da visão macro para a visão de fluxo e retorna para a visão macro.

Em fevereiro de 2008, foi realizado o treinamento na Ferramenta *ARIS Toolset* (7.0), pela empresa IDS-Scheer. O treinamento teve 2 (dois) módulos: o

primeiro para Administradores (servidores de TI) e o segundo para alguns Analistas de Processos, pois a versão adquirida pelo IBGE (7.0) continha algumas pequenas diferenças da versão 6.0 do treinamento já realizado no fim de 2007. Após o treinamento ocorreu a customização, configuração e cadastro dos usuários na ferramenta.

Em março, ocorreu um evento de capacitação denominado *Mapeamento de Processos Administrativos Kick off* com a equipe dos Analistas e Supervisores de Processos para simulação das entrevistas de modelagem e esclarecimentos do conteúdo do Manual de Modelagem. Este seminário marcou a início da etapa de mapeamento dos processos administrativos.

Para uma maior aceitação e colaboração dos servidores e gerentes operacionais da DE, nas entrevistas de mapeamento foi necessária a realização da palestra sobre *Gerenciamento dos Processos de Negócios*, ainda no primeiro semestre de 2008, com o objetivo de divulgar as definições estratégicas e capacitar os gerentes operacionais e demais servidores da DE. A palestra foi realizada pela COPPETEC/UFRJ, com o mesmo instrutor do curso de Análise de Processo.

No período de março a outubro de 2008 foram mapeados os processos administrativos existentes (*As Is*) e a publicação dos seus modelos na *Intranet* do IBGE, na página da Diretoria-Executiva. No Anexo 5 pode ser visualizada a tela do *ARIS Web Publisher*, onde estão publicados a cadeia de valor e o macroprocesso Gestão Institucional, bem como, o diagramas de processo de um fluxo já mapeados. Há uma previsão de que até o final do ano estejam mapeados todos os processos dos 10 (dez) primeiros macroprocessos dos 11 (onze) que formam a cadeia de valor da Gestão Institucional.

Quando os Analistas de Processos apresentavam dúvidas referentes à construção do fluxo ou no uso da ferramenta, foram colocadas à disposição para prestar esclarecimentos, em horários pré-agendados, 2 (duas) consultoras integrantes da equipe da COPPETEC/UFRJ, que se revezavam no atendimento aos Analistas de Processos. Essas horas de consultoria faziam parte das horas contratadas para a parte prática do curso *Análise de Processo*. Durante o mapeamento dos processos, à medida em que eram identificadas dificuldades no uso da ferramenta *ARIS* por parte dos Analistas ou a necessidade da Administradora da ferramenta *ARIS* estabelecer procedimentos, tais como: instalação; atualização do filtro e *template*; impressão de relatórios; importação e exportação de modelos e; restauração de base de dados, foram emitidos procedimentos a serem seguidos pelos Analistas de Processos, distribuídos por meio de 15 (quinze) Orientações Complementares.

Atualmente está em construção o *site* Melhoria dos Processos Administrativos, que se destina a conhecer as opiniões, demandas e sugestões dos servidores do IBGE (clientes) em relação aos processos administrativos. Esse *site* tem previsão de estar disponibilizado na *Intranet* do IBGE, na página da Diretoria-Executiva até o final do ano de 2008, quando será lançada a Campanha de Melhoria dos Processos Administrativos, com transmissão para todas as unidades do IBGE, via *Intranet* na TV IBGE. Assim, a visão do usuário será incorporada na análise e racionalização dos processos hoje executados e na criação de novos serviços administrativos. No Anexo 6 pode ser visto o material a ser utilizado na Campanha de Melhoria dos Processos Administrativos.

O *site* é parte integrante do Portal da Gestão por Processos, ainda em desenvolvimento, que agregará todas as entradas dos sistemas e informações para

consulta, tais como: documentos já elaborados; modelos dos processos mapeados (*link* com o *ARIS*); acesso aos processos automatizados (*link* com *Ultimus*) e; outras informações, dando maior publicidade e transparência a implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos. Atualmente, existem diferentes entradas para cada um destes *links*, todos na página da Diretoria.

Em 2009, está previsto um treinamento para reforçar a capacitação recebida no final de 2007, para os Analistas de Processos em racionalização e melhoria de processos. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) oferece o curso *Análise e Melhoria de Processos* à distância, o que permite sua realização *via Internet*.

#### 4.1.1.3. Terceira fase

Na terceira fase, a ser realizada durante os anos de 2008 e 2009, estão previstas as seguintes etapas: a) a automação de alguns processos ou parte deles, b) o acompanhamento da implementação dos processos administrativos racionalizados e dos automatizados; c) a sistematização e documentação de todos os processos administrativos; e d) a avaliação para cada processo.

Paralelamente ao mapeamento de processos, foram realizados dois treinamentos da ferramenta de automação *Ultimus*: o primeiro em junho de 2008, o curso *System Administrator* para 6 (seis) treinandos, todos analistas de sistemas, capacitando-os para serem os administradores da ferramenta, com carga horária de 40 horas. O segundo em setembro, o curso *BPM Studio Basic*, para 13 (treze) servidores de TI e 2 (dois) Analistas de Processos, com 32 (trinta e duas) horas, com o objetivo de modelar, construir, simular/testar, editar, manter e publicar *workflows*

na ferramenta, e o curso *Process Designer* para 15 (quinze) Analistas de Processo, com carga horária de 8 (oito) horas, com o objetivo de desenhar, modelar, analisar e documentar os processos de negócio para implementação na ferramenta.

Em outubro, a ferramenta *Ultimus* foi customizada e configurada para uso, pois após a realização dos treinamentos da ferramenta, foram constituídos 4 (quatro) grupos, mesclando os Analistas de Sistemas e os de Processos, para realizarem as seguintes atividades:

- mapear (*As Is*) os processos-piloto, caso ainda não tenha sido mapeado;
- analisar e racionalizar os processos, incorporando as propostas de melhorias sugeridas durante a reunião de validação e a do corpo estratégico;
- apresentar o modelo do processo otimizado (*To Be*);
- implementar na ferramenta o fluxo para automação;
- testar o processo automatizado;
- elaborar instrumento para avaliar a satisfação do usuário com o serviço prestado;
- sistematizar e documentar os novos procedimentos do processo;
- treinar os usuários do processo;
- acompanhar a implementação; e
- avaliar a implementação.

Os processos-piloto escolhidos foram: a) solicitação de veículos; b) solicitação de Licença Prêmio; c) solicitação de alterações no Sistema Informatizado de Controle de Frequência (SECF); e d) participação em evento de curta duração.

Para 2009, estão previstos treinamentos ainda, na ferramenta *Ultimus*, para servidores de TI, o curso *BPM Studio Advanced*, e para os demais Analistas de Processos o curso *Process Designer*.

Na etapa de sistematização e documentação dos processos administrativos está prevista a elaboração do Manual de Processos Administrativo, a ser consultada via *Intranet* do IBGE. A estrutura do Manual de Processo Administrativo será modular, permitindo facilmente a inclusão ou exclusão de temas e sua atualização. Retratará a visão estratégica, a unidade de negócio e a visão mais operacional dos processos. Na visão estratégica incluirá o objetivo estratégico da Gestão Institucional, os valores a serem entregues aos usuários e os seus serviços prestados. No nível de cada um dos 11 (onze) macroprocessos serão descritos os objetivos e o escopo de cada processo, as unidades de negócio responsáveis, os sistemas informatizados utilizados e os instrumentos normativos que regulam a execução do processo. Já no nível mais operacional serão descritos os procedimentos de cada um dos processos, ou seja, o que deve ser feito, por quem é realizado, quando é realizado, os materiais, equipamentos e documentos a serem usados, e finalmente, como a atividade será controlada e avaliada.

Nesta terceira fase, ainda esta prevista, uma etapa para avaliar cada um dos processos implementados. A avaliação dos processos servirá como retorno de informações (*feedback*), indicando onde deverá ser concentrada a atenção e a energia para o aperfeiçoamento contínuo desses processos.

Dependendo do processo a ser avaliado, as avaliações poderão ocorrer em três momentos distintos: a) durante a execução do processo (avaliação permanente), sua finalidade é o acompanhamento; b) após a execução do processo (avaliação final), sua finalidade é a correção e reajuste do desvio e; c) anterior à execução dos processos (avaliação antecipada), com a finalidade de prever o desvio. A forma de coleta das informações para a realização das avaliações poderá ser, dependendo do processo, por meio de mecanismos automáticos (para os

processos já automatizados) ou registradas manualmente em formulários (para os processos não automatizados). Deverão ser definidos os responsáveis pela coleta das informações, a periodicidade da avaliação, as formas de *feedback* das informações processadas a partir dos dados coletados e a quem se destina encaminhar as avaliações.

Desta forma, serão elaborados procedimentos ou regras que associarão as ações realizadas no processo a escalas de valores as práticas definidas *a priori*. Resultando nos indicadores de desempenho para o processo. Na elaboração dos indicadores deverão ser observados os seguintes aspectos:

- corresponder ao critério que deseja representar e especificamente a ele, sem ambigüidades;
- ser baseado nos requisitos dos usuários;
- ter importância para o negócio;
- ter integração com a estratégia da Diretoria-Executiva;
- ser útil para a definição de metas;
- ser simples e claro, facilitando a comunicação;
- permitir atualizações;
- possuir repetibilidade e confiabilidade;
- ser mensurável;
- ser comparável;
- apresentar resultados imediatamente, sem necessidade de espera; e
- ser documentável.

#### 4.1.2. Resultados Alcançados

Aqui serão apresentados os resultados alcançados em cada uma das etapas, por fases da implementação do *Gerenciamento dos Processos Administrativos*. No quadro 9, a seguir temos uma visão geral dos resultados por fase.

Quadro 9: Visão geral dos resultados do Gerenciamento dos Processos Administrativos.

Fases	Etapas	Resultados Alcançados
1° (2007)	<b>Macro Definições</b>	Definições quanto: metodológicas, cronogramas, equipe responsável, ferramentas de mapeamento e automação e capacitação e consultorias.
	<b>Definições Estratégicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Objetivo estratégico da Diretoria-Executiva;</li> <li>▪ Valores a serem entregues aos seus clientes;</li> <li>▪ Definição dos principais clientes, fornecedores, parceiros e entidades normativas e reguladoras;</li> <li>▪ Fatores críticos</li> <li>▪ Cadeia de valor (1° e 2° níveis); e</li> <li>▪ Prioridades de melhorias por macroprocesso.</li> </ul>
	<b>Identificação dos Processos</b>	Construção de modelo, formado por 4 macro-eixos, 13 eixos, 64 processos e 125 subprocessos.
	<b>Capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corpo estratégico da DE em gestão estratégica em processos.</li> <li>▪ Gerentes intermediários e operacionais em gerenciamento de processos de negócios</li> <li>▪ Servidores em análise de processos</li> </ul>
2° (2008 / 2009)	<b>Mapeamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manual de Mapeamento e Orientações Complementares;</li> <li>▪ Customização e configuração da ferramenta <i>ARIS</i>;</li> <li>▪ Mapeamento (<i>As Is</i>) de 72% dos processos; e</li> <li>▪ Transferência de tecnologia em mapeamento de processos.</li> </ul>
	<b>Capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servidores de TI em administração da ferramenta <i>ARIS</i>;</li> <li>▪ Analistas de Processos na ferramenta <i>ARIS</i> (mapeamento).</li> </ul>
	<b>Demandas do cliente</b>	Campanha de Melhorias dos Processos Administrativos para pesquisa de opinião dos usuários dos serviços por meio do <i>Site</i> .
3° (2008 / 2009)	<b>Capacitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servidores de TI na administração da ferramenta e em automação de processos na ferramenta <i>Ultimus</i>;</li> <li>▪ Analistas e supervisores de Processos em introdução na automação.</li> </ul>
	<b>Automação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Viabilização de 4 processos-piloto na ferramenta <i>Ultimus</i> (em andamento).</li> </ul>
	<b>Portal – Gestão por Processos</b>	Início do desenvolvimento de portal para agregar todas as informações sobre o gerenciamento dos processos administrativos – modelos dos fluxos mapeados ( <i>link para ARIS</i> ), documentos de referência, processos automatizados ( <i>link para Ultimus</i> ) e propostas de melhorias dos clientes internos (em construção).

Fonte: Autoria própria.

Na primeira fase, na etapa de **macro definições**, foram utilizadas as diretrizes metodológicas já citadas anteriormente (enfoque participativo, escopo, abrangência e transparência e comunicação intensiva) e que inclui as seguintes definições (IBGE, 2008):

- Cronograma de implementação: a implementação do gerenciamento dos processos administrativos deverá ser realizada de janeiro de 2007 a dezembro de 2009.
- Equipe responsável: a equipe formada originalmente era composta por 1 (um) gerente, 1 (um) analista e 2 (dois) técnicos, vinculados à Coordenação de Planejamento e Supervisão (DE/CPS). Ao longo da implementação, foram incorporados mais 3 (três) estagiários e 1 (um) analista de sistemas (administradora da ferramenta ARIS) à equipe original. Devido ao número reduzido de integrantes da equipe responsável, foram formados grupos de trabalhos, temporários e multidisciplinares, para execução de cada uma das etapas. Inicialmente estes grupos eram formados por servidores da Diretoria-Executiva, mas foram sendo agregados servidores da Diretoria de Informática. A indicação dos integrantes para composição dos grupos de trabalho era feita pelos Coordenadores e pelo Diretor-Executivo. Todos os servidores que participaram passaram por eventos de sensibilização e capacitação para realizarem as atividades necessárias.
- Ferramentas utilizadas: para mapeamento, o *ARIS Toolset* - versão 7.0. cliente/servidor, por incluir a notação *BPM* e para publicação o *ARIS Web Publisher* e; para automação, o *Ultimus*, por se mostrar mais robusta, amigável (executada na plataforma *Windows*) e com maior amplitude de uso do que a ferramenta já existente na DE (*Windocument*).

- Contratação de consultoria: para apoio e capacitação, e não para a realização das etapas. A COPPETEC/UFRJ foi a instituição que fez a para transferência de tecnologia *em BPM*.

As **Definições Estratégicas** foram concensadas pelo corpo gerencial da Diretoria-Executiva durante os eventos de capacitação, quanto à:

- a) Valores que a Diretoria-Executiva quer agregar aos seus serviços, por meio do inter-relacionamento com os seus clientes, fornecedores, parceiros e entidades normalizadoras e reguladoras IBGE (2008, p. 29):

- agilidade – redução de etapas que não agregam valor, segurança na ação;
- qualidade da informação - precisão, fonte segura, tempo de disponibilização;
- confiabilidade – qualidade do produto/serviço, legalidade, tempestividade;
- relacionamento – identificar grupos de interesse e aliados estratégicos;
- cordialidade – atitude;
- monitorar e avaliar – gerar a informação de *feedback* e inferir; e
- transparência - regras, critérios de decisão, critérios para tratar as exceções.

- b) Tendências à modernização a serem consideradas no desempenho das atividades administrativas (2008, p. 29):

- terceirização;
- automação;
- capacitação; e
- consolidação de descentralizações já iniciadas.

- c) Fatores críticos identificados foram (2008, p. 28):

- ausência de planejamento administrativo;
- falta de participação no planejamento de outras Unidades do IBGE;
- dificuldade de alocar, treinar, desenvolver pessoas adequadamente;
- inadequação da infra-estrutura;
- falta de divulgação dos produtos e serviços administrativos;
- desconhecimento por parte dos clientes da complexidade das atividades administrativas;
- dependência de recursos do Governo;
- diversos sistemas informatizados que não se integram;
- rigidez da administração, visando o cumprimento da legislação;
- transversalidade dos processos administrativos;
- carência de pessoal na área administrativa do IBGE;
- falta de capacitação específica para o atendimento ao cliente;
- falta de agilidade no atendimento;
- clientelismo;
- comunicação deficiente;
- dificuldade na obtenção do efetivo de bens móveis, imóveis e materiais estocados;
- falta de educação em geral;
- falta de consciência ambiental;
- ausência de comprometimento de servidores;
- deficiência de materiais e de recurso financeiro;

- dificuldade na tomada de decisão/ apoio;
- recomposição do quadro de servidores/terceirizados;
- pouco conhecimento na elaboração / administração dos contratos;
- deficiência da Rede de Dados;
- falta de atualização/adequação das orientações e procedimento (de acordo com legislação vigente);
- falta de Plano de Segurança; e
- falta de zelo com o bem público.

d) Análise do ambiente contendo os principais clientes, fornecedores, parceiros, e entidades normativas e reguladoras estão descritas no quadro 10, a seguir.

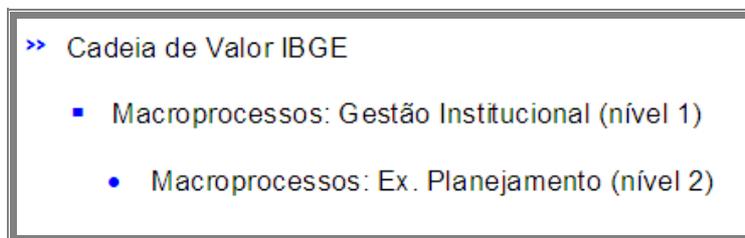
Quadro 10: Análise do ambiente da Diretoria-Executiva.

<b>Principais Usuários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unidades organizacionais do Rio de Janeiro e as Unidades Administrativas e de Planejamento e Supervisão das 27 Unidades Estaduais.</li> <li>▪ todos os servidores ativos e gerentes do IBGE</li> <li>▪ funcionários contratados, terceirizados e estagiários</li> <li>▪ aposentados e pensionistas.</li> </ul>
<b>Principais Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sociedade Ibegeana de Assistência e Seguridade (SIAS)</li> <li>▪ Associação dos servidores do IBGE (ASSIBGE)</li> <li>▪ Governo e sociedade</li> <li>▪ Tribunal Regional Eleitoral (TRE)</li> <li>▪ DETRAN</li> <li>▪ Petrobrás</li> <li>▪ Comunidade em torno do IBGE em Parada de Lucas</li> </ul>
<b>Principais Fornecedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unidades organizacionais do IBGE</li> <li>▪ Procuradoria Federal (PF- IBGE)</li> <li>▪ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP)</li> <li>▪ SERPRO</li> <li>▪ universidades e escolas</li> <li>▪ concessionárias públicas</li> <li>▪ Embratel</li> <li>▪ Entidades Públicas: União, Estado e Município.</li> <li>▪ empresas de bens e serviços</li> <li>▪ Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT)</li> <li>▪ ABPA</li> </ul>
<b>Principais Parceiros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unidades organizacionais do IBGE, em especial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente do IBGE</li> <li>• Diretorias e Coordenações-Gerais, em especial a Diretoria de Informática</li> <li>• Unidades Estaduais, em especial a de Minas Gerais.</li> </ul> </li> <li>▪ Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP)</li> <li>▪ Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)</li> <li>▪ Corpo de Bombeiros do RJ</li> <li>▪ Jardim Botânico</li> <li>▪ Polícia Militar do RJ</li> <li>▪ LIGHT</li> </ul>
<b>Principais Entidades Normativas e Reguladoras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unidades organizacionais do IBGE, em especial: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente do IBGE</li> <li>• Conselho Diretor</li> <li>• Conselhos Técnico e Curador</li> <li>• Auditoria Interna</li> <li>• Diretoria de Informática</li> </ul> </li> <li>▪ Poder Executivo e Legislativo</li> <li>▪ Tribunal de Contas da União</li> <li>▪ Ministério do Trabalho</li> <li>▪ Corpo de Bombeiros</li> <li>▪ Defesa Civil Estadual e Vigilância Sanitária</li> <li>▪ CNEN</li> <li>▪ FUNDACENTRO</li> </ul>

Fonte: Adaptado do IBGE (2008, p. 23-27).

e) Cadeia de valor do macroprocesso “Gestão Institucional”. Cabe ressaltar que o macro processo Gestão Institucional constitui o segundo nível de detalhamento da cadeia de valor do IBGE. A visão macro retrata a ação organizacional em macroprocessos e deve ser feito em camadas para facilitar a leitura da organização. No nível mais alto de detalhamento está a cadeia de valor, que expressa o alinhamento entre a ação estratégica e operacional. Assim, o macroprocesso denominado Gestão Institucional foi representado no segundo nível de detalhamento da cadeia de valor do IBGE. Assim, a figura 13 demonstra a convenção de níveis de detalhamento da visão macro.

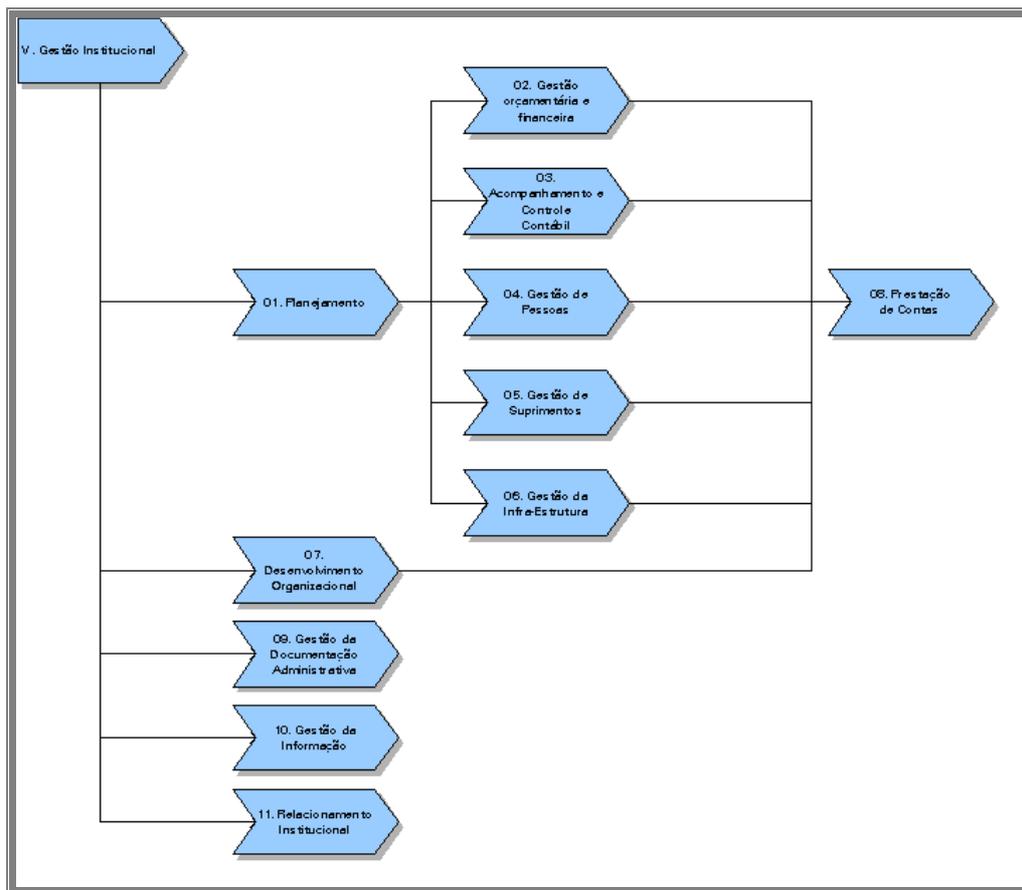
Figura 13: Cadeia de valor do IBGE



Fonte: Adaptado de IBGE (2008, p. 30)

Cada macroprocesso que compõe os diagramas de visão macro teve seus escopos definidos de forma ampla e consistente. O escopo serve para delimitar o macroprocesso, ou seja, identificar os processos pertinentes e como cada um deles se encadeia na produção de insumos e produtos/serviços. Na figura 14 é apresentado o desenho da cadeia de valor do macroprocesso gestão Institucional, onde os macroprocessos de 01 a 07 são considerados os finalísticos, e 09 a 11, os de apoio.

Figura 14: Cadeia de valor do macroprocesso Gestão Institucional.



Fonte: IBGE (2008, p. 31).

A definição de escopo é a primeira verificação da consistência da lógica de construção do diagrama, como uma cadeia de insumos/produtos ou cadeia cliente/fornecedor. As definições dos macroprocessos são IBGE (2008, p. 32):

**V. Gestão Institucional** - assegurar uma gestão institucional com qualidade.

**01. Planejamento** - abrange os processos de formulação da metodologia de planejamento, consolidação das demandas de planejamento efetuadas pelas áreas do IBGE, revisão anual do Plano Plurianual (PPA) e elaboração da proposta orçamentária.

**02. Gestão Orçamentária e Financeira** - abrange os processos de gestão dos créditos e recursos financeiros e a execução das despesas efetuadas pelo IBGE.

**03. Acompanhamento e Controle Contábil** - abrange os processos de registro contábil, patrimoniais, financeiros e orçamentários, a análise e a consolidação de balanços.

**04. Gestão de Pessoas** - abrange os processos de recrutamento e seleção, inclusive por concurso, o acompanhamento funcional até o estágio de inatividade dos funcionários, a elaboração da folha de pagamento e o desenvolvimento dos funcionários quanto à capacitação administrativa e gerencial.

**05. Gestão de Suprimentos** - abrange os processos de suprimento e a gestão de contratos.

**06. Gestão da Infra-Estrutura** - abrange os processos de administração, manutenção e controle dos bens móveis, bens imóveis e instalações.

**07. Desenvolvimento Organizacional** - abrange os processos de análise e modelagem organizacional e formulação de projetos de melhorias de estrutura, processos, desde a identificação de necessidades e priorização até a implementação e acompanhamento.

**08. Prestação de Contas** - abrange os processos de avaliação dos resultados para a prestação de contas. Inclui a prestação de contas para os órgãos de controle, o atendimento às demandas das auditorias e à sociedade.

**09. Gestão da Documentação Administrativa** – abrange os procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos.

**10. Gestão da Informação** - abrange os processos de formalização das demandas de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação e o tratamento das informações para suporte à decisão. Inclui a manutenção e o suporte de recursos físicos de tecnologia da informação.

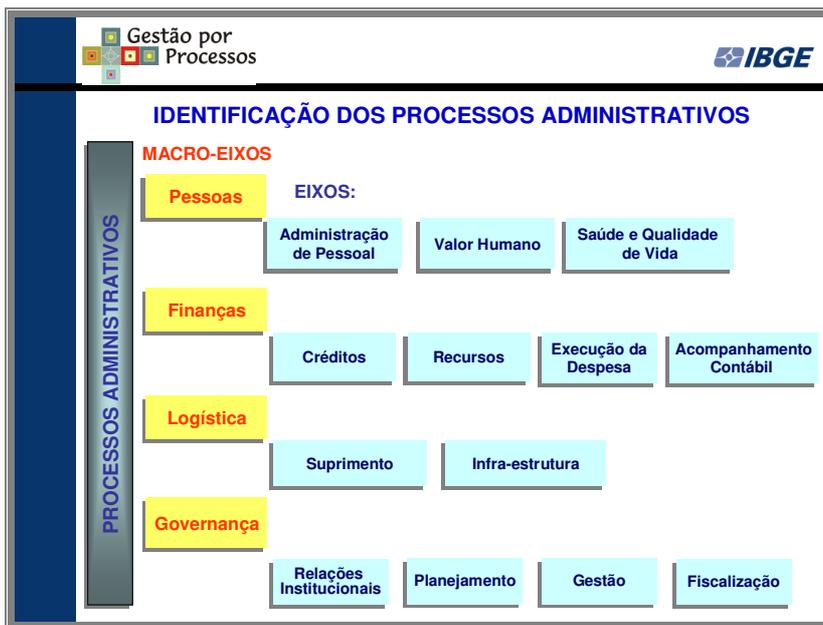
**11. Relacionamento Institucional** - abrange o processo de relacionamento com o sindicato para efeito de negociações trabalhistas e outros órgãos que compõem a rede de relacionamentos da Diretoria Executiva. O relacionamento pressupõe a interação com elos institucionais e parceiros estratégicos.

As cadeias de valor dos macroprocessos de segundo nível, bem como as definições de cada um dos processos, podem ser visualizados no Anexo 7.

- f) As propostas de oportunidades de melhorias a serem implementadas no ano de 2008 e 2009 nos processos dos 11 (onze) macroprocessos, em ordem de prioridades, denominado de Plano de Melhoria 2008-2009, constam do Anexo 8.

Na **identificação dos processos administrativos** temos como resultado o modelo construído formado por 4 (quatro) macro-eixos, 13 (treze) eixos, 64 (sessenta e quatro) processos e 125 (cento e vinte e cinco) subprocessos. Na figura 15 é apresentado o desenho do modelo construído com os seus macro-eixos e eixos. As descrições dos macro-eixos, eixos, processos e subprocessos podem ser consultados no Anexo 9.

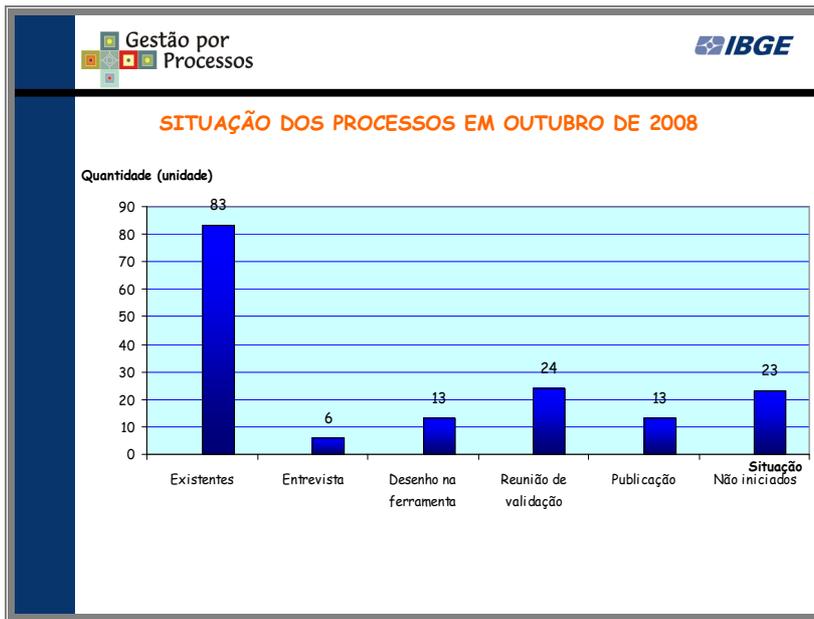
Figura 15: Modelo de agregação dos processos administrativos.



Fonte: IBGE (2008, p. 12).

Na segunda fase, na etapa de **mapeamento**, ainda em realização, com previsão de término em dezembro desse ano. Em outubro de 2008, estão em mapeamento 72% dos processos dos macroprocessos 1 a 10. O mapeamento do macroprocesso 11, Relações Institucionais, será realizado em 2009, por constituir um processo em desenvolvimento. Na figura 16 temos uma visão geral da situação do mapeamento dos processos administrativos na primeira semana de outubro. Apresentamos, no Anexo 10, o desenho do fluxo de um processo que já foi mapeado e o seu relatório.

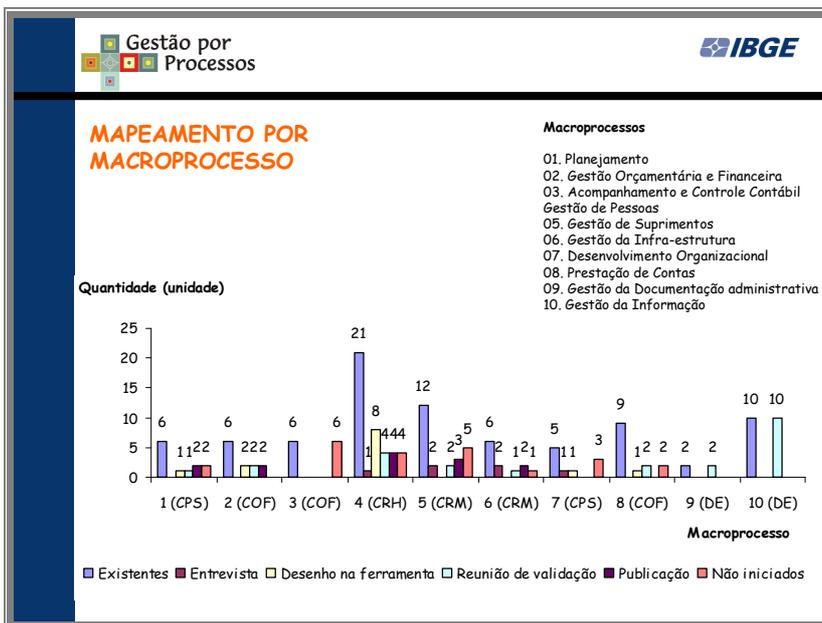
Figura 16: Situação do mapeamento em outubro de 2008.



