



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

FELIPE ORSETTI PRADO

**GESTÃO POR PROCESSOS: um estudo de caso sobre a
sua eficácia na gestão da arrecadação na Agência Nacional
de Energia Elétrica**

Brasília – DF

2011

FELIPE ORSETTI PRADO

**GESTÃO POR PROCESSOS: um estudo de caso sobre a
sua eficácia na gestão da arrecadação na Agência Nacional
de Energia Elétrica**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Esp., Fábio
Jacinto Barreto de Souza

Brasília – DF

2011

Prado, Felipe Orsetti.

Gestão por processos: um estudo de caso sobre a sua eficácia na gestão da arrecadação na Agência Nacional de Energia Elétrica / Felipe Orsetti Prado. – Brasília, 2011.

78 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Esp. Fábio Jacinto Barreto de Souza, Departamento de Administração.

1. Gestão por processos. 2. Gestão pública. 3. Agência Reguladora. I. Título.

FELIPE ORSETTI PRADO

**GESTÃO POR PROCESSOS: um estudo de caso sobre a
sua eficácia na gestão da arrecadação na Agência Nacional
de Energia Elétrica**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

Felipe Orsetti Prado

Esp., Fábio Jacinto Barreto de Souza
Professor-Orientador

Me., Gemael Chaeb
Professor-Examinador

Me., Luciana de Oliveira Miranda
Gomes
Professor-Examinador

Brasília, 23 de novembro de 2011

Aos meus amigos que, inacreditavelmente, fizeram
tudo valer a pena.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por acreditarem e apoiarem um jovem obstinado e, por vezes, louco. Ao professor Fábio pelo apoio e dedicação. Agradeço à instituição pesquisada e aos seus colaboradores por tornarem possível o estudo. E, por fim, à minha eterna princesa nipônica por me ensinar o que realmente importa.

RESUMO

Tendo por base a necessidade de desenvolvimento e adaptação de modernas tecnologias de gestão à administração pública, este trabalho buscou verificar a eficácia do modelo de gestão por processos implementado na Agência Nacional de Energia Elétrica. Objetivou-se também descrever e analisar o modelo em foco a fim de verificar acertos, erros e oportunidades na gestão atual. Para tanto, aplicou-se um diagnóstico qualitativo em um grupo específico de processos de suporte da organização. O diagnóstico utilizado solicita ao responsável pelos processos em estudo que aponte problemas relacionados aos seguintes temas: interface, superposição, complexidade, condicionantes legais, pessoas, sistemas, recursos materiais e financeiros. Após o preenchimento do respondente, o diagnóstico realizado foi comparado com o realizado em 2007 e submetido à análise. Os resultados demonstraram que a gestão por processos foi eficaz na resolução dos problemas diagnosticados anteriormente. Entretanto, o estudo também apontou a necessidade de diagnósticos quantitativos e a criação de indicadores objetivos de desempenho a fim de estabelecer melhorias constantes e precisas nos processos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de processos. Administração pública. Agência Reguladora.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Um processo interfuncional típico.....	23
Figura 2 – O ciclo de vida do BPM.....	26
Figura 3 – Hierarquia dos processos da Aneel.....	40
Figura 4 – Cadeia de valor da Aneel.....	41
Figura 5 – Mapa de objetivos.....	49
Quadro 1 – Modelos de processos.....	20
Quadro 2 – Perspectivas de desempenho.....	32
Quadro 3 – Indicadores BSC.....	34
Quadro 4 – Tipos de processos.....	35
Quadro 5 – Tipos de processos na Aneel	40
Quadro 6 – Tipos de problemas nos processos.....	42
Quadro 7 – Diagnóstico 2007.....	46
Quadro 8 – Diagnóstico 2011.....	50
Quadro 9 – Tipos de melhorias.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMN – Association of Business Process Management Professionals

ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica

BPM – Business Process Management

BPMI - Business Process Management Initiative

BPMN - Business Process Modeling Notation

BSC - Balanced Scorecard

MEGP - Modelo de Excelência de Gestão Pública

OMG - Object Management Group

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SAF – Superintendência de Administração e Finanças

SIGEC – Sistema de Gestão de Crédito

SISBACEN - Sistema de Informações do Banco Central

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Formulação do problema	12
1.2	Objetivo Geral	13
1.3	Objetivos Específicos.....	13
1.4	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Gestão Pública.....	15
2.1.1	Histórico e Modelos	15
2.1.2	A nova Administração Pública e as Agências Reguladoras	17
2.2	Gestão por Processos.....	19
2.2.1	Conceitos.....	19
2.2.2	Objetivos e Benefícios	22
2.2.3	Ciclo de Gerenciamento de Processos.....	24
2.2.4	Classificação dos processos pela ABPMP	28
2.2.5	Maturidade dos processos organizacionais	29
2.2.6	Diagnóstico e Desempenho.....	31
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	36
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	36
3.2	Caracterização da organização	37
3.2.1	A Aneel	37
3.2.2	A Gestão por Processos na Aneel.....	38
3.3	Participantes do estudo.....	44
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	44
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	45
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	55

APÊNDICES.....	61
Apêndice A – Diagnóstico 2007	61
Apêndice B – Diagnóstico 2011	70

1 INTRODUÇÃO

Como uma resposta à grande crise do Estado dos anos 80 e à globalização da economia, a redefinição das funções do Estado e da sua burocracia fez-se necessária. A questão da eficiência surge como tema, na administração pública brasileira, no momento em que o Estado passa a assumir um número crescente de serviços sociais e econômicos como: educação, saúde, assistência social, regulação do sistema econômico, estabilidade financeira e infraestrutura (PEREIRA, 1996).

Os diversos papéis desempenhados pelo Estado e a dinâmica competitiva do ambiente internacional passaram a demandar uma nova estrutura e uma gestão administrativa que fosse eficiente, eficaz e efetiva na execução das suas atividades. A Administração Gerencial surge com princípios que objetivam proporcionar esta nova capacidade para o Estado, buscando superar o rígido modelo burocrático, centrado no controle, por meio de práticas modernas focadas no cidadão.

Neste cenário, foi criado em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto 5.378. Dentre as ferramentas e métodos ofertados pelo Programa GesPública, encontra-se a Gestão de Processos. O Guia de Gestão de Processos de Governo (2011) destaca que a ferramenta busca o alinhamento das diretrizes estratégicas de instituições públicas - necessariamente focadas nos cidadãos - aos objetivos, desenhos, automações, controle e qualidade dos seus processos.

A Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), desde a sua criação, e com a posterior publicação do seu regimento interno, buscou sempre se estruturar em modelos de processos organizacionais. Entretanto, a efetiva Gestão por Processos, tem seu marco na Agência com a publicação da Norma de Organização Aneel nº. 029/2007 e o Manual de Gestão de Processos Organizacionais da Aneel que estabelecem as diretrizes e procedimentos que disciplinam a gestão de processos na Agência. Basicamente, a metodologia indicada pela norma mencionada objetiva estruturar os trabalhos na Agência de modo a promover a melhoria do desempenho da Agência no cumprimento de suas atribuições institucionais.

Conforme o artigo 3º da Norma Organização Aneel nº. 029/2007:

a Gestão de Processos Organizacionais da ANEEL caracteriza-se pela implementação de rotinas que promovam a sistematização, monitoramento, avaliação e implantação de melhorias nos diferentes processos organizacionais desenvolvidos pela Agência no cumprimento de sua missão institucional.

Destarte, direcionado pela necessidade de melhoria no modelo de gestão das instituições públicas imposta pelos desafios destacados, o presente estudo buscará descrever a implementação da Gestão por Processos na Aneel bem como avaliar sua eficácia em um conjunto de processos selecionados.

1.1 Formulação do problema

A gestão por processos, após a sua efetiva implementação, deve contemplar um conjunto de ações que se caracterizam por formar um ciclo contínuo e perene. Tal ciclo, no modelo proposto na Aneel, termina com o diagnóstico dos processos em ação e inicia-se com os ajustes necessários identificados na etapa anterior.

Após o estabelecimento da gestão por processos na Aneel em 2007, um diagnóstico foi realizado e seus consequentes ajustes sugeridos. A relevância e eficácia dos ajustes indicados, bem como a sua execução ainda não foram verificadas.

Como apenas um ciclo da gestão se completou, ainda não foi possível identificar, formalmente e com certa precisão, os resultados da gestão por processos na Agência. O presente estudo não almeja mensurar a eficácia do modelo de gestão em toda a Agência, em todos os processos em curso, mas sim, a partir da escolha de um conjunto de subprocessos, oferecer elementos para a identificação de acertos e erros na gestão atual.

É importante destacar que a eficácia, como objeto desse estudo, refere-se, em um sentido amplo, à consecução de um objetivo, relacionado aos fins e propósitos de determinada ação (MAXIMIANO, 2007).

Tendo em vista o exposto, pergunta-se: a gestão por processos, implementada na Agência Nacional de Energia Elétrica, gerou resultados satisfatórios, no que se refere à eficácia, na gestão dos processos de arrecadação?

1.2 Objetivo Geral

Avaliar se a gestão por processos implementada na Aneel obteve resultados satisfatórios, no que se refere à eficácia, na gestão da arrecadação.

1.3 Objetivos Específicos

Com a finalidade de responder ao problema descrito e alcançar o objetivo geral da pesquisa, os objetivos específicos do estudo são:

1. Analisar o modelo de gestão por processos implementado na Aneel,
2. Diagnosticar o conjunto de processos “gerir arrecadação de multas”,
3. Verificar, a partir de dados anteriores e o diagnóstico a ser realizado pelo estudo, a evolução na gestão dos processos em foco,
4. Realizar uma análise crítica dos fatores que afetaram negativamente e positivamente a consecução dos objetivos da gestão por processos na Aneel.

1.4 Justificativa

Conforme Pereira (1996), a reforma da administração pública deve agir em três dimensões: institucional-legal; cultural, baseada na mudança dos valores burocráticos para os gerenciais e na gestão. O autor aponta a dimensão da gestão como a mudança mais difícil. Para Pereira (1996), colocar em prática as novas ideias gerenciais, oferecendo à população serviços de melhor qualidade e de forma mais eficiente é o grande desafio do novo modelo.

Para Fadul e Souza (2006), a criação de agências reguladoras de serviços públicos de infraestrutura talvez tenha significado uma das mudanças institucionais mais significativas para Administração Pública Federal. Os autores destacam também a necessidade de um modelo de gestão a altura da inovação institucional que as

gerou. Dessa forma, para os mencionados autores, as agências reguladoras representam um interessante objeto de estudo no campo da gestão pública.

Uma administração pública moderna, em consonância tecnológica com setor privado, surge como imperativo para uma gestão eficiente e de qualidade, na qual diversas ferramentas de gestão, antes utilizadas apenas na iniciativa privada passam a ser adaptadas e implementadas na Administração Pública. A administração por processos surge, embora consagrada há alguns anos no setor privado, neste cenário, como uma ferramenta promissora no auxílio à gestão pública. Assim sendo, a literatura focada na gestão por processos em órgãos e entidades públicas ainda é escassa.

A adaptação de tecnologias criadas na esfera privada para a esfera pública é um grande desafio, porém, o histórico da gestão pública tem demonstrado que pode ser bastante proveitosa. As grandes perspectivas de aplicabilidade desta tecnologia na administração pública, na busca pela concretização da reforma gerencial, motivam a realização deste estudo.

De maneira mais pontual, visto que o modelo em foco ainda não foi diagnosticado, o presente trabalho visa, também, contribuir para a identificação de acertos, erros e oportunidades de melhoria no modelo de gestão por processos implementado na Agência Nacional de Energia Elétrica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será realizada uma revisão da bibliografia sobre os principais elementos teóricos deste trabalho. Primeiramente, buscar-se-á demonstrar, brevemente, o caminho percorrido pela Administração Pública, na evolução de seus valores e metodologias, rumo à Administração Gerencial, posicionando, também, as Agências Reguladoras, em especial a Aneel, neste processo. Logo após, será conceituada e caracterizada a Gestão por Processos no âmbito empresarial e público.

2.1 Gestão Pública

2.1.1 Histórico e Modelos

Segundo Pereira (1996), a evolução da administração pública brasileira contemplou três modelos de gestão diferentes: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial.

O patrimonialismo, de origem oligárquica, enxerga o aparelho do Estado como a extensão do próprio poder do governante, onde a apropriação da coisa pública se manifesta, sobretudo, nas práticas administrativas, aqui, legitimadas. (FADUL; SOUZA, 2006).

Fadul e Souza (2006) apontam como as principais especificidades deste modelo de gestão: confusão daquilo que é público com o privado, predomínio da vontade unipessoal do dirigente, práticas de nepotismo e relações de compadrio, cargos públicos como prebendas, corrupção e servilismo.

O modelo burocrático, no Brasil, surge, a partir da reforma burocrática de 1936, com o objetivo de combater a corrupção, o nepotismo e o clientelismo herdados da cultura do modelo anterior (PEREIRA, 1996).

