



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

**EURÍDICE BÔA MORTE COSTA**

**IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA PRIVADA, SEM FINS  
LUCRATIVOS**

Salvador  
2016

**EURÍDICE BÔA MORTE COSTA**

**IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA PRIVADA, SEM FINS  
LUCRATIVOS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro

Salvador  
2016

## FICHA CATALOGRÁFICA

(Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities).

Costa, Eurídice Bôa Morte

Implantação do modelo de gestão por processos em uma instituição de educação e tecnologia privada, sem fins lucrativos./ Eurídice Bôa Morte Costa.- Salvador: UNIFACS, 2016.

125 f. : il.

Dissertação Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Augusto de Oliveira Monteiro.

1. Administração estratégica. 2. Reengenharia. Gestão educacional. 3. Educação profissional. I. Monteiro, Augusto de Oliveira, orient. II. Título.

CDD: 658.4012

## TERMO DE APROVAÇÃO

EURIDICE BÔA MORTE COSTA

### IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA PRIVADA, SEM FINS LUCRATIVOS

Dissertação aprovada para obtenção do grau de Mestre em Administração, na UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Augusto de Oliveira Monteiro – Orientador \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Manoel Joaquim Fernandes de Barros \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia - UFBA  
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Francisco Uchoa Passos \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP  
Faculdade de Tecnologia SENAI CIMATEC

Salvador                      abril de 2016.

De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estaremos sempre começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar. Fazer da interrupção um novo caminho, fazer da queda um passo de dança, do medo uma ponte e da procura um encontro.

Fernando Sabino

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pela constância de propósito na criação de seus filhos, sendo exemplo de valores éticos e de coragem.

A minha filha pelo companheirismo e compreensão nas ausências, sempre me apoiando na conclusão desse trabalho.

Ao meu orientador, Augusto Monteiro, presente de Deus por meio da coordenadora do mestrado, Profa. Élvia Fadul, por me aceitar como orientanda. Por me incentivar quando fraquejava, por acreditar que eu poderia vencer o tempo, os compromissos e ainda realizar um bom trabalho. Pela disponibilidade e rapidez para analisar as minhas produções. Pelos encontros de orientações valiosos e cheios de conhecimentos.

Ao SENAI DR/BA, que financiou parte dos custos dessa formação e me proporcionou por cerca de trinta anos oportunidades de crescimento profissional e pessoal.

A Silvar Ribeiro, Gustavo Sales Filho, Cid Vianna, Leone Peter Silva e Luís Alberto Breda que em cada etapa de minha vida profissional influenciou de forma contundente essa conquista.

A Luiza Tapioca, Mariangela Nakane, Phaedra Brasil e Zezé Bastos pela amizade e por me motivar a concluir o que comecei.

A Breda e a Aylana um especial agradecimento pela árdua tarefa de rever meus textos e manter meu ritmo.

A todos os colegas que com boa vontade responderam aos questionários e entrevistas para que essa pesquisa pudesse ser realizada.

Aos meus irmãos, amigos de toda a vida, por incontáveis momentos felizes.

O meu sincero muito obrigada a todos!

## RESUMO

Cada vez mais as organizações são demandadas por maior agilidade nas suas entregas, menores custos, maior qualidade no desenvolvimento de seus produtos e por gerar maior satisfação aos seus clientes. Alcançar resultados consistentes e sustentáveis é fundamental conhecer e para trabalhar nos seus processos de negócio, de forma que esses processos atendam e suportem os objetivos organizacionais estabelecidos. Nesse sentido, observa-se que no Brasil tem crescido o número de organizações, de todos os setores e porte, que vêm implementando a gestão por processos como estratégia de negócio. Considerando a relevância do tema, este estudo investigou a implantação do modelo de gestão por processo de negócio em uma instituição privada, de educação profissional, sem fins lucrativos. Este trabalho analisou questões relativas a característica do modelo implantado pela organização estudada, as motivações que levaram a organização a implementar uma gestão por processos e em que nível a presença e a efetividade dos fatores críticos de sucesso geraram benefícios na implantação do modelo e apoiaram o alcance dos objetivos organizacionais. Para alcançar os resultados pretendidos, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre o tema e análises das informações coletadas por meio de entrevistas e questionários. Por fim, o estudo demonstra que existem diferenças entre o modelo de gestão por processos implantado pelo SENAI DR-BA, e o modelo de reengenharia (Hammer, Hammer&Champy e Davenport: 1990, 1993 e 1997) e de ambidestria em BPM proposto por Rosemann (2014), que justificam o questionamento da validade dos conceitos de BPM explorador e BPM explorador. O estudo conclui indicando a necessidade de reformulação desses conceitos e suas implicações para a estratégia empresarial.

**Palavras-chave:** Estratégia. Gestão de Processos de Negócio. Reengenharia. Gestão de educação profissional. Indicadores de desempenho.

## ABSTRACT

Each more time, the organizations are demanded for more agility in their deliveries, cheaper costs, more quality in the development of their products and to generate greater satisfaction to its customers. To achieve constant and sustainable results is fundamental to know and work in your business processes in a way that these processes delivery and support the organizational objectives established. In that way, is observed that in Brazil the number of organizations, from all sectors and sizes, which has been implementing the management for processes as a business strategy has grown. Considering the relevance of the theme, this study proposes to investigate the implementation of the management model by a business process in a private institution of professional education nonprofit. In that context, this paper analyzes questions related of the management of the professional education, the characteristic of the model implemented by the organization studied, motivations that led the organization to implement a management by processes and at what level the presence and effectiveness of the critical success factors supported the success and benefits of this deployment. To accomplish the expected results, it presents a bibliographical revision on the topic and then analyzed the information collected through interviews and questionnaires. Finally, this paper aims to explore one of the strategies used by world-class organizations, to gain a competitive advantage in increasingly complex markets on a non-profit institution with great market leadership.

**Keys-word:** Strategy. Business Process Management. Reengineering. Professional education management. Performance indicators.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias deliberativas e emergentes .....	22
Figura 2 – Análise Estratégica - Modelo de decisão inter-relacionada.....	24
Figura 3 – Exemplo de processo de formulação da estratégia.....	25
Figura 4 - Modelo Estrela .....	26
Figura 5 – Perspectivas de desempenho segundo BSC .....	27
Figura 6 – Evolução do conceito de processo x estrutura organizacional .....	31
Figura 7 – Inclusão da dimensão de processo sobre a estrutura funcional.....	34
Figura 8 – Ciclo de vida para processos previsíveis .....	36
Figura 9 – Governança de processo .....	38
Figura 10 – Principais resultados alcançados vs. Existência do escritório de Processos.....	40
Figura 11 – Posicionamento dos Indicadores.....	44
Figura 12 – Etapas de medição para a construção de indicadores.....	45
Figura 13 – Organograma Funcional até 2011 .....	64
Figura 14 – Organograma Funcional a partir de 2012.....	66
Figura 15 – Representação da cadeia de valor.....	68
Figura 16 – Motivos para a implantação do modelo de gestão por Processos	79
Figura 17 – fatores relevantes para tornar os processos mais ágeis e flexíveis .....	81
Figura 18 – fatores relevantes para melhorar a qualidade dos seus serviços..	82
Figura 19 – fatores relevantes para satisfação dos clientes.....	83
Figura 20 – Motivos para a implantação do modelo de gestão por cargo/área de trabalho .....	84
Figura 21 – Matriz de impacto da efetividade x importância relativa dos fatores críticos de sucesso na implementação de BPM .....	87
Figura 22 – Mapa Estratégico - SENAI .....	92

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparação das abordagens de processo.....	37
Quadro 2 – Síntese do histórico da educação profissional no Brasil.....	50
Quadro 3 – Síntese das referências utilizadas neste estudo.....	56
Quadro 4 – Qualificação dos atores participantes da pesquisa .....	59
Quadro 5 – Principais mudanças na gestão do SENAI-DR/BA com a implantação do modelo de gestão por processos .....	69
Quadro 6 – Principais desempenhos do processo de educação profissional 2013-2014.....	90
Quadro 7 – Objetivo estratégico N° 1 - Assegurar solidez econômica e financeira.....	92
Quadro 8 – Objetivo estratégico N° 2 - Assegurar escala e efetividade de atendimento às indústrias do Estado da Bahia .....	93
Quadro 9 – Objetivo estratégico N° 4 - Intensificar as ações de interiorização de EP, ES e STI, aderentes às demandas locais.....	94
Quadro 10 – Objetivo estratégico No 7 – Garantir a excelência na educação profissional e superior .....	94
Quadro 11 – Objetivo estratégico N° 16 - Promover a ampliação e adequação da infraestrutura .....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

art.	Artigo
ABPMP Professionals	Association of Business Process Management
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Mundial
BPM	<i>Business Process Managemant</i> (Gestão de Processos de Negócio)
CFESP	Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CNE	Conselho Nacional de Educação
CENAFOR	Centro Nacional de Aperfeiçoamento do Pessoal para a Formação Profissional
CODOFOP	Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
DN	Departamento Nacional
DR	Departamento Regional
FIEB	Federação das Indústrias do Estado da Bahia
LDBN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC/SEMTEC	Ministério da Educação e Cultura/Secretaria de Ensino Médio e Tecnológico
nº	Número
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PEA	População Economicamente Ativa
PNQB	Programa Nacional da Qualidade
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAI-DN	SENAI – Departamento Nacional
TQC	Total Quality Control
TPM	Manutenção Produtiva Total

UNESCO	Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura
UNIFACS	Universidade Salvador

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>21</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	21
2.1.1 Origem, conceitos e definições .....	21
2.1.2 Formulação da estratégia .....	24
2.1.3 Desdobramento da estratégia para processos.....	26
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS .....	28
2.2.1 Conceito de processos .....	29
2.2.2 Da reengenharia à transformação de processos .....	31
2.2.3 Governança de processos.....	38
2.2.4 Tecnologia da informação e gestão de processos .....	40
2.2.5 Gestão de processos e indicadores de resultado .....	43
2.3 GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL .....	46
2.3.1 Educação profissional - um breve histórico .....	46
2.3.2 Gestão da Educação Profissional.....	51
2.3.3 O SENAI – uma instituição de educação profissional.....	54
2.4 MODELO DE ANÁLISE.....	56
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>58</b>
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>64</b>
4.1 MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS ADOTADO .....	65
4.1.1 Quadro comparativo das características da gestão anterior com o atual modelo de gestão por processo .....	69
4.1.2 Comprometimento da alta administração com a implementação do modelo de gestão por processos .....	70
4.1.3 Alinhamento da estratégia com a abordagem de gestão por processos .....	71
4.1.4 O papel do Escritório de Processo na implantação do novo modelo de gestão.....	73
4.1.5 Capacitação da força de trabalho no contexto do novo modelo de gestão.....	74
4.1.6 Papel do “Dono de processos” e delegação estabelecida.....	75
4.1.7 Comunicação e disseminação do Modelo de Gestão por Processo	76
4.2 MOTIVAÇÃO PARA O REDESENHO DE PROCESSOS.....	78
4.2.1 Análise dos motivos para o redesenho dos processos.....	78
4.2.2 Análise dos motivos por cargo e tempo de serviço.....	84

4.3 CARACTERIZAÇÃO DO REDESENHO DE PROCESSO.....	85
4.4 AVALIAÇÃO DOS GANHOS OPERACIONAIS ALCANÇADOS .....	90
4.5 IMPACTO DO REDESENHO SOBRE O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO .....	95
<b>4.5.1 Monitoramento da eficácia da implantação .....</b>	<b>96</b>
<b>4.5.2 Gerenciamento da mudança .....</b>	<b>96</b>
<b>4.5.3 Suporte da tecnologia da informação .....</b>	<b>98</b>
<b>4.5.4 Vantagens e desvantagens da implantação de uma gestão por processos .....</b>	<b>99</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>101</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	105
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICE B - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE C - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE D - GANHOS OPERACIONAIS.....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>125</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações são demandadas por maior agilidade nas suas entregas, menores custos, maior qualidade no desenvolvimento de seus produtos e por gerar maior satisfação aos seus clientes. Alcançar esses resultados requer da organização um monitoramento contínuo de seus processos de negócio e seus respectivos desempenhos, de forma que esses processos atendam e suportem os objetivos organizacionais estabelecidos.

Toda oferta de um produto ou de um serviço por uma organização está relacionada a um processo de negócio. Na tentativa de ser apto e sobreviver em um ambiente cada vez mais competitivo, a maioria das organizações crescem sem transformar os seus processos de negócio, mantendo silos funcionais, cujas as estruturas organizacionais estabelecidas durante décadas não produzem os resultados competitivos esperados.

A mudança constante de cenário, motivada pela globalização e pelos avanços tecnológicos, impõem que as organizações repensem constantemente a sua forma de atuação e as suas entregas de valor aos clientes. Uma organização cria valor para os seus clientes por meio de seus processos interfuncionais de negócio e, portanto, faz-se necessário gerenciar esses processos desde as necessidades dos clientes até a sua satisfação, em uma perspectiva de alto nível de interação e integração de todas as atividades envolvidas (ABPMP BPM CBOK, 2013).

Para ser competitiva, a empresa terá que demonstrar flexibilidade, ser capaz de reconfigurar-se frequentemente, para tornar possível o rápido desenvolvimento de produtos e serviços, por meio de sistemas flexíveis e adaptáveis de produção e de trabalho em equipe. Segundo Hamel (2007), “*as empresas competem no ambiente do século XXI e, no entanto, ainda adotam práticas de gestão do século XX*”.

Logo, as empresas de sucesso devem adotar estratégias integradas e alinhadas com processos de melhoria que afetem a cadeia de valor. É preciso antecipar-se às necessidades dos clientes, devendo, pensar além do negócio atual.

[...] é mudar a forma com que o trabalho é feito, e rejeitar critérios convencionais e suposições recebidas do passado [...] É inventar novas abordagens para a estrutura do processo que tolerem pequena ou nenhuma semelhança com abordagens de situações anteriores. (HAMMER, 1993).

Seguindo esse princípio de transformação e melhoria, no início de 2012, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional da Bahia, doravante denominado SENAI-DR/BA, resolveu repensar seus processos de negócio e implantar um escritório de processos, com a missão de tornar a gestão de processos uma prática perene e sistemática dentro da instituição, de forma a possibilitar à organização a sua adaptabilidade às contínuas mudanças de mercado, e assim promover melhorias e inovações organizacionais em seus processos de forma sistemática.

Como primeiro desafio, foi priorizado o processo de Educação Profissional de Nível Médio, visto que esse processo teve sua oferta exponencialmente ampliada no final do ano de 2012, com o fito de apoiar o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). Esse programa foi criado pelo Governo Federal em 2011 e teve como objetivo democratizar o acesso à educação profissional e técnica, por meio do aumento da oferta de vagas para cursos de qualificação profissional e habilitação técnica, da ampliação de instituições ofertantes de formação profissional e de diferentes cursos pertencentes aos diversos eixos e áreas tecnológicas, distribuídas por todo o país, com concessão de bolsas de estudos aos interessados. (<http://pronatec.mec.gov.br>).

Para atender à demanda do Programa Pronatec e conseqüente aumento de vagas ofertadas em educação profissional, o SENAI-DR/BA, teve que, ampliar o número de unidades operacionais, com instalações de novas escolas em diversos municípios do estado, selecionar, contratar e capacitar profissionais

especializados em educação, acelerar as aquisições de bens de consumos e de equipamentos e softwares, entre outros recursos e iniciativas.

Essas mudanças e providências a serem providas em curto espaço de tempo ocasionaram “gargalos” que poderiam impactar no desenvolvimento dos programas, afetar a qualidade da oferta de cursos técnicos de nível médio, gerar insatisfação dos *stakeholders* e comprometer a imagem da organização, demandando com isso a “análise e transformação” do processo de educação profissional desenvolvido pela instituição.

Para tanto, era preciso que o redesenho do processo fosse criterioso e bem estruturado, de forma a contemplar as etapas de diagnóstico, análise do processo, modelagem, desenho e transformação. Era necessário ainda ter claramente definido o “dono do processo” e estabelecer os meios e modos de monitorar de forma sistemática o desempenho do processo por meio de indicadores relevantes ao negócio, com realização de análise crítica para verificar sua efetividade.

O presente estudo parte do pressuposto de que a abordagem de gestão por processos promoverá a identificação de possíveis gargalos e, conseqüentemente, a proposição de melhorias para o alcance dos resultados desejados no processo de oferta e desenvolvimento da educação profissional por esta instituição, observando seu impacto efetivo nos resultados financeiros e de clientes dessa organização.

Este trabalho tem como objetivo geral investigar a iniciativa do SENAI-DR/BA quanto à implantação do modelo de gestão por processos no negócio e o redesenho de educação profissional, a partir de 2013.

Como objetivos específicos propõem-se:

- a) apresentar o modelo de gestão por processos adotado pela unidade de estudo;
- b) verificar a motivação para o redesenho de processos na organização;
- c) caracterizar o redesenho do processo de educacional profissional;

- d) avaliar os ganhos operacionais alcançados pela organização com o redesenho;
- e) examinar a percepção do impacto do redesenho sobre o desempenho da organização.

Não faz parte do escopo deste trabalho o estudo das políticas públicas de democratização da educação profissional e técnica, a análise da motivação da força de trabalho no decorrer da implantação, assim como análise de seus efeitos. Nesse estudo a tecnologia da informação (TI) será abordada apenas como fator habilitador da gestão por processos.

Para atender aos objetivos propostos e responder às questões levantadas, a metodologia escolhida para levar essa pesquisa à consecução foi de Estudo de Caso, por se tratar de uma investigação relacionada a um processo de implantação organizacional.

Para Yin (2010, 2005), o propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social, que pode ser:

[...] uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência.

Para atender aos requisitos da metodologia escolhida e às necessidades do processo redesenhado, foi elaborado e aplicado aos diversos atores do processo de educação profissional da instituição estudada, um questionário específico, para analisar o redesenho do processo de educação profissional – formação técnica de nível médio, avaliar os ganhos operacionais obtidos e verificar o efeito da implantação do redesenho no desempenho da organização.

Os dados foram coletados por meio de análise documental, entrevistas presenciais e aplicação de questionário aos atores do processo de educação profissional, a saber: diretor regional, gerentes do processo de educação, gerentes das escolas técnicas, coordenadores de área, coordenadores de suporte ao negócio, secretários escolares, coordenadores pedagógicos,

coordenadores de curso, consultores e analista de tecnologia da informação, alunos e docentes. Foram coletados e analisados ainda os indicadores estabelecidos para monitoramento do processo redesenhado e de gestão organizacional.

Essa proposta está organizada em cinco capítulos, distribuídos da seguinte forma:

O primeiro capítulo apresenta a introdução da pesquisa realizada, contendo a contextualização do tema, os objetivos, e a estrutura de trabalho.

No capítulo dois, faz-se a revisão bibliográfica destacando a importância da gestão por processos a partir de uma visão estratégica e o papel desse modelo de gestão em uma organização sem fins lucrativos. Serão tratados conceitos sobre o tema gestão de processos, estratégia, reengenharia e gestão de educação profissional, com foco na educação para indústria. A discussão acerca da gestão por processos, conforme propõe o presente trabalho, está ancorada, principalmente nas abordagens dos autores: Hammer (1990), Hammer e Champy (1993), Davenport (1993), Harrington (1993), Gonçalves (2000), Monteiro (2003), Barros (2009), Paim (2009), Rosemann (2014, 2015), Jesus e Macieira (2014), sustentada pela visão estratégica de Porter (1989, 2004), Mintzberg (2000) e Hamel (2007), cujo desempenho foi analisado e comunicado através das perspectivas de *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (2007). Nesse capítulo é abordada ainda a gestão da Educação Profissional, estudada a partir da análise documental acadêmica e da gestão do SENAI-DR/BA enquanto Instituição de Educação e Tecnologia.

No capítulo três, caracteriza-se o método de pesquisa adotado para a gestão por processos na organização escolhida para o estudo de caso, com as etapas previstas e como elas foram desenvolvidas. Os resultados obtidos com a pesquisa e as informações coletadas sobre a implantação do modelo de gestão por processos são analisados no capítulo quatro.

Por fim, no capítulo cinco apresentam-se as conclusões alcançadas com a pesquisa, assim como as proposições de trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

Ter uma estratégia é fazer escolhas. As escolhas estratégicas representam caminhos a serem seguidos para a empresa obter um posicionamento (MINTZBERG, 2000). A intenção estratégica é o ponto crucial que pode apontar o caminho para o futuro, contudo somente a intenção estratégica ambiciosa e estimulante oferece uma distinção significativa para a organização. (HAMEL ; PRAHALAD, 2000).

#### 2.1.1 Origem, conceitos e definições

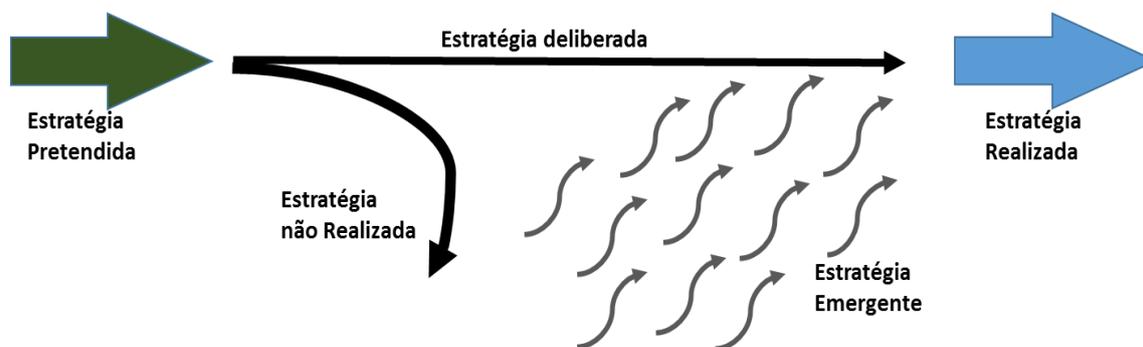
A discussão sobre estratégia evoluiu a partir da década de 60, quando o termo estratégia foi considerado para designar os rumos a serem estabelecidos pelas organizações para alcançar seus objetivos. Apesar deste termo ser amplamente discutido na literatura, no ambiente de gestão empresarial, não existe uma definição única aceita.

Para Andrews (2001), a estratégia empresarial define o escopo de negócios que uma empresa deve se envolver e determina e revela seus objetivos e propósitos, produz as políticas e planos para atingir as metas organizacionais, além das contribuições econômicas e não-econômicas a serem proporcionadas aos acionistas, colaboradores, clientes e a comunidade em geral.

Muller (2003) define que “*Estratégia é o que a empresa fará para alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, considerando os ambientes externo e interno, observando os Valores para cumprir sua Missão e alcançar sua Visão de Futuro*”, enquanto que para Quinn (2001), uma estratégia bem estabelecida deve conter os objetivos organizacionais e as metas de curto médio e longo prazo, as políticas (resultados esperados) e os planos de ação, com as ações estabelecidas para alcance dos objetivos.

Segundo Mintzberg (2003), a estratégia requer uma série de definições, cinco em particular, como um plano, como uma manobra, como um padrão, como uma posição ou como uma perspectiva, que quando olha para a frente pode ser comparada a um plano (estratégia pretendida) e quando o olhar está focado no comportamento passado (estratégia realizada) compara-se a um padrão, contudo, o mundo real exige pensar à frente e também algumas adaptações durante o percurso. Nesse sentido, as intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. Durante o percurso algumas estratégias podem não se realizar – estratégia não-realizada, e ainda podem surgir novas estratégias – estratégias emergentes, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 – Estratégias deliberativas e emergentes



Fonte: Mintzberg (2007).

Na concepção de Mintzberg (2003), uma estratégia puramente deliberada ocorre quando a organização define com precisão seus desejos e intenções e tem controle sobre o ambiente externo. A estratégia puramente emergente ocorre quando há ausência total de intenção e ou controle. Contudo, Ansoff (1991) ressalta que, em ambientes turbulentos é difícil utilizar estratégia emergentes desenvolvidas a partir de tentativa e erro, pois não se sabe se as empresas terão tempo para se adaptar e sobreviver a essas mudanças.

Considerando ainda a natureza da estratégia, Mintzberg (2000) observa os seguintes pontos:

- a) *A estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente, visto que a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças ambientais e reposicionar-se frente ao mercado.*
- b) *A essência da estratégia é complexa e afeta o bem estar geral da organização, pois as mudanças trazem novas combinações para a organização que afetam o seu bem-estar geral.*
- c) *A estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo, assegurando que a formulação da estratégia deva incluir as ações decididas, assim como os processos pelos quais essas ações são estabelecidas e implementadas.*
- d) *As estratégias não são puramente deliberadas, visto, em um ambiente complexo as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si.*
- e) *As estratégias existem em níveis diferentes, onde as empresas podem ter estratégia corporativa que responda “em que negócio deve-se estar” articuladas com estratégias de negócios que orientem “como irá competir em cada negócio*

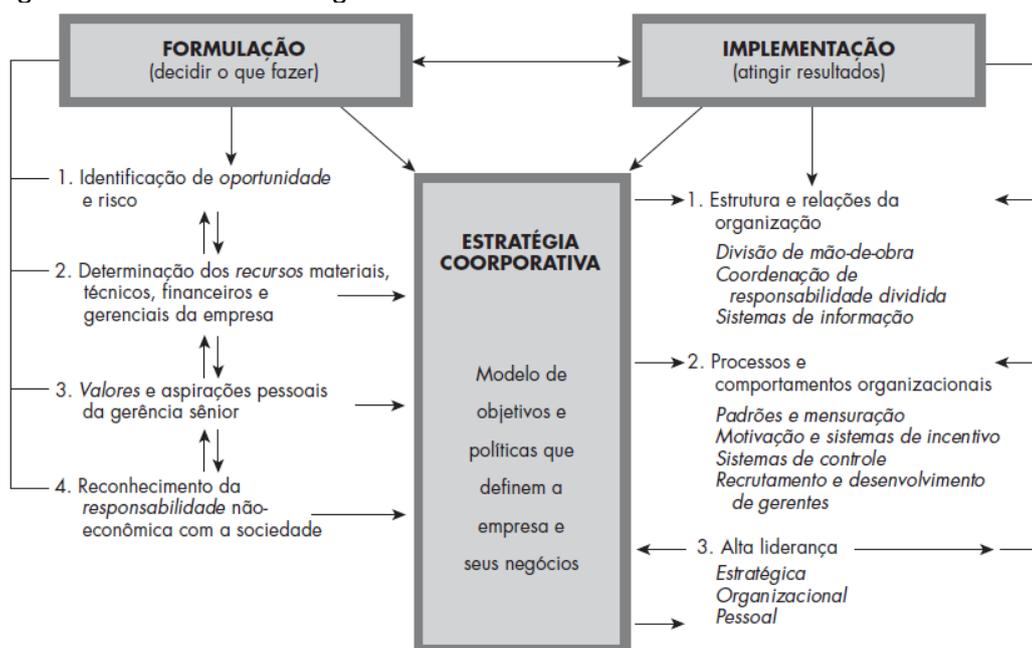
Para Mintzberg (2000), a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos, contudo a dimensão analítica, não se sobrepõe ao coração da formulação de estratégias que é o trabalho conceitual realizado pelos líderes da organização.

Porter (2004) reitera que, a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Essa posição única deverá produzir uma vantagem competitiva, cuja análise contemplará não apenas a formulação das estratégias empresariais, mas também outras áreas da organização, tais como, finanças, marketing, mercado, visando a criação de valor para o cliente.

## 2.1.2 Formulação da estratégia

O processo de formulação da estratégia tradicional implica no direcionamento vindo do topo, enquanto que o objetivo estratégico implica em delegação de poder. As subatividades da formulação da estratégia incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente externo e estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Ainda nesse processo, e antes de estabelecer a estratégia, deve-se avaliar as forças e as fraquezas da organização e os recursos disponíveis. A implementação efetiva pode tornar uma decisão estratégica sólida ineficaz ou uma escolha bem-sucedida discutível. A Figura 2, pode ser útil para entender a análise estratégica como modelo inter-relacionados.