Fonte: IBGE (2008).

Na figura 17 podemos visualizar o estágio de mapeamento em outubro de 2008, de cada um dos macroprocesso da Gestão Institucional.

Figura 17: Visão do mapeamento por macroprocesso.



Fonte: IBGE (2008).

Estes foram os resultados encontrados na implementação do gerenciamento dos processos administrativos, considerando o corte temporal. Numa visão geral, observamos que os resultados estão de acordo com os resultados esperados na etapa de planejamento na primeira fase. Cabe ressaltar, que no ano de 2009, será intensificado os trabalhos para o desenvolvimento das etapas, de análise, de racionalização, de automação, de sistematização e de documentação, bem como, a própria implantação dos novos processos e a elaboração de sua avaliação.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente apresentaremos os resultados da análise da aplicação do quadro de referência de Gonçalves (2000), que avalia a evolução organizacional partindo de uma visão *funcional* em direção à visão *por processo* à Diretoria-Executiva. Posteriormente, apresentaremos o cruzamento entre as atividades do Modelo proposto para o Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios (*BPM*) por Baldam *et al* (2007) e a prática encontrada no caso, a implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos. O cruzamento das informações permitirá a síntese dos pontos convergentes e divergentes do Modelo do Ciclo e o do Caso.

### 5.1. DIRETORIA-EXECUTIVA E O QUADRO DE REFERÊNCIA DE GONÇALVES (2000)

Aplicando o quadro de referência proposto por Gonçalves (2000), que avalia a evolução organizacional partindo de visão *funcional* em direção à visão *por processos*, verifica-se que, de acordo com algumas características do quadro 4, a Diretoria-Executiva enquadra-se no estágio **B**, conforme o exposto a seguir:

1. Seus processos e subprocessos foram identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções. Os processos administrativos estão sendo mapeados, a sua transversalidade já pode ser verificada nos desenhos dos fluxos, em especial quanto aos objetos de interface de processos, e algumas melhorias já foram sugeridas. De modo geral, o trabalho continua centrado em suas atividades funcionais.

2. Seus processos são enquadrados na estrutura funcional e empregam formas de trabalho antigas de uma forma geral, apesar de já terem ocorrido mudanças pontuais na estrutura organizacional da Diretoria desde o início da implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos. No Anexo 4 é retratada a estrutura organizacional atual, o Anexo 10 possui a estrutura organizacional vigente até setembro deste ano e no Anexo 7 encontramos os processos de cada uma dos macroprocessos da Gestão Institucional. As mudanças estruturais e as competências das unidades organizacionais da Diretoria-Executiva, que incorporaram pontualmente uma visão por processos são as seguintes:

- na Coordenação de Orçamento e Finanças – DE/COF, duas de suas subunidades passaram a se estruturar de acordo com o macroprocesso 02. Gestão Orçamentária e Financeira, ou seja, as antigas unidades organizacionais de Orçamento e de Finanças fundiram suas atividades e passaram a funcionar como Programação Orçamentária e Financeira e Execução Orçamentária e Financeira.
- a Coordenação de Planejamento e Supervisão – DE/CPS mudou as suas competências para se adequar melhor aos atuais processos de trabalho e projetos desenvolvidos;
- os processos realizados no macroprocesso 10. Documentação Administrativa que antes eram desenvolvidos em uma subunidade informal da Coordenação de Recursos Materiais – DE/CRM, passaram a ser realizados por uma unidade organizacional formal, diretamente ligada ao Diretor-Executivo.
- o processo capacitação do macroprocesso 04. Gestão de Pessoas ganhou destaque com a criação da unidade organizacional de Treinamento e

Desenvolvimento (administrativo), também diretamente ligada ao Diretor-Executivo.

- fusão das antigas unidades de Engenharia do Trabalho e da unidade de Saúde na Organização, formando a unidade de Saúde e Segurança do Trabalhador.

3. Atualmente a Diretoria-Executiva já consegue identificar seus gargalos e os processos prioritários, iniciando em 2009 a análise e racionalização de seus processos para obter mais eficiência operacional.

Assim, a Diretoria-Executiva ainda encontra-se estruturada por *funções*, em um estágio que necessita de um grande esforço de aprendizado e desenvolvimento organizacional para realizar a transição para um modelo de gestão *por processos*.

## 5.2. CICLO DE GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS E O GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Apresentaremos o cruzamento entre as atividades do Modelo proposto para o Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios (*BPM*), por Baldam *et al* (2007), e a prática encontrada na implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos. O cruzamento das informações permitiu a síntese dos pontos convergentes e divergentes entre os modelos.

Na análise dos resultados dividimos o Modelo de Ciclos de Gerenciamento de Processos de Negócios, de acordo com o proposto por Baldam *et al* (2007) na figura 11, nas seguintes fases: a) Planejamento do *BPM*; b) Modelagem e Otimização de Processos; c) Execução de Processos; e d) Controle e Análise de Dados.

### 5.2.1. Compatibilização entre os Modelos

O Gerenciamento dos Processos Administrativos foi dividido em três fases e o Modelo do Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios proposto por Baldam *et al* (2007), em quatro fases. Com o objetivo de simplificar a análise, foi realizada compatibilização, entre os modelos. Assim, foram redistribuídas as etapas das fases do Gerenciamento de Processos Administrativos nas fases do Modelo do Ciclo de Baldam *et al* (2007).

No quadro 11 pode ser visualizada a redistribuição das etapas das três fases do Gerenciamento dos Processos Administrativos, bem como, as técnicas, os instrumentos e as ferramentas descritas anteriormente na figura 12.

Quadro 11: Compatibilização entre o Ciclo de Baldam *et al* (2007) e o Caso.

<b>Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios</b>	<b>Gerenciamento dos Processos Administrativos</b>	
<b>Fases</b>	<b>Etapas</b>	<b>Técnicas, instrumentos e ferramentas</b>
a) Planejamento de BPM	Macro definições e metodologia	Reuniões.
	Identificação dos processos	Entrevistas e formulário de levantamento.
	Definições Estratégicas	- Seminário Estratégico da Diretoria-Executiva: Integrando para Fortalecer; e - Curso – Gestão Estratégica de Processos.
	Aquisição de ferramentas	Modelagem - ARIS ( <i>Toolset</i> e <i>Web Publisher</i> ) e para automação – <i>Ultimus</i> .
	Contratação de consultoria e capacitação	
b) Modelagem e Otimização de Processos	Mapeamento ( <i>As Is</i> )	- Curso – Análise de Processos e da ferramenta ARIS; - Manual de Modelagem; - Orientações Complementares; - Customização da Ferramenta ARIS; e - Reunião de validação.
	Proposta de melhorias	- Plano de Melhorias 2008-2009; - Propostas de melhorias das reuniões de validação; e - Campanha de Melhorias dos Processos Administrativos.
	Análise e racionalização	-Curso - Análise de Processos; - Curso Análise e Melhoria de Processos (reforço); e - Reuniões de validação.
c) Execução de Processos	Automação	- Cursos da ferramenta <i>Ultimus</i> ; e - Customização da Ferramenta <i>Ultimus</i> ; - processos-piloto.
	Implementação dos novos processos	- Testes dos processos; e - Treinamentos dos usuários.
	Sistematização e Documentação	- Manual de Processos Administrativos.
d) Controle e análise de dados	Acompanhamento dos processos	- Acompanhamento da implementação dos novos processos.
	Avaliação dos processos e dos serviços administrativos	- Indicadores de avaliação dos processos; e - Pesquisa de satisfação dos usuários.

Fonte: Autoria própria.

Dessa forma, fica mais visível a correspondência entre as atividades propostas para o ciclo e as atividades que já foram realizadas e as que serão na implementação do gerenciamento dos processos administrativos.

### 5.2.2. Pontos Convergentes do Planejamento do BPM

Segundo a figura 10, a Fase de Planejamento do *BPM* tem a seleção de processos críticos e alinhamento de processos à estratégia, resultando nas diretrizes e especificações que irão nortear a fase seguinte. No quadro 12, pode ser visualizada, na primeira coluna, a ação proposta pelo Gerenciamento dos Processos de Negócios para a fase de Planejamento do BPM. Na segunda coluna, os estágios das ações (realizadas, em realização e a serem realizadas) no Gerenciamento dos Processos Administrativos.

Quadro 12: Pontos convergentes do planejamento do *BPM*.

Gerenciamento dos Processos de Negócios	Estágios dos Processos Administrativos			
	Ações proposta pelo modelo	Ações realizadas	Ações em realização	Ações a serem realizadas
a) Definir os processos chaves para a estratégia.	Definição da cadeia de valor da Gestão Institucional no 1° e 2° níveis.			
b) Levantar os pontos fracos dos processos em uso.	- Levantamento dos fatores críticos do macroprocesso Gestão Institucional, e - Elaboração do Plano de Melhoria 2008-2009.			

Continuação

<b>Gerenciamento dos Processos de Negócios</b>	<b>Estágios dos Processos Administrativos</b>		
<b>Ações proposta pelo modelo</b>	<b>Ações realizadas</b>	<b>Ações em realização</b>	<b>Ações a serem realizadas</b>
c) Identificar oportunidades (novas abordagens, serviços) que possam ser fornecidos aos clientes.			Pesquisa de opinião com os usuários dos serviços administrativos, por meio da Campanha de Melhoria dos Processos Administrativos.
d) Perceber que mesmo processos sem problemas aparentes podem passar por inovação.		Mapeamento de todos os processos.	Análise e racionalização de todos os processos.
e) Preparar no todo ou em parte, a visão global de processos.	- Apresentação do projeto a todos os servidores da DE, com divulgação das macro definições e da metodologia.		
	- Divulgação dos processos administrativos identificados e da cadeia de valor.		
f) Classificar os processos que mereçam atenção em ordem de prioridades.	Plano de Melhorias 2008-2009 em ordem de prioridade.		
g) Indicar ao time de processos e às áreas envolvidas as diretrizes e especificações básicas.	-Apresentação do projeto a todos os servidores da DE -Manual de Modelagem -Capacitação dos envolvidos.		

Continuação

Gerenciamento dos Processos de Negócios	Estágios dos Processos Administrativos		
Ações proposta pelo modelo	Ações realizadas	Ações em realização	Ações a serem realizadas
h) Planejar e controlar as tarefas necessárias à implementação.	-Elaboração do Projeto -Planejamento das macro definições, metodologia e etapas e fases	Condução da implementação	Acompanhamento da implementação.

Fonte: Autoria própria.

As ações descritas por Baldam *et al* (2007), como necessárias para o Planejamento do *BPM*, tiveram uma correspondente ação no Gerenciamento dos Processos Administrativos. Assim, ocorreu uma convergência entre o referencial teórico e a prática do Estudo de Caso.

Cabe ressaltar que a definição de pontos críticos e o alinhamento dos processos à estratégia foram realizados no Gerenciamento dos Processos Administrativos, em especial, no segundo semestre de 2007, por meio dos Seminários Estratégicos da Diretoria-Executiva, intitulados *Integrando para Fortalecer*, quando foram definidos o objetivo estratégico, os valores a serem entregues aos seus usuários, a análise do ambiente e os fatores críticos. No segundo evento de capacitação do corpo gerencial e tático, o curso de Gestão Estratégica de Processos auxiliou na construção da cadeia de valor do macroprocesso e definiu o escopo de cada um de seus processos, bem como a elaboração do Plano de Melhorias 2008-2009, para cada processo a ser realizado.

### 5.2.3. Pontos Convergentes da Modelagem e Otimização de Processos

A Fase de Modelagem e Otimização de Processos é composta pela modelagem, pela análise de processos, pela simulação e melhoria, resultando nas diretrizes e especificações que irão nortear a fase seguinte, de acordo com a figura 10. No quadro 13, pode ser visualizada, na primeira coluna, a ação proposta pelo Gerenciamento dos Processos de Negócios para a fase de modelagem e otimização de processos. Na segunda coluna, os estágios das ações (realizadas, em realização e a serem realizadas) no Gerenciamento dos Processos Administrativos.

Quadro 13: Pontos convergentes da modelagem e otimização de processos.

Gerenciamento dos Processos de Negócios	Estágios dos Processos Administrativos		
	Ações realizadas	Ações em realização	Ações a serem realizadas
a) Gerar informações sobre o processo atual ( <i>As Is</i> ).		Realização do mapeamento de todos os processos administrativos,	
b) Gerar informações sobre a proposta de processo futuro ( <i>To Be</i> ).	Elaboração do Plano de Melhoria por Processo 2008-2009.	Propostas de Melhorias nas reuniões de validação dos modelos dos processos,	- Campanha de melhorias dos processos administrativos; e - Elaboração de relatórios de acompanhamento e de avaliação dos novos processos.
c) Documentar os processos.		Publicação dos modelos e atributos na <i>Intranet</i> da DE.	Elaboração do Manual de Processos Administrativos.
d) Prover dados de integração entre processos.	Definição dos escopos dos processos.	Sinalização da interface de processos.	Controle dos pontos de interface de processos.

Continuação

Gerenciamento dos Processos de Negócios	Estágios dos Processos Administrativos		
	Ações proposta pelo modelo	Ações realizadas	Ações em realização
e) Empregar metodologias para otimizar os processos.	Capacitação dos Analistas de Processos na metodologia, por meio do curso Análise de Processos (COPPETEC).		- Capacitação de reforço na metodologia, por meio do curso Análise e Melhoria de Processos (ENAP); -Pesquisa de opinião com os usuários dos serviços administrativos,.
f) Fazer simulações, inovações e redesenhos.			Análise e racionalização de todos os processos.
g) Adotar as melhores práticas e modelos de referência.			

A etapa de mapeamento dos processos administrativos atuais (*As Is*) encontra-se em fase de finalização. A etapa de análise e racionalização dos processos foi iniciada com os quatro processos-piloto, que estão em estudo para automação. Em 2009, serão intensificados os trabalhos de análise e racionalização dos processos administrativos, com a inclusão das propostas de melhorias do corpo gerencial estratégico e tático (plano de melhoria 2008-2009), com as propostas dos gerentes operacionais e servidores envolvidos nos processos (reunião de validação) e com as propostas dos clientes dos serviços administrativos (Campanha de Melhorias dos Processos Administrativos).

Ressaltamos que o lançamento da campanha está prevista para o final desse ano de 2008.

#### 5.2.4. Pontos Convergentes da Execução de Processos

De acordo com a figura 10, a Fase de Execução de Processos é formada pela implantação de novos processos, execução de processos existentes e monitoramento e controle de instancia de processo, resultando no monitoramento da fase seguinte. No quadro 14, pode ser visualizada, na primeira coluna, a ação proposta pelo Gerenciamento dos Processos de Negócios para a fase de execução de processos. Na segunda, os estágios das ações (realizadas, em realização e a serem realizadas) no Gerenciamento dos Processos Administrativos.

Quadro 14: Pontos convergentes da execução de processos.

Gerenciamento dos Processos de Negócios	Estágios dos Processos Administrativos		
	Ações propostas pelo modelo	Ações realizadas	Ações em realização
a) Preparar o teste da nova solução.		-Realizar reunião de validação do processo automatizado; e - Realizar testes com cada processo automatizado.	Realizar testes com cada um dos processos a serem implementados.
b) Gerenciar o plano de transferência de tecnologia.		Realização de reuniões quinzenais com cada equipe responsável pelos processos-piloto.	Realizar reuniões de acompanhamento com os usuários dos novos processos implementados.
c) Treinar a equipe de execução.		Realizar treinamento com os usuários dos processos-piloto automatizados.	-Realizar treinamento com os usuários dos novos processos; e -Elaborar documento com os procedimentos do novo processo.
d) Ajustar equipamentos e <i>software</i> (se necessário).	Instalação da ferramenta <i>Ultimus</i> no servidor do IBGE.	Liberar link da <i>Intranet</i> para uso dos usuários dos processos automatizados.	Verificar a necessidade conforme forem sendo implementados os processos racionalizados.
e) Desenvolver e executar os programas de <i>marketing</i> da solução.			Criação do <i>site</i> de Gestão de Processos.
f) Acompanhar o processo implantado, monitoria e controle da execução dos processos.			Acompanhar a implementação de todos os novos processos em conjunto com os Analistas e usuários

Fonte: Autoria própria.

A maioria das ações do Gerenciamento dos Processos Administrativos que estão em realização ou a ser realizada, mas foi observada uma convergência de intenções com as atividades propostas por Baldam *et al* (2007) para esta fase de execução de processos. Portanto, foi observada a necessidade de intensificar a convergência no item **e**) Desenvolver e executar os programas de *marketing* da solução e no item **f**) Acompanhar o processo implementado, monitoria e controle da execução dos processos.

Esta etapa é crucial e decisiva para o alcance dos objetivos do Gerenciamento dos Processos Administrativos, pois o sucesso da implementação dependerá da percepção dos usuários do novo processo quanto aos impactos positivos e negativos em seus procedimentos e da satisfação dos clientes. Segundo Baldam *et al* (2007, p. 94), “as competências subjetivas e sociais dos responsáveis pela implementação farão a diferença”.

#### 5.2.5. Pontos Convergentes do Controle e Análise de Dados

Visualizando a figura 10, a fase de Controle e Análise de Dados é formada por estatísticas, pelos sistemas de controle e pelo controle de conjuntos de instâncias de processos, resultando na realimentação das fases de Planejamento *BPM* e Modelagem e Otimização de Processos, bem como, nos relatórios gerenciais, nos dados para estratégias e para outros usos. No quadro 15, pode ser visualizada, na primeira coluna, a ação proposta pelo Gerenciamento dos Processos de Negócios para o controle e análise de dados. Na segunda coluna, os estágios das ações (realizadas, em realização e a serem realizadas) no Gerenciamento dos Processos Administrativos.

Quadro 15: Pontos convergentes do controle e análise de dados.

Gerenciamento dos Processos de Negócios	Estágios dos Processos Administrativos		
	Ações realizadas	Ações em realização	Ações a serem realizadas
a) Uso de indicadores, BSC, métodos estatísticos, e diagrama de causa e efeito.		Elaboração de pesquisa de satisfação com os clientes dos 4 processos – piloto.	Elaboração de avaliação de todos os processos implementados por meio de indicadores e / ou pesquisa de satisfação com os clientes dos serviços administrativos.
b) Geração de informações para os tomadores de decisão sobre os processos.			Elaboração de relatórios periódicos de avaliação dos processos e da satisfação dos clientes dos serviços administrativos.
c) Realimentação das atividades de otimização e planejamento.			Rever a metodologia aplicada no Gerenciamento dos Processos Administrativos.

Fonte: Autoria própria.

Conforme pode ser observado no quadro 15, ocorre, também, uma convergência na intenção de realizar as ações propostas pelo Ciclo de Gerenciamento dos Processos de Negócios e o Gerenciamento dos Processos Administrativos.

Na descrição das fases e etapas do Gerenciamento dos Processos Administrativos, mais especificamente no tópico 5.3. Terceira Fase, não foi descrito o uso do *Balanced Scorecard (BSC)* como técnica de avaliação. O BSC compõe a descrição do item a – Uso de indicadores, BSC, métodos estatísticos e diagrama de causa e efeito, o que o torna, também, um ponto divergente.

### 5.2.6. Pontos Divergentes

Na apresentação da análise dos resultados dos pontos divergentes, também será utilizada a divisão por fases do Ciclo de Gerenciamento dos Processos de Negócios, mas devido à quantidade de itens encontrados serão analisados em conjunto em um único quadro.

No quadro 16 encontram-se os pontos divergentes do Ciclo proposto por Baldam *et al* (2007) com o Modelo do Gerenciamento dos Processos Administrativos, em especial, nas fases de Mapeamento e Otimização de Processos e de Controle e Análise de Dados.

Quadro 16: Pontos divergentes da modelagem e otimização de processos e do controle e análise de dados.

<b>Gerenciamento dos Processos de Negócios</b>	<b>Estágios dos Processos Administrativos</b>
<b>Ações proposta pelo modelo</b>	<b>Ações descartadas</b>
<b>Fase: Mapeamento e Otimização de Processos</b>	
e) Adotar melhores práticas e modelos de referência	Na maioria das vezes as melhores práticas e os modelos de referências de processos, em especial, nos processos administrativos, são desenvolvidos no setor privado não se adequando aos princípios constitucionais e leis que regulam os processos administrativos no setor público.
<b>Fase: Controle e Análise de Dados</b>	
a) Uso do Balanced Scorecard (BSC)	Devido à experiência de uso mal sucedida no IBGE em 2005, foi descartada sua aplicação pela Coordenação e Diretoria.

Fonte: Autoria própria.

Do cruzamento do Ciclo de Gerenciamento dos Processos de Negócios, proposto por Baldam *et al* (2000) com o Modelo apresentado no Estudo de Caso foram encontrados dois itens de divergência, a saber: o item **e)** Adotar melhores práticas e modelos de referência, para a fase de mapeamento e otimização de processos; e o item **a)** Uso do BSC, para a fase de controle e análise de dados.

Na literatura, alguns autores julgam que a adoção de melhores práticas é contraditória com a análise e melhoria de processos. Contudo, essa prática se desenvolveu a partir dos anos 90, quando os *softwares houses* passaram a oferecer pacotes com soluções aplicáveis a várias empresas, a custos acessíveis. Davenport (2005) reconhece que os padrões de processos embutidos em ambientes de *Enterprise Resource Planning* (ERP), *Customer Relationship Management* (CRM), sistemas contábeis prontos, soluções particulares como montadas para a SARBOX (Sarbanes-Oxley Act) e outros significam uma terceirização do modo de pensar a melhoria de processos.

Já Baldam *et al* (2007, p. 89) contra argumentam, lembrando que quando corretamente aplicado, a melhor prática e o melhor processo comodizado podem poupar muito tempo e trazer experiência já testada em outras organizações.

Os cuidados sobre a adoção das melhores práticas são observados por Rosemann (2006, *apud* BALDAM *et al*, 2007, p. 89), quando afirma:

não adianta simplesmente adotá-la. A melhor prática está sempre inserida em um contexto de funcionamento que pode não ser reproduzido em outro local ou mesmo não ser reproduzível. Uma prática bem-sucedida depende, entre outros, de aspectos culturais da equipe envolvida, do contexto de utilização do processo, características tecnológicas de apoio, sustentação por parte da empresa. Ou seja, ao copiar uma melhor prática, deve-se observar não somente o processo em si, mas todo um conjunto de características que o faz funcionar perfeitamente.

Uma técnica de avaliação importante é o BSC, criado pelos professores Robert S. Kaplan (*Harvard Business School*) e David P. Norton (Presidente da *Balanced Scorecard Collaborative, Inc.*) com a proposta de se criar um sistema de medição de desempenho que contemplasse, além das medidas contábeis e financeiras tradicionais, um conjunto com outras medidas relacionadas aos ativos intangíveis. Segundo Norton e Kaplan (1997), o BSC é baseado na relação de causa e efeito entre as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento.

Na perspectiva financeira é avaliado o desempenho da organização na geração de resultados, na satisfação de seus acionistas e que garantam a sua sobrevivência e seu crescimento. Os objetivos financeiros tradicionais são o aumento do lucro, o retorno sobre capital investido, a diminuição da necessidade de capital de giro e o aumento da receita. Estes objetivos, segundo Norton e Kaplan (1997), são necessariamente vinculados à estratégia da empresa.

Na perspectiva dos clientes, Norton e Kaplan (1997) afirmam que a empresa deve determinar seu segmento de cliente e negócio, identificando qual é o público alvo que proporciona as melhores margens de lucro. Ademais, é preciso identificar e desenvolver soluções de valor para estes clientes. Elementos como a satisfação dos clientes, captação, participação de mercado, fidelidade, retenção e lucratividade de cliente normalmente fazem parte dessa perspectiva.

Norton e Kaplan (1997) dizem que a perspectiva dos processos internos tem seu foco dirigido a dois públicos distintos: os investidores e os clientes. Portanto, os gestores devem identificar os processos críticos que sustentam a obtenção dos resultados financeiros e a capacidade de atrair e reter clientes. É preciso incorporar na perspectiva dos processos internos, não somente a busca da melhoria dos processos existentes, mas também a identificação de processos inteiramente novos, processos de inovação. Além de se preocupar com a gestão de seus processos operacionais, nesta perspectiva, a organização precisa prestar serviços de pós-venda, identificando as características de custos, qualidade, tempo e desempenho.

Destacam ainda que a perspectiva do aprendizado e crescimento tem foco de atenção voltado ao treinamento da força de trabalho, ao aperfeiçoamento da tecnologia da informação, e ao alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Norton e Kaplan (1997) afirmam que o BSC pode ser facilmente adaptado para organizações públicas e instituições sem fins lucrativos, possibilitando a estas empresas manter seus gastos dentro dos limites orçamentários e atender aos seus clientes e partes interessadas. Segundo Ghelman (2006, p. 55 e 64),

considerando a lógica de hierarquização pelas perspectivas propostas no BSC, devemos modificá-la na área governamental, pois o objetivo primordial do setor público não é o lucro, mas sim o cumprimento de sua função social. Assim, a utilização do BSC voltado para a realidade pública deve ter medidas de desempenho que meçam a satisfação do cidadão/sociedade (efetividade) com os serviços prestados pelo Estado. Além disso, deve ser verificado se a ação pública atende com qualidade o cliente que usufrui deste serviço (eficácia) e se há uma otimização dos recursos públicos despendidos no cumprimento desta ação (eficiência).

### 5.3. REFLEXÃO TEÓRICA DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

Considerando o consenso da maioria dos autores de que *gestão por processo* pode ser entendida como um modelo de gestão organizacional orientada para gerir a organização com foco nos processos, procurando equilibrar a organização com ambiente, com a tecnologia e as pessoas, exigindo da organização um ambiente interno propício à mudança, possibilitando *feedback* para avaliar estratégias e a modelagem organizacional, observamos que este conceito foi adotado pelo IBGE integralmente, em especial, na implementação do gerenciamento dos processos administrativos, que visa a melhoria de sua cadeia de processos voltados ao atendimento das necessidades e expectativas do IBGE, ao gerir recursos humanos, materiais, financeiros e informações estratégicas.

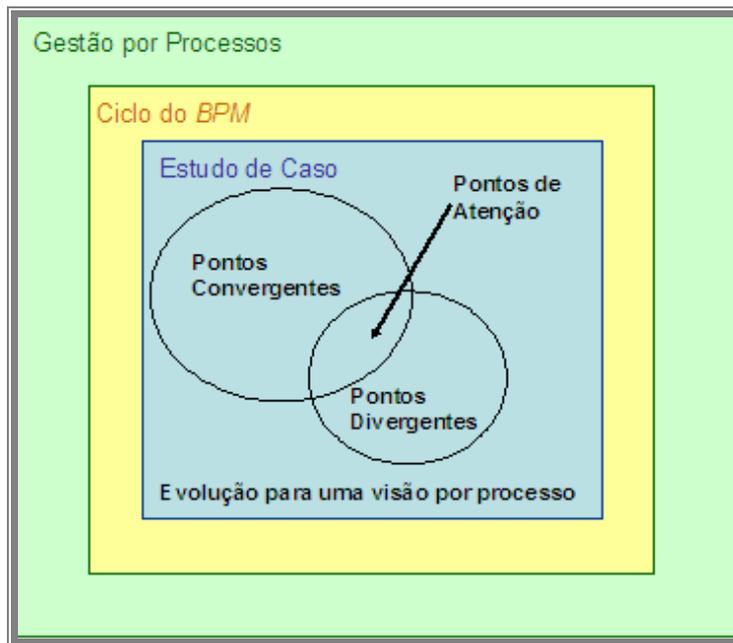
A Diretoria-Executiva ainda encontrar-se estruturada por funções, em um estágio que necessita de um grande esforço de aprendizado e desenvolvimento organizacional para realizar a transição para um modelo de gestão por processos, de acordo com o Modelo proposto por Gonçalves (2000), pode ser observado uma grande evolução conceitual, tanto do corpo funcional como gerencial, para uma visão mais voltada para processos. As mudanças ocorridas na estrutura

organizacional da Diretoria-Executiva ainda que pontuais, sinalizam uma maior aceitação de uma visão voltada por processos, demonstrando, assim, uma superação da dificuldade inicial da Diretoria, em visualizar a transversalidade dos processos administrativos.

A resultante da aplicação do Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios, proposto por Baldam *et al* (2007) ao Gerenciamento dos Processos Administrativos foram: a) pontos convergentes, no uso das atividades ou na intenção de usá-las; b) pontos divergentes quanto ao uso de atividades devido às características organizacionais e culturais da instituição estudada; e c) pontos que foram identificados com a necessidade de atenção mais detalhada.

A figura 18 sintetiza as resultantes da aplicação do referencial teórico ao Estudo de Caso, em especial, quanto aos modelos propostos por Gonçalves (2000), que avalia a evolução organizacional voltada para uma visão por processos e por Baldam *et al* (2007), com as atividades a serem implementadas no ciclo de gerenciamento dos processos de negócios.

Figura 18: Resultantes da análise



Fonte: Autoria própria.

Os pontos *convergentes* ocorreram para a maioria das atividades proposta nas fases de: planejamento; mapeamento e otimização de processos; execução de processos; e controle e análise de dados. Os dois pontos *divergentes* foram encontrados, a saber: um na fase de modelagem e otimização de processos, referente à adoção de melhores práticas e modelos de referência, e o outro ponto de divergência, foi encontrado na fase de controle e análise de dados, referente ao uso do BSC.

Os dois pontos de intervenção, considerados com necessidade de atenção detalhada, foram: a) desenvolver e executar os programas de *marketing* na implementação dos novos processos e b) acompanhar o processo implementado, a monitoria e o controle da execução dos processos. Ambas as atividades ocorrem na fase de execução de processos, como já sinalizado anteriormente, fase crucial e decisiva para a implementação do gerenciamento dos processos administrativos.

Nesta fase é que a proposta de mudança fica mais visível para os envolvidos na operacionalização dos processos, pois apesar de serem incorporadas melhorias, estas acarretam impactos nas habilidades requeridas, na tecnologia utilizada e na forma de supervisão. Dessa forma, faz-se necessário que nesta fase sejam incorporadas ações, além das já planejadas, que visem a ajudar os servidores a compreender melhor, tanto intelectualmente como emocionalmente, o que esta ocorrendo, o por que esta ocorrendo, o que isso vai afetar a Diretoria e o que ele ganha com isso.

A intensificação de comunicações das informações pode contribuir para tornar o ambiente mais receptivo e a aumentar o comprometimento dos servidores na implementação das melhorias e na redução dos níveis de resistências ao novo. Uma outra ação a ser utilizada seria a introdução de campanhas com a divulgação de cada novo processo administrativo a ser implementado. A campanha teria como objetivo engajar os clientes no uso dos novos procedimentos. Isto reforça a incorporação da visão dos clientes, já que todo processo administrativo inicia e termina em um cliente.

O gerenciamento dos processos administrativos está sendo implementado tendo com uma de suas diretrizes metodológicas, o enfoque participativo, que visa agregar o maior número possível de servidores da Diretoria na execução das atividades, com a formação de grupos multifuncionais e temporais, isso suportado por capacitação, transparência na realização da implementação e por comunicação intensiva. No início do mapeamento dos processos, observou-se uma resistência por parte de alguns Analistas de Processos por terem que dividir o seu tempo entre as atividades de mapeamento e as realizadas em sua unidade (coordenação) e, paralelamente, uma resistência por parte de alguns gerentes em cederem os

servidores. Houve a necessidade da intervenção do Diretor-Executivo, junto aos Coordenadores da Diretoria, para esclarecimentos quanto à prioridade da implementação. Atualmente, podemos observar um forte comprometimento de diversos Analistas e Supervisores no desenvolvimento do mapeamento e nos grupos de automação.

Cabe ressaltar a participação crescente do corpo técnico-gerencial da Diretoria, em especial, em relação ao número de servidores presentes e ao número de sugestões de melhoria apresentadas durante as reuniões de validação dos modelos dos fluxos mapeados. As reuniões de validação estão também se constituindo em um espaço para discussão e disseminação do conhecimento sobre os processos administrativos nas coordenações.

## 6. CONCLUSÃO

O IBGE vem procurando implementar um modelo de gestão que possibilite uma maior adequação às transformações ocorridas no mundo contemporâneo nestes últimos anos, que tem forçado as organizações, tanto privadas como públicas, a concentrarem suas ações e a aplicação dos recursos nos processos de negócios essenciais, na busca de alcançarem vantagem competitiva sustentável. Aliado, também, com o desafio do governo federal de implantar uma nova gestão pública, o IBGE vem procurando implementar um modelo de gestão menos burocrático, mais orientado para a melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e com foco em resultados, de forma mais ética, transparente, participativa e descentralizada.