É essencial para o capitalismo a clara separação entre o Estado e o mercado; a democracia só pode existir quando a sociedade civil,

formada por cidadãos, distingue-se do Estado ao mesmo tempo em que o controla. Tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. (PEREIRA, 1996, p. 6)

Visando, portanto, a inibição das práticas patrimonialistas, o modelo burocrático assenta-se sob os princípios da impessoalidade, do formalismo, da hierarquia funcional e do legalismo (FADUL; SOUZA, 2006).

Entretanto, não obstante a administração burocrática tenha obtido relativo sucesso no controle de algumas práticas patrimonialistas, a eficiência a ela atribuída não se confirmou. Para Pereira (2006), no momento em que o estado começa a assumir um número crescente de papéis sociais e econômicos e, por consequência, atinge magnitudes antes não estabelecidas, verificam-se problemas referentes à rapidez, qualidade e custos. “Na verdade, a administração burocrática é lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.” (PEREIRA, 1996, p. 5)

Após a II Guerra Mundial, com a influência da administração de empresas, ideias de descentralização e de flexibilização administrativa começaram a estar presentes em diversos governos do mundo. No Brasil, apesar da primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública ter acontecido no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200 de 1967, o projeto de reforma ficou pela metade e fracassou (PEREIRA, 1996).

A reforma fracassou, segundo Pereira (1996), porque todo o foco nos resultados das mudanças recaiu sobre o espaço para o clientelismo e outras práticas patrimonialistas que a descentralização abriu. Não se considerou que as formas mais descentralizadas e flexíveis de administração, que o Decreto-Lei 200 havia instituído, eram soluções à gritante necessidade de o Estado administrar com eficiência a máquina pública. Cabe ressaltar que a reforma almejada pelo Decreto-Lei 200, objetivando maior eficiência para o Estado, estabelecia a concessão de autonomia à administração indireta. Tem-se, aqui, o surgimento da primeira Autarquia.

Uma nova incursão a um modelo diferente foi subsidiada por um cenário de crise econômica, política e institucional que se configurou no Brasil de 1980 a 1994. Os

ideais do modelo gerencial surgem mais uma vez objetivando promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos aos seus clientes (cidadãos), com pressupostos de gestão como: a descentralização política e administrativa, a flexibilidade e o controle por resultados (PEREIRA, 1996).

2.1.2 A nova Administração Pública e as Agências Reguladoras

As reformas gerenciais no Brasil tiveram grande influência do movimento gerencialista de orientação americana denominado “*New Public Administration*”, (A Nova Administração Pública). O Brasil incorporou, apesar das diferenças políticas e ideológicas, em grande parte, as premissas gerencialistas deste movimento, acreditando como a solução para os diversos problemas enfrentados pelo setor público (FADUL; SOUZA, 2006).

Ressaltam-se, no Brasil, os seguintes objetivos do novo modelo: melhorar a capacitação da burocracia existente, garantir os contratos, o bom funcionamento dos mercados, e, principalmente, garantia de serviços públicos melhores para o cidadão-cliente. Ressalta-se, também, a ideia de um controle de qualidade dos serviços presidido pela sociedade (PEREIRA, 1996).

Para a consecução dos objetivos propostos, segundo Fadul e Souza (2006) algumas mudanças fizeram-se necessárias nas organizações públicas. Entre elas, destacam-se os seguintes aspectos:

- (a) uma administração pública mais profissionalizada e capacitada, com carreiras mais sólidas e valorizadas,
- (b) descentralização administrativa,
- (c) disciplina fiscal e controle no uso de recursos
- (d) autonomia e capacidade gerencial do gestor público,
- (e) indicadores de desempenho focados na qualidade e eficiência das ações do governo.

Nota-se, portanto, que a nova Administração Pública se estabelece a partir da busca do alinhamento com os preceitos e técnicas modernas de gestão empresarial. Isto

porque, segundo Fadul e Souza (2006), neste pensamento, as empresas privadas são, por sua natureza, eficientes.

Os objetivos e premissas trazidos pelo movimento positivam-se no Brasil, por fim, no Decreto nº 5.378 de 2005, que institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

O artigo primeiro do decreto já demonstra a mudança de enfoque na Administração Pública e a tentativa de alinhamento à nova conjuntura econômica mundial:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. (BRASIL, 2005)

O Decreto, basicamente, estabelece aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais que tenham como objetivo:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética. (BRASIL, 2005)

A consecução de objetivos como estes expostos, conforme mencionado por Pereira (1996), passa pelo fortalecimento da administração pública direta ou o núcleo estratégico do Estado e a descentralização através da implantação de instituições autônomas controladas por contratos de gestão.

Neste contexto, conquanto tenham sido concebidas anteriormente ao decreto supramencionado, as Agências Reguladoras assumem um papel preponderante na Administração Pública. Isto porque, segundo Fadul e Souza (2006) as Agências nascem do processo de privatização dos serviços públicos, consequência da filosofia preconizada pela Administração Gerencial de redução do papel do Estado enquanto provedor de alguns serviços.

Destarte, a reforma estrutural do Estado e sua consequente modernização rumo a Administração Gerencial possui entre seus grandes protagonistas as Agências Reguladoras. Entidades com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira cujos objetivos são: fiscalizar e regular os serviços públicos fornecidos pela iniciativa privada, controlando a qualidade na prestação, estabelecendo regras para o setor, evitando preços abusivos, interrupção de serviços fundamentais e implementando políticas e diretrizes do governo federal.

2.2 Gestão por Processos

2.2.1 Conceitos

Segundo Gonçalves (2000), a recente e intensa utilização do conceito de processo na modernização das organizações, provavelmente, tem origem em técnicas, focadas em eficiência, tradicionais em ambientes industriais.

Para Champy e Hammer (1994, apud ARAÚJO, 2009), um processo é um grupo de atividades logicamente interrelacionadas com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tenha valor para um grupo específico de clientes.

Davenport (1994) define processo como uma ordenação específica de atividades de trabalho que possuem começo, fim e insumos destinados a resultar em um produto especificado para um cliente ou mercado. Segundo o mencionado autor, um processo é uma estrutura para a ação.

Araújo (2009) complementa o conceito anterior esclarecendo que os processos se referem a uma sequência de atividades que seguem um cronograma pré-

estabelecido, onde os insumos envolvidos e o resultado objetivado se apresentam de forma clara e objetiva.

De Sordi (2005) classifica como processo de negócio o fluxo de trabalho de diferentes áreas funcionais, ou até mesmo de diferentes organizações que contribuem para o resultado final almejado de uma empresa.

Smith e Fingar (2003, apud Netto 2006) enumeram as características principais dos chamados processos de negócio:

- a) Grandes e complexos, pois envolvem fluxos de trabalho e informação que passam por diversas áreas de uma organização;
- b) São dinâmicos, pois devem responder a diferentes e inesperadas demandas de mercado;
- c) Duradouros, pois até instâncias de um processo como “pesquisa de mercado” podem durar meses;
- d) Automatizáveis;
- e) Difíceis de serem visualizados.

Gonçalves (2000) descreve os principais modelos de processos existentes em uma organização:

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Aquisição de materiais.	<ul style="list-style-type: none"> → Imputs e outputs claros → Fluxo observável → Sequencia de atividades
Fluxo de trabalho	Contratação de pessoal e capacitação.	<ul style="list-style-type: none"> → Início e final claros → Sequencia de atividades
Série de etapas	Redesenho de um processo, estabelecimento de convênio com outras organizações.	<ul style="list-style-type: none"> → Caminhos alternativos para o resultado → Nenhum fluxo perceptível → Conexão entre as atividades

Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial, negociação de mudanças na gestão de pessoas.	→ Sem sequencia obrigatória → Nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação das atividades, mudança cultural da organização	→ Evolução perceptível por meio de indícios → Fraca conexão entre as atividades → baixo nível de controle possível

Quadro 1: Modelos de Processos.

Fonte: Adaptado de GONÇALVES (2000).

De forma mais ampla, os processos organizacionais, de forma integrada e sistêmica, são os responsáveis pela consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua Missão.

Por consequência, de forma simplificada, a gestão de processos pode ser definida como o conjunto de conceitos e práticas que objetivam gerir os processos de uma organização. Mais especificamente, o modelo em questão significa empenhar esforços na melhoria dos processos organizacionais. (DAVENPORT, 1994)

A abordagem de processo das atividades também implica uma ênfase relativamente forte sobre a melhoria da forma pela qual o trabalho é feito, em contraste com um enfoque nos produtos ou serviços oferecidos ao cliente. (DAVENPORT, 1994, p. 42.)

Maranhão e Macieira (2004) também enfatizam que este modelo busca se afastar do foco restrito no produto e serviço oferecido ao mercado e concentrar esforços na melhoria da forma pela qual o trabalho é executado.

Spanyi (2003, *apud* Netto 2006) esclarece que a gestão de processos compreende o aperfeiçoamento e a coordenação dos processos de uma organização, do início ao fim, envolvendo todas as funções, departamentos, fases e até outras organizações, com apoio da tecnologia.

Cruz (2008, p.67) define o *Business Process Management* (BPM), ou Gerenciamento de Processos como:

conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários, e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

É importante esclarecer que os termos “gestão de processos” e “gerenciamento de processos” serão utilizados, no presente trabalho, como sinônimos. De Sordi (2008) ressalta que embora semanticamente sejam sinônimos, nos negócios, muitas vezes, os termos apresentam diferenças. Isso porque, segundo o autor, gerenciamento está restrito às funções de controle e monitoramento de recursos, enquanto gestão apresenta sentido mais amplo, contemplando todas as etapas da evolução de um processo. Entretanto, conforme esclarecido por Netto (2006), ambos os termos são consagrados, na literatura e em trabalhos acadêmicos brasileiros, em sentido amplo.

2.2.2 Objetivos e Benefícios

Segundo Albuquerque e Rocha (2010), a Gestão por processos permite uma visão horizontal dos processos organizacionais, ou seja, a visualização da cadeia de valor da empresa, como a empresa agrega valor ao cliente, como, realmente, o fluxo de informações e trabalho acontece no tempo e os serviços e produtos são gerados. Araújo (2009) destaca que neste ponto se encontra a principal inovação do modelo em estudo. A visão horizontal diferencia, segundo Gonçalves (2000), as Organizações Funcionais das Organizações por Processos na medida em que as permitem visualizar a interfuncionalidade dos processos mais importantes para empresa.

Davenport (1994) ressalta que a estrutura funcional da organização não deve ser o foco. O autor avalia que a abordagem funcional, a qual visualiza a organização a partir de suas funções como: engenharia, marketing, produção, vendas e atendimento ao cliente, prejudica o intercambio de informações entre as funções, tornando a gestão onerosa e descoordenada.



Figura 1 - Um processo interfuncional típico

Fonte: DAVENPORT (1994), p. 10

Davenport (1994) demonstra que os processos interfucionais são os processos que recorrem a variados conhecimentos funcionais e cita o exemplo do desenvolvimento de um novo produto, conforme a figura 1.

Os designs de novos produtos são gerados pela pesquisa e desenvolvimento, têm sua aceitação de mercado testada pelo marketing e sua fabricalidade é avaliada pelos setores de engenharia ou fabricação. (DAVENPORT, 1994)

Spanyi (2003, *apud* Netto 2006) cita três pontos principais a serem alcançados por uma empresa dirigida ao cliente em sua gestão por processos:

- a) Clareza nas diretrizes estratégicas,
- b) Alinhamento dos recursos da organização,
- c) Disciplina nas operações diárias.

Para Araújo (2009) o objetivo principal do estudo de processos deve ser garantir a fluidez da movimentação do fluxo de trabalho e informação, assegurando a eficiência e a eficácia de todo o processo. O autor ainda cita o que denomina de objetivos secundários que responderiam ao objetivo mais amplo de fluidez dos recursos, quais são:

- a) Verificar a real utilidade de cada etapa do processo,
- b) Determinar as vantagens em alterar uma sequencia das operações,

- c) Procurar identificar as competências essenciais para execução das atividades dos processos,
- d) Identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

2.2.3 Ciclo de Gerenciamento de Processos

Diversos modelos para orientação no gerenciamento de processos são descritos na literatura relacionada. A grande maioria dos modelos propostos assume a forma cíclica, ou seja, todas as etapas se repetem ao fim da última. Para Netto (2006), Smith e Fingar são os autores que apontam de forma mais completa e organizada as fases do ciclo de gestão de processos.

Conforme a figura 2, Smith e Fingar (2003) dividem o gerenciamento de processos em oito etapas: pesquisa (*Discovery*), projeto (*Design*), preparação (*Deployment*), execução (*Execution*), interação (*Interaction*), monitoramento e controle (*Monitoring and Control*), melhoria (*Optimization*) e análise de processos (*Analysis*).

