Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Gestão de Políticas Públicas

Jéssica Sousa Silva

O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público

Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA

Brasília – DF
2014

Jéssica Sousa Silva

O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público

Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA

Monografia apresentada ao Departamento de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Gestão de Políticas Públicas.

Professora Orientadora: Dra. Christiana Soares de Freitas

Brasília – DF
2014

Silva, Jéssica Sousa.

O Mapeamento de Processos no Setor Público – Estudo de Caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA / Jéssica Sousa Silva – Brasília, 2014.

Fls. 58.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Gestão de Políticas Públicas, 2014.

Orientadora: Profª. Dra. Christiana Soares de Freitas, Departamento de Administração.

1. Processos. 2. Mapeamento de processos. 3. Gestão por processos. 4. Modelagem de processos.

Jéssica Sousa Silva

O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público

Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Jéssica Sousa Silva

Doutora, Christiana Soares de Freitas
Professor-Orientador

Doutora, Suely Vaz Guimarães de Araújo
Professor-Examinador

Doutora, Magda de Lima Lúcio
Professor-Examinador

Brasília, 03 de julho de 2014

Dedico este trabalho à minha querida irmã Priscila, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos da minha vida. Tanto para me apoiar, como para me dar novos ensinamentos. Seu esforço e carinho me fazem acreditar que o sucesso é possível.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por me apoiarem e investirem em meus estudos durante minha vida;
À minha orientadora, que me auxiliou no desenvolvimento desse trabalho e sempre acreditou na minha capacidade;
Às minhas colegas e grandes amigas Mari e Lu que puderam compartilhar todas as alegrias, dores e desesperos durante minha caminhada na Universidade;
À todos os colegas de GPP pelos conhecimentos compartilhados.

RESUMO

O mapeamento de processos surge como uma forma de organizar e melhorar os processos de uma organização. Seu impacto dentro de uma empresa pode ser significativo e trazer diversos benefícios. Esta pesquisa tem por objetivo identificar os benefícios que esse método pode trazer ao setor público. Para tanto, foi realizado um estudo de caso na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), instituição que adota o método há seis anos. Foram realizadas entrevistas com servidores da Agência que puderam relatar os problemas e ganhos percebidos desde a implementação da metodologia do mapeamento de processos. Conclui-se que este método pode agregar valor às organizações públicas e espera-se que sejam feitos outros estudos de caso em outros órgãos que utilizam essa metodologia para verificar sua eficiência e efetividade.

PALAVAS CHAVES: 1. Processos. 2. Mapeamento de processos. 3. Gestão por processos. 4. Modelagem de processos.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária

Segep – Secretaria de Gestão Pública

Seges – Secretaria de Gestão

SRH – Secretaria de Recursos Humanos

GQT – Gestão da Qualidade Total

MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública

Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF)

TI – Tecnologia da Informação

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Modeling Notation

EPC - Event-driven Processes Chains

AS IS – Como está

TO BE – como será

CQUAL – Coordenação de Qualidade

APLAN – Assessoria de Planejamento

GGTOX – Gerencia Geral de Toxicologia

GGGAF – Gerencia Geral de Gestão Administrativa e Financeira

UTVIG – Unidade de Tecnovigilância

GGIMP – Gerencia Geral de Inspeção, Monitoramento da Qualidade, Controle e Fiscalização de Insumos, Medicamentos e Produtos, Propaganda e Publicidade

SNVS – Sistema Nacional de Vigilância Sanitária

Gespública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Visão Sistêmica dos Processos 21
Figura 02 - Hierarquia de Processos 23
Figura 03 – Exemplo de Estrutura Funcional de Processos Transversais e a Inserção do Escritório de Processos 27
Figura 04 – Diagrama de Objetivos do Escritório de Processos 27
Figura 05 – Evolução da informação 31
Figura 06 – 10 primeiros passos para BPM 32
Figura 07 – Exemplo de um BPMN 33
Figura 08 – Diagrama em EPC 34
Figura 09 – Antigo organograma da ANVISA 39
Figura 10 – Novo organograma da ANVISA 40

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO 10
1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO 10
1.2 - PROBLEMATIZAÇÃO 12
1.3 – OBJETIVO 13
1.3.1 – OBJETIVO GERAL 13
1.3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS 13
1.4 – JUSTIFICATIVA 14
2 - REFERENCIAL TEÓRICO 15
2.1 – OS FATORES QUE FUNDAMENTAM A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO 15
2.1.1 – O GESPÚBLICA 16
2.1.2 – A QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES 18
2.1.3 – A COMPETITIVIDADE 20
2.2 – OS PROCESSOS 21
2.3 – A GESTÃO DE PROCESSOS X GESTÃO POR PROCESSOS 24
2.4 – O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS 26
2.5 - O MAPEAMENTO DE PROCESSOS 29
2.6 – A MODELAGEM E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS 30
3 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 35
3.1 – DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA 36
3.2 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO 38
3.3 – PARTICIPANTES DA PESQUISA 43
3.4 – CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA 44
3.5 – PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS 45
4.1 – BENEFÍCIOS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A ANVISA 48
4.2 – DIFICULDADES PARA A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA 49
5 – CONCLUSÃO 51
BIBLIOGRAFIA: 53
APÊNDICE 57

1 - INTRODUÇÃO

1.1 - CONTEXTUALIZAÇÃO

Toda organização é constituída por elementos como capital humano, intelectual, físico, dentre outros, que se relacionam e combinam a fim de atingir uma meta, seja essa a entrega de um serviço ou um produto. Para que as organizações obtenham seu melhor desempenho é preciso que as atividades inter-relacionadas sejam compreendidas por uma visão de processos. Dessa forma, a gestão por processos busca otimizar os processos a fim de assegurar o melhor desempenho possível do sistema integrado utilizando o mínimo de recursos.

Processo é, portanto, um conjunto de atividades que são realizadas para se gerar um resultado ou um produto. Ou seja, aglomera em seu conceito tanto os insumos que são utilizados quanto as atividades, a infraestrutura e as referências que são necessárias para agregar valor à algo. Não deixa de ser, também, uma forma de sintetizar e organizar as atividades de trabalho no tempo e no espaço, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço.

No estudo da Gestão por Processos, o mapeamento de processos é uma metodologia que segundo Campos e Lima (2012), ao demonstrar o fluxo operacional e sua inter-relação entre os processos de uma organização, permite que a organização enxergue claramente os pontos fortes e fracos, e melhora o entendimento sobre os processos podendo aumentar o desempenho do negócio. Como mostra Campos (2003, p. 65), seu objetivo principal é “criar uma base comum de foco e comunicação dos processos organizacionais. Ela propicia uma linguagem por meio da qual as pessoas possam compartilhar seu entendimento: todos compartilham o mesmo paradigma; todos têm a mesma base”.

Sendo assim, os processos são necessários a qualquer tipo de instituição, seja essa privada ou pública, para seu melhor funcionamento administrativo. O estudo destes e de seu mapeamento são fatores de grande relevância para a compreensão e andamento de uma organização.

Atualmente, muitas organizações têm utilizado essa metodologia como forma de melhoria de gestão. Com esta, é possível desenhar os fluxos dos processos de trabalho, obter uma boa visualização de como funcionam esses processos, coloca-

los em prática, monitorá-los e controlá-los com o propósito de alcançar as metas da organização.

Este trabalho visa, portanto, estudar e compreender a importância do mapeamento de processos para o aperfeiçoamento da gestão pública no Brasil. Buscar-se-á compreender a real eficácia desse método para a melhoria de gestão nos órgãos públicos. Para isso será realizado um estudo de caso dentro da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, órgão que implementou essa metodologia a partir de 2008. Com base em entrevistas estruturadas e semiestruturadas, serão levantados dados que possibilitarão verificar os benefícios que esse mapeamento pôde fornecer à instituição estudada desde sua implementação.

1.2 - PROBLEMATIZAÇÃO

Diante da realidade da administração pública brasileira, na qual há grande necessidade de se avaliar inovações que possam aperfeiçoar o serviço prestado ao cidadão, essa pesquisa busca verificar a efetividade do mapeamento de processos dentro de um órgão público brasileiro.

O problema de pesquisa surgiu a partir da identificação dessa necessidade e da curiosidade em avaliar a ferramenta do mapeamento de processos, que já vem sendo implantada em alguns órgãos atualmente. Podemos identificar na sociedade uma grande insatisfação por parte dos cidadãos quando diz respeito ao serviço prestado pelo governo, além da insatisfação dos funcionários públicos que buscam novas formas de gestão que possam auxiliá-los a trabalhar da melhor forma.

Tendo em vista esse panorama, e considerando a percepção e o desejo de melhora da prestação de serviços à sociedade, o problema de pesquisa ficou definido como: Quais os fatores observados na realidade da ANVISA que indicam melhorias na gestão organizacional a partir da implementação da metodologia do mapeamento de processos?

Sendo assim, para melhor compreensão do problema, identifica-se como importante alcançar os seguintes objetivos traçados no tópico a seguir.

1.3 – OBJETIVO

1.3.1 – OBJETIVO GERAL

O objetivo geral dessa pesquisa é identificar quais foram as melhorias observadas na gestão organizacional a partir da adoção do mapeamento de processos.

1.3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Sendo assim, os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- Identificar aspectos que indicam melhorias de gestão com a implementação da metodologia do mapeamento de processos;
- Identificar a percepção dos servidores a respeito da situação anterior e posterior à implementação do mapeamento de processos;
- Verificar se o mapeamento de processos vem sendo de fato implementado pelos servidores.

Identificar o custo benefício da implantação do mapeamento de processos na ANVISA.

1.4 – JUSTIFICATIVA

Na atualidade, a globalização trouxe consigo várias consequências para a sociedade. Dentre elas estão as limitações de recursos como o tempo, o capital, tanto humano quanto físico e o crescente aumento da oferta de bens e serviços. Como consequência disso, podemos detectar na sociedade uma pressão cada vez maior para que os serviços sejam prestados com qualidade. E ao mesmo tempo, as organizações se veem na necessidade de obter um desempenho cada vez melhor para poderem se enquadrar no mercado competitivo.

Diante desse contexto, torna-se necessária uma revisão contínua da gestão das organizações com a intenção de se adequar da melhor forma ao mercado global. O mapeamento de processos aparece, então, como uma ferramenta de grande potencial nessa revisão de gestão. Os processos no ambiente organizacional são vistos nessa metodologia como meios de agregar valor aos bens e serviços que são prestados à população. Como os processos são tidos como consumidores de recursos nas organizações, torna-se necessário eleger mecanismos que possam proporcionar uma gestão de qualidade das mesmas.

Uma vez que esse tema tem tido muita repercussão no campo da administração, essa pesquisa busca analisar seu real potencial aplicado à área pública em geral, além de compreender os benefícios que essa metodologia pôde oferecer à Agência Nacional de Vigilância Sanitária desde a sua implementação em 2008.

Outro motivo de grande relevância que fez com que essa pesquisa fosse realizada foi em relação a seu elevado custo. Devido ao alto valor de que o método possui, busca-se, por fim, analisar se o custo-benefício da implantação da metodologia do mapeamento de processos está dentro do esperado pela instituição.