A escolha de um modelo que contemple uma visão por processos no IBGE intenta introduzir as mudanças necessárias nos valores, na cultura, nos métodos e procedimentos, especialmente nas atividades administrativas, contribuindo assim para imprimir uma melhoria significativa na qualidade da gestão institucional.

Destarte, este estudo apresenta o Modelo de Gestão por Processos no IBGE, desde sua implementação até os resultados alcançados, baseando sua análise nos estudos de Gonçalves (2000) e Baldam *et al* (2007). Para isto, mapearam-se os constructos *gestão organizacional* e *gestão por processos*, a fim de:

- Caracterizar o modelo de gestão inicial e o modelo resultante da implementação da gestão por processos nas atividades administrativas, de acordo com a visão *funcional* e a visão *por processos* baseado em Gonçalves (2000);
- Descrever a abordagem por processos utilizada, bem como, suas fases, a metodologia adotada e os resultados alcançados na implementação; e

- Avaliar os aspectos *convergentes* e *divergentes* encontrados durante a implementação da gestão por processos nas atividades administrativas, utilizando o Modelo proposto por Baldam *et al* (2007).

O Estudo de Caso apresentado refere-se à implementação do gerenciamento dos processos administrativos, que visa à melhoria de sua cadeia de processos voltados ao atendimento das necessidades e expectativa do IBGE, ao gerir recursos humanos, materiais, financeiros e informações estratégicas, por meio da identificação, da modelagem, da análise, da racionalização, da sistematização, da documentação e da avaliação dos processos administrativos, bem como, a automação de alguns processos ou parte deles, na busca contínua da melhoria em consonância com as diretrizes estratégicas.

Os principais resultados encontrados na análise da implementação do gerenciamento dos processos administrativos foram:

- De acordo, com o Modelo proposto por Gonçalves (2000), que avalia a evolução voltada para uma visão por processos: a Diretoria-Executiva, enquadra-se no estágio **B**, apesar de seus processos e subprocessos estarem identificados, porém o foco do esforço ainda está centrado nas funções. Os processos administrativos estão sendo mapeados, sua transversalidade já pode ser verificada nos desenhos dos fluxos, em especial, quanto aos objetos de interface de processos, e algumas melhorias já foram sugeridas, mas de modo geral, o trabalho continua centrado em suas atividades funcionais. Os processos administrativos são enquadrados na estrutura funcional e empregam formas de trabalho antigas de uma forma geral, embora já terem ocorrido mudanças pontuais na estrutura organizacional da Diretoria desde o início da implementação do Gerenciamento dos Processos Administrativos. Assim, a

Diretoria-Executiva ainda encontra-se estruturada por funções, em um estágio que necessita de um grande esforço de aprendizado e desenvolvimento organizacional para realizar a transição para um modelo de gestão por processos.

- Na aplicação do Ciclo de Gerenciamento de Processos de Negócios, proposto por Baldam *et al* (2007), para a maioria das atividades foram encontradas uma convergência, seja no uso das atividades ou na intenção de usá-las; dois pontos divergentes; e dois pontos que foram identificados com a necessidade de atenção mais detalhada.

Os benefícios gerados por uma gestão por processos podem ter resultados expressivos para a organização. A este respeito Barbará *et al* (2006, p. XI) destacam duas reflexões:

primeiro, abrindo as caixas-pretas existentes, tornando público o conhecimento inerente ao fluxo de trabalho produtivo. Segundo, quebrando a rigidez monolítica imposta pela estrutura hierárquica tradicional, que acaba por contaminar a cadeia produtiva como um todo. Terceiro, propiciando a integração, interação e colaboração entre as atividades do ciclo produtivo.

Alguns destes efeitos já podem ser sentidos na implementação do gerenciamento dos processos administrativos no IBGE, já que podemos observar um melhor inter-relacionamento entre as unidades organizacionais da Diretoria-Executiva e uma maior visualização por parte dos servidores na contribuição ou impactos dos processos administrativos no alcance da missão do IBGE.

Salientamos que este estudo teve como proposta abordar apenas parte de um vasto assunto, que oferece diversas oportunidades para novas pesquisas nesta área. Os futuros trabalhos poderão auxiliar no desenvolvimento de alternativas e soluções para equacionar os problemas enfrentados por uma instituição pública na implementação do modelo de gestão por processos. Como direcionamento para futuras pesquisas relativas ao tema, sugere-se:

- Investigar qual a importância da integração da área de negócio com a área da tecnologia da informação.
- Desenvolver métodos de avaliação do desempenho para a equipe do processo no setor público.
- Relacionar um sistema de recompensas no serviço público ao desempenho do processo.
- Analisar, de forma mais aprofundada, como as organizações públicas se diferenciam das organizações privadas, no que se refere à incorporação da visão do cliente e do cidadão na gestão por processos.

Estas sugestões contribuirão para uma maior eficiência e eficácia das ações públicas, com atenção voltada ao cidadão, em sintonia com o Plano de Gestão Pública do Governo Federal, reduzindo o déficit institucional.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Léo. *Gestão do processo e a gestão estratégica*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). *NRB ISO 9000:2000. Sistema de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário*. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BARRETO, Paulo Daniel. *A excelência em gestão pública*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; PEREIRA, Humberto; HILST, Sérgio; ABREU, Maurício; SOBRAL, Valmir. *Gerenciamento de processos de negócios BPM – bussiness process management*. São Paulo: Érica, 2007.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; CAVALCANTI, Marcos; SIQUEIRO, Adriano; MALAMUT, Gilberto; ABREU, Maurício; SELDIN, Renata; BARBARÁ, Saulo; CRUZ, Tadeu. *Que ferramenta devo usar? Ferramentas, tecnológicas aplicáveis a: gestão de empresas, racionalização do trabalho, gerenciamento de conhecimento*. Rio de Janeiro; Qualitymark, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gerenciamento de processos de negócios*. Material didático utilizado no Curso Análise de Processos. COPPETEC/UFRJ, 2º semestre de 2007.

BARBARÁ, Saulo; VALLE, Rogério; MAHLER, Cláudio; MENDES, Oswaldo; XAVIER, Lúcia; CARDOSO, Rosângela; PEIXOTO, José Antônio; ALMEIDA NETO, Mário; SANTOS, Vânia. *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BRASIL. Ministério Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Documento de Referência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA*. Brasília: MP/SAGES, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Comissão Européia. Seminário Brasil-Europa “*cidadania, competitividade e desburocratização*”: textos de apoio. Brasília: MP/SAGES, 2007.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Avaliação continuada da gestão pública: repertório*. Brasília: MP/SAGES, 2004

\_\_\_\_\_. Ministério Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. *Gestão pública para um Brasil de todos: plano de gestão do governo Lula*. Brasília: MP/SEGES, 2003.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Agências Executivas*. Brasília: MARE, 1998.

\_\_\_\_\_. Câmara da Reforma do Estado – MARE. *Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado*. Brasília: MARE, 1995.

\_\_\_\_\_. *Decreto N.º 4.740*, de 13 de junho de 2003. *Aprova o Estatuto e o Quadro demonstrativo dos cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Fundação Instituto de Brasileiro de Geografia e Estatística, e da outras providências*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF: 2003.

\_\_\_\_\_. *Decreto-Lei N.º 161*, de 13 de fevereiro de 1967. *Dispõe sobre a criação da Fundação Instituto de Brasileiro de Geografia e Estatística, e da outras providências*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF: 1967.

\_\_\_\_\_. Presidência da República Federativa do Brasil, Casa Civil. *Plano Anual de Capacitação 2007 da Casa Civil*. Brasília: Casa Civil, 2007.

CAULLIRAUX, Heitor. *Sistemas integrados de gestão e qualificação gerencial*. Grupo de Produção Integrada, COPPE/UFRJ, Publicado na Gazeta Mercantil, 21/06/1999, Gazeta do Rio, Rio de Janeiro: 1999.

\_\_\_\_\_; YUKI, Mauro. *Gestão pública e reforma administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis*. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CARVALHO, Maria do Socorro; TONET, Helena. *Conflitos entre áreas organizacionais – uma questão a ser administrada*. Revista de Administração Pública, Brasília, 1996.

COLANGELO FILHO, Lucio. *Implantação de sistemas ERP*. São Paulo: Atlas, 2001

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman. 2003.

CROSBY, Philip. *Quality is free*. New York: New American Library, 1973.

\_\_\_\_\_. *Quality is still free*. New York: McGraw-Hill, 1995.

CRUZ, Tadeu. *Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios*. São Paulo: Atlas. 2003.

DAVENPORT, Thomas. *Comoditização de processos: a nova onda*. Harvard Business Review América Latina, Santiago: v. 83, n. 6, p. 76-84, junho 2005.

\_\_\_\_\_. *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMING, Edwards. *Quality, productivity and competitive position*. Boston: MIT Press, 1982.

DI SORDI, José Osvaldo. *Gestão por processos uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.

DRUMMOND, Virgínia. *Abordagem comportamental em consultoria organizacional*. 1989. 135 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social): Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1989.

FERREIRA, Victor Cláudio; CARDOSO, Antonio; CORRÊA, Carlos José e FRANÇA, Célio. *Modelos de gestão*. Rio de Janeiro: FGV Management, 2006.

GAILBRAITH JUNIOR, Jay. *Designing the global corporation*. São Francisco: Jossey-Bass; 2000.

GARVIN, David. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GHELMAN, Silvio. *Adaptando o balanced scorecard aos preceitos da nova gestão pública*. 2006. 84 f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total): Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.

GOMES, Luiz Flavio. *Teoria da decisão*. São Paulo: Thompson, 2007.

GONÇALVES, José Ernesto. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v.40, n.1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.

\_\_\_\_\_. Processos, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v. 40, n. 4, p. 8 - 19, Out./Dez. 2000.

\_\_\_\_\_. A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v.38, n.2, p.6- 7, Abr./Jun. 1998.

\_\_\_\_\_. Os novos desafios da empresa do futuro. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo: v.37, n.3, p. 10-19, Jul./ Set. 1997.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARRINGTON, James. *Business process improvement*. New York: McGraw-Hill, 1991.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HOLLANDA, Aurélio. *Novo dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Coordenação de Planejamento e Supervisão – DE/CPS. *Programa de Melhoria da Qualidade na Gestão Institucional*. Rio de Janeiro: Março de 2008.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Planejamento e Supervisão – DE/CPS. *Manual de Modelagem dos Processos Administrativos*. Rio de Janeiro: Março de 2008.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Planejamento e Supervisão – DE/CPS. *Gerenciamento dos Processos Administrativos – Definições Estratégicas*. Rio de Janeiro: Janeiro de 2008.

\_\_\_\_\_. Coordenação de Planejamento e Supervisão – DE/CPS. *Projeto Gerenciamento dos Processos Administrativos*. Rio de Janeiro: Novembro de 2006.

JURAN, Joseph. *A qualidade desde o projeto-novos passos para o planejamento da qualidade de produtos e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1992.

\_\_\_\_\_; GRYNA JUNIOR, Frank. *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill, 1980.

LEVY, Evelyn. *O fortalecimento institucional do núcleo estratégico*. In: Balanço da Reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública. Brasília: MP/SEGES, 2002.

MAGARÃO, Marília. *Gestão por processos*. Material didático utilizado no Curso Gestão Estratégica de Processos. COPPETEC/UFRJ, 2º semestre de 2007.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto; ROCHA, Alexandre; MOTA, Edmarson; LEUSIN, Sérgio. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV. 8ª Edição, 2007.

MARINI, Caio. *Gestão pública: o debate contemporâneo*. Salvador: Fundação Luís Eduardo Magalhães, 2003. Caderno nº 7.

\_\_\_\_\_. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 2002.

\_\_\_\_\_. *Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor*. In: PETRUCCI, Vera; SCHWARZ, Letícia. *Ensaio sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do Século XXI*. Brasília: UnB, 1999.

\_\_\_\_\_ e MARTINS, Humberto. *Melhorando a gestão pública: programa de apoio à modernização da gestão e do planejamento dos Estados e do Distrito Federal - PNAGE*. Brasília: MP, 2002.

MARTINS, Humberto. *Cultura de resultados e avaliação institucional: avaliando experiências contratuais na administração pública federal*. In: Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública. Brasília: MP/SEGES, 2002.

\_\_\_\_\_. *Avança Brasil e a gestão empreendedora: uma análise de modelos de planejamento e gestão governamental*. Disponível em: <http://hfmartins.sites.uol.com.br/>. Acesso em: 10 de setembro de 2005.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NORTON, David; KAPLAN, Robert. *Estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PALADINI, Edson. *Gestão da qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. *Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços*. São Paulo: Ed Atlas, 1995.

PEREIRA, Luiz Carlos. *Uma resposta estratégica aos desafios do capitalismo global e da democracia*. In: BALANÇO da Reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública. Brasília: MP/SEGES, 2002.

\_\_\_\_\_. *Do Estado patrimonial ao gerencial*. In: PINHEIRO, Wilhelm; SACHS, Ignacy (orgs.), Brasil: um século de transformações. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

PINHO, José Antonio; WINKLER, Ingrid. Dabliu, dabliu, dabliu: sociedade da informação. Que informação? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31. Rio de Janeiro, 22 a 26 de setembro de 2007.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROESCH, Sylvia. *Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de casos*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTANA, Ângela. *Orçamento e gestão: instrumento para avaliação da gestão pública*. Brasília: MP/SEGES, 2005

\_\_\_\_\_. *Avaliação continuada da gestão pública: repertório*. Brasília: MP/SEGES Gestão, 2004.

\_\_\_\_\_. *Agências executivas e agências reguladoras: o processo de agencificação: pressupostos do modelo brasileiro e balanço da experiência*. In: Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública. Brasília: MP/SEGES, 2002.

TÉBOUL, James. *Gerenciando a dinâmica da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

UDERMAN, Simone. *Transformações produtivas e novos padrões organizacionais da indústria*. In: XXX ENANPAD, 30. Salvador, 23 a 27 de setembro de 2006.

VALLE, Rogério. *Gerenciamento de processos: entendendo o contexto*. Apresentação feita no 2º. Seminário Brasileiro de Gestão de Processos. Rio de Janeiro, 1 e 2 de agosto de 2006.

YIN, Robert. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman; 2º Ed., 2001.

**ANEXOS**

## ANEXO 1: Iniciativas pela Qualidade no IBGE

Avanços significativos têm sido feitos no que se refere às questões da qualidade da produção de informações estatísticas, com o uso de metodologias comparáveis com as melhores práticas internacionais, e a busca por métodos e técnicas apropriadas, modernas e de baixo custo para a realização das etapas de coleta, entrada de dados, codificação, crítica, imputação, estimação e disseminação.

A preocupação com a qualidade vem sendo uma constante, pautada por padrões de compromisso com a credibilidade institucional como característica essencial na produção de dados. O IBGE, como órgão nacional de estatística, vem implementando as seguintes ações (IBGE, 2008, p. 17–19):

- Abrangência temática e geográfica - cada vez mais ampliando a abrangência temática e geográfica para o levantamento de suas pesquisas, objetivando atender a demandas do governo federal para a formulação e implementação de políticas públicas. Isto caracteriza a relevância das estatísticas produzidas pelo IBGE.
- Pontualidade - além da relevância, a pontualidade também é um dos princípios da qualidade perseguido pela Instituição. Os calendários de divulgação das pesquisas conjunturais, anuais e especiais, disponíveis na página da Internet do IBGE, revelam um compromisso da Instituição com a sociedade em geral.
- Transparência - outro compromisso do IBGE é relativo à transparência e se dá com a continuidade da divulgação da série de Relatórios Metodológicos. Há uma regra estabelecida para anunciar alterações metodológicas com antecedência, através de mensagens disponibilizadas na página da Internet da Instituição. Para

mudanças de grande impacto, além desta forma de divulgação, são preparados seminários com os principais usuários e com a imprensa.

- Capacitação de seus técnicos - internacionalmente, observa-se que tem havido discussões e avanços significativos com relação ao gerenciamento e à avaliação da qualidade nas organizações de estatística. Grande quantidade de eventos com esse objetivo ocorreram nos últimos anos, com participação do IBGE em sua maioria. Nestes eventos estiveram presentes dirigentes, metodologistas, gerentes de produção de pesquisas, gerentes de qualidade das pesquisas e usuários de estatísticas oficiais, onde foram apresentados artigos e discussões que representam o pensamento mundial corrente quanto às questões da qualidade no campo das estatísticas oficiais, cobrindo os mais variados aspectos de qualidade na produção e análise das informações.

Desde março de 2001, o Brasil está inscrito no Padrão Especial de Disseminação de Dados (*Special Data Dissemination Standard – SDDS*) do Fundo Monetário Internacional (FMI). Assim, os dados, os metadados e as práticas de disseminação dos dados para as principais estatísticas econômicas estão disponíveis na página da Internet do FMI e são atualizadas a cada ano.

Em 2003, o IBGE incluiu no seu Programa Anual de Treinamento o Curso Gerencial “Introdução à Gestão da Qualidade em Institutos de Estatística”, ministrado por consultores do Instituto Nacional de Estatística (INE) de Portugal. O curso foi organizado com o objetivo de propiciar ao corpo gerencial o conhecimento de conceitos e princípios básicos de um sistema de gestão da qualidade e dos instrumentos utilizados no seu controle e medição; teve como base a experiência do INE-Portugal na implementação do seu sistema de gestão da qualidade e no seu envolvimento no sistema estatístico europeu.

- Escala de mapeamento do território - no âmbito da área geocientífica, o IBGE também vem direcionando esforços na busca da qualidade das informações produzidas. Neste contexto, destaca-se a atualização e melhoria da escala de mapeamento, com vistas a fornecer informações atualizadas e confiáveis sobre este universo.

Para o IBGE, é imprescindível a busca da melhoria contínua dos seus produtos, pois as informações que produz são essenciais, e cada vez mais demandadas, pelos Poderes da República, nas suas diversas esferas – federal, estadual e municipal, pela iniciativa privada, pelo meio acadêmico e pela sociedade em geral, além dos órgãos internacionais, de cooperação, de regulação e de fomento.

## ANEXO 2 - Conceitos de Atividade, Processo, Subprocesso e Tarefa

No quadro 17 apresentamos as definições de atividade, processo, subprocesso e tarefa dos principais autores em gestão por processo.

Quadro 17: Conceitos de atividade, processo, subprocesso e tarefa

Termo	Fonte	Definição
Atividade	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997)	São as ações a serem realizadas dentro de um processo ou subprocesso. São realizadas usualmente por unidade (uma pessoa, um sistema, um departamento etc.). Uma atividade é normalmente documentada numa instrução. A instrução irá documentar as tarefas a serem executadas para concluir a atividade.
	Harmon (2003)	Menor porção apresentada nos modelos de processos, a partir da qual a descrição passará a ser textual.
	BPMN (2006)	É o termo genérico para o trabalho que uma companhia ou organização executa via um processo de negócio. Pode ser atômica (pouca abrangência) ou não-atômica. Os tipos de atividades que fazem parte de um processo são: processo, subprocessos ou tarefas.
BPM	Khan (2003)	É a disciplina de modelar, automatizar, gerenciar e otimizar processos de negócios através de seu ciclo de vida com propósito de lhe agregar valor.
	BPMN (2006)	Envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios. Adicionalmente, o <i>BPM</i> inclui o controle executivo, o administrativo e supervisorio desses processos.
Processo	Integration Definition for modeling of process - IDEFO	Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.
	Gonçalves (2000)	Qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada, adiciona valor a ela e fornece uma saída a um cliente específico.
	NBR ISO 9000 (2000)	Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).
	Humprey (2003)	Um conjunto definido de passos para a realização de uma tarefa.

Continuação

Termo	Fonte	Definição
Processo	Khan (2003)	É uma seqüência de tarefas que são realizadas em série ou paralelo por dois ou mais indivíduos ou aplicações para atingir uma meta comum.
	O'Connell, Pyke e Whitehead (2006)	É uma seqüência de ações e eventos, conscientemente projetado ou não, que almeja atingir um propósito.
	Valle (2007)	É um conjunto de ações nas quais entram insumos (materiais, informações, energia e pessoas) e geram saídas, desejadas ou não (materiais, energia, informações, pessoas em estado diferente do que entraram, poluição etc.).
Processo Processo de negócio	Harrington (1988)	Uma série de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e produz um produto ou uma saída (aplicação de habilidades adicionando valor a um insumo).
	Davenport (1994)	É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificados: uma estrutura para a ação.
	Hammer e Champy (1994)	Um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
	Rummler e Prache (1994)	Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou produto.
	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997)	É um conjunto de atividades lógicas, relacionadas e seqüenciais que a partir de uma entrada de um fornecedor, agrega-lhe valor, e produz uma saída para um cliente.
	Bulrton (2001)	Seqüência de passos (lógicos e às vezes não lógicos) que têm como entrada de diversos tipos como material bruto, informação, conhecimento, compromissos, estado e os transforma em saídas e resultados.
	Cruz (2003)	É o conjunto de elementos que possuem guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e o seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo.

Continuação

Termo	Fonte	Definição
Processo Processo de negócio	Smith e Finger (2003)	É um conjunto completo e dinamicamente coordenado de atividades colaborativas e transacionais que entrega valor aos clientes.
	Harmon (2003)	É qualquer subdivisão da cadeia de valor
	Ould (2005)	É um conjunto coerente de atividades realizado por um grupo de colaboração (com elementos humanos e não humanos) para atingir um objetivo.
	BPMN (2006)	É qualquer atividade executada dentro de uma companhia ou organização.
Processo de negócio	Rozenfeld (2006)	É um fenômeno que ocorre dentro das empresas. Compreendem um conjunto de atividades realizadas na empresa, associadas às informações que manipula, utilizando os recursos e a organização da empresa. Forma uma unidade coesa e deve ser focalizado em um tipo de negócio, que normalmente está direcionado a um determinado mercado/cliente, com fornecedores bem definidos.
	O'Connell, Pyke e Whitehead (2006)	É qualquer tipo de processo executado dentro ou com uma organização ou entre organização.
Processo principal	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997)	É um processo que usualmente envolve mais de uma função na estrutura da organização e essa operação possui significativo impacto no funcionamento da organização. Quando um processo é muito complexo para ser representado no nível de atividade, ele é normalmente dividido em subprocessos.
Subprocesso	Davenport (1994)	Decomposição em partes de um processo em processos que o constituem.
	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997)	É a porção do processo principal que contém um objetivo específico do processo principal.
	BPMN (2006)	É um processo que está incluso em outro processo.
Tarefa	Harrington, Esseling e Nimwegen (1997)	São elementos individuais e/ou subconjuntos de uma atividade. Normalmente, tarefas relatam como um item é executado especificamente.

Continuação

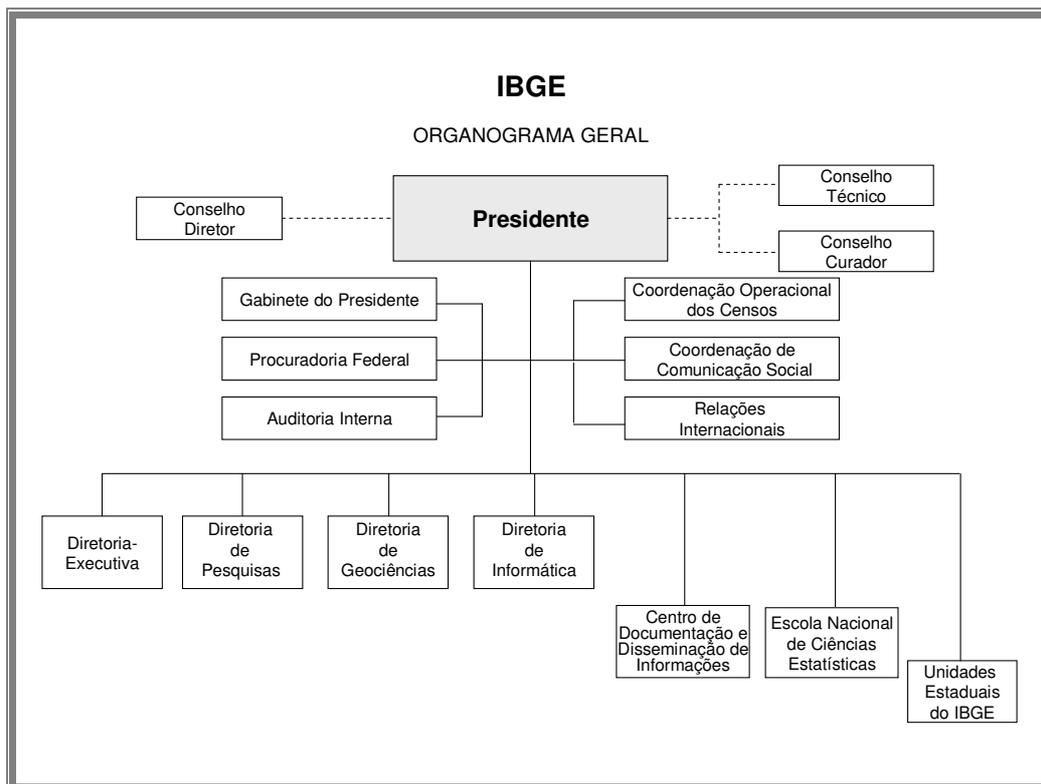
Termo	Fonte	Definição
Tarefa	BPMN (2006)	É uma atividade atônica (de pouca abrangência) que é incluída num processo. É usada quando a atividade no processo não será mais refinada em subprocessos dentro do modelo do processo. Geralmente executado por um único usuário final, equipamento ou sistema.

Fonte: Baldam *et al* (2007, p. 193-196).

### ANEXO 3: Estrutura Organizacional do IBGE

A estrutura organizacional do IBGE é retratada na figura 19, que contém o organograma geral do IBGE. Em seguida serão descritas as competências de cada uma das unidades organizacionais que compõem o IBGE, de acordo com o seu Regimento Interno de 2005.

Figura 19: Organograma geral do IBGE.



Fonte: IBGE (2005).

Ao **Presidente da Fundação IBGE** incumbe exercer a direção superior da Fundação e, especialmente:

1. cumprir e fazer cumprir as normas legais e estatutárias, as instruções emanadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e as deliberações do Conselho Técnico, do Conselho Curador e do Conselho Diretor;
2. representar a Fundação IBGE, judicial e extrajudicialmente;

3. encaminhar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, ouvido o Conselho Técnico:
  - a) as propostas do orçamento-programa e da programação financeira da Fundação IBGE; e
  - b) os planos de trabalho anuais e plurianuais da Fundação IBGE;
4. autorizar operações financeiras e, após pronunciamento do Conselho Curador, empréstimos a serem contraídos pela Fundação IBGE;
5. convocar e presidir as reuniões nacionais;
6. submeter ao Conselho Curador os balancetes periódicos, o balanço e a prestação anual de contas, para encaminhamento ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão;
7. submeter ao Conselho Curador as propostas de aquisição, oneração e alienação de bens imóveis e aceitação de doações;
8. submeter ao Conselho Curador e ao Conselho Técnico as matérias que a eles competirem; e
9. autorizar abertura de sindicância e instaurar processo administrativo disciplinar no âmbito da Fundação.

Ao **Conselho Técnico** compete:

1. formular propostas e pronunciar-se acerca de questões concernentes ao planejamento e à execução das atividades nas áreas de competência da missão institucional da Fundação IBGE, dando publicidade de seus atos e deliberações;
2. apreciar a proposta do Conselho Diretor referente aos planos de trabalho anuais e plurianuais, bem como em relação aos respectivos orçamentos, encaminhando suas conclusões e recomendações à Direção da Fundação IBGE;

3. apreciar o relatório anual de atividades da Fundação IBGE e a execução de seus planos de trabalho, encaminhando suas conclusões e recomendações à Direção da Fundação;
4. apreciar assuntos de natureza técnica que lhe sejam submetidos pelos seus membros, pelo Conselho Diretor, por órgãos governamentais ou instituições da sociedade civil, encaminhando suas conclusões e recomendações à Direção da Fundação IBGE; e
5. elaborar seu regimento interno.

Ao **Conselho Curador** compete a fiscalização, o acompanhamento e o controle permanente da gestão patrimonial, econômica, orçamentária e financeira da Fundação IBGE, cabendo-lhe:

1. apreciar os balancetes periódicos;
2. pronunciar-se sobre o balanço e a prestação anual de contas, dando publicidade de seus atos e deliberações;
3. examinar ou mandar examinar a contabilidade, o caixa, os valores em depósitos e os relatórios de auditoria;
4. pronunciar-se sobre as propostas de aquisição, oneração, cessão ou alienação de bens imóveis e aceitação de doações com encargos;
5. formular representação ao Presidente da Fundação IBGE quanto a irregularidades que, de qualquer forma, chegarem ao seu conhecimento;
6. sugerir ao Presidente da Fundação IBGE medidas e providências que reputar úteis às atividades e ao conceito da entidade;
7. pronunciar-se sobre consultas que lhe forem dirigidas pelo Presidente da Fundação IBGE sobre matéria de sua competência;
8. elaborar seu regimento interno; e

9. aprovar a nomeação e exoneração do titular da Auditoria Interna.

Ao **Conselho Diretor** compete:

1. estabelecer as políticas reitoras da atuação da Fundação IBGE, dando publicidade de seus atos e deliberações;
2. submeter ao Conselho Técnico as propostas do programa de trabalho anual e plurianual e de orçamentos-programa;
3. avaliar periodicamente o desempenho dos diferentes órgãos da Fundação IBGE, estabelecendo metas e recomendações de atuação, a partir das deliberações adotadas;
4. coordenar a atuação dos órgãos da Fundação IBGE, garantindo sua integração e a adequada repartição dos meios necessários, determinando a adoção de medidas corretivas pertinentes;
5. estabelecer a política de recursos humanos, observadas as diretrizes fixadas pelas autoridades competentes;
6. estabelecer a distribuição dos cargos em comissão de Gerente e das funções gratificadas que serão alocados às Coordenações e Unidades Estaduais, mantidos os quantitativos fixados no Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e Funções Gratificadas da Fundação IBGE, bem como definir suas competências;
7. elaborar o relatório anual de atividades e a execução orçamentária, com o objetivo de estabelecer ações gerenciais;
8. elaborar e submeter ao Conselho Curador os balancetes periódicos, o balanço e a prestação anual de contas e as propostas de aquisição, cessão, oneração e alienação de bens imóveis ou de aceitação de doações com encargos;
9. pronunciar-se sobre a celebração de convênios e outros ajustes similares;

10. encaminhar ao Conselho Técnico propostas para revisão dos planos de trabalho anuais e plurianuais da Fundação IBGE;
11. pronunciar-se sobre propostas de modificações do estatuto da Fundação IBGE; e
12. elaborar a proposta do regimento interno da Fundação IBGE e suas alterações.

À **Auditoria Interna** (AUD) compete:

1. fiscalizar o uso adequado dos recursos por parte das unidades gestoras da Fundação IBGE; e
2. comprovar a legalidade e a legitimidade das ações administrativas quanto à economicidade, eficiência e eficácia da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos.

No exercício de suas competências, a Auditoria Interna vincula-se, administrativamente, ao Conselho Curador,

À **Procuradoria Federal** (PF/IBGE), órgão vinculado à Advocacia-Geral da União (AGU), e na qualidade de órgão executor da Procuradoria-Geral Federal (PGF), compete:

1. representar judicial e extrajudicialmente a Fundação IBGE;
2. prestar assessoria ao órgãos da estrutura regimental do IBGE, nos assuntos de natureza jurídica, aplicando-se, no que couber, o disposto no art.11 da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993; e
3. a apuração da liquidez e certeza dos créditos de qualquer natureza, inerentes às atividades da Fundação IBGE, inscrevendo-os em dívida ativa, para fins de cobrança amigável ou judicial.

O **Gabinete** (GPR) desenvolverá suas competências de assistir ao Presidente na representação política e social, no preparo e despacho do expediente e nas

relações interinstitucionais, por meio dos cargos em comissão alocados ao Gabinete constantes do Anexo 1 da R.CD – 03, de 3 de fevereiro de 2005.

A **Coordenação Operacional dos Censos** (PR/COC), compete exercer o acompanhamento e controle das atividades de planejamento, organização e execução necessárias à realização dos Censos e Contagem de População.

**Coordenação de Comunicação Social** (PR/CCS), compete planejar, coordenar e executar as atividades de comunicação, tanto com o corpo funcional como junto aos organismos de difusão de informação da Sociedade.

