

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE
BOMBEIRO MILITAR**

DIOGO VIEIRA FERNANDES

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS NO CBMSC
POR MEIO DO PROCESS AND ENTERPRISE MATURITY MODEL (PEMM)**

**FLORIANÓPOLIS
2021**

Diogo Vieira Fernandes

**Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão de Processos no CBMSC por meio do
Process And Enterprise Maturity Model (PEMM)**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Janice Mileni Bogo

**Florianópolis
2021**

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Fernandes, Diogo Vieira

Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão de Processos no CBMSC por meio do Process And Enterprise Maturity Model (PEMM). / Diogo Vieira Fernandes. -- Florianópolis : CEBM, 2021.

63 p.

Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar, Curso de Formação de Oficiais, 2021

Orientador: Prof^ª. Janice Mileni Bogo, Dr^ª.

1. Gestão de Processos. 2. Avaliação. 3. Maturidade. I. Bogo, Janice. II. Doutora.

DIOGO VIEIRA FERNANDES

**AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS NO
CBMSC POR MEIO DO PROCESS AND ENTERPRISE MATURITY MODEL
(PEMM)**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

Banca Examinadora:

Orientador(a):

Dra. Janice Mileni Bogo
UDESC

Membros:

Dr. Denilson Sell
UDESC

Ma. Major BM Juliana Kretzer
CBMSC

Florianópolis, 26 de outubro de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pois tudo vem Dele, é feito por Ele e é para Ele.

“Nada é menos produtivo do que tornar mais eficiente o que não deveria ser feito por nenhum de nós.”

(Peter Drucker)

“O sucesso é ir de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo.”

(Winston Churchill)

RESUMO

Simplesmente administrar a máquina pública como sempre foi administrada não condiz mais com a realidade em que o Brasil se encontra. Hoje mais do que nunca, a sociedade encontra-se vigilante e requer do administrador público o zelo e o uso eficiente dos recursos públicos. Neste sentido, este estudo buscou agregar valor à gestão pública ao analisar o nível de maturidade dos processos organizacionais de uma instituição pública, militar, cuja missão precípua é de salvaguardar a vida, o patrimônio e o meio ambiente. Para isso, utilizou-se do modelo de avaliação desenvolvido por Michael Hammer, *Process Enterprise Maturity Model* – PEMM, para se obter um diagnóstico organizacional. Inicialmente foi realizado levantamento da literatura afeta ao tema, para auxiliar na compreensão de definições como por exemplo, gestão de processos, mapeamento de processos, entre outros e assim subsidiar conceitualmente a análise do estudo de caso, frente à aplicação do modelo proposto. A pesquisa foi aplicada junto aos gestores nomeados para comporem o Núcleo de Gestão de Processos (NuProc) da Corporação, tendo como principais objetivos a sensibilização dos mesmos e estabelecer um panorama que sirva de referência para futuras análises e avaliações. A ferramenta de pesquisa necessitou de ajustes e adequações, tendo em vista a língua e as circunstâncias em que foi elaborada, sendo então adotado o modelo já adaptado por Viana (2020) que foi aplicado em órgão da Administração Direta do mesmo Estado. Referente aos resultados obtidos, com a análise das variáveis viabilizadoras de processos e das capacidades organizacionais, verificou-se que a organização encontra-se em estágio inicial, com níveis de maturidade abaixo do primeiro nível descrito por Hammer, no entanto, não está inerte. O Estado-Maior Geral, representando a alta gerência está se capacitando e juntamente com o Comando-Geral da Corporação, está envidando esforços para a implementação da política de gestão de processos na instituição.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Avaliação. Maturidade.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma representando a estrutura organizacional do CBMSC.....	34
Figura 2 - Resultado consolidado da variável Desenho.....	37
Figura 3 - Resultado consolidado da variável Executores.....	38
Figura 4 - Resultado consolidado da variável Responsável.....	39
Figura 5 - Resultado consolidado da variável Infraestrutura.....	40
Figura 6 - Resultado consolidado da variável Indicadores.....	41
Figura 7 - Resultados consolidados das variáveis Viabilizadoras dos Processos.....	43
Figura 8 - Resultado consolidado da variável Liderança.....	45
Figura 9 - Resultado consolidado da variável Cultura.....	46
Figura 10 - Resultado consolidado da variável Habilidades.....	47
Figura 11 - Resultado consolidado da variável Governança.....	47
Figura 12 - Resultados consolidados das Capacidades Organizacionais.....	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Qualificação das respostas dadas pelos entrevistados.....	28
Quadro 2 - Viabilizadores de processo e Capacidades organizacionais.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS]

APCQ	American Productivity Quality Center
BPM	Business Process Management
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
CEO	Chief executive officer
EPROC	Escritório de Gestão de Processos
NuProc	Núcleo de Gestão de Processos
PAP	Procedimento Administrativo Padrão
PEMM	Process and Enterprise Maturity Model
PMSC	Polícia Militar de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo geral.....	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO.....	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
2.1	GESTÃO DE PROCESSOS.....	18
2.2	ESCRITÓRIO DE PROCESSOS.....	20
2.3	MODELO DE MATURIDADE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – PEMM.....	22
3	METODOLOGIA.....	26
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	26
3.2	UNIDADE DE OBSERVAÇÃO.....	27
3.3	COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	28
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	32
4.2	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	34
4.3	MAPEAMENTO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS PROCESSOS.....	35
4.3.1	Resultado Consolidado das Variáveis Viabilizadoras.....	36
4.3.1.1	<i>Desenho</i>	36
4.3.1.2	<i>Executores</i>	37
4.3.1.3	<i>Responsável</i>	38
4.3.1.3	<i>Infraestrutura</i>	40
4.3.1.4	<i>Indicadores</i>	41
4.3.2	Visão Consolidada do Mapeamento do Nível de Maturidade dos Processos.....	41
4.3.3	Resultado Consolidado das Variáveis Capacitadoras.....	44
4.3.3.1	<i>Liderança</i>	44
4.3.3.2	<i>Cultura</i>	45
4.3.3.3	<i>Habilidades</i>	46

4.3.3.4	<i>Governança</i>	47
4.3.4	Visão Consolidada do Mapeamento do Nível de Maturidade da Empresa.....	48
4.3.5	Resultado Final.....	50
4.4	PROPOSTA DE LINHA DE AÇÃO.....	50
5	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A – Questionário	58
	APÊNDICE B – Ciclo de Implantação da Gestão de Processos	64

1 INTRODUÇÃO

Ao falarmos de Administração Pública no Brasil imediatamente somos remetidos à Constituição Federal de 1988 que consagra expressamente, no *caput* do art. 37, os princípios de regência. São eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, postulados sobre os quais devem operar todas as esferas de governo.

Apesar de ser uma das premissas de atuação do poder público, não é frequente associarmos a palavra eficiência às atividades desempenhadas pela administração pública. Desta forma, ações que objetivam o aumento da eficiência dos serviços públicos tem ganhado destaque nos últimos anos.

Diante deste cenário, e no intuito de mudar esta realidade, o Governo do Estado de Santa Catarina editou em 20 de outubro de 2016, o Decreto nº 912, que alterou o Decreto nº 188, de 2015 e instituiu o projeto “O Estado na Medida” no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual. (SANTA CATARINA, 2016)

Com o referido decreto, o Governo buscou uma forma de implementar na esfera do poder Executivo Estadual um modelo de gestão de processos, com o objetivo de “[...] mensurar o contingente de recursos humanos necessário ao funcionamento do aparelho estatal, com a finalidade de alcançar mais eficiência na gestão dos recursos públicos.” (SANTA CATARINA, 2016)

Embora sejam taxados muitas vezes de burocráticos, os processos são necessários para o andamento das instituições administrativas e, nada mais são do que formas de sintetizar as atividades de trabalho. São eles que direcionam as ações e as rotinas por meio de sua composição.

A gestão de processos auxilia as organizações a alcançarem seus objetivos, facilita a execução de atividades e agrega valores às instituições. Neste sentido, o estudo dos processos e de seu mapeamento torna-se fundamental na compreensão dos processos institucionais. (ABPMP, 2013).

Sendo assim, os processos são necessários a qualquer tipo de instituição, seja essa privada ou pública, para seu melhor funcionamento administrativo. O mapeamento, análise e aprimoramento contínuo são fatores de grande relevância para a compreensão e o desenvolvimento organizacional.

Este trabalho visa, portanto, estudar e compreender a importância da gestão de processos e sua real eficácia para o aperfeiçoamento da gestão pública. Para isso será aplicado questionário para análise do nível de maturidade da gestão de processos, tendo como base os critérios de avaliação do *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM) (APÊNDICE A), dentro do Núcleo de Gestão de

Processos (NuProc) do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), órgão que implementou empiricamente essa metodologia a partir de 2019 através da adoção dos Procedimentos Administrativos Padrão (PAP).

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Diante dessa nova realidade da administração pública brasileira, consubstanciada na grande necessidade de se avaliar inovações que possam aperfeiçoar o serviço prestado ao cidadão, a presente pesquisa busca obter um panorama do nível de maturidade em gestão de processos que se encontra o CBMSC, através da aplicação de ferramenta que já tem validade para tal verificação.

O problema de pesquisa surgiu a partir da identificação dessa necessidade e do interesse em identificar o nível de maturidade da gestão de processos atual da Corporação e com isso auxiliar no direcionamento dos esforços e investimentos durante o processo de estruturação do NuProc.

A gestão de processos não é novidade no CBMSC, esta sempre existiu de forma rudimentar através da elaboração de documentos denominados “Procedimento Administrativo/Operacional Padrão” que tinham como objetivo nortear o público interno em relação a determinado tema ou missão.

No entanto, no ano de 2019 houve a publicação, por parte do Governo Estadual, do Decreto nº 39, de 21 de fevereiro de 2019, o qual criou o programa “Governo sem Papel” que estabeleceu em seu artigo 1º, *verbis*: “fica instituído o programa Governo sem Papel, que visa à implantação e gestão de processos administrativos e documentos em formato eletrônico, no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta.”

Com a entrada em vigor do aludido diploma normativo, a Instituição teve que se adaptar à nova realidade e buscar formas de adequar seus processos ao novo meio de tramitação e gestão:

Art. 4º A partir de 2 de abril de 2019, todos os processos administrativos e documentos produzidos no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta deverão ser cadastrados e tramitados exclusivamente em formato eletrônico no SGP-e.

§ 1º As exceções ao disposto no caput deste artigo deverão ser autorizadas pela SEA.

§ 2º As ações relativas à abertura e formação de processos eletrônicos e à transformação de processos físicos em eletrônicos, bem como demais orientações, ocorrerão de acordo com o disposto em instrução normativa a ser publicada pela SEA. (SANTA CATARINA, 2019).

A partir de então, o CBMSC através de seu Estado-Maior Geral, iniciou estudo para aperfeiçoamento de seus processos. Num primeiro momento, foram estabelecidos os Procedimentos

Administrativos Padrão (PAP), de forma empírica, a exemplo de como era executado na Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), como mecanismo embrionário de mapeamento de processos, no intuito de tornar mais eficiente a gestão das atividades organizacionais.

A busca por aperfeiçoamento das rotinas gerenciais e melhorias nos processos internos resultou, no ano de 2021, na parceria entre o CBMSC e o Escritório de Gestão de Processos (EPROC) do Governo do Estado de Santa Catarina.

Esta parceria encontra-se em estágio inicial, e conforme fluxograma de ações (APÊNDICE B), o CBMSC encontra-se na etapa de preparação da iniciativa de gestão, com a publicação da Portaria nº 417/CBMSC, de 10/8/21, que instituiu o Núcleo de Gestão de Processos (NuProc) do CBMSC, marco institucional que traduz a sensibilização da alta gerência à importância dos benefícios advindos da adoção do modelo de gestão proposto.

Sendo assim, o presente estudo tem por escopo a análise do nível de maturidade da gestão de processos, desde sua implantação empírica no ano de 2019, adotando como base os critérios de avaliação do *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM), criado por Michael Hammer e divulgado na *Harvard Business Review*, no ano de 2007, com o objetivo primordial de auxiliar a Corporação a entender, planejar e avaliar os esforços empregados na gestão de processos. (VIANA, 2020).

Ainda neste contexto, Moreira e Gutierrez (2010), afirmam que a aplicação deste tipo de avaliação, tem por objetivo também sensibilizar o gestores quanto ao modelo de Gestão de processos, uma vez que, o modelo PEMM por sua plausibilidade intuitiva, sua natureza estruturada e seu alicerce na experiência da organização “deixam altos executivos e o pessoal da linha de frente mais receptivos à mudança, baseada em processos.” (MOREIRA; GUTIERRES, 2010, p.5).

Tendo em vista esse panorama, e considerando a percepção e o desejo de melhoria na prestação de serviços à sociedade, a identificação da situação problema de pesquisa ficou definido em: Avaliar o nível de maturidade da Gestão de Processos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. (CBMSC), através da aplicação do questionário *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM), junto aos integrantes do Núcleo de Gestão de Processos (NuProc) do CBMSC.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar o nível de maturidade da Gestão de Processos do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. (CBMSC), propondo ações que favoreçam o alcance de patamares superiores de maturidade.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar o nível de maturidade da Gestão de Processos do CBMSC por meio da ferramenta *Process and Enterprise Maturity Model* (PEMM);
- Identificar os pontos, em relação aos Viabilizadores de Processo, que podem ser tratados para aprimoramento do nível de desempenho dos processos no CBMSC;
- Identificar os pontos, em relação às Capacidades Organizacionais, que podem ser tratados para aprimoramento do nível de desempenho dos processos no CBMSC;
- Propor linha de ação para consolidação da implementação da gestão de processos no CBMSC.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

Desde o ano de 2019, com a adoção e implementação das PAP como instrumento de gestão, o CBMSC vem buscando aperfeiçoar esta ferramenta, o que culminou na parceria com o Escritório de Processos do Governo do Estado de Santa Catarina, firmada no ano de 2021.

Todavia, a adoção de modelos de gestão orientados para processos não é algo recente, Pain et al. (2009, apud MORENO Jr. e FELIPPIO, 2013) afirma que o interesse das organizações por este modelo de gestão tem crescido nas últimas décadas, como principal meio para o incremento de agilidade, integração e flexibilidade.

No entanto, Hammer (2007) informa que ainda não há clareza em como a transição entre os modelos funcional tradicional para o de gestão dos processos, pode ser feita de forma apropriada para que alcance os resultados almejados pela organização.