Sendo assim, essa pesquisa busca identificar informações relevantes que possam demonstrar que a metodologia do mapeamento de processos é uma ferramenta que gera melhoria contínua de gestão para o setor público. Esse tema, consequentemente, possui grande relevância para a sociedade, já que adéqua as organizações ao mundo globalizado.

O próximo capítulo discorrerá acerca do referencial teórico utilizado para embasar essa pesquisa.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão por processos, na sociedade contemporânea, tem despertado certo interesse por parte das organizações que buscam se atualizar continuamente. Essa metodologia se insere no contexto dos novos modelos de gestão que tem sido muito cobrado na área pública em geral. Como foi exposto, atualmente, busca-se cada vez mais oferecer serviços de qualidade nessas instituições, e esse modelo de gestão surge para auxiliar nessa tarefa.

Como um impulso para essa prática de melhoria de gestão, a Secretaria de Gestão – Seges – lançou, em fevereiro de 2005, uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, conhecida como GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização). Em maio de 2008, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) aderiu a esse programa como forma de dar continuidade à política de qualidade de gestão dentro da Agência. Durante esses seis anos, essa organização utiliza o padrão metodológico da GESPÚBLICA para gerenciar e integrar os processos da organização com o objetivo de melhorar a qualidade da prestação de seus serviços.

O referencial teórico abordará todos os conceitos teóricos relacionados à gestão por processos, necessários à realização dessa pesquisa. Será discutido, também, o Programa da GESPÚBLICA, fator de grande influência para a utilização da metodologia do mapeamento de processos dentro dos órgãos públicos. Será dividido em seis tópicos que, em conjunto, embasarão teoricamente essa pesquisa.

2.1 – OS FATORES QUE FUNDAMENTAM A UTILIZAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Dentro do atual contexto brasileiro, há uma série de fatores que têm influenciado os órgãos públicos ligados ao governo federal a utilizarem ferramentas que possam ajudar na melhoria da prestação dos serviços públicos. Foram selecionados três fatores, tidos como importantes, para serem destacados nessa etapa do referencial: o programa GESPÚBLICA, a qualidade nas organizações e a competitividade.

2.1.1 – O GESPÚBLICA

A Secretaria de Gestão Pública do Governo Federal (Segep), criada por meio do Decreto nº 7.675, de 23 de janeiro de 2012 é resultado da fusão entre a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Seges) e parte da Secretaria de Recursos Humanos (SRH). Essa Secretaria foi criada com o objetivo de formular políticas e diretrizes para a gestão pública e de pessoal. É designada a atuar nas áreas de recursos humanos, carreiras, estruturas remuneratórias, cargos em comissão e funções de confiança, além de trabalhar no âmbito das estruturas organizacionais, ações e projetos estratégicos de inovação e transformação da gestão pública.[1]

A meta dessa Secretaria é orientar a ação do Estado para resultados com o objetivo de prestar bons serviços ao cidadão, dar atenção à qualidade no gasto público, melhorar as práticas de gestão e promover a eficiência dos serviços públicos federais.

Diante disso, em 23 de fevereiro de 2005, essa Secretaria instituiu, por meio do Decreto nº 5.378/05, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).[2] Esse programa foi resultado da evolução histórica de várias iniciativas do Governo Federal em promover a gestão pública com excelência. De acordo com Ferreira (2009, p.2), "o GESPUBLICA insere-se em um contexto mais amplo de mudança de paradigma administrativo: da administração burocrática para a administração gerencial".

Esse contexto histórico de mudança de modelo administrativo trouxe consigo um novo paradigma para a administração pública, na qual se tornava necessária a busca de novos métodos de gestão. Dentre eles, insere-se o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Esse programa tem como características principais ser essencialmente público, contemporâneo, federativo e estar voltado à disposição de resultados para a sociedade. Seu objetivo é contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados à população e para o aumento da competitividade do Brasil. De acordo

---

[1]Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/ministerio.asp?index=6&ler=t9703

[2] Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/pasta.2010-04-26.0391802564

com Lima (2009, p. 1), “o GESPÚBLICA, mais do que um programa, é uma filosofia de gestão que tem na qualidade a sua essência e o seu foco”.

De acordo com Bruno Palvarini, diretor de Programas de Gestão da Secretaria de Gestão, o GESPÚBLICA é visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico. Esse novo modelo tem por objetivo “orientar a adoção de práticas de excelência em gestão, objetivando levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão no atendimento às necessidades do cidadão” (SEFAZ, 2007 apud SILVA; FADUL, 2011, p. 261).

O comitê do programa é responsável por mantê-lo “atualizado e alinhado com o “estado da arte” da gestão contemporânea; promover a atualização contínua dos fundamentos e conceitos de excelência da gestão pública; promover o alinhamento e a atualização contínuos dos instrumentos do Programa, tendo como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública; propor melhorias para os planos de ação decorrentes do Planejamento Estratégico e para as ações executadas pelo GESPÚBLICA; assessorar tecnicamente a Gerência Executiva e o Comitê Gestor do Programa sempre que demandado e prospectar, desenvolver e propor instrumentos e tecnologias de gestão para uso no âmbito do GESPÚBLICA.” (FERREIRA, 2009, p.5).

É um programa que, desde a sua criação, proporcionou vários benefícios para a sociedade brasileira. Dentre esses benefícios, vale destacar o Guia “d” Simplificação Administrativa e de Gestão de Processos que é utilizado para a melhoria das rotinas e para o aprimoramento da gestão interna dos órgãos.

De acordo com o GESPÚBLICA, esse Guia é uma ferramenta de trabalho, eminentemente prática, na qual realiza a análise e a melhoria de processos dentro das instituições públicas. Foi elaborado com a finalidade de auxiliar as organizações em simplificar seus processos e normas, e com isso eliminar exigências de rotina que geram fluxos desconexos e não agregam valor ao serviço prestado à sociedade.

Esse documento engloba em seu conteúdo[3], as etapas para a realização desse método que são: o planejamento da simplificação, o mapeamento do processo, a análise e melhoria dos processos, e a implementação das melhorias,

[3] Disponível em: HTTP://www.gespublica.gov.br/

que serão tratados nesse trabalho com o estudo de caso na Agência Nacional de Vigilância Sanitária.

2.1.2 – A QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A partir da década de 1950, surgiu uma nova filosofia gerencial com base na aplicação de métodos, técnicas e conceitos adequados a essa evolução, conhecida e muito tratada atualmente como GQT – Gestão da Qualidade Total. Essa nova filosofia "marcou o deslocamento da análise do produto ou serviço para a concepção de um sistema da qualidade" (LONGO, 1996, p.8). Com isso, a qualidade passou a ser um problema da organização, incluindo em seu conceito todos os aspectos da sua operação, não só seus aspectos específicos.

A GQT possui como características o foco no cliente, o trabalho em equipe em toda a organização, decisões tomadas com base em fatos e dados, e a busca contínua da solução de problemas e da redução de erros. Essa gestão "valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e no momento em que ocorrem, e busca permanentemente a perfeição" (LONGO, 1996, p. 10).

Dois grandes nomes ficaram conhecidos pelo estudo nessa área: Edward Deming e Joseph Juran, considerados precursores da revolução de qualidade, que ocorreu no Japão pós II Guerra Mundial. Esse acontecimento foi um dos impulsos que permitiu que o Japão se tornasse uma superpotência econômica. Berssaneti e Bouer (2013), que mencionam Juran e Deming como gurus da qualidade, apontam como principais conceitos para a qualidade a "adequação ao uso" por Juran e "um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando adequada ao mercado" por Deming.

De acordo com Baldam *et al* (2007), a crescente busca de aperfeiçoamentos na qualidade dos produtos, durante os anos 70 e 80, deu origem ao primeiro grande movimento de análise intensiva dos processos dentro de programas de racionalização do trabalho, inspirados no sucesso das indústrias japonesas. O foco desses programas era a eliminação de defeitos, por melhoria contínua, de modo que os produtos chegassem ao fim com nenhum defeito.

Recentemente, a qualidade continua sendo um fator de grande importância dentro das organizações. Lima (2009, p.1), aborda que "Falar de qualidade é falar de essência positiva. Referir-se à baixa qualidade, por exemplo, é negá-la. Assim, quando se fala de qualidade da gestão, fala-se necessariamente de um valor positivo que a organização pública pode ou não ter. Uma gestão com qualidade tem capacidade para fazer bem feito e em tempo oportuno, o que deve ser feito".

Sendo assim, toda e qualquer organização do mundo globalizado, visa não somente atender ao cliente, e assim cumprir sua atividade-fim. Além disso, essas são responsáveis por atendê-los da melhor forma possível. Esse conceito engloba, portanto, três grandes paradigmas: a eficiência, a eficácia[4] e a efetividade. Ou seja, é preciso fazer da maneira correta, a coisa correta, gerando valor para a população. Para Alvarenga Netto (2006), qualidade significa, além de fazer um bom produto e prover um bom serviço, acompanhar o que o cliente valoriza.

A qualidade implica para as organizações o estabelecimento de um sistema capaz de garantir coesão e uniformidade às suas atividades, de modo que a partir da definição de suas metas, clientes e do monitoramento da prestação dos serviços haja uma preocupação contínua com sua eficácia, eficiência e efetividade[5].

Atualmente é visto como um instrumento de grande importância para que o Governo Federal possa prestar serviço da melhor forma para a sociedade. Além do que a qualidade é, também, um fator imprescindível para garantir a competitividade que será tratada adiante.

---

[4] De acordo com Chiavenato (1994, p.70), "eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...)".

[5] De acordo com Torres (2004, p.175), "a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas".

2.1.3 – A COMPETITIVIDADE

De acordo com Buckley, Pass e Prescott (1988), há uma grande diversidade nos estudos sobre a competitividade. Ou seja, para várias ideias pertinentes a esse conceito podem haver diferentes conclusões com base em uma mesma pesquisa. Esses autores consideravam o conceito de competitividade muito complexo e sugeriam, então, que a análise do mesmo não fosse entendida com base em medidas parciais, e sim com base em todo o processo gerencial da organização.

Diferentemente de alguns autores que conceituam a competitividade apenas como um fator econômico, Machado-da-Silva e Barbosa (2002) apontam que os recursos pelos quais se compete são, além de ordem técnicos, de ordem institucional. Podemos perceber, cada vez mais, que as instituições atuais são pressionadas tanto por outras organizações como pela própria sociedade que exigem melhores padrões de atendimento. Com isso, essas precisam de componentes, como eficiência, qualidade, prestígio, dentre outras, que os permitam a competir diante desses fatores tanto internos, como externos.

Surge então, a estratégia, quesito que muitos autores relacionam com a competitividade. Para Tractenberg (1999), o nível estratégico se preocupa com a definição das diretrizes básicas de uma organização, como: missão, valores, negócio, escopo de atuação, dentre outras, com a análise e planejamento de políticas e estratégias de ação, e com sua irradiação para os demais níveis, sistemas e subsistemas da organização. Esse quesito é fundamental quando se trata de competitividade. Ou seja, para que uma organização se torne competitiva no mercado, essa precisa adotar estratégias contínuas que possibilitem essa incorporação.