A **Relações Internacionais** (PR/RI), compete sistematizar e coordenar a formulação de políticas para negociação junto a organismos internacionais de fomento e financiamento a pesquisas e projetos, com o objetivo de aprimorar o desenvolvimento técnico institucional, promovendo a articulação e integração dos órgãos do IBGE responsáveis pela execução das ações referentes a convênios de cooperação internacional, bem como garantindo o necessário suporte operacional à sua implementação.

À **Diretoria-Executiva** (DE) compete exercer as atividades de planejamento e coordenação geral, bem como a organização, a coordenação, a orientação e a execução das atividades relativas à administração de recursos humanos, material, patrimônio, orçamento, finanças e contabilidade, dando suporte às unidades descentralizadas na realização dessas atividades.

À **Diretoria de Pesquisas** (DPE) compete:

1. planejar, organizar, coordenar, supervisionar e executar estudos, pesquisas e trabalhos de natureza estatística relativos à situação demográfica, econômica, social, ambiental e administrativa do País; e

2. executar as ações que couberem à Fundação IBGE no âmbito da coordenação do Sistema Estatístico Nacional, assim como em relação aos convênios de cooperação em matéria estatística.

À **Diretoria de Geociências** (DGC) compete:

1. planejar, organizar, coordenar, supervisionar e executar estudos, pesquisas e trabalhos de natureza geográfica, geodésica e cartográfica, bem como aqueles relativos a recursos naturais e condições do meio ambiente; e
2. executar as ações que couberem à Fundação IBGE no âmbito da coordenação dos Planos Geodésico Fundamental e Cartográfico Básico, assim como em relação a convênios de cooperação em matéria geocientífica.

À **Diretoria de Informática** (DI) compete:

1. planejar, organizar, coordenar e supervisionar as atividades de processamento de dados e de informações científicas e administrativas, apoiando, promovendo e desenvolvendo os processos de informatização da Fundação IBGE;
2. administrar o parque central de equipamentos e a infra-estrutura básica de informática;
3. administrar e zelar pela preservação e garantia da integridade das informações contidas na base de dados da Fundação IBGE, proporcionando apoio técnico para o acesso a essas informações; e
4. promover a prospecção de novas tecnologias, difundi-las e assessorar os demais órgãos do IBGE em sua utilização.

Ao **Centro de Documentação e Disseminação de Informações** (CDDI) compete:

1. planejar, organizar, coordenar, supervisionar e executar as atividades de documentação e de disseminação do acervo de informações;

2. desenvolver produtos e serviços de informação adequados aos vários segmentos de usuários e promover sua divulgação e comercialização;
3. divulgar a imagem e preservar a memória institucional; e
4. zelar pelos direitos intelectuais da Fundação IBGE quanto a seus produtos.

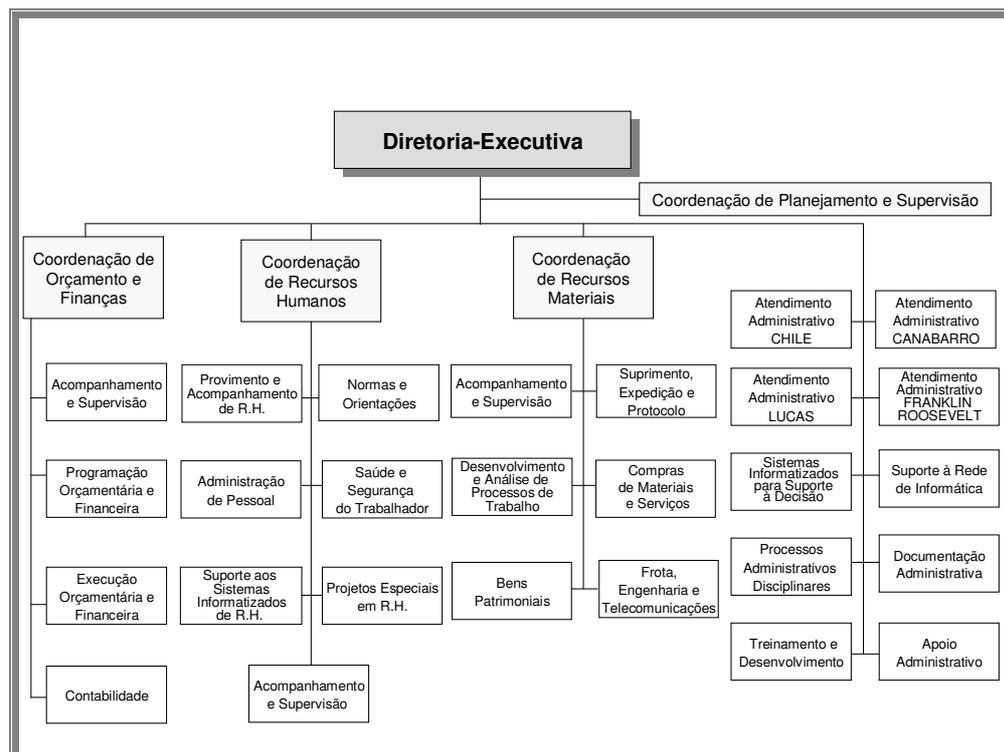
À **Escola Nacional de Ciências Estatísticas** (ENCE) compete planejar, orientar, coordenar, controlar e executar atividades de ensino e pesquisa em matéria estatística e geográfica, implementando as atividades relacionadas a treinamento, aperfeiçoamento, formação e pesquisa das diferentes áreas da Fundação IBGE, podendo manter cursos de graduação, de pós-graduação e de especialização, tanto para servidores da Fundação IBGE quanto para o público em geral, observada a legislação educacional vigente.

Às **Unidades Estaduais do IBGE** (UE) compete planejar, coordenar, executar e controlar as atividades técnicas e administrativas da Fundação IBGE no limite de suas jurisdições. O IBGE poderá estabelecer Agências, subordinadas às Unidades Estaduais, nos municípios em que julgar necessário.

#### ANEXO 4: Estrutura Organizacional da Diretoria-Executiva

A estrutura organizacional da Diretoria-Executiva (DE) é retratada na figura 20, que contém o organograma da DE, e posteriormente serão descritas as competências de cada unidade organizacional, de acordo com o instrumento normativo interno do IBGE.

Figura 20: Organograma da Diretoria-Executiva.



Fonte: IBGE (2008).

A **Diretoria-Executiva (DE)** compete exercer as atividades de planejamento e coordenação geral, bem como a organização, a coordenação, a orientação e a execução das atividades relativas à administração de recursos humanos, material, patrimônio, orçamento, finanças e contabilidade, dando suporte às unidades descentralizadas na realização dessas atividades. A DE desenvolverá suas

competências por meio das Coordenações definidas no Regimento Interno do IBGE, e pelas seguintes Gerencias diretamente subordinadas ao Diretor-Executivo:

1. À **Coordenação de Planejamento e Supervisão** (DE/CPS) compete subsidiar a Diretoria-Executiva na coordenação geral e na orientação e execução de ações de planejamento, orçamentação, organização e modernização administrativa, com vistas à melhoria da qualidade do processo de gestão institucional, em especial:
  - a) coordenar, promover e orientar o planejamento estratégico e proceder ao monitoramento sistemático do Plano Estratégico;
  - b) coordenar e orientar a elaboração e o acompanhamento dos Programas e Ações do Plano Plurianual do Governo Federal (PPA) no IBGE e do Programa de Trabalho Anual;
  - c) coordenar a elaboração e a consolidação da proposta orçamentária e conseqüentes reprogramações;
  - d) analisar e acompanhar o desempenho institucional;
  - e) subsidiar a Diretoria-Executiva na formulação de diretrizes e estratégias de desenvolvimento organizacional;
  - f) promover estudos e medidas que visem à melhoria dos processos de trabalho administrativos e de mecanismos de acompanhamento e controle;
  - g) elaborar instrumentos legais e atos regimentais deliberativos ou regulamentares relativos à estrutura organizacional do IBGE e suas competências;
  - h) orientar e validar a elaboração de atos normativos administrativos;
  - i) propor, acompanhar e assegurar o desenvolvimento de ações de melhoria da qualidade da gestão institucional;

- j) avaliar a dinâmica e a cultura organizacional; e
- k) planejar e coordenar ações de realinhamento das lideranças às estratégias institucionais.

2. À **Coordenação de Orçamento e Finanças** (DE/COF) compete coordenar, supervisionar e orientar as atividades referentes aos Sistemas de Finanças, Orçamento e Contabilidade de modo a assegurar o indispensável apoio técnico às unidades responsáveis pela operacionalização e desenvolvimento desses sistemas, bem como orientar a execução dessas atividades nas Unidades Estaduais, em especial:

- a) planejar e orçar o Programa de Infra-Estrutura, coordenar a sua execução na Diretoria-Executiva e nas Unidades Estaduais, em consonância com o Sistema Financeiro Governamental;
- b) coordenar o Sistema de Contabilidade Setorial; e
- c) controlar, em parceria com as áreas finalísticas, a execução financeira dos convênios /acordos nacionais e internacionais.

Atribuir competência às seguintes Gerências, diretamente subordinadas ao Coordenador de Orçamento e Finanças:

2.1. **Acompanhamento e Supervisão** (COF/GEACS) prestar assessoramento às áreas de competência da COF, elaborando relatórios gerenciais, analisando e instruindo processos, administrando o Banco de Dados Administrativos, e a Intranet DE nos temas afins à Coordenação, em especial:

- a) realizar os levantamentos de dados pertinentes às diversas rotinas de trabalho da Coordenação junto aos executores das áreas, para elaboração ou reformulação de instrumentos normativos de procedimento e sua posterior divulgação e acompanhamento; e

- b) administrar o Cartão de Pagamento do Governo Federal e o Centro de Custo APOIO/SEDE, bem como acompanhar e assessorar os demais Centros de Custo no âmbito das Unidades Estaduais.

**2.2. Programação Orçamentária e Financeira** (COF/GEPOF) planejar, coordenar a gestão orçamentária e financeira da Instituição, subsidiando a Proposta Orçamentária, normalizando procedimentos, e em especial:

- a) gerenciar os Sistemas Orçamentários e Financeiros, descentralizando créditos e recursos às Unidades Gestoras do IBGE;
- b) gerenciar a Conta Única da Instituição; e
- c) assegurar o apoio técnico/normativo ao tema e às Unidades Estaduais.

**2.3. Execução Orçamentária e Financeira** (COF/GEEOF) coordenar e executar a gestão das disponibilidades orçamentárias e financeiras da Sede, normalizando procedimentos, e em especial:

- a) realizar a execução dos empenhos das despesas da Sede, observando o Sistema Orçamentário Governamental;
- b) realizar a liquidação das despesas da Sede, observando o direito do credor em receber seus créditos e a legislação correlata sobre o assunto;
- c) realizar o pagamento da despesa e o recebimento da receita da Sede;
- d) assegurar orientação referente à legislação tributária, sobre a retenção na fonte dos pagamentos efetuados; e
- e) assegurar o apoio técnico/normativo ao tema e às Unidades Estaduais.

**2.4. Contabilidade** (COF/GECON) planejar e coordenar as execuções contábil setorial da Instituição, normalizando procedimentos, em especial:

- a) gerenciar os Sistemas Governamentais, no que concerne às operações contábeis da Sede e Unidades Estaduais;

- b) subsidiar a Direção na elaboração das Prestações de Contas – Trimestrais e Anuais; acompanhar a execução financeira dos convênios e acordos vigentes;
- e
- c) assegurar o apoio técnico/normativo ao tema.

3. À **Coordenação de Recursos Humanos** (DE/CRH) compete planejar, normalizar, coordenar, supervisionar e executar as atividades relativas a Recursos Humanos nos aspectos de gerenciamento de recursos humanos; recrutamento e seleção interna e externa; planejamento e alocação de pessoal; relações sindicais; administração de pessoal; previdência social, saúde e assistência social, bem como orientar a execução dessas atividades nas Unidades Estaduais. Atribuir competência às seguintes Gerências, diretamente subordinadas ao Coordenador de Recursos Humanos:

3.1. **Provisionamento e Acompanhamento de Recursos Humanos** (CRH/GEPAR):

- a) desenvolver e acompanhar ações de suporte à gestão de pessoas, fornecendo às chefias orientações e ferramentas necessárias ao alcance de seus objetivos;
- b) planejar, normalizar e coordenar a implementação e o desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho, orientando as unidades do IBGE quanto à aplicação dos seus procedimentos;
- c) planejar e coordenar a realização de concursos públicos, bem como dos processos seletivos simplificados para contratação de pessoal temporário;
- d) planejar e coordenar ações que visem ao gerenciamento do quadro de lotação dos cargos e funções, bem como ao remanejamento inter e intra-áreas, visando alcançar os objetivos organizacionais e individuais;

- e) planejar, operacionalizar e acompanhar as atividades de integração dos novos servidores na Instituição;
- f) planejar, operacionalizar e acompanhar o Programa de Estágio nas unidades do IBGE;
- g) planejar e operacionalizar o processo de acompanhamento e avaliação de estágio probatório de servidores nomeados;
- h) realizar cálculos de diferenças trabalhistas referentes à estrutura de cargos e salários, quando necessário;
- i) acompanhar, pesquisar e realizar estudos referentes à remuneração dos servidores do IBGE, visando subsidiar a direção na adoção de medidas estratégicas e negociação;
- j) instruir os processos referentes à gratificação por titulação, no âmbito do IBGE, com vistas à sua análise pelo Comitê Gestor do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE; e
- k) proceder ao acompanhamento do Plano de Carreiras e Cargos do IBGE, no que se refere à evolução funcional do quadro de pessoal, bem como de todo o histórico salarial da Instituição.

### **3.2. Normas e Orientações (CRH/GENOR):**

- a) desenvolver atividades de suporte à administração de pessoal, abrangendo especialmente o acompanhamento e divulgação da legislação da Administração Pública Federal;
- b) supervisionar e orientar as unidades organizacionais, no que se refere à adoção de procedimentos legais e administrativos; e
- c) elaborar e manter atualizadas, em conjunto com as demais gerências da Coordenação, as Ordens de Serviço da CRH.

**3.3. Administração de Pessoal (CRH/GEAPE):**

- a) registrar, junto ao Sistema SIAPE e outros sistemas governamentais, todas as informações necessárias para o pagamento dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão, no âmbito da Sede;
- b) manter todo o cadastro dos servidores ativos, aposentados e pensionistas sempre atualizado no SIAPE e/ou outro sistema existente para esse fim;
- c) conferir e controlar os dados dos relatórios de pagamentos recebidos, quanto à exatidão de seus valores e dos comandos das alterações;
- d) organizar e manter atualizada a documentação funcional dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão;
- e) analisar, instruir processos e orientar as Unidades Organizacionais quanto aos assuntos relativos a pagamento, aposentadoria e pensão;
- f) orientar as Unidades Pagadoras quanto aos procedimentos necessários para o lançamento no SIAPE e/ou outro sistema existente para esse fim;
- g) emitir os relatórios e gerar os dados necessários aos recolhimentos dos encargos sociais e/ou impostos devidos ao governo (GFIP, RAIS, DIRF, etc.);  
e
- h) desenvolver estudos relacionados à concessão e ao controle de benefícios.

**3.4. Saúde e Segurança do Trabalhador (CRH/GESAT):**

- a) planejar, organizar, executar e supervisionar as atividades de assistência, promoção, proteção e recuperação à saúde, nas áreas de medicina, odontologia, psicologia, serviço social e nutrição;
- b) prestar atendimento e fornecer orientações médicas, odontológicas, sociais, psicológicas e nutricionais aos servidores da Sede e demais Complexos do Rio de Janeiro;

- c) supervisionar e orientar as Unidades do IBGE em assuntos referentes à área de saúde e à engenharia do trabalho, emitindo pronunciamentos, quando necessário;
- d) elaborar, coordenar e implementar programas de prevenção e de educação em saúde, com o objetivo de contribuir para a conscientização do servidor acerca das relações entre condições de trabalho e saúde, garantindo o bem-estar físico, mental e social dos servidores;
- e) elaborar e implementar programas de saúde ocupacional, com o objetivo de promover a saúde dos servidores;
- f) realizar a avaliação dos agentes ambientais, visando o controle da concessão, manutenção e suspensão do adicional de insalubridade e periculosidade;
- g) estabelecer mecanismos de controle, acompanhamento e avaliação das ações e dos serviços da saúde;
- h) realizar Juntas Médicas para servidores lotados nas Unidades do Rio de Janeiro;
- i) desenvolver projetos de Engenharia do Trabalho e oferecer subsídios para a realização de programas de treinamento nesse assunto, de acordo com a necessidade de cada área do IBGE;
- j) desenvolver normas, regulamentos e manuais internos e produzir informações gerenciais sobre engenharia do trabalho e saúde do trabalhador;
- k) interditar áreas e serviços, quando necessário, em face de riscos de acidentes iminentes, acompanhando e adotando as providências necessárias à sua liberação; e

- l) elaborar e implantar o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), visando reconhecer, avaliar e controlar os riscos existentes no ambiente de trabalho.

**3.5. Suporte aos Sistemas Informatizados de Recursos Humanos (CRH/GESIN):**

- a) coordenar, supervisionar e orientar as atividades pertinentes à captação, tratamento, divulgação e disseminação das informações de recursos humanos;
- b) definir, desenvolver e manter sistemas de apoio às diversas áreas da Coordenação;
- c) fornecer relatórios e/ou informações gerenciais e de apoio para atender as unidades organizacionais do IBGE e / ou solicitações de Órgãos Externos;
- d) produzir arquivos e dados de apoio, referente a pessoal, para todos os sistemas institucionais;
- e) manter permanentemente atualizado o quadro de cargos em comissão (DAS e FG), bem como o quadro das Gratificações por Serviço Extraordinário (GSE), confeccionando as Portarias de Nomeação e Exoneração, quando for o caso;
- f) oferecer suporte às gerências da CRH em assuntos técnicos referentes aos sistemas utilizados pelas mesmas; e
- g) fornecer relatórios ou informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas, visando subsidiar a Coordenação na tomada de decisões.

**3.6. Projetos Especiais em Recursos Humanos (CRH/GEPES):**

- a) planejar, viabilizar, executar e supervisionar, com o apoio das outras gerências de recursos humanos, projetos referentes à área de atuação da Coordenação;
- b) pesquisar e implantar projetos relacionados aos temas assistência e solidariedade;
- c) estudar, elaborar, implantar e identificar melhorias nos processos de atendimento de recursos humanos e gestão de pessoas; e
- d) promover eventos de interesse da Coordenação.

**3.7. Acompanhamento e Supervisão (CRH/GEACS):**

- a) prestar assessoramento nas áreas de competência da Coordenação, elaborando relatórios gerenciais, analisando, acompanhando e instruindo processos relativos às atividades em desenvolvimento na Coordenação;
- b) coordenar as atividades de apoio administrativo;
- c) elaborar em parceria com as gerências, o Planejamento Orçamentário da Coordenação;
- d) orientar e acompanhar o atendimento pelas gerências quanto às demandas das Auditorias Internas e Externas, elaborando Planos de Providência, e
- e) coordenar a elaboração do relatório mensal e anual de atividades da Coordenação.

**4. À Coordenação de Recursos Materiais (DE/CRM) compete planejar, normalizar, coordenar, supervisionar e executar as atividades referentes à contratação de materiais e serviços, administração do acervo patrimonial, almoxarifado, expedição, transportes, segurança patrimonial, obras e demais serviços de engenharia, telefonia, zeladoria, manutenção de bens móveis e imóveis e locações em geral, bem como orientar a execução dessas atividades nas**

Unidades Estaduais. Atribuir competência às Gerências diretamente subordinadas ao Coordenador de Recursos Materiais:

**4.1. Acompanhamento e Supervisão (CRM/GEACS):**

- a) prestar assessoramento nas áreas de competência da Coordenação, elaborando relatórios gerenciais, analisando, acompanhando e instruindo processos relativos às Unidades Estaduais; e
- b) subsidiar a Coordenação, com dados e informações necessárias à elaboração de relatórios e acompanhamento às Auditorias Interna e Externa.

**4.2. Desenvolvimento e Análise de Processos de Trabalho (CRM/GEDES):**

- a) prestar assessoramento nas áreas de competência da Coordenação, desenvolvendo e incentivando a utilização de sistemas e projetos que busquem a economia e a eficiência das atividades desenvolvidas;
- b) elaborar relatórios gerenciais dos dados produzidos pela Coordenação;
- c) orientar, instruir e ministrar treinamento às Unidades Descentralizadas e Estaduais, nos assuntos pertinentes à Coordenação; e
- d) promover a racionalização e adequação dos processos de trabalho da Coordenação.

**4.3. Bens Patrimoniais (CRM/GEPAT):**

- a) planejar, normalizar, orientar, controlar e executar as atividades referentes Ao Sistema de Administração de Bens Móveis e Imóveis do Acervo Patrimonial;
- b) acompanhar, instruir e controlar os contratos de imóveis locados e cedidos, encargos e serviços básicos prestados por concessionárias públicas (energia, água e esgoto);

- c) promover e gerenciar a contratação de seguro contra incêndio dos bens móveis e imóveis próprios no âmbito do IBGE e, de responsabilidade civil dos elevadores instalados nos imóveis do Rio de Janeiro;
- d) acompanhar, instruir e controlar os imóveis próprios do IBGE; e
- e) acompanhar, instruir, controlar e normalizar as alienações de bens móveis e imóveis.

**4.4. Suprimento, Expedição e Protocolo (CRM/GESEP):**

- a) planejar, normatizar, orientar, controlar e executar as atividades inerentes à administração de estoques, expedição de cargas, serviços postais, malotes, arquivo de processos e protocolo geral;
- b) prover as Unidades da Sede de material de consumo;
- c) gerenciar o arquivo de documentação corrente;
- d) orientar e instruir as Unidades Estaduais do IBGE, sobre assuntos pertinentes a Almoxarifado;
- e) administrar e executar a expedição geral das Unidades da Sede; e
- f) administrar o sistema de protocolo geral.

**4.5. Compras de Materiais e Serviços (CRM/GECOS):**

- a) efetuar compras de materiais, equipamentos e contratação de serviços, zelando pela obediência aos preceitos, normas e limites;
- b) constituir e assessorar a Comissão Permanente de Licitações nas compras cujo valor implique na realização de processo licitatório, inclusive na elaboração e publicação de Editais, Avisos de Licitação e Atos de dispensa ou inexigibilidade de licitação;

- c) planejar, orientar, controlar, normatizar e executar as atividades referentes aos sistemas de contratação para fornecimento de materiais e prestação de serviços;
- d) operar o Sistema de Cadastramento de Fornecedores (SICAF), e fornecer suporte às Unidades do IBGE em assuntos referentes aos registros cadastrais de fornecedores e manter atualizados os sistemas eletrônicos governamentais de compras;
- e) receber, registrar e controlar a documentação referente aos procedimentos de compra e de licitação;
- f) gerenciar contratos e respectivos registros cadastrais, em todas as suas etapas, junto aos prestadores de serviços;
- g) prestar atendimento comercial; e
- h) executar atividades correlatas.

#### 4.6. **Frota, Engenharia e Telecomunicações** (CRM/GEFET):

- a) planejar, normatizar, orientar, controlar e executar atividades inerentes a obras, serviços de engenharia, telecomunicações e frota de veículos;
- b) elaborar, desenvolver e fiscalizar projetos de obras e serviços de engenharia;
- c) elaborar, desenvolver e fiscalizar projetos e serviços de telecomunicações; e
- d) gerenciar a frota de veículos do IBGE, e fiscalizar o cumprimento das normas que disciplinam a atividade.

- 5. **Atendimento Administrativo Complexo Chile** (DE/GAT1) prestar atendimento às Unidades Organizacionais localizadas no Complexo Chile no que se refere à administração de pessoal, manutenção e conservação de instalações prediais e demais atividades de infra-estrutura local.

Formatados: Marcadores e numeração

- 6. Atendimento Administrativo Complexo Canabarro** (DE/GAT2) prestar atendimento às Unidades Organizacionais localizadas no Complexo Canabarro no que se refere à administração de pessoal, manutenção e conservação de instalações prediais e demais atividades de infra-estrutura local.
- 7. Atendimento Administrativo Complexo Lucas** (DE/GAT3) prestar atendimento às Unidades Organizacionais localizadas no Complexo Lucas no que se refere à administração de pessoal, manutenção e conservação de instalações prediais e demais atividades de infra-estrutura local; e gerenciamento da oficina localizada no Complexo Lucas.
- 8. Atendimento Administrativo Complexo Franklin Roosevelt** (DE/GAT4) prestar atendimento às Unidades Organizacionais localizadas no Complexo Franklin Roosevelt e nos imóveis da Rua Equador e da Rua André Cavalcante, no que se refere à administração de pessoal, manutenção e conservação de instalações prediais e demais atividades de infra-estrutura local.
- 9. Sistemas Informatizados para Suporte à Decisão** (DE/GSUPI):
  - a) desenvolver sistemas de apoio à tomada de decisão;
  - b) coordenar o desenvolvimento de sistemas junto às Coordenações da DE e a DI;
  - c) coordenar a implantação dos sistemas desenvolvidos no âmbito da DE;
  - d) especificar os sistemas corporativos da DE junto às Coordenações;
  - e) acompanhar o desenvolvimento dos sistemas corporativos da DE;
  - f) homologar, junto com o solicitante, os sistemas desenvolvidos;
  - g) pesquisar novas tecnologias de informática voltadas à área administrativa; e
  - h) coordenar o projeto de digitalização de documentos administrativos.
- 10. Suporte à Rede de Informática** (DE/GSURE):

- a) dar suporte e pronto atendimento às unidades do Complexo Franklin Roosevelt na administração de sua rede de informática;
- b) administrar os equipamentos servidores de dados, de comunicação e de *Intranet/Internet* instalados no Complexo Franklin Roosevelt;
- c) acompanhar o Projeto Geral de Rede IBGE, participando de suas atualizações e implementações; e
- d) desenvolver e manter a página da Intranet da DE.

**11. Processos Administrativos Disciplinares (DE/GEPAD):**

- a) orientar e emitir instruções técnico-normativas às Unidades Organizacionais e às Comissões de Processo Administrativo Disciplinar e de Sindicância, em âmbito nacional, quanto à matéria de processo administrativo disciplinar;
- b) acompanhar, controlar e analisar os processos administrativos disciplinares e sindicâncias, instaurados no âmbito do IBGE, para atender à demanda de auditorias interna e externa;
- c) fornecer à Direção Superior e aos Órgãos Fiscalizadores informações gerenciais que retratem os resultados das ações desenvolvidas; e
- d) coordenar, organizar, instrumentalizar, integrar e acompanhar a rede de colaboradores que atuam nos trabalhos referentes aos procedimentos disciplinares.

**12. Documentação Administrativa (DE/GEDAD):**

- a) orientar quanto à elaboração do Código de Classificação de Assuntos e Tabela de Temporalidade da documentação administrativa;
- b) planejar, organizar a implantação dos arquivos correntes, intermediários e permanentes, relativos à documentação administrativa;

- c) orientar na avaliação e seleção de documentos administrativos para guarda ou eliminação;
- d) normatizar procedimentos técnicos de arquivos administrativos; e
- e) especificar os equipamentos necessários para o acondicionamento do acervo da documentação administrativa.

**13. Apoio Administrativo (DE/GAD):**

- a) executar as tarefas destinadas a assegurar o necessário suporte administrativo à Diretoria; e
- b) receber, registrar, arquivar, expedir e distribuir os expedientes, bem como organizar pareceres, estudos e outros atos normativos, relativos aos assuntos da Diretoria.

**14. Treinamento e Desenvolvimento (DE/GETDE):**

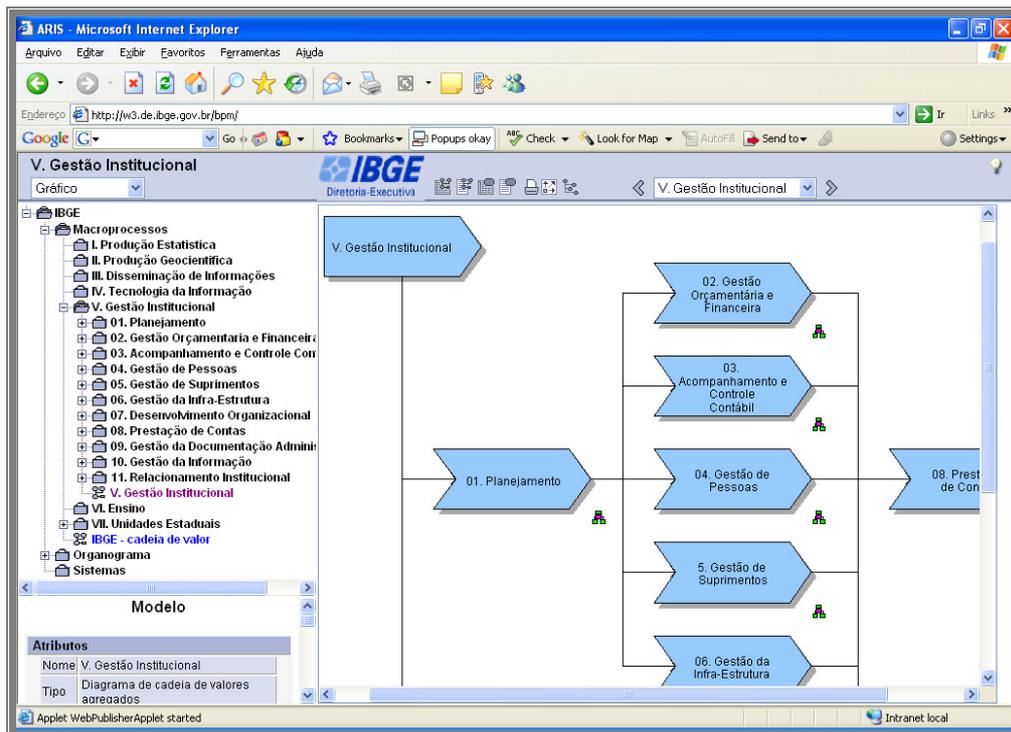
- a) identificar as demandas, planejar e acompanhar a implementação dos programas de treinamento administrativos e gerenciais dos servidores de todas as unidades organizacionais;
- b) avaliar, acompanhar e registrar as solicitações de servidores para participação em Cursos, Seminários, Palestras, Simpósios, Congressos e demais Eventos relativos à área administrativa, no âmbito da Diretoria-Executiva;
- c) planejar, organizar e coordenar os eventos de treinamento a serem realizados no âmbito da Diretoria-Executiva, exceto os contemplados no Plano Anual de Treinamento, e avaliar seus resultados; e
- d) consolidar e supervisionar o Plano Anual de Treinamento referente às atividades da Diretoria-Executiva, na Administração Central e nas Unidades Estaduais.

## ANEXO 5: Publicação do Mapeamento dos Processos Administrativos

Na *Intranet* do IBGE, na página da Diretoria-Executiva, está a entrada para a ferramenta ARIS, onde estão publicados os processos já mapeados. No mapeamento dos processos administrativos, como já citado anteriormente, foi utilizada a notação gráfica do *Business Processes Modeling Notation (BPMN)* que representam cada um dos processos em um diagrama.

O diagrama de cada processo administrativo pode ser consultado, bem como, o relatório gerado a partir dos atributos de cada um dos seus elementos por meio do *ARIS Web Publisher*. Na figura 21 podemos visualizar a tela de entrada do *ARIS Web Publisher* com o desenho da cadeia de valor do macroprocesso Gestão Institucional.

Figura 21: Tela do *ARIS Web Publisher*.



Fonte: IBGE (2008).

Cada diagrama de processo é formado por objetos organizacionais, que representam as diferentes unidades da organização e o papéis funcionais dos executores, e por objetos do fluxo do trabalho, que representam as atividades, os eventos (inicial, intermediário e final) e as regras (XOR - união exclusiva, OR - união inclusiva, ou seja, uma ou outra opção pode ser aceita, AND - junção ou separação paralelas, e uma decisão por meio de uma pergunta). Na figura 22 podemos visualizar o diagrama do processo 02.05. Descentralização de Créditos.



O relatório contém a descrição dos atributos dos objetos que formam o diagrama do processo.

	<b>Gerenciamento dos Processos Administrativos</b>  <b>Modelagem: AS IS</b>	
---	---	---

CADEIA DE VALOR:	MACROPROCESSO:	PROCESSO:
V - Gestão Institucional	04. Gestão de Pessoas	04.18. Elaboração da Folha de Pagamento

**Descrição:**

Abrange o processamento da folha de pagamento a partir dos registros funcionais e de inclusões manuais no sistema, do recolhimento dos encargos sociais utilizando o SIAPE.