Conforme Elo Group (2009 apud MANGUEIRA, GUTIERREZ e COSTA, 2014, p. 4), após

avaliação e obtenção de um modelo de maturidade, a organização passa a possuir um “ponto de partida importante para a identificação de prioridades e para a definição de um *roadmap* de implementação e evolução de BPM dentro de uma organização.”

Além disso, Jeston e Nelis (2006, p. 300) afirmam que os modelos de maturidade podem ser utilizados para três propósitos:

- Como uma ferramenta descritiva que permite uma avaliação de como estão os pontos fortes e fracos;
- Como uma ferramenta prescritiva que permite desenvolvimento de um roteiro para melhoria;
- Como uma ferramenta de comparação que permite o *benchmarking* com os padrões de outras organizações.

Sendo assim, o presente estudo se propõe a contribuir para um melhor entendimento do tema Gestão de Processos e auxiliar na implementação do Núcleo de Gestão de Processos (NuProc) no CBMSC, mediante revisão da literatura e estudo de caso junto aos integrantes do NuProc do CBMSC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Ao estudarmos processos, encontramos na literatura diversas definições empregadas nas mais variadas áreas de pesquisa, na maioria das vezes com definições semelhantes, apesar de serem empregadas para o tratamento de assuntos diferentes.

Com efeito, o Guia Referencial para Gestão de Processos no Governo, elaborado pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) define processos como “um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”. Além desta definição o referido guia traz como definição mais completa e atual, a apresentada pela Sociedade para a Ciência de Design e de Processos (*Society for Design and Process Science*), aduzindo ser “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”. BRASIL (2011).

Neste sentido, Gonçalves (2000a) amplia a definição de processo e afirma que vai além da transformação de entradas em saídas, mas também o envolve *endpoints*, *feedback* e principalmente repetibilidades.

Andersen (1999, apud KINTSCHNER e FILHO, 2004, p. 62) apresenta uma variante de processo chamada processo de negócios, a qual é definida como “uma série de eventos conectados logicamente com atividades repetitivas que utilizam recursos da empresa com o objetivo (físico ou mental) de atingir resultados ou produtos específicos para clientes externos ou internos.”

A partir desta variação apresentada por Andersen (1999), a *Association Of Business Process Management Professionals* (ABPMP), descreve o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) como “uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais.” Ela afirma que esta visão engloba a organização como um todo, conforme descrito a seguir:

Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos. (ABPMP, 2013, p.45)

Gonçalves (2000b) ressalta a importância dos processos nas organizações ao apresentar

dados relacionados às indústrias japonesas, que obtiveram resultados superiores aos das empresas norte americanas, ao investirem 70% dos recursos destinados à pesquisa e desenvolvimento para inovações de processos, diferentemente das empresas norte americanas que investiram a mesma proporção de recursos para desenvolvimento de produtos.

KINTSCHNER e FILHO (2004) destacam que a interfuncionalidade é um aspecto que pode ser encontrado na maioria dos processos (principalmente nos processos de negócios), isto é, os processos são executados em mais de uma área funcional da organização. Sendo assim, Melo (2000), afirma ser necessário que o ambiente corporativo seja favorável para que a gestão de processos alcance os resultados esperados. Além disso, a estrutura organizacional como um todo precisa estar voltada para se relacionar com outros instrumentos administrativos.

Para Hammer (2007) ao se iniciar a gestão de um processo, inicia-se também um processo de mudança dentro da organização e geralmente a mudança traz consigo riscos, que tanto podem levar a ao sucesso, quanto ao fracasso. Villela (2000, p.41) ratifica o que foi apontado por Hammer ao afirmar que o entendimento dos fluxos dos processos é fundamental no processo de mudança, “(...) pois nenhuma equipe de projeto pode mudar aquilo que não entende e nenhuma mudança será colocada em prática se não houver um porquê para tal.”

Hammer (1998), ainda afirma que cada vez mais as organizações tradicionais precisarão focar em se adaptar, em repensar suas estruturas e caso decidam manterem-se verticalizadas e excessivamente burocratizadas, estarão fadadas ao fracasso. Desta forma, Santos (2009, p.32) afirma que:

Torna-se essencial que as organizações possuam cada vez mais uma visão sistêmica, ou seja, que se considerem parte de um todo (o mercado globalizado, macrosistema) e repensem suas operações visando não à hierarquia e sim aos seus processos, onde cada funcionário consiga compreendê-los, reconhecendo a repercussão dos resultados de seu trabalho em relação ao todo.

Ainda relacionado aos processos de mudança organizacional, Bressan (2004, p.6) ressalta a importância da identificação dos fatores que facilitam e daqueles que dificultam a mudança, destaca a importância em tratá-los. Estes fatores foram apresentados por Huber (1993), que após a identificação de 12 (doze) fatores, agrupo estes em 5 (cinco) categorias:

- Características do ambiente organizacional (principalmente turbulência, complexidade e competitividade);
- Características do desempenho organizacional (especialmente seu decréscimo);
- Características da alta gerência da organização (aspectos de personalidade e crenças);

Características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora); e

- Características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência).

Neste sentido, Santos (2009, p.24) aponta que as características da mudança é que irão determinar se dado fator é agente facilitador ou dificultador. No entanto, somente um ambiente agitado é que poderá implicar em mudanças significativas, “bem como facilitar sua implementação, na medida em que exige um reposicionamento da organização frente às novas demandas do meio.” O autor ainda menciona estudo realizado no ano de 1997, pela American Productivity Quality Center (APCQ), no qual identificou 5 (cinco) elementos-chave responsáveis pelo sucesso durante processos de mudança, são eles:

- Comprometimento e participação ativa do líder;
- Mudança fundamental na cultura da organização;
- Envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação;
- Métricas e comunicação efetivas na organização;
- Alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança.

Portanto, concluímos que a gestão de processos organizacionais não está restrita a um setor ou a determinado processo, esta implicará em mudanças que poderão ser estruturais e/ou comportamentais, e que conseqüentemente exigirá esforços de todos os níveis, sendo fundamental a participação ativa da alta gerência na condução do processo para que as mudanças alcancem os resultados desejados.

2.2 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Após apresentarmos o conceito de gestão de processos e como este instrumento pode ser utilizado para agregar valor às organizações, abordaremos nesta etapa do estudo o conceito de escritório de processos, pois conforme o guia ABPMP (2013) à medida que a organização amadurece em relação a gestão de processos o monitoramento das ações desenvolvidas se torna necessário para garantir a padronização, o controle e o desempenho das ferramentas aplicadas.

Neste sentido, Pinho et. al. (2008, p.27) apresenta o conceito de Escritório de Processos

como uma estrutura criada para auxiliar na implantação da gestão de processos, ou então, uma alternativa para que as organizações possam “... institucionalizar a gestão dos processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização.”

Para SANTA CATARINA (2018, p. 13) o “Escritório de Gestão de Processos representa a estrutura necessária para que as ações em gerenciamento e automação de processos sejam executadas de forma alinhada, aperfeiçoada e com foco do cliente com o objetivo de aumentar a eficiência organizacional.

Pinho et al (2018) ainda afirma que o Escritório de Processos pode gerar maior comprometimento dos gerentes, que muitas vezes é visto como pré-requisito para o sucesso da gestão de processos e pode servir de catalisador para a mudança organizacional.

Para o ABPMP (2013, p. 320) o “Escritório de processos é o dono do processo de gerenciamento de processos de negócio.” Que tem como foco principal o gerenciamento dos processos e não necessariamente o conteúdo dos processos, além de possuir as seguintes responsabilidades:

- Definir princípios, práticas e padrões de BPM
- Proporcionar ferramentas e métodos comuns
- Formar e educar sobre práticas e princípios de gerenciamento de processos de negócio
- Difundir a cultura BPM na organização
- Fornecer orientação, mentoria e treinamento em melhores práticas e padrões, reforçando a conformidade
- Prover recursos (humanos, ferramentas) para projetos de análise e desenho
- Identificar, monitorar, apoiar, consolidar e relatar a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização
- Garantir que os princípios, práticas e padrões de BPM sejam escaláveis ao longo do escopo atual e futuro da implementação de BPM
- Proporcionar governança no desenho global de processos
- Integrar processos de negócio em nível corporativo
- Criar e manter um repositório de processos
- Fomentar a inovação e mudanças de paradigma

Outrossim, Pinho et al (2008, p.28) descreve o Escritório de Processos como “uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientam o gerenciamento dos processos da organização”, ele irá atuar como canal para a comunicação interdepartamental relacionada a gestão dos processos. Sendo assim, para o ABPMP (2013) os integrantes do escritório de processos serão os consultores internos e deverão ser especializados sobre o assunto.

Por fim, conforme a organização evoluir e adquirir maturidade na gestão de processos, o papel do escritório de processos tende a mudar, sendo mais atuante e requisitado no início de sua implantação e conforme a dependência da organização diminuir, este poderá se focar mais na

manutenção dos padrões de gestão e na disseminação de conhecimentos. ABPMP (2013, p. 322)

2.3 MODELO DE MATURIDADE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO – PEMM

Dentro das organizações existem diversas estruturas ou divisões, que unidas formam a “Corporação”. Estas estruturas podem ser setores, centros, linhas de negócio, subsidiárias, entre outras, no entanto, apesar de comporem um estrutura única, podem ter diferentes níveis de maturidade. Isto também pode ser aplicado aos processos organizacionais, onde uns podem ser bem definidos e compreendidos e outros ainda nem identificados. Sendo assim, a utilização de modelos para avaliação de maturidade pode “...ser parte de uma estratégia de gerenciamento e definição de processos como um roteiro mostrando o estado atual de processos e um plano para melhorá-los.” ABPMP (2013, p.345)

Neste sentido, SANTA CATARINA (2018) afirma que “maturidade é um indicador genérico de evolução do modelo de governança por processos, podendo ser avaliado a cada período definido pela organização, na forma de gráfico e texto explicativo, com justificativas sobre o nível de maturidade atual.

Desta forma, a avaliação da maturidade de processos permite à organização compreender a posição em que se encontra e orienta para as ações que deverá adotar em sua jornada de processos. ABPMP (2013, p.346)

Para SANTA CATARINA (2018, p.16) “a maturidade é avaliada observando os níveis definidos e suas características.” Sob a ótica de BPM (Business Process Management), a maturidade dos processos na organização é alcançada quando as características a seguir estão institucionalizadas:

- compreensão geral sobre o que são processos de negócio;
 - visão de como os processos integram e afetam uns aos outros;
 - definição clara do valor que cada processo produz a seus clientes;
 - documentação de como cada processo produz seus resultados;
 - entendimento de quais habilidades e conhecimentos são necessários para cada processo;
 - compreensão de quão bem é executado cada processo;
 - medição contínua de desempenho de processos;
 - decisões de gerenciamento com base no conhecimento do desempenho do processo;
 - mudança de abordagem de gerenciamento para incorporar processos;
 - automação de processos através de BPMS (Business Process Management Suite/Systems) ; e
 - novos papéis para gerenciar processos em estruturas organizacionais.
- (SANTA CATARINA, 2018, p.16)

O presente estudo utilizou-se do modelo de avaliação de maturidade criado por Michael

Hammer no ano de 2006, após anos de pesquisa junto a diversas empresas, no intuito de criar um instrumento que auxiliasse os executivos a compreenderem, planejarem e avaliarem a gestão de seus processos. Desta pesquisa, Hammer (2007) criou o *Process and Enterprise Maturity Model* – PEMM (Modelo de maturidade da empresa e do processo), cujo modelo baseia-se na verificação de dois grupos distintos de variáveis que são fundamentais para o desempenho dos processos organizacionais de forma eficiente e sustentável.

Como o próprio autor informou, o PEMM é diferente de outros modelos pois ele pode ser aplicado a empresas de qualquer setor e a qualquer processo, ele identifica as características necessárias, relativas aos processos e as capacidades organizacionais, para que as empresas possam projetar e implantar processos de alto desempenho. (HAMMER, 2009).

Para que as organizações alcancem um maior desempenho, Hammer subdividiu essas características em dois grupos, um relacionado aos processos de forma individual, que são chamados de viabilizadores de processo, estes irão determinar o desempenho de um processo ao longo do tempo e o outro grupo denominado de capacidades organizacionais, que são aplicados na organização como um todo. Conforme Santos (2009) os viabilizadores de processos englobam:

- Habilidade pessoas daqueles que irão operar o processo;
- A designação de um “proprietário” do processo que supervisionará a implementação e desempenho do processo;
- A gestão dos sistemas de informação da organização; e
- Definição de indicadores de desempenho para os processos.

Ainda em relação aos viabilizadores de processo, Hammer (2007) descreve algumas relações de causa e consequência, pertinente a cada variável, conforme relação abaixo:

- a Um processo deve ter um projeto bem especificado, caso contrário, as pessoas que executam não vão saber o que fazer ou quando; **(Desenho)**
- b As pessoas que executam o processo devem ter habilidades e conhecimentos adequados, caso contrário, eles não serão capazes de implementar o projeto;**(Executores)**
- c Deve haver um responsável, um alto executivo que tenha responsabilidade e autoridade para assegurar que o processo entregue resultados, caso contrário, ele vai se perder nas entrelinhas do processo; **(Responsável)**
- d A empresa deve alinhar a sua infraestrutura, tais como tecnologias de informação e

sistemas de recursos humanos, para apoiar o processo, caso contrário, eles irão impedir a sua performance; **(infraestrutura)**

e A empresa deve desenvolver e utilizar as métricas corretas para avaliar o desempenho do processo ao longo do tempo, caso contrário, não vai entregar os resultados certos. **(Indicadores)**

Para Hammer, as variáveis facilitadoras são mutuamente interdependentes, caso alguma esteja faltando, as outras irão revelar-se ineficazes. Outro aspecto que dificulta a avaliação das variáveis, é o fato destas se apresentarem em diferentes níveis de intensidades dentro da organização, variando de um processo para outro.

Ainda segundo o autor, além das variáveis relacionadas aos processos, para elevar o desempenho, as organizações necessitam oferecer e/ou desenvolver um ambiente de apoio favorável relacionado às 4 (quatro) áreas: liderança, cultura, habilidades e governança. Sendo que, para cada uma delas, Hammer (2007) apresentou a seguinte definição:

- a **Liderança:** Altos executivos que apoiam a criação de processos;
- b **Cultura:** Percepção do que é importante para o cliente, trabalho em equipe, responsabilidade pessoal e capacidade de mudança;
- c **Habilidades:** Competências e metodologia para desenho de processos;
- d **Governança:** Mecanismos de gestão de projetos complexos e de gestão de mudanças.