A fase de pesquisa busca descobrir, mapeando cada detalhe do funcionamento dos processos, de que forma as atividades são realmente executadas. Trata-se de documentar as atividades que eram conhecidas apenas tacitamente. (SMITH; FINGAR, 2003)

O projeto visa, segundo Netto (2006), após a coleta das informações necessárias na primeira fase, a modelagem, a manipulação e o desenho dos processos. Busca-se representar os processos em modelos claros, com notações que sejam compreensíveis para todos os envolvidos. Aqui também são definidas as métricas para o monitoramento dos processos.

A fase da preparação consiste em distribuir os modelos aos envolvidos em cada processo, no seu contexto original, com o objetivo de verificar a necessidade de ajustes e alterações. (SMITH; FINGAR, 2003)

Ressalta-se que, para Smith e Fingar (2003), as próximas quatro fases, conforme a figura 2, ocorrem paralelamente.

A próxima etapa, execução, é a responsável, segundo Netto (2006), por garantir que todos os participantes desempenhem seus respectivos papéis no processo: pessoas, tecnologias, sistemas e outras organizações.

A interação corresponde à utilização de sistemas que permitam os colaboradores interajam com os processos. Para Netto (2006), basicamente, essa etapa refere-se ao gerenciamento da interface entre o trabalho manual e a automação.

Na fase do monitoramento e controle estão as atividades responsáveis pelo bom funcionamento, do ponto de vista técnico, dos processos. Esta etapa refere-se tanto aos processos quanto aos sistemas de gerenciamento de processos. São as atividades que verificam e permitem uma rápida intervenção, caso um processo, por fatores tecnológicos ou humanos, necessite. (SMITH; FINGAR, 2003)

Os problemas de âmbito global verificados nos processos, como “gargalos” e inconsistências, são corrigidos na fase de otimização. É importante ressaltar que, no modelo proposto por Smith e Fingar (2003), esta fase possui ligação direta com as atividades das fases de análise e projeto. (NETTO, 2006)

Por fim, na última fase, o desempenho é aferido com base nas métricas estabelecidas. Aqui são identificados os problemas, as ameaças e as oportunidades de melhorias. (NETTO, 2006)

Na figura 2 o círculo de vida do Gerenciamento de Processos é ilustrado.

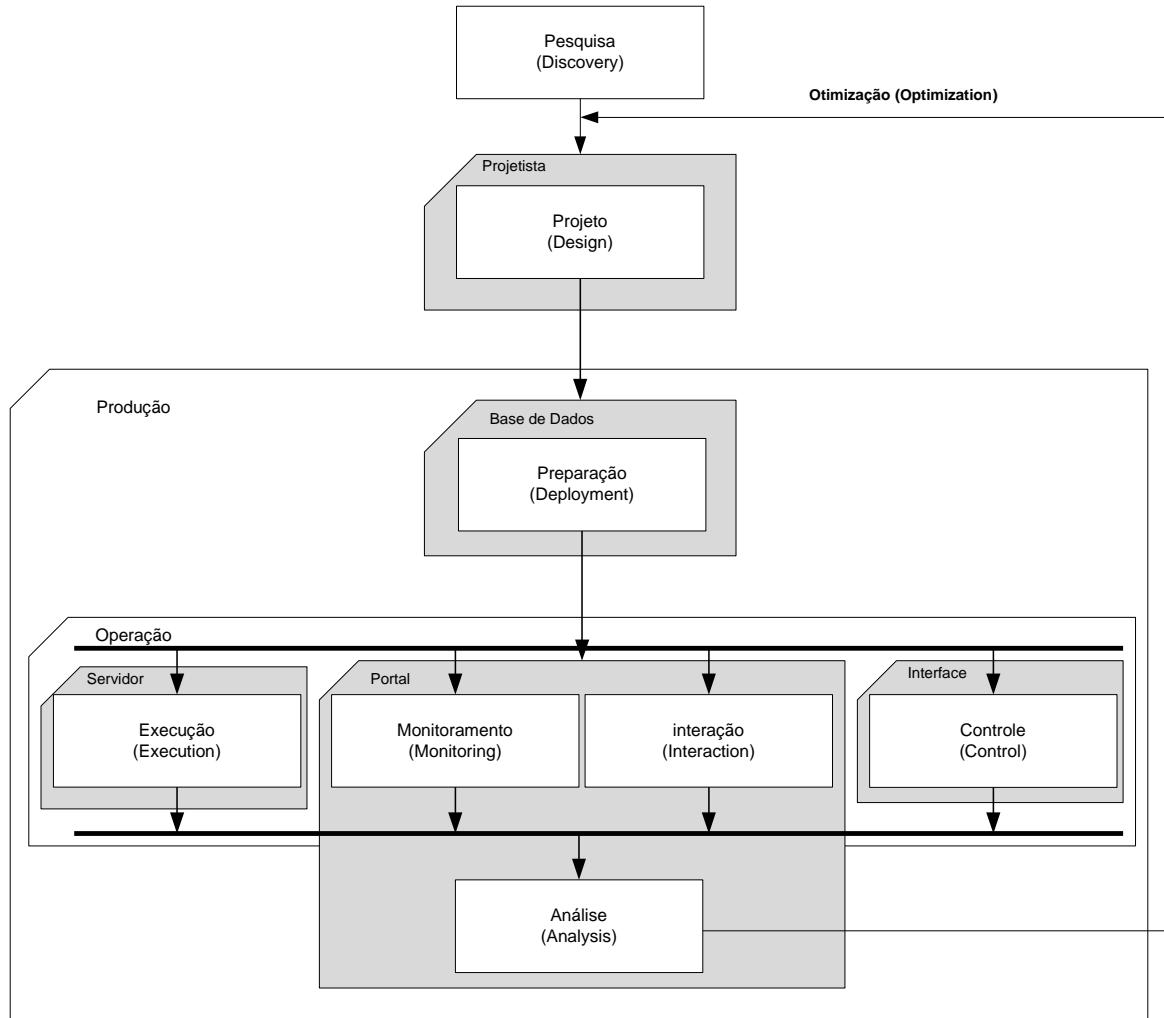


Figura 2 – O ciclo de vida do BPM.
Fonte: SMITH E FINGAR (2003), p.90.

O BPM CBOK®, um guia de boas práticas para o gerenciamento de processos, elaborado pela ABPMP, *Association of Business Process Management Professionals* (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio), também propõe uma sequência de etapas para o ciclo de gestão com algumas semelhanças ao modelo de Smith e Fingar. Ressalta-se que o referido guia faz parte do conjunto de boas práticas indicadas pelo Governo Federal no seu Guia de Gestão de Processos de Governo e é a metodologia na qual se embasou o Manual de Gestão de Processos Organizacionais da Aneel.

De acordo com a ABPMP (2011), o gerenciamento de processos, como no modelo proposto por Smith e Fingar, pode ser caracterizado como uma atividade cíclica e perene de ações integradas. O referido guia define que o ciclo de atividades contempla seis fases interativas e graduais, quais são:

- 1) Planejamento;
- 2) Análise;
- 3) Desenho e modelagem;
- 4) Implementação;
- 5) Monitoramento;
- 6) Refinamento.

Na etapa de planejamento são definidas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos. Deve-se desenvolver um plano que permita fornecer uma estrutura e um direcionamento para o gerenciamento contínuo dos processos organizacionais. Aqui é estabelecida a base para uma abordagem de gerenciamento de processos holística que seja capaz de integrar toda a organização à estratégia adotada. Além disso, nesta fase, são identificados os papéis e as responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos, bem como as metas, as expectativas de desempenho e as metodologias. (ABPMP, 2011)

Esta etapa, como a fase de pesquisa proposta por Smith e Fingar, tem por principal objetivo compreender os atuais processos organizacionais, busca-se conhecer o escopo da organização como um todo. A análise deve buscar informações a respeito de planos estratégicos, modelos de processos e medições de desempenho. (ABPMP, 2011)

Na terceira etapa, desenho e modelagem de processos, segundo a ABPMP (2011), são elaboradas as especificações para os processos. Deve-se ter a preocupação de desenhar os processos organizacionais de ponta a ponta, documentar toda a sequência de atividades, especificando em que tempo, em que local, por quem e por qual metodologia o trabalho é realizado. Destaca-se que nesta etapa devem ser estabelecidas as métricas para o diagnóstico de desempenho do processo. O referido guia esclarece, ainda, que em caso de processos já desenhados, mais maduros, esta etapa pode ser uma oportunidade para um redesenho ou uma transformação radical. Ressalta-se que Davenport (1994) denomina reengenharia de processos a transformação radical de um processo que seja capaz de realizar um trabalho de maneira completamente nova.

Segundo o Guia de Gestão de Processos de Governo (2011), a metodologia de modelagem de processos indicada para os órgãos e instituições federais é o *Business Process Modeling Notation* (BPMN), em português Notação de Modelagem de Processos de Negócio, desenvolvido pela *Business Process Management Initiative* (BPMI). O BPMN estabelece uma série de ícones padrões para o desenho de processos, visando o entendimento comum entre os usuários.

A fase de implementação é definida como a fase que tem por objetivo a realização dos desenhos dos processos aprovados na fase anterior, através dos documentos dos fluxos de trabalho testados. Inclui-se aqui, também, a implementação de políticas novas ou revisadas. O escopo do projeto de implementação, segundo a ABPMP (2011) contempla:

- a) Processos primários de execução e suporte,
- b) Processos de gerenciamento e acompanhamento,
- c) Regras de negócio relacionadas aos processos,
- d) Políticas, incentivos e governança.

A etapa de monitoramento refere-se à contínua medição e monitoramento dos processos a fim de subsidiar os gestores de processo nos ajustes necessários de recursos para o atingimento dos objetivos propostos. Nesta etapa é avaliado o desempenho do processo através das métricas estabelecidas na etapa de desenho e modelagem. Verifica-se, aqui, se o processo está representado exatamente conforme sua realidade. (ABPMP, 2011)

Por fim, na última etapa, refinamento, ocorre a busca pela implementação dos ajustes sugeridos pela etapa de monitoramento através dos indicadores de desempenho. Nesta etapa, consolida-se a ideia de melhoria contínua e otimização dos processos organizacionais.

2.2.4 Classificação dos processos pela ABPMP

A ABPMP (2011) classifica os processos organizacionais existentes em três tipos:

- a) Processos primários,
- b) Processos de suporte,
- c) Processos de gerenciamento.

Os processos primários são os que cruzam a organização como um todo, pois são interfuncionais, são os processos que entregam valor ao cliente, que geram o produto final da organização. Também são, muitas vezes, chamados de processos essenciais, pois se referem aos principais processos da cadeia de valor de uma organização. São aqueles envolvidos na criação física de um produto ou serviço (ABPMP, 2011).

Processos de suporte, como o nome sugere, existem para fornecer o suporte necessário para os fluxos dos processos primários. Como a ABPMP (2011) esclarece, a principal diferença dos processos de suporte para os primários reside no fato dos processos de suporte não gerarem valor diretamente aos clientes da organização. No entanto, embora os processos secundários não gerem valor de forma direta aos clientes, eles são fundamentais e estratégicos para a organização, na medida em que aumentam a eficiência de processos primários. Destaca-se que os processos a serem diagnosticados encaixam-se nesta classificação.

Outro ponto a ser considerado é o fato de embora esses processos estejam comumente associados a uma área funcional específica, frequentemente, rompem as fronteiras de um departamento ou até organização (ABPMP, 2011).

Finalmente, para a ABPMP (2011), os processos de gerenciamento garantem que os demais processos atinjam as metas operacionais, financeiras e legais. São os responsáveis pelo monitoramento e controle de todas as atividades fundamentais para os fluxos organizacionais.

2.2.5 Maturidade dos processos organizacionais

O Guia de Gestão de Processos do Governo, entre os diversos modelos existentes no mercado, utiliza, como referência para descrição dos estágios de maturidade dos processos organizacionais, o *Business Process Maturity Model* (BPMM). Este, não

por acaso, é o modelo adotado também pela ABPMP, e é de autoria do Grupo OMG (*Object Management Group*), um consórcio de organizações que define diversos padrões de boas práticas para o mercado, entre eles o BPMN.

O referido modelo busca identificar e caracterizar os diferentes estágios de amadurecimento de um processo, partindo desde a sua identificação ou descoberta, até a sua efetiva implementação, nos moldes do gerenciamento de processos. Segundo a ABPMP (2011), o modelo demonstra como a organização é transformada, na medida em que seus processos são desenvolvidos e aperfeiçoados.

Os cinco níveis propostos são:

- 1) Inicial,
- 2) Gerenciado,
- 3) Padronizado,
- 4) Previsível,
- 5) Otimizado.

No nível inicial, os processos organizacionais são desempenhados de maneira imprevisível, não existem práticas definidas e estas não são efetivas. Segundo Santos (2007), os processos em estágio de desenvolvimento inicial, normalmente, são disparados por demandas não frequentes e, por conseguinte, não estruturadas. O resultado das atividades desse estágio depende, exclusivamente, da competência das pessoas envolvidas.