Kupfer (1992) em seu trabalho mostra que um vetor de estratégias adotado por uma empresa pode ser adequado ao padrão de concorrência existente ou pode modificá-lo com sucesso, isto é, se impor ao mercado. Essa pesquisa abordará, portanto, o conceito de competitividade, como sendo um fator de impulso, ou até mesmo uma estratégia para a melhoria contínua do serviço público.

2.2 – OS PROCESSOS

O Processo é conceituado de várias formas por muitos estudiosos, no entanto, sua essência é a mesma. O foco desse conceito está associado a entradas (inputs), saídas (outputs) e à agregação de valor a essa saída, que pode ser um produto ou um serviço.

De acordo com Valeriano (2001), todas as atividades técnicas, gerenciais e administrativas podem ser estudadas sob a forma de processo. Gonçalves (2000, p.7) conceitua processo como "qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico". Oliveira (2006, p. 8) ainda acrescenta, ao conceituar processo, que estes têm a "finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa".

De uma forma mais abrangente, Baldam *et al* (2007, p.19) definem processos como "um encadeamento de atividades executadas dentro de uma companhia ou organização, que transformam entradas em saídas". A figura a seguir mostra claramente uma visão geral acerca do que é o processo. Nela é possível identificar alguns tipos comuns de entradas e saídas para um processo.

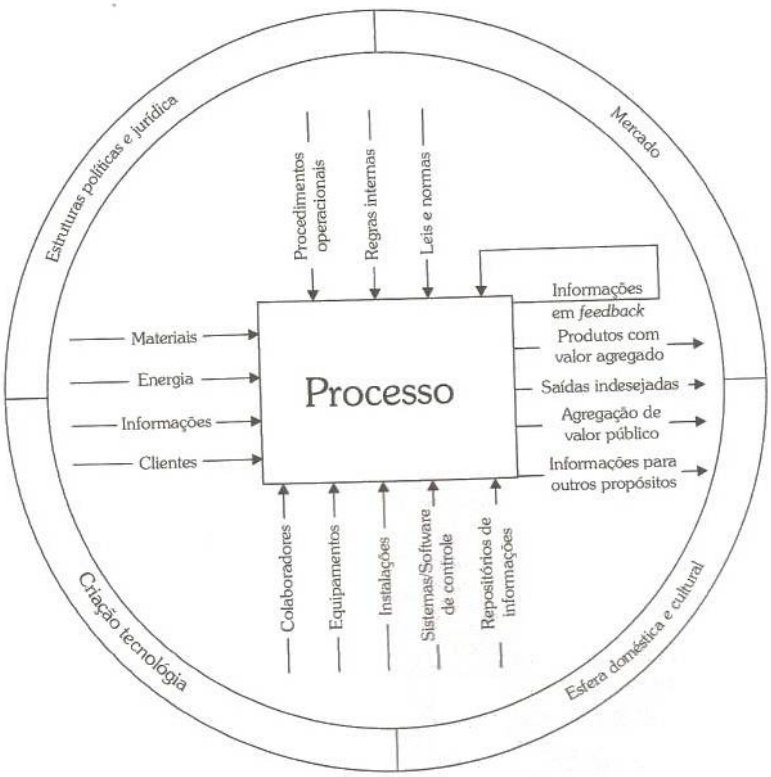

Figura 1 – Visão Sistêmica dos Processos

Fonte: Gerenciamento de Processos de Negócios. BPM – Business Process Management (2012, p.21)

Para Graham e LeBaron (1994), todos os trabalhos importantes realizados nas organizações fazem parte de algum processo. Ou seja, não é possível oferecer um produto ou um serviço a um cliente, que nessa pesquisa será visto como a sociedade, sem um processo.

O Guia “d” Simplificação Administrativa do GESPÚBLICA (2006) divide os processos em duas categorias: finalísticos e de apoio. O primeiro, também conhecido por outros autores como processo primário, ou *Core Process,* refere-se aos processos ligados à essência do funcionamento da organização, ou seja, à prestação direta de serviço ao cidadão, estando, assim, ligados diretamente ao objetivo da organização. De acordo com Capote (2011), os processos primários, quando agrupados aos outros processos primários tendem a traduzir a cadeia de valor das organizações. A cadeia de valor é constituída pelo conjunto de processos que a organização executa. De acordo com Braga (2010), essa permite a compreensão do fluxo de agregação de valor ao consumidor final no âmbito de uma ou mais unidades de negócio interdependentes, isto é, retrata uma cadeia de atividades situadas em uma ou mais organizações independentes. Sendo assim, compreende os processos primários e de suporte da organização.

Já os processos de apoio, também conhecidos como de suporte, como o próprio nome já diz, servem apenas de suporte aos processos finalísticos, não produzindo resultados perceptíveis ao usuário. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Não menos importante que os processos finalísticos, esses processos englobam todos os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas, além de estarem relacionados, também, ao estabelecimento de indicadores de desempenho e formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização.

No Guia para Formação de Analista de Processos, de Capote (2011), é estabelecido também, outro tipo de processo conhecido como processo de gestão ou gerencial. Esses processos são estabelecidos formalmente com o intuito de coordenar as atividades dos processos de apoio e dos processos primários. Esse tipo de processo busca garantir que os processos por ele gerenciados atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Para que os processos de uma organização sejam executados da melhor forma possível, além da interação entre os processos de apoio e os processos finalísticos, há uma hierarquia de processos que o subdivide em quatro categorias, como explanado na figura a seguir:

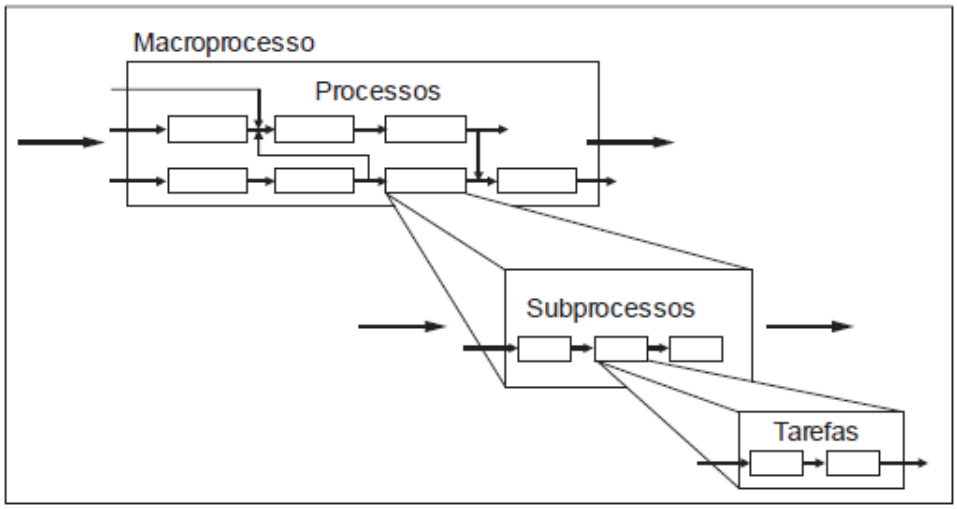

Figura 2 - Hierarquia de Processos

Fonte: Silva Júnior (2007)

Os Macro-processos representam um agrupamento de processos necessários para administrar e/ou executar uma organização; é formado por um conjunto de processos e subprocessos que se relacionam de forma lógica dentro da organização. O processo/subprocesso é o agrupamento formado por um determinado número de atividades com objetivos comuns. As atividades correspondem às ações executadas dentro de todos os processos, sendo essas necessárias para a produção de resultados específicos. Por fim, as tarefas constituem a menor fração das atividades, ou seja, refere-se ao detalhamento destas.

De acordo com Laurindo e Rotondaro (2006, p. 9), os processos de negócios, assim, são importantes dentro do contexto de estudo dos sistemas de gestão empresarial porque eles são os responsáveis pela execução ou operacionalização de procedimentos decorrentes da estratégia corporativa ou pelo sucesso do modelo de negócios da organização.

O capítulo a seguir conceituará e diferenciará a gestão de processos e a gestão por processos, que estudarão a melhor forma de gerenciar os processos nas organizações.

2.3 – A GESTÃO DE PROCESSOS X GESTÃO POR PROCESSOS

"Como consequência da crescente competitividade global, as empresas têm sido forçadas a melhorar seu desempenho, reavaliando os valores para os clientes e estruturando suas operações de forma sistêmica e integrada, fatores estes que compõem a gestão por processos" (Alvarenga Netto, 2006, p. 14). A gestão por processos entrou em destaque mediante as transformações que o mundo globalizado passou, quando se percebeu uma necessidade de mudanças nos modelos de gestão.

Nessa etapa do referencial serão abordados conceitos de gestão por processo por visões de distintos autores, bem como será discutido, de acordo com esses autores, sua importância, características e abrangência no contexto atual. Para essa pesquisa, a abordagem relativa à gestão por processos será focada no contexto das organizações públicas, onde a pressão da sociedade por melhorias é considerável.

Inicialmente, cabe distinguir a diferença entre Gestão por Processos e Gestão de Processos. De acordo com Barbosa (2013), a gestão de processos significa que existem processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme planejado. Já quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla, com as áreas se inter-relacionando. Vários processos estão interagindo e a gestão monitora isso como um todo, garantindo a satisfação do cliente. Atualmente, a maioria das organizações está estruturada de acordo com a gestão de processos e está a caminho de ser estruturada em gestão por processos.

Na virada do século, surgiu uma onda de difusão de processos muito conhecida no mundo atual como BPM – *Business Process Management* – ou Gerenciamento de Processos de Negócios. Essa onda insere-se nos estudos da gestão por processos, definido a seguir. Essa forma de gerenciamento busca a transformação das organizações com o propósito de melhorar seus processos organizacionais.

Antes de conceituar gestão por processos, vale ressaltar que esse termo é chamado de formas diferentes por alguns autores como, por exemplo, o termo reengenharia de processos, gerenciamento por processos, gerenciamento interdepartamental de funções, supra-sistemas estratégicos, dentre outros.

Alvarenga Netto (2006, p. 27), em um estudo, reuniu diversos conceitos de autores famosos na área e propôs um conceito abrangente e completo para o termo gestão por processos: “gestão por processos é o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente”.

Patching (1994) coloca a gestão por processos como um enfoque de desenvolvimento organizacional que objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio.

No livro “Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação”, Alvarenga Netto (2006) menciona 3 características-chave da gestão por processos. São elas: as melhorias contínuas; a necessidade de integração e a tecnologia da informação (TI) como fator de potencialização. A primeira está ligada à busca de melhorias contínuas a fim de agregar valor ao produto/serviço. A segunda aborda a necessidade de integração entre as áreas de uma organização mencionando o problema criado na era Taylor devido a divisão do trabalho nas indústrias. Já a terceira coloca a TI como um fator de grande potencial para as mudanças organizacionais.

Por fim, esse tipo de gestão possui vários objetivos. Dentre eles podemos destacar: a agregação de valor ao produto/serviço na percepção do cliente, o aumento da competitividade, o aumento da qualidade, além da simplificação dos processos organizacionais que será tratado adiante.