Hammer (2007) estruturou seu modelo em duas matrizes, uma para os viabilizadores dos processos e outra para as capacidades organizacionais. Ambas possuem 13 (treze) linhas e 4 (quatro) colunas com os níveis de maturidade (P1, P2, P3 e P4 para processos) e (E1, E2, E3 e E4 para as capacidades organizacionais). Nas células das matrizes, o autor descreve as características necessárias para que o nível de maturidade seja alcançado.

Para cada um dos 4 (quatro) níveis de processos, Hammer apresentou um enquadramento organizacional, onde Santos (2009) descreveu da seguinte forma:

- **P1** – o processo é confiável e previsível: é estável;
- **P2** – o processo proporciona resultados superiores porque a empresa o projetou e implementou de maneira mais sistêmica (cross funcional);
- **P3** – proporciona um processo com desempenho otimizado, podendo ser integrado,

quando necessário, com outros processos internos, maximizando o desempenho da empresa;

- **P4** – contém o que há de melhor, transcendendo as fronteiras da empresa e envolvendo fornecedores e clientes.

A exemplo dos viabilizadores de processo, Hammer (2007) descreve as capacidades organizacionais também em 4 (quatro) níveis, indo de E1 até E4. Para o autor, capacidades organizacionais fortes fortalecem os viabilizadores, desta forma, uma organização em nível E1, estará apta para ter seus processos no mesmo nível, ou seja, em P1, uma organização em nível E2 estará apta para ter seus processos em nível P2 e assim sucessivamente. No entanto, caso não seja alcançado o nível 1, isso irá representar que a organização ainda não possui iniciativas estruturais de gestão de processos, ou seja, estará em nível 0.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa tem por objetivo levantar informações que possam servir de marco inicial para a aplicação da gestão de processos no CBMSC e com isso, permitir o acompanhamento da evolução do tema e auxiliar na condução das ações de gestão.

Para isso foi realizado um estudo de caso no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, no mês de outubro de 2021, com a aplicação de questionário desenvolvido pelo pesquisador Michel Hammer no ano de 2006, em um grupo seletivo de entrevistados, que compõem a amostra da pesquisa, em virtude do tema abordado e das atribuições que os mesmos exercem.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Através do estudo de caso, buscou-se analisar a instituição e compreender o momento organizacional em relação a gestão de processos. Conforme Godói, Mello e Silva (2006), o estudo de caso permite a análise da organização como um todo ou de grupos internos específicos, em suas interações com seus *stakeholders* e com isso identificar as forças a favor ou os agentes opositores a determinados processos. A escolha pelo estudo de caso também se deu em virtude da facilidade de interação do pesquisador com a instituição e para que fosse possível conduzir a pesquisa com maior profundidade.

Também conforme os autores, o estudo de caso é descritivo e avaliativo pois busca detalhar determinado fenômeno organizacional, sua configuração e mudanças, além de buscar resultados em relação a sua efetividade, através da geração de dados e informações.

A pesquisa descritiva tem por objetivo identificar, registrar e analisar os dados coletados e, a partir destes, realizar uma análise das relações entre as variáveis e determinar os efeitos destas em uma organização. Também foi exploratória, pois, através da utilização de técnicas específicas, proporcionou maior familiaridade do pesquisador com o problema em questão. (GIL, 2018)

Em relação aos objetivos, segundo Gil (2018) a pesquisa caracteriza-se como exploratória, tendo em vista que a mesma buscará identificar como a gestão de processos está sendo realizada no CBMSC desde sua implantação no ano de 2019.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizado levantamento bibliográfico e documental, com base em materiais já elaborados, constituído de livros, artigos científicos e documentos técnicos de uso interno à Corporação, juntamente com a realização do estudo de caso.

3.2 UNIDADE DE OBSERVAÇÃO

Para a seleção da unidade de observação do presente estudo, optou-se por realizar as entrevistas com os integrantes do Núcleo de Gestão de Processos (NuProc) do CBMSC, nomeados através da Portaria nº 417/CBMSC, de 10/8/21.

A seleção do presente grupo levou em consideração o fato de todos os integrantes possuírem o curso de Introdução à Gestão de Processos de Negócio ofertado pelo EPROC-SC, sendo assim, entendeu-se que todos possuiriam conhecimentos relacionados à gestão de processos e entendimento de certos parâmetros necessários para que fosse possível a aplicação do questionário de avaliação de maturidade.

Ainda neste sentido, o item 4.9 do Anexo Único da Instrução Normativa nº 2 de 15 de março de 2018 da Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina, informa que “Os agentes públicos nomeados por Portaria do titular da pasta para exercer atividades relacionadas à gestão de processos nos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual exercem o papel de Representantes Funcionais.” e estes Representantes Funcionais possuem as seguintes atribuições:

- I – observar as metodologias, os padrões e as ferramentas estabelecidas pelo EPROC;
- II – desempenhar o papel de Analista de Processos e Designer de Processos no âmbito dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual ao qual está vinculado;
- III – promover a governança por processos em nível setorial, a fim de gerar resultados aderentes à estratégia governamental e às necessidades da sociedade;
- IV – subsidiar o planejamento estratégico do órgão ou entidade do Poder Executivo estadual ao qual está vinculado com informações sobre arquitetura de processos, cadeia de valor e gerenciamento de desempenho dos processos;
- V – analisar as mudanças propostas nas áreas funcionais e se certificar que as soluções não impactam negativamente nas respectivas áreas ou no processo;
- VI – subsidiar o EPROC e os gerentes de processos na implantação, padronização e monitoramento dos serviços digitais;
- VII – elaborar o planejamento anual para Gerenciamento de Processos de Negócio em nível setorial com o objetivo de identificar e priorizar processos estratégicos e processos críticos, definindo, em conjunto com os órgãos e/ou entidades envolvidos, as ações, os indicadores e os demais instrumentos necessários para a gestão e melhoria contínua dos processos;
- VIII – acompanhar o portfólio dos processos do órgão ou entidade do Poder Executivo estadual ao qual está vinculado, disponibilizando informações aos gestores;
- IX – acompanhar, em articulação com o EPROC, a transformação de processos e a gestão da rotina nos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual ao qual está vinculado, especialmente no que tange à maximização da eficiência e à identificação de processos que possam ser automatizados;
- X – elaborar reportes de desempenho de processos para os gestores;
- XI – dar conhecimento ao EPROC sobre as ações que envolvam boas práticas de gestão bem como encaminhar toda documentação que compõem os processos modelados nos órgãos e entidades do Poder Executivo ao qual estejam vinculados, com vistas a dar publicidade e transparência;
- XII – garantir que a equipe operacional esteja ciente dos acordos de níveis de serviços (expectativas de desempenho, qualidade esperada das saídas produzidas pela área funcional);
- XIII – participar da equipe (liderada pelo Gerente de Processos) que avalia e prioriza

solicitações de mudanças de processos; e
 IVX – participar dos eventos de capacitação sobre Gerenciamento de Processos de Negócios.

Sendo assim, a escolha da amostra da pesquisa justifica-se tendo em vista a estrutura recém criada na Corporação e por considerar que os resultados não seriam fidedignos caso as entrevistas fossem aplicadas à servidores que desconhecem o tema, além do que, os Representantes Funcionais serão os responsáveis por disseminar a cultura da gestão por processos aos demais integrantes da Corporação.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para a coleta de dados, conforme Gil (2018) foram realizadas entrevistas estruturadas, através do questionário auto aplicado *Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)*, criado por Michael Hammer, divulgado na *Harvard Business Review*, adaptado ao contexto do CBMSC (APÊNDICE A) e com alterações referentes as terminologias, como instrumento de coleta de dados, com o objetivo de analisar o nível de maturidade da gestão de processos no CBMSC, pois conforme Viana (2020, p. 14) o mesmo visa “auxiliar a organização a entender, planejar e avaliar a distribuição de esforços disponibilizados aos processos de negócio.”

Para a análise dos dados, foi utilizado o guia estruturado, também desenvolvido por Hammer, com o agrupamento das respostas pela moda como medida de tendência, para cada entrevistado, com as cores correspondentes para cada resposta, conforme tabela abaixo apresentada no roteiro das entrevistas, no intuito de qualificar as respostas dadas pelos entrevistados e com base no mapeamento e análise das informações apresentar o nível de maturidade dos processos organizacionais em que o CBMSC se classifica.

Quadro 1 - Qualificação das respostas dadas pelos entrevistados

LEGENDA	Amplamente falsa	(ocorre menos de 20% das vezes)	
	Um pouco verdadeira	(ocorre entre 20% e 80% das vezes)	
	Amplamente verdadeira	(ocorre acima de 80% das vezes)	

Fonte: Adaptada, Hammer (2007)

O autor ainda afirma que não obstante os benefícios deste modelo de gestão serem de conhecimento da maioria dos executivos, para que a gestão por processos obtenha o sucesso

esperado, faz-se necessário que a organização possua o seguinte conjunto de atributos: os viabilizadores de processo, que dizem respeito a processos individuais, e as capacidades organizacionais, que se aplicam a organizações inteiras.

Quadro 2 - Viabilizadores de processo e Capacidades organizacionais

Atributos	Tipo	Descrição
Viabilizadores de processos	Desenho	Abrangência da especificação de como o processo deve ser executado
	Executores	Quem executa o processo, sobretudo no tocante a sua capacidade e Conhecimento
	Responsável	Alto executivo com responsabilidade pelo processo e seus resultados
	Infra-estrutura	Sistemas de informação e gestão que dão apoio ao processo
	Indicadores	Indicadores usados pela empresa pra monitorar o desempenho do Processo
Capacidades organizacionais	Liderança	Altos executivos que apoiam a criação de processos
	Cultura	Valores como foco no cliente, trabalho em equipe, imputabilidade pessoal e disposição a mudar
	Conhecimento	Capacitação e metodologia para reengenharia de processos
	Governança	Mecanismos para gestão de projetos complexos e iniciativas de mudança

Fonte: Hammer (2007, p.3)

De acordo com Santos (2009), o estudo dessas variáveis e o conhecimento do quanto cada uma está presente na organização, possibilita o conhecimento do nível de maturidade da gestão dos processos, permitindo que a empresa concentre esforços/recursos nos pontos que necessitem melhorias para o aperfeiçoamento de seus processos.

Além da aplicação e utilização das ferramentas apresentadas por Hammer (2007) ilustradas no Quadro 1 e anexos B e C, Tesch (1990, *apud* SANTOS, 2009, p. 60) afirma não ser fácil a análise e manuseio de dados qualitativos, no entanto, há determinados princípios e práticas orientadoras que devem ser observadas ao se realizar a análise de um estudo de caso, são eles:

- A análise não é a última fase do processo de pesquisa; acontece junto com a fase de coleta de dados, devendo ser um processo único de captação e entendimento dos dados;
- O processo de análise é sistemático e abrangente, mas não rígido. Requer ordenação, disciplina e perseverança;
- A análise de dados inclui uma atividade reflexiva, que resulta num conjunto de notas que guia o processo;

- Os dados são segmentados, ou seja, divididos em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo, no entanto, a conexão com o todo;
- Os segmentos de dados são categorizados de acordo com um sistema de organização que é predominantemente derivado dos próprios dados;
- A principal ferramenta intelectual é a comparação. Permite ordenar os dados segundo suas características, estabelecer fronteiras, aglutinar conteúdos e encontrar evidências;
- As categorias são tentativas preliminares, desde o início da análise, e permanecem flexíveis, podendo sofrer alterações a partir de novos dados;
- A manipulação de dados qualitativos durante a análise é uma tarefa eclética. Depende muito da criatividade e habilidade do pesquisador;
- Os procedimentos não são mecanicistas. Embora haja um roteiro pré-definido, o processo permite variações;
- O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Os dados finais são apresentados em quadros amplos e consolidados.

Cabe aqui ressaltar algumas limitações encontradas durante a execução do presente estudo, dentre as quais, destacamos o curto espaço de tempo para a realização de todas as atividades, partindo da escolha do tema, ambientação do pesquisador com a linha de estudo, definição do foco de trabalho, coleta e análise dos dados, motivo este que pode ter resultado em alguns vieses.

Outro fator preponderante encontrado, foi a necessidade de tradução e adequação da ferramenta de pesquisa, que por ter sido criada levando em consideração empresas norte americanas, alguns termos ao serem traduzidos e adaptados à realidade do serviço público brasileiro, no intuito de facilitar a compreensão dos respondentes pode ter atrapalhado na interpretação e com isso gerar distorções nas respostas apresentadas.

Por fim, tendo em vista os fatores limitantes acima mencionados, optou-se por utilizar-se na pesquisa o modelo de questionário PEMM adaptado por Viana (2020), com o qual a pesquisadora desenvolveu estudo junto à Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade do Estado de Santa Catarina, por tratar-se de órgão público, sendo assim possuir contexto semelhante, e por ter a autora conseguido realizar pré-teste o que auxiliou em muito na adaptação da ferramenta.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

No ordenamento jurídico pátrio os Corpos de Bombeiros Militares são instituições permanentes de Estado cuja existência está expressamente previstas na Constituição Federal (CF) de 1988, responsáveis, conjuntamente com as Polícias Militares, pelo exercício da segurança pública no âmbito dos estados da Federação, conforme disciplina o artigo 144, inciso V:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: (EC nº 19/98) [...] V – polícias militares e **corpos de bombeiros militares**. [...] § 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil; § 6º As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se juntamente com as polícias civis, aos governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (BRASIL, 1988, grifo nosso).

No âmbito da legislação estadual, o Corpo de Bombeiros Militar encontra-se disciplinado na Constituição do Estado de Santa Catarina, promulgada em 5 de outubro de 1989. Inicialmente a Corporação encontrava-se vinculada à estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina, no entanto, em 13 de junho de 2013, com a promulgação da Emenda Constitucional nº 33, teve sua emancipação adquirida passando a figurar como organização autônoma:

Seção III –

Dos Militares Estaduais

[...]

Art. 31 — São militares estaduais os integrantes dos quadros efetivos da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar, que terão as mesmas garantias, deveres e obrigações – estatuto, lei de remuneração, lei de promoção de oficiais e praças e regulamento disciplinar único. [...] (SANTA CATARINA, 2017).