Figura 2 – Análise Estratégica - Modelo de decisão inter-relacionada



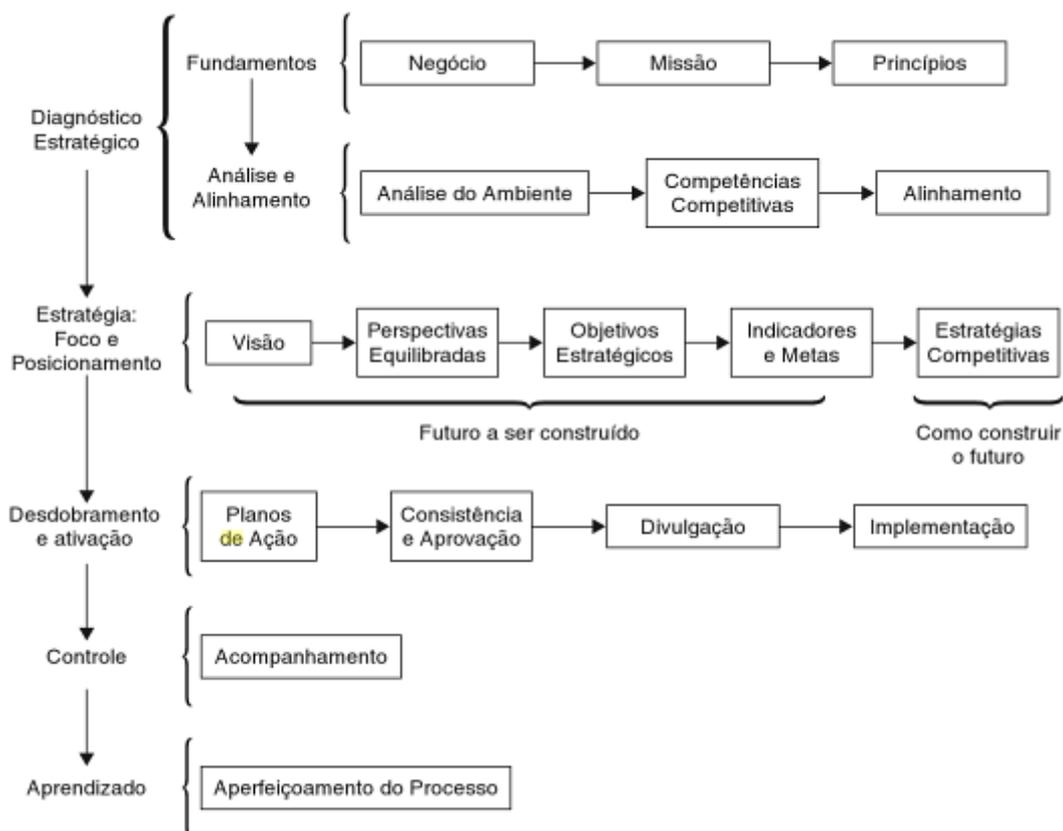
Fonte: Mintzberg (2003).

Hamel e Prahalad (2000), consideram que as estratégias devem ser definidas a partir das competências centrais (básicas) da organização, com vista ao aproveitamento de oportunidades futuras do ambiente externo e na busca de uma vantagem sustentável. Segundo esses autores, as competências essenciais seriam resultado do aprendizado coletivo na organização, especialmente as relacionadas as habilidades de produção e na integração de

tecnologias. É preciso identificar antecipadamente as competências, para estabelecer uma estratégia organizacional e se essas competências permitem acesso potencial a uma grande variedade de mercados, se os clientes percebem os benefícios do produto, e se não é de fácil imitação. As competências essenciais podem ser de processos, técnicas, gestão de recursos, serviço e sociais.

Mintzberg (2003), destaca que o posicionamento exclusivo oferece uma “passageira” vantagem competitiva, mas não é suficiente para manter essa posição por um longo período, requerendo da organização um aprimorar contínuo do seu planejar e agir na busca de objetivos inovadores e relevantes para o seu mercado de atuação. Nesse processo de planejar estrategicamente pode-se ter diversas etapas, que possibilitem a organização identificar suas estratégias competitivas e manter essa estratégia atualizada, a exemplo do processo demonstrado na Figura 3.

Figura 3 – Exemplo de processo de formulação da estratégia



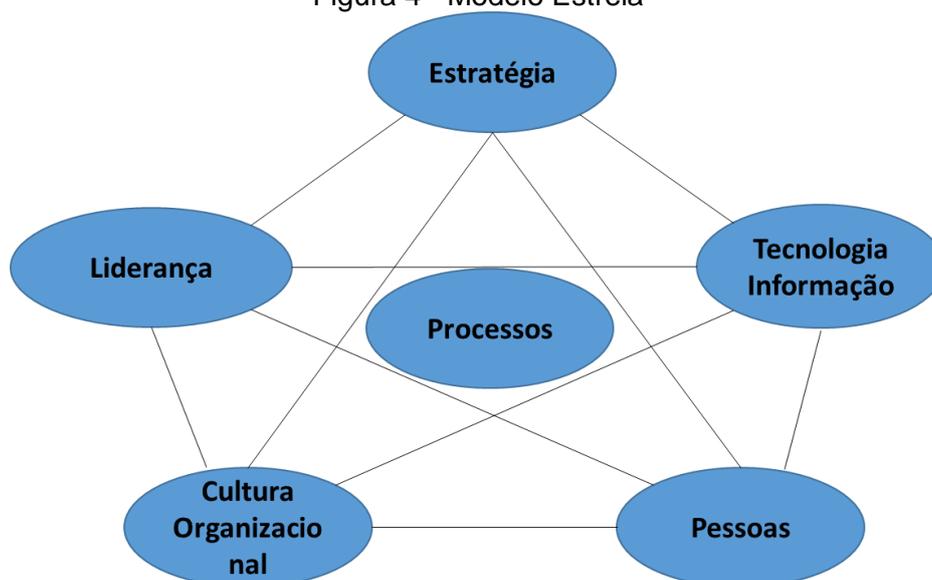
Fonte: Mintzberg (2003).

### 2.1.3 Desdobramento da estratégia para processos

O desdobramento da estratégia para processos representa o alinhamento do plano estratégico com as ações de transformação e gestão do dia-a-dia dos processos. Esse alinhamento visa, sobretudo, atingir os resultados estabelecidos e reforça a visão de que os esforços nos processos internos impactam positivamente na proposição de entrega de valor para os clientes. (CORDEIRO, 2000).

Em uma gestão orientada por processos, entende-se que os processos passam a representar o elemento central e articulador do sistema de gestão e que a partir da estratégia estabelecida e desdobrada em processos, o negócio pode definir os recursos-chave, as atualizações necessárias em tecnologia da informação, a estrutura organizacional, o perfil e as capacitações das pessoas, a sistemática de recompensas, entre outros. No Modelo Estrela, de Galbraith (1995), adaptado por Jesus e Macieira (2014), pode-se observar a representação das relações desses elementos de forma equilibrada entre si, conforme demonstrado na Figura 4. Nesse modelo, os processos, tido como elemento central, articulam as mudanças dos demais elementos, determinando diferentes combinações de recursos, a partir de diferentes estratégias estabelecidas.

Figura 4 - Modelo Estrela

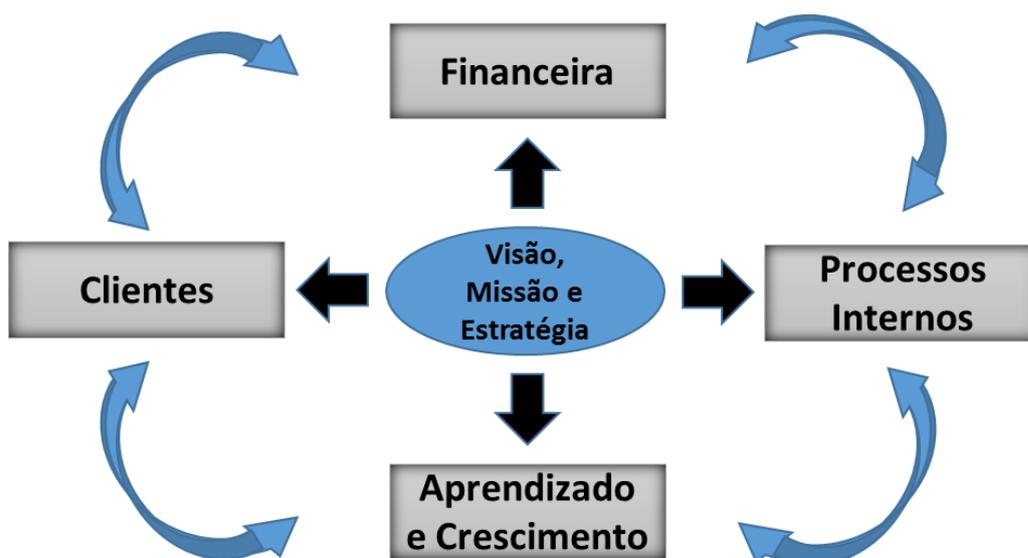


Fonte: Jesus e Macieira (2014), adaptado de Galbraith (1995).

Além do método estrela, paralelamente surgem outros modelos para representar as inter-relações entre os elementos da estratégia, a exemplo da metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), que traduz a visão, missão e a estratégia das organizações em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e de gestão estratégica. O BSC mede, de forma equilibrada, o desempenho organizacional sob as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento (KAPLAN ; NORTON, 1997). Contudo, outras perspectivas podem ser estabelecidas conforme o tipo da organização e a estratégia formulada.

Segundo Kaplan e Norton (2004), “a estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos” e o BSC, oferece um modelo para a organizar de forma balanceada, por meio perspectivas, os objetivos estratégicos da organização. Na Figura 5 ilustram-se as perspectivas propostas pela metodologia do BSC, que descrevem e comunicam a estratégia de modo compreensível, orientando o alcance de criação de valor da organização. Nesse contexto, os objetivos estabelecidos são monitorados por indicadores correspondentes, que se interligam uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito.

Figura 5 – Perspectivas de desempenho segundo BSC



Fonte: Adaptação de Norton e Kaplan (1997).

A metodologia BSC considera o desempenho financeiro e não financeiro e fornece um referencial de análise da estratégia utilizada pela organização para criação de valor, sob quatro diferentes perspectivas. A perspectiva financeira, onde a estratégia de crescimento, rentabilidade e risco é vista pelo acionista como o sinalizador do sucesso atual da organização, e descreve como a organização promove o crescimento de valor sustentável. A perspectiva do cliente define a proposta de criação de valor e diferenciação para segmentos de clientes-alvo, elemento central da estratégia. Os processos internos representam a execução da proposta de valor e seu desempenho impacta diretamente as perspectivas anteriores. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologias e ambiente organizacional se relacionam para sustentar a estratégia (KAPLAN ; NORTON, 2004).

Ainda com relação ao desdobramento da estratégia para processos, Hammer (1997) destaca que as “lentes de processos” dão uma visão dos pontos estratégicos fortes e fracos de uma empresa, diferentes das lentes comuns do mercado e dos produtos. Uma perspectiva de processo pode ajudar uma empresa a tomar decisões sobre o que não deve fazer. Nesse contexto, apoiadas pelo conceito de competência essencial, as empresas precisam identificar o que sabem fazer “especialmente bem” e desenvolver sua estratégia de atuação, visto que o que elas fazem é essencial para decidir o que ela é e onde e como atuar.

## 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

A necessidade de maximizar os resultados de processos que possam garantir alinhamento das estratégias de negócio com o atendimento aos requisitos dos clientes e demais partes interessadas, levam as organizações a repensarem e a redesenhar os seus processos-chave como forma de obter reduções significativas no custo das operações e no tempo de ciclo dos processos ou melhorias de qualidade, agilidade, flexibilidade, nível de atendimento ao cliente e outros indicadores de desempenho empresarial (DAVENPORT, 1994).

### **2.2.1 Conceito de processos**

Entende-se como um processo o conjunto das atividades que, juntas, criam valor para o cliente. Pode-se afirmar que o processo é a unidade básica de valor de negócio para uma empresa. (HAMMER ; CHAMPY, 1993). Essas atividades, segundo BPM CBOK v3.0 - ABPMP (2013), são geralmente interfuncionais ou interorganizacionais que trabalham juntas para criar um produto final. Isso inclui um conjunto definido de atividades e comportamentos realizados por pessoas, sistemas ou combinações desses.

Na concepção de Harrington (1993), os processos utilizam os recursos da organização para oferecer produtos e serviços que atendam às necessidades dos seus clientes. Para esse autor, os processos transformam insumos (entradas), adicionam valor por meio dos métodos estabelecidos por uma organização, e geram bens e serviços (saída), voltados à satisfação das necessidades dos seus clientes.

Segundo Gonçalves (2000), não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial envolvido nessa oferta. Logo, todo trabalho realizado em uma organização faz parte de algum processo, voltado à satisfação dos clientes. Nesse sentido, o autor classifica ainda os processos em três categorias: processos de negócios, também denominado de processos de cliente ou primários, processos organizacionais, de suporte ou de apoio e processos gerenciais. Os processos de negócios ou primários são aqueles que estão ligados a missão da organização e entregam valor ao cliente diretamente. Esses processos são eminentemente interfuncionais (ou até interorganizacionais) e frequentemente são referenciados como processos essenciais ou finalísticos. Os processos organizacionais ou de apoio, são imperceptíveis ao cliente, contudo esses processos, asseguram o suporte adequado às entregas dos processos de negócio ou de outro processo de apoio. Por fim, os processos gerenciais, focados nas ações de medição, acompanhamento e controle do desempenho, suportam as tomadas de decisão organizacionais. Esses processos podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais.

Paim (2009) destaca que, uma das principais motivações para a gestão de processos é a sua capacidade de superar as limitações existentes nos modelos funcionais, que busca a especialização funcional/operacional, com a finalidade de proporcionar agilidade, integração e flexibilidade ao desempenho organizacional. Segundo esse autor:

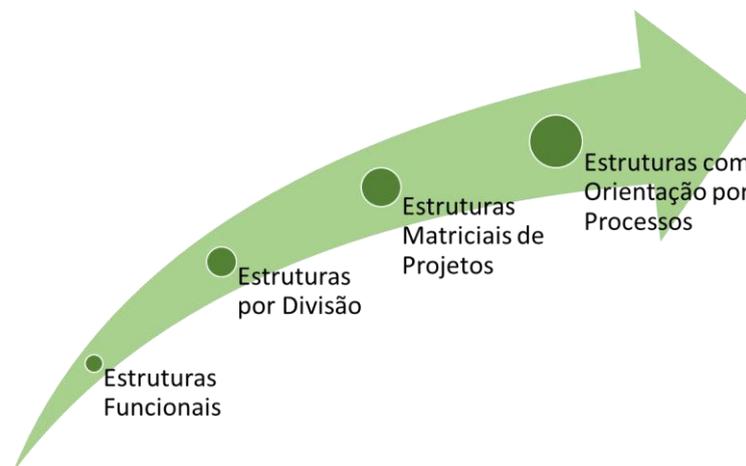
*Nessas organizações tradicionais o foco está na produção de bens e serviços, os empregados possuem visão restrita do negócio, e os clientes são uma consideração posterior. Na organização orientada por processos, as pessoas têm papéis mais abrangentes, os processos são cuidadosamente planejados, seu desempenho acompanhado por meio de indicadores adequados e as necessidades do cliente são balizadoras para as ofertas de produtos e serviços. (PAIM, 2009).*

Observando a evolução do conceito de processo, constata-se que Frederick Taylor (1911) revolucionou o local de trabalho com as suas ideias sobre a organização do trabalho, por meio da decomposição em tarefas, e sua medição. Objetivo básico de suas ideias era aumentar a produtividade, aplicando ao trabalho humano os mesmos princípios de engenharia que tinham tanto sucesso na resolução dos problemas técnicos. No meado do século XX, ferramentas de controle de produção (carta de controle, diagrama *Ishikawa*, diagrama de Pareto, fluxograma, histograma, diagrama de dispersão, entre outras) foram introduzidas nas organizações para solução de problemas específicos e geraram melhores níveis de desempenho de produção principalmente para as empresas japonesas. Inicia-se nesse momento o processo de melhoria contínua nas organizações, sendo mantida entretanto a visão funcional do processo.

Segundo Paim (2009), a “Qualidade Total tem papel relevante na lógica da evolução da “Teoria de Processos”. As técnicas de melhorias baseadas em processos foram amplamente difundidas por meio de práticas como o Controle Estatístico de Processo, certificações nas normas ISO 9000 e competição em prêmios de “melhor qualidade”, a exemplo do Prêmio *Deming* de Qualidade (Japão, 1950), do Prêmio *Malcom Baldrige* (EUA, 1957) e do Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil, 1991).

A evolução do conceito de processo tem requerido da organização ajustes na sua estrutura organizacional, conforme demonstra a Figura 6, além de implicar na definição de novos papéis e novas responsabilidades.

Figura 6 – Evolução do conceito de processo x estrutura organizacional



Fonte: Adaptado do BPM CBOK (2013).

Na década de 1990, no entanto, duas novas ferramentas transformam as organizações, na mesma intensidade em que o taylorismo fez no início do século passado: **a reengenharia e a tecnologia da informação**. Trabalhando em conjunto, essas ferramentas têm o potencial de criar um novo tipo de ambiente empresarial, mudando a forma como essa disciplina gerencial é praticada e as suas habilidades.

### 2.2.2 Da reengenharia à transformação de processos

As palavras de ordem do século XXI, segundo Hammer (1990), são inovação e rapidez, serviço e qualidade. Para alcançar esses resultados é necessário que a empresa repense radicalmente sua organização funcional e revise seus processos-chave. Hammer e Champy (1993), definem reengenharia como sendo o repensar fundamental e o reestruturar de forma radical dos processos empresariais, visando alcançar drásticas melhorias nos indicadores de desempenho de custos, qualidade, atendimento e velocidade, visto que no âmago da reengenharia empresarial está a noção do pensamento descontínuo,

que possibilita identificar e abandonar as regras ultrapassadas e as suposições fundamentais subjacentes às atuais operações organizacionais.

Para Hammer (1990), as melhorias devem ser substituídas pela reinvenção, descartando o que existe e criando novos métodos organizacionais e operacionais. No pensamento descontínuo, de reconhecer e romper com as regras obsoletas, está a essência da reengenharia. É preciso desafiar os antigos pressupostos e reanalisar as regras que sustentavam a performance do negócio, em primeiro lugar. Regras estas, baseadas em suposições sobre a tecnologia, pessoas e os objetivos organizacionais, que já não mais atendem as necessidades dos clientes e do mercado.

Davenport (1993), afirma que a reengenharia de processos provoca uma mudança na estrutura das atividades do processo, visando “resultados visíveis e drásticos”. Este autor enfatiza que, grande parte do sucesso das empresas japonesas nas décadas de 80 e 90 decorreu da implementação da visão de processos, tendo como resultado maior rapidez nas áreas de inovação de produtos, logísticas e vendas.

Apesar desse conhecimento, nota-se que, mesmo utilizando várias metodologias para obtenção de melhorias no processo, as empresas não estão preparadas para competir em um mercado cada vez mais globalizado, de constantes mudanças tecnológicas, com ciclos de vida do produto cada vez mais curtos. O que comumente é observado, é que as empresas tendem a acelerar seus processos empresariais, sem conhecer suas deficiências de desempenho, colocando na maioria das vezes apenas computadores e mantendo intacta as velhas formas de realizar suas atividades (HAMMER, 1990).

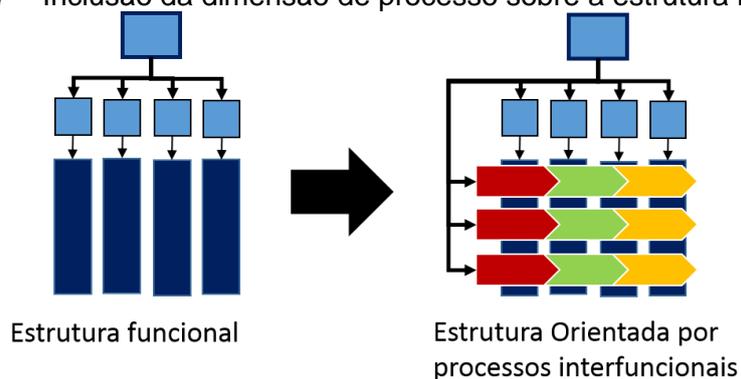
Segundo Davenport (1993), além das medidas necessárias às mudanças radicais de processos, uma gestão por processo abrange também a criação de novas estratégias, o projeto do processo real e a implementação da mudança em todas as suas complexas dimensões: tecnológica, humana e organizacional.

Segundo Hammer e Champy (1993), a reengenharia envolve a invenção e a descoberta, a criatividade e a síntese, destacando algumas condições necessárias para que uma organização se oriente por processos, tais como:

- a) guiar-se pela perspectiva do cliente;
- b) identificar os processos do negócio, tendo em vista uma visão horizontal do processo como todo e não apenas a especialização funcional, observando o valor que deve gerar para os seus clientes. Deve-se ainda, ser considerada as necessidades das demais partes envolvidas no processo: clientes, fornecedores, acionistas, pessoas da organização e a sociedade de forma geral;
- c) constituir uma equipe com capacidade de auto-gestão e cujos componentes trabalhem juntos, em um único lugar;
- d) definir indicadores que permitam avaliar o desempenho dos processos, principalmente nas dimensões tempo e custo, e tomar as medidas corretivas pertinentes;
- e) promover e assegurar o entendimento dos processos por todos da organização e sua importância para o negócio;
- f) estimular comunicação interpessoal e a aprendizagem (aprender com os erros de forma sistematizada);
- g) identificar o “dono” do processo, conforme critérios estabelecidos, e obter o comprometimento da alta direção na orientação por processos.

A reengenharia requer um olhar para os processos fundamentais do negócio a partir de uma perspectiva interfuncional, onde os gestores devem romper com os processos de negócio obsoletos e os princípios de design que lhes são adjacentes, criando novos processos e novas estruturas. As organizações podem criar estruturas híbridas a partir da combinação de dimensões funcionais e de processo ou podem dar um salto se estruturando quase que inteiramente em torno de processos, conforme demonstra a Figura 7, (PAIM, 2009).

Figura 7 – Inclusão da dimensão de processo sobre a estrutura funcional



Fonte: BPM CBOOK (2013).

Segundo Gonçalves (1994), a reengenharia é novidade na radicalidade da sua proposta, na busca do essencial, na orientação para a definição do negócio e na abordagem de cima para baixo. Essa ferramenta é única na integração de pontos inovadores na busca do melhor desempenho da organização.

Gouillart e Norton (1995), fazem uma distinção entre “reengenharia” e “transformação”, definindo reengenharia como um repensar fundamental e um redesenho radical de processos individuais, frequentemente realizado com ajuda de dados de benchmarking, para obter melhorias drásticas no negócio, enquanto que somente na transformação o redesenho é simultâneo e integrado aos vários processos e sistemas da organização, afirmando ainda que a reengenharia é um sub-conjunto da transformação. A transformação é mais abrangente que a melhoria de processos ou de fluxo de trabalho, por incluir redesenho, reengenharia e mudança de paradigma em uma visão ponta a ponta.

Gouillart e Norton (1995), sinalizam ainda a necessidade de estabelecer critérios para a transformação de forma que as mudanças relativas às estruturas organizacionais, de estruturas funcionais ou por departamento para estruturas fundamentadas em processo, para estruturas interfuncionais ou por processos, tenham o devido acompanhamento, de modo que a transformação não se resuma a pouco mais do que trocar silos verticais (visão departamental)

por túneis horizontais (visão por processos). Esses autores destacam ainda que na transformação existe a criação de um modelo de cima para baixo completo de causas e efeitos, que identifica processos prioritários e que observa a relação direta entre as metas estabelecidas para os processos, por eles denominados de “benefícios” ofertados aos clientes, e a ação estratégica correspondente.

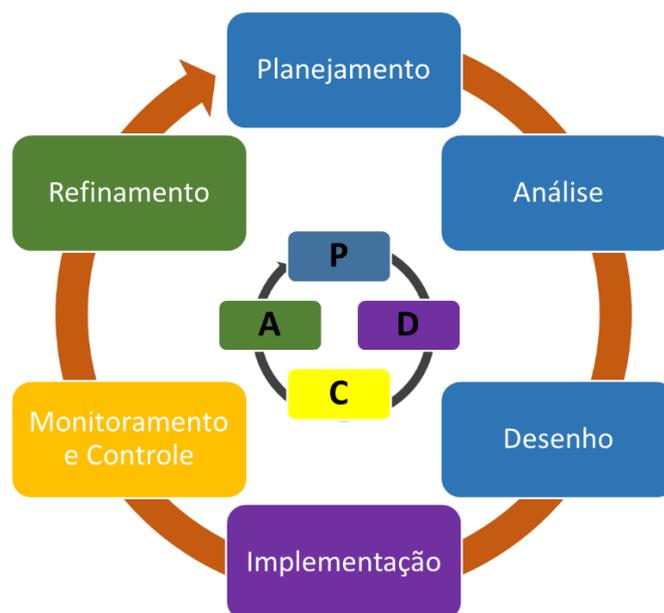
O desafio não é mais somente obter maior qualidade ou custos mais baixos, a concorrência agora se dá em outros fatores e faz com que o repensar radical e inovativo pontual dê lugar a repetidas quebras de regras e convenções no mundo do negócio pela organização. Entretanto, as empresas de uma forma geral, não foram construídas para rupturas, e para dedicar-se à inovação. Na maioria das vezes, as novas abordagens de mercado são percebidas como perda de tempo (HAMMER,1990).

Logo, de acordo com a “Estratégia do Oceano azul” (KIM ; MAUBORGNE, 2005), onde “*A exploração bem sucedida de um ciclo de mudança de paradigma dará suporte a um novo ciclo*”, as organizações devem ser capazes de se reinventar não apenas uma vez por década, em meio a alguma crise, mas buscar continuamente uma posição superior que lhes dê uma vantagem competitiva por meio de mudança de paradigma e da quebra das lógicas atuais de gestão, que tornem a concorrência irrelevante e que possibilite a criação de monopólios temporários.

Segundo Smith e Fingar (2006) a gestão de transformação de processos não é somente fazer a mesma coisa melhor. Não é melhorar a eficiência ou corrigir os erros. Transformação diz respeito ao cliente, ao ambiente de competição da organização. Diz respeito a como ter uma nova visão do negócio. É repensar radicalmente de como o negócio entrega valor aos clientes. É mudar a perspectiva do fazer da organização “de dentro para fora” (*inside out*) para “de fora para dentro” (*outside in*) e passar a gerenciar a percepção de valor (em vez de cadeia de valor), com base no valor perceptível pelo cliente. (GOUILLART ; NORTON, 1995)

Paim (2007) destaca que, os processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade, permitir a transformação e encontrar a melhor maneira de entregar valor aos *stakeholders*, conforme demonstrado na Figura 8.

Figura 8 – Ciclo de vida para processos previsíveis



Fonte: Adaptado de Paim (2007).

Segundo Rummler (2013), é preciso impulsionar a inovação na organização, criando um ecossistema que maximize a “possibilidade adjacente”, para que as pessoas da organização possam, de forma articulada com a infraestrutura, execução e autonomia, fazer “descobertas” e, no contexto de inovação em processos, transformar essas “descobertas” em ganhos efetivos de resultados de desempenho.

Nesse contexto, a capacidade de criar e sustentar processos que impactem em melhores produtos e serviços para os clientes, e resultem em crescimento e lucro para os negócios, é certamente um grande diferencial competitivo. (JESUS ; MACIEIRA, 2014).

No Quadro 1, apresenta-se as diversas abordagens de processo defendidas pelos principais teóricos utilizados neste trabalho, onde pode ser observada a trajetória cursada pela gestão de processos ao longo das duas últimas décadas.

Quadro 1 – Comparação das abordagens de processo

Abordagem	Agregar valor	Cliente	TI	Transformação	Governança	Foco em Inocação	Foco em oportunidades
Hammer (1990)	X	X	X	X		X	
Davenport (1993)	X	X	X	X		X	
Gonçalves (2000)	X	X	X				
Monteiro (2003)	X	X	X				
Paim (2007)	X	X	X	X			
Barros (2009)	X	X	X	X	X		
Rosemann (2014)	X	X	X	X	X	X	X
Jesus & Macieira (2014)	X	X	X	X	X	X	X

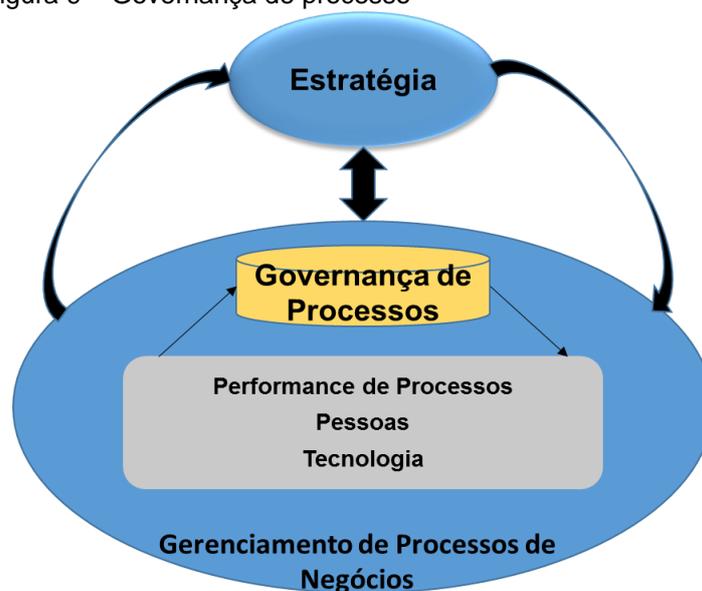
Fonte: Adaptado de Monteiro (2003).