2.4 – O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Uma vez que a gestão por processos é vista como um instrumento inovador muito buscado pelas organizações atuais, com o objetivo de agregar valor para a organização, essa etapa do referencial será responsável por abordar sobre a unidade de negócio, conhecida como escritório de processos.

"O Escritório de Processos surge como uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a gestão de processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização" (PINHO, et al, 2008, p. 27). Sendo assim, o escritório de processos entra como um mecanismo de auxílio da implementação da gestão de processos nas organizações.

De acordo com TREGEAR, JESUS e MACIEIRA (não publicado), o Escritório de Processos é uma unidade de negócio que tem como objetivo a missão de administrar, suportar e fomentar BPM em toda a organização. Para estes, o Escritório é um catalisador para a transformação da organização.

O escritório de processos é visto, muitas vezes, como um pré-requisito para o sucesso da gestão de processos. Um Escritório de boa qualidade pode trazer um maior comprometimento dos gerentes com os projetos e, portanto, uma gestão melhor.

Já Pinho *et al* (2008) define Escritório de Processos como uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientam o gerenciamento dos processos da organização, e atua como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados.

A figura abaixo exemplifica em que nível o escritório de processos se encontra em uma organização. Podemos ver que esta está acima das áreas que se relacionam para gerar o produto/serviço em uma organização.

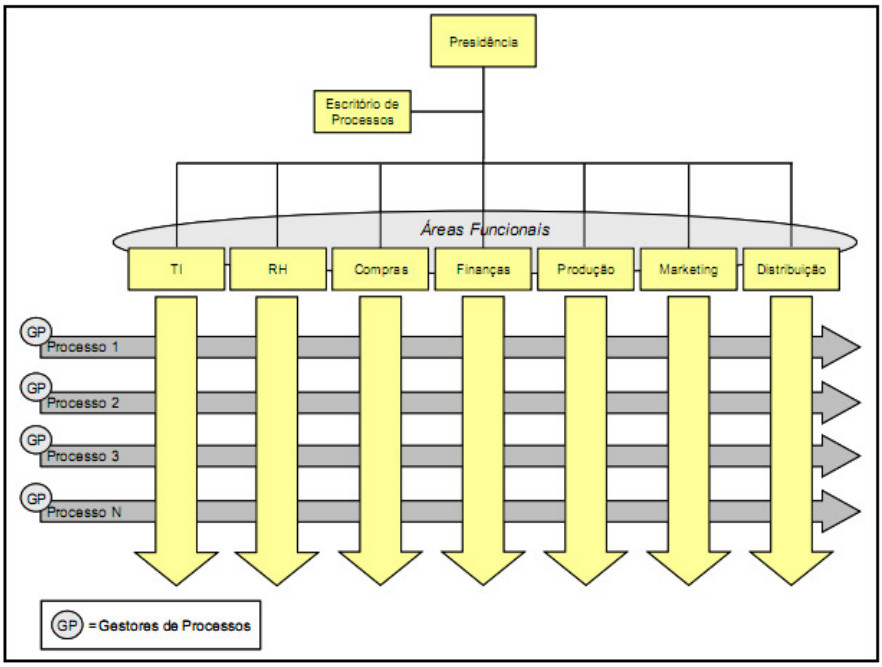

Figura 03 – Exemplo de Estrutura Funcional de Processos Transversais e a Inserção do Escritório de Processos.

Fonte: Paim (2005)

O escritório de processos possui objetivos bem definidos de atuação. Para se alcançar esses objetivos, é preciso desdobrar uma série de atividades específicas ligadas diretamente ao escopo da organização onde os processos estão sendo gerenciados. O quadro a seguir aponta os objetivos desse escritório em macro objetivos:

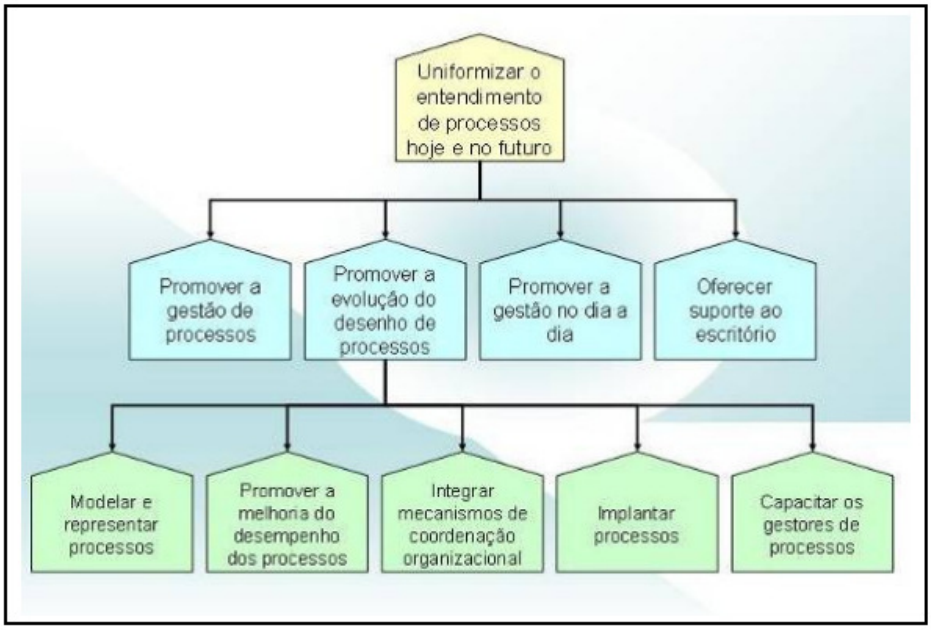

Figura 04 – Diagrama de Objetivos do Escritório de Processos.

Fonte: Pinho et al (2008)

Este escritório é, portanto, um instrumento de grande importância para a implementação da gestão de processos dentro das organizações. Com a implementação deste, o trabalho realizado pode ter excelência. A ANVISA implementou o escritório de processos no órgão em 2008, e este existe até hoje. Essa unidade se encontra dentro da APLAN (Assessoria de Planejamento) do órgão, onde são traçadas as estratégias para a gestão de processos na organização. Essa unidade conta com o auxílio de uma consultoria para a realização da modelagem dos processos desta. O escritório de processos da ANVISA é muito reconhecido atualmente por ser devidamente estruturado, e recebe constantemente visitas de outros órgãos, nacionais e internacionais.

2.5 - O MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com Villela (2000), o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm por objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. A utilização dessa metodologia permite que as organizações se beneficiem em diversos aspectos como no processo de redução de custos, na celeridade de informações, redução de falhas, melhor integração entre os processos, dentre outros.

Essa metodologia desempenha um papel de grande importância dentro das organizações de desafiar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho ao identificar falhas e criar bases para a implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração. O mapeamento de processos foi desenvolvido e implementado como parte integrante de estratégias de melhoria significativa do desempenho, onde era utilizado para descrever, em fluxogramas e textos de apoio, cada passo vital dos seus processos de negócio. (Hunt, 1996 apud Silva; Vilela; Muniz, 2013).

O mapeamento utiliza como ferramenta para a fluxogramação dos processos o que é conhecido como modelagem de processos, que será descrito no próximo item desse referencial. Essa ferramenta auxilia as organizações a desenhar os processos atuais e a partir destes reformular um novo processo com melhorias.

2.6 – A MODELAGEM E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS

A modelagem de processos é uma das áreas de conhecimento do BPM – *Business Process Management*. Atualmente é uma área que atrai muitos profissionais da área administrativa. O BPM CBOK é um guia de práticas para Gerenciamento de Processos de Negócio conhecido mundialmente como referência para realização das atividades do BPM. De acordo com esse guia, a modelagem de processos combina uma série de atividades e habilidades que fornecem visão e entendimento dos processos, possibilitando a realização da análise, do desenho e da medição de desempenho.

A modelagem de processos de negócio nada mais é que um conjunto de atividades necessárias para a criação de representações de processos existentes, ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetadas (CAPOTE, 2011). Esse tipo de modelagem contempla e cobre os processos de forma completa, abrangendo todos os tipos de processo da organização – finalísticos, ou primários, de apoio ou suporte e de gestão.

Segundo Baldam *et al* (2007), a modelagem é entendida como a atividade de "construir" modelos. Primeiramente vale ressaltar o que são modelos, a fim de não se confundir esse termo com outros da linguagem do BPMN como diagrama de processos e mapa de processos. De acordo com Capote (2011), um modelo de processo é uma representação mais abrangente dos processos, podendo conter representações matemáticas, gráficas, narrativas, ou em outras formas, podendo conter informações sobre o negócio, informações operacionais, informações específicas do processo e informações técnicas.

Um modelo de processos é completo. Retrata todas as perspectivas do processo e atende a diversos propósitos. Nele pode conter diagramas, e outras informações complementares ao entendimento do processo em geral. O diagrama é uma representação mais elementar e inicial sobre um processo. É o primeiro passo para a representação e compreensão mais completa dos processos (Capote, 2011). Por sua vez, o mapa de processo corresponde à adição de atores, eventos, regras, resultados, e outros detalhes ao diagrama de processos.

O diagrama da figura abaixo representa a evolução da informação para que se obtenha uma modelagem de processo:

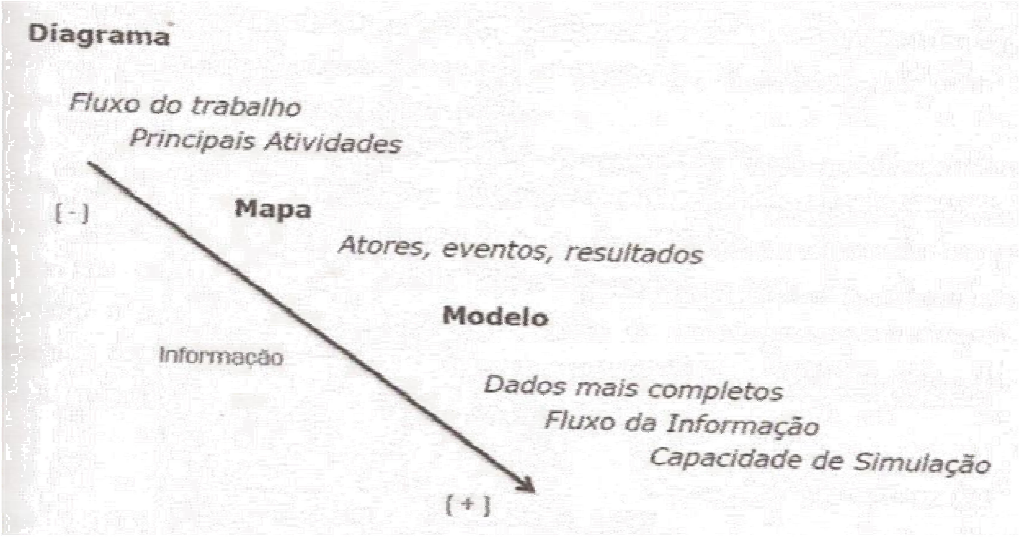

Figura 05 – Evolução da informação

Fonte: Capote (2011)

"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". (VALLE, 2007, APUD BALDAM, et al., 2007, p. 74). A modelagem de processos deve ser usada, portanto, para que se obtenha uma boa visualização de todo o processo e se compreenda o mesmo a fim de que se possa otimizá-lo.