**Pessoa responsável:**

Gerente de Pagamento (Sede) e Gerente de Unidade de Pagamento - UPAG

**Instrumento Normativo:**

- Lei nº 8.112/90, Comunicados do SIAPE
- Portarias e Orientações Normativas da Secretaria de Recursos Humanos - SRH/MPOG

**Sistema de Informação:**

Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, E-mail Institucional (Lotus Notes), Site do Servidor e Site do SIAPENET.

**Propostas de Melhorias:**

1. Manutenção permanente do "EXTRA", aplicativo que facilita o acesso ao SIAPE.
2. Na possibilidade futura de ausência ou extinção do "EXTRA", passando o acesso ser somente via WEB, disponibilizar pelo menos um PC por UPAG, com acesso via BANDA LARGA ininterrupta e constante, durante todo o expediente. Definir rotina quanto à manifestação da chefia do servidor a ser cedido.

**Entradas:**

Informações para alimentação do SIAPE/SIAPECAD.

**Saídas:**

Folha de Pagamento homologada e recolhimentos e depósitos informados à área financeira (COF).

**FLUXO – ATIVIDADES, EVENTOS E REGRAS**

**Interface de Processos: 04.01 Provimento**

**Descrição:** Abrange os processos de preenchimento de vagas do quadro de pessoal permanente, temporário e de cargos em comissão, por meio de

concurso público, processo seletivo simplificado ou de livre nomeação. Engloba desde a solicitação da vaga até o início do exercício das atividades do ocupante da mesma.

**Interface de Processos: 04.02 Avaliação de Desempenho**

**Descrição:** Abrange o processo de aferição do desempenho semestral do servidor.

**Interface de Processos: 04.04 Progressão na Carreira**

**Descrição:** Abrange os processos de ascensão dentro da respectiva carreira dos servidores do quadro permanente de acordo com seu desempenho individual e os critérios estabelecidos em lei.

**Interface de Processos: 04.06 Procedimentos Administrativos Disciplinares**

**Descrição:** Abrange o processo de apuração de indícios de irregularidades previstas na Lei 8.112/90 por servidores dos quadros permanentes, temporários e os nomeados.

**Interface de Processos: 04.07 Análise e Decisões quanto a Direitos**

**Descrição:** Abrange os processos de análise e concessão de: auxílios natalidade, funeral, pré-escolar, transporte, assistência à saúde e alimentação; abono permanência, adicionais de titulação, noturno, periculosidade e insalubridade e de serviços extraordinários; progressão e promoção; emissão de certidão de tempo de serviço; pensão alimentícia; licenças prêmio, capacitação, interesse particular; afastamentos por gala, doação de sangue, nojo, cursos; pró-labore; pagamento de substituição; férias.

**Interface de Processos: 04.08 Cessões**

**Descrição:** Abrange as atividades de análise, acompanhamento e controle das cessões para o IBGE ou para outros órgãos, com ou sem ônus.

**Interface de Processos: 04.10 Seleção Interna**

**Descrição:** Abrange o processo de movimentação de servidores do quadro permanente para o preenchimento de vagas demandadas pelas áreas da instituição.

**Interface de Processos: 04.11 Aposentadoria**

**Descrição:** Abrange o processo de concessão de aposentadoria de acordo com a legislação vigente.

**Interface de Processos: 04.12 Pensão**

**Descrição:** Abrange o processo de concessão de pensão vitalícia ou temporária aos dependentes dos servidores falecidos de acordo com a legislação vigente.

**Interface de Processos: 04.13 Vacâncias e Exonerações**

**Descrição:** Abrange atividades de vacância de cargo público efetivo e cargo em comissão por motivo de exoneração, demissão, falecimento ou posse em outro cargo inacumulável.

**Interface de Processos: 04.14 Remoção**

**Descrição:** Abrange o processo de deslocamento do servidor, a pedido ou no interesse da Administração, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança da Sede.

**Interface de Processos: 04.17 Registros Funcionais**

**Descrição:** Abrange os processos de registro dos atos, concessões e movimentação dos servidores e atualização dos sistemas informatizados (SIAPE, SIAPECad, BDA e SECAF).

**Interface de Processos: 04.19 Seleção de Estagiários**

**Descrição:** Abrange o processo de seleção de estagiários recrutados por instituição especializada pela celebração de um convênio.

**Regra: XOR (Exclusiva)****Evento Inicial: Informações para alimentação do SIAPE/SIAPECAD recebidas**

**Descrição:** Informações para alimentação do SIAPE/SIAPECAD recebidas

**Atividade: Alimentar o SIAPE / SIAPECAD**

**Descrição:** Alimenta-se o SIAPE/SIAPECAD com todas as informações recebidas, sejam de caráter cadastral e/ou financeira, incluindo, alterando ou excluindo. Essa alimentação somente é efetuada até a data limite estabelecida em cronograma informado, mensalmente, pela SRH/MPOG. Esse período de alimentação varia, mensalmente, de 15 a 20 dias corridos.

**Atividade: Conferir a Folha de Pagamento**

**Descrição:** Confere-se a Folha de Pagamento, dentro do prazo de 2 a 3 dias, também previsto no cronograma informado pela SRH/MPOG, no intuito de buscar algum erro de lançamento, alguma inconsistência ou algum cálculo errado efetuado no ou pelo SIAPE.

**Regra: Alguma inconsistência constatada?**

**Descrição:** As respostas são: Sim ou Não.

**Atividade: Encaminhar solicitação de alterações**

**Descrição:** Encaminha-se, via Notes, durante o período de 2 a 3 dias de conferência, informando que se faz à Gerência de Orientação necessário efetuar algumas alterações, a qual irá providenciar junto à SRH/MPOG, a liberação das matrículas SIAPE envolvidas na questão demandada. Cabe ressaltar que a SRH/MPOG poderá liberar todas, algumas ou nenhuma das matrículas SIAPE informadas, baseada em análise da própria SRH/MPOG.

**Interface de Processos: 04.01 Provimento**

**Descrição:** Abrange os processos de preenchimento de vagas do quadro de pessoal permanente, temporário e de cargos em comissão, por meio de concurso público, processo seletivo simplificado ou de livre nomeação. Engloba desde a solicitação da vaga até o início do exercício das atividades do ocupante da mesma.

**Interface de Processos: 04.02 Avaliação de Desempenho**

**Descrição:** Abrange o processo de aferição do desempenho semestral do servidor.

**Interface de Processos: 04.04 Progressão na Carreira**

**Descrição:** Abrange os processos de ascensão dentro da respectiva carreira dos servidores do quadro permanente de acordo com seu desempenho individual e os critérios estabelecidos em lei.

**Interface de Processos: 04.06 Procedimentos Administrativos Disciplinares**

**Descrição:** Abrange o processo de apuração de indícios de irregularidades previstas na Lei 8.112/90 por servidores dos quadros permanentes, temporários e os nomeados.

**Interface de Processos: 04.07 Análise e Decisões quanto a Direitos**

**Descrição:** Abrange os processos de análise e concessão de: auxílios natalidade, funeral, pré-escolar, transporte, assistência à saúde e alimentação; abono permanência, adicionais de titulação, noturno, periculosidade e insalubridade e de serviços extraordinários; progressão e promoção; emissão de certidão de tempo de serviço; pensão alimentícia; licenças prêmio, capacitação, interesse particular; afastamentos por gala, doação de sangue, nojo, cursos; pró-labore; pagamento de substituição; férias.

**Interface de Processos: 04.08 Cessões**

**Descrição:** Abrange as atividades de análise, acompanhamento e controle das cessões para o IBGE ou para outros órgãos, com ou sem ônus.

**Interface de Processos: 04.10 Seleção Interna**

**Descrição:** Abrange o processo de movimentação de servidores do quadro permanente para o preenchimento de vagas demandadas pelas áreas da instituição.

**Interface de Processos: 04.11 Aposentadoria**

**Descrição:** Abrange o processo de concessão de aposentadoria de acordo com a legislação vigente.

**Interface de Processos: 04.12 Pensão**

**Descrição:** Abrange o processo de concessão de pensão vitalícia ou temporária aos dependentes dos servidores falecidos de acordo com a legislação vigente.

**Interface de Processos: 04.13 Vacâncias e Exonerações**

**Descrição:** Abrange atividades de vacância de cargo público efetivo e cargo em comissão por motivo de exoneração, demissão, falecimento ou posse em outro cargo inacumulável.

**Interface de Processos: 04.14 Remoção**

**Descrição:** Abrange o processo de deslocamento do servidor, a pedido ou no interesse da Administração, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança da Sede.

**Interface de Processos: 04.17 Registros Funcionais**

**Descrição:** Abrange os processos de registro dos atos, concessões e movimentação dos servidores e atualização dos sistemas informatizados (SIAPE, SIAPECad, BDA e SECAF).

**Interface de Processos: 04.19. Seleção de Estagiários**

**Descrição:** Abrange o processo de seleção de estagiários recrutados por instituição especializada pela celebração de um convênio.

**Regra: XOR (Exclusiva)****Evento Inicial: Informações para alimentação do SIAPE/SIAPECAD recebidas**

**Descrição:** Informações para alimentação do SIAPE/SIAPECAD recebidas

**Atividade: Alimentar o SIAPE / SIAPECAD**

**Descrição:** Alimenta-se o SIAPE/SIAPECAD com todas as informações recebidas, sejam de caráter cadastral e/ou financeira, incluindo, alterando ou excluindo. Essa alimentação somente é efetuada até a data limite estabelecida em cronograma informado, mensalmente, pela SRH/MPOG. Esse período de alimentação varia, mensalmente, de 15 a 20 dias corridos.

**Atividade: Conferir a Folha de Pagamento**

**Descrição:** Confere-se a Folha de Pagamento, dentro do prazo de 2 a 3 dias, também previsto no cronograma informado pela SRH/MPOG, no intuito de buscar algum erro de lançamento, alguma inconsistência ou algum cálculo errado efetuado no ou pelo SIAPE. Essa conferência é efetuada por amostragem, sobre cada situação funcional (ativo, aposentado ou instituidor de pensão) e/ou, através do SIAPE, no qual se tem várias opções para se gerar um relatório que informa, entre vários dados, saldo negativo, inconsistências, servidores suspensos, servidores sem pagamento, etc.

**Regra: Alguma inconsistência constatada?**

**Descrição:** As respostas são: Sim ou Não.

**Atividade: Encaminhar solicitação de alterações**

**Descrição:** Encaminha-se, via Notes, durante o período de 2 a 3 dias de conferência, informando que se faz necessário à Gerência de Orientação efetuar algumas alterações, a qual irá providenciar junto à SRH/MPOG, a liberação das matrículas SIAPE envolvidas na questão demandada. Cabe ressaltar que a SRH/MPOG poderá liberar todas, algumas ou nenhuma das matrículas SIAPE informadas, baseada em análise da própria SRH/MPOG.

**Regra: OR - (Inclusiva)****Atividade: Consolidar as solicitações**

**Descrição:** Consolidam-se as solicitações de retificações/acertos em planilha eletrônica (Excel), duas vezes ao dia, uma pela manhã e outra pela tarde, em única mensagem a ser enviada, via e-mail, a SRH/MPOG, desconsiderando

àquelas que não apresentam justificativa razoável para liberação de matrícula SIAPE, dada a alteração que está sendo demandada.

**Atividade: Encaminhar e-mail a SRH/MPOG**

**Descrição:** Encaminha-se e-mail a SRH/MPOG com a relação de matrículas SIAPE e as suas respectivas justificativas para a solicitação de liberação dessas para alteração de dados cadastrais e/ou financeiros.

**Atividade: Analisar solicitação**

**Descrição:** Analisa-se solicitação e libera as matrículas SIAPE que apresentam justificativa para tal.

**Atividade: Verificar quais matrículas SIAPE foram liberadas**

**Descrição:** Verificam-se quais matrículas SIAPE foram liberadas das que foram solicitadas e encaminha resposta por Unidade de Pagamento, dentre aquelas que demandaram tal questão.

**Regra:- OR (Inclusiva)**

**Atividade: Efetuar as alterações demandadas**

**Descrição:** Efetuam-se as alterações demandadas somente nas matrículas SIAPE liberadas pela SRH/MPOG.

**Atividade: Efetuar as alterações demandadas**

**Descrição:** Efetuam-se as alterações demandadas somente nas matrículas SIAPE liberadas pela SRH/MPOG.

**Atividade: Verificar, por amostra, a possível existência de inconsistências**

**Descrição:** Verifica-se, além das solicitações de retificações encaminhadas pelas Unidades de Pagamento - UPAG, a possível existência de inconsistências nos 3 (três) grandes grupos cadastrais, ou seja, ativos, aposentados e instituidores de pensão/pensionistas. Essa verificação é efetuada por amostra. Essa verificação pode redundar em 2 (duas) possíveis ações: 1º. Em se tratando de casos pontuais, solicita-se à respectiva UPAG que confirme se existe a inconsistência constatada, em confirmando, essa informa matrícula SIAPE e o assunto e, esse caso irá se juntar àqueles que chegam, normalmente, durante o período de 2 a 3 dias para conferência da folha de pagamento e são encaminhados a SRH/MPOG para apreciação e possível liberação das matrículas SIAPE, para que possa ser efetuada a devida retificação/acerto; 2º. Em se tratando de uma inconsistência mais abrangente e que atinge à várias UPAG's, solicita-se via e-mail à SRH/MPOG, apresentando alguns exemplos, que esta questão seja resolvida via SERPRO, que é o responsável em consolidar a Folha de Pagamento de todo o Funcionalismo Público Federal do Brasil.

**Atividade: Monitorar as UPAG's**

**Descrição:** Monitora-se as UPAG's, via SIAPENET, verificando a partir de 1(uma) hora antes do fechamento do período para conferência, visando alertar àquelas que ainda não homologaram sua respectiva Folha de Pagamento. Excepcionalmente, caso alguma UPAG não homologue, a Gerência de

Orientação, através de uma senha de atualização em nível Brasil, homologa por essa UPAG.

**Evento Final: UPAG's monitoradas e alertadas**

**Descrição:** UPAG's monitoradas e alertadas.

**Atividade: Aguardar a finalização do período de conferência**

**Descrição:** Aguarda-se a finalização do período de conferência para homologar a folha de pagamento, a qual é efetuada por UPAG, via SIAPENET.

**Regra: XOR (Exclusiva)**

**Atividade: Homologar a Folha de Pagamento**

**Descrição:** Homologa-se a Folha de Pagamento, via SIAPENET, ao final dos 2 a 3 dias para conferência. Essa conferência é efetuada por Unidade de Pagamento - UPAG. Finalizado esse período, cada UPAG, através de seu gestor tem que acessar o SIAPENET e homologar a sua respectiva Folha de Pagamento.

**Regra: AND (Paralela)**

**Evento final: Folha de Pagamento homologada**

**Descrição:** Folha de Pagamento homologada.

**Atividade: Aguardar o acesso aos relatórios de homologação**

**Descrição:** Aguarda-se o acesso aos relatórios de homologação, que passam a estar disponíveis após 4 (quatro) dias do fim do período de conferência da Folha de Pagamento, no SIAPENET.

**Atividade: Efetuar cálculos**

**Descrição:** Efetua-se cálculos, com base nos relatórios de homologação, visando apurar os recolhimentos e os depósitos a serem efetuados. Os recolhimentos se referem a PSS, IR, PASEP, FGTS, INSS, Consignações, etc. Já os depósitos, são os valores a serem informados/encaminhados aos Bancos a título de proventos, tanto arquivos magnéticos (pelo SERPRO) para Bancos conveniados e arquivos em forma de relatórios para os Bancos não conveniados, os quais irão efetuar a distribuição através das contas correntes dos servidores ativos, aposentados, beneficiários de pensão e beneficiários de pensão alimentícia. Essas informações (recolhimentos e depósitos) são encaminhadas, via relatórios e Autorizações de Pagamento - AP's, à área financeira do IBGE, ou seja, Coordenação de Orçamento e Finanças - COF. Cabe ressaltar, que tais cálculos relativos aos recolhimentos e depósitos referente a todas as UPAG's do IBGE, são centralizados na UPAG 000261, em decorrência de haver apenas uma autorização de acesso por Órgão, por parte da SRH/MPOG.

**Evento final: Relatórios e AP's (Recolhimentos e Depósitos) encaminhados a COF**

**Descrição:** Relatórios e Autorizações de Pagamentos emitidos (Recolhimentos e Depósitos) encaminhados `a COF.

**Interface de processos: 02.04 Execução da Despesa**

**Descrição:** Compreende o empenho dos compromissos autorizados pelos ordenadores da despesa, sua liquidação, apropriação contábil, pagamento e os respectivos recolhimentos de tributos.

**Atividade: Aguardar a finalização do período de conferência**

**Descrição:** Aguarda-se a finalização do período de conferência para homologar a folha de pagamento, a qual é efetuada por UPAG, via SIAPENET.

**Regra: XOR (Exclusiva)****Atividade: Homologar a Folha de Pagamento**

**Descrição:** Homologa-se a Folha de Pagamento, via SIAPENET, ao final dos 2 a 3 dias para conferência. Essa conferência é efetuada por Unidade de Pagamento - UPAG. Finalizado esse período, cada UPAG, através de seu gestor tem que acessar o SIAPENET e homologar a sua respectiva Folha de Pagamento.

**Evento final: Folha de Pagamento homologada**

**Descrição:** Folha de Pagamento homologada.

**UNIDADES ORGANIZACIONAIS E PAPÉIS FUNCIONAIS****Pagamento**

**Descrição:** Compete: 1 - registrar, junto ao Sistema SIAPE e outros sistemas governamentais, todas as informações necessárias para o pagamento dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão, no âmbito da Sede; 2 - conferir e controlar os dados dos relatórios de pagamentos recebidos, quanto à exatidão de seus valores e dos comandos das alterações; 3 - analisar, instruir processos e orientar as Unidades Organizacionais quanto aos assuntos relativos a pagamento; e 4 - emitir os relatórios e gerar os dados necessários aos recolhimentos dos encargos sociais e/ou impostos devidos ao governo (GFIP, RAIS, DIRF, etc.).

**Cargo em Comissão / Função Gratificada:** Gerente Nível III - DAS101.1

**Nome do Titular:** Fernando César de Almeida Rosado

**Tipo de unidade organizacional:** Informal

**Papel Funcional:** Gerente de Pagamento

**Orientação**

**Descrição:** Compete: 1 - analisar, instruir processos e orientar as Unidades Organizacionais quanto aos assuntos relativos a pagamento, aposentadoria e pensão; e 1 - orientar as Unidades Pagadoras quanto aos procedimentos necessários para o lançamento no sistema de pagamento/cadastro.

**Cargo em Comissão / Função Gratificada:** Gerente Nível III - DAS101.1

**Nome do Titular:** Mário José Silva de Andrade

**Tipo de unidade organizacional:** Informal

**Papel funcional:** Gerente de Orientação

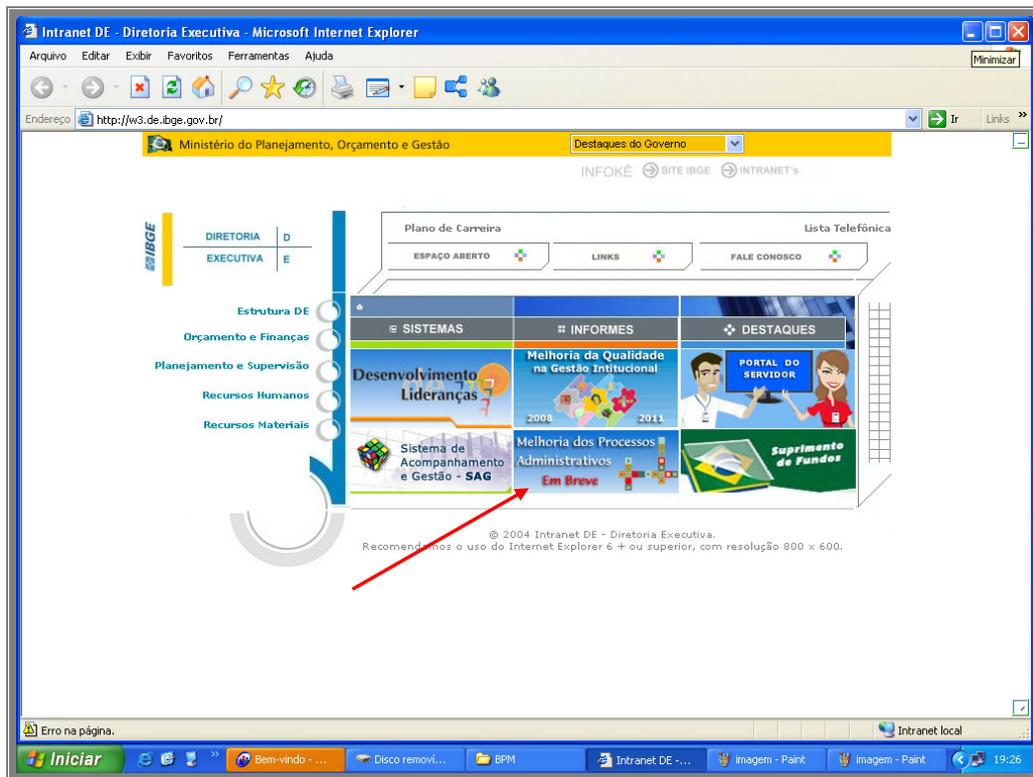
**Unidades Estaduais do IBGE****Sigla:** UEs**Descrição:** Compete planejar, coordenar, executar e controlar as atividades técnicas e administrativas da Fundação IBGE no limite de suas jurisdições. A Fundação IBGE poderá manter unidades estaduais nos Estados e no Distrito Federal, bem como estabelecer unidades nos municípios em que julgar necessário.**Instrumento Normativo:** Estatuto**Papel funcional:** Gerente de Recursos Humanos da UPAG**ENTIDADE EXTERNA****Secretaria de Recursos Humanos do MPOG**

Analista de Processo	Uálace Ferreira de Avelar	Id: UFA
Supervisor	Luciana Lopes Monteiro	

## ANEXO 6: Material da Campanha de Melhoria dos Processos Administrativos

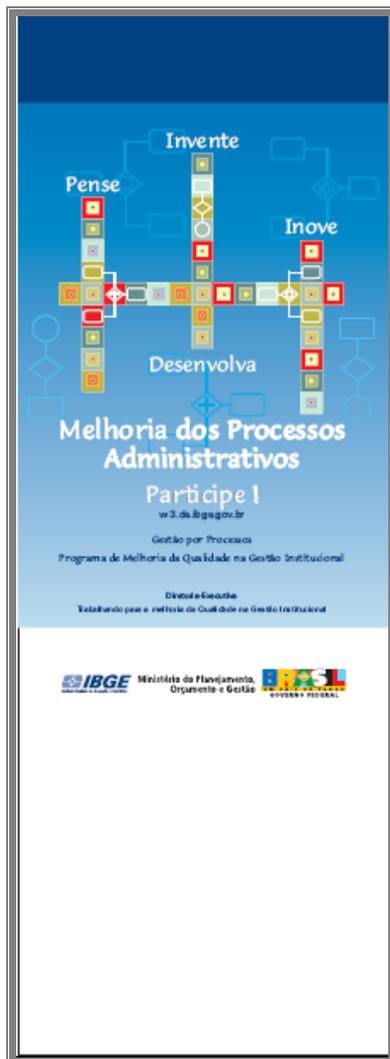
Objetivando a incorporação da visão dos clientes dos serviços administrativos na análise e racionalização dos processos e a divulgação do gerenciamento dos processos administrativos, será lançada até o final de 2008, a Campanha de Melhoria dos Processos Administrativos. Assim, por meio do *site*, os clientes poderão dar opinião, fazer demandas de novos serviços e sugestão sobre os processos administrativos. Nas figuras a seguir podemos visualizar o material a ser utilizado como, por exemplo, a tela da página da Diretoria-Executiva com a chamada da campanha (figura 23), o *banner* (figura 24) e o cartaz (figura 25) a ser colocado nas instalações físicas do IBGE, o *folder* (figura 26) a ser distribuído a cada servidor pedindo a sua participação e o marcador de livro (figura 27) a ser distribuído como brinde aos servidores que participarem acessando o *site*.

Figura 23: Tela da página da Diretoria-Executiva



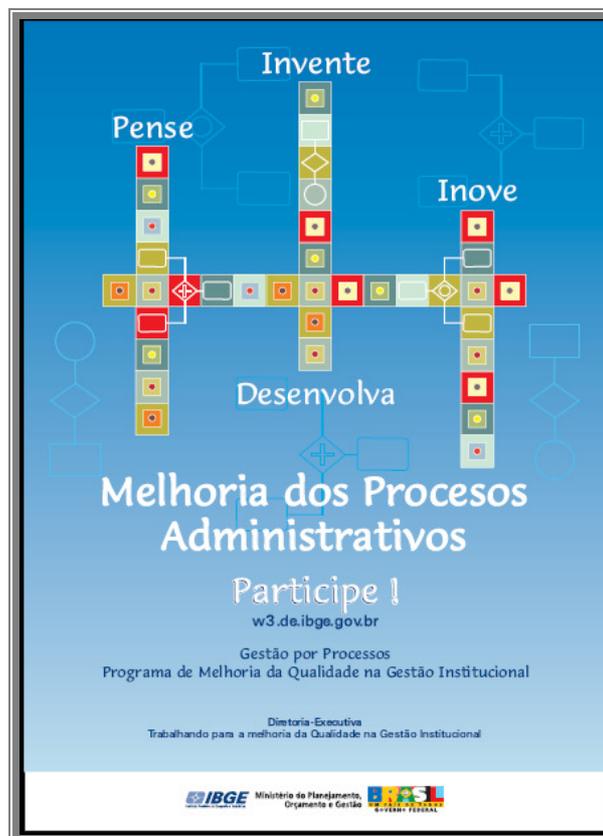
Fonte: IBGE (2008).

Figura 24: Banner



Fonte: IBGE (2008).

Figura 25: Cartaz



Fonte: IBGE (2008).

Figura 26: Folder



Fonte: IBGE (2008)

Figura 27: Marcadores de livro.



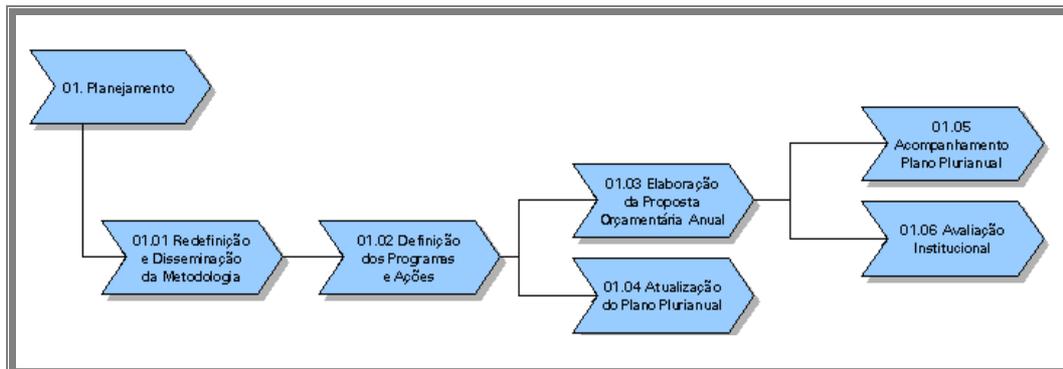
Fonte: IBGE (2008).

## ANEXO 7 - Segundo Nível da Cadeia de Valor do Macroprocesso Gestão Institucional

O macroprocessos Gestão Institucional se desdobra em 11 (onze) macroprocessos de segundo nível, que por sua vez são formados pelos processos, que serão mapeados e ligados a cadeia de valor. Nas figuras a seguir podem ser visualizados os desenhos dos macroprocessos que formam a visão macro e os seus processos pertinentes. Os desenhos proporcionam ainda, a visualização de como cada um dos processos se encadeiam na produção dos serviços administrativos.

Na figura 28 visualizamos o desenho do macroprocesso **01. Planejamento** que abrange os processos de formulação da metodologia de planejamento, consolidação das demandas de planejamento efetuadas pelas áreas do IBGE, revisão anual do Plano Plurianual (PPA) e elaboração da proposta orçamentária.

Figura 28: Macroprocesso 01. Planejamento



Fonte: IBGE (2008, p. 62).

A descrição de cada um de seus processos é:

01.01. Redefinição e Disseminação da Metodologia - abrange as atividades de análise das orientações ministeriais e das estratégias institucionais para a definição da metodologia de planejamento. Elaboração e disseminação de documentos e procedimentos orientadores.

01.02. Definição dos Programas e Ações - abrange as atividades de inclusão, exclusão e/ou alteração de programas e de ações a serem implementados nos próximos 4 (quatro) anos.

01.03. Elaboração da Proposta Orçamentária Anual - Abrange as atividades de identificação das metas físicas e das necessidades de créditos para a viabilização dos programas e ações a serem implementados no exercício subsequente.

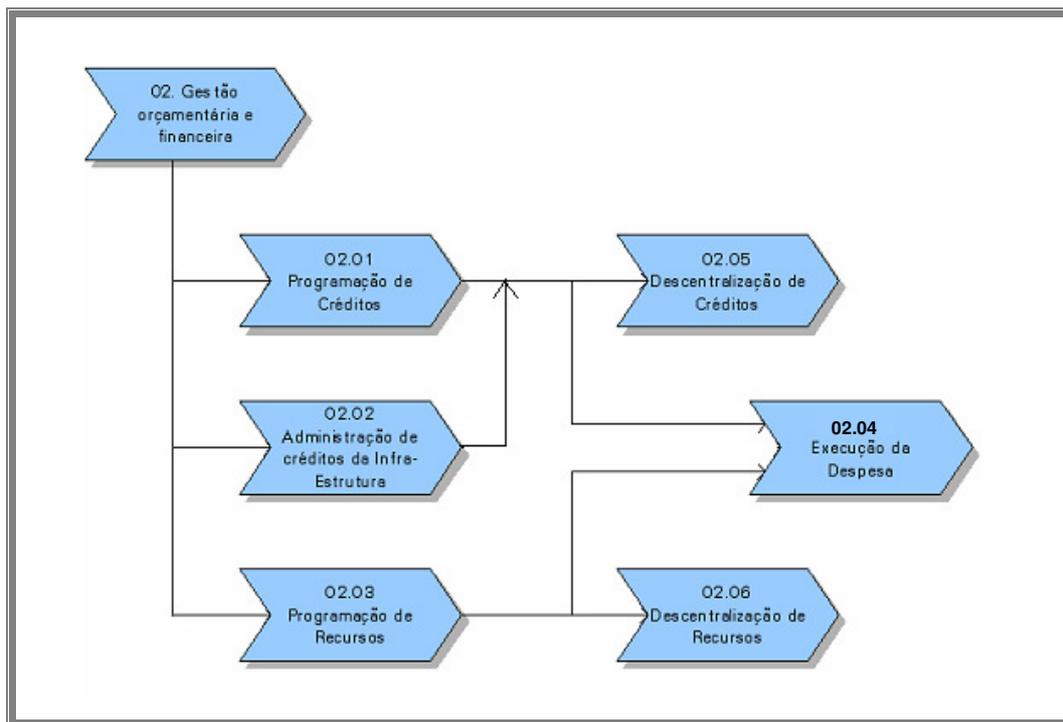
01.04. Atualização do Plano Plurianual - refere-se às atividades de definição das necessidades orçamentárias e estabelecimento de metas físicas para as ações a serem implementadas no decorrer dos três anos subsequentes ao ano planejado.

01.05. Acompanhamento do Plano Plurianual - refere-se às atividades de análise de desempenho dos programas e ações aprovados em lei, no decorrer do exercício planejado.

01.06. Avaliação Institucional - refere-se às atividades de estabelecimento de metas semestrais, apuração do indicador e, a elaboração de instrumentos normativos que as instituem.

Na figura 29 visualizamos o desenho do macroprocesso **02. Gestão Orçamentária e Financeira** que abrange os processos de gestão dos créditos e recursos financeiros e a execução das despesas efetuadas pelo IBGE

Figura 29: Macroprocesso 02. Gestão Orçamentária e Financeira



Fonte: IBGE (2008, p. 63).

A descrição de cada um de seus processos é:

02.01. Programação de Créditos - compreende um conjunto de atividades que visa adaptar, ajustar e acompanhar a dotação orçamentária e os limites estabelecidos para a realização das atividades e projetos aprovados na Lei Orçamentária Anual (LOA), bem como acompanhar as dotações oriundas de Órgãos Federais Externos.

02.02. Administração de Créditos da Infra-Estrutura - compreende a análise e a adequação do PI Gestão aos limites estabelecidos e às necessidades do órgão, visando a disponibilização de créditos de infra-estrutura, para as Unidades Estaduais e a Sede.