Outrossim, a Emenda Constitucional nº 33, alterou o artigo 108 da Constituição Estadual de Santa Catarina, explicitando as atribuições confiadas ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, conforme reproduzido a seguir:

Art. 108. O Corpo de Bombeiros Militar, órgão permanente, força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, subordinada ao Governador do Estado, cabe, nos limites de sua competência, além das outras atribuições estabelecidas em lei: I – realizar os serviços de prevenção de sinistros ou catástrofes, de combate a incêndio e de busca e salvamento de pessoas e bens e o atendimento pré-hospitalar; II – estabelecer normas relativas à segurança das pessoas e de seus bens contra incêndio, catástrofe ou

produtos perigosos; III – analisar, previamente, os projetos de segurança contra incêndio em edificações, contra sinistros em áreas de risco e de armazenagem, manipulação e transporte de produtos perigosos, acompanhar e fiscalizar sua execução, e impor sanções administrativas estabelecidas em lei; IV – realizar perícias de incêndio e de áreas sinistradas no limite de sua competência; V – colaborar com órgãos da defesa civil; VI – exercer a Polícia judiciária militar, nos termos da lei federal; VII – estabelece a prevenção balneária por salva-vidas; e VIII – prevenir acidentes e incêndios na orla marítima e fluvial. (SANTA CATARINA, 1989).

No contexto da estrutura administrativa do Poder Executivo Estadual, o CBMSC, na qualidade de órgão da administração pública direta, compõe o quadro das instituições ligada à Secretaria de Estado da Segurança Pública. Tal é a previsão do artigo 42, III, da Lei Complementar nº 741, de 12 de junho de 2019, que alterou a estrutura organizacional básica e o modelo de gestão da Administração Pública Estadual, no âmbito do Poder Executivo (reforma administrativa promovida pelo Governo do Estado), conforme segue:

Seção X

Da Secretaria de Estado da Segurança Pública A SSP, dirigida pelo Colegiado Superior de Segurança Pública e Perícia Oficial, é constituída pelas seguintes instituições:

Art. 42

I - a Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC);

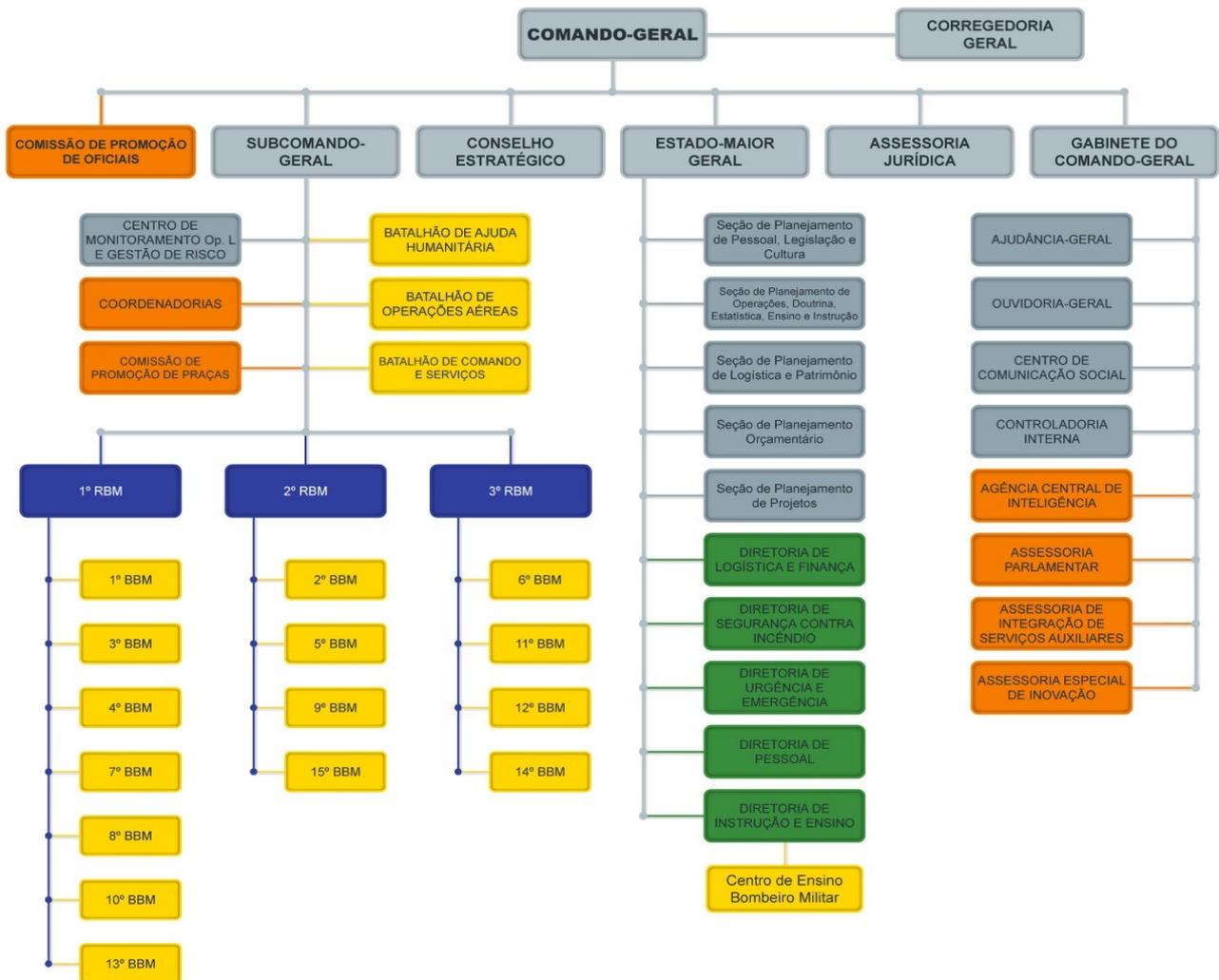
II - a Polícia Civil do Estado de Santa Catarina (PCSC);

III - o Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC); e

IV - o Instituto Geral de Perícia (IGP). (SANTA CATARINA, 2019, grifo nosso)

Com relação à sua estruturação, o CBMSC articula-se conforme Lei Complementar nº 724, de 18 de julho de 2018, que dispôs sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC), o qual tem sua estrutura organizacional básica subdividida em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução, dispostos conforme organograma a seguir (Figura 1) retirado do site da Corporação:

Figura 1 - Fluxograma representando a estrutura organizacional do CBMSC



Fonte: CBMSC (2021).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Para a seleção da amostra da pesquisa, conforme já mencionado, optou-se por realizar as entrevistas com os integrantes do Núcleo de Gestão de Processos (NuProc) do CBMSC, que apesar de ter sido criado recentemente, os seus integrantes são Oficiais gestores que possuem larga experiência e serão estes os Representantes Funcionais responsáveis por essa área na Corporação. Segue abaixo breve descrição de cada entrevistado:

Entrevistado 1: Chefe do Estado-Maior Geral do CBMSC, responsável por atuar como Coordenador do Núcleo, possui graduação em Segurança Pública através do Curso de Formação de

Oficiais, realizou o curso de Introdução à Gestão de Processos de Negócio. Já atuou em diversos setores e possui larga experiência nos processos da Corporação. Está há vinte oito anos no CBMSC e reporta-se diretamente ao Comandante-Geral.

Entrevistado 2: Chefe da Seção de Planejamento de Logística e Patrimônio, atua a 18 na Corporação, possui graduação em Gestão em Emergências. Realizou o curso de Introdução à Gestão de Processos de Negócio. Oficial com larga experiência em diversos setores da Corporação e reporta-se diretamente ao Chefe do Estado-Maior Geral do CBMSC.

Entrevistado 3: Chefe da Seção de Planejamento Orçamentário, atua a 18 anos na Corporação, possui formação acadêmica em Administração e realizou diversos cursos na área de gestão pública, entre eles: Especialização em Gestão Pública Avançada; Criação e Gestão de Indicadores para a Administração Pública; Liderança para Gestores; Gestão por processos; Introdução à Gestão de Processos de Negócio. Oficial com larga experiência em diversos setores da Corporação e reporta-se diretamente ao Chefe do Estado-Maior Geral do CBMSC.

Entrevistado 4: Chefe da Seção de planejamento de Operações, Doutrina, Estatística, Ensino e Instrução, atua a 16 na Corporação, possui graduação em Física Licenciatura e Especialização em Gestão de Defesa Civil. Realizou o curso de Introdução à Gestão de Processos de Negócio. Oficial com larga experiência em diversos setores da Corporação e reporta-se diretamente ao Chefe do Estado-Maior Geral do CBMSC.

Entrevistado 5: Chefe da Seção de Planejamento de Projetos, atua a 18 na Corporação, possui graduação em Administração Pública. Realizou o curso de Introdução à Gestão de Processos de Negócio. Oficial com larga experiência em diversos setores da Corporação e reporta-se diretamente ao Chefe do Estado-Maior Geral do CBMSC.

Entrevistado 6: Chefe da Seção de Planejamento de Pessoal, Legislação e Cultura, atua a 16 na Corporação, possui graduação em Gestão em Emergências. Realizou o curso de Introdução à Gestão de Processos de Negócio. Oficial com larga experiência em diversos setores da Corporação e reporta-se diretamente ao Chefe do Estado-Maior Geral do CBMSC.

Entrevistado 7: Oficial Adjunta à Seção de Planejamento de Pessoal, Legislação e Cultura, atua a 8 na Corporação, possui graduação em Ciências Contábeis. Realizou o curso de Introdução à Gestão de Processos de Negócio. Oficial com larga experiência em diversos setores da Corporação e reporta-se à Chefe da Seção de Planejamento de Pessoal, Legislação e Cultura.

4.3. MAPEAMENTO DO NÍVEL DE MATURIDADE DOS PROCESSOS

Para compreender os resultados obtidos através da aplicação do modelo PEMM, Hammer (2007, p.6) descreve os níveis de maturidade de processo de uma organização da seguinte forma:

P-1, o processo é confiável e previsível; é estável.

P-2, o processo oferece resultados superiores porque a empresa o projetou e implementou de um extremo ao outro da organização.

P-3, o processo oferece desempenho ideal porque os executivos podem integrá-lo, quando necessário, com outros processos para maximizar sua contribuição para o desempenho da empresa.

P-4, o processo é o melhor da classe, transcendendo os limites e estendendo-se aos fornecedores e clientes.

Importante frisar que, segundo Hammer (2007) se qualquer uma das variáveis for fraca ao ponto de não atender nem mesmo o nível P-1, o processo é por padrão em P-0. Esse é o estado natural das coisas, quando as organizações não se concentram no desenvolvimento de seus processos de negócios e, neste nível P-0, os processos funcionam de forma irregular.

Outro item fundamental para a compreensão dos resultados é a interpretação dos dados da legenda, onde ao responder ser “amplamente falsa” (cor vermelha) a afirmação apresentada, o respondente afirma que determinada situação ocorre menos de 20%, das vezes, ao responder “um pouco verdadeira” (cor amarela) a situação ocorre entre 20% e 80%, das vezes e ao responder “amplamente verdadeira” (cor verde), a situação ocorre acima de 80%, das vezes.

4.3.1 Resultado Consolidado das Variáveis Viabilizadoras

4.3.1.1 Desenho

Ao analisarmos a variável Desenho, que refere-se às técnicas que a Instituição faz uso para especificação de como o processo deve ser executado, observa-se que não é possível classificá-la em nenhum nível, portanto sendo enquadrada em P-0. No entanto, não podemos dizer que esta variável seja inexistente, pois conforme um dos entrevistados relatou, existem procedimentos administrativos desenhados na Corporação, mas não em função da necessidade de avaliação ou para analisar a interação com outros setores, mas sim por necessidade de padronização de rotinas.

Esta afirmação é corroborada ao analisarmos o subitem “Contexto”, números 3 e 4, onde mais de 70% dos entrevistados responderam ser amplamente falsas as afirmações, tendo os demais respondido ser um pouco verdadeira a existência de definição de indicadores de desempenho.

Neste mesmo sentido, temos também o subitem “finalidade”, número 4, onde mais de 80% dos entrevistados responderam ser amplamente falsa ou um pouco verdadeira a afirmativa que os

processos são desenvolvidos levando-se em consideração as relações com o cidadão e fornecedores do serviço público para a melhoria do desempenho. A Figura 2 apresenta o resultado consolidado da variável Desenho.

Figura 2 - Resultado consolidado da variável Desenho

AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GESTÃO POR PROCESSOS NO CBMSC										
Avaliação de maturidade quanto aos Facilitadores de Processos				Entrevistados						
Item	Sub Item	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7
Desenho	Finalidade	1	Os processos são desenhados quando existem gargalos aparentes. São desenhados para melhorar o fluxo em determinada instância do processo.	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo
		2	Os processos são desenhados de ponta a ponta, e as proposições de melhorias são implementadas depois da validação.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Vermelho
		3	Os processos são desenhados considerando relações com outros processos e com os sistemas de informação existente para a melhoria do desempenho.	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Verde	Amarelo	Amarelo	Vermelho
		4	Os processos são desenvolvidos levando-se em consideração as relações com o cidadão e fornecedores do serviço público para a melhoria do desempenho.	Amarelo	Verde	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Vermelho
	Contexto	1	Entradas, saídas, fornecedores e cidadãos/usuários dos processos são identificados.	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Verde	Amarelo	Vermelho	Verde
		2	As necessidades dos cidadãos/usuários são conhecidas e consideradas nos processos.	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Amarelo
		3	Responsável pelo processo e responsáveis dos processos internos que interagem, definem indicadores mútuos de desempenho.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo
		4	Responsável pelo processo e responsáveis por processos de órgãos externos definem indicadores mútuos de desempenho.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho
	Documentação	1	Somente o setor responsável tem acesso à documentação (Instrução de Trabalho/Manual) do processo.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho
		2	Desenho do processo em meio eletrônico está documentado de ponta a ponta e todos tem acesso a eles.	Verde	Amarelo	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Amarelo
		3	Desenho dos processos descreve a ligação com os outros processos internos e vincula com sistemas de informação de uso da Corporação.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Amarelo	Vermelho
		4	Desenho dos processos descreve a ligação com os outros processos externos e vincula o processo ao sistema único de informação do Estado.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Verde	Amarelo	Vermelho

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.1.2 Executores

Sobre a variável Executores, também não é possível classificar em nenhum nível, sendo portanto P-0. Esta variável diz respeito às habilidades e conhecimentos daqueles que executam os processos, podemos destacar o subitem “Comportamento” onde mais de 70% das afirmações foram classificadas como um pouco verdadeiras, com os demais itens respondidos como amplamente verdadeiros.