Para a realização da modelagem, há inúmeras técnicas e metodologias, muitas com a utilização da Tecnologia da Informação (TI), que são capazes de realizar esse procedimento. Para Baldam *et al* (2007), essa etapa do mapeamento de processos compreende duas grandes atividades, que são: a modelagem do estado atual do processo, conhecida na linguagem do BPMN como "As Is", e a otimização e modelagem do estado desejado do processo, conhecida como "to be".

Na realização de qualquer mapeamento de processos, exceto em caso de um processo novo, o primeiro passo para sua realização é compreender o funcionamento desse processo, como é realizado atualmente, tal qual como este é. Essa etapa, conhecida como "As Is", consiste no desenho da situação real de como funciona, apenas para o conhecimento do processo.

Posteriormente à essa etapa, é preciso identificar as falhas existentes nesse processo para que melhorias possam ser propostas. Entre o desenho do "As Is" e do "To Be", é importante pontuar os principais problemas a fim de priorizar aqueles que podem ser resolvidos e coloca-los no desenho do processo futuro (To Be). Para a

identificação desses problemas, há alguns métodos conhecidos que auxiliam nessa etapa. São alguns: o brainstorming, o diagrama de Ishikawa, o mapa mental, dentre outros. Nestes podem ser destacados os problemas que existem após se desenhar o processo como ocorre atualmente.

Após a identificação dos problemas, outra etapa importante para dar início ao desenho do processo futuro é a priorização dos problemas. Para isso, também há importantes ferramentas que podem ser utilizadas, como a matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência), que dá valores para a Gravidade, a Urgência e a Tendência de piora do problema e a análise SWOT que pode auxiliar a verificar as forças internas e externas à organização.

Capote (2012) menciona, em seu livro "BPM para todos", 10 passos para qualquer organização reavaliar sua forma de cuidar dos processos. São elas: 1 – Descobrir os Processos Atuais; 2 – Descrever os Processos Atuais; 3 – Definir o Sentido dos Processos; 4 – Preencher a Cadeia de Valor; 5 – Certificar a Estratégia; 6 – Definir o que é Importante; 7 – Diagnosticar o que é Importante; 8 – Divulgar o Diagnóstico; 9 – Propor o Tratamento; 10 – Fazer acontecer. Pois bem, seguindo esses passos é possível fazer a modelagem dos processos de qualquer organização e simplificá-los, conforme mostra a imagem a seguir:

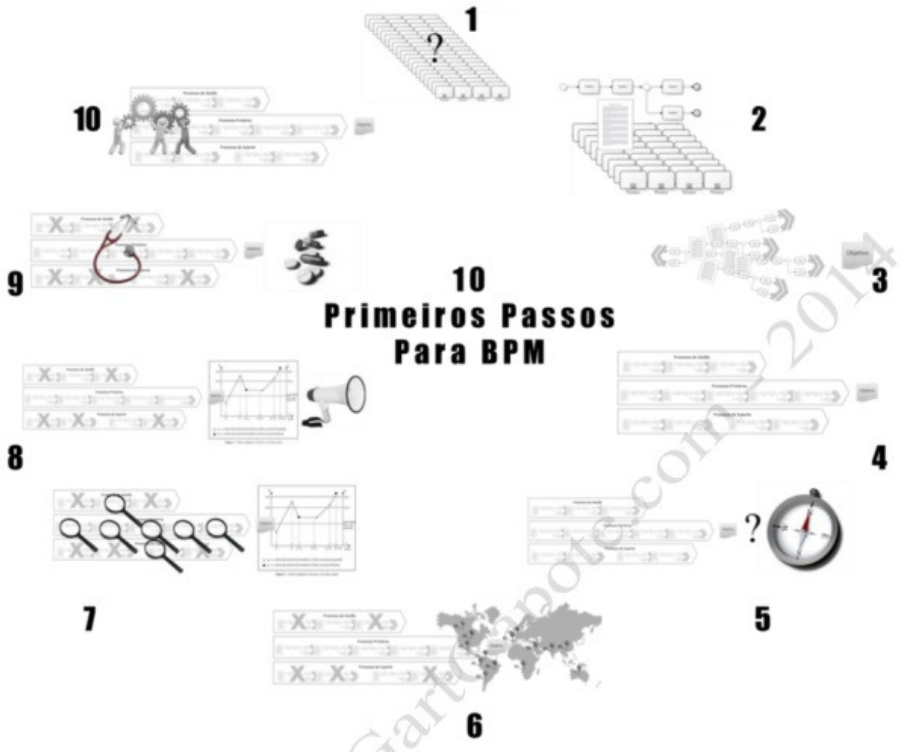

Figura 06 – 10 primeiros passos para BPM

Fonte: Capote (2012)

Hoje existem muitas metodologias de representação de processos que são capazes de elaborar fluxogramas. Dentre essas, duas se destacam: o BPMN (Business Processes Modeling Notation) e o EPC (Event-driven Processes Chains). O BPMN designa uma notação gráfica para representar processos de negócios em um diagrama. Seu objetivo é servir de apoio ao uso do BPM por não-especialistas, fornecendo-lhes uma notação bastante intuitiva que, no entanto, permite representar processos de negócios complexos (Baldam *et al*, 2007). De acordo com Capote (2011), essa notação para representação de processos é a mais completa e mais utilizada no mercado atual.

Segue, na figura a seguir, um exemplo de modelagem utilizando essa notação:

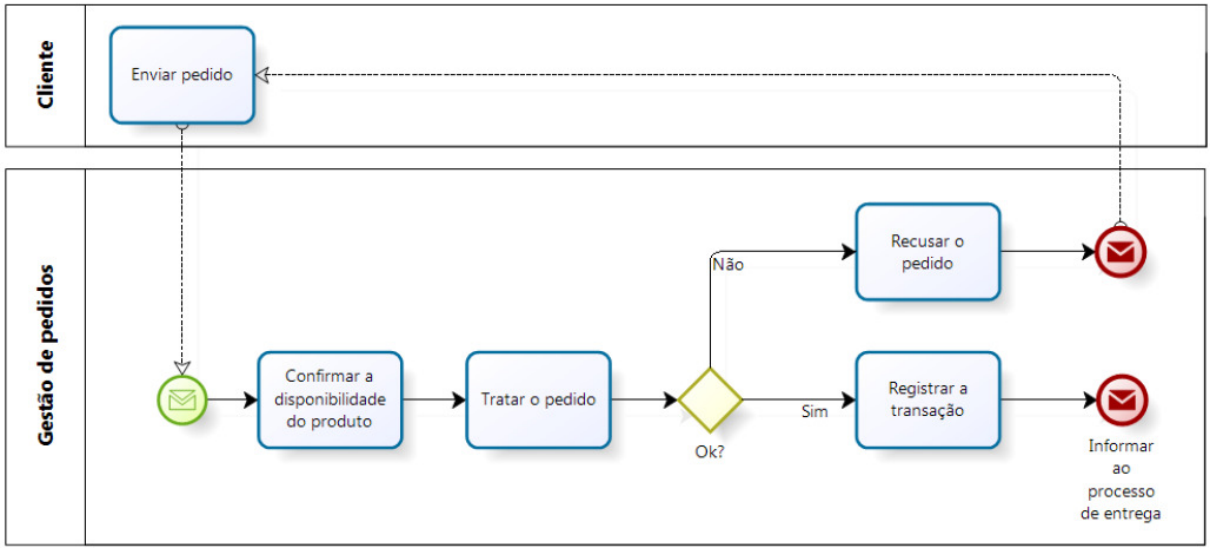

Figura 07 – Exemplo de um BPMN

Fonte: Marce msmo. Disponível em: < http://marcelmesmo.blogspot.com.br/2011/08/modelagem-de-processos-utilizando-bpmn.html#.U5dI6dLrzSI *> Acesso em 10 de junho de 2014.*

A modelagem em EPC (cadeia de eventos de processos) foi desenvolvida pela IDS-Scheer. Possui grande destaque no mercado de processos. De acordo com (Baldam *et al*, 2007), essa notação possui destaque por ser uma especificação muito consistente, objetiva e ser apoiada pelo ARIS (software de destaque em modelagem de processos). Segue a seguir um exemplo de modelagem em EPC:

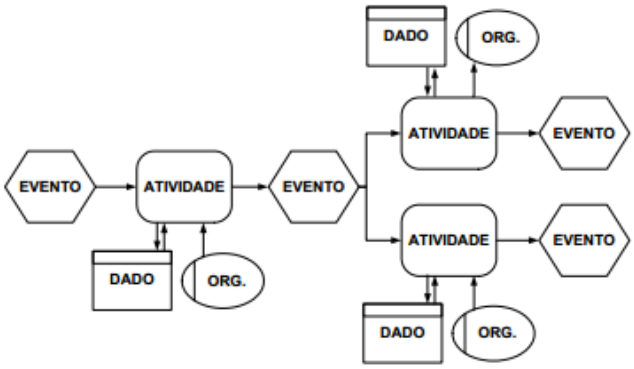

Figura 08 – Diagrama em EPC

Fonte: (GEORGES; BATOCCHIO, 2008)

De acordo GEORGE & BATOCCHIO (2008), a característica principal de um diagrama EPC é que os eventos ocorrem antes e depois de cada atividade, sendo, portanto, o evento que determina o funcionamento do diagrama.

Há um enorme leque de softwares capazes de realizar a modelagem de processos. Como exemplos podem ser citados o Bizagi (software livre), o Visio (software proprietário da Microsoft), e o ARIS (Software da Software AG, versão paga e gratuita). Na ANVISA, a ferramenta utilizada para a modelagem dos processos é o ARIS 7.2. Por muito tempo a notação utilizada durante as simplificações de processos era o EPC. Porém, em 2013 passou-se a utilizar a notação em BPMN na mesma ferramenta, pois a Agência entendeu que essa notação possibilita um maior entendimento pelos servidores.

De acordo com Baldam *et al* (2007), o ARIS (Architecture os Integrated Information Systems) é o software de maior sucesso mundial em modelagem de processos. Foi criado pela IDS-Scheer que em 2010 se tornou propriedade da Software AG. Esse software é uma plataforma completa de modelagem, controle e execução de processos, capaz de fornecer uma base para as organizações se manterem, se organizarem e inovarem seus processos. Essa ferramenta permite modelagens tanto em EPC, quanto em BPMN. Além de permitir a modelagem de processos atuais (As Is) e futuros (To Be), a mesma é capaz de detalhar as atividades do processo em um diagrama de alocação de funções, conhecido como (FAD), gerar manuais e gráficos.

A modelagem de processos é, portanto, a fase mais importante do BPM. É a partir dela que as organizações podem reconhecer as falhas, e propor melhorias. Como foi destacado, a TI tem sobressaído nessa área de criação de softwares de melhorias de gestão que vem crescendo muito no mercado emergente.

3 – MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Essa pesquisa tem o objetivo de levantar informações que possam identificar a importância do mapeamento de processos no setor público. Para isso foi realizado um estudo de caso em uma Agência de grande porte brasileira, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Foi realizado um levantamento da percepção dos servidores que já passaram por essa metodologia durante os seis anos que o mapeamento de processos existe dentro da Agência.