No segundo nível, Gerenciado, segundo a ABPMP (2011), existe um equilíbrio de esforços entre as unidades de trabalho e uma tentativa de coordenação e definição de procedimentos. Diz-se tentativa, porque ainda são encontradas, neste estágio, diferentes unidades executando procedimentos idênticos de maneira diferente. A pouca coordenação favorece ainda o conflito de competências. Para Santos (2007), processos neste nível são internalizados pela experiência das pessoas, são definidos pelas práticas cotidianas e, portanto, não são documentados ou normatizados.

O nível denominado Padronizado caracteriza-se pela definição das melhores práticas de execução de determinada tarefa. Processos com este nível de desenvolvimento favorecem a economia de escala e bases para o aprendizado contínuo (ABPMP, 2011).

No quarto estágio, após os processos serem padronizados, suas capacidades são exploradas e desenvolvidas nas unidades de trabalho. O fluxo de trabalho, aqui, passa a ser gerenciado estatisticamente, favorecendo a previsão de problemas e resultados (BRASIL, 2011).

Finalmente, no último nível, denominado otimizado, com dados estatísticos dos fluxos de trabalho, inovações buscam alinhar o resultado obtido ao resultado almejado pelo processo. Diagnósticos conduzem aos ajustes, a gestão destes processos apresenta o ciclo completo de gerenciamento (BRASIL, 2011).

2.2.6 Diagnóstico e Desempenho

Conforme exposto por Araújo (2009), o diagnóstico e a medição de desempenho no gerenciamento de processos visam analisar a possibilidade de simplificação ou a melhoria dos processos, como forma de promover a permanente busca da qualidade.

Davenport (1994) destaca que o exame dos processos organizacionais como um todo, muitas vezes, identifica problemas antigos e extremamente críticos, como por exemplo, os gargalos, as redundâncias e as atividades desnecessárias.

Segundo o Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão do GesPública (2009), os conceitos de desempenho possuem múltiplos aspectos e dimensões de esforço e de resultado para diferentes contextos de análise. Entretanto, o referido Guia define, de forma ampla, o desempenho como uma atuação para se executar determinada atividade e alcançar os objetivos propostos.

A partir desta definição, Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão do GesPública (2009) elabora um meta-modelo que abarca os diversos aspectos do desempenho, para orientação na construção de modelos específicos. O meta-modelo divide o desempenho em dois elementos: esforço e resultado.

A respeito do esforço, o modelo proposto cita três fatores a serem analisados: economicidade, execução e excelência. Para o resultado são descritos os fatores de eficácia e efetividade. O supramencionado guia define os fatores:

Economicidade	Relaciona-se ao conceito de obtenção de recursos com o menor ônus, dentro dos requisitos exigidos pela demanda.
Execução	Refere-se à realização dos processos e projetos conforme os prazos e requisitos estabelecidos.
Excelência	É a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução, eficiência e eficácia; sendo assim um elemento transversal a cadeia de valor.
Eficiência	É a relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos empregados, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.
Eficácia	É a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização).
Efetividade	São os impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.

Quadro 2 – Perspectivas de desempenho. Elaboração própria, a partir de BRASIL (2009).

Existem diversas metodologias que buscam avaliar o desempenho das organizações e de suas atividades. Serão citados neste trabalho apenas o *Balanced Scorecard* (BSC) e a metodologia do GesPública, contida no MEGP (Modelo de Excelência de Gestão Pública). Destaca-se que a escolha dos dois modelos mencionados, deve-se ao fato de serem as duas metodologias que embasam o modelo de diagnóstico e desempenho da Aneel. Conforme o Guia do GesPública, ambas as metodologias de

desempenho que serão apresentadas são modelos consolidados e testados em diversos contextos e organizações.

Segundo Araújo (2009), a verificação do desempenho, através de indicadores, permite a avaliação da evolução e realização de atividades ou de processos da organização. O mesmo autor destaca a importância da utilização do BSC para uma gestão de processos bem sucedida.

O BSC é um dos sistemas de gestão e medição de desempenho mais difundidos nas organizações. O modelo foi criado por Kaplan e Norton e constitui-se em um modelo de gestão estratégica cujo objetivo é traduzir a missão e a estratégia da organização em objetivos tangíveis, passíveis de mensuração. (BRASIL, 2009)

O BSC é bastante efetivo na medida em que não se limita aos aspectos financeiros, comuns em outros sistemas de medição. O referido modelo contempla diversas perspectivas e possibilita a mensuração de aspectos subjetivos da organização. (ARAÚJO, 2009)

Segundo Kaplan e Norton (1997), as quatro perspectivas a serem analisadas na medição do desempenho são: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento.

O Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão (2009) esclarece que o método de mensuração de desempenho do BSC é realizado a partir da decomposição das diversas perspectivas em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

Cada indicador do BSC é desdobrado em iniciativas estratégicas necessárias para o alcance das metas traçadas. As iniciativas são responsáveis pela obtenção dos resultados e, por conseguinte, a execução da estratégia. (BRASIL, 2009)

Verifica-se, portanto, que o diagnóstico do BSC é realizado a partir da construção de indicadores interligados e alinhados a estratégia da organização, o que garante uma visão sistêmica do desempenho organizacional. (BRASIL, 2009)

O Guia ainda apresenta alguns exemplos de indicadores relacionados às quatro perspectivas, e adaptados ao contexto da administração pública.

Perspectiva	Objetivo	Exemplo de Indicador	Tipo de Indicador
Sociedade	Contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico do País.	% de crescimento do PIB da Saúde	Efetividade
Clientes	Promover a qualidade e a agilidade dos serviços municipais por meio do uso intensivo de tecnologia da informação e comunicação.	Satisfação dos usuários com os serviços	Efetividade
Processos Internos	Otimizar os processos de trabalho.	% de processos otimizados	Eficiência

Quadro 3 – Indicadores BSC

Fonte: BRASIL (2009)

A respeito da mensuração do desempenho, o MEGP (Modelo de Excelência em Gestão Pública) propõe no Instrumento de Avaliação de Desempenho da Gestão Pública (IAGP), a avaliação de todo o ciclo de uma prática de gestão. As avaliações, para este modelo, devem buscar percorrer todas as etapas, quais são:

- 1) Definição das práticas de gestão,
- 2) Implementação (e ciclo de controle),
- 3) Avaliação das práticas e dos padrões,
- 4) Inovação e refinamento da prática.

O instrumento proposto pelo MEGP busca efetuar o diagnóstico de desempenho tanto de forma quantitativa como qualitativa. O referido modelo relaciona, para fins de exemplificação, diversos indicadores referentes à liderança, estratégia, cidadãos, conhecimento, pessoas, processos e resultados. Abaixo serão elencados apenas os indicadores de processos, atendo-se ao tema proposto no presente trabalho.

Tipos de processos	Exemplo de Indicador	Fórmula de Cálculo	Tipo de indicador
Finalísticos e apoio	% de processos que atendem ao prazo estabelecido	Processos que atendem o prazo / Processos totais	Execução
Suprimento	Índice de atraso nas entregas dos fornecedores	Quantidade de entregas de insumos recebidas com atraso / quantidade de entregas de insumos recebidas X 100	Economicidade
Orçamentários e financeiros	Relação investimento/ Receita líquida real	Investimento total / receita líquida real	Economicidade

Quadro 4 – Tipos de Processos

Fonte: Adaptado de BRASIL (2009)

O Guia Referencial para Medição do Desempenho da Gestão (2009) sugere também que as análises qualitativas dos processos organizacionais devem buscar avaliar os seguintes fatores: enfoque (adequação aos requisitos definidos e capacidade de antecipar os fatos), aplicação (implementação das práticas e continuidade delas), aprendizado (aperfeiçoamento decorrentes de processos de melhorias) e integração (relação harmônica e cooperativa das estratégias, objetivos e áreas da organização). Tais análises, segundo o referido guia são capazes de identificar o estágio de maturidade dos processos organizacionais.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, serão abordadas as características, o tipo e a descrição geral da pesquisa a ser realizada. Também será caracterizada a organização, os processos estudados e a gestão destes. Por fim, os instrumentos de pesquisa e a descrição dos procedimentos de coleta e de análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A pesquisa a ser realizada é qualitativa. Godoy (1995) cita as características desse tipo de pesquisa:

- a) A pesquisa qualitativa tem o ambiente o natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental,
- b) A pesquisa qualitativa é descritiva,
- c) O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador,
- d) Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Destarte, para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa pode envolver a obtenção de dados descritivos sobre, por exemplo, processos interativos, onde o pesquisador deve procurar compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes do estudo.

De acordo com Richardson (1999, p. 80):

“Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.”

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Isto porque além da aplicação do diagnóstico aos processos em estudo, também foi realizada uma revisão na literatura dos conceitos relacionados ao tema e analisadas informações de documentos da organização.

Quanto a seus fins, a pesquisa classifica-se como descritiva. Conforme Richardson (1999), pesquisas realizadas com este propósito buscam descrever aspectos, identificar características e atributos de determinado fenômeno.

Segundo o mencionado autor, depois de formulados os objetivos de um estudo e determinadas as unidades de análise, o pesquisador deve escolher entre planos de enquete, tais como: enquetes longitudinais e estudos de corte transversal.

O presente estudo consiste em um estudo de corte transversal. Richardson (1999) esclarece que nesse tipo de estudo os dados são coletados em um ponto específico no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever o fenômeno nesse determinado momento.

3.2 Caracterização da organização

3.2.1 A Aneel

A Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) é uma autarquia sob regime especial, vinculada ao Ministério de Minas e Energia, com sede no Distrito Federal, responsável, segundo a Lei Nº 9.427 de 1996, pela regulação e fiscalização da produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica, em conformidade com as políticas e diretrizes do governo federal.

A Aneel é gerida por uma diretoria colegiada, formada pelo diretor-geral e outros quatro diretores. As funções executivas da Aneel estão sob responsabilidade de 20 superintendências. A maioria das superintendências se concentra em questões técnicas relacionadas à regulação, fiscalização, mediação e concessão e outra parte delas é responsável pelos processos de suporte e apoio às atividades finalísticas da agência.

Uma das superintendências de suporte da Aneel é a Superintendência de Administração e Finanças (SAF), onde o estudo será concentrado. A SAF é responsável pela execução das atividades relacionadas à gestão orçamentária, financeira e logística da Autarquia.

3.2.2 A Gestão por Processos na Aneel

A gestão por processos na Aneel é regulamentada pela Portaria nº 749 de 2007. A Portaria mencionada esclarece que a Gestão de Processos organizacionais da Aneel caracteriza-se pela implementação de rotinas sistematizadas, que sejam monitoradas, avaliadas e consequentemente aperfeiçoadas e compreende:

- I – conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- II – identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- III - promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados; e
- IV - implementar melhorias nos processos, visando a alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho. (PORTARIA Nº 749, 2007)

A etapa de mapeamento dos processos organizacionais, sua modelagem, a descrição em manuais e sistemas informatizados, bem como a definição de melhores práticas na gestão, foi realizada através da contratação de uma empresa de consultoria.

Em novembro de 2005, por meio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) BRA/98/019, foi firmado com o Consórcio Memora / IDS-Scheer um contrato de serviços que contemplava os seguintes produtos:

- a) Planos de Gestão de Mudança e Comunicação;
- b) Ferramenta Informatizada Implantada (Ferramenta ARIS);
- c) Capacitação Metodológica e Reforço de Capacitação para Multiplicadores;
- d) Mapeamento dos Processos Organizacionais,

- e) Redesenho de Processos Organizacionais;
- f) Propostas de Estruturas Alternativas;
- g) Proposta de Dimensionamento e Alocação do Quadro de Pessoal;

Ressalta-se que o contrato incluiu o repasse de metodologia e ferramental, de forma a permitir a continuidade da gestão dos processos pela Agência.

Os processos na Aneel são hierarquizados e classificados conforme a tabela:

Tipos	Descrição
Cadeia de Valor Agregado	Processos que apresentam uma macrovisão da organização, são as diretrizes estratégicas.
Macroprocesso	É um processo que geralmente envolve mais de uma função organizacional e cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico.
Agregado de Processos	Agregação dos processos por afinidade ou de processos de pequeno ciclo, em grupos gerenciáveis.
Subprocesso	É um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.
Atividades	São operações ou conjuntos de operações de média complexidade que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico.

Tarefas	Conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina, dificuldades, esforço ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade.
---------	--

Quadro 5 – Tipos de Processos na Aneel. Elaboração própria, a partir do Manual de gestão de processos organizacionais da Aneel, 2010.