02.03. Programação de Recursos - compreende um conjunto de atividades que tem o objetivo de ajustar o ritmo de execução do orçamento ao fluxo provável de

recursos financeiros de modo a assegurar a execução dos programas anuais de trabalho.

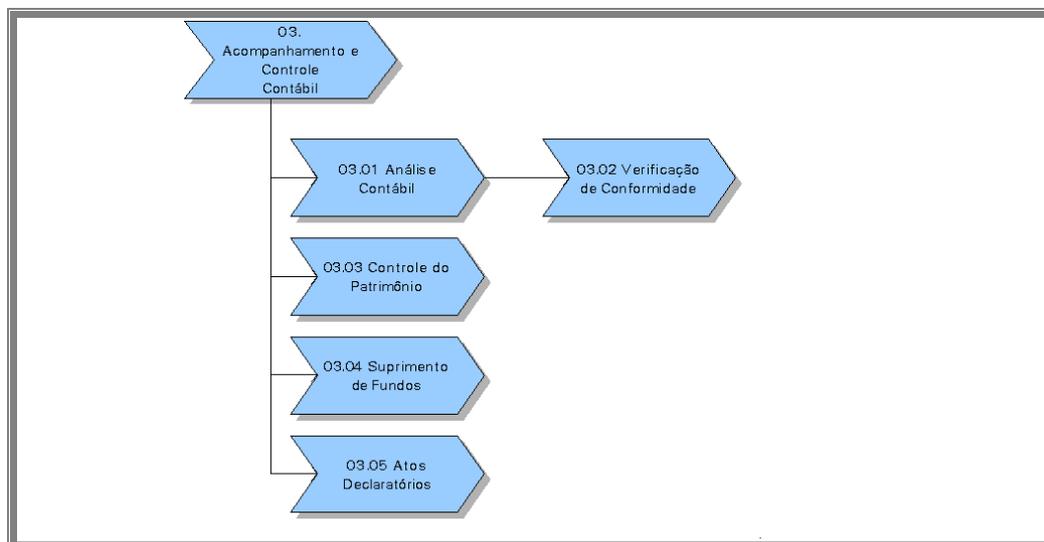
02.04. Execução da Despesa - consiste no empenho dos compromissos autorizados pelos ordenadores de despesas, sua liquidação, apropriação contábil e seu respectivo pagamento.

02.05. Descentralização de Créditos - Compreende um conjunto de atividades que visa à transferência do poder de utilizar créditos às Diretorias, CDDI, ENCE, COC, às Unidades Estaduais, bem como descentralizar créditos a outros Órgãos Federais Externos.

02.06. Descentralização de Recursos - compreende um conjunto de atividades que visa à liberação de recursos financeiros às Unidades Estaduais.

Na figura 30 visualizamos o desenho do macroprocesso **03. Acompanhamento e Controle Contábil** que abrange os processos de registro contábil, patrimoniais, financeiros e orçamentários, a análise e a consolidação de balanços.

Figura 30: Macroprocesso 03. Acompanhamento e Controle Contábil



Fonte: IBGE (2008, p. 64).

A descrição de cada um de seus processos é:

03.01. Análise Contábil - análise dos registros contábeis visando à validação das demonstrações contábeis, tais como balanços patrimoniais, orçamentários, financeiros e das variações patrimoniais.

03.02. Verificação de Conformidade - é um instrumento da contabilidade pública para garantir a fidedignidade dos registros contábeis, com base nos documentos comprobatórios que lhes deram origem, bem como o acompanhamento dos operadores do sistema SIAFI.

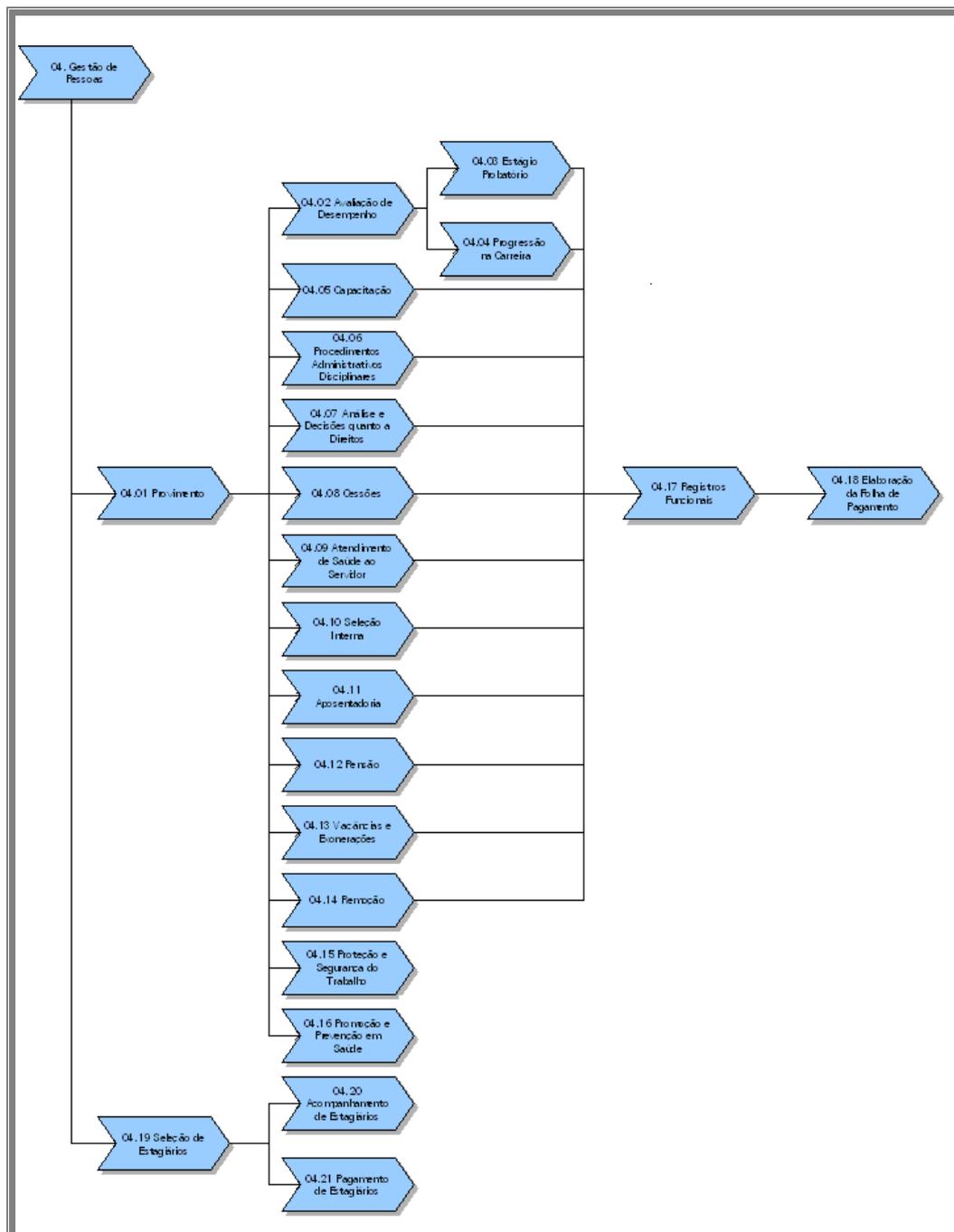
03.03. Controle do Patrimônio - consiste nas atividades de registro e controle do patrimônio da instituição.

03.04. Suprimento de Fundos - acompanhamento e análise do fluxo do ato de concessão até a comprovação do suprimento de fundos.

03.05. Atos Declaratórios - compreende a apuração e o registro dos recolhimentos tributários e extra tributários, visando às respectivas certidões de regularidade fiscal.

Na figura 31 visualizamos o desenho do macroprocesso **04. Gestão de Pessoas** que abrange os processos de recrutamento e seleção, inclusive por concurso, o acompanhamento funcional até o estágio de inatividade dos funcionários, a elaboração da folha de pagamento e o desenvolvimento dos funcionários quanto à capacitação administrativa e gerencial.

Figura 31: Macroprocesso 04. Gestão de Pessoas



Fonte: IBGE (2008, p. 65).

A descrição de cada um de seus processos é:

04.01. Provimento - abrange os processos de preenchimento de vagas do quadro de pessoal permanente, temporário e de cargos em comissão, por meio de concurso público, processo seletivo simplificado ou de livre nomeação. Engloba desde a solicitação da vaga até o início do exercício das atividades do ocupante da mesma.

04.02. Avaliação de Desempenho - abrange o processo de aferição do desempenho semestral do servidor.

04.03. Estágio Probatório - abrange o processo de controle e acompanhamento do Estágio Probatório que compreende o período de três anos de efetivo exercício do servidor nomeado para cargo de provimento efetivo, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para a efetivação ou não no cargo para o qual foi nomeado.

04.04. Progressão na Carreira - abrange os processos de ascensão dentro da respectiva carreira dos servidores do quadro permanente de acordo com seu desempenho individual e os critérios estabelecidos em lei.

04.05. Capacitação - abrange os processos de treinamento, aperfeiçoamento e reciclagem de temas e assuntos relacionados às áreas administrativas, de acordo com as necessidades inerentes ao cargo. Inclui o treinamento gerencial.

04.06. Procedimentos Administrativos Disciplinares - abrange o processo de apuração de indícios de irregularidades previstas na Lei 8.112/90 por servidores do quadro permanente, temporário e os nomeados.

04.07. Análise e Decisões quanto a Direitos - abrange os processos de análise e concessão de: auxílios natalidade, funeral, pré-escolar, transporte, assistência à saúde e alimentação; abono permanência, adicionais de titulação, noturno, periculosidade e insalubridade e de serviços extraordinários; progressão e promoção; emissão de certidão de tempo de serviço; pensão alimentícia; licenças

prêmio, capacitação, interesse particular; afastamentos por gala, doação de sangue, nojo, cursos; pró-labore; pagamento de substituição; férias.

04.08. Cessões - abrange as atividades de análise, acompanhamento e controle das cessões e requisições com ônus e sem ônus.

04.09. Atendimento de Saúde ao Servidor - abrange as atividades de avaliação da capacidade laboral do trabalhador efetuada por profissional de saúde ou equipe multiprofissional, visando estabelecer os aspectos que envolvam a relação saúde-trabalho.

04.10. Seleção Interna - abrange o processo de movimentação de servidores do quadro permanente para o preenchimento de vagas demandadas pelas áreas da instituição.

04.11. Aposentadoria - abrange o processo de concessão de aposentadoria de acordo com a legislação vigente.

04.12. Pensão - abrange o processo de concessão de pensão vitalícia ou temporária aos dependentes dos servidores falecidos de acordo com a legislação vigente.

04.13. Vacância e Exoneração - abrange atividades de vacância de cargo público efetivo e cargo em comissão por motivo de exoneração, demissão, falecimento ou posse em outro cargo inacumulável.

04.14. Remoção - abrange o processo de deslocamento do servidor, a pedido ou no interesse da Administração, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança da Sede.

04.15. Proteção e Segurança do Trabalho - abrange as ações de avaliação, análise, inspeção e intervenção, objetivando a qualidade do trabalho, as condições de risco ambientais e a preservação da saúde do trabalhador.

04.16. Promoção e Prevenção em Saúde - abrange os processos de orientação, informação, educação em saúde através de programas e campanhas e o processo de imunização (vacinação).

04.17. Registros Funcionais - abrange os processos de registro dos atos, concessões e movimentação dos servidores e atualização dos sistemas informatizados (SIAPE, SIAPECad, BDA e SECAF).

04.18. Elaboração da Folha de Pagamento - abrange o processamento da folha de pagamento a partir dos registros funcionais e de inclusões manuais no sistema, do recolhimento dos encargos sociais utilizando o SIAPE.

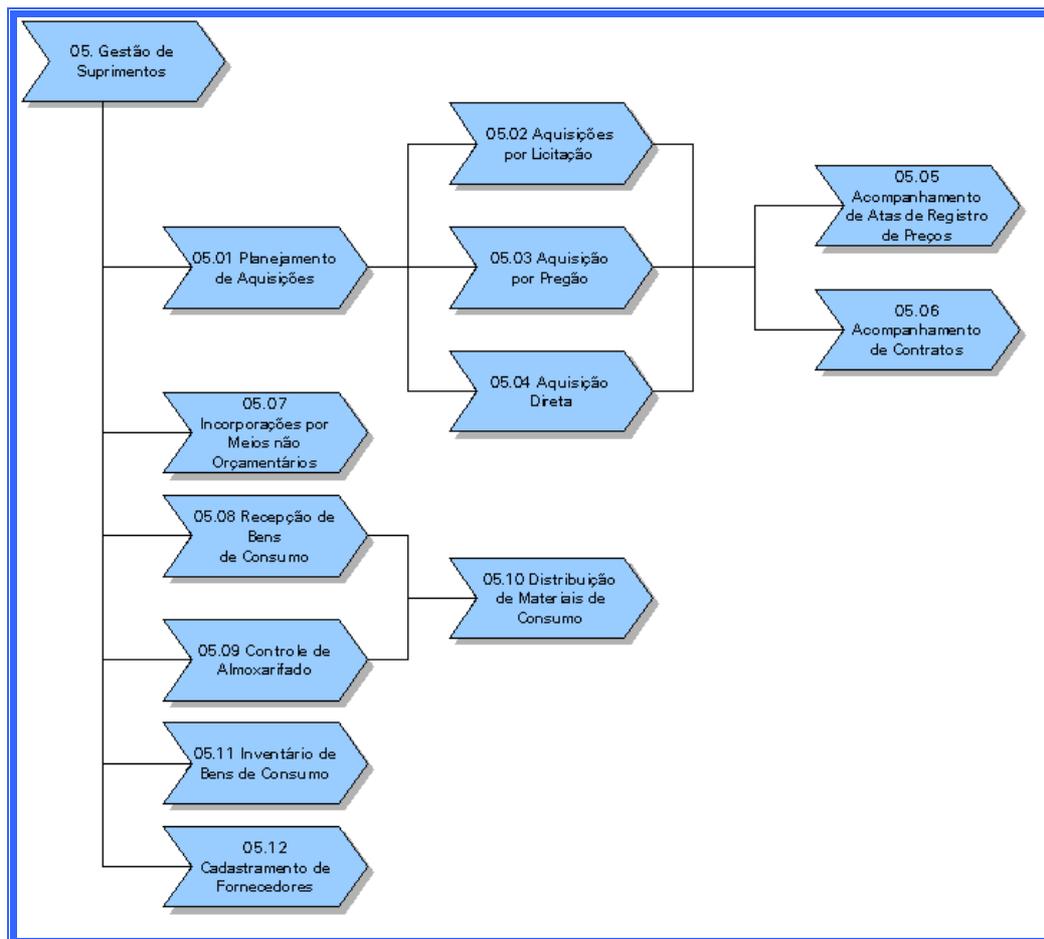
04.19. Seleção de Estagiários - abrange o processo de seleção de estagiários recrutados por instituição especializada pela da celebração de um convênio.

04.20. Acompanhamento de Estagiários - abrange o processo de acompanhamento da frequência e dos contratos dos estagiários.

04.21. Pagamento de Estagiários - abrange o processo de pagamento da bolsa dos estagiários através de convênio firmado com instituição especializada.

Na figura 32 visualizamos o desenho do macroprocesso **05. Gestão de Suprimento** que abrange os processos de suprimento e a gestão de contratos.

Figura 32: Macroprocesso 05. Gestão de Suprimentos



Fonte: IBGE (2008, p. 68).

A descrição de cada um de seus processos é:

05.01. Planejamento de Aquisições - com base no planejamento e nas necessidades da instituição, desenvolve as atividades de programação de compras de materiais e contratação de serviços. Inclui o planejamento de materiais permanentes e consumo.

05.02. Aquisições por Licitação - abrange as atividades de aquisições pela modalidade de concorrência, tomada de preços e carta convite, segundo a orientação da Lei n° 8.666/93. Inclui a identificação de existência de atas.

05.03. Aquisição por Pregão - abrange as atividades de realização de aquisições por meio do pregão eletrônico. Inclui o registro de preço e a identificação de existência de atas em outros órgãos para adesão.

05.04. Aquisição Direta - abrange as atividades de aquisição de bens e serviços nas modalidades de inexigibilidade e dispensa de licitações. Inclui a cotação eletrônica e a identificação de existência de ata.

05.05. Acompanhamento de Atas de Registro de Preços - abrange as atividades de atendimento às demandas de suprimento de bens e serviços do IBGE e de outros órgãos, até o uso integral da quantidade e prazo de vigência prevista na ata. Inclui os procedimentos de elaboração dos contratos e de aditivos do contrato. O acompanhamento vai até o esgotamento do prazo de vigência mesmo que a quantidade já tenha sido consumida.

05.06. Acompanhamento de Contratos - com base na formalização do contrato, acompanha os termos contratuais, as entregas de bens e serviços segundo critérios definidos e medidas de ajustes aos contratos. Inclui medições e decisões sobre renovação, aditamento, repactuação, aplicação de penalidades e rescisão contratual. Levantamento de satisfação dos usuários quanto do fornecedor.

05.07. Incorporações por Meios não Orçamentários - abrange as atividades de obtenção de material por meio de convênios, comodatos e doação, sem que recursos orçamentários estejam alocados.

05.08. Recepção de Bens de Consumo - abrange as atividades de recepção, conferência e aceitação ou rejeição do material adquirido.

05.09. Controle de Almoxarifado - abrange as atividades de registro, armazenamento, atendimento e análise da movimentação de materiais de consumo.

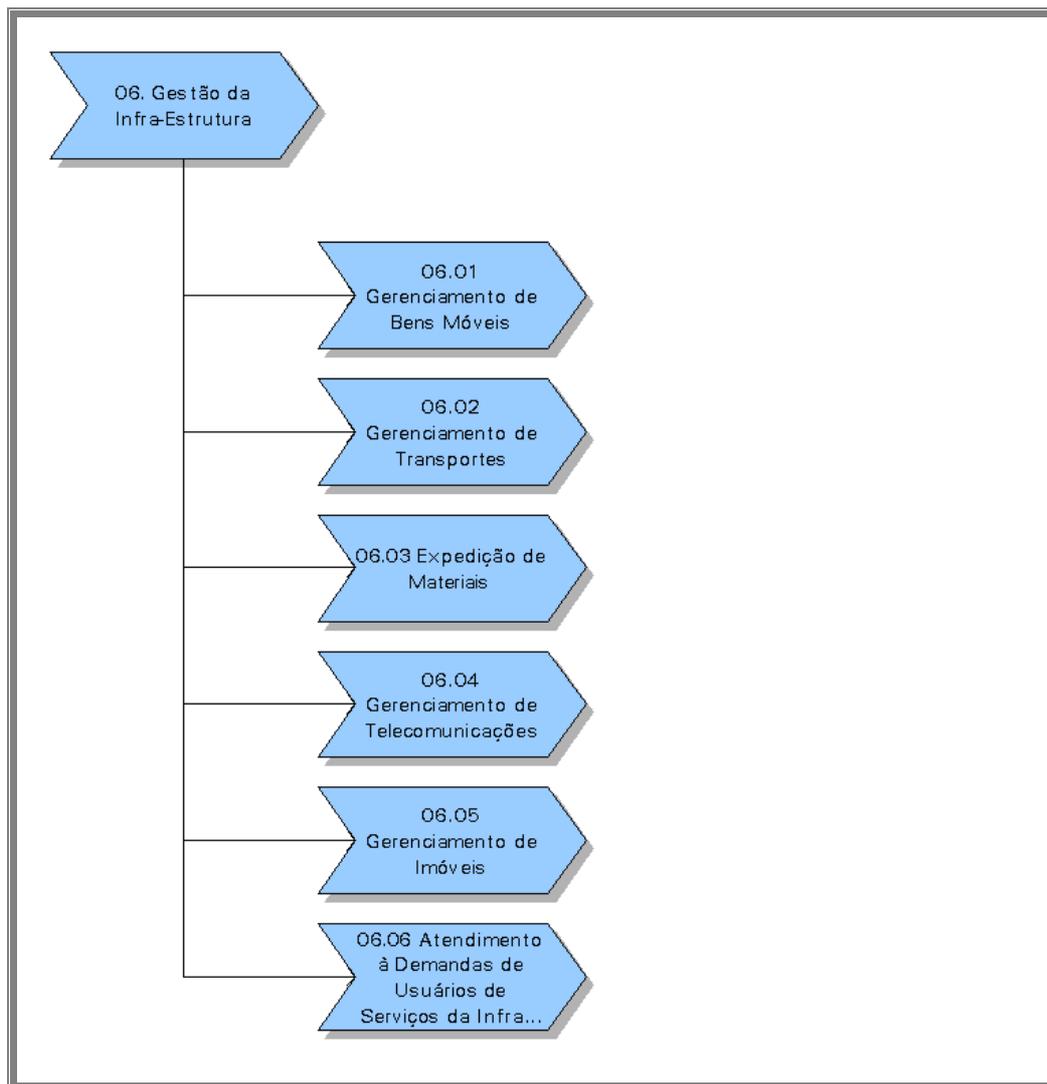
05.10. Distribuição de Materiais de Consumo - abrange as atividades de atendimento às solicitações de suprimento de bens de consumo para as Unidades Organizacionais.

05.11. Inventário de Bens de Consumo - abrange as atividades de formulação da sistemática de inventário, condução dos procedimentos de inventário, elaboração de relatórios e ajustes. Inclui as informações para ajustes contábeis.

05.12. Cadastramento de Fornecedores - recebimento e validação de documentação para cadastramento no SICAF (Sistema de Cadastramento de Fornecedores do Governo Federal) e atualização de certidões vencidas. Registro de penalidades no SICAF.

Na figura 33 visualizamos o desenho do macroprocesso **06. Gestão da Infra-Estrutura** que abrange os processos de administração, manutenção e controle dos bens móveis, bens imóveis e instalações

Figura 33: Macroprocesso 06. Gestão da Infra-estrutura



Fonte: IBGE (2008, p. 71).

A descrição de cada um de seus processos é:

06.01. Gerenciamento de Bens Móveis - abrange as atividades gerais de gerenciamento de bens móveis, como: recepção, classificação, tombamento e movimentação de bens móveis do acervo patrimonial do IBGE. Inclui atividades de inventário de bens móveis

06.02. Gerenciamento de Transportes - abrange as atividades gerais de gerenciamento de transporte, como: atendimento aos usuários, controle de utilização e acompanhamento da documentação de veículos e motoristas.

06.03. Expedição de Materiais - abrange as atividades de controle de expedição de malotes, envio de correspondências via correios e SEDEX, franqueamento de cartas, expedição de volumes contendo materiais de pesquisa, móveis e equipamentos, via transporte aéreo ou rodoviário contratadas e de atividades de protocolo.

06.04. Gerenciamento de Telecomunicações - abrange as atividades relacionadas com a manutenção da rede de telecomunicações, estudos e projetos de telecomunicações, assim como o controle de gastos, tarifação e ressarcimento de valores.

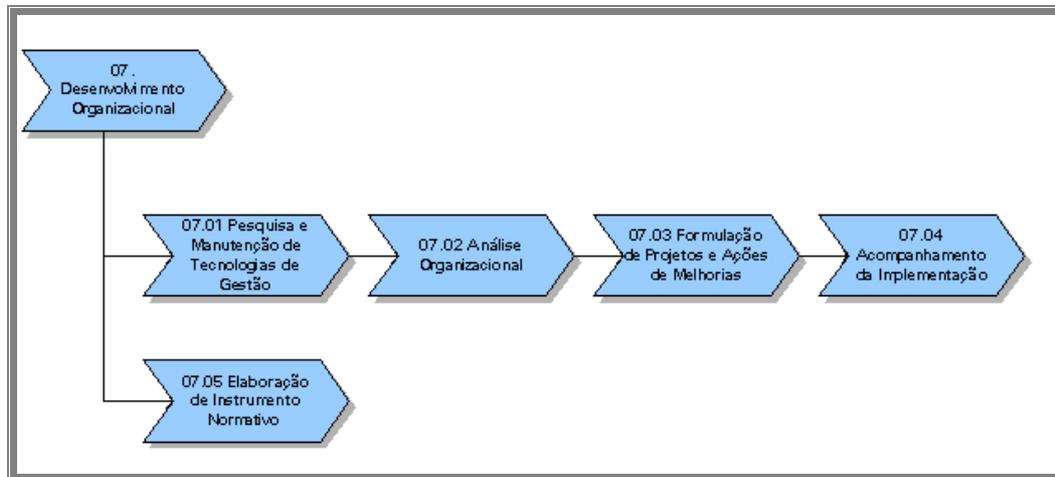
06.05. Gerenciamento de Imóveis - consiste de atividades de gerenciamento dos imóveis próprios e de terceiros, juntamente com os encargos e taxas sobre eles incidentes. Inclui os procedimentos de inventário (e necessários ajustes contábeis), assim como estudos e projetos de Engenharia.

06.06. Atendimento à Demandas de Usuários de Serviços da Infra-estrutura - abrange as atividades de recebimento, análise e encaminhamento de demandas dos usuários relativas à infra-estrutura, quanto à manutenção de equipamentos, manutenção de instalações, serviços gerais terceirizados (portaria, recepção, limpeza, fornecimento de água mineral, reprografia, segurança, malotes).

Na figura 34 visualizamos o desenho do macroprocesso **07. Desenvolvimento Organizacional** que abrange os processos de análise e modelagem organizacional e formulação de projetos de melhorias de estrutura,

processos, desde a identificação de necessidades e priorização até a implementação e acompanhamento.

Figura 34: Macroprocesso 07. Desenvolvimento Organizacional



Fonte: IBGE (2008, p. 74).

A descrição de cada um de seus processos é:

07.01. Pesquisa e Manutenção de Tecnologias de Gestão - abrange as atividades de pesquisa, estudos e promoção de eventos sobre modelos contemporâneos de gestão para aprendizado e adequação do modelo de gestão do IBGE.

07.02. Análise Organizacional - refere-se às atividades de análise das Unidades Organizacionais quanto à adequação de suas competências e processos, seus relacionamentos e conflitos, para a melhoria de seu desempenho.

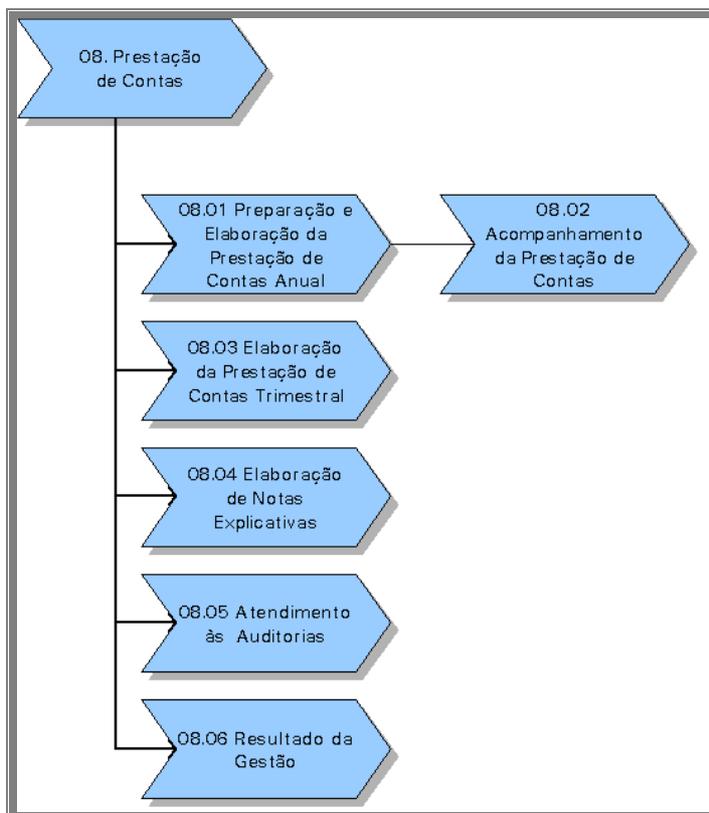
07.03. Formulação de Projetos e Ações de Melhorias - abrange as atividades de formulação e estruturação de planos ou de projetos de melhoria de curto, médio ou longo prazo.

07.04. Acompanhamento da Implementação - abrange as atividades de acompanhamento da implementação das mudanças - fases do projeto e resultados esperados.

07.05. Elaboração de Instrumento Normativo - abrange as atividades de identificação e análise das necessidades de normalização, elaboração, aprovação e divulgação do instrumento normativo.

Na figura 35 visualizamos o desenho do macroprocesso **08. Prestação de Contas** que abrange os processos de avaliação dos resultados para a prestação de contas. Inclui a prestação de contas para os órgãos de controle, o atendimento às demandas das auditorias e à sociedade.

Figura 35: Macroprocesso 08. Prestação de Contas



Fonte: IBGE (2008, p. 75).

A descrição de cada um de seus processos é:

08.01. Preparação e Elaboração da Prestação de Contas Anual - consiste na consolidação das peças, conforme determinação do Tribunal de Contas da União (TCU), visando a montagem do relatório da prestação de contas anual.

08.02. Acompanhamento da Prestação de Contas - abrange as atividades de atendimento às auditorias do Controladoria Geral da União (CGU) e TCU, coleta e pesquisa sobre os questionamento e estruturação das respostas.

08.03. Elaboração da Prestação de Contas Trimestral - em atendimento ao Estatuto, com base nos números dos balanços, elabora os cenários das execuções orçamentárias, financeiras e contábil nos períodos em análise.

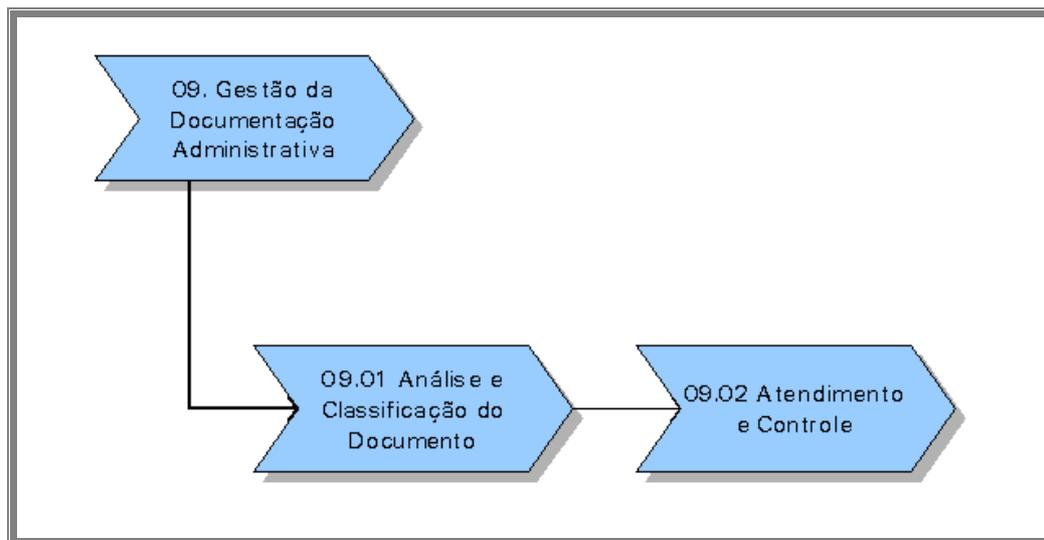
08.04. Elaboração de Notas Explicativas - consiste no atendimento às questões apontadas pela auditoria interna, visando dar transparência aos Conselhos Diretor e Curador, e pela auditoria externa, visando atender a CGU.

08.05. Atendimento as Auditorias - consiste no atendimento as auditorias internas.

08.06. Resultado da Gestão - apresentar os indicadores de avaliação do modelo de gestão da Diretoria Executiva.

Na figura 36 visualizamos o desenho do macroprocesso **09. Gestão da Documentação** que abrange os procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos.

Figura 36: Macroprocesso 09. Gesto da Documentação Administrativa



Fonte: IBGE (2008, p. 76).