Nessa etapa do trabalho serão abordadas as técnicas e os processos utilizados pela pesquisa realizada para auxiliar na busca de respostas acerca da eficácia do mapeamento de processos para o setor público.

3.1 – DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida dentro da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) constitui-se uma pesquisa de campo, modalidade, esta, em que os fatos são observados e analisados exatamente como ocorrem na vida real. Permite, também, que se colete dados primários referentes à pesquisa, possibilitando uma análise com base em uma fundamentação teórica consistente. O objetivo dessa modalidade nessa pesquisa foi coletar informações com servidores que já passaram pelas simplificações de processos no órgão e com a área que coordena a implementação desse método na Agência.

Com base em seus objetivos gerais, caracteriza-se como uma pesquisa de natureza descritiva. Com esta, busca-se identificar como o mapeamento de processos está sendo realizado na Agência desde 2008, com a busca de dados e informações prestadas por alguns servidores. A pesquisa descritiva tem por objetivo apenas identificar, registrar e analisar os dados coletados e, a partir destes, realizar uma análise das relações entre as variáveis e determinar os efeitos destas em uma organização.

Por fim, quanto à forma de abordagem, a pesquisa configura-se como uma pesquisa qualitativa. Nesse tipo de abordagem, o método utilizado é o indutivo, ou seja, o pesquisador colhe informações, examina essas amostras e constrói um quadro teórico geral. De acordo com Gil (2008), o método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares. Para ele, a generalização não deve ser buscada aprioristicamente, mas constatada a partir da observação de casos concretos suficientemente confirmadores dessa realidade.

Sendo assim, a pesquisa foi concluída com base em uma pesquisa realizada com servidores da ANVISA sobre suas percepções acerca do mapeamento de processos dentro da Agência.

Para essa coleta de dados, foram realizados dois tipos de entrevistas. Foram realizadas entrevistas estruturadas e semiestruturadas. As entrevistas estruturadas contaram com perguntas fixas e possibilitaram o recolhimento de diferentes percepções acerca do mesmo tema. Para Gil (2008), a mesma se distingue do questionário, pois não conta com respostas pré-estabelecidas. Além das entrevistas

estruturadas, a pesquisa também contou com uma entrevista semiestruturada. Triviños (1987, p. 146) mostra que esse tipo de entrevista, que tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, dá frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O autor afirma que essa entrevista favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade. Sendo assim, o foco principal é colocado pelo investigador-entrevistador.

3.2 – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) foi criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999 e é regulamentada pelo Decreto nº 3.029, de 16 de abril de 1999. Essa Agência, tida como reguladora, é uma autarquia sob regime especial, sendo caracterizada assim pela independência administrativa, estabilidade de seus dirigentes durante o período de mandato e autonomia financeira[6].

Sua sede e foro se localizam no Setor de Indústrias, Trecho 5, área especial 57, no Distrito Federal[7]. No entanto, a Agência está presente em todo o território nacional por meio das coordenações de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados.

Tem como campo de atuação todos os setores relacionados a produtos e serviços que possam afetar a saúde da população brasileira. Sua competência abrange tanto a regulação sanitária quanto a regulação econômica do mercado. Além de sua atribuição regulatória, a ANVISA é responsável, também, pela coordenação do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS), de forma integrada com outros órgãos públicos relacionados direta ou indiretamente ao setor saúde.

Na estrutura da administração pública federal, o órgão encontra-se vinculado ao Ministério da Saúde por meio do Contrato de Gestão[8] e integra os Programas Temáticos "Aperfeiçoamento do Sistema Único de Saúde" e "Segurança Alimentar e Nutricional" no âmbito do Plano Plurianual (PPA) 2012-2015, por meio de iniciativas e metas.

A missão da ANVISA destacada em seu portal virtual é "Promover e proteger a saúde da população e intervir nos riscos decorrentes da produção e do uso de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária, em ação coordenada com os estados, os municípios e o Distrito Federal, de acordo com os princípios do Sistema Único de Saúde, para a melhoria da qualidade de vida da população brasileira". Sendo assim, de acordo com seu regimento interno, para cumprir essa missão, a

---

[6]Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/agencia

[7]Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Cidadao/Assunto+de+Interesse/Enderecos+da+Anvisa

[8] Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Agencia/Planejamento+e+Gestao+Institucional/Contrato+de+Gestao

Agência atua conjuntamente com os serviços de vigilância sanitária dos estados, Distrito Federal, municípios e demais órgãos relacionados ao tema, configurando, portanto, o SNVS – Sistema Nacional de Vigilância Sanitária.

Seus valores, disponível no portal virtual, são ligados à ética e responsabilidade como agente público, à capacidade de articulação e integração, à excelência na gestão, ao conhecimento como fonte de ação, à transparência e a responsabilização. E sua visão, também disponível em seu portal é "Ser legitimada pela sociedade como uma instituição integrante do Sistema Único de Saúde, ágil, moderna e transparente, de referência nacional e internacional e no controle sanitário".

Sendo assim, a ANVISA é uma Agência que atua desde o registro de produtos antes de serem industrializados, expostos à venda ou entregues ao consumo, passando por inspeções para assegurar a qualidade na produção, até atividades realizadas após a comercialização e o uso desses produtos, por meio de monitoramentos, fiscalizações, atendimento de denúncias, entre outros. Além disso, somam-se as atividades desenvolvidas em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados, cuja responsabilidade é garantir o controle sanitário, bem como a proteção à saúde do viajante, dos meios de transporte e dos serviços submetidos à vigilância sanitária.

Dessa forma, com sua missão de fiscalizar o cumprimento de normas sanitárias e de adotar medidas preventivas que possam afetar a saúde pública, a Agência tem sido objeto até mesmo de discussão em fóruns internacionais. Participações essas, que tem a finalidade de obter capacitação para atuar no cumprimento de seu objetivo.

Como já foi exposto nessa pesquisa, a partir de 2008, a ANVISA aderiu ao Programa Gespública como forma de dar continuidade à política de qualidade de gestão dentro da Agência. A partir desse momento, a organização passou a se organizar por processos. Inicialmente, a Agência era gerenciada por superintendências que eram chamadas pelos nomes dos seus respectivos superintendentes. A partir de 2010, a mesma começou a promover uma alteração da estrutura organizacional motivada pelas mudanças instituídas no processo de planejamento estratégico, tendo por base os macroprocessos por ele definidos. A partir de então, a Agência passou a ser gerida pelo segundo nível de sua cadeia de valor com a intenção de ser gerida por processos.

Antes da reestruturação da Agência havia subordinação de todas as áreas à Diretoria Colegiada, a mesma possuía uma estrutura patriarcal como mostra o antigo organograma, a seguir:

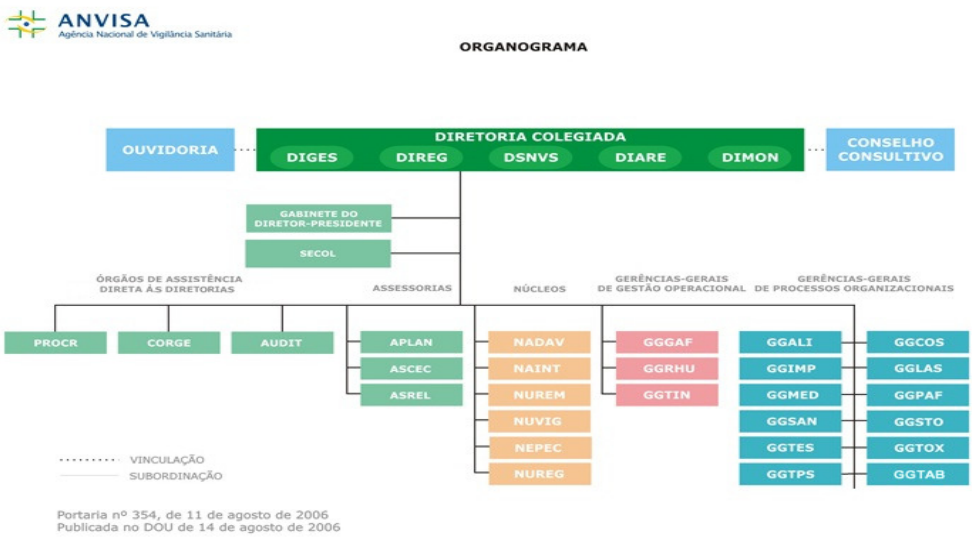

Figura 09 – Antigo organograma da ANVISA

Fonte: Portal da ANVISA. Disponível em:

<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Agencia/Assunto+de+Interesse/Organograma>

Acesso em 03 de maio de 2014.

A partir da reestruturação, o conceito de supervisão dentro da Agência teve fim. Passou a não existir mais subordinação das áreas aos Diretores. Cada área passou a se relacionar com a Diretoria do tema referente à atividade em desenvolvimento, ou seja, seu macroprocesso. Passou, então, a ser uma estrutura matricial, organizada por processos. A Diretoria colegiada passou a ser responsável pela ação estratégica e pelas políticas internas e regulatórias. A figura a seguir mostra o novo organograma da Agência, aprovado e publicado no início de Junho de 2014.

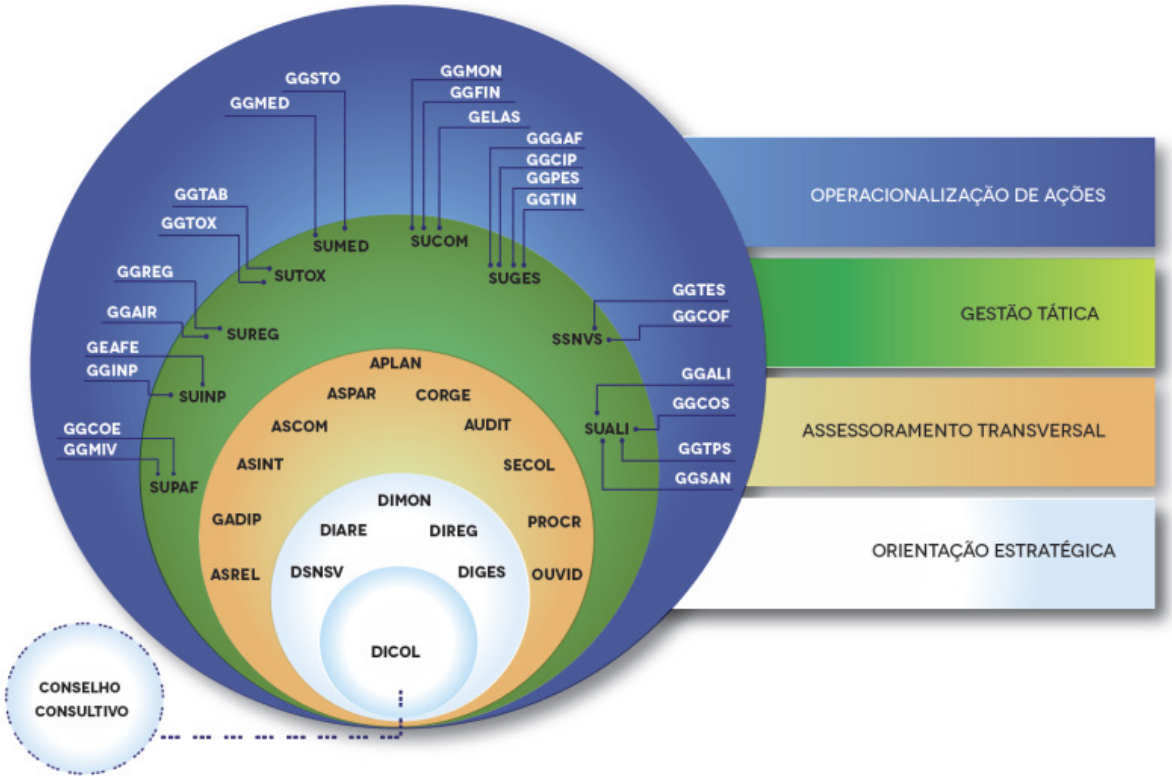

Figura 10 – Novo organograma da ANVISA

Fonte: Portal da ANVISA. Disponível em:

<http://portal.anvisa.gov.br/wps/content/Anvisa+Portal/Anvisa/Agencia/Assunto+de+Interesse/Organograma>

Acesso em 05 de junho de 2014.