A figura 3 ilustra a hierarquia existente nos processos da Aneel:

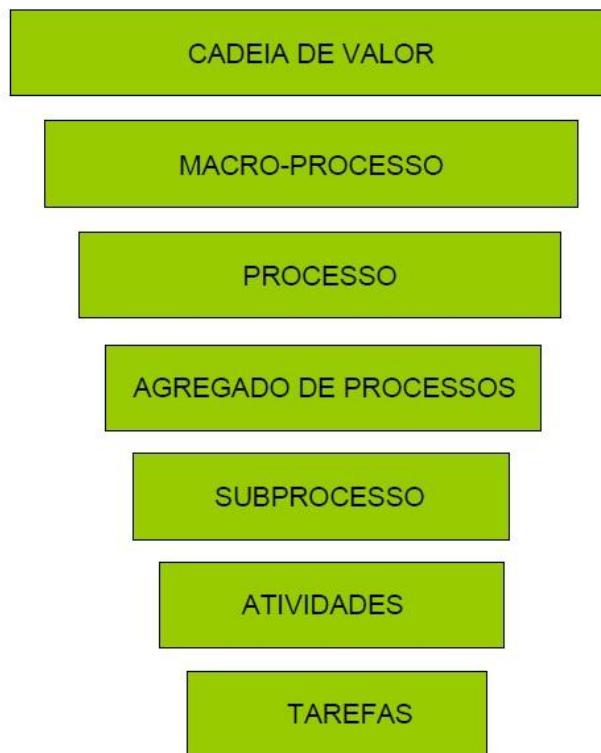


Figura 3 – Hierarquia dos processos da Aneel
 Fonte: Manual de gestão de processos organizacionais da Aneel, 2010.

O presente estudo buscará se concentrar em um agregado específico de processos denominado Gestão da Arrecadação, situado no Macro Processo “Planejamento e Gestão Administrativa”. Abaixo está demonstrada a cadeia de valor da Aneel bem como seus macroprocessos.

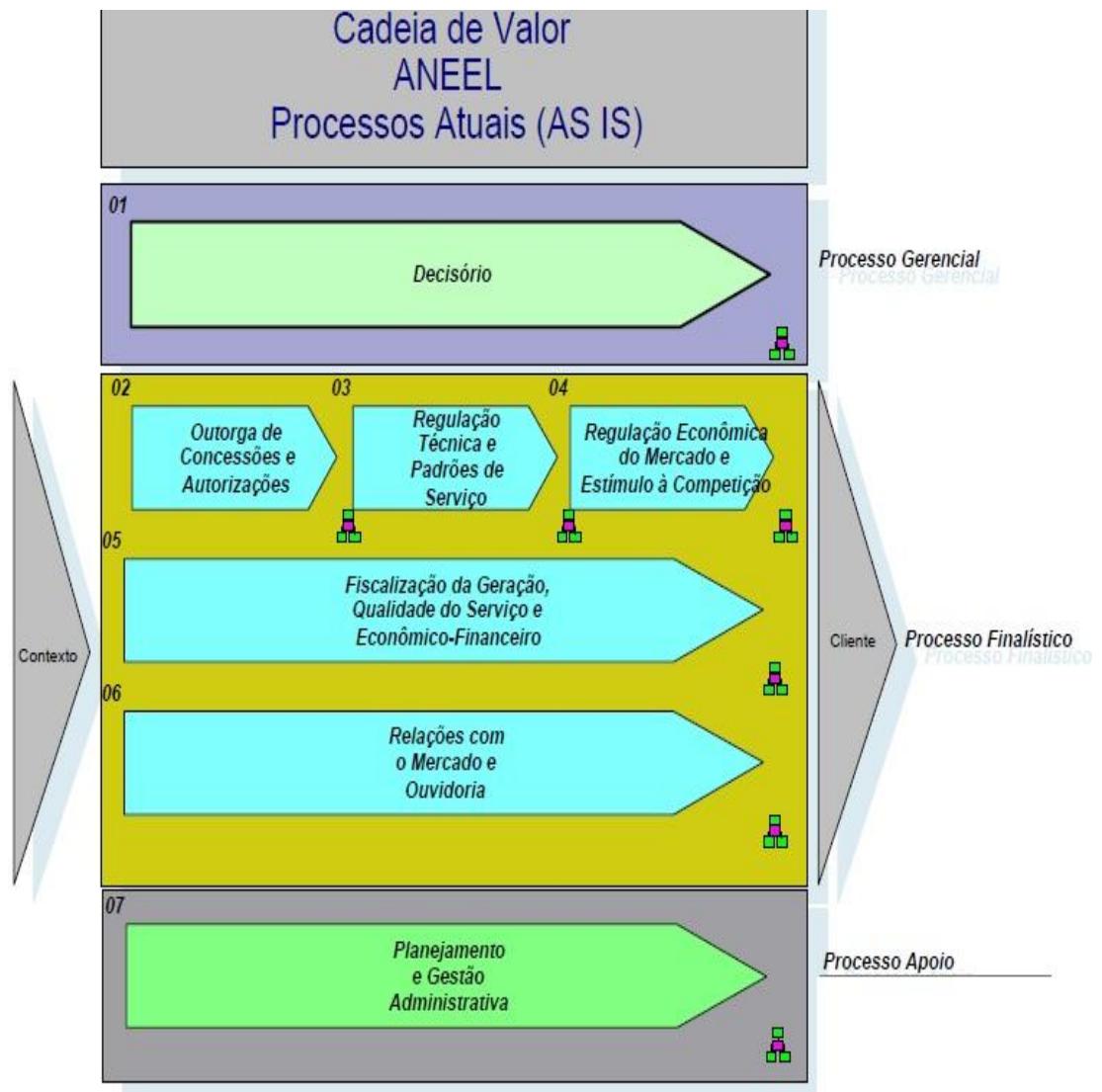


Figura 4 – Cadeia de valor da Aneel

Fonte: Manual de gestão de processos organizacionais da Aneel, 2010.

Após o mapeamento e desenhos de todos os processos da Aneel pela consultoria contratada, dois instrumentos de gestão se destacam no gerenciamento de processo executado na Agência: o Diagnóstico de avaliação dos processos organizacionais e o Plano anual de gestão de processos organizacionais.

O Diagnóstico é uma ferramenta que objetiva avaliar a atual situação dos processos da Agência subsidiando, assim, a elaboração do Plano anual de gestão de processos organizacionais. Sete pontos são analisados, além da identificação de novos processos não mapeados, conforme o Quadro 6.

Problema	Questão levantada
INTERFACE	Há dificuldade com relação à interface entre subprocessos e/ou processos (qualidade de insumos e produtos, comunicação, fluxo de informação)?
SOMBREAMENTO/ SUPERPOSIÇÃO	Existe sombreamento ou superposição entre o presente subprocesso e outros (ou seja, as responsabilidades de cada área ou equipe não estão bem definidas)?
COMPLEXIDADE	O subprocesso é desnecessariamente complexo (ou seja, é possível simplificar etapas e métodos)?
CONDICIONANTES LEGAIS, E INSTITUCIONAIS	Existem questões legais, políticas e/ou institucionais que dificultam a execução do subprocesso?
PESSOAS	Há problemas quanto à alocação de pessoas ou capacitação para a execução do subprocesso?
SISTEMAS INFORMATIZADOS	Há problemas quanto aos sistemas informatizados para suporte ao subprocesso (assinalar também se não houver disponível um software necessário)?
RECURSOS MATERIAIS E FINANCEIRAS	Há problemas quanto à alocação de recursos materiais ou financeiros?

Quadro 6 – Tipos de problemas nos processos. Elaboração própria, a partir do Manual de Gestão de Processos Organizacionais da Aneel (2010).

O Manual da Aneel define que o Diagnóstico de Avaliação dos Processos da Aneel deverá compreender os seguintes procedimentos:

- 1) Avaliação dos processos de cada unidade organizacional pelo Responsável pelo processo, com o apoio técnico de pessoas capacitadas em gestão por processos

- 2) Validação da avaliação pelo titular da respectiva unidade organizacional;
- 3) Elaboração do Diagnóstico consolidado pelo Comitê Gestor.

O Plano Anual de Gestão de Processos Organizacionais da Aneel é elaborado com base nas informações consolidadas no diagnóstico realizado. O Plano abarca as diretrizes e as propostas de ações de melhoria dos processos. O Manual de gestão de processos organizacionais da Aneel (2010) destaca que terão prioridade no Plano os processo críticos, ou seja, com impactos diretos nas atividades fins da organização.

O agregado de processos que será estudado é denominado “Gerir Arrecadação”. Este agregado de processos é responsável pela gestão de recursos financeiros da agência, identificando o que deve ser arrecadado, quanto arrecadou, se há inadimplência e realização a cobrança.

Ressalta-se que a gestão da arrecadação é identificada como um processo crítico na gestão da agência. Tal agregado compreende os subprocessos de gestão das multas lavradas contra empresas do setor elétrico, gestão da cobrança da Taxa de Fiscalização dos Serviços de Energia Elétrica; recolhimento e distribuição aos estados e municípios dos Royalties de Itaipu e das Compensações Financeiras. Destaca-se que tais atividades além de compreenderem os recursos utilizados pela Agência estão diretamente relacionadas às atividades de fiscalização do setor elétrico.

O diagnóstico consolidado da Aneel do ano de 2008 apontou, na Gestão da Arrecadação, pontos com problemas em quatro dos seis itens presentes no instrumento do diagnóstico: problemas de interface; sombreamento/ superposição; condicionantes legais, políticos e institucionais; sistemas informatizados e recursos materiais e financeiros.

Após isto forem sugeridas ações para que fossem solucionados os problemas identificados. Destaca-se que os resultados dessas ações ainda não foram diagnosticados e constitui-se o objetivo do presente estudo.

3.3 Participantes do estudo

A aplicação da ferramenta do diagnóstico obedecerá às diretrizes do Manual de gestão de processos da Aneel, quais são:

- I. Avaliação do responsável pelo processo, com apoio técnico de alguém capacitado em gestão por processos da organização,
- II. Análise e validação da avaliação pelo titular da respectiva unidade organizacional.

Portanto, participaram do estudo em questão o responsável direto pelo processo de Gestão da Arrecadação, o titular da unidade organizacional e um servidor da Agência, com conhecimento em gestão de processos, no auxílio técnico aos respondentes.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio da ferramenta de diagnóstico proposta pelo Manual de Gestão por Processos da Aneel, que visa analisar os sete problemas a que estão expostos os processos organizacionais. Desta forma, a ferramenta em questão constitui-se em um questionário com perguntas abertas e fechadas a respeito dos seguintes temas: interface, sombreamento, superposição, complexidade, condicionantes legais e institucionais, pessoas, sistemas informatizados e recursos materiais e financeiros.

As perguntas abertas possuem a vantagem de proporcionar maior liberdade ao respondente, não limitando sua criatividade ou raciocínio diante das questões expostas. A combinação de perguntas abertas e fechadas pode ser bastante eficaz na medida em que se utilizam as perguntas fechadas para contextualizar, delimitar ou esclarecer o assunto e, as perguntas abertas, para aprofundar as opiniões do entrevistado. (RICHARDSON *et al.*, 1999)

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi entregue o questionário para análise e resposta ao responsável pelo processo e em seguida foi apresentado ao responsável pela unidade organizacional, para fins de análise e validação. Por fim, o questionário foi recolhido e submetido à análise dos seus dados.

A técnica de análise de dados utilizada foi a de conteúdo. Segundo Richardson *et al.* (1999), a análise de conteúdo é utilizada para estudar material do tipo qualitativo. O autor ainda destaca que pela sua natureza científica a leitura deve ser eficaz, rigorosa e precisa.

Segundo Bardin (2002 *apud* Oliveira, 2008):

a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Por fim, Oliveira (2008) conclui que, a análise de conteúdo é um recurso metodológico útil para as mais diversas disciplinas e objetivos, pois o que pode ser traduzido em texto é passível de ser analisado com esta técnica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados encontrados a partir da leitura do diagnóstico aplicado demonstram que, embora a maioria dos problemas identificados em 2007 tenham sido sanados, pelos motivos a serem explorados no quadro 7, novos e numerosos problemas foram identificados.

Primeiramente, comparando o diagnóstico realizado em 2007 com o feito pelo presente estudo, serão relacionados e analisados os problemas resolvidos e não resolvidos. Após isto, buscar-se-á analisar as novas questões identificadas no diagnóstico atual.

O quadro 7 relaciona os problemas identificados por tipo em 2007 e indica, contrastando com o diagnóstico atual, se foram resolvidos.

Tipo	Problema	Foi resolvido?
Interface	Não obtenção de informação no que se refere a cálculo e lançamento da Taxa de Fiscalização e ao andamento dos processos de pedidos de revogação da concessão.	Sim
	Falta de integração entre os procedimentos das áreas de fiscalização e a SAF no que tange ao gerenciamento das multas.	Em parte
	Não obtenção de informação no que se refere ao andamento dos processos para inclusão na dívida ativa dos inadimplentes.	Sim
Sombreamento/ superposição	Indefinição da responsabilidade de qual área informa aos agentes a respeito da existência ou não da TFSEE para o ano.	Sim
Condicionantes legais, políticos e institucionais	Falta de comunicação da SAF com as agências conveniadas no que se refere ao controle de pagamento das multas emitidas pelas próprias Agências.	Não

Sistemas informatizados	O módulo de multas no Sistema de Gestão de Créditos da Aneel (Sigec) não está em execução devido a inúmeras falhas apresentadas.	Sim
	O sistema SISBACEN é inadequado no que se refere ao Cadastro de Inadimplentes, tendo em vista que as razões para a inadimplência são variadas.	Não
Recursos materiais e financeiros	Falta impressora e fax que funcionem adequadamente	Sim

Quadro 7 – Diagnóstico 2007.