Segundo Paim (2009), “Hammer descreveu o pensamento por processos como responsável por criar na organização uma orientação transfuncional e por resultados”. De acordo com a visão de Rosemann (2014), nas duas últimas décadas, esse pensamento, tem alcançado maturidade, entretanto o caminho percorrido difere levemente do caminho proposto por Hammer e Davenport. Ainda na visão de Rosemann (2014) a gestão de processos de negócios (BPM), deve focar mais na mudança “exploradora” de novas oportunidades de fonte de receita, reavaliando o ciclo de vida dos processos e propondo inovações radicais. É preciso transferir o foco atual da habilidade de modelar, simular, analisar executar, monitorar ou minerar processos, para um foco maior na habilidade em inovar processos. Rosemann (2014) reforça a necessidade da gestão por processos focar menos na execução “explotadora” e desta forma propor inovações radicais conforme previstas pelas ideias seminais de Hammer e Davenport, há mais de 20 anos. A disciplina BPM tem provado seu valor para a melhoria contínua dos processos de negócio, com foco direcionado à solução de problemas dentro desses processos, em uma abordagem “de dentro para fora”, utilizando ferramentas e outros mecanismos que possibilitem correções nos processos internos, tais como, redução de desperdícios e custos, eliminação de perdas, agilidade no atendimento, flexibilidade dos processos, de forma reativa. Contudo, alerta Rosemann (2014), essa habilidade de eliminar problemas em um processo operacional se tornou uma *commodity* e como consequência, tem proporcionado à disciplina BPM processos altamente simplificados e pouco inovadores.

### 2.2.3 Governança de processos

A governança de processo tem como objetivo organizar, ordenar e priorizar a gestão de processos na organização, assegurando o alinhamento entre a estratégia e a gestão de processos de negócio, além de garantir o patrocínio necessário para a transformação do processo, conforme demonstra a Figura 9 (BARROS, 2009).

Figura 9 – Governança de processo



Fonte: Adaptado de Barros (2009).

Nessa etapa devem ser priorizados os processos de negócio e de apoio que serão transformados pela organização, além de estabelecer formalmente a equipe de trabalho, prover capacitações e designar o “dono do processo” (PAIM, 2009).

Para apoiar as organizações a planejar e implantar uma abordagem por processos, Hammer (2007) identifica dois conjuntos de fatores importantes: os facilitadores e os habilitadores. Os facilitadores são os fatores relacionados aos processos da organização, a exemplo do desenho de processos, do executante dos processos, do responsável pelos processos e seus resultados, dos recursos de tecnologia de informação e de pessoas que suportem os processos ou das métricas utilizadas para avaliar a performance do processo, enquanto que os habilitadores são fatores relacionados à organização e que

suportam a abordagem por processos, tais como: liderança, cultura, conhecimento e governança. O autor, constata ainda em suas pesquisas, que casos de insucessos e dificuldades de implementação efetiva de uma abordagem por processos estão relacionadas com os fatores habilitadores e em especial com o habilitador governança. Esse autor identifica níveis de maturidade de evolução para a governança de processos estabelecida em três tópicos: níveis de documentação e divulgação dos processos; clareza na definição de papéis e responsabilidades desde os gestores funcionais e responsáveis por projetos de processos, até estruturas compostas por gestores de processos e escritório de processos e comitê de processos; integração dos processos organizacionais, como forma de garantir a coordenação das iniciativas e dos projetos relacionados aos processos.

Para Barros (2009), a governança de processos é um framework que organiza e define um conjunto de sete elementos: papéis e responsabilidades, padrões, tarefas, estrutura, objetivos, mecanismos de controle e mecanismo de avaliação, como forma de viabilizar a gestão de processos e cuja intensidade está relacionada a maturidade da organização

Recentemente, em agosto de 2015, a Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) Brasil, publicou a 2ª Edição da Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio. Essa pesquisa teve como objetivo identificar o status e evolução do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) nas organizações brasileiras, tanto públicas quanto privadas, contando com a participação de 641 empresas.

Entre as informações apresentadas, a referida pesquisa compara e demonstra que as organizações que contavam com um escritório de processos obtiveram resultados expressivamente maiores, na maioria das atividades observadas, principalmente no que se refere ao aumento de eficiência dos processos (redução de custos, eliminação de desperdícios, simplificação e uniformização de rotinas), melhoria da estrutura de monitoramento e aumento da visibilidade operacional para tomada de decisão, conforme Figura 10:

Figura 10 – Principais resultados alcançados vs. Existência do escritório de Processos

Resultados Alcançados	Existência do Escritório de processos	
	SIM	NÃO
Documentação de conhecimento tácito	42%	39%
Padronização de Processos	64%	59%
Aumentos de eficiência dos processos (redução de custos, eliminação de desperdícios, simplificação/uniformização de rotinas)	50%	34%
Aumento de qualidade de produtos e serviços para clientes	22%	21%
Atendimento (conformidade) com normas, legislações e certificações	23%	14%
Melhoria da estrutura de monitoramento e aumento da visibilidade operacional para tomada de decisão	30%	17%
Implantação da estratégia a partir da transformação dos processos chaves ponta-a-ponta	14%	8%
Aumento da satisfação dos funcionários e desenvolvimento do clima organizacional	12%	8%
Suporte a evento específico (fusão, aquisição, terceirização)	5%	5%
Aumento das receitas decorrentes da revisão do modelo de negócios e/ou de mudanças na experiência do cliente	5%	6%

Fonte: - ABPMP BRASIL (2015).

Nesse sentido, os autores Jesus e Macieira (2014), Barros (2009), Rosemann (2008), Hammer (2007), Paim (2007), Harmon (2005), reforçam a importância do papel da governança na definição dos objetivos que são esperados para a Gestão de Processos na organização de maneira a orientar sua execução, realizando alinhamentos estratégicos, definindo responsabilidades, promovendo integração dos processos organizacionais e evitando falsas expectativas.

#### 2.2.4 Tecnologia da informação e gestão de processos

A tecnologia da informação (TI) é um importante elemento e facilitador da gestão por processos, potencializando seus ganhos. Hammer e Champy (1993) já sinalizavam sobre o papel capacitador da tecnologia da informação na reengenharia dos processos de negócios e também sua importância é ressaltada por Davenport (1993). Entretanto, 20 anos após ressaltar a sinergia entre processo e automação, Hammer e Hershman (2011) alertavam que “a tecnologia segue o processo, e não o contrário”, assegurando que quando a

etapa do processo for negligenciada ou ignorada, têm-se problemas dispendiosos.

A Tecnologia de Informação (TI) abriu as possibilidades para a automação integrada de processos manuais. A história está repleta de avanços tecnológicos em diversos setores, onde a tecnologia tem possibilitado que os processos sejam automatizados, e principalmente reestruturados para obter vantagens de enorme eficiência no armazenamento, processamento e recuperação da informação (DAVENPORT,1993).

A constante evolução tecnológica permitiu, dentre outros aspectos, uma melhoria drástica na condução dos negócios, seja através da automatização de tarefas, seja pela possibilidade de facilitar a tomada de decisão estratégica e operacional. Segundo Hammer (1990), os métodos usuais para impulsionar o desempenho do processo por meio da racionalização e automação - não produziram as melhorias que as empresas precisavam. Em particular, pesados investimentos em tecnologia da informação têm apresentado resultados decepcionantes, em grande parte porque as empresas tendem a usar a tecnologia para mecanizar velhas formas de fazer negócios. *“Eles deixam os processos existentes intactos e usam os computadores simplesmente para acelerá-los”*.

Contudo, mais do que uma tecnologia, as diversas soluções para a gestão de processos existentes no mercado propõem uma renovação na filosofia de gestão da empresa, primando pelo rigor e controle de todos esses processos, com vistas à otimização da capacidade de resposta, redução dos custos com tarefas manuais, diminuir a margem de erros em processos simples e complexos, garantir consistência e padrões de qualidade estáveis, facilitar a melhoria progressiva de cada processo e simplificar o treinamento de novos colaboradores. Todas essas ações sustentam a melhoria contínua do processo existente e leva em consideração prioritariamente os *inputs* internos (ROSEMANN, 2014).

O'Neill (1999) confirma em seus estudos que acima de 70% dos programas de reengenharia de processos falham pois têm sido usados como um substituto para o pensamento estratégico. Embora não existam certezas sobre o impacto da tecnologia de informação sobre a economia da empresa, há numerosos exemplos, em grande escala, de investimentos em TI ao qual se associa pouca ou nenhuma mudança nos processos. Um estudo do papel da TI no escritório constatou que a maioria das implementações das empresas da tecnologia relacionava-se com tarefas de rotina, e apenas uma pequena proporção tentou inovar. A combinação da necessidade de uma visão do processo e a incapacidade da maioria das empresas em identificar vantagens de produtividade e competitividade mensuráveis, proporcionadas pelos investimentos em tecnologia da informação, torna o uso destas tecnologias, para a área de processos, uma necessidade vital. É tempo de capitalizá-las plenamente, usando-as como habilitadoras para a reengenharia de processos empresariais.

Para Davenport (1993), a tecnologia da informação (entre outros habilitadores) pode desempenhar um papel ainda mais importante na reengenharia de processos e observa que pensar em projetos de processos desenvolvidos independentemente da tecnologia da informação, é desconhecer o potencial valioso dessas ferramentas para modelar e gerir os processos e por fim assegurar vantagem competitiva as organizações. Este pensamento é também compartilhado pelos autores Smith e Fingar (2006), Rummler (2010), Hammer e Hershman (2011), Fingar e Stikeleather (2013), Rosemann (2014).

Segundo Fingar e Stikeleather (2013), a tecnologia passa, trazendo novos perigos e novas oportunidades. Como a computação em nuvem, redes sociais, *big data*, análise preditiva, e a "internet das coisas", que estão sendo utilizadas cada vez mais e mais nos processos de negócio. Essas ferramentas vão remodelar rapidamente como o negócio é estabelecido e desenvolvido, hoje e amanhã. As empresas estão se esforçando para enfrentar essas forças que introduzem uma complexidade sem precedentes em seus negócios. A gestão de processos tem trazido benefícios durante um longo período de tempo e continua a fazê-lo. Contudo esta gestão, deve ser reforçada e ampliada, para

atender à relação das forças tecnológicas, a fim de aproveitar sua complexidade, explodindo para ganhar vantagem competitiva.

Diante dos avanços da tecnologia da informação, está mais do que evidente que a ideia de ter toda a inteligência gerenciada e entregue centralmente é ultrapassada e desafiadora, se não impossível. A organização deve transformar sua abordagem de processos funcionais, centralizado por departamento, e explorar a descentralização do conhecimento, utilizando-se de processos ponta-a-ponta, distribuindo o conhecimento de forma inteligente, por meio de agente de tecnologia, o que reforça o comentário de William Gibson, quando escreveu no *The Economist* que, "*O futuro já está aqui, só não é uniformemente distribuído*", ressaltando a importância da tecnologia da informação no sucesso dos negócios.

### **2.2.5 Gestão de processos e indicadores de resultado**

A gestão baseada em indicadores de desempenho tem se mostrado eficiente nos diversos ambientes em que tem sido aplicada. Essa gestão fundamentada em indicadores, está alicerçada na medição, informação e análise de seus resultados, priorizando os objetivos estratégicos e os principais processos de negócio. (MONTEIRO, 2003). Segundo Deming (1950), Drucker (1960), Falconi (2000), Norton e Kaplan (2004), "se não podemos medir algo, não podemos gerenciá-lo", contudo observa-se que "se medirmos errado, gerenciaremos errado". Harrington (1993) argumenta que a medição é um ponto chave para a gestão organizacional, o que reforça a ideia de que se não houver um sistema de indicadores, não é possível controlar; sem controle, é impossível gerenciar, e, se não houver gerenciamento, não é possível implantar melhorias, nem inovações. Um sistema de indicadores de desempenho é ferramenta principal para monitorar a situação presente e estimar situações futuras, de forma que possibilite gerar ou manter uma vantagem competitiva para a organização.

Nesse sentido para fazer frente à competição de mercado, é necessário criar mecanismos que possibilitem aferir o desempenho e que sinalize se está realmente sendo competitiva, além de verificar se está aperfeiçoando sua

forma de atuação. A organização deve, portanto, definir, medir e monitorar os seus processos de negócio e de apoio, para melhorar o desempenho competitivo (MUSCAT ; FLEURY, 1993).

Segundo Ladeira (2012), o grande desafio para uma organização orientada por processos, está em estabelecer uma gestão eficaz de seu desempenho com uma orientação estratégica para a gestão de recursos e para as exigências ou oportunidades em seus mercados de atuação. Segundo este autor, a experiência de muitas empresas envolvidas em práticas avançadas de gestão de cadeia de valor indica, fortemente que a inteligência competitiva da organização está progressivamente ancorada na abordagem de processos, seja na cadeia de valor internamente, seja na integração dos fluxos físicos e de informação com fornecedores e clientes.

A escolha de quais indicadores medir e monitorar deve estar vinculada às decisões da estratégia competitiva da organização e de seus Fatores Críticos de Sucesso (FCS), conforme demonstrado na Figura 11, que “são variáveis nas quais a empresa precisa necessariamente ter bom desempenho para dar sustentação à estratégia competitiva”. Desta forma, segundo Biazzi (2006), a cada FCS devem estar associados indicadores-chave de desempenho organizacional.

Figura 11 – Posicionamento dos Indicadores

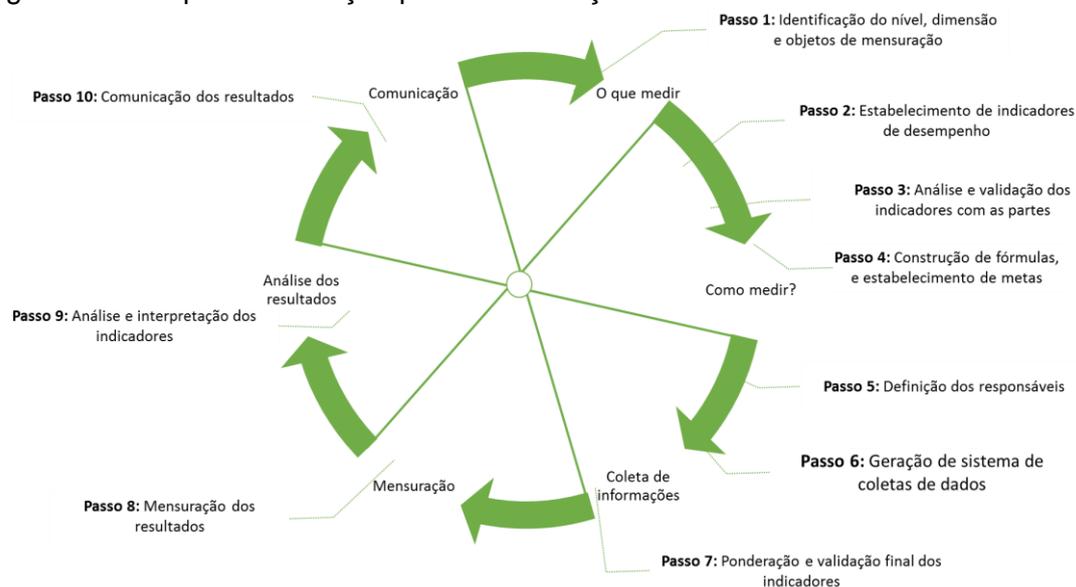


Fonte: Elaboração própria da autora desta dissertação (2016).

Para atender aos propósitos de análise do desempenho, os indicadores estabelecidos por uma organização devem ser de fácil medição, compreensão

(simplicidade), comparável e não apresentar ambiguidade. As etapas de medição para a construção de indicadores, estão representadas na Figura 12.

Figura 12 – Etapas de medição para a construção de indicadores



Fonte: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para construção de indicadores da Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI (2009).

A gestão de desempenho de uma organização está baseada na medição, informação e análise. Devem ser priorizadas as medições dos principais processos do negócio, de forma a possibilitar a obtenção de informações úteis e a análise do desempenho organizacional, subsidiando a consequente tomada de decisão (MONTEIRO, 2003).

Entretanto, observa-se que uma organização orientada por processos precisa refletir na sua estrutura de monitoramento a interação entre seus processos e não apenas funções específicas. A ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), vem sendo bastante aplicada para avaliação do desempenho organizacional, sendo definido por seus autores, Kaplan e Norton (1997), como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia no longo prazo, sendo mais que um sistema de medidas. Esses autores assinalam que as organizações necessitam de indicadores relacionados às várias dimensões do seu desempenho, incorporando medidas financeiras e não-financeiras de forma equilibrada e argumenta que muitas empresas têm usado as métricas do BSC para obter retorno dos resultados, visto que essa ferramenta possibilita análise situacional

da organização e permite correções de rumo, assegurando que as metas e objetivos sejam atingidos.

Além de ampliar o espectro de quais fatores competitivos seriam relevantes para assegurar às empresas vantagens competitivas sustentáveis, o *Balanced Scorecard*, busca também encetar uma dimensão proativa para o desempenho, auxiliando as empresas “[...] a expressarem suas estratégias em metas, objetivos e indicadores, alinhados e balanceados, direcionando comportamentos e desempenho.” (KAPLAN ; NORTON, 1997).

O modelo do BSC integra, assim, medidas para as estratégias de negócio em pelo menos quatro dimensões: financeira, clientes/mercado, processos internos, aprendizagem e crescimento. Essas dimensões apresentam um equilíbrio entre medidas externas (para acionistas e clientes) e medidas internas dos processos de negócio – voltadas para a inovação, para as capacidades e repertórios de habilidades possuídas ou demonstradas pelas organizações (KAPLAN ; NORTON, 1997).

## 2.3 GESTÃO DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

O modelo de gestão da educação profissional é fortemente impactado pela evolução tecnológica, podendo causar um padrão particular de evolução nas empresas. Assim, neste caso as transformações nos processos educacionais, em particular os processos de educação técnico-industrial, podem influenciar na competitividade das organizações, tornando por consequência as empresas industriais mais competitivas em relação aos concorrentes (PORTER, 2004).

### 2.3.1 Educação profissional - um breve histórico

O ano de 1906 foi marcado pela consolidação do ensino técnico-industrial no Brasil pelas seguintes ações:

- a) Realização do “Congresso de Instrução” que apresentou ao Congresso Nacional um projeto de promoção do ensino prático industrial, agrícola e

comercial, a ser mantido com o apoio conjunto do Governo da União e dos Estados. O projeto previa a criação de campos e oficinas escolares onde os alunos dos ginásios seriam habilitados, como aprendizes, no manuseio de instrumentos de trabalho.

- b) A Comissão de Finanças do Senado aumentou a dotação orçamentária para os Estados instituírem escolas técnicas e profissionais elementares sendo criada, na Estrada de Ferro Central do Brasil, a Escola Prática de Aprendizes das Oficinas do Engenho de Dentro, no Rio de Janeiro.
- c) Declaração do Presidente da República, Afonso Pena, em seu discurso de posse, no dia 15 de novembro de 1906: “A criação e multiplicação de institutos de ensino técnico e profissional muito podem contribuir também para o progresso das indústrias, proporcionando- lhes mestres e operários instruídos e hábeis”.

A nova organização do trabalho, impôs à sociedade novos papéis profissionais, determinando regras sobre valores, ideias, teorias, símbolos, e instituições, entre as quais se destaca a escola como espaço de produção e reprodução de conhecimentos profissional, atitudes, ideologias e teorias que justificam o novo modo de produção (WITTACZIK, 2008).

Segundo Barbalho (2009),

Até a década de 1980, a formação profissional praticamente limitava-se ao treinamento de “mão-de-obra para posto de trabalho específico, visando a produção em série e padronizada. As novas formas de organização e gestão da produção modificaram estruturalmente o mundo do trabalho e a gestão de entidades de educação profissional, e, em consequência, os processos de qualificação e formação profissional.

Nesta direção, Almeida e Suhr (2012), reforça que os processos educativos sempre estarão ligados às transformações econômicas, políticas e culturais da sociedade. As transformações pelas quais passou a sociedade, em suas diferentes fases, modificaram os processos educativos, assim como a forma de gestão desses processos.

A introdução dos "novos modelos produtivos" acirrou o debate sobre os novos requisitos de qualificação para o trabalho, provocando reformulações no conceito tradicional de formação profissional que tem suscitado tentativas de redefinição das atribuições sociais da educação escolar e aponta para o estabelecimento de "relações orgânicas" entre escola e empresa (MORAES, 2000).

A esse respeito, Berger Filho (1999) considera:

As mudanças profundas pelas quais vem passando o mundo, nesta segunda metade do século, produziram transformações na prática social e no trabalho. A educação, que por muito tempo as desconheceu, não pôde mais ficar alheia a elas. Por isso verificamos em todo o planeta uma grande inquietação nos meios ligados ao setor educacional, provocando reformas que buscam sua adequação às novas exigências.

Entre as décadas de 80 e 90, o desenvolvimento de novas e refinadas tecnologias, com utilização nos setores da indústria e de serviços e a crescente internacionalização das relações econômicas compõem o novo cenário econômico e produtivo, que é delineado e disseminado por um novo modelo de gestão da produção — o "toyotismo", fundamentado na automação flexível. Essa nova realidade do contexto produtivo passou a requerer trabalhadores com uma sólida educação profissional, capaz de prover conhecimentos e habilidades nas distintas modalidades e nível de formação, aperfeiçoamento, especialização e requalificação (BARBALHO, 2009).

A esse respeito, observa, Kuenzer (2002)

As mudanças dos processos de trabalho e das formas de sua organização e gestão vão tornando historicamente superadas as formas tradicionais de educação profissional, com suas propostas pedagógicas, espaços, atores e formas de gestão e financiamento definidos a partir de um sistema produtivo organizado segundo o paradigma taylorista / fordista, onde as relações entre capital e trabalho eram mediadas no âmbito dos Estados Nacionais, segundo o modelo de bem-estar social.

O novo modelo de produção e as ferramentas de gestão adotadas pelo mercado passou a inspirar as organizações que formalizam as instituições como a educação brasileira. Não é por acaso, que a Lei Federal nº 9.394/96, Lei de

Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBN), enfatiza a gestão e adota o modelo das competências, justo quando o sistema educacional brasileiro é questionado e pressionado para atender às exigências de competitividade, produtividade e necessidades de inovação da estrutura produtiva (BRASIL, 2000).

As reformas educacionais, que começaram a tomar forma no Brasil a partir de 1990, foram realizadas sob a orientação e aporte financeiro de organismos internacionais, que exigiam, como sublinha Gentili (1996), a “articulação da educação às necessidades estabelecidas pelo mercado de trabalho e a necessidade de estabelecer mecanismos de controle e avaliação da qualidade dos serviços educacionais”.

As técnicas passaram a ser sistematicamente difundidas a partir da disseminação das escolas de Artes e Ofícios, que visavam preparar as gerações vindouras para a continuidade do ofício. Nessa direção, as “escolas de agricultura, escolas de comércio, escolas de artes e ofícios, sociedades de estímulo em favor da indústria e das artes manuais, se instituem e se multiplicam [...]”, demonstrando que a mão-de-obra precisava ser capaz de atender à demanda emergente. (BARBALHO, 2009).

Somente, a partir da última década, a educação profissional, passa a distanciar-se cada vez mais de seu estigma pejorativo, por causa das citadas mudanças no contexto socioeconômico e político global, ganhando um novo status, e dessa forma começa a se fazer presente nas pesquisas científicas e a ocupar lugar de destaque na economia nacional (BARBALHO, 2009).

Apesar das perspectivas da educação profissional para a competitividade do país, segundo Lucchesi (2015), apenas 8,4% dos estudantes egressos do ensino médio no Brasil, optam por uma educação profissional. Esse desempenho é extremamente baixo se comparado com países como a Alemanha, onde 51,5% dos estudantes do ensino secundário, optam pela Educação Profissional, conforme dados do Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional (Cedofop, 2013).

O contexto apresentado acima, na visão de Wittaczik (2008), exerce forte influência sobre a oferta da educação profissional no Brasil, por escolas dos setores público e privado e principalmente pelas unidades operacionais do “Sistema S”, guardando íntima relação com os avanços tecnológicos e com as necessidades de um mercado cada vez mais globalizado.

A trajetória histórica da educação profissional no Brasil encontra-se sintetizada no Quadro 2.

Quadro 2 – Síntese do histórico da educação profissional no Brasil

ANO	EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL
1909	O Decreto-Lei nº 7.5662, de 23 de setembro de 1909, sancionado pelo então Presidente da República Nilo Peçanha, institui oficialmente o ensino profissionalizante no país que, visto como instrumento de capacitação ou adestramento para atender ao crescente desenvolvimento industrial e ao ciclo de urbanização, tinha caráter assistencialista em relação à massa trabalhadora. Ocorre a criação de 19 Escolas de Aprendizes Artífices, difundidas com o intuito de preparar gerações vindouras para a continuidade dos ofícios, suprimindo, assim, o mercado produtivo, dominado pela burguesia emergente, formando profissionais advindos das camadas pobres da população. Inicialmente, o ensino profissionalizando foi delegado ao Ministério de Indústria e Comércio.
1910	São ofertados cursos de tornearia, mecânica e eletricidade, além das oficinas de carpintaria e artes decorativas ministradas nas 19 Escolas de Aprendizes Artífices.
1930	Ocorre a instalação de escolas superiores para formação de recursos humanos necessários ao processo produtivo (início da Industrialização do Brasil). A partir da década de 1930, o ensino profissional se expandiu no Brasil, incluindo, em seu público-alvo, ricos e pobres.
1937	A Constituição de 1937 faz menção às escolas vocacionais e pré-vocacionais como dever do Estado, a quem competia, com a colaboração das indústrias e dos sindicatos econômicos, criar, na esfera de sua especialidade, escolas de aprendizes, destinadas aos filhos de seus operários e associados.
1940	Amplitude de atendimento: criação das instituições responsáveis pela formação de mão-de-obra para os dois principais pilares da economia: a Indústria e o Comércio. Surgimento do denominado “Sistema S”.
1942	Criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), mediante Decreto-Lei n. 4.048, de 22 de janeiro de 1942. Aprovado o Decreto-Lei no. 4.073, de 30 de janeiro de 1942, que organiza o Ensino Industrial. Decreto-lei n.4.244 de 9 de abril de 1942, organizou o ensino secundário em dois ciclos: o ginasial, com quatro anos, e o colegial, com três anos;
1943	Aprovado o Decreto-lei n.6.141, de 28 de dezembro de 1943, que reformou o ensino comercial.
1945	Criação da Delegacia Regional do SENAI para os Estados da Bahia e de Sergipe, localizada no bairro da Ribeira, em Salvador-BA.
1946	É criado o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Social do Comércio (SESC) e o Serviço Social da Indústria (SESI). Aprovadas as Leis Orgânicas do Ensino Primário (Decreto-Lei n. 8.529, de 02 de janeiro de 1946); do Ensino Normal (Decreto-lei 8.530, de 02 de janeiro de 1946); e do Ensino Agrícola (Decreto-lei n. 9.613 de 20 de agosto de 1946).
1990	Criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), do Serviço Nacional do Transporte (SENAT), do Serviço Nacional de Apoio ao Cooperativismo (SESCOOP) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).
2002	O SENAI inaugura na Bahia o Centro Integrado de Manufatura. Centro de referência nacional em Educação Profissional, Ensino Superior, Tecnologia e

ANO	EDUCAÇÃO PROFISSIONAL NO BRASIL
	Inovação
2003	Lançamento do Plano Nacional de Qualificação - PNQ, voltado para atendimento das políticas públicas de qualificação e de desenvolvimento e combate à pobreza, utilizando recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT.
2005	O MEC lança o Programa de Integração da Educação Profissional ao Ensino Médio na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos – PROEJA, Inclusão de Jovens – PROJOVEM e as “Escola de Fabrica”
2011	Criação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), no dia 26 de outubro pela Lei nº 12.513/2011

Fonte: Aadaptado de Wittaczik (2007).