Nessa nova estrutura, o foco de atuação das Diretorias passou a ser a coordenação dos macroprocessos, definidos durante o planejamento estratégico desenvolvido nesse período. Ocorreu, também, a alteração do regimento interno. O novo Regimento[9] foi publicado dia 02 de junho de 2014, no Diário Oficial da União. Neste novo regimento foi estabelecido um plano estratégico a partir da revisão da Missão e Visão de futuro para os próximos 10 anos e os desafios foram traduzidos em objetivos e iniciativas estratégicas.

O novo desenho organizacional da Agência passou a se basear na adoção de uma estrutura formada por camadas organizacionais direcionadas aos focos estratégico, tático e operacional. O estratégico ficou composto pelas instâncias decisórias; o tático composto por instâncias de coordenação e articulação interna e de integração das estratégias com a operação; e o operacional incorporou as instâncias de execução.

[9] Disponível em: http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/4a302280443bf697bcf5bc9a1bfa980c/PTDP+N+650+REGIMENTO_Anexo+II.PDF?MOD=AJPERES

Para essa nova estrutura foram criadas Superintendências como instâncias de gestão tática, que vão atuar direcionadas para "formas de transformar" as estratégias em ações a serem efetivamente realizadas pelas áreas operacionais da Agência. Para seu nível operacional, houve um movimento de fusão, extinção e criação de áreas, utilizando-se a lógica de similaridade de processos de trabalho[10].

[10] Informações obtidas a partir do portal da Agência, em notícia publicada em 03 de junho de 2014.

3.3 – PARTICIPANTES DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa foram feitas nove entrevistas estruturadas e uma entrevista semiestruturada com servidores da Agência. O primeiro entrevistado foi o Coordenador da Coordenação de Qualidade, coordenação esta, presente na Assessoria de Planejamento (Aplan) da ANVISA. Este servidor atua na coordenação de qualidade desde antes da implantação do mapeamento de processos em 2008 na Agência.

As outras nove entrevistas foram realizadas com servidores de cinco áreas diferentes da Agência que já passaram pelo mapeamento de processos. As cinco áreas foram: CQUAL (Coordenação da Qualidade), GGTOX (Gerencia Geral de Toxicologia), GGGAF (Gerência-Geral de Gestão Administrativa e Financeira), UTVIG (Unidade de Tecnovigilância), e GGIMP (Gerência-Geral de Inspeção, Monitoramento da Qualidade, Controle e Fiscalização de Insumos, Medicamentos e Produtos, Propaganda e Publicidade).

O objetivo das entrevistas com as áreas já mapeadas foi coletar dados sobre o mapeamento de processos da organização, a fim de verificar as mudanças que essa metodologia pôde trazer para a organização, além de verificar a aceitação desses servidores acerca do método implantado desde 2008. Já a entrevista com o coordenador visou obter uma visão geral de como foi a implementação do método na ANVISA.

3.4 – CARACTERIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A coleta de dados para a realização da pesquisa foi feita com base em entrevistas estruturadas, com perguntas fixas previamente estabelecidas, conforme apêndice. Essas entrevistas foram respondidas via e-mail e buscaram coletar as diferentes percepções dos servidores acerca do mapeamento de processos realizado em quatro áreas da Agência.

Além dessas entrevistas estruturadas foi realizada uma entrevista semiestruturada com o coordenador de qualidade da ANVISA. Foi feito um roteiro conforme apêndice e, a partir deste, puderam ser feitas novas perguntas a fim de dar andamento à pesquisa e chegar a uma conclusão sobre o mapeamento de processos na ANVISA.

3.5 – PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados, a pesquisadora entregou fisicamente as entrevistas aos servidores, onde foi explicado o objetivo desta. Depois, as mesmas perguntas foram encaminhadas via e-mail para vários servidores que já passaram por esse processo. Foram recebidas nove entrevistas respondidas até o dia 06 de junho de 2014. Com estas foi realizada a conclusão.

Com o coordenador da qualidade da Agência foi agendada uma reunião para que a entrevista fosse feita pessoalmente. Isso foi feito para possibilitar explorar ao máximo o histórico da implementação do mapeamento de processos, e dados relevantes de todas as áreas que já passaram por esse processo. As respostas foram gravadas em meio eletrônico e depois foram transcritas para essa pesquisa, conforme constam anexas a este trabalho.

4 – ANÁLISE DE CONTEÚDO

De acordo com a entrevista realizada com o coordenador da Coordenação da Qualidade da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA foi possível observar o intuito da organização em adotar a metodologia do mapeamento de processos. Como foi apontado no referencial teórico dessa pesquisa, o programa Gespública tem o objetivo de "orientar a adoção de práticas de excelência em gestão, objetivando levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão no atendimento às necessidades do cidadão" (SEFAZ, 2007 apud SILVA; FADUL, 2011, p. 261).

Sendo assim, a entrevista com o coordenador da CQUAL da ANVISA pôde mostrar que quando a Agência fez a adoção dessa metodologia, o objetivo era adotar uma nova prática de gestão que pudesse minimizar problemas causados por erros de procedimentos considerados graves pela Agência. Logo após a adesão ao Gespública, a Agência teve a oportunidade de buscar melhorias nos processos de rotina e práticas de trabalho a partir da metodologia proporcionada pelo programa.

Além do Gespública, outro fator que influenciou a Agência para que esta adotasse a metodologia da gestão por processos foi o programa de modernização da qualidade que a Agência estava passando no período. Como já foi tratado nessa pesquisa, a qualidade busca garantir a melhor forma de promover um serviço. E isso ficou claramente exposto na entrevista quando foram perguntados os motivos para a adoção do método.

No tópico 2.3 dessa pesquisa foi mencionada a diferença entre gestão de processos e gestão por processos. De acordo com Barbosa (2013), a gestão de processos significa que existem processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme planejado. Já quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla, com as áreas se inter-relacionando. Durante a entrevista foi possível identificar a evolução que a ANVISA passou durante a reestruturação realizada desde 2010. Passou-se de uma estrutura patriarcal, em que se tratava de processos de uma forma isolada, para uma estrutura matricial por processos, que está a caminho da gestão por processos. Isso mostra um significativo desenvolvimento em termos de gestão para

a organização e que foi possibilitada pela adoção do método do mapeamento de processos.

Ainda no tópico 2.3 foram mencionadas características-chave da gestão por processos por Alvarenga Netto (2006). São elas: as melhorias contínuas; a necessidade de integração; e a tecnologia da informação (TI) como fator de potencialização. Na entrevista com o gestor da CQUAL foram citadas diversas melhorias na casa que foram obtidas com o auxílio da gestão por processos. Dentre essas podemos citar a automação de alguns processos com o auxílio da Tecnologia da Informação, a integração entre os processos da casa e diversas melhorias que a Agência pode obter e poderá continuar a obter a partir da evolução dessa metodologia na organização.

Conforme foi conceituado por Villela (2000), no tópico 2.5 do referencial teórico, o mapeamento de processo é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm por objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. Além disso, foi citado nesse mesmo tópico como benefícios: a redução de custos, a celeridade de informações, a redução de falhas, a melhor integração entre os processos, dentre outras.

Com base tanto na pesquisa documental realizada quanto na entrevista realizada com o coordenador da CQUAL, foi possível verificar esses tipos de melhoria e a implantação de uma nova estrutura. A reestruturação organizacional da Agência, realizada desde 2010, foi desenvolvida com base nos processos definidos pelo mapeamento de processos na Agência. Além disso, como benefícios foram citados tanto a redução de custos para a organização, como a celeridade e transparência das informações, a redução de falhas conquistada pela harmonização de procedimentos e – como um dos principais benefícios – o conhecimento completo do processo.

Serão descritas abaixo três categorias de análise identificadas a partir da pesquisa realizada na Agência.

4.1 – BENEFÍCIOS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A ANVISA

O benefício mais mencionado pelos servidores da Agência quanto à adoção da metodologia do mapeamento de processos foi a visualização do processo completo por todos os servidores da área. A visualização de um processo por todos que o executam permite que se discuta o que está sendo feito e, a partir disso, definir melhorias.

A adoção do mapeamento de processos na ANVISA, primeiramente, proporcionou um benefício àqueles que executam as atividades da Agência. Como foi citado por muitos servidores da Agência, a visualização dos processos, além de ser um benefício *per se*, trouxe outros benefícios consigo, como a agilidade na execução do processo, a automação de processos, a harmonização de procedimentos, a consistência de informações prestadas à sociedade e uma redução de problemas e pontos de estrangulamento de processos.

Sendo assim, a adesão ao Gespública e a adoção da metodologia do mapeamento de processos está gerando alguns resultados significativos para a organização. Além de todos esses benefícios citados pelos servidores, não se pode deixar de mencionar a reestruturação organizacional que ocorreu na Agência, fruto da sua organização por processos. Ou seja, possibilitou e continua possibilitando o crescimento da Agência em termos gerenciais.

4.2 – DIFICULDADES PARA A UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA

A maior dificuldade visualizada, de acordo com as entrevistas, foi na implementação do novo processo desenhado nas simplificações realizadas. A maioria das entrevistas foi realizada com servidores que participaram da simplificação de processos recentemente. E foi possível visualizar que por mais que estes reconheçam benefícios com a utilização do mapeamento de processos, há uma dificuldade em se colocar em prática um processo novo.

Essa dificuldade provém de vários motivos. Dentre eles foram citados: a falta de tempo para parar suas atividades e começar a colocar em prática uma nova, a resistência que alguns tem a mudanças e a falta de incentivo para que se crie a cultura organizacional de implementá-los. Por ser uma metodologia nova, há uma grande dificuldade em quebrar barreiras e mostrar que a mesma pode ser efetiva.