Como potencialidade, no diagnóstico de 2007, foi indicada a possibilidade do aumento da celeridade e da confiabilidade da comunicação entre os participantes dos processos, através da utilização ferramentas tecnológicas como utilização de e-mails com certificação digital e utilização da intranet para compartilhamento de informações.

Destaca-se a consonância dos problemas identificados nos processos estudados com o Plano Anual de Gestão de Processos Organizacionais de 2008-2009. O Plano Anual, conforme já exposto, consolida os problemas identificados em toda a Agência, em todos os diagnósticos, e estabelece objetivos para o exercício seguinte priorizando pontos críticos e estratégicos.

O Diagnóstico consolidado da Agência apontou problemas relacionados principalmente a:

1. Informação – dificuldade na obtenção de informações e sua tramitação entre fontes internas e externas;
2. Prazos – indefinição de prazos resulta em demora desnecessária na execução dos processos organizacionais;
3. Comunicação e Interação – precariedade da interação entre Unidades Organizacionais dificulta aos servidores obter uma visão sistêmica sobre a ANEEL;

4. Responsabilidade – existência de sombreamento entre algumas Unidades Organizacionais, dificultando a execução de processos e podendo induzir a erros e omissões na Agência;
5. Burocracia – há excessiva rigidez em alguns procedimentos, com elevada tramitação de documentos, o que prejudica a eficiência organizacional;
6. Normatização e Padronização de Procedimentos – normas inadequadas, defasadas, dispersas ou pendentes de elaboração dificultam a organização dos procedimentos;
7. Interação com Entidades Externas – conflitos de competências com outras instituições e restrições à atuação da ANEEL afetam a capacidade de esta cumprir sua missão;
8. Insuficiência de Pessoas – a rotatividade e insuficiência de pessoal limitam a execução eficiente de algumas atividades importantes;
9. Capacitação – falta de treinamentos específicos para as funções realizadas na ANEEL e de desenvolvimento do Plano de Treinamento e Desenvolvimento reduz a capacidade operacional;
10. Sistemas desatualizados – sistemas informatizados com falhas ou limitações não atendem às necessidades de desempenho dos processos organizacionais; alguns subprocessos não dispõem de sistemas informatizados, exigindo que os trabalhos sejam desenvolvidos de forma manual;

Após a consolidação foi elaborada uma árvore de objetivos para o próximo ano:

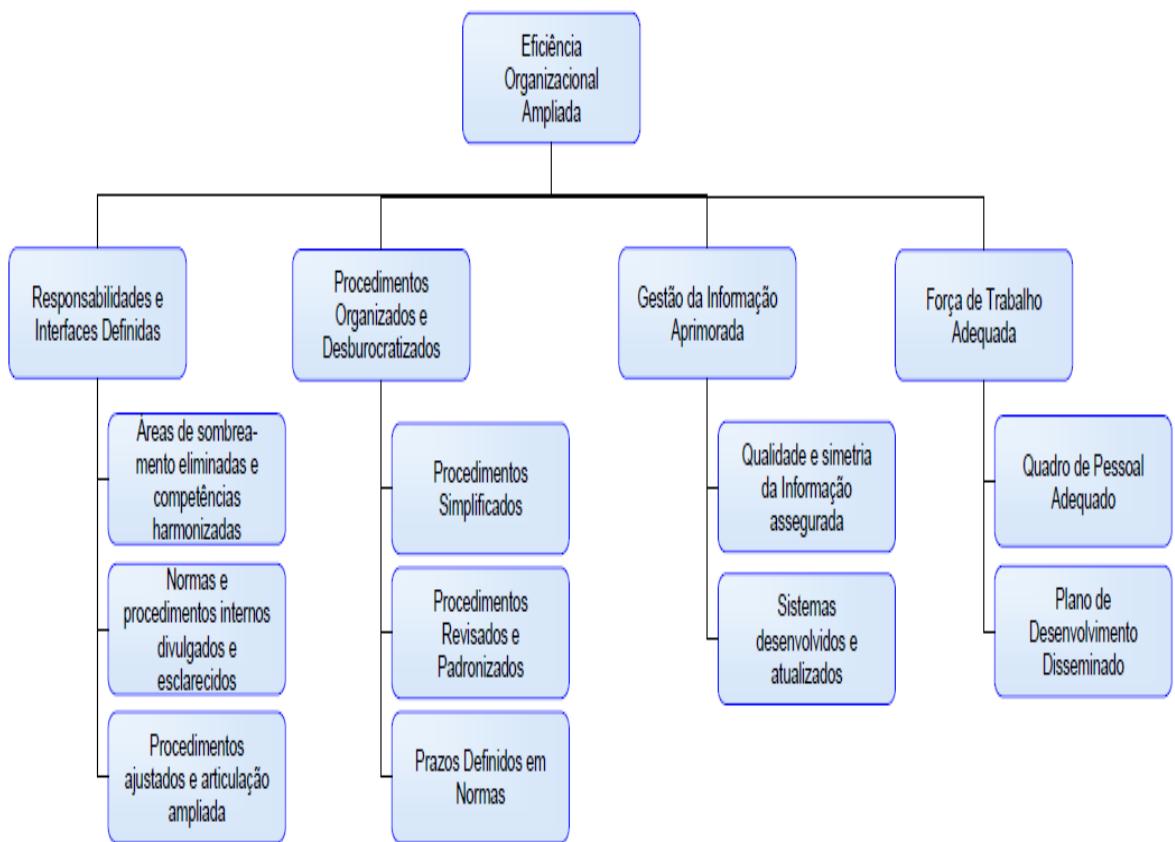


Figura 5 – Mapa de objetivos

Fonte: Manual de gestão de processos organizacionais da Aneel, 2010.

Observa-se que os problemas identificados no agregado em estudo e os objetivos muito se assemelham ao Diagnóstico consolidado da Agência. Este fato confere maior confiabilidade à amostra escolhida e indica a possibilidade de que as conclusões de um ponto específico de estudo possam se referir à organização como um todo.

Analizando os dois problemas não sanados, segundo os diagnósticos do agregado “Gerir arrecadação”, é importante tecer algumas considerações. O primeiro problema refere-se aos condicionantes legais, políticos e institucionais. Destacam-se, aqui, as limitações de instituições públicas impostas pelo princípio da legalidade expresso no artigo 37 da Constituição Federal. O princípio da legalidade, segundo Meirelles (2005), determina que ao administrador público é permitido fazer apenas o que a lei autoriza, em contraste com a administração particular, a qual é permitida fazer tudo que a lei não proíbe. Di Pietro (2009) ainda ressalta que o princípio da eficiência não se sobrepõe ao da legalidade.

Destarte, o problema em foco encontra dificuldade na sua resolução devido a burocracia jurídica necessária a sua consecução.

O segundo e último problema não resolvido trata-se das limitações do sistema SISBACEN. O SISBACEN é um sistema do Banco Central (Bacen) responsável, entre outras funções, pelo cadastro federal de inadimplentes. Salienta-se que, comunicações com o Bacen já foram estabelecidas no sentido de solucionar o problema e que, além de ser bastante complexa a solução tecnológica para o problema, existe dependência das ações daquela instituição.

A grande maioria dos problemas resolvidos demonstra a eficácia do plano de ação na resolução dos problemas que são identificados pelo diagnóstico. Destaca-se também a visão interfuncional propiciada pelo modelo de análise dos processos. A percepção da necessidade de uma maior e melhor interação entre as funções existentes na organização, segundo Araújo (2009), é uma das maiores contribuições da gestão de processos.

O diagnóstico realizado pelo estudo verificou conforme quadro 8 problemas relacionados a interface, superposição, complexidade, condicionantes legais, pessoas e sistemas informatizados.

Tipo	Problema
Interface	<p>1- Controle deficiente de Autos de Infração lavrados pelas áreas de fiscalização.</p> <p>2- Cadastramento dos Autos de Infração de forma errada pelas áreas de fiscalização no sistema de gestão de autos.</p>
Condicionantes legais, políticos e institucionais	<p>3- Excesso de normas internas e externas de atualização monetárias dos valores a serem cobrados. Normas confusas e contraditórias.</p> <p>4- Dispositivo da Resolução Normativa 358 que possibilita a apreciação de liminares pela SAF. Atribuições jurídicas à SAF.</p>
Sistemas informatizados	<p>5- Ausência de sistema de controle do imposto de resarcimento de ICMS aos Estados.</p> <p>6- Obsolescência dos sistemas utilizados.</p> <p>7- Não integração das funções dos diversos sistemas utilizados. Gera retrabalho e duplicação de informações</p>

Pessoas	8- Falta de pessoal para tratar dos inúmeros assuntos atribuídos a área.
	9- Melhor distribuição das muitas atividades existentes

Quadro 8 – Diagnóstico 2011.

Algumas considerações devem ser feitas antes de uma análise crítica dos resultados do diagnóstico. Primeiramente destaca-se o aumento das competências da área em estudo da organização, o que, por consequência, ocasionou o aumento do número de subprocessos do agregado “gerir arrecadação”. Por exemplo, o agregado em foco passou a ser responsável pela cobrança e distribuição do imposto de resarcimento de ICMS, o que antes não se verificava.

Outro fato a ser considerado é o nítido amadurecimento da gestão de processos na Agência de 2007 aos dias atuais. O diagnóstico atual feito pelo responsável pelos processos contou com informações consolidadas de todas as etapas, com processos já mapeados e desenhados e com fluxogramas da cadeia de valor e dos subprocessos executados pela unidade. Isto tudo proporcionou uma melhor visualização dos processos, um melhor conhecimento da atividade executada e por consequência uma visão mais crítica e aprofundada em relação aos problemas e potenciais dos processos. O diagnóstico feito em 2007 contava com poucas informações consolidadas e, ainda, apenas um esboço da modelagem dos processos. Desta forma, novos e antigos problemas relacionados a todas as etapas puderam ser identificados no diagnóstico atual.

Por fim, nota-se que alguns problemas identificados decorrem da implementação das soluções para os problemas encontrados em 2007, como por exemplo, os erros de cadastramento de Autos de Infração. O módulo recentemente criado no sistema de Gestão de Créditos para atendimento de uma demanda do diagnóstico de 2007 ainda está em uma versão de testes e carece de ajustes.

Após o exposto é possível efetuar uma análise dos resultados e confrontá-los com o referencial teórico apresentado.

Analizando, por exemplo, os problemas identificados e relacionando-os com os objetivos da gestão por processos descritos por Spanyi (2003) observa-se como maior deficiência na gestão atual o alinhamento dos recursos da organização. Isto porque além dos problemas diretamente relacionados à interface dos processos, alguns dos outros problemas possuem relatos de dependência de outras unidades

para sua resolução. Os sistemas informatizados, por exemplo, são criados a partir da demanda da SAF pela Superintendência de Gestão Técnica da Informação, ou seja, após demandado a sua conclusão depende de outra área.

Apesar da deficiência em um ponto tão estratégico, ressalta-se o mérito do modelo implantado em trazer para discussão e pauta de planos atuais a questão da integração eficiente das unidades e da preocupação com o fluxo perene e de qualidade das informações. Destaca-se que o alinhamento dos recursos é um dos objetivos principais da gestão de processos e também um dos maiores desafios.

Segundo Araújo (2009), o alinhamento de recursos depende da absorção pela organização da cultura baseada na visão horizontal dos seus processos. Tal visão, segundo o mencionado autor, é a maior inovação do modelo proposto pela gestão por processos e, não por acaso é a maior dificuldade encontrada em sua implementação. Observa-se que a estrutura organizacional da Aneel ainda é toda funcional, ou seja, dividida por funções. Destaca-se aqui, além das dificuldades culturais, as limitações legais à mudança da estrutura organizacional de uma instituição pública.

Outro ponto interessante de análise refere-se à confrontação do modelo de gestão por processos implementado na Aneel com o ciclo de gestão proposto por Smith e Fingar (2003) que contempla as etapas de: projeto, preparação, execução, interação, monitoramento e controle, melhoria e análise de processos. Observa-se a ausência de algumas etapas no modelo em estudo que poderiam justificar algumas dificuldades encontradas.

Destaca-se que as etapas de projeto e preparação foram realizadas em 2007 com a contratação da consultoria especializada. As próximas quatro etapas propostas por Smith e Fingar (2003) devem ocorrer paralelamente e é entre elas que se encontram algumas lacunas. Ressalta-se, primeiramente, que a gestão atual, no que se refere à etapa da interação - responsável pelo gerenciamento da interface entre o trabalho manual e a automação - apesar das dificuldades e limitações relatadas, tem dispendido consideráveis esforços.