### 2.3.2 Gestão da Educação Profissional

Segundo Kuenzer (1995), as profundas modificações, decorrentes da globalização da economia e da reestruturação produtiva, ocorridas no mundo do trabalho, trazem novos desafios para a educação. O velho princípio educativo decorrente da base técnica da produção taylorista/fordista vai sendo substituído por um outro projeto pedagógico, determinado pelas mudanças no trabalho. A linha vai sendo substituída pelas células de produção, a figura do supervisor desaparece, o engenheiro desce para o chão da fábrica, o antigo controle de qualidade é substituído pelo controle internalizado, realizado pelo próprio trabalhador. A nova organização, passa a ser “invadida” por ferramentas de gestão que respondem de forma mais efetiva às novas palavras de ordem – competitividade, transformação e sustentabilidade.

Uma educação profissional e tecnológica de qualidade, voltada para a pesquisa e para o desenvolvimento científico e alinhada com as necessidades do mercado de trabalho, é fundamental para o desenvolvimento econômico e social do país. (MEC, 2014).

Essa nova realidade requer das instituições de educação profissional, repensar a sua gestão considerando os novos requisitos e demandas do mercado com relação ao perfil do trabalhador, o planejamento da oferta, a forma de implementação dessa oferta, levando em conta os aspectos legais, às políticas e diretrizes institucionais, as questões curriculares e didático-metodológicos, bem como os mecanismos de controle e avaliação do processo de educação profissional (BARBALHO, 2009).

Ainda segundo Barbalho (2009), para que as organizações produtivas sejam consideradas eficientes e competitivas, atributos básicos do atual sistema socioeconômico, é imprescindível que a educação profissional, considerada como elemento chave e estratégico para o desenvolvimento das nações, acompanhe, acolha as mudanças e atenda às demandas do cidadão, do mercado de trabalho e da sociedade como um todo.

Para Drago (2013), as diferentes escolas de estratégias descritas no trabalho de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), mostram que a evolução gerencial nasce da necessidade de organizar o pensamento organizacional, como proposto na Escola do Design, onde a realização da análise SWOT, possibilita planejar o sistema de gerenciamento, posicionar a empresa perante o mercado e os clientes, com a iniciativa de desenvolver uma estratégia, de analisar o que está por trás do pensamento do líder, de aprender com tudo e com todos para errar menos, da capacidade de influenciar e negociar, com o objetivo da busca pelo poder, da análise da história de vida e cultura da empresa, da análise do ambiente em que está inserida e da necessidade de adaptar-se rapidamente ao ambiente.

A Instituição de Ensino, passa por fases de evolução gerencial, desde a educação jesuíta, no século XVI, até a necessidade de respeitar a história familiar do aluno para desenvolver um processo de ensino-aprendizagem quase único em uma escola, da exigência em receber o produto que melhor conviesse com qualidade desejada, para a necessidade de respeito ao meio ambiente onde o processo educacional é desenvolvido, ou até mesmo da necessidade de customização quase individual da formação para o trabalho (DRAGO, 2013).

Contudo, Manfredi (2002), observa que a proposta de oferta da educação profissional no Brasil visa, sobretudo, acolher um público que historicamente esteve à margem das políticas de formação para o trabalho e essa característica torna a organização do ensino profissional bastante diferenciada, cabendo adequações específicas no uso de ferramentas de gestão, tanto nas iniciativas públicas quanto privadas.

Desse modo, a gestão de Instituições de educação profissional na sociedade contemporânea, de um modo geral, deve considerar os modernos preceitos dos modelos de excelência, o que implica observar cenários, promover mudanças, garantir a qualidade dos serviços e processos, além de manter o foco em resultados, sem perder de vista seu papel social (CARDOZO, 2010).

Ainda no contexto da educação profissional, observa-se que uma gestão organizacional requer sobretudo conhecimento dos processos, compostos por um conjunto de atividades executadas a partir de insumos e transformadas em produtos, em um caminho lógico e fluente, que possibilite a concretização dos objetivos e estratégias da instituição de ensino, conforme proposto por Tachizawa (2006). Este autor procura estabelecer uma compreensão dos processos sistêmicos da instituição de ensino, como um todo, utilizando instrumentos analíticos de solução de problemas organizacionais.

O modelo de gestão para instituição de ensino proposto por Tachizawa (2006), considera a descrição da finalidade da instituição, seu propósito maior, guardando estreita coerência com a missão organizacional, cuja finalidade diz respeito ao cliente (matrícula, ensino, avaliação e certificação). No modelo de gestão proposto por Tachizawa (2006), procura-se estabelecer uma compreensão dos processos sistêmicos como um todo, através do instrumento analítico destinado à solução de problemas organizacionais, com base na configuração organizacional estabelecida. Segundo o autor, deve haver um gestor de processo responsável pelo ensino, que pode ser o coordenador do curso, ou o gestor do processo ensino-aprendizagem.

A correta utilização de modelos, ferramenta de gestão estratégica, traz inúmeras possibilidades para as organizações de educação profissional, segundo Braga e Monteiro (2005), dentre elas, possibilita acompanhar o mercado de atuação e o setor de forma prospectiva; permite reconhecer ameaças e oportunidades; e traz inteligência competitiva para a instituição, transformando dados e informações em conhecimento que agregam valor ao negócio.

Por fim, nessa perspectiva da gestão estratégica e empreendedora, as instituições de educação profissional devem contribuir com o aumento dos padrões de qualidade da educação e com a concretização da função social da escola, abarcando as diferentes dimensões da gestão: participativa; pedagógica; da qualidade educacional; das pessoas e da formação dos professores; da comunicação organizacional; da financeira; dos recursos materiais e dos serviços (BARBALHO, 2009).

### **2.3.3 O SENAI – uma instituição de educação profissional**

Manfredi (2002), caracteriza o “Sistema S” como uma rede institucional de Educação Profissional (EP), articulada às atividades sócio recreativas, culturais e assistenciais e mantida pela contribuição das empresas dos diversos setores econômicos, mas sob controle exclusivo das entidades empresariais oriundas dos diferentes setores da economia. O “Sistema S”, analisa a autora, funciona, ao mesmo tempo, como um mecanismo de racionalização, disciplinamento e controle da mão de obra, e como força ideológica de incentivo à paz social entre o capital e o trabalho. Contudo, como processo social mediado, o “Sistema S” está atravessado por contradições que transformam esses aparelhos educacionais em palcos de tensões e disputas internas de projetos de EP. As entidades sindicais dos trabalhadores vêm questionando o monopólio dos empresários sobre o “Sistema S” e apontando para a criação de um sistema gestor tripartite de empresários, governo, trabalhadores, tal como o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

Particularmente, para atender às demandas emergentes da indústria, em 22 de janeiro de 1942, por meio do Decreto-Lei 4.048, do então presidente Getúlio Vargas, o SENAI foi criado. Essa instituição nasceu com a missão de formar profissionais para a incipiente indústria nacional. Há 74 anos atrás, já estava claro que, sem educação profissional de qualidade, o Brasil não teria uma indústria forte e nem alcançaria o desenvolvimento sustentado.

Para implantar um sistema nacional de educação profissional, os empresários Euvaldo Lodi, então presidente da CNI, e Roberto Simonsen, que, na época,

presidia a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), se inspiraram na experiência bem-sucedida do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional. O Decreto de criação do SENAI estabelecia que a nova instituição de educação profissional seria mantida com recursos dos empresários e administrada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI).

No final da década de 50, quando o presidente Juscelino Kubitschek acelerou o processo de industrialização, o SENAI estava presente em quase todo o território nacional e começava a buscar, no exterior, a formação para seus técnicos. Logo, tornou-se referência de inovação e qualidade na área de formação profissional, servindo de modelo para a criação de instituições similares na Venezuela, Chile, Argentina e Peru.

Nos anos 60, o SENAI investiu em cursos sistemáticos de formação profissional, intensificou o treinamento dentro das empresas e buscou parcerias com os Ministérios da Educação e do Trabalho, e com o Banco Nacional da Habitação. Na crise econômica da década de 1980, o SENAI percebeu o substancial movimento de transformação da economia e decidiu investir em tecnologia e no desenvolvimento de seu corpo técnico (SENAI, 2016).

Expandiu a assistência às empresas, investiu em tecnologia de ponta, instalou centros de ensino para pesquisa e desenvolvimento tecnológico. Com o apoio técnico e financeiro de instituições da Alemanha, Canadá, Japão, França, Itália e Estados Unidos, o SENAI chegou ao início dos anos 1990 pronto para assessorar a indústria brasileira no campo da tecnologia de processos, de produtos e de gestão.

As primeiras escolas deram origem a uma rede de 696 unidades operacionais, distribuídas por todo o País, onde são oferecidos hoje mais de 2.500 cursos de formação profissional, que atendem aos diversos segmentos industriais, além dos programas de qualificação e aperfeiçoamento realizados para atender as necessidades específicas de empresas.

Hoje, essa instituição se prepara para dar um novo salto e a partir de 2014, o SENAI iniciou a instalação de uma rede nacional de 61 institutos de tecnologia (ISts) e 26 institutos de inovação (ISIs). Com essa nova estrutura, associada à construção de mais 53 centros de formação profissional, a reforma e manutenção de escolas existentes e à compra de 81 unidades móveis, o SENAI reforça sua atuação para apoiar a inovação e a capacitação de trabalhadores para a indústria brasileira (SENAI, 2016).

## 2.4 MODELO DE ANÁLISE

Para orientar a elaboração dos instrumentos de pesquisa, que foram utilizados no estudo de caso, apresenta-se abaixo, um quadro resumo com os principais autores estudados, áreas relacionadas e temas abordados.

Quadro 3 – Síntese das referências utilizadas neste estudo

TEMA	AUTOR	ARGUMENTOS
Estratégia	Andrews (1971) Ansoff (1977) Hamel e Prahalad (2000). Mintzberg (1994, 2000, 2003 e 2007) Muller (2003) Porter (1980 e 1999) Quinn (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da missão, visão, objetivos estratégicos, metas e planos.</li> <li>Formulação da estratégia com envolvimento das gerências.</li> <li>A definição da estratégia como meio para alcance de vantagem competitiva.</li> <li>Estratégia organizacional</li> <li>Estratégia pretendida</li> <li>Estratégia deliberada</li> <li>Estratégia emergente.</li> </ul>
Desdobramento da estratégia	Galbraith (1995) Hammer (1997) Kaplan&Norton (2004) Mintzberg (1994)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desdobramento da Estratégia em planos</li> <li>Principais elementos da estratégia</li> <li>Acompanhamento e controle do desempenho organizacional</li> <li>Perspectivas de desempenho: financeira, Clientes, Processos, Aprendizado e crescimento</li> </ul>
Gestão de Processos	Barros (2009) Davenport (1993, 1997)) Gonçalves (1994, 1997, 2000) Gouillart&Norton (1995) Hammer (1990 e 1997) HAMMER ; CHAMPY (1993) Hammer & Herhman (2011) Harrington (1993) Harmon (2008) Paim (2004, 2009) Rosemann (2014) Rummler (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conceituação de Processos de negócio</li> <li>Transformação de processos como oportunidade para competitividade organizacional, por meio da melhoria contínua, redesenho dos processos de negócio, reengenharia e mudança de paradigma.</li> <li>Governança assegurando o patrocínio necessário para a transformação de processo.</li> <li>Ambidestria em BPM, com a finalidade de equilibrar a mudança de processo</li> </ul>

TEMA	AUTOR	ARGUMENTOS
	Silva & Souza (2007) Smith & Fingar (2006)	explotadora e exploradora
Tecnologia da informação e gestão de processos	Davenport (1993, 1997) Gonçalves (1994, 1997, 2000) Paim (2004, 2009) Rummler&Brache (1994) Smith & Fingar (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos chave de tecnologia para BPM</li> <li>• Impacto da Tecnologia da informação na gestão de processo de negócio (BPM)</li> <li>• Vantagens e riscos da automação de processos</li> <li>• Método e sistemas de modelagem e desenho de processo</li> <li>• Medição, monitoramento e avaliação de desempenho dos processos redesenhados, como garantia de sucesso da mudança.</li> </ul>
Gestão de processos e indicadores de resultado	Biazzi (2006) Davenport (1993, 1997) Hammer&Champy (1993) Kaplan&Norton (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição de indicadores chave</li> <li>• Medição e monitoramento do desempenho organizacional</li> <li>• Definição e acompanhamento dos fatores críticos de sucesso</li> <li>• Definição e gestão dos indicadores de processos</li> </ul>
Gestão da Educação Profissional	Barbalho (2009) Berger Filho (1999) Cardozo (2010) Drago (2013) Fonseca (1961) Gentili (1996) Kuenzer (1995, 1996 e 2006) Manacorda (1995) Manfredi (2002) Saviani (1997) Tachizawa (2006) Wittaczik (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolução da educação profissional no Brasil: escolas de aprendizes, qualificação e formação técnica</li> <li>• Gestão participativa da educação profissional e o papel social da escola</li> <li>• Utilização de métodos, ferramentas e instrumentos na gestão da educação profissional</li> <li>• O papel do SENAI como uma instituição de referência na educação profissional.</li> </ul>

### 3 METODOLOGIA

A atividade básica da ciência é a pesquisa. Na concepção de Booth (2000), “a pesquisa oferece o prazer de resolver um enigma, a satisfação de descobrir algo novo, contribuindo para o enriquecimento do conhecimento humano”.

Para investigar a iniciativa do SENAI-DR/BA com relação a implantação do modelo de gestão por processos no negócio, optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo o estudo de caso como método adotado.

Com relação ao método escolhido, Yin (2010) afirma que,

o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O estudo de caso, tem se tornado o método preferido dos pesquisadores, quando estes precisam responder às questões relativas ao “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, analisados dentro de um contexto de vida real, contribuindo de forma efetiva para a compreensão desses fenômenos (GODOY, 1995).

Na essência, segundo Yin (2010), o estudo de caso se propõe a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos normalmente isolados, cujos resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento. O estudo está centrado em tentar esclarecer o contexto das decisões em uma organização, explicando o motivo pelo qual essas decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram obtidos (YIN, 2010).

As questões de estudo foram estabelecidas no capítulo 1 e o estudo de caso foi realizado em uma única unidade de análise, tendo sido escolhido como objeto de estudo a transformação organizacional do SENAI-DR/BA e o redesenho do processo de educação profissional. O SENAI-BA é uma instituição de educação e tecnologia, jurídica de direito privado, mantida por

meio de contribuição compulsória advinda de empresas industriais, que integra o Sistema Federação das Indústrias do Estado da Bahia (FIEB). Essa instituição tem como missão prover, com excelência, educação e soluções de tecnologia e inovação que possibilitem a elevação de competitividade das indústrias do estado da Bahia.

Na coleta de dados foram utilizadas as técnicas de análise documental, entrevistas e aplicação de questionários aos envolvidos nas transformações organizacionais e redesenho do processo de educação profissional da organização estudada. A definição dos atores dessa pesquisa teve como critério o envolvimento e a participação nos redesenhos e na implementação de melhorias de processo efetuadas na instituição, no período de 2013 a 2014. Foram indicados como respondentes da pesquisa os colaboradores dos cargos/funções descritos no Quadro 4:

Quadro 4 – Qualificação dos atores participantes da pesquisa

<b>Cargo/função</b>	<b>Descrição</b>
Diretor Regional	Principal Executivo da organização, responsável pelas por todas as atividades administrativas e técnicas
Gerente de macroprocesso	Dono do macroprocesso: educação profissional, ensino superior ou tecnologia
Gerente do núcleo estratégico	Executivo responsável pelas ações estratégicas: planejamento, prospecção de negócio, análise estratégica do desempenho
Gerente de escola técnica	Executivo responsável pelas atividades administrativas e técnicas da Unidade Operacional
Gerente do Pronatec	Gestor regional do programa
Secretário escolar	Gestor das atividades relativas a guarda e manutenção dos registros escolares dos discentes
Coordenador de curso	Gestor administrativo e técnico dos programas de educação por modalidade de ação
Tecnologia da informação	Analistas e consultores do núcleo de suporte tecnológico aos sistemas de gestão operacionais e estratégico (legados e corporativo)
Coordenadores pedagógicos	Gestor das atividades pedagógicas e de ensino-aprendizagem
Docentes	Professor ou instrutor que ministra aulas nos diversos programas de educação
Discentes	Aluno dos cursos: técnico, graduação

Fonte: Plano de Cargos e Salários EMS5 (Assessoria de Gestão de Pessoas).

Para verificar o modelo de gestão por processos adotado pelo SENAI-DR/BA, foi realizada análise documental em conjunto com a realização de entrevista a alta administração. Foram analisados os seguintes documentos: Plano Estratégico 2013-2017, os Planos de Ação 2013 e de 2014, os Relatórios de

Prestação de Contas Ordinárias do SENAI-2013 e 2014 e o Plano de Implantação do Escritório de Processos, documentos estes, que entre outras informações descrevem o modelo de gestão adotado pela instituição e demonstram o comprometimento da alta direção com a implantação do novo modelo.

As entrevistas foram orientadas por um roteiro semiestruturado, “Roteiro de Entrevista – Bloco A”, contendo seis questões abertas que possibilitassem respostas descritivas e foram realizadas individualmente com a alta direção da organização estudada. Nos registros das entrevistas foram mantidos apenas o cargo do entrevistado. (APÊNDICE A). Foram entrevistados o diretor regional e os gerentes de: educação, programa Pronatec e do núcleo estratégico.

A motivação intrínseca para o redesenho de processos na organização, foi verificada por meio de aplicação de questionário estruturado, com questões de múltipla escolha. (APÊNDICE B). Responderam à pesquisa 20 colaboradores vinculados aos processos redesenhados. Esses respondentes foram classificados no “Bloco A” do instrumento de pesquisa, onde informaram cargo/área de trabalho, tempo de serviço na empresa e nível de formação acadêmica, identificando ainda o(s) processo(s) sob sua responsabilidade.

Quanto ao cargo/área de trabalho, participaram da pesquisa 04 (quatro) profissionais da Secretaria Escolar, 02 (dois) do Núcleo de Qualidade, 01 (um) da Comissão Permanente de Avaliação (CPA), 01 (um) Coordenador de Negócio, 04 (quatro) profissionais da área de Tecnologia da Informação, 03 (três) gerentes de Escola Técnica, 01(um) gerente do Núcleo estratégico, 01(um) gerente de Macroprocesso, 02 (dois) alunos e 01 (um) profissional do escritório de processo.

Com relação ao tempo de empresa, observou-se que 09 (nove) colaboradores tinham acima de 10 anos, 03 (três) colaboradores estavam na faixa de 07 a 10 anos, 05 (cinco) colaboradores tinham entre 03 e 06 anos e que 01 (um) colaborador e 02 (dois) alunos estavam na empresa há menos de 03 anos.

Todos os colaboradores que participaram da aplicação do questionário apresentavam formação de nível superior, sendo que 73% são pós graduados. Dentre os pós graduados 16% são mestres e 10% doutores. Os 02 (dois) alunos encontravam-se em processo de formação. Diante da homogeneidade da amostra com relação a escolaridade, não foi possível observar divergência de visão para os motivos que levaram a organização estudada implantar um modelo de gestão por processo.

Para responder a essas questões o colaborador atribuiu nota em uma escala de zero a três, sendo a nota zero para o menos importante na sua percepção e a nota três para o mais importante. Neste caso, as notas poderiam se repetir dentro do mesmo grupo de afirmações. A pesquisa foi realizada por telefone, visita *in loco*, e por envio do questionário por e-mail.

Na primeira questão, composta de seis afirmações, foram verificados os objetivos que levaram a implantação de gestão por processos de negócio na organização. Na segunda questão foram verificados os fatores que levaram ao alcance dos referidos objetivos. As duas questões estão intrinsicamente relacionadas e os dados coletados foram analisados e consolidados por cargo e tempo de serviço na “Tabela Protocolo 1”. (APÊNDICE B)

Para caracterizar o redesenho do processo de educacional profissional, foi verificada a percepção dos envolvidos quanto aos fatores críticos observados na implantação dos redesenhos de processos efetuados. Nessa etapa da pesquisa participaram 18 colaboradores, cujo instrumento foi aplicado com a finalidade de verificar se os fatores críticos de sucesso relacionados no questionário estruturado estiveram presentes e/ou foram considerados pela organização, no redesenho do processo de educação profissional, como forma de assegurar que a transformação trouxesse benefícios para todas as partes envolvidas. (APÊNDICE C),

Na avaliação de cada fator foi considerada uma escala de valores de 1 (um) a 10 (dez), por ser uma escala familiar, confiável e considerada mais fácil e veloz na opinião dos entrevistados. Foi atribuída a nota 1(um) para a menor percepção da efetividade do fator crítico de sucesso no redesenho do processo

e a nota 10 (dez) para a maior percepção de efetividade do fator. Para verificação do Grau de Importância a ser atribuído aos 17 fatores críticos elencados, que possivelmente habilitaram a implementação da gestão por processos e influenciaram os redesenhos realizados na organização, foi solicitado aos respondentes que estabelecessem um "ranking" desses fatores, atribuindo a nota 1 (um) para o fator de menor importância na transformação e a nota 17 para aquele de maior importância, na sua percepção. As notas não podem se repetir. A pergunta a ser respondida é: "*Quão importante é este fator para alcançar nossos objetivos estratégicos?*".

O questionário foi aplicado aos colaboradores envolvidos nos redesenhos de processos: gerente do macroprocesso de educação profissional, gerente do Pronatec, gerentes das escolas técnicas, gerentes do núcleo estratégico, coordenadores das secretarias de cursos, secretários de cursos, coordenadores de cursos, analistas de tecnologia da informação, representantes de suporte administrativos e financeiros, analistas de processos e representantes do Comitê Permanente de Avaliação (CPA), cuja relação nominal dos participantes estará disponibilizada no Apêndice C. Os instrumentos desenvolvidos e o registro consolidado dos questionários, estão apresentados no Apêndice C deste trabalho.

Para avaliar os ganhos operacionais alcançados pela organização com o redesenho dos processos foi realizada análise dos indicadores de desempenho da organização estudada, com informações coletadas nos períodos de 2013 e 2014. Foram coletadas informações relevantes dos ganhos com a transformação dos processos nas perspectivas financeira, processos internos, clientes, aprendizagem e crescimento organizacional. São analisados os seguintes indicadores: nº de reclamações dos clientes; satisfação do cliente; oferta de turmas; produtividade no processo na produção; despesas com material de consumo nos cursos; nº de unidades ligadas on-line e nº de erros de lançamento de cursos (APÊNDICE D)

Para avaliar o impacto do redesenho no desempenho organizacional, foram realizadas entrevistas individuais com o diretor regional, com os gestores de

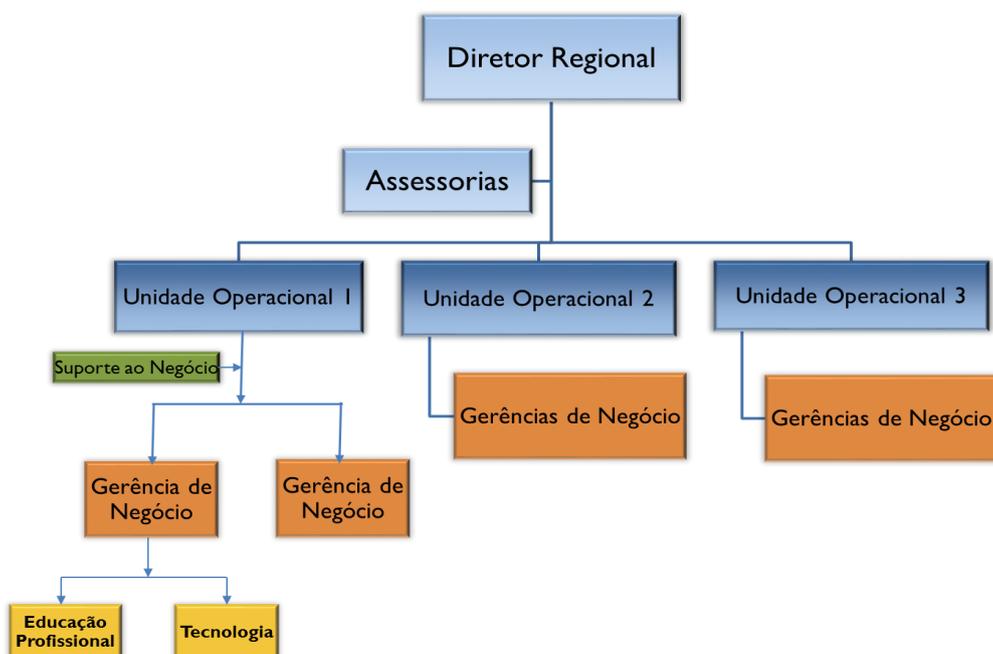
educação profissional e os gerentes do Pronatec e das escolas técnicas. Os entrevistados tiveram seus nomes codificados e as entrevistas foram gravadas após autorização dos mesmos. Foi realizada a entrevista semiestruturada, que segundo Santos (2000), é uma técnica que apresenta certo grau de estruturação, pois o entrevistador conduz a entrevista por meio de pautas ordenadas relacionadas previamente, com possibilidade de incluir perguntas que não haviam sido definidas, caso julgue relevante naquele momento. Nessa etapa, foi utilizado o Bloco B do roteiro de Entrevista (APÊNDICE E).

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentados os principais resultados obtidos com a pesquisa empírica empreendida a partir da análise documental, da realização de entrevistas e aplicação de questionários a fontes diretas (pessoas) que constituem a equipe de Educação Profissional do SENAI-DR/BA, com o intuito de investigar a iniciativa de redesenho e implantação do modelo de gestão por processos no negócio de educação profissional, na mencionada instituição de ensino, no período de 2013-2014.

O modelo de gestão por processos adotado pelo SENAI-DR/BA foi definido a partir de uma estrutura organizacional que esteve vigente, notadamente, no período de 2001 a 2012, destacando-se a atuação por unidades operacionais, onde os serviços (educação, serviços tecnológicos, inovação, pesquisa aplicada e ensino superior) eram ofertados, com foco nas demandas por segmentos industriais e gerenciados por um profissional de nível superior, com formação técnica na área de negócio, estruturados por competências industriais, conforme demonstra a Figura 13.

Figura 13 – Organograma Funcional até 2011



Fonte: Relatório de Prestação de Contas Ordinárias do SENAI (2011).

Na estrutura apresentada na Figura 13, as Unidades Operacionais respondiam, de forma direta e independente, pelo atendimento aos clientes, pela gestão do portfólio, identificavam as necessidades dos clientes e avaliava sua satisfação, o que, muitas vezes, ocasionava ineficiências e rupturas, frequentemente com *handoffs*, entre as diversas unidades.

Considerando as oportunidades de melhoria identificadas e destacadas anteriormente, além da necessidade de adaptar-se as demandas do mercado em constantes mudanças, a partir de 2012, o SENAI/DR-BA iniciou a análise do seu modelo de gestão, decidindo em 2012 pela implementação de um modelo de gestão por processos nos seus negócios.

#### 4.1 MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS ADOTADO

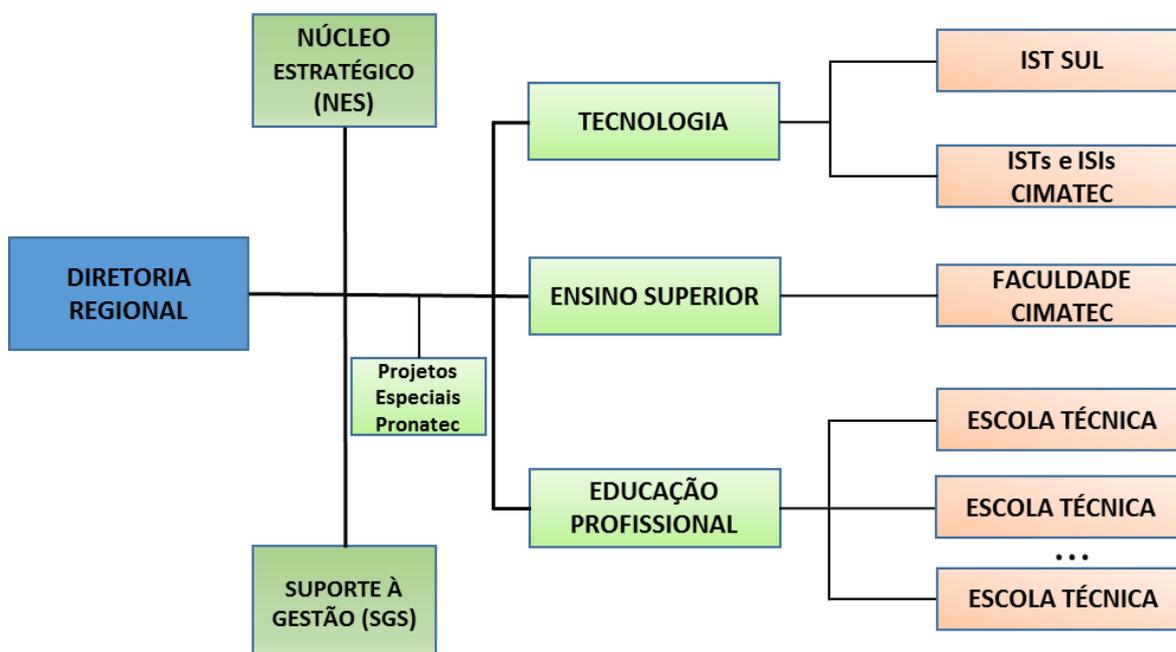
Na investigação do modelo de gestão por processos adotado pelo SENAI-DR/BA, foram analisados o Plano Estratégico 2013-2017, os Planos de Ação 2013 e 2014, os Relatórios de Prestação de Contas Ordinárias do SENAI-2013 e 2014 e o Plano de Implantação do Escritório de Processos da instituição.