Essa dificuldade tenderá a diminuir dentro das áreas quando os resultados começarem a se destacar, ou seja, quando for possível mostrar que o mapeamento de processos realmente pode ter outros benefícios além dos já reconhecidos. Quando for criada uma cultura para a implementação desse método na organização, essa dificuldade será minimizada ou até mesmo extinta.

4.3 – DESAFIOS PARA A ORGANIZAÇÃO

Implementar uma nova metodologia em uma organização exige muita responsabilidade e o apoio daqueles que trabalham na mesma para que essa obtenha sucesso. No entanto, pode-se observar que isso é uma questão que demanda tanto tempo quanto mão de obra para ser colocada em prática. Quanto à adoção da metodologia do mapeamento de processos na ANVISA, o maior desafio atualmente é que os novos processos desenhados nas simplificações de processos sejam de fato implementados. Na pesquisa, verificou-se que não há um monitoramento efetivo feito por parte da Coordenação de Qualidade, que é a área responsável pela implementação dessa metodologia na casa.

Sendo assim, um grande desafio para essa coordenação é implementar uma metodologia que possa acompanhar a implementação desses novos processos na casa. Após realizar a avaliação de desempenho em 2014, a Coordenação de Qualidade ficou responsável por simplificar nove processos da Agência até o final de 2014 e destes, começar a acompanhar suas implementações.

Esse desafio, portanto, já foi reconhecido pela Agência, e se tornou um projeto para que possa deixar de ser um desafio. Para dar celeridade a esse projeto, foi implementada em 2014 uma ferramenta, conhecida como dotProject, para implementar esse projeto de monitoramento das simplificações realizadas. O dotProjec é um sistema de gerenciamento de projetos em software livre, que não implica custos para a organização e tem se mostrado muito útil para a implementação desse projeto.

5 – CONCLUSÃO

A pesquisa realizada visou, portanto, apresentar resultados e percepções que uma organização pública pôde obter com a adesão ao mapeamento de processos e, a partir desses resultados, identificar possíveis benefícios, dificuldades e problemas relativos ao tema.

O mapeamento de processos é algo inovador. É um tema muito atual, principalmente no setor público. Para a gestão pública brasileira, verificou-se que é uma prática muito recente na qual não se pode ainda concluir sobre sua real efetividade. No entanto, como foi mostrado no referencial teórico dessa pesquisa, o Governo Federal brasileiro vem se empenhando para buscar novas formas de melhorias de gestão, o que configura um grande passo para o crescimento do país.

Com essa pesquisa, verificou-se que a metodologia criada pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Gespública, pode trazer alguns benefícios significativos às organizações públicas. Além do mais, o mapeamento de processos pode dar uma boa previsibilidade aos cidadãos brasileiros, aumentando, assim, a transparência.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA, hoje é referência na implementação da metodologia do mapeamento de processos. Seu escritório de processos recebe todo ano visita de órgãos públicos, inclusive de outros países. Verificou-se, então, que a implementação desse método exige grande esforço da organização e a mesma está se esforçando para melhorar progressivamente.

Com a implementação do mapeamento de processos, a Agência já obteve diversos benefícios muito significativos, não só para seus servidores, como para a entrega de seus serviços para a sociedade.

É interessante destacar que o nível de dificuldade para a implementação desse método talvez possa ser um dos motivos pelo qual grande parte das organizações atuais não adere ao mesmo. Outro fator é a falta de conhecimento no tema mencionado e, por fim, a resistência que grande parte das pessoas tem a mudanças.

No setor público em geral, o mapeamento de processos possui grandes riscos de não ser bem-sucedido devido à grande burocratização, ao elevado custo em termos de ferramentas, fatores políticos e descontinuidade administrativa. Esses

fatores devem, portanto, ser tratados com atenção pelos órgãos públicos para que a metodologia seja utilizada da melhor forma.

Espera-se que este trabalho possa incentivar novas pesquisas relacionadas ao tema e que futuramente existam fatos concretos que mostrem a eficácia do mapeamento de processos no setor público.

BIBLIOGRAFIA:

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

DA ADMINISTRAÇÃO II, TEORIA GERAL. Administração consultoria-logistica.

ROSENBERG, Gerson; OHAYON, Pierre; BATISTA, Fábio Ferreira. Gestão do conhecimento em organizações públicas de saúde no Brasil: diagnóstico de práticas. **Revista do Serviço Público**, v. 59, n. 1, p. p. 43-60, 2014.

FERREIRA, Elisabeth de Araújo. Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA. 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Modelagem da Organização: Uma Visão Integrada**. Bookman Editora, 2014.

CAPOTE, Gart. **Guia para formação de analistas em processos – BPM**. Volume I. 1ª Edição. Rio de Janeiro. 2011.

NETTO, Francisco Sobreira. Gerenciamento de Processos de Negócio: um estudo teórico-comparativo sob as óticas da Gestão Empresarial e da Tecnologia da Infirmação. FEA/USP. Ui-FACEF. 2008. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/254_254_SEGeT_BPM_2008_final.pdf

Paim, R. et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender.** Editora Bookman, 2009. ISBN 8577804844.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009.

PALVARINI, Bruno. Cartilha “O QUE É GESPÚBLICA”. Secretaria de Gestão (Seges). Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/anexos/saiba_mais_gespublica.pdf

PALVARINI, Bruno. Gestão de Processos no Departamento de Programas de Gestão. Ministério do Planejamento / Secretaria de Gestão.

FERREIRA, André Ribeiro. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct. 2009.

SILVA, L. P.; FADULA, É. M. C. A Percepção dos Gestores Públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na Gestão Pública: O GESPÚBLICA. Administração Pública e Gestão Social – APGS. 2011. Disponível em: http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/63/76#.U1LAY_ldWAU

LONGO, R.M.J. **Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação**. Brasília: IPEA, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.

TRACTENBERG, Leonel. A complexidade nas organizações: futuros desafios para o psicólogo frente à reestruturação competitiva. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 19, n. 1, p. 14-29, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S.; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas**, p. 102-118, 1999.

KUPFER, David. Padrões de concorrência e competitividade. **Encontro Nacional da ANPEC**, v. 20, 1992.

Berssaneti, Fernando Tobal; Bouer, Gregório. Qualidade: conceitos e aplicações – Em produtos, projetos e processos – São Paulo: Blucher, 2013. – Disponível em: http://www.blucher.com.br/editor/amostra/07375.pdf

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

Baldam, Roquemar [*et al*]. Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Guia D simplificação / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília : MPOG/SEGES, 2006.

GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin. The horizontal revolution. San Francisco: JoseyBass, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Estabelecendo o ESCRITÓRIO DE PROCESSOS. Elo Group.

PINHO, Bruno; CAPPELLI, Claudia; BAIÃO, Fernanda; SANTORO, Flávia; PAIM, Rafael; NUNES, Vanessa. Estruturação de Escritório de Processos. UNIRIO. 2008.

GEORGES, MARCOS RICARDO ROSA; BATOCCHIO, ANTONIO. Modelagem do processo de negócio da produção de aço: a visão do fluxo produtivo orientada em eventos discretos. **XI SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, São Paulo**, v. 27, 2008.

HUNT, V. D. (1996) - Process Mapping: How to Reengineer your Business Process. John Wiley& Sons, New York.

SILVA, G. B.; VILELA, P. R. C.; MUNIZ, J. C. A. Aplicação de mapeamento de processos em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso visando melhoria contínua no sistema de gestão de qualidade. VIII Workshop de Pós-graduação e pesquisa do centro Paula Souza. Outubro, 2013.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. 2000.

BARBOSA, Lenara. Gestão de processos ou gestão por processos?. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos/70967/> Acesso em 05 de maio de 2014.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

BRAGA, Bruno da Rocha. Modelagem da Arquitetura de Processos para a Gestão da Estrutura de Custos. Congresso de Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público. Anais... p.1-15, 2010. Brasília: ESAF. Disponível em:http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/premios/premio_artigos_cientificos/arquivos/monografias_premiadas/P_Mencao_Honrosa_Bruno_da_Rocha_Braga_023P.pdf

CAMPOS, Eneida Rached. Metodologia de gestão por processos. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html

Alvarenga Neto, C. Definindo Gestão por Processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B; ROTONDARO, R. G. (Coord.). **Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

Laurindo, F. J. B; Rotondaro, R. G. Unindo Tecnologia da Informação e Gestão por Processos: introdução e objetivos. In: LAURINDO, F. J. B; ROTONDARO, R. G. (Coord.). **Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

APÊNDICE

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Coordenador do escritório de processos:

1 - O que motivou a implementação do mapeamento de processos dentro da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)?

2 - Como se deu a implantação dessa metodologia na Agência (Breve Histórico)?

3 - Quais as funções da CQUAL/APLAN quanto à implantação desse processo na Agência?

4 – Como essa Coordenação justifica a necessidade da adoção do método do Mapeamento de Processos na Agência? E no Serviço Público em geral?

5 – A Coordenação passou por algum curso, ou treinamento específico sobre o mapeamento de processos?

6 – Como a Coordenação de Qualidade avalia a implantação dessa metodologia durante os 6 anos em que o mapeamento de processos existe na ANVISA?

7 – Já se sabe quantas áreas já foram envolvidas nesse processo?

8 – Quais foram os critérios de escolha dessas áreas?

9 – Houve algum trabalho de sensibilização dessas áreas para implantação? E houve algum curso introdutório acerca do mapeamento de processes para essas áreas?

10 – A escolha da ferramenta utilizada para o Mapeamento de Processos foi realizada pela própria Agência? Se sim, quais critérios foram utilizados para essa escolha?

11 – O que você vê como vantagens/benefícios para a Agência com a adoção dessa metodologia?

12 - Quem são os principais beneficiados com esse trabalho?

13 – Durante as simplificações que já ocorreram, como você avalia o envolvimento dos servidores com o método adotado? O interesse dos servidores é positivo? Há muita resistência quanto a mudanças?

14 – A área teve dificuldades para implementar essa metodologia na Agência? Se sim, quais?

15 – Como você avalia o desempenho da Coordenação desde que o mapeamento de processos foi implementado na ANVISA?

16 – Como você avalia os custos gastos para a adoção dessa metodologia?

17 – Há um monitoramento feito pela área pós simplificação?

Servidores de áreas já mapeadas:

1 - Como a área entende o Mapeamento de Processos? Vocês já conheciam previamente essa metodologia?

2 - A área possui gente com qualificação para mexer na ferramenta utilizada no processo do mapeamento? Houve algum treinamento para a utilização dessa ferramenta?

3 – Quais benefícios a área pôde visualizar com a implantação dessa metodologia?

4 – Como os servidores da área foram sensibilizados para que a simplificação fosse feita? Houve resistência por parte de alguns?

5 – Após a simplificação, foi possível perceber uma melhoria na gestão dos processos a partir da utilização dessa metodologia? Se sim, quais foram as principais melhorias percebidas?

6 – A área está implementando os novos processos desenhados durante a simplificação?

7 – Houve alguma dificuldade na implantação do novo processo? Como foi feita essa implementação? Quais foram os critérios utilizados para isso?

8 – Qual a percepção da área acerca da implantação dessa metodologia dentro da ANVISA? Foram percebidas melhorias?

9 – Como você avalia a utilização dessa metodologia e da ferramenta adotada no processo de simplificação?