Ao relacionarmos os três subitens, é possível identificar certa evolução nesta variável, pois para os respondentes ainda não há o conhecimento necessário para a efetiva gestão dos processos entre a maioria dos gestores/servidores, porém há progresso na capacitação e uma visão positiva em

relação ao comportamento dos servidores em relação a gestão de processos, pois não foi apontado nenhum subitem como amplamente falso. A Figura 3 apresenta o resultado consolidado da variável Executores.

Figura 3 - Resultado consolidado da variável Executores

Avaliação de maturidade quanto aos Facilitadores de Processos				Entrevistados						
Item	Sub Item	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7
Executores	Conhecimento	1	O gestor/servidor sabe dizer qual processo ele executa e quais são os indicadores de desempenho deste processo.							
		2	O gestor/servidor é capaz de descrever o fluxo geral do processo, sabe quem são os envolvidos, como a sua atividade impacta a sociedade e sabe identificar os indicadores de desempenho.							
		3	O gestor/servidor conhece conceitos do serviço público, é capaz de descrever como sua atividade afeta o processo todo e o desempenho global.							
		4	O gestor/servidor conhece bem o setor de atuação da Corporação, bem como suas tendências. Sabe como sua atividade afeta o desempenho do governo estadual.							
	Capacitação	1	O servidor usa a metodologia de BPMN no mapeamento de processos.							
		2	Servidor sabe trabalhar em equipe e possui autogestão.							
		3	Servidor domina a tomada de decisões da sua área.							
		4	O servidor domina a gestão e implementação da mudança.							
	Comportamento	1	Servidor exibe certa compreensão do processo, mas se preocupa somente com sua área específica.							
		2	Servidor segue o fluxo de atividades do processo e trabalha de modo a facilitar as atividades dos demais.							
		3	Servidor empenha-se para que o processo exiba resultados e atingimento de metas.							
		4	O servidor identifica melhorias no processo e as sugere.							

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.1.3 Responsável

A variável Responsável, busca averiguar o nível de responsabilidade que os gestores/servidores possuem em relação aos processos e pelos resultados decorrentes.

Podemos constatar que esta variável também encontra-se em nível P-0, no entanto, diferentemente das variáveis anteriores, esta aparenta estar distante de atingir o nível P-1, em virtude da grande quantidade de resposta amplamente falsas. Inicialmente nos chama a atenção a diferença de percepção entre o Entrevistado 1 e os demais, fato este que merece destaque pois, conforme apresentado na caracterização dos entrevistados, o Entrevistado 1 é o Chefe do Estado-Maior Geral e os demais são subordinados a ele. Desta forma podemos inferir que a divergência de

percepções, pois a alta chefia acredita estar proporcionando as condições necessárias e um ambiente adequado para a gestão de processos, com delegação de autoridade para que os gestores possam administrar e conduzir os processos da melhor forma possível. Esta constatação fica mais evidente ao analisarmos os subitens “Identidade” e “Autoridade”.

No subitem “Identidade” o Entrevistado 1 classificou 3 (três) das 4 (quatro) afirmativas como amplamente verdadeiras, diferente dos demais entrevistados que responderam na maioria das afirmações como amplamente falsas. Há um viés no número 2 (dois) pois os entrevistados consideraram a portaria de criação do NuProc como nomeação para responsabilidade por processos.

Ao analisarmos os subitens “Atividade” e “Autoridade” podemos verificar mais uma vez a diferença entre percepções do Entrevistado 1 e os demais, uma vez que 52% das avaliações foram amplamente falsas, 44% como um pouco verdadeiras e somente 4% como amplamente verdadeiras. Cabe aqui ressaltar que talvez seja necessário reunião para alinhamento de percepções, pois a autonomia e autoridade que a alta chefia aparentemente acredita ter delegado, não está sendo devidamente exercida ou absorvida pelos demais gestores. A Figura 4 apresenta o resultado consolidado da variável Responsável.

Figura 4 - Resultado consolidado da variável Responsável

Avaliação de maturidade quanto aos Facilitadores de Processos				Entrevistados						
Item	SubItem	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7
Responsável	Identidade	1	Há um responsável para o processo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo.	Amplamente Falsa	Falsa	Verdadeira	Verdadeira	Verdadeira	Verdadeira	Verdadeira
		2	Foi nomeado por autoridade competente, um responsável para cada um dos principais processos da área de atuação do EMG.	Falsa	Falsa	Verdadeira	Falsa	Falsa	Falsa	Falsa
		3	O processo é prioridade para o responsável. Ele dispõe de tempo, atenção e possui metas pessoais	Falsa	Verdadeira	Falsa	Falsa	Verdadeira	Falsa	Falsa
		4	Os responsáveis pelos principais processos pertencem a alta administração da Corporação.	Falsa	Falsa	Verdadeira	Falsa	Falsa	Falsa	Falsa
	Atividade	1	O responsável pelo processo identifica e melhora o processo, informa aos profissionais e promove mudanças em pequena escala.	Falsa	Falsa	Verdadeira	Falsa	Falsa	Falsa	Falsa
		2	O responsável cria as metas de desempenho, apoia as iniciativas de melhoria, planeja a implementação e garante a eficácia.	Falsa	Falsa	Verdadeira	Verdadeira	Verdadeira	Falsa	Falsa
		3	O responsável trabalha em conjunto com outros responsáveis por processos, com o objetivo de integrar e trabalhar com metas globais.	Falsa	Falsa	Verdadeira	Verdadeira	Verdadeira	Falsa	Falsa
		4	O responsável cria planos estratégicos dinâmicos, participa do planejamento estratégico e colabora com colegas do mesmo nível para promover a melhoria entre os demais órgãos públicos.	Falsa	Falsa	Verdadeira	Falsa	Verdadeira	Falsa	Falsa
	Autoridade	1	O responsável defende o seu processo, mas só consegue estimular gerentes de áreas específicas a executar mudanças.	Falsa	Falsa	Verdadeira	Falsa	Falsa	Falsa	Falsa
		2	O responsável pode montar a equipe de melhoria e implementar, possui autonomia.	Falsa	Falsa	Verdadeira	Verdadeira	Verdadeira	Falsa	Falsa
		3	O responsável controla o sistema de TI que sustenta os processos. Controla projetos que afetem os processos ou exerçam influência sobre alocação de pessoal.	Falsa	Verdadeira	Falsa	Verdadeira	Verdadeira	Falsa	Falsa
		4	O responsável exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.	Falsa	Verdadeira	Falsa	Verdadeira	Falsa	Falsa	Falsa

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.1.3 Infraestrutura

A variável Infraestrutura analisa as condições de suporte aos processos, englobando o modelo de gestão e os sistemas de tecnologia da informação. Para esta variável a organização também não conseguiu alcançar o nível P-1, porém podemos perceber que existem ações em desenvolvimento, sendo possível que a organização alcance o primeiro nível brevemente bastando para isso o alinhamento dos sistemas de Tecnologia da Informação e um maior incentivo por parte da alta gestão para que os servidores contribuam com o mapeamento e gestão dos processos da Corporação.

Com base nas informações repassadas, foi possível constatar que a organização possui diversos sistemas, tanto para atendimento da área administrativa (atividade meio) quanto para a área operacional (atividade fim), no entanto os sistemas, em sua maioria, não se comunicam, gerando gargalos e retrabalhos. Alguns sistemas foram desenvolvidos para atendimento de determinadas demandas e não foram desenvolvidos visando a otimização dos processos.

Ao analisarmos o subitem Sistemas de Recursos Humanos, podemos verificar que não houve resposta amplamente verdadeira, como justificativa temos o fato da implantação da cultura de gestão de processos ser recente, como já mencionado, a iniciativa de se realizar o desenho de alguns processos teve seu início no ano de 2019, de forma empírica e a parceria do CBMSC com o EPROC teve início somente no ano de 2021. Sendo assim, ainda não foram incluídos assuntos relacionados a gestão de processos nos cursos de desenvolvimento profissional. A Figura 5 apresenta o resultado consolidado da variável Infraestrutura.

Figura 5 - Resultado consolidado da variável Infraestrutura

Avaliação de maturidade quanto aos Facilitadores de Processos				Entrevistados						
Item	SubItem	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7
Infraestrutura	Sistemas de Informação	1	Existem sistemas de TI fragmentados ao longo dos processos.							
		2	Existem sistemas de TI montados para atendimento a áreas específicas.							
		3	Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da Corporação.							
		4	Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da Corporação com comunicação entre os demais órgãos públicos estaduais.							
	Sistemas de Recursos Humanos	1	Gestores estimulam, motivam o desempenho dos servidores.							
		2	Os desenhos dos processos contemplam definições de papéis e descrição de cargos. A capacitação profissional é baseada na documentação dos processos.							
		3	Processo de contratação e desenvolvimento destacam a necessidade de resultados voltados ao processo.							
		4	Processo de contratação e desenvolvimento destacam a importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na instituição e demais órgãos públicos estaduais.							

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.1.4 Indicadores

Quanto a avaliação da variável Indicadores, podemos constatar a predominância das respostas como amplamente falsas. Há novamente divergências entre a alta gestão, representada pelo Entrevistado 1 e os demais entrevistados, isto resulta da diferença nas esferas de atuação, pois o Entrevistado 1 levou em consideração a existência de alguns indicadores que são utilizados para avaliar os processos organizacionais pelo Governo do Estado, sendo ainda incipiente a utilização de indicadores para avaliação dos processos internos da Corporação. A Figura 6 apresenta o resultado consolidado da variável Indicadores.

Figura 6 - Resultado consolidado da variável Indicadores

Avaliação de maturidade quanto aos Facilitadores de Processos				Entrevistados							
Item	Sub Item	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7	
Indicadores	Definição	1	Os processos têm indicadores.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	
		2	Indicadores abrangem todos os processos e são baseados nas expectativas do cidadão usuário do serviço público.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Amarelo	
		3	Indicadores de processo e de macro processos são baseados nas metas estratégicas da Corporação.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Verde	Vermelho	Amarelo	Amarelo	
		4	Indicadores dos processos são derivados de metas governamentais.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Verde	
	Usos	1	Gestores usam os indicadores para monitorar desempenho, identificar falhas e promover avanços em área específica.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho
		2	Gestores usam os indicadores para monitorar desempenho e os comparar com referências.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Vermelho
		3	Gestores possuem uma gestão visual dos indicadores e apresentam estes aos profissionais do processo de modo a motivá-los.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Vermelho	Vermelho
		4	Gestores avaliam seus indicadores frequentemente e os utilizam no planejamento estratégico.	Amarelo	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Vermelho	Amarelo	Amarelo	Vermelho

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.2 Visão Consolidada do Mapeamento do Nível de Maturidade dos Processos

Ao analisarmos de forma conjunta a visão dos entrevistados em relação ao nível de maturidade dos processos organizacionais no CBMSC, constatamos a inexistência de variável em nível P-1, estando a organização ainda em P-0. Para Hammer (2007) esse é o estado natural das coisas, quando as organizações não se concentram no desenvolvimento de seus processos de negócios.

Com base no levantamento realizado, temos o seguinte resultado consolidado:

Desenho: P-0, existe de forma empírica somente para a padronização de rotinas, não há

preocupação com a eficiência e não leva em consideração a relação do processo com outros agentes, sejam internos ou externos.

Executores: P-0, o conhecimento conceitual e das ferramentas ainda é precário porém já há iniciativas para capacitação e aprimoramento dos gestores. Há um ambiente comportamental favorável a implementação da gestão de processos.

Responsável: P-0, há divergências, entre a alta chefia e as chefias intermediárias, nas percepções de empoderamento dos gestores e nas ações para melhoramento dos processos.

Infraestrutura: P-0, os sistemas de informação são criados para atenderem demandas e não para otimizar processos, em grande parte esses sistemas não se interligam. A gestão eficiente de processos não é levada em consideração no processo de desenvolvimento profissional.

Indicadores: P-0, a utilização de indicadores para análise interna de desempenho é incipiente, utiliza-se somente para análise de desempenho de ações monitoradas pelo Governo do Estado.

Sendo assim, podemos afirmar que a organização encontra-se em P-0, os processos funcionam, todavia ainda de forma irregular. A Figura 7 apresenta os resultados consolidados das variáveis viabilizadoras dos processos.