Esses documentos registram que, em 2013, o SENAI DR/BA revisou o seu Organograma Funcional, propondo uma estrutura mais horizontal, focada nas entregas para os clientes. O novo modelo contempla três macroprocessos de negócio estabelecidos para atuação do SENAI, a saber: Educação Profissional, Tecnologia e Ensino Superior (graduação e pós graduação). Esses macroprocessos são executados pelas Unidades de Escolas Técnicas e pelo Campus Cimatec, com decisões colegiadas deliberadas nos comitês de processos, cujas as ações estão alinhadas com as diretrizes do SENAI Regional, do Sistema FIEB e do SENAI Nacional (SENAI DN).

O processo de educação profissional é desenvolvido nas escolas técnicas, o processo de tecnologia é desenvolvido pelos Institutos Senai de Tecnologia (IST) e Institutos Senai de Inovação e o processo de Ensino Superior é desenvolvido apenas pelo Campus Cimatec, conforme demonstrado na Figura 14.

Figura 14 – Organograma Funcional a partir de 2012

### Modelo de Gestão SENAI



Fonte: Relatório de Prestação de Contas Ordinárias do SENAI (2013).

O Campus Cimatec desenvolve os três macroprocessos (Educação Profissional, Tecnologia e Ensino Superior). A Unidade Sul, atua em dois macroprocessos (Educação e Tecnologia) e as demais Escolas Técnicas atuam no atendimento prioritariamente em Educação Profissional, podendo executar serviços tecnológicos, quando demandadas pelo mercado local. Contudo, a execução desses serviços deve estar orientada pelos respectivos macroprocessos.

Neste modelo, o Diretor Regional é responsável, no âmbito estratégico, por garantir o desenvolvimento e operacionalização das ações programáticas concernentes aos objetivos institucionais. O Núcleo Estratégico (NES) promove a inteligência estratégica da entidade, visando subsidiar as decisões do Diretor Regional, entre outras ações. Compete ao NES consolidar informações internas e externas a partir da articulação com as lideranças corporativas e fontes externas, realiza estudos e análises de vasta complexidade referentes à identificação e atendimento às necessidades da indústria, propor melhorias e

expansão dos serviços, produtos e ações estratégicas por área de atuação, utilizando *roadmaps* tecnológicos para orientação do futuro da instituição.

O Suporte à Gestão é constituído pelos processos de suporte ao negócio: Planejamento e Orçamento (NPO), Escritório de processos (EPS), Escritório de projetos (PMO), Relações com o Mercado (NRM), Gestão de Pessoas (RH), Gestão Administrativa e Financeira (NAF), Qualidade (NGQ), Propriedade intelectual (MPI), Tecnologia da Informação (TI) e Assessoria Jurídica (AJU), responsáveis pelo alinhamento e integração das políticas corporativas e execução desses processos nas Unidades Operacionais.

As Gerências de Macroprocessos (Gerência de Educação Profissional, Gerência de Tecnologia e Gerência do Ensino Superior), são responsáveis pelo planejamento e resultados dos processos, gerenciando todas as operações de negócio com foco em três pilares de atuação: alinhamento com o planejamento estratégico da Entidade e do Sistema FIEB; promoção da sinergia e ganhos de escala entre os diferentes negócios da Entidade e integração e padronização dos serviços.

Os Macroprocessos estão diretamente relacionados com o negócio do SENAI-DR/BA e cada Macroprocesso tem sua respectiva gerência, “dono do processo”, com suas linhas de atuação. Cada macroprocesso possui uma governança, estruturada em Comitês, liderados pelos gerentes dos macroprocessos, com a participação dos gerentes de negócio e gerentes das Escolas Técnicas, que pensam o negócio de forma colegiada.

As ações dos Comitês são planejadas anualmente, quando do planejamento estratégico organizacional e as atividades estabelecidas são acompanhadas sistematicamente nas reuniões semanais, conforme cronograma estabelecido.

O modelo de gestão por processo de negócio pressupõe ainda, uma articulação e ou integração entre os macroprocessos visando potencializar os atendimentos às demandas do mercado, conforme demonstra a Figura 15.

Figura 15 – Representação da cadeia de valor



Fonte: Escritório de Processos SENAI DR/BA (2013).

Com relação ao macroprocesso Educação Profissional, foco do estudo de caso e conseqüente redesenho, este envolve os processos de oferta de cursos de Aprendizagem Industrial, Habilitação Técnica, Qualificação Profissional e Aperfeiçoamento, desenvolvidos por todas as Escolas Técnicas e pelo Campus Cimtec. As diretrizes para execução das atividades são definidas no Comitê de Educação Profissional (CEP) coordenado pelo gerente de educação profissional. Além da execução dos serviços de educação, os gerentes das Escolas Técnicas respondem ainda pelo relacionamento com os clientes em cada localidade, conforme alinhamento com as orientações do Comitê da Educação Profissional (CEP).

O processo de educação também está suportado por Grupos de Trabalho (GTr) e Grupos Técnicos (GTe). Esses grupos são liderados pelos gerentes das competências tecnológicas e devem prover a atualização e padronização dos conteúdos tecnológicos relativos aos programas de educação desenvolvidos nas respectivas competências e garantir a qualidade das práticas fundamentais à formação profissional. Esses grupos são relevantes

para assegurar a visão sistêmica da organização e dar suporte aos macroprocessos, respondendo efetivamente pela entrega de valor aos clientes.

Com a implantação do modelo de gestão por processos, o orçamento na organização passou a ser elaborado e acompanhado por macroprocesso, onde alinhado às diretrizes regionais, os gerentes de macroprocessos estabelecem de forma colegiada as metas a serem alcançadas. As reuniões de acompanhamento desse desempenho são realizadas sistematicamente, conforme calendário previamente definido.

#### 4.1.1 Quadro comparativo das características da gestão anterior com o atual modelo de gestão por processo

No Quadro 5, apresenta-se o resumo das principais características e atividades de gestão modificadas com a implantação do modelo de gestão por processo.

Quadro 5 – Principais mudanças na gestão do SENAI-DR/BA com a implantação do modelo de gestão por processos

<b>PRINCIPAIS MUDANÇAS NA GESTÃO</b>	<b>PERÍODO DE 2001-2011</b>	<b>PERÍODO 2012 a 2015</b>
<b>Estrutura Organizacional</b>	Verticalizada, por Unidade Operacional (UO) e por competência	Horizontalizada e por processo
<b>Gestão Orçamentária</b>	Previsão de recursos e acompanhamento do desempenho por UOs.	Previsão de recursos e acompanhamento do desempenho por Macroprocesso.
<b>Planejamento Estratégico</b>	Liderado pelos gerentes das UOs; com definição das estratégias por área de competência e focado nas demandas específicas dos segmentos industriais.	Estratégias definidas por processos de negócios, validadas nos comitês de macroprocessos e orientada a partir das necessidades do cliente.
<b>Autonomia e Responsabilidade</b>	Decisões centralizadas nos gerentes das UOs	Decisões colegiadas, lideradas pelos gerentes de macroprocessos.
<b>Foco do desempenho</b>	Eficiência	Eficácia
<b>Tomada de decisão</b>	Centralizada	Colegiada

PRINCIPAIS MUDANÇAS NA GESTÃO	PERÍODO DE 2001-2011	PERÍODO 2012 a 2015
<b>Equipe de trabalho</b>	Liderada por gerente especialista no âmbito das unidades operacionais e áreas de negócio.	Comitês e grupo de trabalhos especializados, liderados por um gerente especialista, no âmbito dos processos.
<b>Visão do Negócio</b>	Visão orientada ao serviço, onde o negócio é construído “de dentro para fora” ( <i>inside out</i> )	Visão orientada ao cliente, onde o negócio é construído “de fora para dentro” ( <i>outside in</i> )

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2015).

Ainda com relação ao objetivo de apresentar o modelo de gestão por processos, adotado pela organização estudada, apresentam-se a seguir, as informações complementares com impressões da alta direção, coletadas por meio de entrevistas. As entrevistas foram realizadas no segundo semestre de 2015.

#### **4.1.2 Comprometimento da alta administração com a implementação do modelo de gestão por processos**

Entre as ações empreendidas para assegurar a implementação do modelo de gestão por processo, nas entrevistas realizadas com os representantes da alta administração, foram destacadas: a criação do Escritório de Processos, a formalização das Gerências de Macroprocessos no Plano de Cargos e Salários e suas atribuições, a instituição dos Comitês de Processos, dos Grupos Técnicos e dos Grupos de Trabalho, demonstrando o esforço da liderança com a mudança organizacional e implementação do novo modelo de gestão.

Em referência aos esforços e compromisso da alta administração com relação à implementação do modelo de gestão em tela, o então Diretor Regional do SENAI-DR/BA afirma:

*Não poupamos esforços, assim como buscamos garantir todos os recursos e a infraestrutura necessária para viabilizar a implementação deste modelo. (informação verbal).*

Destaque-se ainda a consideração feita pela Gerente do Pronatec quanto à sua percepção no que tange ao compromisso da direção:

*Entre outros, no âmbito da educação, observa-se o comprometimento da direção regional quando da contratação de uma consultoria para redesenhar esse processo, com ênfase no atendimento PRONATEC, estabelecendo ainda um plano de ação para otimizar os recursos utilizados no desenvolvimento dos cursos e reduzir despesas com contratação de pessoas e insumos, visando a melhoria do processo. (informação verbal).*

Desse modo, o comprometimento da alta direção foi um habilitador que esteve presente em todas as declarações durante as entrevistas e nos dados coletados por meio de questionários aplicados aos diversos níveis da organização, como veremos adiante na seção 4.3 deste capítulo. Uma das características mais marcantes foi a presença ativa do Diretor Regional regendo a busca de novas de soluções e estimulando o rompimento de velhos paradigmas, confirmando assim, a relevância do papel da alta direção em uma implantação de BPM. (HAMMER ; CHAMPY, 1993), (HAMMER, 2007), (BARROS, 2009), (PAIM, 2007), (ROSEMANN, 2008) e (HARMON, 2005).

Resgatando ainda, o referencial teórico deste trabalho, podemos observar que o maior recurso de uma gestão orientada por processos de negócio e conseqüente processo de mudança é o apoio da alta direção (HAMMER, 1993; DAVENPORT, 1993). Nesse sentido o fator crítico liderança foi um habilitador presente na organização, frente ao imenso desafio de transformar uma instituição com mais de 65 anos.

#### **4.1.3 Alinhamento da estratégia com a abordagem de gestão por processos**

No plano estratégico do SENAI-DR/BA 2013-2017, consta a decisão de implantar o modelo em questão na organização. As discussões do modelo a ser estabelecido foram realizadas no âmbito do Comitê de Gestão e Estratégia (CG&E), fórum mensal de discussão estratégica coordenado pelo NES e constituído pelo Diretor Regional, Gerentes de Macroprocessos, Gerentes das Escolas Técnicas, Gerentes de Áreas de Competência e Assessores

Especialistas diversos. Neste fórum também são priorizados os processos a serem transformados, são definidos os donos dos processos e os recursos necessários e são definidos os fóruns de acompanhamento das ações a serem implementadas.

Contudo, com relação a dinâmica de priorização e acompanhamento pondera a gerente do Pronatec:

*[...] a definição dos processos a serem transformados foi sendo feita de forma reativa e emergente, a partir das demandas apresentadas nas reuniões executivas, sem uma sistemática formalizada. (informação verbal).*

A supramencionada reunião executiva é um evento semanal, de caráter gerencial, que, entre outras pautas e deliberações, propõe-se realizar o acompanhamento do desempenho organizacional e dos processos de negócio apresentados pelos Comitês, conforme cronograma de pauta. A falta de uma sistemática para definições dos processos pode comprometer a implantação do modelo de gestão, já que segundo Barros (2009), a governança de processos é, nesse contexto, um fator fundamental para o sucesso e para viabilizar a Gestão por Processos nas organizações.

Conforme Jesus e Macieira (2014), a disciplina de BPM somente irá crescer quando o estabelecido na estratégia se tornar a prática operacional da organização. Os autores comentam que a partir do momento que as organizações conseguem transmitir de forma clara a mensagem de uma orientação por processos, está se tornando um diferencial competitivo para os negócios criarem valor.

Rosemann (2014) destaca que, cada vez mais, as empresas procuram alinhar a estratégia organizacional e os processos para que esse alinhamento se torne uma eficaz ferramenta de transformação, desde a eliminação de erros e desperdícios ao reposicionamento do negócio.

Observa-se que no contexto da organização estudada, as iniciativas e ações implementadas demonstram o alinhamento da estratégia com os processos,

estando de acordo com o destacado por Rosemann (2014), Barros (2009), Paim (2007) e Monteiro (2003). Essas ações foram relevantes para a implantação do modelo de gestão orientada por processos de negócio, segundo os depoimentos gerenciais por meio das entrevistas, as informações coletadas nos documentos estratégicos e os resultados obtidos dos questionários aplicados, sendo avaliadas ou consideradas propícias e suficientes para a transformação estratégica pretendida. Salienta-se entretanto, conforme identificado na pesquisa, a ausência de uma sistemática para priorização dos processos a serem redesenhados, cuja a importância foi destacada por Paim (2007), assim como foi declarado que os fóruns CG&E e Reunião Executiva, se mostraram insuficientes para priorização dos processos de negócio a serem transformados e respectivos acompanhamentos, requerendo da organização uma sistemática de priorização e fóruns mais apropriado para tratar esse tema ou revisar sua estratégia de implantação do modelo de gestão por processos de negócio.

#### **4.1.4 O papel do Escritório de Processo na implantação do novo modelo de gestão**

Em referência às expectativas da alta direção quanto aos trabalhos e efetivo apoio do, então criado, escritório de processo no contexto da implantação do novo modelo de gestão, destacavam-se, de acordo com a visão do Diretor Regional, entre outras, as seguintes atribuições e competências:

*[...] dominar a metodologia de gestão de processos e adequá-la para dar suporte às estratégias organizacionais; capacitar as pessoas e comunicar processos na organização com o objetivo de difundir e fomentar a cultura de gestão por processos; gerir os projetos de processos; e coordenar a modelagem dos processos; e criar uma inteligência que possa dar o melhor suporte às decisões estratégicas do negócio. (informação verbal).*

A esse respeito, Jesus e Macieira (2014), consideram que não se pode deixar de demarcar o espaço significativo que o escritório de processo pode ocupar em contextos de mudanças como o que se está analisando. Esses autores observam que o escritório de processos, funciona como uma unidade relacional, que padroniza, coordena e orienta as ações de melhoria, atuando

com visão sistêmica no desenvolvimento de projetos de processos de negócio, cuja ausência pode comprometer o gerenciamento da mudança.

Os autores, observam ainda que:

*Um Escritório de Processos é um importante instrumento operacional para viabilizar a realização de projetos de processos e comprovação de pequenos ganhos operacionais que evoluem com o aumento de grau de maturidade da gestão por processos. (informação verbal).*

Diante do exposto, o não cumprimento do papel do escritório de processos e sua descontinuidade, pode ser observado como uma lacuna na implantação do modelo de gestão por processos na organização. Essa descontinuidade pode gerar impactos no curto prazo, visto ser o escritório um importante instrumento relacional no gerenciamento da mudança.

#### **4.1.5 Capacitação da força de trabalho no contexto do novo modelo de gestão**

Na investigação das ações de capacitação ávidas no sentido de preparar a força de trabalho para assegurar a mudança na gestão, identificou-se que os conhecimentos necessários e as habilidades requeridas da equipe de trabalho para operar adequadamente as ações e atividades relacionadas ao modelo de gestão por processos não foram executadas de forma estruturada.

De acordo com a gerente de educação do SENAI-DR/BA, o processo de capacitação não envolveu toda a força de trabalho, diz ela:

*As equipes de trabalho do SENAI-DR/BA ainda não estão preparadas para “pensar por processos”. Não existe um projeto de capacitação que proponha um caminho claro nesse aspecto. As informações e a capacitação ainda estão no nível gerencial, [...] foram realizados alguns eventos pontuais e encontros preparatórios de sensibilização para a implantação do modelo. (informação verbal).*

Na mesma linha de avaliação o Diretor Regional do SENAI-DR/BA reconhece as falhas desse aspecto,

*[...] A capacitação de toda a força de trabalho, em todos níveis, estava pensada e, até, foi planejada, mas ficou a desejar, porque conforme falado anteriormente, essa era uma das funções do Escritório de Processo e como este não fechou o seu ciclo de consolidação, o processo de capacitação foi incipiente. Fizemos alguns eventos, seminários e reuniões de disseminação e sensibilização mas não avançamos para uma capacitação mais sistemática e estruturada a partir de temas fundamentais no contexto da gestão por processo. (informação verbal).*

O envolvimento da força de trabalho nos objetivos e atividades da organização é imprescindível para garantir as transformações e mudanças planejadas. Daí a importância de se estabelecer programas de treinamento e estratégias de capacitação, criando um ambiente propício em que gestores e equipes aprendam e compartilhem experiências numa organização (DAVENPORT, 1993).

Esse movimento rumo ao aprendizado organizacional contínuo tem como uma de suas bases o treinamento - instrumento básico para que as mudanças e transformações ocorram de forma consistente e célere (BARROS, 2009). Uma capacitação sistemática é, portanto, primordial para implementar um novo modelo de gestão, cuja ausência pode comprometer a evolução e a sustentação do modelo, conforme considera Paim (2009).

#### **4.1.6 Papel do “Dono de processos” e delegação estabelecida**

A efetivação da mudança na estrutura organizacional foi uma das primeiras ações estratégicas para a implantação do modelo em questão, da qual decorreu a criação formal do cargo de Gerente de Macroprocesso, com atribuições e competências de “dono de processo”. Foram mapeadas as atividades e definidos o âmbito de competência e o nível de autonomia.

Quando questionado sobre a definição de quem seriam os “donos de processos” no contexto do novo modelo, o Diretor Regional da organização estudada, explica:

*[...] de um modo geral, para os macroprocessos os “donos de processos” foram identificados internamente, quase que de*

*forma natural, a partir dos perfis existentes na organização. Outros foram recrutados externamente, conforme perfil definido. (informação verbal).*

No que diz respeito à delegação institucional e à autonomia do “dono de processo”, o Diretor Regional afirma que:

*Observando-se as competências e os limites de alçada institucionalmente definidos, os “donos de processos” são responsáveis desde a identificação das necessidades do cliente até a satisfação deste, podendo para isso, patrocinar e validar esforços de transformação de processo, definir incentivos para que os processos continuem garantindo a entrega de valor aos clientes. (informação verbal).*

O “dono de processo” é um papel central na implementação de uma abordagem de gestão por processo, conforme define PAIM (2009), com responsabilidade geral desde o desenho do processo até o desempenho junto ao cliente. Esse papel na organização estudada, representado pelos gerentes de macroprocesso, foi relevante para assegurar a eficácia do modelo na instituição e alcance dos ganhos observados e relatados durante as entrevistas.

#### **4.1.7 Comunicação e disseminação do Modelo de Gestão por Processo**

Durante as entrevistas observou-se que a comunicação do novo modelo foi realizada de forma seletiva, em ambientes de discussões gerenciais e no âmbito dos grupos de trabalho. A organização não fez opção por comunicar de forma sistemática e ampla os feitos realizados.

A esse respeito, a Gerente de Educação Profissional da organização estudada faz a seguinte consideração:

*A implantação do modelo de gestão por processo foi comunicada e discutida no âmbito dos Comitês, nos Grupos de Trabalho durante as modelagens e na reunião executiva, contudo, essas ações não foram suficientes para atingir toda força de trabalho. Faltou uma comunicação mais direcionada e sistemática para as equipes mais operacionais da instituição. (informação verbal).*

Ainda em referência a ação de comunicação, o Diretor Regional da organização estudada, destaca que havia estratégias definidas para esse processo, “começando pela disseminação e compreensão do modelo pelas lideranças e gestores”.

Assim, ele ressalta:

*Era importante “dar um tempo” para que as lideranças compreendessem a metodologia e se comprometessem efetivamente com a implementação do modelo, pois, sob o meu ponto de vista, de nada adiantava partir para a comunicação em massa antes que as lideranças se apropriassem da metodologia. A partir daí, faríamos uma comunicação massiva para toda a força de trabalho, fato esse que não aconteceu considerando que o Escritório de Processo não completar o seu ciclo. (informação verbal).*

A comunicação é outro habilitador importante dentro de uma organização, sobretudo nos processos de mudança. Na opinião unânime dos entrevistados, o processo de comunicação ficou bastante comprometido e, da forma como ocorreu, não contribuiu para assegurar o conhecimento e a necessária compreensão da metodologia de gestão por processo por toda força de trabalho.

Os processos de comunicação, seus meios e modos, estão diretamente vinculados à cultura organizacional, e, de maneira geral, devem contribuir para melhorias, mudanças e alcance dos objetivos definidos. Segundo Jesus e Macieira (2014), em um processo de mudança, a organização deve manter o interesse, um senso de urgência e o comprometimento de todos. Uma das melhores maneiras de fazer isto é comunicar continuamente as histórias de sucesso e de aprendizados alcançados durante todo o processo de mudança.

Também, Davenport (1993) observa, que as visões de processo, assim como as estratégias organizacionais devem ser comunicadas para que as pessoas da organização possam cooperar e construir elos internos mais fortes entre as funções que possibilite não apenas a mudança da estrutura, mas também a superação das diferenças culturais. Esse autor reitera que, as mudanças de comportamento esperados se tornam ainda mais difíceis pelo fato de que a

reengenharia de processos não pode ser totalmente participativa, o que reforça a necessidade de comunicar os objetivos e os progressos alcançados.

## 4.2 MOTIVAÇÃO PARA O REDESENHO DE PROCESSOS

Após a consolidação dos dados relativos à pesquisa para verificar os motivos que levaram a organização estudada a optar pelo redesenho dos processos, foi realizada uma análise cruzada das informações coletadas.

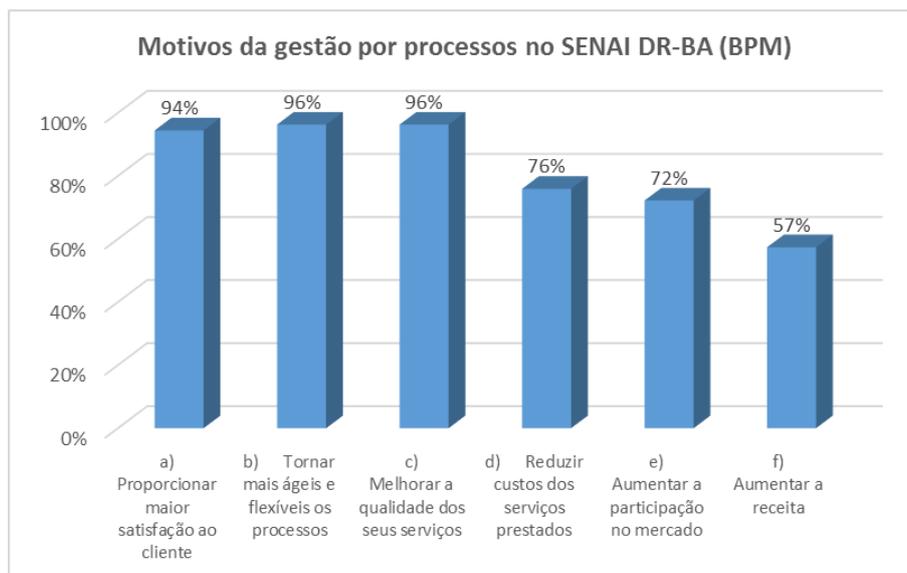
### 4.2.1 Análise dos motivos para o redesenho dos processos

Nessa análise, observou-se que, na visão geral dos respondentes: direção regional, gerente de Escola Técnica, coordenador de negócio, coordenador de curso, secretário escolar, profissionais de tecnologia e de qualidade e processo, os principais objetivos da implantação do modelo de gestão por processos de negócio (BPM) na instituição, em ordem de prioridade, foram as necessidades de:

- a) tornar mais ágeis e flexíveis os processos (96%);
- b) melhorar a qualidade dos seus serviços (96%); e
- c) proporcionar maior satisfação ao cliente (94%).

A consolidação dessas informações pode ser melhor visualizada na Figura 16:

Figura 16 – Motivos para a implantação do modelo de gestão por Processos



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2015).

A partir desses resultados, o que se pode notar foi que a instituição utilizou a gestão por processos de negócio como uma estratégia para tornar mais ágeis e flexíveis os seus processos e melhorar a qualidade dos seus serviços, visto que nesse período o volume de matrículas nos cursos técnicos, assim como o número de municípios atendidos, teve aumento de 70% e de 80% respectivamente, motivados pela intensificação do programa Pronatec. Os redesenhos de educação profissional visaram principalmente criar novas estruturas e melhorar as existentes, para que suportassem um crescimento sustentável do negócio, atendendo a nova demanda sem perda de qualidade e de satisfação do cliente.

Na Figura 16, observa-se também que, na opinião dos respondentes, o “aumento da receita” (57%), foi o objetivo de menor relevância para a decisão de modelar e transformar os processos de negócio, comparado com os demais motivos considerados no questionário aplicado. Esse resultado é compatível com a natureza da organização, já que o estudo de caso foi realizado em uma instituição sem fins lucrativos e com grande participação de mercado no segmento de educação profissional.

Ainda analisando, os motivos para implementação do modelo de gestão por processos de negócio - BPM na organização estudada, observa-se que os motivos relevantes nesta instituição apresentam similaridade com o que foi percebido na maior parte das organizações brasileiras, conforme demonstrado pela pesquisa da ABPMP Brasil (2015), (Figura 10 deste estudo, no capítulo fundamentação teórica), onde as organizações pesquisadas enxergam como sendo a melhoria de produtividade interna e/ou qualidade na visão do cliente os principais motivadores para introdução do BPM.

Com relação a esses resultados, Rosemann (2014) destaca que, na visão de gestão de processos de negócios (BPM), nota-se ainda um longo caminho a ser percorrido pelas organizações, visto que, essas organizações deveriam focar mais na mudança “exploradora” de novas oportunidades de fonte de receita, reavaliando o ciclo de vida dos processos e propondo inovações mais radicais e não apenas concentrar esforços no ciclo do dia a dia. Para esse autor, é preciso transferir o foco atual da habilidade de modelar, simular, analisar, executar, monitorar ou minerar processos, na busca de melhorias incrementais, para a habilidade de inovar processos. Essa transferência de foco, implica em um menor esforço da gestão por processos na execução “exploradora”, que visa apenas a melhoria dos processos, e o voltar-se para propor inovações radicais conforme previstas pelas ideias seminais de Hammer e Davenport, há mais de 20 anos.