A fase responsável pela lacuna na gestão, por não possuir, ainda, nenhuma atividade ou tecnologia em ação, é a etapa do monitoramento e controle, a qual é responsável pelo bom funcionamento, do ponto de vista técnico, dos processos.

Aqui estão, conforme mencionado anteriormente, as atividades que verificam e permitem uma rápida intervenção, caso um processo, por fatores tecnológicos ou humanos, necessite. (SMITH; FINGAR, 2003)

Problemas, as vezes simples, de rápida resolução pelos próprios envolvidos no processo, demoram a serem resolvidos, pois a previsão de identificação deles é anual, através do diagnóstico. O monitoramento constante dos processos além da resolução rápida de alguns problemas também visa favorecer a otimização constante, e não anual, dos processos organizacionais.

A ausência desta etapa corrobora o fato de que um terço dos problemas encontrados, apesar de terem sido identificados como passíveis de serem resolvidos pela própria unidade organizacional em estudo, não foram solucionados ainda. Outro ponto que se alinha ao exposto é que quatro dos nove problemas encontrados foram identificados como de rápida resolução. O quadro 12 demonstra segundo o diagnóstico o tempo estimado da implementação das melhorias e responde se a solução é interna a unidade organizacional em estudo.

Problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna?
1	Médio Prazo (6 a 12 meses)	Não
2	Curto Prazo (0 a 6 meses)	Não
3	Médio Prazo (6 a 12 meses)	Não
4	Curto Prazo (0 a 6 meses)	Sim
5	Médio Prazo (6 a 12 meses)	Não
6	Médio Prazo (6 a 12 meses)	Não
7	Longo Prazo (acima de 12 meses)	Não
8	Curto Prazo (0 a 6 meses)	Sim
9	Curto Prazo (0 a 6 meses)	Sim

Quadro 9 – Tipos de melhoria.

A etapa em foco é a responsável pelo estabelecimento de um diagnóstico quantitativo, destaca-se que modelos consagrados na literatura relacionada e em

manuais de boas práticas apontam a necessidade do estabelecimento de métricas objetivas de medição do desempenho dos processos além dos diagnósticos periódicos qualitativos.

A existência de indicadores de desempenho por toda cadeia de valor da organização é intrínseca a abordagem por processos. Davenport (1994) esclarece que a gestão por processos caracteriza-se pelo enfoque na melhoria da forma pela qual o trabalho é executado. Diagnósticos periódicos, e abrangentes como o atualmente realizado, tendem a dar ênfase nos produtos ou serviços fornecidos, se realizados de forma isolada. Outro problema decorrente deste fato é a ausência de precisão no que se refere a localização e momento dos problemas. Indicadores por toda cadeia de valor favorecem a identificação rápida e precisa dos problemas de processos.

O fato acima exposto tem impacto direto em uma análise através do modelo de maturidade de processos. Os modelos de maturidade, conforme já descrito, buscam identificar e caracterizar os diferentes estágios de amadurecimento de um processo, partindo desde a sua identificação ou descoberta, até a sua efetiva implementação. Conforme já exposto, segundo a ABPMP (2011), o modelo demonstra como a organização é transformada, na medida em que seus processos são desenvolvidos e aperfeiçoados.

A partir deste modelo, percebe-se que o agregado de processos “gerir arrecadação” se encontra no estágio “Padronizado”. Isto porque as melhores práticas foram selecionadas pra a execução das tarefas, suas atividades são padronizadas, e, de forma geral, bem mapeadas. Entretanto, o próximo nível, “Previsível”, ainda não foi possível, pois o fluxo de trabalho ainda não é gerenciado estatisticamente e, portanto, não é possível prever problemas e resultados.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As organizações orientadas para processos estão surgindo como a principal forma organizacional do século XXI. Abandonar a visão funcional da organização significa escapar da ideia de unidades verticais isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem interligação, onde os processos precisam atravessar as fronteiras com sensível perda de tempo e qualidade. (Gonçalves, 2000)

A compreensão de que uma organização orientada a processos deve buscar mais que o alinhamento das áreas funcionais, mas sim uma nova organização com base em seus processos é uma tarefa de médio e longo prazo que requer bastante comprometimento da organização como um todo. Abandonar antigos modelos, consagrados pelo tempo, e, no caso de instituições públicas, também pelo arcabouço jurídico, se mostra um grande desafio.

Entretanto, conforme diversas pesquisas e o estudo em foco, o resultados são motivantes e promissores. Mais do que a resolução dos problemas encontrados no diagnóstico de 2007 acredita-se que modelo tornou possível uma madura e profunda compreensão dos problemas e suas soluções.

De maneira geral, considerando que ainda restam alguns módulos do modelo a serem implementados em breve, é possível afirmar que o modelo tem sido eficaz no que se propôs a cumprir até então. Ressalta-se que, conforme exposto, os problemas diagnosticados em 2007 foram, dentro do limite das ações da Aneel, todos solucionados e o diagnóstico realizado pelo estudo demonstrou o aumento da capacidade de identificação de problemas, proporcionado, em parte, pelo amadurecimento modelo de gestão.

O estudo objetivou, desta forma, verificar a eficácia do modelo de gestão por processos implementado na Aneel e verificar os acertos e erros do modelo. De maneira subsidiária, almejou-se contribuir para os estudos da tecnologia em foco em instituições públicas, ressaltando as suas peculiaridades.

Uma ressalva é necessária, devido a não existência, ainda, de diagnósticos quantitativos. Os critérios qualitativos, como exposto por Godoy (1995), relacionam-

se, basicamente, com a perspectiva dos sujeitos envolvidos, dos participantes do estudo.

Existe certa dificuldade na verificação precisa da evolução do modelo na Aneel, porque a mudança no decorrer do tempo dos gestores dos processos e consequentemente dos respondentes do diagnóstico afeta a objetividade das análises dos processos. Portanto, sem critérios e métricas objetivas e numéricas, a percepção do sujeito assume papel demasiadamente preponderante na pesquisa, limitando as conclusões das comparações em diagnósticos feitos em épocas diferentes.

Destaca-se que o modelo de gestão por processos planejado para a Agência, ainda não foi implementado em sua plenitude. Indicadores de desempenho deverão ser mapeados até Março de 2011 para todos os processos mapeados pela Agência e almeja-se monitorá-los até o final de 2012.

É importante enfatizar também que entre as ferramentas adquiridas para gestão de processos, uma delas aplica e gerencia o *Balanced scorecard* na organização. O objetivo da implementação do BSC na Aneel é o alinhamento das diretrizes estratégicas, através de uma ferramenta de gerenciamento de performance organizacional integrada, aos seus processos, subprocessos, atividades e tarefas. A ferramenta contratada permite documentar, analisar, implementar e integrar todos os objetivos estratégicos, fatores críticos de sucesso, indicadores de performance e iniciativas de direcionamento organizacional.

Desta forma, observa-se que as recomendações do estudo alinham-se ao plano de gestão por processos da Agência.

O próprio manual de gestão de processos da Aneel estabelece que os processos deverão ser monitorados de forma contínua a fim de facilitar a ação preventiva e correções rápidas e precisas de problemas. O Manual determina ainda que esta etapa compreende:

1. Levantar, se possível, os indicadores do processo;
2. Comparar os resultados com a situação anterior;
3. Comparar os resultados com a situação desejada (meta);
4. Avaliar ganhos alcançados;

5. Identificar oportunidades de melhoria;
6. Detectar e corrigir problemas na sua origem;
7. Prevenir erros; e
8. Acompanhar o resultado das ações implementadas, de forma mais objetiva;

Destarte, acredita-se que o plano de implementação da gestão de processos da Aneel alinha-se as práticas modernas relacionadas ao assunto de forma ampla e completa.

Finalmente, ressalta-se que a inclusão na agenda de pesquisa, posteriormente a total implementação do modelo de gestão, da verificação de efetividade do instrumento, poderá contribuir de forma mais precisa para os objetivos específicos da pesquisa.

REFERÊNCIAS

ABPMP, Association of Business Process Management Professionals, **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)**, v. 2, 2009. Disponível em: <<http://www.abpmp-br.org>>. Acesso em: 10 set. 2011.

AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Manual de gestão de processos organizacionais da Aneel**, 2010. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/Revisao_Manual_Versao_Final_2010.pdf>. Acesso em: 15 set. 2011.

ALBUQUERQUE, A; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo, SP: Saraiva, 2007.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2^a ed. v.1 e 2 São Paulo, SP: Atlas, 2006.

BRASIL. Agência Nacional de Energia. **Norma Organizacional Aneel nº 29**, de setembro de 2007. Estabelece diretrizes e procedimentos para disciplinar a gestão de processos organizacionais no âmbito da Aneel. Disponível em: <<http://www.aneel.gov.br/cedoc/prt2007749.pdf>>. Acesso em: 5 set. 2011.

_____. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 15 set. 2011.

_____. Lei n. 9.427, de 26 de dezembro o de 1996. Institui a Agência Nacional de Energia Elétrica – Aneel, disciplina o regime das concessões de serviços públicos de energia elétrica e dá outras providências. **Presidência da República**, Brasília, 1996.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – **Guia de Gestão de Processos de Governo**. 2011. Disponível em: <<http://www.gespública.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2011.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – Guia “d” Simplificação. 2009. Disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009>. Acesso em: 5 out. 2011.

_____, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e dos resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização**. Brasília, DF, 2009.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo (SP): Atlas, 2003.

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

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 24º Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FADUL, É.; SOUZA, A. R. Analisando a interface entre o gerencialismo, a criação das agências reguladoras e a inovação institucional. In: 30º ENCONTRO DA ANPAD. 2006, Salvador. **Anais eletrônicos**... Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 14 out. 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

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

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 30ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>. Acesso em: 16 out. 2011.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, Portaria MME nº 349, de 28 de novembro de 1997. Aprova o regimento interno da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

NETTO, S. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio – BPN no PNAFE: uma proposta de modelo.** 2006. 193 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas). – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, 2006.

OLIVEIRA, D. C. Análise de conteúdo temática categorial: uma proposta de sistematização. **Revista enfermagem.** UERJ, Rio de Janeiro, 16(4):569-76, p. 569-576, out/dez, 2008 Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v16n4/v16n4a19.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, L. C. B. Da administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, jan/abr. 1996.

RICHARDSON, R. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. Ed, São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, R. P. C. **As tarefas para gestão de processos.** Tese de Doutorado, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: the third wave.** Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 2^a ed. São Paulo (SP): Saraiva, 2008.

STONER, R. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Makron Books, 1999.

APÊNDICES

Apêndice A – Diagnóstico 2007

Formulário de Avaliação de Processos Organizacionais

1.Identificação do Processo		Unidade Organizacional: SAF
a) MacroProcesso: (07) Planejamento e Gestão Administrativa		
b) Processo: 07.05 Gerir Administração e Finanças	Formulário nº 01	
c) Subprocesso: 07.05.07 – Gerir arrecadação		
d) Multiplicador: Shirley Guimarães Pimenta		
e) Responsável pelo Subprocesso: Shirley Guimarães Pimenta		
f) Participantes da Reunião: Larissa Alves Vasconcelos; Aline Genes Neves, Ana Virgínia Pinto; Thiago Carneiro; Shirley Guimarães Pimenta		
2.Registro do Subprocesso		
Avalie aqui a necessidade de atualização do registro do subprocesso.		
a) O subprocesso está sendo executado?	(X) Sim	() Não
b) O subprocesso já está mapeado?	(X) Sim	() Não
c) O subprocesso necessita: (X) <u>Atualização</u> (ajuste de informações no subprocesso existente) () <u>Redesenho</u> (mudança do fluxo do subprocesso) () Nenhuma das acima (o subprocesso <u>não precisa</u> ser corrigido nem modificado)	Caso <i>negativo</i> , não responda a pergunta abaixo Assinale apenas uma	
3.Problemas de Execução e Oportunidades de Melhoria do Subprocesso		
Instruções: Avalie os três principais problemas do presente subprocesso quanto aos tópicos apresentados em cada um dos quadros a seguir. Identifique, quando possível, as atividades que necessitam ser modificadas. Após redigir as respostas das três primeiras colunas, assinale com um “x” a opção que melhor representa a gravidade do problema e o tempo de implantação da melhoria, bem como se a solução pode ser dada por um ato interno à Unidade Organizacional ou não. Observe as escalas abaixo de cada tabela.		