Figura 7 - Resultados consolidados das variáveis Viabilizadoras dos Processos

Item	SubItem	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4
Desenho	Finalidade	Os processos são desenhados quando existem gargalos aparentes. São desenhados para melhorar o fluxo em determinada instância do processo.	Os processos são desenhados de ponta a ponta, e as proposições de melhorias são implementadas depois da validação.	Os processos são desenhados considerando relações com outros processos e com os sistemas de informação existente para a melhoria do desempenho.	Os processos são desenvolvidos levando-se em consideração as relações com o cidadão e fornecedores do serviço público para a melhoria do desempenho.				
	Contexto	Entradas, saídas, fornecedores e cidadãos/usuários dos processos são identificados.	As necessidades dos cidadãos/usuários são conhecidas e consideradas nos processos.	Responsável pelo processo e responsáveis dos processos internos que interagem, definem indicadores mútuos de desempenho.	Responsável pelo processo e responsáveis por processos de órgãos externos definem indicadores mútuos de desempenho.				
	Documentação	Somente o setor responsável tem acesso à documentação (Instrução de Trabalho/Manual) do processo.	Desenho do processo em meio eletrônico está documentado de ponta a ponta e todos tem acesso a eles.	Desenho dos processos descreve a ligação com os outros processos internos e vincula com sistemas de informação de uso da Corporação.	Desenho dos processos descreve a ligação com os outros processos internos e vincula o processo ao sistema único de informação do Estado.				
Executores	Conhecimento	O gestor/servidor sabe dizer qual processo ele executa e quais são os indicadores de desempenho deste processo.	O gestor/servidor é capaz de descrever o fluxo geral do processo, sabe quem são os envolvidos, como a sua atividade impacta a sociedade e sabe identificar os indicadores de desempenho.	O gestor/servidor conhece conceitos do serviço público, é capaz de descrever como sua atividade afeta o processo todo e o desempenho global.	O gestor/servidor conhece bem o setor de atuação da Corporação, bem como suas tendências. Sabe como sua atividade afeta o desempenho do governo estadual.				
	Capacitação	O servidor usa a metodologia de BPMN no mapeamento de processos.	Servidor sabe trabalhar em equipe e possui autogestão.	Servidor domina a tomada de decisões da sua área.	O servidor domina a gestão e implementação da mudança.				
	Comportamento	Servidor exibe certa compreensão do processo, mas se preocupa somente com sua área específica.	Servidor segue o fluxo de atividades do processo e trabalha de modo a facilitar as atividades dos demais.	Servidor empenha-se para que o processo exiba resultados e atingimento de metas.	O servidor identifica melhorias no processo e as sugere.				
Responsável	Identidade	Há um responsável para o processo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo.	Foi nomeado por autoridade competente, um responsável para cada um dos principais processos da área de atuação do EMG.	O processo é prioridade para o responsável. Ele dispõe de tempo, atenção e possui metas pessoais	Os responsáveis pelos principais processos pertencem a alta administração da Corporação.				
	Atividade	O responsável pelo processo identifica e melhora o processo, informa aos profissionais e promove mudanças em pequena escala.	O responsável cria as metas de desempenho, apoia as iniciativas de melhoria, planeja a implementação e garante a eficácia.	O responsável trabalha em conjunto com outros responsáveis por processos, com o objetivo de integrar e trabalhar com metas globais.	O responsável cria planos estratégicos dinâmicos, participa do planejamento estratégico e colabora com colegas do mesmo nível para promover a melhoria entre os demais órgãos públicos.				
	Autoridade	O responsável defende o seu processo, mas só consegue estimular gerentes de áreas específicas a executar mudanças.	O responsável pode montar a equipe de melhoria e implementar, possui autonomia.	O responsável controla o sistema de TI que sustenta os processos. Controla projetos que afetem os processos ou exerçam influência sobre alocação de pessoal.	O responsável exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.				
Infraestrutura	Sistemas de Informação	Existem sistemas de TI fragmentados ao longo dos processos.	Existem sistemas de TI montados para atendimento a áreas específicas.	Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da Corporação.	Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da Corporação com comunicação entre os demais órgãos públicos estaduais.				
	Sistemas de Recursos Humanos	Gestores estimulam, motivam o desempenho dos servidores.	Os desenhos dos processos contemplam definições de papéis e descrição de cargos. A capacitação profissional é baseada na documentação dos processos.	Processo de contratação e desenvolvimento destacam a necessidade de resultados voltados ao processo.	Processo de contratação e desenvolvimento destacam a importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na instituição e demais órgãos públicos estaduais.				
Indicadores	Definição	Os processos têm indicadores.	Indicadores abrangem todos os processos e são baseados nas expectativas do cidadão usuário do serviço público.	Indicadores de processo e de macro processos são baseados nas metas estratégicas da Corporação.	Indicadores dos processos são derivados de metas governamentais.				
	Usos	Gestores usam os indicadores para monitorar desempenho, identificar falhas e promover avanços em área específica.	Gestores usam os indicadores para monitorar desempenho e os comparar com referências.	Gestores possuem uma gestão visual dos indicadores e apresentam estes aos profissionais do processo de modo a motivá-los.	Gestores avaliam seus indicadores frequentemente e os utilizam no planejamento estratégico.				

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.3 Resultado Consolidado das Variáveis Capacitadoras

De acordo com Hammer (2007), as variáveis capacitadoras são utilizadas para determinar se a organização está pronta para oferecer suporte a uma transformação baseada em processos.

Assim como na avaliação de processos, as capacidades organizacionais são dispostas em 4 níveis de força, de E-1 a E-4, a classificação em um dos 4 (quatro) níveis, demonstrará as capacidades necessárias para que a organização desenvolva seus processos de negócios.

4.3.3.1 Liderança

Para a variável Liderança, Hammer (2007) descreve como o quanto de apoio a organização disponibiliza para ações de criação e gestão de processos. Pôde-se perceber ao realizar as entrevistas, que todos os envolvidos estavam muito engajados no processo de implementação do novo modelo de gestão.

Ao analisar as respostas apresentadas, verificou-se que a organização não atingiu ainda o nível E1 de maturidade, porém já há sinais de conscientização da alta gerência para a importância e benefícios da gestão focada em processos. O fato de ser assunto recente para a Corporação, mais uma vez foi apontado como justificativa, tendo em vista que o Núcleo de Gestão de Processos da Corporação ainda está em fase de implantação.

Por se tratar de uma organização militar, temos as características de hierarquização e verticalização bem acentuadas, por isso ações para implementação de qualquer mudança na cultura organizacional, necessariamente deverão iniciar pelo topo da pirâmide hierárquica. A Figura 8 apresenta o resultado consolidado da variável Liderança.

Figura 8 - Resultado consolidado da variável Liderança

Avaliação de maturidade quanto às Capacidades Organizacionais				Entrevistados						
Item	Sub item	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7
Liderança	Conscientização	1	A alta administração (Comando-Geral e EMG) sabe ser necessário melhorar o desempenho, mas tem um conhecimento restrito em gestão de Processos.	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green
		2	Pelo menos um líder tem um alto conhecimento em processos de negócio, sabe como a Corporação pode usá-lo para aumentar o desempenho e o que envolve uma implementação.	Green	Red	Yellow	Red	Yellow	Red	Yellow
		3	Os gestores encaram a Corporação pela visão da Gestão por Processos.	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Red
		4	Os gestores encaram o próprio trabalho não pela ótica de um projeto, mas sim como um modo de gerenciar os resultados de valor para a sociedade.	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Red
	Alinhamento	1	Níveis intermediários de gestores são responsáveis pela implantação da Gestão por Processos.	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Green	Red
		2	A alta administração (Comando-Geral e EMG) é responsável pela implantação da Gestão por Processos.	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green
		3	A alta administração é responsável pela implantação da Gestão por Processos e existem mais pessoas espalhadas pela organização que a promovem.	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Green	Red
		4	Toda a organização demonstra interesse em relação à gestão de processos e exerce o papel de liderança em iniciativas de processo.	Yellow	Red	Red	Red	Yellow	Yellow	Red
	Comportamento	1	A alta administração (Comando-Geral e EMG) prioriza melhorias Operacionais.	Yellow	Green	Green	Yellow	Green	Yellow	Yellow
		2	A alta administração (Comando-Geral e EMG) estabelece metas de desempenho e está disposta a realocar recursos e realizar profundas mudanças para o atingimento dessas metas.	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red
		3	A alta administração trabalha como equipe, dirige a Corporação com visão por processos e participa ativamente do programa de gestão de processos.	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Red	Yellow
		4	A alta administração encara o próprio trabalho pela ótica de processos, realiza o planejamento estratégico pensando como processo e abre outras oportunidades de atingimento de altos desempenhos.	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Red	Green
	Estilo	1	O time da alta administração está migrando do estilo autoritário e de hierarquias para o estilo aberto e corporativo.	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Red
		2	A alta equipe gestora (Conselho Estratégico) está ciente da necessidade de mudança e enxerga os processos como ferramenta chave para tal.	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Red	Yellow
		3	A alta administração criou o escritório de processos no CBMSC e o seu controle e Autoridade.	Yellow	Red	Red	Green	Yellow	Yellow	Green
		4	Os gestores lideram por meio da visão e influência, e não por autoritarismo.	Yellow	Yellow	Red	Yellow	Green	Yellow	Yellow

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.3.2 Cultura

Para a variável Cultura, o nível E1 não foi alcançado. Apesar de ser necessário o aperfeiçoamento de questões culturais relacionadas a processos, na pesquisa ficou evidente o foco da Corporação na geração de valor para o cidadão e a valorização do trabalho em equipe. Em relação a realização de mudanças, há um ambiente favorável, porém grandes mudanças devem ser conduzidas com cautela e paciência para que sejam aceitas e não gerem conflitos. A Figura 9 apresenta o resultado consolidado da variável Cultura.

Figura 9 - Resultado consolidado da variável Cultura

Avaliação de maturidade quanto às Capacidades Organizacionais				Entrevistados						
Item	Sub Item	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7
Cultura	Trabalho em Equipe	1	O trabalho em equipe é focado em projetos/programas, é ocasional e atípico.							
		2	A instituição utiliza times de projetos/programas multidisciplinares para esforços em melhoria.							
		3	O trabalho em equipe é regra na Corporação e também é praticado entre os gestores.							
		4	O trabalho em equipe é utilizado também com outros órgãos públicos, sociedade e empresas.							
	Foco no cidadão	1	A Secretaria utiliza o foco no cidadão como cultura, mas o conhecimento do significado é limitado. Há incerteza e conflito em entender as necessidades do Cidadão.							
		2	Os servidores entendem que seu trabalho tem a finalidade de gerar valor para o Cidadão.							
		3	Os servidores entendem que a sociedade exige excelência.							
		4	Os servidores buscam parcerias/convênios para satisfazer as necessidades da Sociedade.							
	Responsabilidade	1	A responsabilidade por resultados é dos gerentes.							
		2	O pessoal da linha de frente assume a responsabilidade por resultados.							
		3	Os servidores se sentem responsáveis pelos resultados dos indicadores da Corporação.							
		4	Os servidores possuem como missão pessoal atender a sociedade e conquistar desempenhos cada vez melhores.							
	Atitude frente a mudanças	1	Há aceitação na necessidade de realizar modestas mudanças.							
		2	Os servidores aceitam consideráveis mudanças no modo como o trabalho é Executado.							
		3	Os servidores estão prontos para grandes mudanças.							
		4	Os servidores enxergam a mudança como inevitável e a aceitam regularmente.							

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.3.3 Habilidades

Questões relacionadas a falta de conhecimento técnico no assunto gestão de processos e o fato de ser muito recente a implementação do NuProc, foram mais uma vez preponderantes na visão dos entrevistados, fatos esses que implicam na Corporação ainda não alcançar o nível E1 para esta variável. A Figura 10 apresenta o resultado consolidado da variável Habilidades.

Figura 10 - Resultado consolidado da variável Habilidades

Avaliação de maturidade quanto às Capacidades Organizacionais				Entrevistados						
Item	Sub item	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7
Habilidades	Pessoas	1	Pequeno grupo de profissionais tem ciência da importância dos processos.							
		2	Há especialistas em redesenho de processos e implantação da Gestão por Processos.							
		3	Há especialistas em gestão de mudança em grande escala.							
		4	Há um grande número de pessoas capacitadas em redesenho de processos e implantação da Gestão por Processos e gestão de projetos, mudanças e programas. Há um processo formal para desenvolver e reter esse quadro.							
	Metodologia	1	Há uma ou mais metodologias para solucionar problemas com processos.							
		2	A equipe de atividades fim tem acesso à metodologia básica de redesenho de Processos.							
		3	A Corporação possui uma equipe de gestão de atividade fim formalizada e integrada com o processo padrão de melhorias em processos.							
		4	Gestão e melhoria de processos são competências básicas.							

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.3.4 Governança

A variável Governança está diretamente relacionada a questões de ordem técnicas e que necessitam de uma base conceitual para o seu desenvolvimento e avaliação, desta forma, a Corporação não alcançou ainda o nível E1 na visão dos entrevistados. A Figura 11 apresenta o resultado consolidado da variável Governança.

Figura 11 - Resultado consolidado da variável Governança

Avaliação de maturidade quanto às Capacidades Organizacionais				Entrevistados						
Item	Sub item	Nível	Situação	1	2	3	4	5	6	7
Governança	Modelagem de processo	1	A Corporação identificou alguns macro processos de atividades fim.							
		2	A Corporação criou modelos de processos e possui o apoio dos gestores.							
		3	Os modelos de processos estão disseminados por toda a organização, está vinculado a tecnologias.							
		4	Os modelos de processos foram ampliados e disponibilizados aos outros órgãos públicos. A Corporação também possui um modelo para desenvolver estratégias.							
	Responsabilização	1	Gerentes respondem por desempenho e responsáveis por processos respondem por iniciativa de melhorias.							
		2	Os responsáveis pelo processo respondem somente pelo desempenho do seu processo, enquanto os altos gestores respondem pelo desempenho geral da Corporação.							
		3	Responsáveis pelo processo são também responsáveis pelo desempenho geral da Corporação.							
		4	Existe na Corporação um escritório de processos que capacita e orienta a prática de mapeamento, melhorias e manutenção dos processos para serem desenvolvidas pelos atores envolvidos.							
	Integração	1	Pelo menos um grupo apoia o mapeamento e o aprimoramento de processos.							
		2	A gestão de processos é informal e simultaneamente há recursos para melhorias de processos.							
		3	Na Corporação existe um escritório de processos vinculado a gestão estratégica. Ele mantém a arquitetura organizacional por processos e dá apoio na criação de indicadores de desempenho.							
		4	Escritório de processos da casa trabalha em parceria com o escritório de processo do estado, para promover a integração de processos entre os demais órgãos públicos do estado.							

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.4 Visão Consolidada do Mapeamento do Nível de Maturidade da Empresa

Conforme descreve Hammer (2007), as capacidades organizacionais estão diretamente relacionadas aos viabilizadores de processos, ou seja, quanto mais fortes forem as capacidades, mais fortes serão os viabilizadores, permitindo uma melhor execução dos processos. Desta forma, uma organização só terá condições de alcançar o nível de processo P1, quando suas capacidades também tiverem alcançado o nível E1 e assim por diante.

De acordo com a visão dos entrevistados, o CBMSC ainda não alcançou o nível E1 para nenhuma das Capacidades Organizacionais, não entanto, pode-se perceber que já estão sendo realizadas ações para o aperfeiçoamento das capacidades e com isso alcançar o primeiro nível de maturidade apresentado por Hammer.

Segue abaixo os resultados descritos de forma consolidada referentes as Capacidades Organizacionais do CBMSC:

Liderança: mudanças já estão acontecendo na organização mas devido a forte estrutura hierarquizada e verticalizada há a necessidade da mudança ser bem consolidada primeiramente no topo da pirâmide hierárquica para depois ser disseminada na Corporação.

Cultura: foco na geração de valor para a sociedade com ambiente favorável a mudanças.

Habilidades: ainda há poucas pessoas com habilidades técnicas em gestão de processos, porém já estão ocorrendo ações de capacitação de gestores.

Governança: necessita de base conceitual específica, gestores já estão sendo capacitados.

A Figura 12 apresenta os resultados consolidados das capacidades organizacionais.