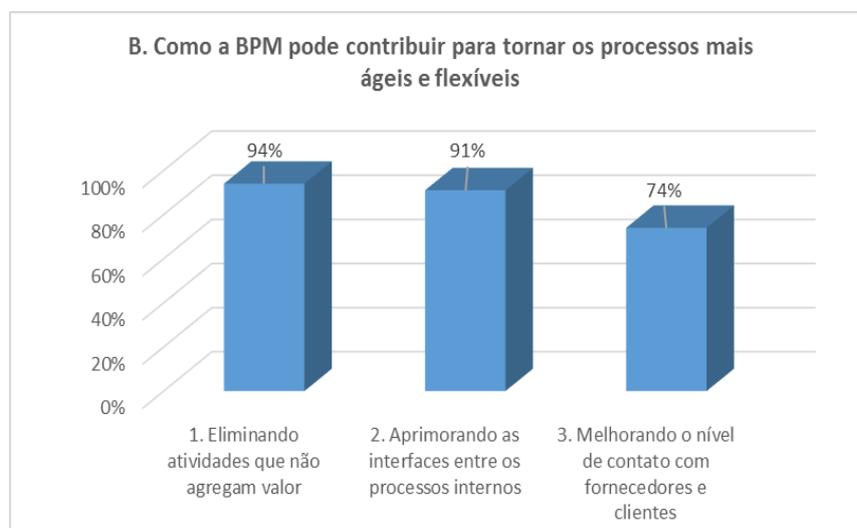
Rosemann (2014) ressalta que a disciplina BPM tem provado seu valor para a melhoria contínua dos processos de negócio, com foco direcionado à solução de problemas dentro de pequenos processos operacionais singulares, com uma abordagem “de dentro para fora”, utilizando ferramentas e outros mecanismos que possibilitem correções rápidas, tais como, redução de desperdícios e eliminação de perdas, de forma reativa. Contudo a habilidade de eliminar problemas em um processo operacional segundo Rosemann (2014), se tornou uma *commodity*, uma expectativa, e como consequência, tem proporcionado à disciplina BPM processos altamente simplificados e pouco inovadores.

Considerando os motivos mais relevantes destacado nesta pesquisa, foram identificados quais os fatores que mais influenciaram esses motivos para a tomada de decisão quando da implantação do modelo de gestão por processos de negócio (BPM), conforme demonstra-se a seguir:

**a) Motivo 1: Tornar mais ágeis e flexíveis os processos**

Os principais fatores considerados pelos respondentes, conforme demonstra a Figura 17, com maior impacto para tornar mais ágeis e flexíveis os processos da organização estudada, foi a “eliminação das atividades que não agregavam valor ao cliente” (94%), seguido do “aprimoramento das interfaces entre os processos internos” (91%). Esses fatores foram destacados pela organização, por possibilitar eliminação de duplicidade das tarefas com os processos redesenhados, bem como a redução dos diferentes modos existentes na execução das atividades pelas Escolas Técnicas.

Figura 17 – fatores relevantes para tornar os processos mais ágeis e flexíveis



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2015).

Os motivos acima considerados como mais relevantes, estão compatíveis com as constatações de Monteiro (2003) e proposições de BPM “explotador” de Rosemann (2014), quando consensam no fato de que as organizações ainda mantêm foco nas questões de melhorias de processo e menos no senso de novas oportunidades. Como consequência verifica-se a obtenção de processos

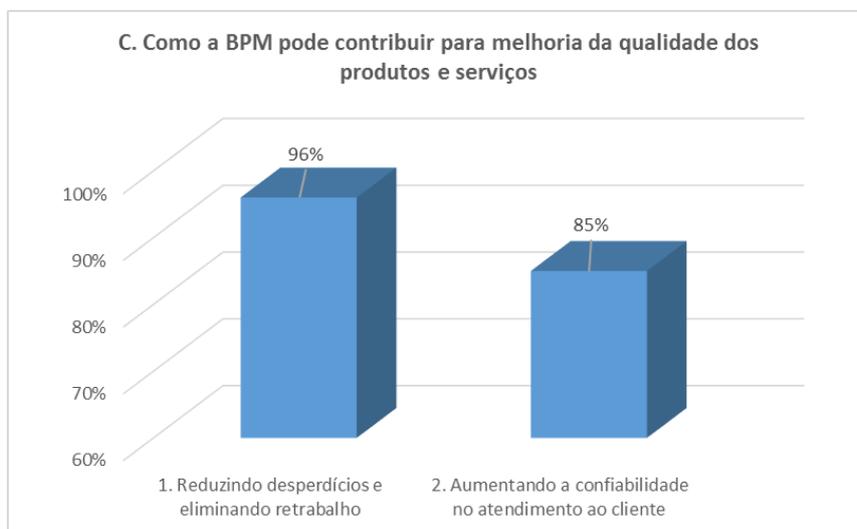
altamente simplificados, ao invés de processos altamente inovadores. (ROSEMANN, 2014).

Os resultados, indicam ainda que o fator “melhorando o nível de contato com fornecedores e clientes” (74%) teve menor impacto para tornar mais ágeis e flexíveis os processos da organização, aspecto a ser melhor investigado, visto que a gestão de processos de negócio, por concepção teórica, requer uma abordagem nos redesenhos “de fora para dentro” e a orientação para o cliente e suas necessidades é aspecto relevante na gestão do negócio.

### **b) Motivo 2: Melhorar a qualidade dos seus serviços**

Para alcançar melhor qualidade dos serviços prestados os participantes da pesquisa consideraram que as contribuições mais importantes da BPM foram as proporcionadas pela “redução do desperdício e a eliminação do retrabalho” (96%), conforme demonstra a Figura 18, a seguir:

Figura 18 – fatores relevantes para melhorar a qualidade dos seus serviços



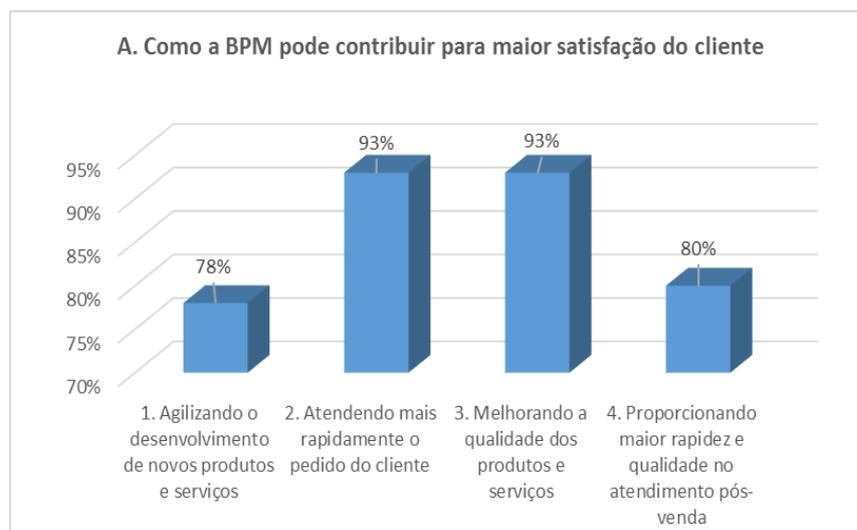
Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2015).

O “aumento da confiabilidade no atendimento ao cliente” (85%) considerado de menor relevância para melhorar a qualidade dos serviços ofertados, ratifica o foco da organização, na melhoria dos processos internos com vistas à eficiência operacional. (ABPMP, 2013)

### c) Motivo 3: *Proporcionar maior satisfação ao cliente*

Com relação a contribuição da gestão por processos de negócios (BPM) para “proporcionar maior satisfação aos clientes” da organização, os respondentes consideram que os fatores mais relevantes foram “atendimento mais rápido aos clientes” e a “melhor qualidade nos serviços prestados”. Conforme destacado pela gerente de educação, o atendimento mais rápido aos alunos, por meio da implantação da secretaria digital, cuja automação de algumas tarefas, após análise e redesenho, eliminou as atividades em duplicidade, redirecionou o fluxo das tarefas importantes, proporcionou agilidade no atendimento às solicitações, tornou transparente as respostas realizadas e facilitou a recuperação de informações relativas aos registros escolares e consequente aumento da satisfação dos clientes, conforme demonstrado na Figura 19.

Figura 19 – fatores relevantes para satisfação dos clientes



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2015).

Observa-se ainda que dentre os fatores para a satisfação dos clientes, “agilizando o desenvolvimento de novos produtos” (78%) apresentou o menor impacto. Esse resultado pode ter sido influenciado pelo vasto portfólio da organização, conforme informado pela gerente de educação, assim como pela existência de uma cultura na organização, de atendimento sob medida para a indústria, que promove celeridade no desenvolvimento de novos produtos, que

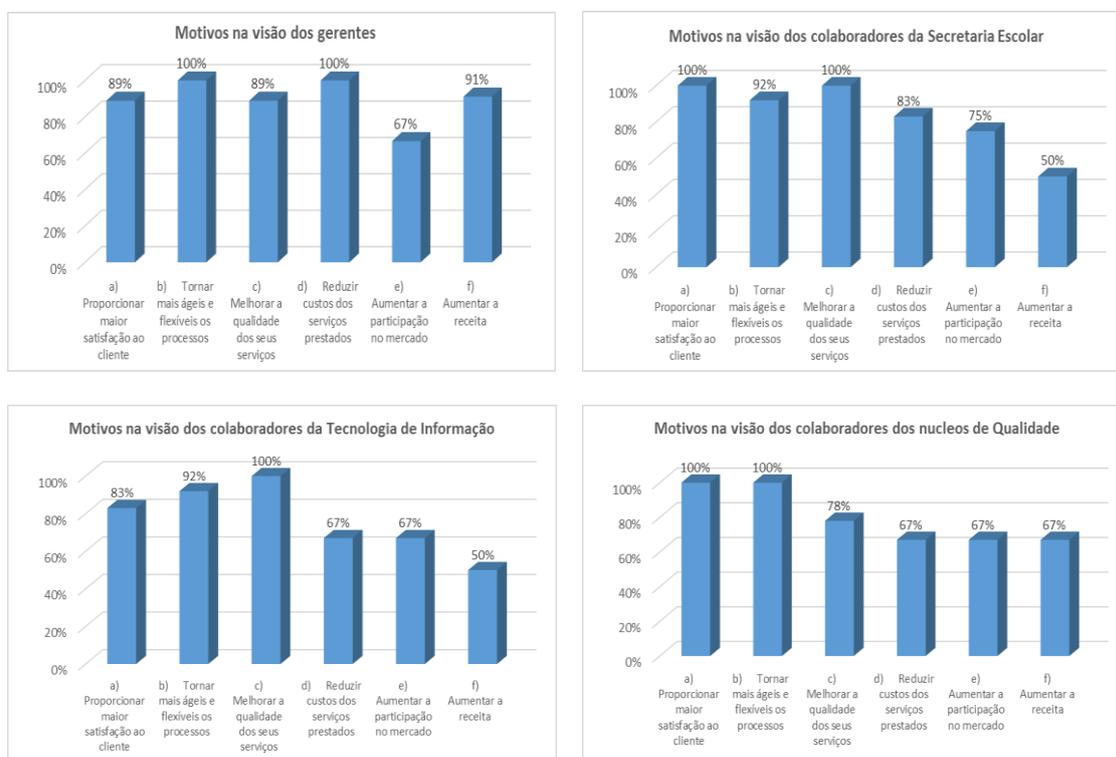
podem ser reconhecidos pelo Conselho Regional da instituição, quando necessário, por possuir autonomia concedida pelo Ministério de Educação.

#### 4.2.2 Análise dos motivos por cargo e tempo de serviço

A fim de caracterizar melhor os resultados encontrados, realizou-se uma análise cruzada dos motivos apontados pelos respondentes, por cargos e por tempo de serviço.

A análise dos motivos, por cargo, pode ser melhor observada na Figura 20.

Figura 20 – Motivos para a implantação do modelo de gestão por cargo/área de trabalho



Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2015).

Além de reiterar o motivo “tornar mais ágeis e flexíveis os processos”, os gerentes de Escolas Técnicas consideraram como motivos mais relevantes “reduzir os custos dos serviços prestados” e “aumentar a receita”, evidenciando a preocupação desse grupo com a sustentabilidade do negócio. Cabe ressaltar que este grupo é responsável pelo resultado do negócio em cada unidade

escolar, o que fez com que a visão do impacto do BPM em resultado seja algo mais importante, do que foi revelado pela pesquisa.

Os demais colaboradores, elegeram como mais relevantes os motivos de “melhorar a qualidade dos seus serviços”, “tornar mais ágeis e flexíveis os processos” e “proporcionar maior satisfação ao cliente”, resultado este extremamente coerente, visto que esses colaboradores mantém contato direto com os alunos e suas solicitações.

Com relação ao tempo de serviço, não foi observado divergência significativa entre os diversos grupos de colaboradores pesquisados. Os colaboradores com mais de 10 anos na organização que, neste caso específico, estavam representados pelos gestores e líderes de processos, foram os que demonstraram maior preocupação com o desempenho financeiro, e os com tempo menor que 6 anos, grupo constituído essencialmente por analistas e técnicos de processos, pontuaram como motivo prioritário a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços. Desta forma, a análise do fator tempo de serviço não pode ser tratada de maneira independente.

Essas análises apresentam-se coerentes com as informações obtidas na seção anterior, na qual fica ratificado a utilização do BPM explorador pela organização, cujo interesse maior está voltado para a eficiência e controle dos processos internos, utilizando ferramentas, sistemas e técnicas para modelar e automatizar, e menos com foco nos desafios gerenciais, estratégicos ou culturais da instituição. Segundo Rosemann (2014), neste caso a gestão de processo foi tratada mais como um fator higiênico do que como um fator de inovação, não sendo evidenciado a exploração de novas oportunidades. Entretanto, faz necessário reconhecer o esforço empreendido pela organização estudada para implementar as ações de BPM desenvolvidas pela organização.

#### 4.3 CARACTERIZAÇÃO DO REDESENHO DE PROCESSO

Com o objetivo de caracterizar se o redesenho do processo de educação profissional na organização estudada foi bem sucedido ou não, foi realizada

pesquisa junto aos colaboradores que participaram dos redesenhos, utilizando o instrumento constante do apêndice C.

Nessa etapa da pesquisa, foram previstas duas questões. Na primeira questão buscou-se identificar quais fatores estiveram presentes e em que proporção facilitaram essa implantação. Os resultados obtidos, foram classificados em “Absolutamente suficiente”, “Suficiente na maior parte”, “Parcialmente suficiente” e “Não suficiente”. Os fatores críticos que apresentaram resultado médio maior ou igual a 90%, foram considerados “Absolutamente Suficiente”. Fatores com resultados entre 70% e 89% foram classificados como “Suficiente na maior parte”, já resultados obtidos entre 31% e 69% estão “Parcialmente suficiente”, enquanto que resultados menores ou igual a 30% foram considerados “Não suficiente”.

Na segunda questão buscou-se identificar o grau de importância desses fatores para a referida implantação. O grau de importância percentual obtido por meio do “ranking” dos fatores críticos foi classificado por nível de importância (alta, média e baixa). Foram considerados muito importantes os fatores que atingiram percentual a partir de 8%. Os fatores de média importância foram aqueles estiveram entre 5% e 7% de desempenho e os resultados inferiores a 5% foram classificados como sendo de baixa importância.

O desempenho percentual médio da efetividade de cada fator, quando da implementação da gestão por processos na organização estudada e sua importância, estão apresentados na Figura 21, matriz de impacto da efetividade versus importância relativa.

Figura 21 – Matriz de impacto da efetividade x importância relativa dos fatores críticos de sucesso na implementação de BPM

Fator	Avaliação Média	Importância Relativa
Orientação para o cliente	90%	9%
Alinhamento entre estratégia e os processos	89%	9%
Comprometimento da alta administração	81%	8%
Metodologia estruturada para a gestão por processos	80%	7%
Envolvimento das pessoas	80%	7%
Percepção de valor e dos benefícios da gestão por processos de negócio	83%	6%
Comunicação	70%	6%
Equipes multidisciplinares e autogeridas	82%	6%
Gerenciamento da mudança	76%	6%
Cultura organizacional	67%	6%
<i>Empowerment</i> do dono de processo na execução dos processos	79%	5%
Automação dos processos	82%	5%
Capacitação dos envolvidos no redesenho dos processos e na prática BPM	70%	5%
Apoio do escritório de processos	86%	5%
Medição de desempenho de processos	71%	4%
Alinhamento entre processos e tecnologia da informação	86%	4%
Ferramenta de TI única para modelar os processos	87%	2%

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2015).

Analisando os resultados obtidos, foi sinalizado em verde o fator que mais contribuiu para o alcance dos resultados, por apresentar alta importância e absoluta suficiência na avaliação de efetividade. O fator sinalizado em vermelho está sendo considerado o facilitador de maior criticidade, por apresentar desempenho insuficiente. Os fatores sinalizados em amarelo requerem atenção, por terem sido avaliados como sendo de média importância e apresentarem desempenhos no limite da faixa de parcialmente insuficiente. Esses desempenhos podem ter impactado outros fatores, a exemplo do fator cultura organizacional.

O fator crítico de sucesso “*Orientação para o Cliente*” foi considerado “Absolutamente Suficiente” e o mais importante, na opinião dos colaboradores. Esse resultado sugere que o modelo de gestão implementado buscou gerar valor e satisfação aos seus clientes, demonstrando o suficiente “*Alinhamento entre estratégia e os processos de negócio*”, como forma de atender efetivamente às mudanças constantes no contexto da organização, bem como às demandas e aos requisitos dos clientes dos processos.

Por outro lado, o fator “*Cultura organizacional*” foi percebido como “Parcialmente Insuficiente”. Esse resultado, revela uma grande oportunidade de melhoria, principalmente no que concerne ao gerenciamento e adequação dos aspectos culturais que favorecem a criação de um ambiente receptivo para a abordagem de gestão de processos. Jonh Kotter (1995) destaca que é preciso institucionalizar a mudança na cultura organizacional. Segundo este autor deve-se envolver as pessoas desde o início, desenvolver capacitações e comunicar constantemente em pequenos incrementos. Essas ações são imprescindíveis para qualquer mudança significativa. No entanto, o que se observou foram resultados próximos do insuficiente para esses dois habilitadores. Esses resultados requerem uma investigação mais profunda em futuros trabalhos.

Ainda com relação ao demonstrado na Figura 21, observa-se que a avaliação da efetividade da “*comunicação*” para os envolvidos ao longo de todas as fases do projeto de BPM, considerada um fator relevante, apresentou desempenho no limite inferior da classificação de suficiente. Esse resultado sinaliza que o desempenho desse fator, pode comprometer o esforço de transformação, visto que a necessidade de comunicação com os vários níveis da empresa é fundamental durante a fase de redesenho, conforme destacado por Jonh Kotter (1995), que afirma ser o planejamento e a execução da comunicação um divisor entre o sucesso e o fracasso de uma transformação organizacional.

Outro fator a ser ressaltado por seu desempenho, foi ao que se refere a “*Capacitação dos envolvidos no redesenho dos processos e na prática BPM*”. Esse habilitador visa capacitar os envolvidos nos processos de negócio

abrangidos pelo escopo da iniciativa/projeto, fornecendo conceitos e fundamentos que suportem as práticas da abordagem de gestão por processos, no entanto como informado no item 4.1, não existiu um planejamento sistemático de capacitação para BPM. Contudo, segundo Rosemann (2014), para transformar uma visão em realidade e ter pessoas que traduzam oportunidades em desenhos de processos, faz necessário criar um ambiente propício de conhecimento que possibilite as pessoas fazer esse trabalho, ou seja, a organização em transformação de processos, deve desenvolver as pessoas, exploradores de processo, aptos a interagir com todos os níveis da organização.

O autor destaca ainda que:

[...] A organização ambidestra nos diz que precisamos de pessoas dedicadas e com as qualidades certas para a execução das funções do explorador de processos e que para realmente incorporar o BPM ambidestro, os escritórios de processos devem atrair os perfis corretos e realizar a exploração em parte da sua oferta de serviços ao negócio. (ROSEMANN, 2014).

A interdependência dos fatores críticos para uma transformação organizacional, conforme proposto pelo Modelo Estrela de Galbraith (1995), pode ser observada nessa pesquisa a partir dos resultados obtidos pelos fatores “Comunicação”, “Capacitação dos envolvidos no redesenho” e “Medição de desempenho de processo”, com desempenhos próximos ao limite inferior da faixa de suficiência na maior parte, que pode ter influenciado o resultado apresentado pelo fator “Cultura Organizacional”. Esses resultados sinalizam ainda que, os fatores “Cultura organizacional”, “Comunicação”, “Gerenciamento da mudança” e “Capacitação dos envolvidos no redesenho dos processos”, considerados de grande importância para a nova abordagem do modelo de negócio, não atenderam devidamente ao propósito de assegurar o suporte necessário à transformação organizacional.

De acordo com Paim (2007) e Gonçalves (2000), ao lidar com desenho de processos, as equipes de trabalho precisam entender o processo de “ponta a ponta”, identificando as áreas funcionais envolvidas e a maneira como as

atividades são executadas. A compreensão de como o processo funciona vai além de resolver problemas de curto prazo ou atender a uma demanda pontual, visto que o redesenho e os modelos resultantes são determinantes na transformação de processos que irá impactar o alcance das metas e estratégias organizacionais, além de visar à satisfação dos clientes. (ROSEMANN, 2014)

#### 4.4 AVALIAÇÃO DOS GANHOS OPERACIONAIS ALCANÇADOS

A avaliação dos ganhos operacionais alcançados pela organização com o redesenho de processos de educação profissional foi verificada por meio da análise dos indicadores de desempenho, acompanhados pela organização, nos períodos de 2013 e 2014, conforme demonstra o Quadro 5. Essas informações foram coletas nos seguintes documentos: Relatórios de Prestação de Contas Ordinárias 2013 e 2014, Relatórios de Análise Crítica da gestão e Relatórios de Análise Estratégica.

Quadro 6 – Principais desempenhos do processo de educação profissional 2013-2014

PERSPECTIVA	INDICADORES DE DESEMPENHO	DESEMPENHO	
		2013	2014
<b>Cliente e Mercado</b>	Nº de reclamações dos clientes	102	89
	Prazo para solução das reclamações dos clientes	15d	6d
	Índice de satisfação do cliente aluno	84,00	87,4
<b>Financeira</b>	Índice de sustentabilidade	73%	85%
<b>Processos</b>	Nº de turmas realizadas	844	1314
	Nº de municípios atendidos	39	54
	Nº de matrículas realizadas	46.736	71.863
	Nº de escolas técnicas	05	14
	Nº de melhorias implantadas no processo	13	24
	Nº de processo redesenhados	03	05
<b>Aprendizado</b>	Nº de unidades de trabalho ligadas on-line	05	14
	Índice de desempenho dos Cursos Técnicos (SAEP)	Adequado	Adequado

Fonte: Elaborado pela autora desta dissertação (2015).

Analisando os resultados apresentados no Quadro 5, observa-se ganhos operacionais expressivos em alguns indicadores, a exemplo do crescimento do número de municípios com oferta de cursos em unidades fixas, instaladas no

período 2013-2014, que demonstrou um crescimento 180%. Esse resultado pode ser justificado pelos redesenhos (67%) e melhorias implantadas no processo (85%). Outro fato relevante observado foi que apesar do crescimento do número de matrículas (47%), as reclamações no período caíram 13%, assim como o prazo para a sua solução, que apresentou queda de 60%.

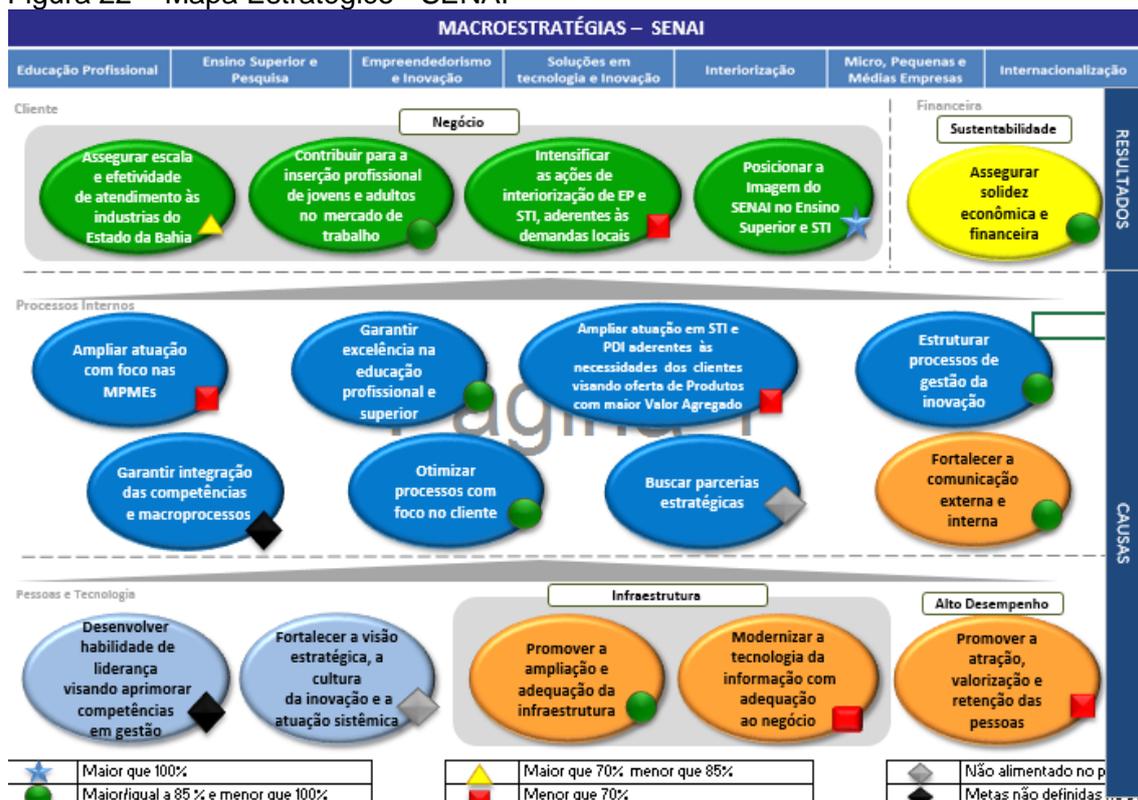
Sobre esses resultados, o Gerente do NES contemporiza com a seguinte reflexão:

*[...] não se pode assegurar que as metas atingidas se devem unicamente a mudança para a gestão por processo de negócio, mas não seria possível alcançar esses resultados a com manutenção da qualidade e sustentabilidade do negócio se não tivéssemos implantado o novo modelo. (informação verbal).*

Os indicadores mais afetados pela implantação estão correlacionados com os objetivos estratégicos, considerados nas perspectivas: cliente, financeira, processos internos e aprendizado (pessoas e tecnologia), conforme mapa estratégico demonstrado pela Figura 22.

Segundo o gerente do NES, o mapa estratégico da organização é revisitado anualmente, na época do planejamento estratégico e orçamentação, conforme cronograma organizacional. Contudo os objetivos estratégicos são analisados de forma sistemática, no âmbito da Reunião de Análise Estratégica (RAE), por meio do acompanhamento dos indicadores, de modo que os resultados alcançados e a relação de causa e efeito sejam observadas. A RAE relativa ao processo de educação profissional é realizada com a participação do Diretor Regional, Gerente de educação, Gerentes de escolas técnicas e assessores de suportes ao negócio, podem ser convidados para participar os gerentes de áreas corporativas e gerentes de competências tecnológicas, conforme pauta.

Figura 22 – Mapa Estratégico - SENAI



Fonte: Assessoria de Planejamento – RAE - SENAI DR/BA (2015).

Na análise estratégica do desempenho global são verificadas se as estratégias estão funcionando conforme pretendido. Essa análise é realizada por macroprocesso de negócio e as informações referentes ao desempenho do processo de educação profissional são apresentadas pelos donos de processos e ou gerentes de negócio. Nos Quadros de 7 a 9 estão identificados os principais objetivos estratégicos de educação profissional mais impactados com a gestão por processos, com análise dos respectivos desempenhos:

Quadro 7 – Objetivo estratégico N° 1 - Assegurar solidez econômica e financeira

<b>Identificação do Foco Estratégico</b>	
<b>Denominação</b>	Desempenho do Sistema
<b>Tipo</b>	Finalístico
<b>Objetivo Geral</b>	Assegurar solidez econômica e financeira da instituição no exercício a partir do desenvolvimento de serviços nos macroprocessos: Educação Profissional
<b>Objetivos Específicos</b>	Acompanhar/controlar receitas Acompanhar/controlar despesas de custeios Monitorar Investimentos Essas atividades visam buscar condições que garantam a perenidade e o fortalecimento da instituição de forma sólida e crível por meio de serviços e investimentos que agreguem valor aos clientes e promovam o crescimento sustentável.
<b>Público Alvo</b>	Pessoa Física (comunidade e industriário) e Empresas Industriais.
<b>Informações sobre os resultados alcançados</b>	

Ordem	Indicador (Unidade medida)	Exercício 2013	Exercício 2014
1	Índice de Sustentabilidade	73%	85%

**Análise do Resultado**

O índice de sustentabilidade da organização superou a meta, proveniente da realização de as receitas de serviços superior ao valor orçado e da estratégia de controle de despesas implementada neste exercício.

Fonte: SCOP e EMS5 (Relatório de Prestação de Contas Ordinárias – 2014, apresentado ao CGU).