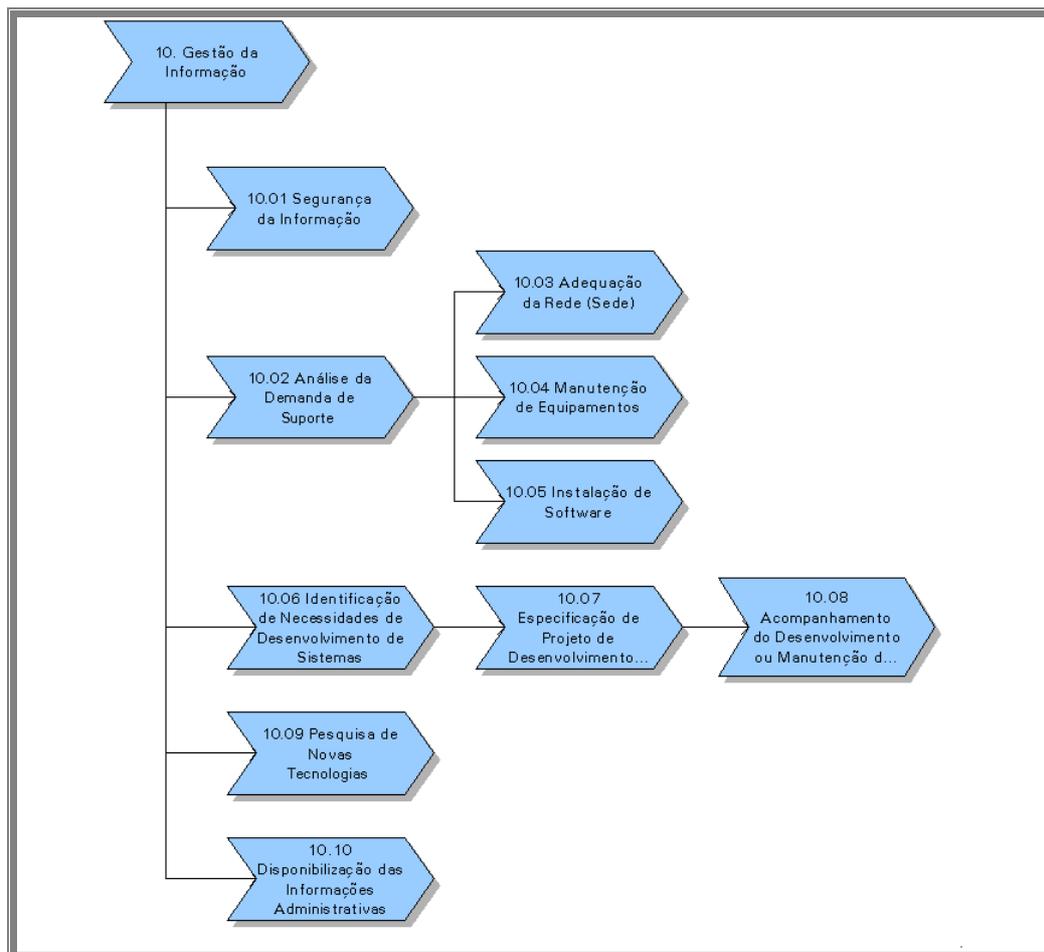
A descrição de cada um de seus processos é:

09.01. Análise e Classificação do Documento - consiste na análise dos documentos quanto ao prazo de guarda, visando à elaboração da tabela de temporalidade e classificação dos documentos por assunto para aplicação do código de classificação Dewey (CCD) e o arquivamento.

09.02. Atendimento e Controle - consiste na guarda do documento em local devido, de acordo com a classificação dada, e o controle de empréstimos informa a localização dos documentos retirados.

Na figura 37 visualizamos o desenho do macroprocesso **10. Gestão da Informação** que abrange os processos de formalização das demandas de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação e o tratamento das informações para suporte à decisão. Inclui a manutenção e o suporte de recursos físicos de tecnologia da informação.

Figura 37: Macroprocesso 10. Gesto da Informação



Fonte: IBGE (2008, p. 77).

A descrição de cada um de seus processos é:

10.01. Segurança da Informação - abrange, no âmbito da Diretoria Executiva e Presidência, a instalação e manutenção de servidores de rede, cadastramentos de usuários para acesso à rede IBGE, manutenção e cadastramento de novos usuários de correio eletrônico, *back-up* e acesso aos servidores de arquivos SQL/PHP. Monitoramento dos acessos na rede sem fio e cadastramento de novos usuários. Controle de acesso *link Mundivox*.

10.02. Análise da Demanda de Suporte - abrange as atividades de análise da rede lógica quanto às necessidades de alocação (pontos, cabeamento e *switches*), de instalação e manutenção de software e de equipamentos de informática nas unidades da DE e Presidência.

10.03. Adequação da Rede (Sede) - abrange a elaboração de projetos de melhoria visando o aumento de desempenho da rede e o acompanhamento e manutenção dos links Internet.

10.04. Manutenção de Equipamentos - abrange o acompanhamento dos contratos de manutenção, consertos e necessidades das áreas da DE e Presidência.

10.05. Instalação de Software - abrange as atividades de instalação de sistemas operacionais, diversos *softwares* e ferramentas, nos equipamentos da DE e Presidência.

10.06. Identificação de Necessidades de Desenvolvimento de Sistemas - a partir de reuniões com os gestores de sistemas já existentes e/ou determinação da Diretoria, identifica as necessidades de desenvolvimento, manutenção e customização de sistemas.

10.07. Especificação de Projeto de Desenvolvimento de Sistemas - abrange as atividades de especificação e ajustes em sistemas já existentes e/ou a especificação dos requisitos para novos sistemas.

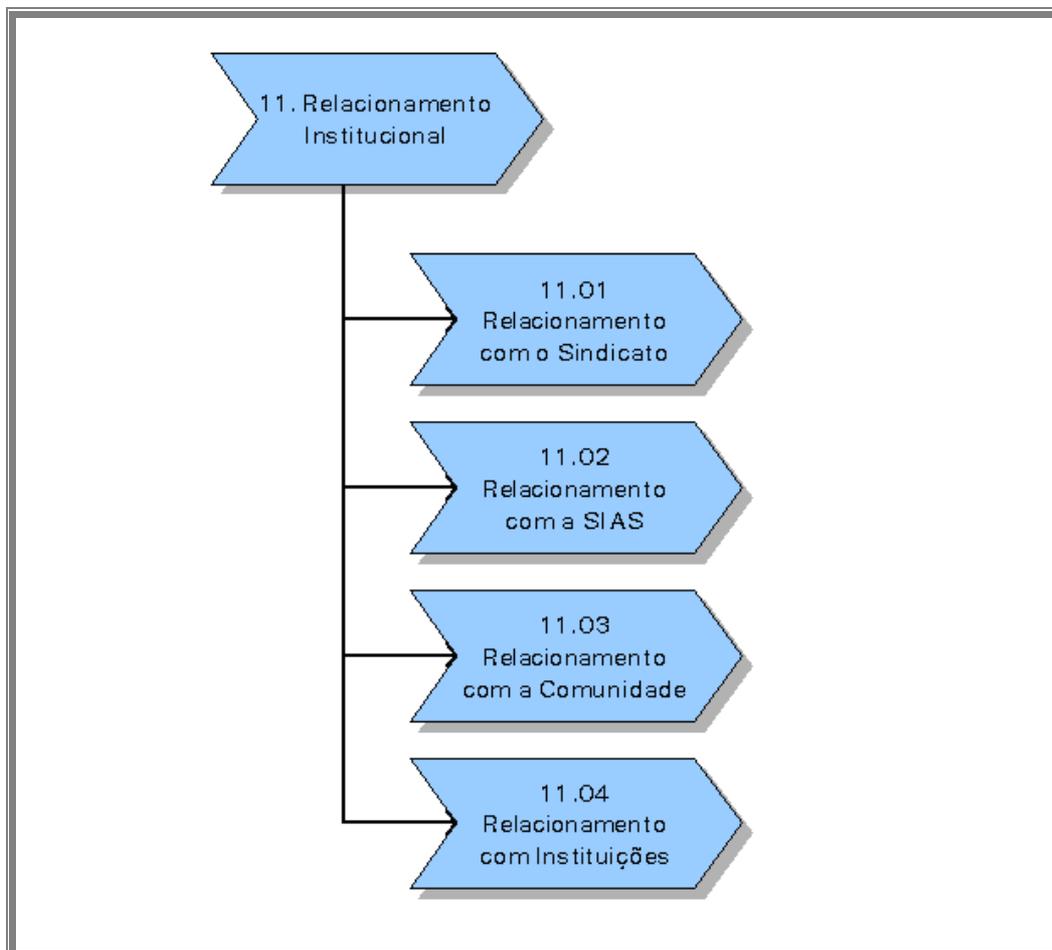
10.08. Acompanhamento do Desenvolvimento ou Manutenção de Sistemas - consiste no acompanhamento das etapas de desenvolvimento e manutenção.

10.09. Pesquisa de Novas Tecnologias - abrange a identificação de novas tecnologias (*softwares* e *hardware*) que permitirão a disseminação das informações administrativas.

10.10. Disponibilização das Informações Administrativas - engloba as atividades de produção de conteúdo, a confecção de páginas e portais e a sua manutenção. Inclui o tratamento das informações gerenciais para suporte à decisão.

Na figura 38 visualizamos o desenho do macroprocesso **11. Relacionamento Institucional** que abrange o processo de relacionamento com o Sindicato, para efeito de negociações trabalhistas e outros órgãos que compõem a rede de relacionamentos da Diretoria-Executiva. O relacionamento pressupõe a interação com elos institucionais e parceiros estratégicos

Figura 38: Macroprocesso 11. Relações Institucionais



Fonte: IBGE (2008, p. 79).

A descrição de cada um de seus processos é:

11.01 Relacionamento com o Sindicato - abrange a análise das demandas e a negociação com o sindicato, o acompanhamento dos acordos firmados. Inclui a recepção, guarda e controle da correspondência trocada entre o IBGE e o Sindicato.

11.02 Relacionamento com a SIAS - abrange a troca de informações entre a Coordenação de Recursos Humanos - DE/CRH e a Sociedade Ibegeana de assistência e Seguridade (SIAS) com vistas à concessão de benefícios aos servidores e a seus familiares.

11.03 Relacionamento com a Comunidade - abrange os processos para cessão de espaço para atividades diversas a comunidades vizinhas, arrecadação de brinquedos, roupas e alimentos para entidades beneficentes, entre outras atividades.

11.04 Relacionamento com Instituições - abrange contato com outras instituições nacionais e estrangeiras visando à troca de experiências de práticas administrativas em geral.

## ANEXO 8 - Plano de Melhorias 2008-2009

O Plano de Melhorias é composto pelas oportunidades de melhorias a serem implementadas ao longo de 2008 e 2009 nos processos, dos 11(onze) macroprocessos, devendo assim, ser mapeados primeiramente. O plano de Melhoria foi acordado pelos integrantes estratégicos da Diretoria-Executiva, durante o curso Gestão Estratégica de Processos

A ordem de prioridade é decorrente da média aritmética das prioridades dadas pelos grupos. Cada grupo discutiu, analisou e, através do consenso, deu uma nota sobre o impacto a ser gerado nos Clientes, na Economicidade (redução de custo) e no Desenvolvimento dos Servidores Envolvidos, em relação a cada uma das oportunidades de melhorias que tiveram prioridade alta.

O valor do impacto a ser dado para cada uma das categorias de *Clientes*, *Economia* e *Desenvolvimento dos Servidores Envolvidos* variava de 1 (uma) a 4 (quatro), onde 1 (um) significava que aquela melhoria geraria pouco impacto e, 4 (quatro) a melhoria geraria muito impacto Os integrantes dos 4 (quatro) grupos foram escolhidos de forma aleatória, utilizando-se como critério a ordem alfabética da lista de presença do curso.

As ações de melhorias a serem realizadas ao longo de 2008 e 2009, por ordem de prioridade, estão descritas no quadro 18, a seguir.

Quadro 18: Ações de melhorias a serem realizadas em 2008-2009.

<b>Nome do Macroprocesso</b>	<b>Prioridade</b>	<b>Id</b>	<b>Nome do Processo</b>	<b>Oportunidade de Melhoria</b>
05. Gestão de Suprimento	1º	05.06	Acompanhamento de Contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação de gestores e administrativos no sistema.</li> <li>• Melhoria do sistema para interface com sistemas governamentais.</li> <li>• Operacionalização de todas as áreas da DE.</li> </ul>
02. Gestão Orçamentária e Financeira	1º	02.04	Execução da Despesa	Automação do processo da execução das fases de execução das despesas, disponibilizando também as dívidas vencidas e vincendas.
02. Gestão Orçamentária e Financeira	1º	02.01	Programação e Distribuição de Créditos	Detalhamento dos compromissos assumidos para o exercício, possibilitando as tomadas de decisão na esfera estratégica, com despesas detalhadas mês a mês, regulando conseqüentemente a distribuição e atendimento dos créditos de acordo com os limites orçamentários. Disponibilizar as informações das dívidas vencidas e vincendas sem cobertura orçamentária, que comprometem o exercício.
04. Gestão de Pessoas	2º	04.15	Registros Funcionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alimentar o SIAPE e SIAPE Cad adequadamente.</li> <li>• Estabelecer um plano de ação para atualização e alimentação do SIAPE e SIAPE Cad.</li> </ul>
04. Gestão de Pessoas	3º	04.07	Análise e Decisões quanto a Direitos	Racionalização e agilização dos fluxos de trabalho, visando a eliminação de etapas que não agregam valor.

Continuação

Nome do Macroprocesso	Prioridade	Id	Nome do Processo	Oportunidade de Melhoria
05. Gestão de Suprimento	4°	05.01	Planejamento de Aquisições	Elaboração de projeto para definição das etapas e identificação de demandas, consolidação e aprovação para aquisição de bens e serviços.
05. Gestão de Suprimento	5°	05.05	Acompanhamento de Atas de Registro de Preços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar procedimento para acompanhar as demandas de atendimento interno e adesão de outros órgãos.</li> <li>• Divulgação e transparência das informações.</li> </ul>
01. Planejamento	6°	01.02	Definição dos Programas e Ações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização do processo de Planejamento Estratégico Institucional em 2008.</li> <li>• Alinhar as estratégias de implementação dos Programas e Ações às orientações estratégicas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), às demandas da sociedade, ao Plano Estratégico do IBGE, ano a ano.</li> </ul>
09. Gestão da Documentação Administrativa	7°	09.01	Análise e Classificação do Documento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de um GED referente aos documentos funcionais de RH.</li> <li>• Digitalização dos documentos.</li> </ul>
10. Gestão da Informação	7°	10.01	Segurança da Informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de sistemas de gerenciamento de backup e hardware.</li> <li>• Aquisição de antivírus.</li> </ul>
06. Gestão da Infra-Estrutura	7°	06.08	Estudos e Projetos de Telecomunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirização dos serviços operacionais de controle e manutenção.</li> <li>• Treinamento nas inovações de softwares (aquisição).</li> </ul>

Continuação

Nome do Macroprocesso	Prioridade	Id	Nome do Processo	Oportunidade de Melhoria
06. Gestão da Infra-Estrutura	8°	06.07	Manutenção da Rede de Telecomunicações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirização das atividades de operação, controle e manutenção da rede de telefonia.</li> <li>• Treinamento da área em gestão de telecomunicação.</li> </ul>
08. Prestação de Contas	8°	08.05	Atendimento as Auditorias	Melhoria do fluxo de informações, identificando as responsabilidades pelos atendimentos às demandas e os respectivos acompanhamentos das ações de correção adotadas.
01. Planejamento	9°	01.05	Acompanhamento Plano Plurianual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzir Boletins Analíticos Bimestrais até o dia 15 do mês subsequente, para subsidiar tomada de decisão tempestivamente.</li> <li>• Capacitar a equipe de planejamento na ferramenta <i>Microstrat</i>.</li> <li>• Identificar as variáveis de planejamento a serem incorporadas no <i>Microstrat</i> e criar mecanismos para a obtenção dessas informações (sistematizar o processo).</li> </ul>
06. Gestão da Infra-Estrutura	10°	06.19	Atendimento a Demandas de Usuários de Serviço da Infra-estrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e implantação de sistemas para receber solicitações de serviços de infra-estrutura e <i>feedback</i> ao usuário.</li> <li>• Capacitar os funcionários nas relações interpessoais e de atendimento ao cliente.</li> </ul>

Continuação

Nome do Macroprocesso	Prioridade	Id	Nome do Processo	Oportunidade de Melhoria
01. Planejamento	11°	01.01	Redefinição e Disseminação da Metodologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapear o processo de planejamento plurianual e estabelecer regras claras a serem cumpridas uniformemente, por meio da edição de uma Resolução de Conselho Diretor (R.CD).</li> <li>Estudo da viabilidade da automação do processo de planejamento.</li> </ul>
10. Gestão da Informação	12°	10.05	Instalação de Software	Capacitação da equipe para a instalação dos diversos softwares.
10. Gestão da Informação	13°	10.03	Adequação da Rede (Sede)	Elaborar e implementar projeto de rede pela contratação de consultoria.
07. Desenvolvimento Organizacional	14°	07.04	Acompanhamento da Implementação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento do Plano de Ações de Melhoria decorrentes do projeto Gestão dos Processos Administrativos.</li> <li>Acompanhamento da implantação do projeto Gestão dos Processos Administrativos.</li> <li>Acompanhamento do desenvolvimento do projeto Gestão por Competência.</li> </ul>
10. Gestão da Informação	15°	10.10	Disponibilização das Informações Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilização para a melhoria da qualidade dos dados administrativos.</li> <li>Implementação de uma proposta de gestão da informação via Intranet.</li> </ul>
10. Gestão da Informação	16°	10.06	Identificação de Necessidades de Desenvolvimento	Sistematização do Fórum com os gestores de sistemas.

Continuação

Nome do Macroprocesso	Prioridade	Id	Nome do Processo	Oportunidade de Melhoria
08. Prestação de Contas	17°	08.06	Resultado da Gestão	Instituir uma sistemática de comunicação do resultado da avaliação do modelo de gestão da área administrativa.
10. Gestão da Informação	18°	10.09	Pesquisa de Novas Tecnologias	Estudo de viabilidade de utilização de novos softwares.
04. Gestão de Pessoas	19°	04.09	Atendimento de Saúde ao Servidor	Terceirização de médicos e técnicos de enfermagem (já em andamento).
03. Acompanhamento e Controle Contábil	20°	03.03	Controle de Patrimônio	Automação do fluxo gerencial de bens móveis, bens estocáveis e outros permanentes, entre as áreas patrimonial e contábil nas diversas modalidades e saídas na organização, bem como acompanhamento dos processos de sindicância.
06. Gestão da Infra-Estrutura	21°	06.03	Inventário de Bens Móveis	Implementação do coletor de dados <i>BIVETOOTH</i> para transmissão sem fio.
03. Acompanhamento e Controle Contábil	22°	03.01	Análise Contábil	Automação do sistema de atendimento das unidades (suporte) e rol dos responsáveis.
04. Gestão de Pessoas	23°	04.08	Cessões e Requisições	Aperfeiçoamento dos mecanismos de controle por um sistema informatizado.
08. Prestação de Contas	24°	08.01	Preparação e Elaboração da prestação de Contas Anual	Melhorar o fluxo de informação com capacitação específica das áreas que produzem as peças que compõem a prestação de contas anual.
06. Gestão da Infra-Estrutura	25°	06.18	Expedição de Materiais	Desenvolvimento de sistemas e capacitação na operação.
05. Gestão de Suprimento	26°	05.09	Controle de Almoxarifado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução dos itens cadastrados.</li> <li>• Capacitação dos servidores.</li> </ul>

Continuação

Nome do Macroprocesso	Prioridade	Id	Nome do Processo	Oportunidade de Melhoria
07. Desenvolvimento Organizacional	27°	07.01	Pesquisa e Manutenção de Tecnologias de Gestão	Participação regular em eventos sobre tecnologias de gestão Ex: ENAMPAD, GESPÚBLICA, Seminários da qualidade e etc.
10. Gestão da Informação	28°	10.07	Especificação do Projeto de Desenvolvimento ou Manutenção de Sistemas	Elaboração de normas para o desenvolvimento e manutenção de sistemas.
08. Prestação de Contas	29°	08.03	Elaboração da Prestação de Contas Trimestral	Melhoria do fluxo de informações com o objetivo de aprimorar a pré-análise e pós-análise e o <i>layout</i> da publicação.
10. Gestão da Informação	30°	10.04	Manutenção de Equipamentos	Destinar recursos financeiros para a substituição de equipamentos do parque de informática da Diretoria-Executiva e Presidência.
10. Gestão da Informação	31°	10.02	Análise da Demanda de Suporte	Elaboração de instrumento para o gerenciamento de alocação de recursos para atendimento.
06. Gestão da Infra-Estrutura	32°	06.06	Atendimento aos Usuários de Veículos	Ampliar a terceirização do serviço de motoristas; desenvolvimento de sistema para utilização de PDA nas solicitações de veículos e acompanhamento diário.
10. Gestão da Informação	33°	10.08	Acompanhamento do Desenvolvimento ou Manutenção de Sistemas	Criação de metodologia de acompanhamento.
06. Gestão da Infra-Estrutura	34°	06.15	Controle de Gastos com Concessionárias	Desenvolver sistema de acompanhamento, monitoramento e controle do consumo de energia e de água.

Continuação

Nome do Macroprocesso	Prioridade	Id	Nome do Processo	Oportunidade de Melhoria
06. Gestão da Infra-Estrutura	35°	06.17	Estudos e Projetos de Obras e Serviços de Engenharia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terceirização dos serviços de projeto de arquitetura instalação predial e CPD.</li> <li>• Treinamento em <i>software</i> de arquitetura.</li> </ul>
06. Gestão da Infra-Estrutura	36°	06.05	Acompanhamento da Documentação de Veículos e Motoristas	Desenvolvimento de sistema para acompanhamento de pontuação, agendamento do licenciamento e autorização para conduzir.
06. Gestão da Infra-Estrutura	36°	06.04	Controle de Utilização de Veículos	Melhorar o sistema atual com inserção de críticas na entrada de dados e maior interação com os níveis gerenciais.
04. Gestão de Pessoas	37°	04.18	Acompanhamento de Estagiário	Criar um sistema que controle a frequência e os contratos.

Fonte: IBGE (2008, p. 67).

## ANEXO 9 – Descrições do Modelo de Agregação dos Processos Administrativos

O Modelo de Agregação dos Processos Administrativos é composto pela relação de macro-eixos, eixos, processos e subprocessos, sendo decorrente do levantamento realizado para identificar os processos administrativos. Posteriormente, foi discutido e validado pelo grupo estratégico durante os seminários. As definições são apresentadas para cada macro-eixo (Governança, Pessoas, Finanças e Logística), eixo e processo no quadro 19.

Quadro 19: Definições dos macro-eixos, eixos e processos administrativos.

<b>MACRO-EIXO: GOVERNANÇA</b>
Sistema institucional de planejamento, gestão, monitoramento e relação com o ambiente com vistas à implementação e ao controle de ações de forma a fornecer subsídios às tomadas de decisão.
<b>EIXO: Relações Institucionais</b>
Canal de representação institucional para efetivar intercâmbios, negociações, convênios e parcerias junto a organizações nacionais e internacionais, com o objetivo de desenvolver e aprimorar a gestão e promover a articulação e integração do IBGE com essas organizações.
<b>PROCESSO: Relações Sindicais</b>
Relacionamento entre o IBGE e as entidades de classe que representam os servidores e atuam nas negociações coletivas, visando à mediação dos interesses em assuntos de natureza econômica, política e sociais.
<b>SUBPROCESSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociações com a ASSIBGE</li> </ul>
<b>PROCESSO: Relações com a SIAS</b>
Relacionamento entre o IBGE e a SIAS, com vistas a intermediar e assegurar os interesses dos servidores ativos, aposentados e seus grupos familiares, desde que participante (CLT) ou assistidos (RJU), no que se refere à prestação de serviços de caráter previdenciário.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Atendimento aos servidores e aposentados regidos pela CLT</li> <li>Atendimento aos servidores e aposentados regidos pela RJU</li> </ul>
<b>PROCESSO: Relações com Potenciais Fornecedores</b>
Relacionamento com Pessoa Física ou Jurídica que fornece produtos ou presta serviços, através de articulações e negociações que venham a facilitar o atendimento às reais necessidades do IBGE.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação de fornecedores potenciais no mercado</li> <li>Negociações</li> </ul>
<b>PROCESSO: Relações com Outras Instituições</b>
Relacionamento com instituições para a troca de experiências e estabelecimento de acordos e parcerias.

Continuação

<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benchmarking</li> <li>• Parcerias, Convênios e Acordos de Cooperação.</li> </ul>
<b>EIXO: Planejamento</b>
Ciclo dinâmico que compreende a estruturação da metodologia, definição das estratégias e os indicadores institucionais, bem como o estabelecimento de metas de acompanhamento de um conjunto abrangente de planos.
<b>PROCESSO: Planejamento Estratégico</b>
Definição de métodos, de diretrizes e estratégias de longo prazo que orientam a tomada de decisão presente, tendo em vista um cenário futuro construído sob o enfoque sistêmico e integrado no âmbito da organização.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição Metodológica</li> <li>• Desenvolvimento do Plano Estratégico</li> <li>• Divulgação do Plano Estratégico</li> <li>• Acompanhamento</li> </ul>
<b>PROCESSO: Planejamento Plurianual</b>
Sistema ordenador das ações de médio prazo, em consonância com as orientações ministeriais e com as diretrizes, estratégias e objetivos institucionais.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão Plurianual de Programas e Ações (fase qualitativa)</li> <li>• Definição Anual de Programas e Ações (fase qualitativa)</li> <li>• Revisão Plurianual das Metas Físicas e Financeiras (fase quantitativa)</li> <li>• Definição Anual das Metas Físicas e Financeiras (fase quantitativa)</li> <li>• Elaboração da Proposta Orçamentária</li> <li>• Elaboração do Plano Plurianual</li> <li>• Divulgação do Plano Plurianual</li> <li>• Acompanhamento</li> </ul>
<b>PROCESSO: Planejamento Anual</b>
Sistema ordenador de ações de curto prazo que discriminam, para cada projeto / atividade, os respectivos níveis de responsabilidades, recursos necessários e datas de execução, de acordo com as definições do Plano Plurianual.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição Metodológica</li> <li>• Desenvolvimento do Planejamento Operacional</li> <li>• Elaboração do Plano de Ação</li> <li>• Divulgação do Plano de Ação</li> <li>• Acompanhamento</li> </ul>
<b>EIXO: Gestão</b>
Monitoramento, adequação e implementação das estratégias para a consecução dos planos institucionais, por meio da elaboração dos instrumentos normativos, da estrutura de funcionamento e do sistema de lideranças.

Continuação

<b>PROCESSO: Monitoramento Organizacional</b>
Acompanhamento do desempenho da Instituição com base em indicadores que permitem identificar desvios e recomendar ações de correção, quando necessário, visando garantir a realização das atividades conforme planejado e subsidiar o processo de tomada de decisão.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de Indicadores</li> <li>• Acompanhamento do Resultado Institucional</li> <li>• Acompanhamento do Desempenho Institucional</li> </ul>
<b>PROCESSO: Desenvolvimento Organizacional</b>
Avaliação da adequação de atribuições, processos de trabalho, utilização de tecnologias e recursos físicos e materiais e, da capacitação gerencial e da equipe, bem como, as propostas de ações de melhorias e inovações.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelagem Organizacional</li> <li>• Análise da Unidade Organizacional</li> <li>• Análise dos Relatórios de Auditoria</li> <li>• Mudança Organizacional</li> </ul>
<b>PROCESSO: Sistemas de Lideranças</b>
Ações voltadas para o estabelecimento de uma cultura gerencial alinhada às estratégias organizacionais.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação da Cultura</li> <li>• Definição dos Princípios Gerenciais</li> </ul>
<b>PROCESSO: Informação Organizacional</b>
Documentação e a disseminação de informações administrativas, estimulando a convergência produtiva da rede corporativa de informações, para a troca de experiências e a participação dos servidores.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema integrado de Informações Administrativas</li> <li>• Documentação Administrativa</li> <li>• Disseminação Administrativa</li> <li>• Ouvidora</li> </ul>
<b>EIXO: Fiscalização</b>
Verificação e orientação quanto ao cumprimento de atos e fatos administrativos, de acordo com a legislação, que dispõe sobre as atividades fiscais.
<b>PROCESSO: Prestação de Contas</b>
Análise e acompanhamento dos demonstrativos das execuções orçamentárias, contábil e financeira através da apresentação dos Atos Declaratórios, das Contas Trimestrais e do Balanço Anual aos órgãos de Direção Superior e àqueles de cunho fiscalizador.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de Contas Anuais</li> <li>• Prestação de Contas Trimestrais</li> <li>• Atos Declaratórios</li> <li>• Análise da Gestão Orçamentária e Financeira</li> </ul>

Continuação

<b>PROCESSO: Atendimento às Auditorias</b>
Agrupam as atividades inerentes aos esclarecimentos e justificativas de atos e fatos praticados pelos gestores e/ou servidores do IBGE, no desempenho de suas funções, aos diversos órgãos de auditoria.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento dos atos e fatos</li> <li>• Prestação de informações</li> <li>• Ações corretivas</li> <li>•</li> </ul>

<b>MACRO-EIXO: PESSOAS</b>
Refere-se às políticas e práticas aplicadas aos indivíduos no âmbito da Instituição, de forma a agregar valor aos seus resultados.
<b>EIXO: Administração de Pessoal</b>
Orientação e operacionalização dos procedimentos administrativos referentes aos servidores, contratados, estagiários, aposentados e beneficiários de pensão.
<b>PROCESSO: Definição de Direitos e Obrigações</b>
Envolve a análise dos direitos e obrigações, a partir da demanda de auxílios, benefícios, licenças, aposentadorias, pensões, ressarcimentos, etc.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise e decisão quanto a direitos</li> <li>• Análise e decisão quanto a obrigações</li> </ul>
<b>PROCESSO: Registro de Informações e Pagamentos.</b>
Atualização e manutenção dos registros pessoais e funcionais e preparação da folha de pagamento, bem como os acompanhamentos decorrentes.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atualização de dados cadastrais.</li> <li>• Processamento da folha de pagamento</li> <li>• Acompanhamento do processamento dos direitos e obrigações</li> </ul>
<b>EIXO: Valor Humano</b>
Implementação de políticas e práticas institucionais para agregar, aplicar, manter pessoas, disciplinar e desenvolver seus conhecimentos, habilidades e atitudes.
<b>PROCESSO: Recrutamento e Seleção</b>
Realização da seleção interna e externa de servidores e estagiários para a organização.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concursos Públicos</li> <li>• Estágio</li> <li>• Processo Seletivo Simplificado</li> <li>• Seleção Interna</li> <li>• Recomposição dos quadros (reavaliação da força de trabalho)</li> </ul>

Continuação

<b>PROCESSO: Disciplina e Orientações de Conduta</b>
Instauração de processos disciplinares e de acumulação de cargos, apuração e orientações de conduta ética e disciplinar.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulação de cargos</li> <li>• Procedimentos disciplinares</li> <li>• Procedimentos relativos ao comportamento ético profissional.</li> <li>• Orientações de natureza disciplinares</li> </ul>
<b>PROCESSO: Desenvolvimento de Pessoas</b>
Processo sistêmico de planejamento, estruturação, implementação e avaliação da aprendizagem e desenvolvimento profissional e pessoal.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de Desempenho</li> <li>• Gerenciamento do Banco de Talentos</li> <li>• Formação / Educação</li> <li>• Capacitação / Aperfeiçoamento</li> <li>• Desenvolvimento de lideranças.</li> </ul>
<b>EIXO: Saúde e Qualidade de Vida</b>
Implementação de políticas e práticas necessárias ao bem estar físico, mental e social das pessoas, por meio da assistência os programas de prevenção de doenças, promoção e proteção da saúde.
<b>PROCESSO: Assistência à Saúde</b>
Atendimento de saúde ao trabalhador do IBGE.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência suplementar à saúde (plano de saúde)</li> <li>• Vigilância à saúde do servidor</li> </ul>
<b>PROCESSO: Prevenção e Promoção de Saúde</b>
Prevenção de doenças e promoção de saúde do trabalhador do IBGE, buscando difundir hábitos saudáveis entre as pessoas.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação em saúde (Pró-vida; Conviver; Prever; Saúde em Campanha; Viva Mais e Melhor; Grupos de apoio à hipertensão, colesterol, glicose).</li> <li>• Informação e educação em saúde</li> <li>• Imunização (vacinação).</li> </ul>
<b>PROCESSO: Proteção à Saúde</b>
Realização do PCMSO e avaliação dos ambientes de trabalho.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – (PCMSO)</li> <li>• Avaliação dos ambientes de trabalho (PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais).</li> <li>• Melhoria das condições e processos de trabalho.</li> </ul>
<b>PROCESSO: Qualidade de Vida</b>
Ações e práticas desenvolvidas sob as dimensões saúde, cultural e social, visando a valorização do servidor, a integração entre as pessoas e a dinamização de práticas de criatividade e expressão, gerando sentimento de pertencimento, identificação e solidariedade organizacional e social.