Figura 12 - Resultados consolidados das Capacidades Organizacionais

Item	Subitem	E1	E2	E3	E4	E1	E2	E3	E4
Liderança	Conscientização	A alta administração (Comando-Geral e EMG) sabe ser necessário melhorar o desempenho, mas tem um conhecimento restrito em gestão de Processos.	Pelo menos um líder tem um alto conhecimento em processos de negócio, sabe como a Corporação pode usá-lo para aumentar o desempenho e o que envolve uma implementação.	Os gestores encaram a Corporação pela visão da Gestão por Processos.	Os gestores encaram o próprio trabalho não pela ótica de um projeto, mas sim como um modo de gerenciar os resultados de valor para a sociedade.				
	Alinhamento	Níveis intermediários de gestores são responsáveis pela implantação da Gestão por Processos.	A alta administração (Comando-Geral e EMG) é responsável pela implantação da Gestão por Processos.	A alta administração é responsável pela implantação da Gestão por Processos e existem mais pessoas espalhadas pela organização que a promovem.	Toda a organização demonstra interesse em relação à gestão de processos e exerce o papel de liderança em iniciativas de processo.				
	Comportamento	A alta administração (Comando-Geral e EMG) prioriza melhorias Operacionais.	A alta administração (Comando-Geral e EMG) estabelece metas de desempenho e está disposta a realocar recursos e realizar profundas mudanças para o atingimento dessas metas.	A alta administração trabalha como equipe, dirige a Corporação com visão por processos e participa ativamente do programa de gestão de processos.	A alta administração encara o próprio trabalho pela ótica de processos, realiza o planejamento estratégico pensando como processo e abre outras oportunidades de atingimento de altos desempenhos.				
	Estilo	O time da alta administração está migrando do estilo autoritário e de hierarquias para o estilo aberto e corporativo.	A alta equipe gestora (Conselho Estratégico) está ciente da necessidade de mudança e enxerga os processos como ferramenta chave para tal.	A alta administração criou o escritório de processos no CBMSC e o seu controle e Autoridade.	Os gestores lideram por meio da visão e influência, e não por autoritarismo.				
Cultura	Trabalho em Equipe	O trabalho em equipe é focado em projetos/programas, é ocasional e atípico.	A instituição utiliza times de projetos/programas multidisciplinares para esforços em melhoria.	O trabalho em equipe é regra na Corporação e também é praticado entre os gestores.	O trabalho em equipe é utilizado também com outros órgãos públicos, sociedade e empresas.				
	Foco no cidadão	A Secretaria utiliza o foco no cidadão como cultura, mas o conhecimento do significado é limitado. Há incerteza e conflito em entender as necessidades do Cidadão.	Os servidores entendem que seu trabalho tem a finalidade de gerar valor para o Cidadão.	Os servidores entendem que a sociedade exige excelência.	Os servidores buscam parcerias/convênios para satisfazer as necessidades da Sociedade.				
	Responsabilidade	A responsabilidade por resultados é dos gerentes.	O pessoal da linha de frente assume a responsabilidade por resultados.	Os servidores se sentem responsáveis pelos resultados dos indicadores da Corporação.	Os servidores possuem como missão pessoal atender a sociedade e conquistar desempenhos cada vez melhores.				
	Atitude frente a mudanças	Há aceitação na necessidade de realizar modestas mudanças.	Os servidores aceitam consideráveis mudanças no modo como o trabalho é Executado.	Os servidores estão prontos para grandes mudanças.	Os servidores enxergam a mudança como inevitável e a aceitam regularmente.				
Habilidades	Pessoas	Pequeno grupo de profissionais tem ciência da importância dos processos.	Há especialistas em redesenho de processos e implantação da Gestão por Processos.	Há especialistas em gestão de mudança em grande escala.	Há um grande número de pessoas capacitadas em redesenho de processos e implantação da Gestão por Processos e gestão de projetos, mudanças e programas. Há um processo formal para desenvolver e reter esse quadro.				
	Metodologia	Há uma ou mais metodologias para solucionar problemas com processos.	A equipe de atividades fim tem acesso à metodologia básica de redesenho de Processos.	A Corporação possui uma equipe de gestão de atividade fim formalizada e integrada com o processo padrão de melhorias em processos.	Gestão e melhoria de processos são competências básicas.				
Governança	Modelagem de processo	A Corporação identificou alguns macro processos de atividades fim.	A Corporação criou modelos de processos e possui o apoio dos gestores.	Os modelos de processos estão disseminados por toda a organização, está vinculado a tecnologias.	Os modelos de processos foram ampliados e disponibilizados aos outros órgãos públicos. A Corporação também possui um modelo para desenvolver estratégias.				
	Responsabilização	Gerentes respondem por desempenho e responsáveis por processos respondem por iniciativa de melhorias.	Os responsáveis pelo processo respondem somente pelo desempenho do seu processo, enquanto os altos gestores respondem pelo desempenho geral da Corporação.	Responsáveis pelo processo são também responsáveis pelo desempenho geral da Corporação.	Existe na Corporação um escritório de processos que capacita e orienta a prática de mapeamento, melhorias e manutenção dos processos para serem desenvolvidas pelos atores envolvidos.				
	Integração	Pelo menos um grupo apoia o mapeamento e o aprimoramento de processos.	A gestão de processos é informal e simultaneamente há recursos para melhorias de processos.	Na Corporação existe um escritório de processos vinculado a gestão estratégica. Ele mantém a arquitetura organizacional por processos e dá apoio na criação de indicadores de desempenho.	Escritório de processos da casa trabalha em parceria com o escritório de processo do estado, para promover a integração de processos entre os demais órgãos públicos do estado.				

Fonte: Dados da Pesquisa

4.3.5 Resultado Final

Após avaliação de todos os resultados obtidos, temos este resultado como já esperado e condizente com o atual momento organizacional, pois como já mencionado, a gestão de processos está em fase inicial na Corporação, em processo de sensibilização da alta gerência para a importância e os benefícios advindos da implantação de uma cultura de gestão focada no desenvolvimento e melhoramento de processos.

Juntamente com a sensibilização, temos a capacitação de gestores, pois conforme afirma Hammer (2007, p.7) a gestão de processos que ultrapassam as fronteiras de setores e até mesmo da organização, devem ser operados por pessoas que possuam habilidades e conhecimentos sobre redesenho de processos, “(...) este não é um trabalho para amadores ou improvisadores.”

Diante do exposto, concluímos que a Corporação não está inerte e sim no início, se concentrando no desenvolvimento de seus processos.

4.4. PROPOSTA DE LINHA DE AÇÃO

Conforme apresentado nos objetivos específicos, a proposta de linha de ação para a consolidação da implementação da gestão de processos no CBMSC tem por foco a concentração de esforços no desenvolvimento das capacidades organizacionais no intuito de fortalecer a estrutura de apoio aos processos e com isso possibilitar o avanço das variáveis viabilizadoras dos processos no intuito que estas atinjam o primeiro nível de maturidade.

Isto posto, abordaremos possíveis ações para cada Capacidade Organizacional conforme relação a seguir:

Liderança:

- maior empoderamento dos representantes funcionais para que estes possam atuar com maior liberdade e autonomia nas propostas de melhoramento de processos;
- maior participação dos membros do conselho estratégico na elaboração, monitoramento e disseminação dos processos organizacionais;

Cultura:

- disseminação dos benefícios que a gestão eficiente de processos pode agregar para a sociedade
- divulgação dos benefícios que a mudança no modelo de gestão agrega para a

Corporação;

Habilidades:

- Foco na capacitação dos representantes funcionais;
- incentivos e flexibilização para a capacitação dos representantes funcionais;

Governança:

- fortalecimento do NuProc
- Instituição de gestores de nível gerencial como responsáveis por processos

As propostas apresentadas acima foram elaboradas com fundamento nas colocações de Hammer (1998, p.14) que apresenta como fundamental para que uma organização consiga transicionar para uma gestão orientada para processos, primeiramente a necessidade de “... um comprometimento sério dos altos executivos com a parte que lhes cabe - sem isso nada acontece.”.

Em relação aos itens cultura e governança, o autor menciona que:

Feito isso, o passo seguinte é identificar os processos e colocar as chefias como responsáveis por eles. Isso difere daquelas organizações onde ninguém nunca tem responsabilidade pelo processo em questão e portanto nunca há ninguém para estimular os esforços. O novo jeito de administrar que se relaciona com essa responsabilidade é chamado de "**propriedade de processos**" (process ownership, em inglês). Na transição para esse tipo de gerenciamento, é muito importante o papel dos funcionários da linha de frente. (HAMMER, 1998, p. 14, grifo nosso)

Por fim, Hammer (2007) destaca a importância dos “executores”, que devem ter habilidades e conhecimentos adequados, caso contrário, eles não serão capazes de implementar “desenho” do processo. Além disso, também ressalta a necessidade de ter um responsável pelo processo, um alto executivo que tenha responsabilidade e autoridade para assegurar que o processo entregue resultados, caso contrário, ele vai se perder nas entrelinhas do processo.

5 CONCLUSÃO

Conforme abordado por diversas vezes ao longo do estudo e após concluir a presente pesquisa, podemos afirmar que o sucesso do modelo de gestão voltado para processos, depende muito da cultura firmada entre os envolvidos no processo e, para tanto, o envolvimento da alta administração é requisito fundamental para o sucesso.

Neste sentido, Hammer (1998, p.16) em entrevista para a revista *HSM Management*, ao ser questionado sobre quais características marcam uma empresa de sucesso de forma geral, afirmou que, "...mais do que qualquer outra coisa, a medida de quanto esse tipo de cultura está introjetado na organização. Os CEOs vêm e vão, mas, se se tem uma cultura que valoriza as coisas sobre as quais falamos, esse tipo de empresa sempre encontrará uma maneira de ter sucesso."

Ainda nesta entrevista, Michal Hammer após ser questionado sobre o a importância dos presidentes na organização, apresentou a seguinte resposta:

Se é como o sr. diz -"os CEOs vêm e vão"-, qual é a importância dos presidentes na organização?

R: O papel do CEO ou presidente é realmente o de criar a cultura desejável, abrir o caminho e garantir sua continuidade. Se ele fizer isso, a organização terá sucesso, mesmo depois que ele for embora. HAMMER (1998, p.16)

Tão interessante quanto descobrir o atual estágio de maturidade da gestão de processos no CBMSC, foi poder visualizar e analisar o momento organizacional, sob a ótica técnica de uma ferramenta utilizada a mais de uma década por grandes empresas de âmbito mundial, e com isso identificar fraquezas e oportunidades.

Em atendimento aos objetivos específicos desta pesquisa, a análise das variáveis viabilizadoras dos processos apontou para a inexistência de variável em nível P-1, estando a Corporação em P-0. Esta constatação corrobora com a afirmação de Hammer (2007) que capacidades organizacionais fortes fortalecem os viabilizadores, desta forma, uma organização em nível E1, estará apta para ter seus processos no mesmo nível, ou seja, em P1. Desta forma, podemos concluir que para desenvolver seus processos, cabe primeiramente ao CBMSC fortalecer suas capacidades.

A avaliação das capacidades organizacionais, demonstrou que a Corporação dispõe de características promissoras e que logo poderão alcançar o primeiro nível de maturidade, com destaque para a cultura organizacional, que tem fortemente enraizado em si, valores como o foco no cidadão, responsabilidade e o trabalho em equipe, que bastam alguns ajustes para que este também sejam empregados na gestão de processos.

Outra característica que merece destaque é a liderança, que mostrou o engajamento do Comando-Geral e do Estado-Maior Geral com a iniciativa de gestão de processos.

A utilização do método PEMM permitiu confirmar o empenho da Corporação em desenvolver melhores práticas de gestão, demonstrou o quão comprometidos os gestores estão e a importância que o desempenho de melhores processos é relevante para a organização.

Portanto, concluímos que o CBMSC não está inerte; que a gestão dos processos está na fase inicial de sua implementação; que a cultura organizacional é ponto forte para o desenvolvimento desta iniciativa e que os gestores estão comprometidos com o desenvolvimento do processo.

Espera-se que o presente estudo possa ter colaborado para uma melhor compreensão do tema gestão de processos através da medição do nível de maturidade organizacional e que com isso estimule novas pesquisas, para que através de ferramentas como o modelo PEMM a busca pela gestão mais eficiente de processos se consolide no CBMSC e sirva de exemplo para outros órgãos e instituições

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association Of Business Process Management Professionals, 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GesPública – Guia de Gestão de Processos**, 2009. Disponível em: <http://gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia_de_gestao_de_processos.pdf>. Acesso em 12 out. 2021.

CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: <http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html> Acesso em 21 set 2021.

CAMPOS, R. A.; LIMA, S. P. M. **Mapeamento de Processos: Importância para as Organizações**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2012. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>> Acesso em 20 set 2021.

CBMSC. **Fluxograma representando a estrutura organizacional do CBMSC**. Florianópolis. Disponível em: <https://portal.cbm.sc.gov.br/index.php/institucional/estrutura>. Acesso em: 1 out. 2021.

EPROC-SC. **Plano de Instituição do Modelo de Governança por Processos no Poder Executivo**. Florianópolis, 2020, 22 slides, color. Apresentação em CANVA

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José E.L. **As empresas são grandes coleções de processos**. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas – FGV, São Paulo, v.40, n.1, pp.6-19, Jan/Mar 2000a. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000100002.pdf. Acesso em 10 out 2021. Acesso em 10 out 2021.

GONÇALVES, José E.L. **Processos, que processos?**. R.A.E. – Revista de Administração de Empresas – FGV, São Paulo, v.40, n.1, pp.8-19, Out/Dez 2000b. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000400002.pdf. Acesso em 10 out 2021.

HAMMER, Michael. **A empresa voltada para processos**. HSM Management, jul./ago. 1998 (Entrevista).

HAMMER, M. **The process audit**. Harvard business review, v. 85, n. 4, p. 111, 2007.

HUBER, G.P.; SUTCLIFFE, K.M.; MILLER, C.C. & GLICK, W.H. (1993). **Understanding and predicting organizational change**. Em: Huber, G.P. & Glick, W.H. (Orgs.) *Organizational Change and redesign* (pp.215-254). New York: Oxford University Press.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management – Practical Guidelines to successful implementations**. 1ª.ed. Burlington, MA. Elsevier, 2006.