3.a) Interface					
Há dificuldade com relação à interface entre subprocessos e/ou processos (qualidade de insumos e produtos, comunicação, fluxo de informação)?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
Não obtenção de informação no que se refere a cálculo e lançamento da TFSEE (taxa de fiscalização) e ao andamento dos processos de pedidos de revogação da concessão.	Sistema amplo que informe essas questões, disponível para consulta a qualquer tempo ou relatórios periódicos das áreas informando as mudanças de cobrança da TFSEE (taxa de fiscalização), os pedidos de revogação e seus andamentos.	Cobrança indevida dos agentes inoperantes Não cobrança dos agentes em operação.	() 1 (X) 2 () 3	(X) 3 () 2 () 1	() Sim (X) Não
Falta de integração entre os procedimentos das áreas de fiscalização e a SAF no que tange ao gerenciamento das multas.	Criação de software do tipo workflow.	Precariedade do controle das multas o que por vezes acaba por gerar uma cobrança indevida, o que implica em aumento dos custos e ineficiência na aplicação dos recursos da Agência.	() 1 (X) 2 () 3	() 3 () 2 (X) 1	() Sim (X) Não
Não obtenção de informação no que se refere ao andamento dos processos para inclusão na dívida ativa dos inadimplentes.	Estabelecer procedimentos de feedback com a Procuradoria no que se refere a Inscrição da Dívida Ativa. (Por exemplo através de Relatórios)	Desinformação a respeito da conclusão do processo de Inscrição na Dívida Ativa)	(X) 1 () 2 () 3	(X) 3 () 2 () 1	() Sim (X) Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i>	<i>Tempo de implantação da melhoria</i>

1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo.
2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo.
3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.

3. Curto prazo (0 a 6 meses)
2. Médio prazo (6 a 12 meses)
1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.b) Sombreamento/ superposição					
Existe sombreamento ou superposição entre o presente subprocesso e outros (ou seja, as responsabilidades de cada área ou equipe não estão bem definidas)?					
<i>Descreva cada problema e suas causas, se for o caso</i>	<i>Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)</i>	<i>Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)</i>	<i>Gravidade do problema</i>	<i>Tempo de implantação da melhoria</i>	<i>Solução interna à Uorg?</i>
Indefinição da responsabilidade de qual área informa aos agentes a respeito da existência ou não da TFSEE para o ano (Taxa de Fiscalização)	Regulamentação do procedimento da Taxa de Fiscalização, com a respectiva definição de responsabilidades.	Custos desnecessários no acompanhamento e cobrança da Taxa de Fiscalização, aumento do índice de inadimplência, possibilidade de não alcance da meta de arrecadação estabelecida na Lei Orçamentária.	<input type="checkbox"/> 1 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input checked="" type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input checked="" type="checkbox"/> Não
			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.c) Complexidade					
O subprocesso é desnecessariamente complexo (ou seja, é possível simplificar etapas e métodos)?					
<i>Descreva cada problema e suas causas, se for o caso</i>	<i>Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)</i>	<i>Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)</i>	<i>Gravidade do problema</i>	<i>Tempo de implantação da melhoria</i>	<i>Solução interna à Uorg?</i>
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.d) Condicionantes legais, políticos e institucionais					
Existem questões legais, políticas e/ou institucionais que dificultam a execução do subprocesso?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
Falta de comunicação da SAF com as agencias conveniadas no que se refere ao controle de pagamento das multas emitidas pelas próprias Agências. (não se sabe se os valores são atualizados corretamente e depositados na conta devida)	Padronização de procedimentos para as Agências Conveniadas e estabelecimento de interface para acompanhamento.	Continuação da falta de conhecimento e controle sobre o que é pago pelos agentes em função de multas emitidas pelas Agências. (se os valores são atualizados corretamente e depositados na conta devida).	() 1 () 2 (x) 3	() 3 (x) 2 () 1	(X) Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.e) Pessoas					
Há problemas quanto à alocação de pessoas ou capacitação para a execução do subprocesso?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<p><i>Gravidade do problema</i></p> <p>1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo.</p> <p>2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo.</p> <p>3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.</p>	<p><i>Tempo de implantação da melhoria</i></p> <p>3. Curto prazo (0 a 6 meses)</p> <p>2. Médio prazo (6 a 12 meses)</p> <p>1. Longo prazo (acima de 12 meses)</p>

3.f) Sistemas informatizados					
Há problemas quanto aos sistemas informatizados para suporte ao subprocesso (assinalar também se não houver disponível um software necessário)?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
O módulo de multas no SIGEC não está em execução devido a inúmeras falhas apresentadas	Correção das falhas	Falta de controle e acompanhamento das multas	() 1 (X) 2 () 3	() 3 (X) 2 () 1	() Sim (X) Não
O sistema SISBACEN é inadequado no que se refere ao Cadastro de Inadimplentes, tendo em vista que as razões para a inadimplência são variadas.	Possibilidade de inclusão de outras informações complementares quando da inscrição no CADIN (Cadastro de Inadimplentes). Acompanhamento paralelo dos motivos das inclusões /exclusões	Possibilidade de inclusões e exclusões indevidas	() 1 (X) 2 () 3	() 3 () 2 (X) 1	() Sim (X) Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.g) Recursos materiais e financeiros					
Há problemas quanto à alocação de recursos materiais ou financeiros?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
Falta impressora e fax que funcionem adequadamente	Novos materiais	Desperdício de recursos	(X) 1 () 2 () 3	(X) 3 () 2 () 1	(X) Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<p><i>Gravidade do problema</i></p> <p>1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.</p>	<p><i>Tempo de implantação da melhoria</i></p> <p>3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)</p>

3.h) Outros

Descreva outras dificuldades, que não se enquadram nas demais categorias.

Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Escalas:

Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria
1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

Apêndice B – Diagnóstico 2011

Formulário de Avaliação de Processos Organizacionais

1.Identificação do Processo		Unidade Organizacional: SAF
a) MacroProcesso: (07) Planejamento e Gestão Administrativa		
b) Processo: 07.05 Gerir Administração e Finanças		
c) Subprocesso: 07.05.07 – Gerir arrecadação		
d) Multiplicador:		
e) Responsável pelo Subprocesso: Índio Artiaga do Brasil		

2.Registro do Subprocesso			
Avalie aqui a necessidade de atualização do registro do subprocesso.			
a) O subprocesso está sendo executado?	(X) Sim	() Não	
b) O subprocesso já está mapeado?	(X) Sim	() Não	Caso negativo, não responda a pergunta abaixo
c) O subprocesso necessita: (X) <u>Atualização</u> (ajuste de informações no subprocesso existente) () <u>Redesenho</u> (mudança do fluxo do subprocesso) () Nenhuma das acima (o subprocesso <u>não precisa</u> ser corrigido nem modificado)			Assinale apenas uma

3.Problemas de Execução e Oportunidades de Melhoria do Subprocesso			
Instruções:			
Avalie os três principais problemas do presente subprocesso quanto aos tópicos apresentados em cada um dos quadros a seguir. Identifique, quando possível, as atividades que necessitam ser modificadas.			
Após redigir as respostas das três primeiras colunas, assinale com um “x” a opção que melhor representa a <i>gravidade do problema</i> e o <i>tempo de implantação</i> da melhoria, bem como se a solução pode ser dada por um ato interno à Unidade Organizacional ou não. Observe as escalas abaixo de cada tabela.			

3.a) Interface					
Há dificuldade com relação à interface entre subprocessos e/ou processos (qualidade de insumos e produtos, comunicação, fluxo de informação)?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
Controle deficiente de Autos de Infração lavrados pelas áreas de fiscalização.	Melhorar a comunicação entre as áreas de fiscalização e a SAF.	Fragilidade dos sistemas. Perda do controle de cobrança	() 1 (X) 2 () 3	() 3 (X) 2 () 1	() Sim (X) Não
Cadastramento dos Autos de Infração de forma errada pelas áreas de fiscalização no sistema de gestão de autos.	Reunião e treinamento para o alinhamento da forma de cadastramento dos autos no sistema.	Retrabalho por parte da SAF que precisa efetuar a correção ou solicita-la. Demora no cadastramento e consequentemente paralização do processo	() 1 (X) 2 () 3	(x) 3 () 2 () 1	() Sim (X) Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.b) Sombreamento/ superposição					
Existe sombreamento ou superposição entre o presente subprocesso e outros (ou seja, as responsabilidades de cada área ou equipe não estão bem definidas)?					
<i>Descreva cada problema e suas causas, se for o caso</i>	<i>Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)</i>	<i>Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)</i>	<i>Gravidade do problema</i>	<i>Tempo de implantação da melhoria</i>	<i>Solução interna à Uorg?</i>
			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.c) Complexidade					
O subprocesso é desnecessariamente complexo (ou seja, é possível simplificar etapas e métodos)?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.d) Condicionantes legais, políticos e institucionais					
Existem questões legais, políticas e/ou institucionais que dificultam a execução do subprocesso?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
Excesso de normas internas e externas de atualização monetárias dos valores a serem cobrados. Normas confusas e contraditórias	Unificação do entendimento jurídico. Alinhamento da Resolução Normativa às Leis.	Falta de clareza e objetividade na maneira de atualização dos depósitos judiciais.	() 1 (x) 2 () 3	() 3 (x) 2 () 1	() Sim (x) Não
Dispositivo da Resolução Normativa 358 que possibilita a apreciação de liminares pela SAF. Atribuições jurídicas à SAF.	Revogação de tal dispositivo legal. Fim do desvio de competência e possibilidade de foco na competência principal.	Retrabalho da SAF e desvio de funções jurídicas.	() 1 (x) 2 () 3	(x) 3 () 2 () 1	(x) Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i>	<i>Tempo de implantação da melhoria</i>

1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo.
 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo.
 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.

3. Curto prazo (0 a 6 meses)
 2. Médio prazo (6 a 12 meses)
 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.e) Pessoas					
Há problemas quanto à alocação de pessoas ou capacitação para a execução do subprocesso?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
Falta de pessoal para tratar dos inúmeros assuntos atribuídos a área.	Alocação de mais pessoas para a coordenação.	Mora aos processos. Sobrecarga e erros.	() 1 (x) 2 () 3	(x) 3 () 2 () 1	(x) Sim () Não
Melhor distribuição das muitas atividades existentes	Remapeamento da força de trabalho para cada atividade e tarefa.	Insatisfação. Sobrecarga de alguns e ociosidade de outros.	(x) 1 () 2 () 3	(x) 3 () 2 () 1	(x) Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i>	<i>Tempo de implantação da melhoria</i>

Gravidade do problema

1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo.
2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo.
3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.

Tempo de implantação da melhoria

1. Curto prazo (0 a 6 meses)
2. Médio prazo (6 a 12 meses)
3. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.f) Sistemas informatizados					
Há problemas quanto aos sistemas informatizados para suporte ao subprocesso (assinalar também se não houver disponível um software necessário)?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
Ausência de sistema de controle do imposto de ressarcimento de ICMS aos Estados.	Desenvolver um sistema a fim de automatizar as atividades relacionadas ao ICMS	Descontrole na arrecadação. Maior probabilidade de erros.	() 1 (X) 2 () 3	() 3 (X) 2 () 1	() Sim (X) Não
Obsolescência dos sistemas utilizados.	Novos sistemas. Economia de esforço e tempo com sistemas mais inteligentes e simples.	Falhas no controle de cobrança	() 1 (X) 2 () 3	() 3 (x) 2 () 1	() Sim (X) Não
Não integração das funções dos diversos sistemas utilizados. Gera retrabalho e duplicação de informações	Unificação em um único sistema ou integração entre os existentes.	Retrabalho, duplicidade de informação e confusão.	() 1 (X) 2 () 3	() 3 () 2 (x) 1	() Sim (X) Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)

3.g) Recursos materiais e financeiros					
Há problemas quanto à alocação de recursos materiais ou financeiros?					
Descreva cada problema e suas causas, se for o caso	Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)	Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)	Gravidade do problema	Tempo de implantação da melhoria	Solução interna à Uorg?
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<p>Gravidade do problema</p> <p>1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo.</p> <p>2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo.</p> <p>3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.</p>	<p>Tempo de implantação da melhoria</p> <p>3. Curto prazo (0 a 6 meses)</p> <p>2. Médio prazo (6 a 12 meses)</p> <p>1. Longo prazo (acima de 12 meses)</p>

3.h) Outros					
Descreva outras dificuldades, que não se enquadram nas demais categorias.					
<i>Descreva cada problema e suas causas, se for o caso</i>	<i>Descreva a melhoria proposta (justifique como ela contribui para a solução do problema)</i>	<i>Explique os impactos da não-implantação (o que pode acontecer se a melhoria não for implantada?)</i>	<i>Gravidade do problema</i>	<i>Tempo de implantação da melhoria</i>	<i>Solução interna à Uorg?</i>
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não
			() 1 () 2 () 3	() 3 () 2 () 1	() Sim () Não

Escalas:	
<i>Gravidade do problema</i> 1. O problema gera um baixo prejuízo para a execução do processo. 2. O problema gera um médio prejuízo para a execução do processo. 3. O problema gera um alto prejuízo para a execução do processo.	<i>Tempo de implantação da melhoria</i> 3. Curto prazo (0 a 6 meses) 2. Médio prazo (6 a 12 meses) 1. Longo prazo (acima de 12 meses)