Continuação

<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades físicas</li> <li>• Cultura e Lazer</li> <li>• Responsabilidade sócio-ambiental</li> </ul>
<b>MACRO-EIXO: FINANÇAS</b>
Gerenciamento de créditos e recursos, bem como a manutenção e análise dos registros contábeis dos atos praticados pelos gestores e fatos ocorridos.
<b>EIXO: Créditos</b>
Controle, movimentação e acompanhamento das dotações orçamentárias anuais autorizadas e sancionadas pelo Governo, que viabilizam o empenho das despesas.
<b>PROCESSO: Programação Orçamentária</b>
Adaptação, ajuste e acompanhamento da dotação orçamentária e os limites autorizados, para a realização das atividades / projetos aprovados na Lei Orçamentária Anual (LOA).
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação da dotação orçamentária anual aos limites de créditos</li> <li>• Ajuste da dotação orçamentária anual (créditos adicionais)</li> <li>• Avaliação da necessidade de créditos</li> </ul>
<b>PROCESSO: Distribuição Orçamentária</b>
Provisionamento aos Coordenadores de Ação do PPA de créditos destinados a atender a execução das atividades / projetos.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilização dos créditos</li> <li>• Acompanhamento dos créditos disponibilizados</li> </ul>
<b>PROCESSOS: Administração dos Créditos Orçamentários</b>
Análise e adequação dos gastos aos limites estabelecidos visando a disponibilização dos créditos de infra-estrutura para as Unidades Estaduais e os demais para as UORGs por meio de suas Gerências de Planejamento.
<b>SUBPROCESSO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração dos gastos</li> <li>• Disponibilização dos créditos para as Unidades Estaduais e UORGs</li> </ul>
<b>EIXO: Recursos</b>
Controle, movimentação e acompanhamento das disponibilidades financeiras originárias das transferências e receitas, que viabilizam o pagamento dos compromissos assumidos, por meio de empenho da despesa.
<b>PROCESSO: Programação Financeira</b>
Programação, acompanhamento e ajuste dos recursos financeiros previstos, autorizados e liberados à execução orçamentária.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração da programação financeira mensal</li> <li>• Acompanhamento da execução das cotas financeiras</li> <li>• Acompanhamento dos limites legais</li> </ul>

Continuação

<b>PROCESSO: Distribuição Financeira</b>
Distribuição dos recursos necessários para atender a execução do crédito orçamentário.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação da necessidade diária de recursos</li> <li>• Disponibilização dos recursos para as Unidades Gestoras</li> <li>• Acompanhamento dos recursos disponibilizados</li> </ul>
<b>EIXO: Execução da Despesa</b>
Empenho dos compromissos autorizados pelos ordenadores de despesas, sua liquidação, apropriação contábil e o respectivo pagamento.
<b>PROCESSO: Execução Orçamentária</b>
Primeiro estágio da despesa. Empenho dos compromissos autorizados pelos Ordenadores.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pré-empenho</li> <li>• Empenho da despesa</li> </ul>
<b>PROCESSO: Execução Contábil</b>
Processamento e registro contábil, após a liquidação da despesa realizada.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validação da liquidação da despesa</li> <li>• Apropriação contábil</li> </ul>
<b>PROCESSO: Pagamento</b>
Último estágio da despesa. Efetivação do pagamento da despesa.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emissão de Ordens Bancárias</li> <li>• Recolhimentos de tributos</li> <li>• Recebimentos (receitas, ressarcimento, etc.)</li> </ul>
<b>EIXO: Acompanhamento Contábil</b>
Atos relativos aos registros patrimoniais, tais como: análises contábeis, mutações dos bens, direitos e obrigações, bem como a consolidação dos Balanços Trimestrais e Anuais.
<b>PROCESSO: Análise Contábil</b>
Decomposição, comparação e interpretação das demonstrações contábeis: os Balanços (Orçamentário, Financeiro e Patrimonial) e das Variações Patrimoniais e seus Balancetes, assim como as análises dos registros contábeis.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros contábeis</li> <li>• Análise da prestação de contas do suprimento de fundos</li> <li>• Enquadramento da consulta contábil na classificação de materiais ou serviços</li> <li>• Compatibilização mensal e anual dos relatórios sintéticos dos bens de consumo, móveis e imóveis.</li> </ul>

Continuação

<b>PROCESSO: Conformidade</b>
Instrumento da Contabilidade Pública com vista a garantir a fidedignidade dos registros contábeis com base nos documentos comprobatórios que lhe deram origem, bem como o acompanhamento dos operadores do sistema.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de conformidade diária</li> <li>• Registro de conformidade contábil</li> <li>• Registro de conformidade de operadores</li> </ul>
<b>MACRO-EIXO: LOGÍSTICA</b>
Gerenciamento das atividades integradas de suprimento e de infra-estrutura, visando dar suporte necessário aos trabalhos institucionais.
<b>EIXO: Suprimento</b>
Ações de planejamento de suprimento, aquisições, distribuição de materiais, controle, inspeção, recebimento, movimentação, operação de estoques, acompanhamento e controle dos contratos, proporcionando viabilidade operacional aos projetos e atividades da Instituição.
<b>PROCESSO: Aquisições</b>
Atividades relacionadas à seleção e formalização de contratos junto a fornecedores de materiais, de execução de obras ou de prestação de serviços, para atender as necessidades da Instituição.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedido de Aquisição</li> <li>• Licitação</li> <li>• Acompanhamento de Registro de Preços</li> <li>• Formalização de Contratação</li> </ul>
<b>PROCESSO: Planejamento de Aquisições</b>
Atividades associadas à estimativa de aquisições para períodos futuros, orientando o cronograma de aquisições e compatibilizando-o com o planejamento anual de atividades da Instituição, observada a disponibilidade orçamentária prevista.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativa das Aquisições</li> <li>• Programação das Aquisições</li> <li>• Compatibilização Orçamentária</li> </ul>
<b>PROCESSO: Estoques</b>
Atividades de planejamento, recepção, registro, armazenamento, atendimento a requisições e análise da movimentação de materiais de consumo, bem como inventário físico periódico.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise do Estoque</li> <li>• Recebimento de Materiais</li> <li>• Atendimento à Requisição de Material</li> <li>• Inventário Físico Mensal e Anual de Materiais</li> </ul>

Continuação

<b>PROCESSO: Distribuição de Materiais</b>
Compreende as atividades de planejamento e organização da expedição de materiais entre as unidades da Instituição, de modo a atender as suas necessidades no prazo certo e com segurança.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento da Expedição de Volumes</li> <li>• Expedição de Volumes</li> <li>• Acompanhamento da Entrega</li> </ul>
<b>PROCESSO: Administração de Contratos</b>
Consiste em planejar, orientar, controlar e executar as atividades relacionadas às contratações da Instituição, observando os direitos, deveres e responsabilidades das partes, em conformidade com os termos contratuais pelos quais se vinculam.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento dos Contratos</li> <li>• Orientação de Contratos</li> <li>• Fiscalização de Contratos</li> <li>• Avaliação pelo Cliente</li> </ul>
<b>EIXO: Infra-Estrutura</b>
Ações relacionadas à gestão do Ativo Imobilizado e demais recursos físicos disponíveis na Instituição, bem como dos serviços gerais de apoio ao ambiente produtivo, visando a sua otimização e sincronização.
<b>PROCESSO: Administração de Bens Móveis</b>
Consiste em planejar, organizar, coordenar e executar as atividades relacionadas ao gerenciamento de bens móveis.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tombamento de Bens Móveis</li> <li>• Desfazimento de Bens Móveis</li> <li>• Inventário Físico Anual de Bens Patrimoniais Móveis</li> <li>• Movimentação de Bens Móveis</li> <li>• Modernização dos Bens Móveis</li> </ul>
<b>PROCESSO: Administração de Bens Imóveis</b>
Consiste em planejar, organizar, coordenar e executar as atividades relacionadas ao gerenciamento de bens imóveis.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação das Condições de Uso de Imóveis</li> <li>• Desfazimento de Bens Imóveis</li> <li>• Estudos e Projetos de Engenharia e Arquitetura</li> <li>• Incorporação de Bens Imóveis</li> <li>• Inventário Físico Anual de Bens Imóveis</li> <li>• Gerenciamento de Locação, Impostos e Taxas Prediais.</li> </ul>
<b>PROCESSO: Manutenção</b>
Combinação de ações técnicas, administrativas e de supervisão, com o objetivo de manter ou recolocar uma instalação predial, máquina ou equipamento em um estado no qual possa desempenhar uma função requerida, bem como minimizar os efeitos de sua degradação natural ou não natural.

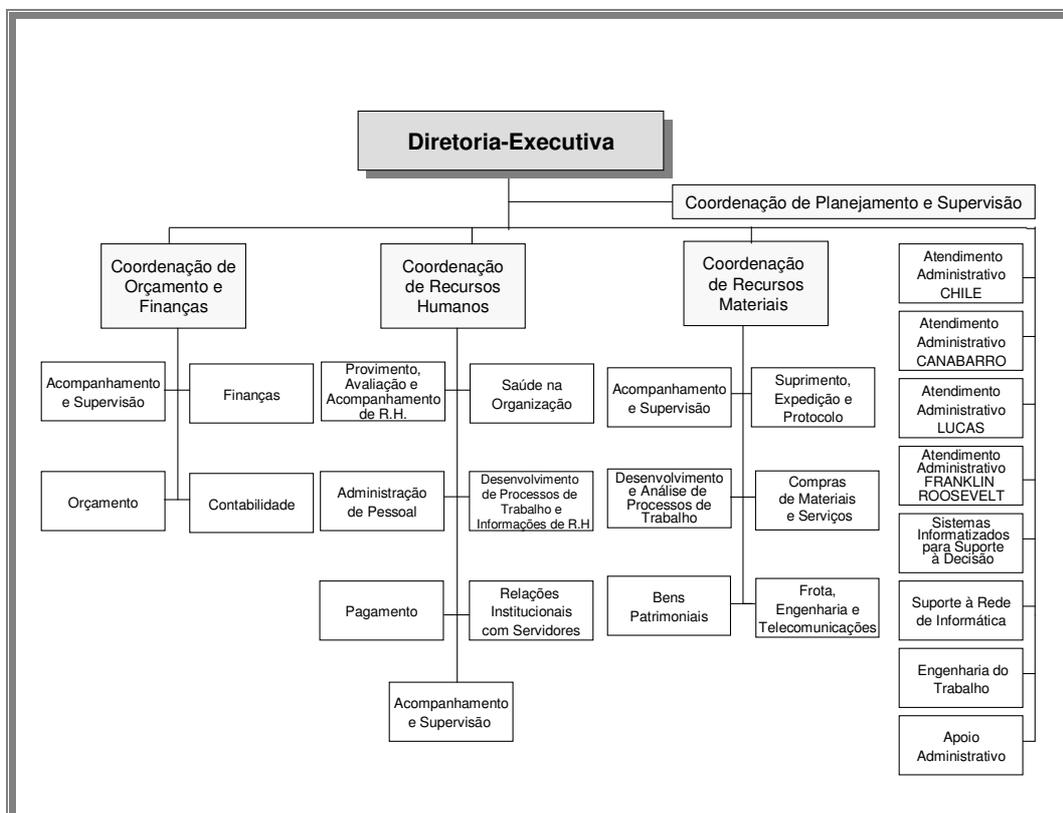
Continuação

<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção dos Equipamentos</li> <li>• Manutenção de Rede Lógica</li> <li>• Manutenção – Software</li> <li>• Manutenção – Hardware</li> <li>• Manutenção Predial</li> </ul>
<b>PROCESSO: Administração de Veículos</b>
Atividades relacionadas ao controle de utilização, documentação, pagamentos de impostos e multas, vistoria e conservação da frota própria de veículos, bem como dos veículos alugados.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle do Uso de Veículos – próprios e locados</li> <li>• Conservação da Frota</li> <li>• Gerenciamento da Documentação, Multas e Taxas</li> </ul>
<b>PROCESSO: Terceirização</b>
Conjunto de atividades relacionadas aos serviços de infra-estrutura local e de apoio, propiciando o necessário auxílio ao desempenho de ações administrativas na Instituição.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento dos Serviços de Apoio</li> <li>• Acompanhamento dos Serviços de Apoio</li> <li>• Qualidade do Atendimento</li> </ul>
<b>PROCESSO: Administração de Telecomunicações</b>
Atividades de Engenharia relacionadas ao projeto, organização e coordenação do desempenho operativo dos sistemas de telecomunicações.
<b>SUBPROCESSOS:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção da Rede de Telefonia</li> <li>• Estudos e Projetos de Telecomunicações</li> <li>• Tarifação e Ressarcimento de ligações particulares</li> </ul>

ANEXO 10 – Estrutura Organizacional da Diretoria-Executiva de fevereiro de 2005 a setembro de 2008

No período de fevereiro de 2005 a setembro de 2008, a estrutura organizacional vigente da Diretoria-Executiva (DE) era a retratada na figura 39, que contém o organograma da DE. Em seguida, serão descritas as competências de cada uma das suas unidades organizacionais que compunham a Diretoria, de acordo com o instrumento normativo interno do IBGE.

Figura 39: Organograma da Diretoria-Executiva em fevereiro de 2005 à setembro de 2008



Fonte: IBGE (2005).

A **Diretoria-Executiva** (DE) compete exercer as atividades de planejamento e coordenação geral, bem como a organização, a coordenação, a orientação e a

execução das atividades relativas à administração de recursos humanos, material, patrimônio, orçamento, finanças e contabilidade, dando suporte às unidades descentralizadas na realização dessas atividades. A DE desenvolverá suas competências por meio das Coordenações definidas no Regimento Interno do IBGE, e pelas Gerencias diretamente subordinadas ao Diretor-Executivo:

1. À **Coordenação de Planejamento e Supervisão** (DE/CPS) compete subsidiar a Diretoria Executiva na coordenação geral e na orientação e execução de ações de planejamento, orçamentação, organização e modernização administrativa, com vistas à melhoria da qualidade do processo de gestão institucional, por intermédio dos gerentes alocados à Coordenação, definidos no Anexo 2, da R.CD 11/03, e, em especial:
  - a) coordenar e orientar a elaboração e o acompanhamento dos Programas e Ações do Plano Plurianual do Governo Federal (PPA) no IBGE e do Programa de Trabalho Anual, obtendo das Unidades Setoriais as informações necessárias ao atendimento do Sistema de Planejamento;
  - b) coordenar a elaboração e a consolidação da proposta orçamentária e conseqüentes reprogramações;
  - c) produzir relatórios gerenciais de desempenho institucional, de atividades e de gestão, a partir de informações encaminhadas pelas Unidades Setoriais do IBGE, para apreciação e/ou tomada de decisão do Conselho Diretor e/ou para encaminhamento ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP);
  - d) analisar e propor ações de melhoria no processo de planejamento organizacional;
  - e) subsidiar a DE na formulação de diretrizes e estratégias de desenvolvimento organizacional e melhoria administrativa;

- f) promover, em estreita articulação com as demais áreas de DE, estudos e medidas que visem à melhoria dos processos de trabalho e de mecanismos de acompanhamento e controle;
  - g) elaborar instrumentos legais e atos regimentais deliberativos ou regulamentares da instituição – resoluções, portarias e outros – com vistas a sistematizar procedimentos e definir competências;
  - h) promover o processo de planejamento estratégico e proceder ao monitoramento sistemático do Plano;
  - i) promover uma cultura de permanente aprendizado, relacionado ao processo de gestão institucional;
  - j) propor e implementar programas que visem promover o contínuo aperfeiçoamento do corpo gerencial do IBGE;
  - k) avaliar a dinâmica organizacional, o clima organizacional e o nível de satisfação dos indivíduos; e
  - l) planejar, orientar e supervisionar o plano anual de treinamento referente às atividades da Diretoria Executiva.
2. À **Coordenação de Orçamento e Finanças** (DE/COF) compete coordenar, supervisionar e orientar as atividades referentes aos Sistemas de Finanças, Orçamento e Contabilidade de modo a assegurar o indispensável apoio técnico às unidades responsáveis pela operacionalização e desenvolvimento desses sistemas, bem como orientar a execução dessas atividades nas Unidades Estaduais, em especial:
- a) planejar e orçar o Programa de Infra-Estrutura, coordenar a sua execução na Diretoria Executiva e nas Unidades Estaduais , em consonância com o Sistema Financeiro Governamental;

- b) coordenar o Sistema de Contabilidade Setorial; e
- c) controlar, em parceria com as áreas finalísticas, a execução financeira dos convênios/acordos nacionais e internacionais.

As Gerências, diretamente subordinadas ao Coordenador de Orçamento e Finanças, são:

2.1. **Acompanhamento e Supervisão** (COF/GEACS) prestar assessoramento às áreas de competência da COF, elaborando relatórios gerenciais, analisando e instruindo processos, administrando o Banco de Dados Administrativos, e a Intranet DE nos temas afins à Coordenação.

2.2. **Orçamento** (COF/GEROR) planejar, coordenar e executar a gestão orçamentária da Instituição, subsidiando a Proposta Orçamentária, normalizando procedimentos, e em especial:

- a) gerenciar o Sistema Orçamentário Governamental, executando empenhos das despesas da SEDE e repassando créditos às Unidades Descentralizadas e às Unidades Estaduais; e
- b) assegurar o apoio técnico /normativo, ao tema.

2.3. **Finanças** (COF/GEFIN) planejar, coordenar e executar a gestão financeira da Instituição, normalizando procedimentos, e em especial:

- a) gerenciar o Sistema de Administração Financeira, efetuando pagamentos da Sede e descentralizando recursos às Unidades Estaduais;
- b) gerenciar a Conta Única da Instituição; e
- c) assegurar o apoio técnico /normativo ao tema e às equipes das Unidades Estaduais.

2.4. **Contabilidade** (COF/GECON) planejar e coordenar a execução contábil setorial da Instituição, normalizando procedimentos, em especial:

- a) gerenciar os Sistemas Governamentais, no que concerne às operações contábeis da Sede e Unidades Estaduais;
- b) subsidiar a Direção na elaboração das Prestações de Contas – Trimestrais e Anuais; acompanhar a execução financeira dos convênios e acordos vigentes; e
- c) assegurar o apoio técnico /normativo ao tema.

3. À **Coordenação de Recursos Humanos** (DE/CRH) compete planejar, normalizar, coordenar, supervisionar, e executar as atividades relativas a Recursos Humanos nos aspectos de gerenciamento de recursos humanos; recrutamento e seleção interna e externa; planejamento e alocação de pessoal; relações sindicais; administração de pessoal; previdência social, saúde e assistência social, bem como orientar a execução dessas atividades nas Unidades Estaduais. As Gerências, diretamente subordinadas ao Coordenador de Recursos Humanos:

3.1. **Provimento, Avaliação e Acompanhamento de R.H.** (CRH/GEPAR):

- a) desenvolver e acompanhar ações de suporte à gestão de pessoas, fornecendo às chefias orientações e ferramentas necessárias ao atingimento de seus objetivos;
- b) planejar, normalizar e coordenar a implementação e o desenvolvimento do Sistema de Avaliação de Desempenho, orientando as unidades do IBGE quanto à aplicação dos seus procedimentos;
- c) planejar e coordenar a realização de concursos públicos, bem como dos processos seletivos simplificados para contratação de pessoal temporário;

- d) planejar e coordenar ações que visem ao gerenciamento do quadro de lotação dos cargos e funções, bem como ao remanejamento inter e intra-áreas, visando alcançar os objetivos organizacionais e individuais;
- e) coordenar, ministrar e acompanhar os programas de treinamento, servindo de interface entre as unidades da CRH e outras unidades de treinamento e aperfeiçoamento;
- f) planejar, operacionalizar e acompanhar o programa de concessão de bolsa de complementação educacional;
- g) planejar e operacionalizar o processo de acompanhamento e avaliação de estágio probatório de servidores nomeados e de estagiários; e
- h) fornecer relatórios ou informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas, visando subsidiar a CRH na tomada de decisões.

### 3.2. **Administração de Pessoal** (CRH/GEAPE):

- a) desenvolver atividades de suporte à administração de pessoal, abrangendo especialmente o acompanhamento e divulgação da legislação específica;
- b) analisar, instruir processos e orientar as Unidades quanto aos assuntos relativos à aposentadoria e pensão;
- c) analisar e instruir os processos referentes à gratificação por titulação, no âmbito do IBGE;
- d) elaborar e manter atualizadas as Ordens de Serviço da CRH; e
- e) fornecer relatórios ou informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas, visando subsidiar a CRH na tomada de decisões.

### 3.3. **Pagamento** (CRH/GEPAG):

- a) processar, junto ao Sistema SIAPE, todas as informações necessárias para o pagamento dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão, no âmbito da Sede;
- b) conferir e controlar os dados dos relatórios de pagamentos recebidos, quanto à exatidão de seus valores e dos comandos das alterações;
- c) organizar e manter atualizada a documentação funcional dos servidores ativos, aposentados e beneficiários de pensão; e
- d) fornecer relatórios ou informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas, visando subsidiar a CRH na tomada de decisões.

#### **3.4. Saúde na Organização (CRH/GESOR):**

- a) planejar, organizar, executar e supervisionar as atividades de assistência e promoção à saúde, nas áreas de medicina, odontologia, psicologia, serviço social e nutrição;
- b) prestar atendimento médico, odontológico, social, psicológico e nutricional aos servidores da Sede;
- c) supervisionar e orientar as Unidades Estaduais e Unidades de Atendimento nos demais Complexos quanto à área de saúde, emitindo pronunciamentos, quando necessário;
- d) elaborar, coordenar e implementar programas de prevenção e de educação em saúde, com o objetivo de contribuir para a conscientização do servidor acerca das relações entre condições de trabalho e saúde;
- e) elaborar e implementar programas de saúde ocupacional, com o objetivo de promover a saúde dos servidores;
- f) realizar a avaliação dos agentes ambientais, visando o controle da concessão, manutenção e suspensão do adicional de insalubridade;

- g) realizar Juntas Médicas para servidores lotados nas Unidades do Rio de Janeiro; e
- h) fornecer relatórios ou informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas, visando subsidiar a CRH na tomada de decisões.

### **3.5. Desenvolvimento de Processos de Trabalho e Informações de R.H.**

(CRH/GEDET):

- a) orientar as Unidades Pagadoras quanto aos procedimentos necessários para o lançamento no sistema de pagamento/cadastro;
- b) analisar e orientar os processos trabalhistas, bem como calcular os valores relativos ao pagamento de precatórios;
- c) desenvolver e participar de estudos relacionados ao controle e concessão de benefícios aos servidores;
- d) coordenar, supervisionar e orientar as atividades pertinentes à captação, tratamento, divulgação e disseminação das informações de recursos humanos;
- e) monitorar, de forma permanente, a estrutura organizacional da CRH, propondo, quando for o caso, as adaptações e adequações necessárias ao seu aperfeiçoamento, garantindo o inter-relacionamento de todas as áreas de recursos humanos;
- f) acompanhar e orientar as Unidades de RH no desenvolvimento de suas ações, propondo, quando for o caso, as adaptações e adequações necessárias ao seu aperfeiçoamento; e
- g) fornecer relatórios ou informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas, visando subsidiar a CRH na tomada de decisões.

### **3.6. Relações Institucionais com Servidores (CRH/GERIS):**

- a) orientar e emitir instruções técnico-normativas às Unidades e às Comissões de Processo Administrativo Disciplinar e de Sindicância, em âmbito nacional, quanto à matéria de processo administrativo disciplinar;
- b) acompanhar, controlar e analisar os processos administrativos disciplinares e sindicâncias, instaurados no âmbito do IBGE, para atender à demanda de auditorias interna e externa;
- c) atuar como elemento de ligação entre a representação dos servidores e o IBGE; e
- d) fornecer relatórios ou informações gerenciais que retratem a situação das atividades desenvolvidas, visando subsidiar a CRH na tomada de decisões.

### 3.7. Acompanhamento e Supervisão (CRH/GEACS):

- a) prestar assessoramento nas áreas de competência da Coordenação, elaborando relatórios gerenciais, analisando, acompanhando e instruindo processos relativos às atividades em desenvolvimento na Coordenação;
- b) coordenar as atividades de apoio administrativo; e
- c) coordenar a elaboração do relatório anual de atividades da Coordenação.

4. À **Coordenação de Recursos Materiais** (DE/CRM) compete planejar, normalizar, coordenar, supervisionar e executar as atividades referentes à contratação de materiais e serviços, administração do acervo patrimonial, almoxarifado, expedição, transportes, segurança patrimonial, obras e demais serviços de engenharia, telefonia, zeladoria, manutenção de bens móveis e imóveis e locações em geral, bem como orientar a execução dessas atividades nas Unidades Estaduais. Às Gerências diretamente subordinadas ao Coordenador de Recursos Materiais:

### 4.1. Acompanhamento e Supervisão (CRM/GEACS):

- a) prestar assessoramento nas áreas de competência da Coordenação, elaborando relatórios gerenciais, analisando, acompanhando e instruindo processos relativos às Unidades Estaduais; e
- b) subsidiar a Coordenação, com dados e informações concisas à elaboração de relatórios e acompanhamento às Auditorias Interna e Externa.

**4.2. Desenvolvimento e Análise de Processos de Trabalho (CRM/GEDES):**

- a) prestar assessoramento nas áreas de competência da Coordenação, desenvolvendo e incentivando a utilização de sistemas e projetos que busquem a economia e a eficiência das atividades desenvolvidas;
- b) elaborar relatórios gerenciais dos dados produzidos pela Coordenação;
- c) orientar, instruir e ministrar treinamento às Unidades Descentralizadas e Estaduais, nos assuntos pertinentes à Coordenação; e
- d) promover a racionalização e adequação dos processos de trabalho da Coordenação.

**4.3. Bens Patrimoniais (CRM/GEPAT):**

- a) planejar, normalizar, orientar, controlar e executar as atividades referentes ao sistema de administração de bens móveis e imóveis do acervo patrimonial;
- b) acompanhar, instruir e controlar os contratos de imóveis locados e cedidos, encargos e serviços básicos prestados por concessionárias públicas (energia, água e esgoto);
- c) promover e gerenciar a contratação de seguro contra incêndio dos bens móveis e imóveis próprios no âmbito do IBGE e, de responsabilidade civil dos elevadores instalados nos imóveis do Rio de Janeiro.
- d) acompanhar, instruir e controlar os imóveis próprios do IBGE,

- e) acompanhar, instruir, controlar e normalizar as alienações de bens móveis e imóveis;
- f) prestar assessoramento na criação e controle do Sistema Nacional de Arquivo de Documentos do IBGE; e
- g) supervisionar as atividades de arquivo para sua conservação, produção, tramitação, organização, uso, análise e avaliação dos documentos, mediante a procedimentos técnicos e administrativos, visando a racionalização e eficiência dos arquivos do IBGE.

**4.4. Suprimento, Expedição e Protocolo (CRM/GESEP):**

- a) planejar, normatizar, orientar, controlar e executar as atividades inerentes à administração de estoques, expedição de cargas, serviços postais, malotes, arquivo de processos e protocolo geral;
- b) prover as Unidades da Sede de material de consumo;
- c) gerenciar o arquivo de documentação corrente;
- d) orientar e instruir as Unidades Estaduais do IBGE, sobre assuntos pertinentes a Almoxarifado;
- e) administrar e executar a expedição geral das Unidades da Sede; e
- f) administrar o sistema de protocolo geral.

**4.5. Compras de Materiais e Serviços (CRM/GECOS):**

- a) efetuar compras de materiais, equipamentos e contratação de serviços, zelando pela obediência aos preceitos, normas e limites;
- b) constituir e assessorar a Comissão Permanente de Licitações nas compras cujo valor implique na realização de processo licitatório, inclusive na elaboração e publicação de Editais, Avisos de Licitação e Atos de dispensa ou inexigibilidade de licitação;

- c) planejar, orientar, controlar, normatizar e executar as atividades referentes aos sistemas de contratação para fornecimento de materiais e prestação de serviços.
- d) operar o Sistema de Cadastramento de Fornecedores - SICAF, e fornecer suporte às Unidades do IBGE em assuntos referentes aos registros cadastrais de fornecedores e manter atualizados os sistemas eletrônicos governamentais de compras;
- e) receber, registrar e controlar a documentação referente aos procedimentos de compra e de licitação;
- f) gerenciar contratos e respectivos registros cadastrais, em todas as suas etapas, junto aos prestadores de serviços;
- g) prestar atendimento comercial; e.
- h) executar atividades correlatas.

**4.6. Frota, Engenharia e Telecomunicações (CRM/GEFET):**

- a) planejar, normatizar, orientar, controlar e executar atividades inerentes a obras, serviços de engenharia, telecomunicações e frota de veículos;
- b) elaborar, desenvolver e fiscalizar projetos de obras e serviços de engenharia;
- c) elaborar, desenvolver e fiscalizar projetos e serviços de telecomunicações; e
- d) gerenciar a frota de veículos do IBGE, e fiscalizar o cumprimento das normas que disciplinam a atividade.

**5. Atendimento Administrativo Complexo Chile (DE/GAT1) prestar atendimento às Unidades Organizacionais localizadas no Complexo Chile no que se refere à administração de pessoal, atendimento ambulatorial e assistencial; manutenção e conservação de instalações prediais e demais atividades de infra-estrutura local.**

6. **Atendimento Administrativo Complexo Canabarro** (DE/GAT2) prestar atendimento às Unidades Organizacionais localizadas no Complexo Canabarro no que se refere à administração de pessoal, atendimento ambulatorial e assistencial; manutenção e conservação de instalações prediais e demais atividades de infra-estrutura local.
7. **Atendimento Administrativo Complexo Lucas** (DE/GAT3) prestar atendimento às Unidades Organizacionais localizadas no Complexo Lucas no que se refere à administração de pessoal, atendimento ambulatorial e assistencial; manutenção e conservação de instalações prediais e demais atividades de infra-estrutura local; e gerenciamento da oficina localizada no Complexo Lucas.
8. **Atendimento Administrativo Complexo Franklin Roosevelt** (DE/GAT4) prestar atendimento às Unidades Organizacionais localizadas no Complexo Franklin Roosevelt e nos imóveis da Rua Equador e da Rua André Cavalcante, no que se refere à administração de pessoal, manutenção e conservação de instalações prediais e demais atividades de infra-estrutura local.
9. **Sistemas Informatizados para Suporte à Decisão** (DE/GSUPI):
  - a) desenvolver sistemas de apoio à tomada de decisão;
  - b) coordenar o desenvolvimento de sistemas junto às Coordenações da DE e a DI;
  - c) coordenar a implantação dos sistemas desenvolvidos no âmbito da DE;
  - d) especificar os sistemas corporativos da DE junto às Coordenações;
  - e) acompanhar o desenvolvimento dos sistemas corporativos da DE;
  - f) homologar, junto com o solicitante, os sistemas desenvolvidos;
  - g) pesquisar novas tecnologias de informática voltadas à área administrativa; e
  - h) coordenar o projeto de digitalização de documentos administrativos.

**10. Suporte à Rede de Informática (DE/GSURE):**

- a) dar suporte e pronto atendimento às unidades do Complexo Franklin Roosevelt na administração de sua rede de informática;
- b) administrar os equipamentos servidores de dados, de comunicação e de *Intranet/Internet* instalados no Complexo Franklin Roosevelt;
- c) acompanhar o Projeto Geral de Rede IBGE, participando de suas atualizações e implementações; e
- d) desenvolver e manter as páginas da Intranet da DE e da Presidência.

**11. Engenharia do Trabalho (DE/GPET):**

- a) desenvolver projetos de Engenharia do Trabalho e programas de treinamento, de acordo com a necessidade de cada área do IBGE;
- b) desenvolver normas, regulamentos e manuais internos e produzir informações gerenciais sobre Engenharia do Trabalho;
- c) realizar levantamentos das atividades e locais de trabalho do IBGE, visando à caracterização dos riscos existentes;
- d) interditar áreas e serviços, quando necessário, em face de riscos de acidentes iminentes, acompanhando e adotando as providências necessárias à sua desinterdição; e
- e) assessorar as Unidades Organizacionais do IBGE nos assuntos relativos à Engenharia do Trabalho.

**12. Apoio Administrativo (DE/GAD):**

- a) executar as tarefas destinadas a assegurar o necessário suporte administrativo à Diretoria;

- b) receber, registrar, arquivar, expedir e distribuir os expedientes, bem como organizar pareceres, estudos e outros atos normativos, relativos aos assuntos da Diretoria; e
- c) solicitar a emissão de passagens aéreas para todas as Unidades da Sede, bem como controlar e providenciar o pagamento das respectivas faturas.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)