**Quadro 8 – Objetivo estratégico Nº 2 - Assegurar escala e efetividade de atendimento às indústrias do Estado da Bahia**

<b>Identificação do Foco Estratégico</b>	
<b>Denominação</b>	Educação e Tecnologia e Inovação
<b>Tipo</b>	Finalístico
<b>Objetivo Geral</b>	Garantir a qualidade da oferta e a escala da educação básica e profissional sob a ótica da demanda e multiplicar a capacidade de inovação e acelerar a modernização tecnológica da indústria.
<b>Objetivos Específicos</b>	Garantir o atendimento às demandas da indústria do estado, ampliando a cobertura territorial (escala) e assegurando a qualidade dos serviços prestados.
<b>Público Alvo</b>	Pessoa Física (comunidade e industrial) e Empresas Industriais

**Informações sobre os resultados alcançados**

Ordem	Indicador (Unidade medida)	Exercício 2013	Exercício 2014
1	Matrícula em Educação Profissional Técnica de Nível Médio	14.591	19.573

**Análise do Resultado**

A realização do indicador foi superada na modalidade CHP devido crescimento da demanda do mercado para turmas de cursos técnicos de nível médio e ampliação da capacidade processo com implementação de Kits didáticos, inauguração de estruturas fixas para atendimento fora da RMS, certificação de profissionais de ensino e de suporte técnico.

Ordem	Indicador (Unidade medida)	Exercício 2013	Exercício 2014
2	Matrículas gratuitas com recursos da receita de contribuição geral	24.527	25.185

**Análise do Resultado Alcançado**

As matrículas gratuitas superaram a meta prevista em virtude do aumento da oferta de cursos gratuitos por turmas fechadas de aprendizagem básica.

Ordem	Indicador (Unidade medida)	Exercício 2013	Exercício 2014
3	Matrículas PRONATEC	39.760	49.200

**Análise do Resultado Alcançado**

As matrículas do PRONATEC superaram a meta orçada por motivo de aumento de solicitações dos demandantes existentes e da entrada de novos demandantes.

Fonte: SCOP (Relatório de Prestação de Contas Ordinárias – 2014, apresentado ao CGU).

Quadro 9 – Objetivo estratégico Nº 4 - Intensificar as ações de interiorização de EP, ES e STI, aderentes às demandas locais

<b>Identificação do Foco Estratégico</b>			
<b>Denominação</b>	Educação e Tecnologia e Inovação		
<b>Tipo</b>	Finalístico		
<b>Objetivo Geral</b>	Assegurar o atendimento às indústrias em todo o Estado da Bahia		
<b>Objetivos Específicos</b>	Identificar demandas de atendimentos por vocação regional; Ampliar prospecção de atendimento às indústrias fora da RMS; Monitorar número de municípios atendidos.		
<b>Público Alvo</b>	Pessoa Física (comunidade e industriário) e Empresas Industriais.		
<b>Informações sobre os resultados alcançados</b>			
<b>Ordem</b>	<b>Indicador (Unidade medida)</b>	<b>Exercício 2013</b>	<b>Exercício 2014</b>
1	Número de municípios atendidos	39	54
<b>Análise do Resultado</b>			
Atingimento da meta prevista influenciado principalmente pela realização de turmas de qualificação e habilitação técnica gratuitos ou programas Pronatec			

Fonte: Base GECOM (Relatório de Prestação de Contas Ordinárias – 2014, apresentado ao CGU)

Quadro 10 – Objetivo estratégico No 7 – Garantir a excelência na educação profissional e superior

<b>Identificação do Foco Estratégico</b>			
<b>Denominação</b>	Educação Profissional		
<b>Tipo</b>	Finalístico		
<b>Objetivo Geral</b>	Manter e aprimorar a qualidade dos serviços de educação profissional desenvolvidos de forma presencial e a distância pelas Escolas Técnicas.		
<b>Objetivos Específicos</b>	Assegurar o monitoramento contínuo dos processos de educação; Alcançar níveis de excelência na qualidade dos cursos desenvolvidos e Multiplicar a capacidade de oferta com foco nas demandas do mercado		
<b>Público Alvo</b>	Pessoa Física (comunidade e industriário) e Empresas Industriais.		
<b>Informações sobre os resultados alcançados</b>			
<b>Ordem</b>	<b>Indicador (Unidade medida)</b>	<b>Exercício 2013</b>	<b>Exercício 2014</b>
1	Índice de desempenho dos Cursos Técnicos (SAEP)	Adequado	Adequado
<b>Análise do Resultado</b>			
O SENAI BA apresentou em 2014, desempenho superior no Sistema de Avaliação do Ensino Profissionalizante – SAEP. Com o conceito adequado em 100% dos nove cursos avaliados, a instituição apresentou o melhor desempenho entre os DRs, nos cursos avaliados. Em cinco cursos, obteve o melhor resultado nacional (automação, química, informática, petróleo e gás, refrigeração e climatização). Destaque especial para a turma do curso de Redes de Computadores ofertada por Feira de Santana, que foi classificada no nível avançado, nível de excelência na avaliação.			

Fonte: Base SENAI DN (Relatório de Prestação de Contas Ordinárias – 2014, apresentado ao CGU).

Quadro 11 – Objetivo estratégico Nº 16 - Promover a ampliação e adequação da infraestrutura

<b>Identificação do Foco Estratégico</b>			
<b>Denominação</b>	Promover a ampliação e adequação da infraestrutura (Educação e Tecnologia e Inovação)		
<b>Tipo</b>	Finalístico		
<b>Objetivo Geral</b>	Dar um salto na qualidade da educação básica, profissional e ensino superior sob a ótica da demanda, criar novas estruturas e modernizar tecnologicamente a estruturas existentes.		
<b>Objetivos Específicos</b>	Investir na adequação tecnológica da infraestrutura física, equipamentos e sistemas de informação. Implantar novas unidades		
<b>Público Alvo</b>	Pessoa Física (comunidade e industriário) e Empresas Industriais.		
<b>Informações sobre os resultados alcançados</b>			
<b>Ordem</b>	<b>Indicador (Unidade medida)</b>	<b>Exercício 2013</b>	<b>Exercício 2014</b>
1	Índice de investimento em modernização da infraestrutura	100%	134%
<b>Análise do Resultado</b>			
O resultado acima do previsto deve-se principalmente, pela aquisição de equipamentos extra orçamentários com recursos oriundos de projetos de pesquisa e inovação.			

Fonte: EMS – Base DN retificada (Relatório de Prestação de Contas Ordinárias – 2014, apresentado ao CGU).

Conforme demonstrado, há uma distinção sobre os ganhos operacionais alcançados pela organização no que se refere a eficiência dos processos transformados e a demonstração de ganhos para os clientes (alunos, e indústrias) de forma equilibrada, ou seja, ampliou-se geograficamente o mercado de atuação com manutenção de qualidade, inovando processos, automatizando rotinas.

#### 4.5 IMPACTO DO REDESENHO SOBRE O DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Nessa etapa, buscou-se obter informações que pudessem subsidiar a análise dos resultados alcançados e o impacto desses resultados na organização, para tanto, foram levantadas questões relacionadas a percepção de eficácia da implantação do novo modelo, ao gerenciamento de mudança e transformação organizacional, ao papel da tecnologia da informação, bem como às vantagens e desvantagens observadas, com a implantação do modelo adotado.

#### 4.5.1 Monitoramento da eficácia da implantação

Em referência aos indicadores para acompanhar e avaliar a eficácia e os impactos da implantação do novo modelo, de forma unânime, os entrevistados afirmaram que não foi elaborado um projeto de implantação nem houve a definição prévia de indicadores de processos a serem monitorados.

A esse respeito, o Diretor Regional da organização estudada comenta:

*[...] desde o início, sabíamos o que queríamos e onde deveríamos chegar, mas não tivemos um projeto previamente estruturado. Sabíamos, mais ou menos, os conceitos e procedimentos da metodologia e fomos implantando, mas não chegamos a definir os indicadores para mensurar a eficácia da implantação. (informação verbal).*

E completa:

*[...] Contudo, além da nossa percepção, tivemos vários indicadores, por macroprocessos, que demonstram que houve melhoria do desempenho organizacional.*

*Na Educação Profissional, por exemplo, além dos índices de satisfação dos alunos e de empresas, buscávamos melhor posicionamento de desempenho dos cursos técnicos de nível médio. Em 2014, na avaliação anual do Sistema de Avaliação da Educação Profissional (SAEP), coordenada pelo Departamento Nacional do SENAI, obtivemos, para 87% dos cursos avaliados, o melhor desempenho nacional entre as escolas do SENAI de todo o Brasil. Isso representa um crescimento de 7% com relação à avaliação anterior. (informação verbal).*

#### 4.5.2 Gerenciamento da mudança

Nessa etapa da pesquisa, buscou-se identificar “se” e “como” ocorreu o gerenciamento da mudança na organização estudada, na transição do modelo de gestão por Unidades operacionais para o modelo de gestão por processos de negócio.

Na organização estudada, o processo de gerenciamento da mudança, na prática, tem acontecido de forma gradativa com o envolvimento das lideranças e das equipes de redesenho, em momentos específicos e acompanhada nos diversos fóruns colegiados. Contudo, reconhece a alta direção que:

*Essa etapa da implantação não foi um projeto preliminarmente planejado, apesar da visão clara da mudança, alinhada à estratégia da organização. (informação verbal).*

Essa decisão da organização, se contrapõe ao referencial teórico estudado, que conceitua o gerenciamento da mudança como um processo que compreende um planejamento da transformação organizacional e que tem como o objetivo principal o de preparar os envolvidos para a mudança e incentivá-los a alcançar resultados sustentáveis, conforme destaca, (MONTEIRO, 2003), (PAIM, 2009), (ROSEMANN, 2013). Segundo esses autores, uma transformação por processos requer da organização um projeto estruturado com frequentes realinhamentos, envolvendo gestores para desenvolver habilidades únicas e ajustes nas estruturas da organização, visto que a introdução de um novo modelo de negócios em constantes mudanças nas condições de mercado é de alto risco.

Cumprido ressaltar ainda que, a implantação de um modelo de gestão por processos, requer além de planejamento sistemático, a constituição formal de uma equipe de transformação que defina procedimentos e utilize ferramentas e técnicas de gerenciamento de mudanças para assegurar que os objetivos de transformação estabelecidos sejam bem comunicados e atingidos (PAIM, 2009). Quando isso não acontece, a transformação não evolui do nível de processo para ser direcionada pela estratégia do negócio, dificultando assegurar que a estratégia pretendida seja a mais adequada.

Segundo Davenport (1993) reitera que, a organização deve formar equipes multidisciplinares dedicadas, com capacidades diversas e dedicação ao projeto de transformação, composto de pelo menos um “advogado” da mudança, um patrocinador, em geral ligado à alta direção, com conhecimentos relacionados ao negócio, com capacidade e dedicação para promover a motivação/inspiração na organização, boa base conceitual e paciência quanto aos resultados. Segundo o autor, é preciso estabelecer a mensuração dos processos, em especial para além dos indicadores financeiros com o objetivo de coletar informações e métricas dos processos e de suportar a

transformação com técnicas como as ferramentas da Qualidade ou de planejamento.

#### **4.5.3 Suporte da tecnologia da informação**

No contexto da implantação do modelo de gestão por processos da organização estudada, a utilização da tecnologia da informação (TI) foi considerada pelos entrevistados como uma ferramenta fundamental para levar o citado modelo à consecução.

O gerente do núcleo estratégico considera:

*A TI é imprescindível numa gestão por processos, pois faz com que os benefícios desta gestão fiquem mais evidenciadas, sem as desvantagens de ter aumento de trabalho operacional. Além disso é uma forma de possibilitar a consolidação de diferentes indicadores para que se enxergue o resultado de tudo que se está realizando na organização por processo ou de uma forma mais vertical. (informação verbal).*

Conquanto as dificuldades e limites apresentados com relação à utilização e efetiva integração da TI no processo de mudança e de implantação da gestão por processo na organização, observou-se que os recursos e investimentos necessários para atender às demandas dessa implantação, com foco na eficácia da gestão, foram planejados e providos a seu tempo e modo. Nesse sentido, Jesus e Macieira (2015), ponderam que a construção de sistemas de TI com base em processos, permite que automatizações sejam pensadas fim-a-fim, facilitando a colaboração e a integração entre pessoas, que passam a ser orquestradas por fluxos de controle do trabalho.

Conforme contatado por meio das entrevistas, a tecnologia da informação se mostrou um poderoso instrumento da mudança e do “empoderamento” na implantação realizada pela organização estudada, confirmando o que foi ressaltado por Davenport (1993), quando elege a tecnologia da informação como o habilitador mais importante da reengenharia, apesar de considerar que TI será pouco eficaz sem as inovações humanas simultâneas.

#### 4.5.4 Vantagens e desvantagens da implantação de uma gestão por processos

Embora muito já se tenha capitalizado sobre as vantagens da gestão por processos e considerando, ainda, que os casos de sucesso se avolumam de forma muito mais significativa do que os de fracassos na implantação da gestão de processos nas empresas, nesse ponto da pesquisa buscou-se investigar também se os envolvidos nesse processo na organização estudada, tinham a percepção de alguma(s) desvantagem(ns) “da” ou “na” implantação desse modelo de gestão em uma instituição sem fins lucrativos.

Como vantagens e pontos positivos da gestão por processos foram destacados pelos participantes da pesquisa, os seguintes aspectos: ampliação e consolidação da visão sistêmica; explicitação e documentação dos processos por meio de modelagem; identificação de interfaces e integração entre os processos; identificação clara de papéis e de responsabilidades no processo; promoção da cultura de melhoria contínua e implementação de uma gestão mais proativa.

Ao discorrer sobre as vantagens identificadas, até então, com a implantação da gestão por processos na organização, o Diretor Regional reitera, principalmente, a ampliação da visão sistêmica e a intensificação do foco do negócio, ressaltando que:

*[...] a gestão por processos trouxe para a organização um “olhar único” sobre as necessidades dos clientes e a forma de atender a essas necessidades, com maior celeridade, otimizando recursos, padronizando os conteúdos e mesmo o modo de desenvolvê-los. (informação verbal).*

Quanto às desvantagens, o Diretor Regional assevera que ainda não se pode falar nisso nem concluir nada a respeito, pois o modelo encontra-se em aprimoramento e os ciclos previstos ainda não foram finalizados. De um modo geral, não houve percepções categorizadas como muito relevantes e que pudessem apontar, de forma direta e inequívoca, as desvantagens ou pontos negativos da implantação do modelo de gestão por processos. Ademais, percebe-se que as observações que possam ser consideradas como sinais de

desvantagens da implantação do modelo de gestão por processos, reportam-se menos a esse modelo de gestão em si, sua metodologia e ferramentas, e mais aos “meios e modos” adotados pela organização estudada para essa implantação.

## 5 CONCLUSÃO

A questão central deste estudo foi a de investigar o modelo de gestão por processos adotado por uma organização sem fins lucrativos, com atuação no segmento de educação e tecnologia. Nesse sentido, o objetivo pode ser considerado alcançado, visto que, nas etapas da pesquisa realizada pelo referido estudo, foram verificadas as mudanças na estrutura organizacional, os redesenhos ocorridos nos processos de educação profissional, as contribuições dos fatores habilitadores na implementação, as ações de melhorias implementadas, as estruturas de governança estabelecidas, o comprometimento da alta direção e o envolvimento da força de trabalho com a implantação do modelo, nos diversos níveis organizacionais.

De forma mais específica, o estudo apresentou o modelo de gestão implantado pela organização, estruturado por macroprocessos, apoiado por comitês de gestão e grupos técnicos e de trabalho, focados nas competências tecnológicas e nas linhas de atuação, respectivamente. Essa nova estrutura proporcionou a organização intensificar e ampliar o negócio educação profissional, potencializar as ações de tecnologia e inovação, assim como, consolidar a atuação no segmento de ensino superior.

O novo modelo estabelecido foi aprimorado ao longo do período analisado, consolidando e revisando estruturas de apoio, redefinindo atividades e tarefas de processos de negócio, compartilhando e analisando resultados dos processos no Comitê de Gestão e Estratégia (CG&E), com claras definições dos papéis e responsabilidades dos diversos atores envolvidos nos processos.

Observa-se entretanto, que o modelo implantado pela organização ainda estava focado na mudança da estrutura organizacional, com forte orientação ao atendimento às demandas dos clientes, sem entretanto apresentar uma cultura de gestão por processos de negócio efetivamente instalada, baixo uso de técnicas quantitativas para melhorar e controlar frequentemente os processos redesenhados, ausência de comparação do desempenho dos processos com

referenciais externos e classificação de tarefas em níveis de maturidade, características presentes em organizações com maior maturidade gerencial em processos de negócio, conforme destacado por Paim (2009).

No que diz respeito aos motivos que levaram a organização a adotar um modelo de gestão por processos de negócio, ficou identificado neste estudo de caso, que o BPM foi implantado na organização, para tornar mais ágeis e flexíveis os processos, para melhorar a qualidade dos serviços e proporcionar maior satisfação aos clientes. Dentre os fatores que mais contribuíram para o alcance desses objetivos, destacaram-se como relevantes, a eliminação de atividades que não agregavam valor, o aprimoramento das interfaces entre os processos internos, a redução do desperdício e a eliminação do retrabalho, além de atender mais rápido aos clientes.

Os motivos da organização estudada, assim como as características consideradas relevantes para o seu alcance, assemelham-se aos motivos predominante na maioria das organizações brasileiras, pesquisadas pela ABPMP Brasil (2015), cujo o resultado revela que 67%, das 314 empresas brasileiras participantes da pesquisa, implementaram a gestão por processos visando principalmente melhorar a produtividade interna e/ou a qualidade dos serviços prestados na visão do cliente. Entretanto, esses resultados, ratificam o observado por Rosemann (2014), quando afirma que, as organizações ainda estão adotando a gestão por processos com uma abordagem de dentro para fora, utilizando o redesenho de processos com foco direcionado a resolver problemas dentro de seus processos singulares. Contudo, ressalta esse autor, que é preciso evoluir, para criar desenhos de processos inovadores que encantem os clientes e promovam grandes inovações corporativas.

Com relação aos habilitadores da gestão por processos na organização estudada, ficou evidente que dentre os fatores relacionados os mais importantes foram: a “orientação para o cliente”, o “alinhamento entre a estratégia e os processos” e o “comprometimento da alta direção”. Na orientação para o cliente o aspecto mais relevante foi o rompimento de paradigma com relação ao atendimento as demandas dos clientes no que se

refere a agilidade e flexibilidade no atendimento as solicitações de atestados e requerimentos, ampliação do número de turmas e localidades na oferta dos cursos técnicos. No que se refere ao alinhamento entre a estratégia e os processos, pode-se verificar que as mudanças implementadas nos processos foram decorrentes de desdobramentos dos objetivos estratégicos da organização, e que esse alinhamento demonstrou ser fundamental para as características do negócio, por se tratar de uma empresa sem fins lucrativos. Quanto ao comprometimento da alta direção, os aspectos mais relevantes foram a disposição para assumir riscos, bem como sua participação efetiva nas definições do modelo, na execução e acompanhamentos das fases implementadas.

Vale destacar ainda, a relevância do habilitador: “suporte da tecnologia da informação em alinhamento com os processos”, cuja articulação viabilizou a alcance dos objetivos operacionais e atendimento reais a estratégia. A tecnologia da informação sem dúvida foi literalmente fundamental e indissociável na mudança de gestão por processo. Cumpre-se ressaltar que a tecnologia da informação foi vista como um habilitador e não como uma solução para automatizar os processos, e que todas as ações implementadas tiveram o devido planejamento e acompanhamento por parte dos donos de processos e coordenadores de implantação das melhorias.

Com relação a cultura organizacional, observou-se que esse facilitador considerado como insuficiente, foi impactado pela falta de um planejamento estruturado para gerenciamento do projeto de implantação, pela ausência de um plano de para execução de uma comunicação efetiva com os diversos níveis da organização, além da falta de sistematização para execução da capacitação dos envolvidos nos redesenhos dos processos e na prática de BPM. Segundo o destacado por Hammer e Champy (1993), Davenport (1993), Monteiro (2003) e Paim (2009), a gestão por processos de negócio encontra na cultura sua oportunidade de transformar a organização e ao mesmo tempo o maior obstáculo para realizar qualquer mudança. Contudo, apesar dessas dificuldades a organização ratifica a importância de ter implantado o novo

modelo de gestão, cujas ações implementadas proporcionou o alcance dos resultados de desempenho aferidos.

Com relação aos ganhos operacionais, conforme apresentado no Quadro 5, as variações positivas no desempenho dos indicadores, monitorados pela organização, demonstram ter havido ganhos em todas as perspectivas, principalmente no que se refere aos processos internos. Contudo, em linhas gerais ficou constatado por meio das entrevistas que apesar da cultura para mensuração dos resultados instalada na organização, não foi previsto indicador específico para o redesenho que monitorasse o antes e depois da reengenharia dos processos, o que dificultou uma avaliação mais precisa dos ganhos obtidos pela organização com a gestão por processos.

Entre as vantagens consideradas pela organização com a implantação da gestão por processos, foi a de que a mudança no modelo de gestão oportunizou a integração de competências e conhecimentos, elevou o aprendizado organizacional e potencializou a visão sistêmica dos envolvidos, fazendo com que os colaboradores passassem a trabalhar mais para a instituição e não só para o seu departamento.

Outro ponto importante constatado no estudo de caso é que o modelo de gestão por processos de negócio depende da maturidade da gestão estratégica da organização em estudo, da disponibilidade e da qualidade das informações, do conhecimento dos processos e da visão sistêmica dos atores envolvidos, requerendo da organização um planejamento de implantação sistemático, abrangente e profundo, sem deixar de considerar o porte da organização e os recursos disponíveis.

Analisando os resultados obtidos com este estudo de caso, percebe-se uma grande expectativa da organização sobre os resultados a serem alcançados com o Gerenciamento de Processos de Negócio, não somente com relação ao aumento de eficiência dos processos (redução de custos, eliminação de desperdícios, simplificação/uniformização de rotinas), mas saltos qualitativos no segmento de atuação e de reposicionamento no cenário nacional. Essa

perspectiva de continuidade apresentada pela organização está respaldada pelos pensamentos dos autores Rosemann (2014 e 2015), Jesus e Macieira (2014), Paim (2009), Monteiro (2003) e Barros (2009), quando destacam que a gestão por processos deve ser vista como um programa contínuo na organização e não apenas como um projeto com começo, meio e fim. Esses autores consideram que, entre os impactos da implantação está o aprimoramento contínuo do portfólio de processos da empresa, o que inclui os processos de negócio da cadeia de valor e também os processos de apoio ou suporte.

Destaca-se também nesse estudo, que o auxílio de especialista externo mostra-se pouco expressivo, visto que, apenas os primeiros redesenhos de processos, tiveram apoio externo, sem entretanto proceder a implantação do redesenho e os consequentes ajustes. Essa constatação contradiz a posição de especialistas, entre eles Hammer e Champy (1993), de que é imprescindível o envolvimento de consultorias nas implantações de BPM e ratifica a posição de Paim (2000) que inovação de processos são realizadas por forças internas da organização.

Por fim, dentre as conclusões a que se possa chegar, pode-se afirmar que, a implantação de uma gestão por processos de negócio em uma organização sem fins lucrativos, considerando a natureza e dimensão da instituição estudada, em suas diferentes fases, constitui-se tarefa por demais complexa e demorada, mas que é completamente viável se a organização possuir estratégias que criam valor às partes interessadas e uma liderança comprometida. Diante disso, pode ser observado que, os resultados e benefícios conquistados compensam os custos e os esforços despendidos para implantar e manter o desse modelo de gestão.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

São apresentados a seguir sugestões de temas para trabalhos futuros que podem contribuir para o avanço da gestão por processos de negócio:

- a) Avaliar os aspectos comportamentais vinculados ao processo de mudança proporcionado pela implantação da gestão por processos.
- b) Verificar o impacto do escritório de processos em uma organização quando da implantação da gestão por processos. O melhor modelo e onde deve estar localizado na estrutura organizacional.
- c) Desenvolvimento de um método orientado a objeto (*framework*) para sistema de informação, utilizando informações de processos internos e de referência externas, que suporte a tomada de decisão em uma organização com modelo de gestão por processo de negócio.
- d) Investigar organizações com implantação de BPM explorador
- e) Avaliar o impacto da efetividade da capacitação das pessoas e da comunicação na cultura organizacional quando da implantação de uma gestão por processos.
- f) Investigar a integração da visão de negócio com a visão de tecnologia da informação levando em consideração soluções de BPMS adotada (ou não).
- g) Investigar sobre a relação da gestão de processos com a gestão de riscos em organizações que implantaram programa de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOK V3.0. **Guide to the business process management: common body of knowledge**. [S.l.]: [s.n.], 2013.

ABREU, F. S. Reengenharia: em busca de uma teoria. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 5, jul./set. 1994.

ABUDI, G. **Project managing business process improvement initiatives**. [S.l.]: BPTRENDS, 2011.

ALMEIDA, A. ; SURH, I. Educação profissional no Brasil: a construção de uma proposta educativa dual. **Revista Intersaberes**, v. 7, n. 13, p. 81 – 110, jan./jun. 2012.

ANDREWS, K. **The concept of Corporate Strategy**. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil Ltda, 1977.

APRENDIZAGEM dos industriários. Disponível em: <[www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br) > Acesso em: 19 set. 2011.

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. **Balanced Scorecard Basics**. Disponível em: <<http://www.balancedscorecard.org/>>. Acesso em: 21 jun. 2014.

BALDAM, R. **Gerenciamento de processos de negócios. BPM - Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2008.

BARBALHO, A. **Formação profissional e competência pedagógica: um estudo sobre o exercício da docência no SENAI-BA. 2009**. Dissertação (Mestrado)- UNIFACS, Salvador, 2009.

BARROS, D. **Governança de processos: proposição de um modelo teórico de governança para gestão de processos**. 2009. Dissertação (Mestrado)- Programa de Engenharia de Produção - COPPE – UFRJ, 2009.

BEDÊ, E. Educação profissional no Brasil. Universidade Federal. **Reviews: Trabalho, Educação e Saúde**, v.2, n.1, p.62-368, 2004.

BERGER FILHO, R. L. Educação profissional no Brasil. **Revista Iberoamericana de educación**, n. 20, p. 87-106, 1999.

BIAZZI, M.; MUSCAT, A.; BIAZZI, J. Indicadores de desempenho associados a mapeamento de processos: estudo de caso em instituição pública brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006. **Anais...** 2006.

BPM Global Trends. **Resultados da pesquisa nacional em gerenciamento de processo** 10 ed.[S.l.]: ABPMP BRASIL, 2015.

BPM INSTITUTE. Disponível em: <<http://www.bpminstitute.org>>. Acesso em: 12 jun. 2014.

BRAGA R.; MONTEIRO, C. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 4.048, de 22 de janeiro de 1942**. Cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Brasília, 1942.

CARDOZO, R. **Gestão participativa na educação na educação profissional e tecnológica**. 2010. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação) Faculdade de Educação - UNB, Brasília, 2010.

CARPINETTI, L. **Proposta de um modelo conceitual para o desdobramento de melhorias estratégicas**. São Carlos: Departamento de Engenharia Mecânica. Escola de Engenharia de São Carlos – USP - v.7, n.1, abr. 2000.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. **Educação Básica e Formação Profissional**. Rio de Janeiro: [s.n.], 1993.

CORDEIRO, N.; VALENTINA, L.; POSSAMAI, O. **A utilização do *balanced scorecard* na otimização de processos**. Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001\\_tr21\\_0656.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr21_0656.pdf)>. Acesso em: 10 nov. 2013.

COSTA, E; POLITANO, P. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2008. **Anais...** 2008.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DRAGO, D. **As escolas da gestão e a gestão da Instituição de Ensino**. Disponível em: <<http://www.dmc3.com.br/biblioteca/artigos/as-escolas-da-gestao-gestao-instituicao-ensino>> Acesso em: 10 nov. 2013.

ELO GROUP. **Roadmap para Implantação de um escritório de processos**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2008.

FINGAR, P. ; STIKELEATHER, J. **Business Innovation in the cloud: executing on innovation with cloud computing**. Meghan Kiffer Pr. [s.n.], 2013.

FERREIRA, E.; TEIXEIRA, Z. A educação clássica redimensionada. In: BRZEZINSKI, Iric. **LDB interpretada: diversos olhares se entrecruzam**. São Paulo: Cortez, 1997.

FONSECA, C. **Historia do Ensino Industrial no Brasil**. Rio de Janeiro: [s.n.], 1961.

GARTNER RESEARCH. Disponível em: <<http://www.gartner.com>>. Acesso em: 19 nov. 2010.

GENTILI, P. (Org.). Neoliberalismo e educação: manual do usuário. In: SILVA, T.T. **Escola S. A.: quem ganha e quem perde no mercado educacional do**

neoliberalismo. Brasília: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação (CNTE), 1996.

GIUGLIANI, E.; GREGÓRIO, V. Gestão do Conhecimento através do mapeamento de processos em empresas intensivas em conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007. **Anais...** 2007.

GODOY, A. Pesquisas qualitativas: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, maio/jun. 1995.

GONÇALVES, J E L. As empresas são Grandes coleções de Processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GONÇALVES, J. E. L. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 4, jul./ago. 1994.

GOUILLART, F. ; NORTON, D. **Reengenharia e transformação: por onde começar?** **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.1, p.6-11 mar./abr. 1995.

GRAMSCI, A. **Os intelectuais e a organização da cultura**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

GUIA referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. [S.l.]: Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - SPI, 2009.

HARMON, P. **Business process management: a guide for business managers and bpm and six sigma professionals**. [S.l.]: Elsevier, 2007.

HAMEL, G. **O futuro da administração**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.

HAMEL, G. ; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2000.

HAMMER, M. Reengineering work: dont't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v.68, n.4, p.104-12, jul./aug, 1990.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

HAMMER, M. **Além da reengenharia**. Editora Campus. 1997.

HAMMER, M. The process audit. **Harvard Business Review**, 2007.

HAMMER, M.; HERSHMAN, L. **Mais rápido, barato e melhor**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

HARMON, P. **BPM Governance**. BPTrends, v.3, 2008.v.3.

- HARRINGTON, H. J. **Business**. New York: McGraw Hill, 1993.
- JESUS, L. **Construindo sistemas para o trabalho do conhecimento**. [S.l.]: EloGroup, 2015.
- JESUS, L. et al. - **BPM Center of Excellence: the case of a Brazilian company**. [S.l.]: Handbook on Business. 2015
- JESUS, L. MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**. [S.l.]: EloGroup, 2014.
- KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: the strategy-focused organization**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KAPLAN, R. S. ; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- KIM, W.C; MAUBORGNE, R. **A estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro: Campus. 2005.
- KINTSCHNER, F. E; BRESCIANI, E. L. Reengenharia de processos: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema. **Revista de Administração de UNISAL**, Ano 1. n. 1, ago. 2004.
- KOTTER, John P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard business review**, v. 73, n.2, p. 59-67, 1995.
- KUENZER, A. **Ensino Médio e Profissional: as políticas do Estado Neoliberal**. São Paulo: Cortez, 1997.
- KUENZER, A. **As mudanças no mundo do trabalho e a educação: novos desafios para a gestão**. Administração Escolar. São Paulo: [s.n.], 1995.
- LADEIRA, M B. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gestão da Produção**, v. 19, n. 2, 2012.
- LUCCHESI, R. **Perspectivas da educação profissional para a competitividade do país**. Brasília: SENAI, 2015
- MANFREDI, S. **Educação Profissional no Brasil**. São Paulo: Cortez, 2002
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000
- MINTZBERG, H. et al. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. New York: Pearson Education, Inc. Prentice Hall, 2003.
- MONTEIRO, W.R. **Implementação da reengenharia de processos de negócio: estudo de caso de organizações no Brasil**. 2003. Dissertação (Mestrado)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 2003.

- MORAES, C.S.V. Ações empresariais e formação profissional. Serviço Nacional de Aprendizagem. **São Paulo em Perspectiva**, v.14, n.2 2000
- MOTTA, R. A Busca da competitividade nas empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 1, mar./abr. 1995.
- \_\_\_\_\_. **Brasil Ano 2000: uma nova divisão de trabalho na educação**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.
- OLIVEIRA, F. M. **Aplicação do Business Process Management (BPM) nas organizações**. São Paulo: [s.n.], 2008.
- PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Bookman, 2009.
- PAIM, R; CAULLIRAUX.H; SANTOS.D. A Importância das tarefas para gestão de processos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007. **Anais...** 2007.
- PAIM, R. **As tarefas para gestão de processos. 2007**. Tese (Doutorado)- Programa de Engenharia de Produção - COPPE – UFRJ. Rio de Janeiro, 2007.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Campus, 2004.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1989.
- ROMANELLI, O. **História da Educação no Brasil (1930/1973)**. Petrópolis: Vozes, 1980.
- ROSEMANN, M. The servisse portfolio of a BPM Center of excellence. Entrevista. **Business Process Management Journal**, 2008. Disponível em: <[www.bpmglobaltrends.com.br](http://www.bpmglobaltrends.com.br)> Acesso em: 10 ago. 2014.
- ROSEMANN, M. Ambidestria em BPM. Entrevista. **Business Process Management Journal**, v.20, n. 4, 2014. Disponível em: <[www.bpmglobaltrends.com.br](http://www.bpmglobaltrends.com.br)> Acesso em: 10 ago. 2014.
- ROSEMANN, M. Os três direcionadores da inovação – Qual influência da gestão por processos e arquitetura empresarial? In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE BPM, 2012. **Anais...** 2012.
- RUMMLER, G. **White Space Revisited**. . [S.l.]: John Wiley Professional, 2010.
- RUMMLER, G.; BRACHE A. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, SP, 1994.
- SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, jul./set. 1999.
- SAVIANI, D. **A Nova Lei de Educação: trajetória, limites e perspectivas**. Campinas: Autores Associados, 1997.

SENAC. **A educação profissional no contexto da educação**. Disponível em: <[www.senac.br/conheça/referenciais/ref2.htm](http://www.senac.br/conheça/referenciais/ref2.htm)>. Acesso em: 12 out. 2014.

SMITH, R. **Business process management and the Balanced Scorecard: using processes as strategic drivers**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2007.

SMITH; H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. . [S.l.]: Meghan-Kiffer Press, 2006.

STRAKER, K, WRIGLEY, C, ROSEMANN, M. Can emotion provide a new approach to business model innovation? 2013 IEEE TSINGHUA INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT SYMPOSIUM: DESIGN-DRIVEN BUSINESS INNOVATION, INSTITUTE OF ELECTRICAL AND ELECTRONICS ENGINEERS, 2013, China. **Proceedings...** 2013. p. 312-317.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. **Gestão de instituições de ensino**. 4 ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.

THEGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Estabelecendo o escritório de processos**. [S.l.]: EloGroup, 2010.

WITTACZIK, L. Educação Profissional no Brasil: Histórico. **E-Tech: Atualidades Tecnológicas para Competitividade Industrial**, Florianópolis, v.1, n.1, p.77-86, 1<sup>o</sup>sem, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

### CLASSIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo:
Escolaridade:
Tempo de Empresa

### BLOCO A – MODELO DE GESTÃO POR PROCESSOS

Com relação ao modelo de gestão por processo implementado na organização podemos concluir que:

- A. Quais as atitudes e as ações concretas que melhor representaram o comprometimento da alta administração com a implementação da gestão por processos?
- B. Como está sendo realizado o alinhamento da estratégia com a abordagem de gestão por processos
- C. Comente sobre o apoio esperado pela organização a ser fornecido pelo escritório de processo na implantação da gestão por processos.
- D. Com relação à equipe de trabalho, comente sobre: capacidades e habilidades necessárias para o desenvolvimento das atividades e como essas capacidades e habilidades foram providas.
- E. Como são identificados os donos de processo e que tipo de delegação foi estabelecida.
- F. Como foi comunicada para a força de trabalho a adoção de gestão por processo

## APENDICE B - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Trata-se de um estudo de casos sobre a implementação da gestão por processos do negócio em uma instituição de educação profissional, sem fins lucrativos. Em linhas gerais, esse questionário visa coletar informações sobre as motivações da organização para a adoção da gestão por processos (BLOCO A e B).

Desde já agradeço sua colaboração.

### BLOCO A – CLASSIFICAÇÃO DOS RESPONDENTES

Cargo:			
Escolaridade:			
	Ensino médio	Especialização	
	Graduação	Mestrado / Doutorado	
Tempo de Empresa			
	Abaixo de três anos	Entre sete e 10 anos	
	Entre três e seis anos	Acima de 10 anos	

A. Processos redesenhados na organização que tiveram sua participação:

- ( ) Organização dos Recursos – PRONATEC
- ( ) Oferta dos cursos – PRONATEC
- ( ) Execução dos cursos – PRONATEC
- ( ) Planejamento acadêmico – EP
- ( ) Secretaria *On line*
- ( ) Ouvidoria

B. Mês/ano de início do projeto de Gestão de Processos de Negócio (BPM):

[...][...][...]/[...][...][...].

C. Mês/ano de término do projeto de BPM: [...][...][...]/[...][...][...].

## BLOCO B – MOTIVAÇÃO PARA A ADOÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

Questão 1. Com relação aos objetivos que levaram a empresa a adotar a Gestão de Processos de Negócio - BPM, atribua uma nota de zero a três para cada um dos objetivos relacionados abaixo, utilizando o seguinte critério:

- nota 0 - sem importância ou não se aplica;
- nota 1 - baixa importância;
- nota 2 - importância média;
- nota 3 - alta importância.

Objetivos da gestão por processos no SENAI – DR/BA (BPM)	Nota			
	0	1	2	3
a) Proporcionar maior satisfação ao cliente				
b) Tornar mais ágeis e flexíveis os processos				
c) Melhorar a qualidade dos seus serviços				
d) Reduzir custos dos serviços prestados				
e) Aumentar a participação no mercado				
f) Aumentar a receita				

Questão 2. Nos quadros abaixo constam os possíveis fatores que podem contribuir para o alcance dos objetivos elencados na Questão 1. Considerando sua participação nas transformações de processos, atribua uma **nota de zero a três** que indique seu concordância do grau de contribuição de cada um dos fatores nos objetivos, sendo:

- nota 0 - sem contribuição ou não se aplica;
- nota 1 - baixa contribuição;
- nota 2 - contribuição média;
- nota 3 - alta contribuição.

A. Como a BPM pode contribuir para a maior satisfação do cliente	Nota			
	0	1	2	3
1. Agilizando o desenvolvimento de novos produtos e serviços				
2. Atendendo mais rapidamente o pedido do cliente				
3. Melhorando a qualidade dos produtos e serviços				
4. Proporcionando maior rapidez e qualidade no atendimento pós-venda				
5. Outros (especificar)				

<b>B. Como a BPM pode contribuir para tornar os processos mais ágeis e flexíveis</b>	<b>Nota</b>			
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Eliminando atividades que não agregam valor				
2. Aprimorando as interfaces entre os processos internos				
3. Melhorando o nível de contato com fornecedores e clientes				
4. Outros (especificar)				

<b>C. Como a BPM pode contribuir para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços</b>	<b>Nota</b>			
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Reduzindo desperdícios e eliminando retrabalho				
2. Aumentando a confiabilidade no atendimento ao cliente				
3. Outros (especificar)				

<b>D. Como a BPM pode contribuir para a redução de custos</b>	<b>Nota</b>			
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Custos de mão de obra: eliminando atividades desnecessárias				
2. Custos de matéria prima: melhorando o contato com o fornecedor				
3. Custos de informação: usando Tecnologia da Informação				
4. Outros (especificar)				

<b>E. Como a BPM pode contribuir para aumentar a participação no mercado</b>	<b>Nota</b>			
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Proporcionando maior qualidade aos produtos e serviços				
2. Obtendo maior rapidez e qualidade de resposta ao cliente				
3. Reduzindo custos e preços dos produtos e serviços				
4. Aumentando o grau de satisfação do cliente				
5. Outros (especificar)				

<b>F. Como a BPM pode contribuir para aumentar a receita</b>	<b>Nota</b>			
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Desenvolvendo produtos e serviços mais rapidamente				
2. Aumentando o volume produzido de produtos e serviços				
3. Reduzindo custos e preços dos produtos e serviços				
4. Outros (especificar)				



## APÊNDICE C - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

### BLOCO C – CARACTERIZAÇÃO DO REDESENHO

Para caracterizar se o redesenho do processo de educação profissional no SENAI BA foi bem sucedido, determinados fatores devem estar presentes na sua implementação, aqui denominados de “fatores críticos de sucesso para a implantação da gestão por processos”.

Questão 1. Nessa etapa deverá ser atribuída nota para a percepção de efetividade dos fatores relacionados no redesenho dos processos efetuada na organização. Para avaliar a efetividade deverá ser atribuída notas de 1 a 10, sendo **nota 1 para a menor efetividade percebida e a nota 10 para a maior efetividade**.

FATORES CRÍTICOS	DESCRIÇÃO DOS FATORES	Avaliação
Alinhamento entre estratégia e os processos	Alinhamento e a aderência dos processos de negócio à estratégia organizacional a fim de atender efetivamente às mudanças constantes no contexto da organização, bem como às demandas e aos requisitos dos clientes dos processos.	
Comprometimento da alta administração	Compreende o envolvimento do nível estratégico de forma efetiva e não apenas formal, buscando o aumento do comprometimento das demais lideranças e demonstrando explicitamente aos demais níveis organizacionais apoio às iniciativas de BPM	
Comunicação	Envolve a comunicação efetiva entre os envolvidos ao longo de todas as fases do projeto de BPM.	
Cultura organizacional	Envolve o gerenciamento e adequação dos aspectos culturais em relação à execução dos objetivos estabelecidos no projeto de implementação de BPM a fim de favorecer um ambiente receptivo para a abordagem de gestão por processos	
Automação dos processos	Refere-se ao uso de tecnologia da informação para auxiliar os envolvidos na execução de tarefas rotineiras, bem como nos processos onde a lógica do negócio não requer intervenção de funcionários	
Metodologia estruturada para a gestão por processos	Definição clara das etapas e dos critérios a serem seguidos na implementação de projeto de BPM, levando em consideração, principalmente, a estratégia organizacional, os aspectos comportamentais do pessoal envolvido na execução do projeto e a integração com outras metodologias de gestão utilizadas na organização	

<b>FATORES CRÍTICOS</b>	<b>DESCRIÇÃO DOS FATORES</b>	<b>Avaliação</b>
Envolvimento das pessoas	Engloba o comprometimento e envolvimento das pessoas durante a fase de implementação das iniciativas de BPM e no processo de melhoria contínua do modelo de gestão por processos	
Gerenciamento da mudança	Compreende um plano estratégico de gestão de mudanças inerente à abordagem orientada por processos com o objetivo principal de preparar os envolvidos para a mudança e incentivá-los a alcançar resultados sustentáveis	
Equipes multidisciplinares e autogeridas	Compreende a formação de equipes de análise e redesenho constituída por pessoas de diversas áreas e funções, com auto gestão.	
Apoio do escritório de processos	Capacidade de gerir e dar continuidade à prática BPM na análise do processo, redesenho e na fase de implementação da iniciativa	
<i>Empowerment</i> do dono de processo na execução dos processos	Maior autonomia para os donos dos processos e demais envolvidos na tomada de decisões envolvendo os processos de negócio, a fim de proporcionar maior agilidade ao negócio e possíveis impedimentos à execução dos processos	
Ferramenta de TI única para modelar os processos	Padronização de uso de ferramenta de tecnologia da informação para a modelagem de processos nas diferentes áreas de negócios da organização.	
Medição de desempenho de processos	Abrange um sistema de medição por meio de indicadores dos processos com o objetivo de melhorar e sustentar a gestão do negócio, assim como proporcionar as lideranças apoio no processo de tomada de decisão, monitoramento dos objetivos e metas organizacionais	
Alinhamento entre processos e tecnologia da informação	Aderência entre a estratégia de tecnologia da informação e os objetivos dos processos de negócio a fim de dar suporte e sustentar o modelo de operação da organização, buscando gerar valor ao cliente e melhorar o desempenho e competitividade organizacional	
Orientação para o cliente	O cliente é o foco principal do negócio, colocando-o no centro do modelo de gestão por processos a fim de gerar valor e satisfação ao cliente por meio de seus produtos/serviços	
Percepção de valor e dos benefícios da gestão por processos de negócio	Os benefícios e o valor da iniciativa de BPM precisam ser percebidos pelos envolvidos, bem como os resultados precisam contribuir para o alcance da estratégia da organização	
Capacitação dos envolvidos no redesenho dos processos e na prática BPM	Visa à capacitação dos envolvidos nos processos de negócio abrangidos pelo escopo da iniciativa/projeto, bem como nos conceitos, fundamentos e práticas da abordagem de gestão por processos.	

Questão 2. Com relação ao grau de importância dos fatores críticos de sucesso para a implementação da gestão por processo, estabeleça um "ranking" desses fatores, atribuindo nota de 1 a 17. A nota 1 deverá ser atribuída para o fator de menor importância na sua percepção e a nota 17 para o de maior importância. **Na avaliação do grau de importância não deve haver repetição de nota.**

FATORES CRÍTICOS	DESCRIÇÃO DOS FATORES	Grau de importância
Alinhamento entre estratégia e os processos	Alinhamento e a aderência dos processos de negócio à estratégia organizacional a fim de atender efetivamente às mudanças constantes no contexto da organização, bem como às demandas e aos requisitos dos clientes dos processos.	
Comprometimento da alta administração	Compreende o envolvimento do nível estratégico de forma efetiva e não apenas formal, buscando o aumento do comprometimento das demais lideranças e demonstrando explicitamente aos demais níveis organizacionais apoio às iniciativas de BPM	
Comunicação	Envolve a comunicação efetiva entre os envolvidos ao longo de todas as fases do projeto de BPM.	
Cultura organizacional	Envolve o gerenciamento e adequação dos aspectos culturais em relação à execução dos objetivos estabelecidos no projeto de implementação de BPM a fim de favorecer um ambiente receptivo para a abordagem de gestão por processos	
Automação dos processos	Refere-se ao uso de tecnologia da informação para auxiliar os envolvidos na execução de tarefas rotineiras, bem como nos processos onde a lógica do negócio não requer intervenção de funcionários	
Metodologia estruturada para a gestão por processos	Definição clara das etapas e dos critérios a serem seguidos na implementação de projeto de BPM, levando em consideração, principalmente, a estratégia organizacional, os aspectos comportamentais do pessoal envolvido na execução do projeto e a integração com outras metodologias de gestão utilizadas na organização	
Envolvimento das pessoas	Engloba o comprometimento e envolvimento das pessoas durante a fase de implementação das iniciativas de BPM e no processo de melhoria contínua do modelo de gestão por processos	
Gerenciamento da mudança	Compreende um plano estratégico de gestão de mudanças inerente à abordagem orientada por processos com o objetivo principal de preparar os envolvidos para a mudança e incentivá-los a alcançar resultados sustentáveis	
Equipes multidisciplinares e autogeridas	Compreende a formação de equipes de análise e redesenho constituída por pessoas de diversas áreas e funções, com auto gestão.	

FATORES CRÍTICOS	DESCRIÇÃO DOS FATORES	Grau de importância
Apoio do escritório de processos	Capacidade de gerir e dar continuidade à prática BPM na análise do processo, redesenho e na fase de implementação da iniciativa	
<i>Empowerment</i> do dono de processo na execução dos processos	Maior autonomia para os donos dos processos e demais envolvidos na tomada de decisões envolvendo os processos de negócio, a fim de proporcionar maior agilidade ao negócio e possíveis impedimentos à execução dos processos	
Ferramenta de TI única para modelar os processos	Padronização de uso de ferramenta de tecnologia da informação para a modelagem de processos nas diferentes áreas de negócios da organização.	
Medição de desempenho de processos	Abrange um sistema de medição por meio de indicadores dos processos com o objetivo de melhorar e sustentar a gestão do negócio, assim como proporcionar as lideranças apoio no processo de tomada de decisão, monitoramento dos objetivos e metas organizacionais	
Alinhamento entre processos e tecnologia da informação	Aderência entre a estratégia de tecnologia da informação e os objetivos dos processos de negócio a fim de dar suporte e sustentar o modelo de operação da organização, buscando gerar valor ao cliente e melhorar o desempenho e competitividade organizacional	
Orientação para o cliente	O cliente é o foco principal do negócio, colocando-o no centro do modelo de gestão por processos a fim de gerar valor e satisfação ao cliente por meio de seus produtos/serviços	
Percepção de valor e dos benefícios da gestão por processos de negócio	Os benefícios e o valor da iniciativa de BPM precisam ser percebidos pelos envolvidos, bem como os resultados precisam contribuir para o alcance da estratégia da organização	
Capacitação dos envolvidos no redesenho dos processos e na prática BPM	Visa à capacitação dos envolvidos nos processos de negócio abrangidos pelo escopo da iniciativa/projeto, bem como nos conceitos, fundamentos e práticas da abordagem de gestão por processos.	

**Avaliação dos Fatores**

Fator	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	MÉDIA
Alinhamento entre estratégia e os processos	100%	100%	90%	90%	90%	60%	80%	90%	90%	100%	80%	90%	80%	80%	90%	100%	80%	100%	80%	87%
Comprometimento da alta administração	80%	70%	80%	80%	70%	80%	90%	60%	80%	100%	90%	90%	50%	80%	100%	90%	80%	90%	90%	81%
Comunicação	60%	70%	70%	70%	60%	60%	60%	50%	80%	70%	90%	80%	60%	70%	80%	80%	80%	80%	60%	70%
Cultura organizacional	30%	50%	80%	90%	60%	50%	80%	60%	80%	50%	90%	80%	40%	70%	90%	70%	70%	60%	60%	66%
Automação dos processos	100%	90%	90%	80%	90%	50%	80%	60%	90%	90%	100%	60%	90%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	81%
Metodologia estruturada para a gestão por processos	80%	100%	80%	90%	100%	50%	80%	80%	70%	10%	70%	80%	90%	80%	100%	100%	70%	90%	80%	78%
Envolvimento das pessoas	100%	90%	70%	90%	60%	50%	80%	60%	60%	90%	90%	80%	80%	80%	100%	80%	80%	80%	80%	78%
Gerenciamento da mudança	100%	90%	70%	80%	80%	70%	80%	60%	70%	80%	70%	80%	30%	90%	90%	80%	70%	80%	80%	76%
Equipes multidisciplinares e autogeridas	100%	90%	80%	90%	100%	40%	80%	70%	60%	100%	80%	90%	60%	80%	100%	70%	80%	70%	80%	80%
Apoio do escritório de processos	100%	100%	60%	90%	100%	60%	80%	90%	80%	100%	80%	80%	60%	80%	100%	100%	80%	90%	80%	84%
Empowerment do dono de processo na execução dos processos	100%	90%	80%	80%	70%	60%	80%	60%	90%	80%	90%	70%	40%	80%	90%	80%	70%	100%	80%	78%
Ferramenta de TI única para modelar os processos	100%	100%	90%	90%	100%	60%	80%	70%	90%	100%	100%	60%	80%	80%	80%	100%	80%	100%	80%	86%
Medição de desempenho de processos	50%	10%	90%	90%	70%	60%	80%	60%	90%	100%	70%	80%	20%	80%	80%	90%	70%	80%	80%	71%
Alinhamento entre processos e tecnologia da informação	100%	100%	90%	80%	80%	60%	80%	60%	80%	100%	100%	60%	80%	100%	90%	100%	80%	90%	80%	84%
Orientação para o cliente	100%	100%	60%	90%	90%	60%	90%	70%	90%	100%	90%	100%	80%	100%	100%	100%	80%	100%	90%	88%
Percepção de valor e dos benefícios da gestão por processos de negócio	100%	100%	90%	80%	60%	60%	80%	80%	100%	80%	80%	80%	50%	100%	100%	80%	80%	80%	80%	82%
Capacitação dos envolvidos no redesenho dos processos e na prática BPM	50%	10%	80%	80%	70%	40%	60%	80%	80%	70%	70%	80%	60%	90%	80%	80%	70%	70%	80%	68%

## MATRIZ DE IMPACTO

Fatores Críticos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	Soma	Média	Importância Relativa	
Orientação para o cliente	12	17	17	17	7	16	17	16	12	14	5	17	5	17	14	17	17	17	6	260	14,4	9%	
Alinhamento entre estratégia e os processos	13	15	15	14	16	12	16	15	7	6	4	16	10	15	10	15	15	16	17	247	13,7	8%	
Comprometimento da alta administração	17	16	11	11	17	15	11	13	15	1	11	15	17	16	8	8	14	15	12	243	13,5	8%	
Metodologia estruturada para a gestão por processos	8	14	14	12	14	6	14	8	3	7	8	7	15	7	9	14	12	12	16	200	11,1	7%	
Envolvimento das pessoas	15	12	9	8	15	14	8	9	16	4	2	6	16	5	17	16	13	8	13	206	11,4	7%	
Percepção de valor e dos benefícios da gestão por processos de negócio	1	8	16	16	11	17	2	2	14	17	15	12	1	12	13	13	2	13	9	194	10,8	7%	
Comunicação	5	11	4	6	13	9	6	5	9	5	17	14	14	13	11	7	11	14	7	181	10,1	6%	
Equipes multidisciplinares e autogeridas	9	13	12	13	9	7	4	7	2	9	9	9	11	9	16	4	16	6	11	176	9,8	6%	
Gerenciamento da mudança	14	2	13	7	6	8	12	10	8	16	12	5	9	6	6	3	8	11	15	171	9,5	6%	
Cultura organizacional	6	3	2	9	10	11	5	6	17	12	10	13	12	14	7	9	10	3	8	167	9,3	6%	
Empowerment do dono de processo na execução dos processos	16	7	1	4	12	13	15	17	13	11	7	1	6	1	3	5	4	9	14	159	8,8	5%	
Automação dos processos	7	4	8	10	3	4	10	11	10	8	3	8	13	8	12	10	9	2	3	143	7,9	5%	
Capacitação dos envolvidos no redesenho dos processos e na prática BPM	11	9	3	15	8	10	3	3	1	15	13	11	4	10	4	2	1	10	5	138	7,7	5%	
Apoio do escritório de processos	4	10	10	5	4	5	7	4	6	10	14	4	8	4	15	6	7	7	2	132	7,3	5%	
Medição de desempenho de processos	2	1	5	3	5	3	13	14	4	13	16	3	2	3	2	12	6	4	10	121	6,7	4%	
Alinhamento entre processos e tecnologia da	3	5	6	2	1	2	9	12	5	2	1	10	7	11	5	11	5	5	4	106	5,9	4%	
Ferramenta de TI única para modelar os processos	10	6	7	1	2	1	1	1	11	3	6	2	3	2	1	1	3	1	1	63	3,5	2%	
	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	2907		100,0%

## APÊNDICE D - GANHOS OPERACIONAIS

### BLOCO D – AVALIAÇÃO DOS GANHOS OPERACIONAIS

A transformação dos processos provoca impactos nos indicadores de desempenho de uma organização conforme as seguintes perspectivas: clientes, financeira, processos internos (inovação, operação e pós venda), e aprendizagem/crescimento. Qual a estimativa sobre o nível de impacto (em %) que a reengenharia provocou em cada índice.

PERSPECTIVA	INDICADORES DE DESEMPENHO	DESEMPENHO	
		2013	2014
<b>Cliente e Mercado</b>	Nº de reclamações dos clientes		
	Prazo para solução das reclamações dos clientes		
	Índice de satisfação do cliente aluno		
<b>Financeira</b>	Índice de sustentabilidade		
	Receita por colaborador (produtividade)		
<b>Processos</b>	Nº de turmas realizadas		
	Nº de municípios atendidos		
	Nº de matrículas realizadas		
	Nº de escolas técnicas		
	Nº de melhorias implantadas no processo		
	Nº de processo redesenhados		
<b>Aprendizado</b>	Nº de unidades de trabalho ligadas on-line		
	Índice de desempenho dos Cursos Técnicos (SAEP)		

Essas informações foram coletadas junto aos colaboradores do núcleo de gestão e orçamento, nos diversos sistemas da organização.

## APÊNDICE E - ROTEIRO DE ENTREVISTA

### CLASSIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo:
Escolaridade:
Tempo de Empresa

### BLOCO E – IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Com relação ao impacto no desempenho da organização pelo modelo de gestão por processo implementado, podemos concluir que:

- A. Quais os principais indicadores de processos que estão sendo utilizados para monitorar a eficácia da implantação?
- B. Como o gerenciamento da mudança foi conduzido por sua administração?
- C. Quanto ao suporte de tecnologia da informação, quais os benefícios proporcionados aos processos “transformados”?
- D. Quais os impactos gerados, no desempenho da organização, pelos redesenhos de processos já realizados?
- E. Quais as vantagens observadas com a implantação de uma gestão por processos para uma organização de educação e tecnologia no cumprimento de sua missão.
- F. Quais as desvantagens observadas com a implantação de uma gestão por processos para uma organização de educação e tecnologia no cumprimento de sua missão.