KINTSCHNER, F.E.; BRESCIANI, E. **Reengenharia de Processos: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema**. Revista de Administração - UNISAL. Ano 01. Número 01. Americana. Julho/Dezembro 2004

MANGUEIRA, V.L.M.; GUTIERREZ, R. H.; COSTA, H.G.; **Avaliação da maturidade em gestão por processos na área de tecnologia da informação e telecomunicações de uma empresa integrada de energia: Aplicação do PEMM com enfoque nos viabilizadores de processo**. In: X Congresso Nacional em Excelência em Gestão (CNEG), Rio de Janeiro, p. 1-23, 8 e 9 ago. 2014

MOREIRA, Maria J.B.M.; GUTIERREZ, Ruben H.; **Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG** In: IX Congresso Nacional em Excelência em Gestão (CNEG). 2010, Rio de Janeiro.

MORENO Jr., V. A; FELIPPIO, C. K. **Proposta e Aplicação de um Modelo de Maturidade da Gestão por Processos**. XXXVII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, p. 1-16, 7 a 11 set. 2013.

PEREIRA, Adriana Soares et al. **Metodologia de Pesquisa Científica**. Santa Maria, RS: UFSM, 2018. 119 p.

PINHO, Bruno; CAPPELLI, Claudia; BAIAO, Fernanda; SANTORO, Flavio; PAIM, Rafael; NUNES, Vanessa. **Estruturação de Escritório de Processos**. Relatórios Técnicos do DIA/UNIRIO, No.0001/2008, 2008. Disponível em <<http://seer.unirio.br/monografiasppgi/article/view/216/221>>. Acesso em 14 out. 2021.

SANTA CATARINA. Decreto nº 912, de 20 de outubro de 2016. **Altera o Decreto nº 188, de 2015, que institui o projeto “O Estado na Medida” no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual**. Florianópolis: Governo do Estado, 2016. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2016/000912-005-0-2016-005.htm>>. Acesso em: 4 out. 2021.

SANTA CATARINA, Secretaria de Estado da Administração. **Dispõe sobre o Modelo de Governança por Processos e sobre a estrutura administrativa do Escritório de Gestão de Processos do Poder Executivo estadual**. Instrução Normativa nº 2 de 15 de março de 2018.; Anexo Único. Disponível em: <<http://www.eproc.sc.gov.br/wp-content/uploads/2020/08/Modelo-de-Governana-por-Processos-Governo-SC-Verso-Final-em-20180315.pdf>> Acesso em 03 out. 2021

SANTA CATARINA, Secretaria de Estado da Administração. **Institui o programa Governo sem Papel no âmbito da Administração Pública Estadual Direta e Indireta e estabelece outras providências**. Decreto nº 39, de 21 de fevereiro de 2019. Disponível em: <<https://leisestaduais.com.br/sc/decreto-n-39-2019-santa-catarina-institui-o-programa-governo-sem-papel-no-ambito-da-administracao-publica-estadual-direta-e-indireta-e-estabelece-outras-providencias>> Acesso em 28 set. 2021

SANTOS, Marco Antônio Pires Camargos. **Maturidade de Processos Organizacionais: Um estudo em uma Indústria multinacional do setor de soldagem**. Belo Horizonte, MG: Universidade FUMEC, 2009.

VIANA, Icleusa da Silva. **Mapeamento da Arquitetura de Processos da Secretaria de Estado da Infraestrutura e Mobilidade de Santa Catarina.** Florianópolis, SC: UDESC, 2020.

VILLELA, C. S.S. **Mapeamento de processos como ferramenta de Reestruturação e aprendizado organizacional.** Trabalho de Conclusão de Curso (Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000

APÊNDICE A – Questionário

Questionário para a análise do nível de maturidade da Gestão por Processos - Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)						
Respondente:						
Tempo de serviço na Corporação						
Curso de formação acadêmica						
Possui algum curso na área de gestão de processos? Quais?						
Para identificarmos o nível de maturidade da Gestão por Processos, avalie as declarações abaixo de acordo com seu conhecimento e experiência de trabalho no CBMSC. Escolha entre as 3 opções da legenda e marque um "X" para cada declaração referente a situação.						
LEGENDA	Amplamente falsa	(ocorre menos de 20%, das vezes)				
	Um pouco verdadeira	(ocorre entre 20% e 80%, das vezes)				
	Amplamente verdadeira	(ocorre acima de 80%, das vezes)				
AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DE GESTÃO POR PROCESSOS NO CBMSC						
Avaliação de maturidade quanto aos Facilitadores de Processos					Avaliação	
Item	SubItem	Nível	Situação	Amplamente falsa	Um pouco verdadeira	Amplamente verdadeira
Desenho	Finalidade	1	Os processos são desenhados quando existem gargalos aparentes. São desenhados para melhorar o fluxo em determinada instância do processo.			
		2	Os processos são desenhados de ponta a ponta, e as proposições de melhorias são implementadas depois da validação.			
		3	Os processos são desenhados considerando relações com outros processos e com os sistemas de informação existente para a melhoria do desempenho.			
		4	Os processos são desenvolvidos levando-se em consideração as relações com o cidadão e fornecedores do serviço público para a melhoria do desempenho.			
	Contexto	1	Entradas, saídas, fornecedores e cidadãos/usuários dos processos são identificados.			
		2	As necessidades dos cidadãos/usuários são conhecidas e consideradas nos processos.			
		3	Responsável pelo processo e responsáveis dos processos internos que interagem, definem indicadores mútuos de desempenho.			
		4	Responsável pelo processo e responsáveis por processos de órgãos externos definem indicadores mútuos de desempenho.			
	Documentação	1	Somente o setor responsável tem acesso à documentação (Instrução de Trabalho/Manual) do processo.			
		2	Desenho do processo em meio eletrônico está documentado de ponta a ponta e todos tem acesso a eles.			
		3	Desenho dos processos descreve a ligação com os outros processos internos e vincula com sistemas de informação de uso da Corporação.			
		4	Desenho dos processos descreve a ligação com os outros processos externos e vincula o processo ao sistema único de informação do Estado.			

Infraestrutura	Sistemas de Informação	1	Existem sistemas de TI fragmentados ao longo dos processos.			
		2	Existem sistemas de TI montados para atendimento a áreas específicas.			
		3	Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da Corporação.			
		4	Existe um sistema de TI integrado e apropriado aos padrões da Corporação com comunicação entre os demais órgãos públicos estaduais.			
	Sistemas de Recursos Humanos	1	Gestores estimulam, motivam o desempenho dos servidores.			
		2	Os desenhos dos processos contemplam definições de papéis e descrição de cargos. A capacitação profissional é baseada na documentação dos processos.			
		3	Processo de contratação e desenvolvimento destacam a necessidade de resultados voltados ao processo.			
		4	Processo de contratação e desenvolvimento destacam a importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na instituição e demais órgãos públicos estaduais.			
Indicadores	Definição	1	Os processos têm indicadores.			
		2	Indicadores abrangem todos os processos e são baseados nas expectativas do cidadão usuário do serviço público.			
		3	Indicadores de processo e de macro processos são baseados nas metas estratégicas da Corporação.			
		4	Indicadores dos processos são derivados de metas governamentais.			
	Usos	1	Gestores usam os indicadores para monitorar desempenho, identificar falhas e promover avanços em área específica.			
		2	Gestores usam os indicadores para monitorar desempenho e os comparar com referências.			
		3	Gestores possuem uma gestão visual dos indicadores e apresentam estes aos profissionais do processo de modo a motivá-los.			
		4	Gestores avaliam seus indicadores frequentemente e os utilizam no planejamento estratégico.			

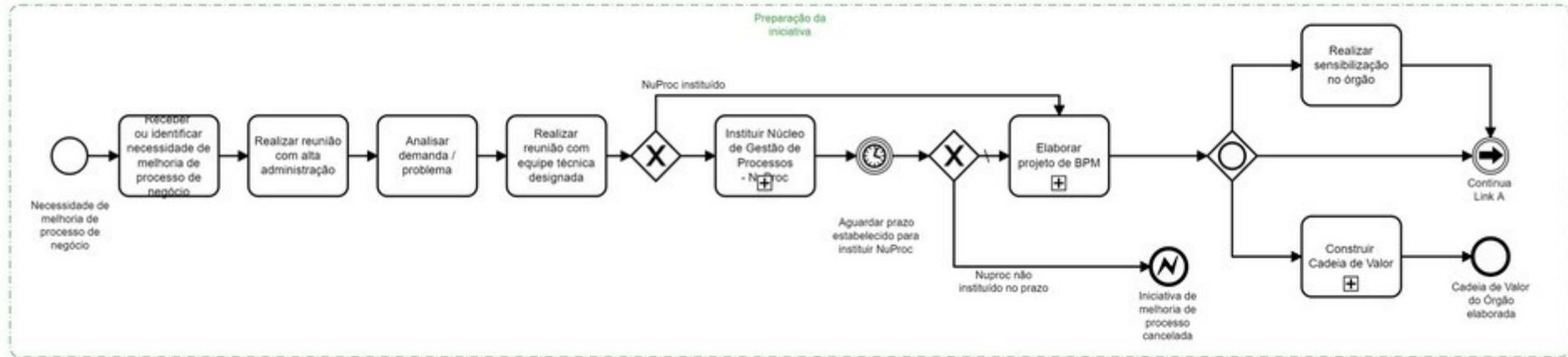
Avaliação de maturidade quanto às Capacidades Organizacionais						
Item	Subitem	Nível	Situação	Amplamente falsa	Um pouco verdadeira	Amplamente verdadeira
Liderança	Conscientização	1	A alta administração (Comando-Geral e EMG) sabe ser necessário melhorar o desempenho, mas tem um conhecimento restrito em gestão de Processos.			
		2	Pelo menos um líder tem um alto conhecimento em processos de negócio, sabe como a Corporação pode usá-lo para aumentar o desempenho e o que envolve uma implementação.			
		3	Os gestores encaram a Corporação pela visão da Gestão por Processos.			
		4	Os gestores encaram o próprio trabalho não pela ótica de um projeto, mas sim como um modo de gerenciar os resultados de valor para a sociedade.			
	Alinhamento	1	Níveis intermediários de gestores são responsáveis pela implantação da Gestão por Processos.			
		2	A alta administração (Comando-Geral e EMG) é responsável pela implantação da Gestão por Processos.			
		3	A alta administração é responsável pela implantação da Gestão por Processos e existem mais pessoas espalhadas pela organização que a promovem.			
		4	Toda a organização demonstra interesse em relação à gestão de processos e exerce o papel de liderança em iniciativas de processo.			
	Comportamento	1	A alta administração (Comando-Geral e EMG) prioriza melhorias Operacionais.			
		2	A alta administração (Comando-Geral e EMG) estabelece metas de desempenho e está disposta a realocar recursos e realizar profundas mudanças para o atingimento dessas metas.			
		3	A alta administração trabalha como equipe, dirige a Corporação com visão por processos e participa ativamente do programa de gestão de processos.			
		4	A alta administração encara o próprio trabalho pela ótica de processos, realiza o planejamento estratégico pensando como processo e abre outras oportunidades de atingimento de altos desempenhos.			
	Estilo	1	O time da alta administração está migrando do estilo autoritário e de hierarquias para o estilo aberto e corporativo.			
		2	A alta equipe gestora (Conselho Estratégico) está ciente da necessidade de mudança e enxerga os processos como ferramenta chave para tal.			
		3	A alta administração criou o escritório de processos no CBMSC e o seu controle e Autoridade.			
		4	Os gestores lideram por meio da visão e influência, e não por autoritarismo.			

Cultura	Trabalho em Equipe	1	O trabalho em equipe é focado em projetos/programas, é ocasional e atípico.			
		2	A instituição utiliza times de projetos/programas multidisciplinares para esforços em melhoria.			
		3	O trabalho em equipe é regra na Corporação e também é praticado entre os gestores.			
		4	O trabalho em equipe é utilizado também com outros órgãos públicos, sociedade e empresas.			
	Foco no cidadão	1	A Secretaria utiliza o foco no cidadão como cultura, mas o conhecimento do significado é limitado. Há incerteza e conflito em entender as necessidades do Cidadão.			
		2	Os servidores entendem que seu trabalho tem a finalidade de gerar valor para o Cidadão.			
		3	Os servidores entendem que a sociedade exige excelência.			
		4	Os servidores buscam parcerias/convênios para satisfazer as necessidades da Sociedade.			
	Responsabilidade	1	A responsabilidade por resultados é dos gerentes.			
		2	O pessoal da linha de frente assume a responsabilidade por resultados.			
		3	Os servidores se sentem responsáveis pelos resultados dos indicadores da Corporação.			
		4	Os servidores possuem como missão pessoal atender a sociedade e conquistar desempenhos cada vez melhores.			
	Atitude frente a mudanças	1	Há aceitação na necessidade de realizar modestas mudanças.			
		2	Os servidores aceitam consideráveis mudanças no modo como o trabalho é Executado.			
		3	Os servidores estão prontos para grandes mudanças.			
		4	Os servidores enxergam a mudança como inevitável e a aceitam regularmente.			

Habilidades	Pessoas	1	Pequeno grupo de profissionais tem ciência da importância dos processos.			
		2	Há especialistas em redesenho de processos e implantação da Gestão por Processos.			
		3	Há especialistas em gestão de mudança em grande escala.			
		4	Há um grande número de pessoas capacitadas em redesenho de processos e implantação da Gestão por Processos e gestão de projetos, mudanças e programas. Há um processo formal para desenvolver e reter esse quadro.			
	Metodologia	1	Há uma ou mais metodologias para solucionar problemas com processos.			
		2	A equipe de atividades fim tem acesso à metodologia básica de redesenho de Processos.			
		3	A Corporação possui uma equipe de gestão de atividade fim formalizada e integrada com o processo padrão de melhorias em processos.			
		4	Gestão e melhoria de processos são competências básicas.			
Governança	Modelagem de processo	1	A Corporação identificou alguns macro processos de atividades fim.			
		2	A Corporação criou modelos de processos e possui o apoio dos gestores.			
		3	Os modelos de processos estão disseminados por toda a organização, está vinculado a tecnologias.			
		4	Os modelos de processos foram ampliados e disponibilizados aos outros órgãos públicos. A Corporação também possui um modelo para desenvolver estratégias.			
	Responsabilização	1	Gerentes respondem por desempenho e responsáveis por processos respondem por iniciativa de melhorias.			
		2	Os responsáveis pelo processo respondem somente pelo desempenho do seu processo, enquanto os altos gestores respondem pelo desempenho geral da Corporação.			
		3	Responsáveis pelo processo são também responsáveis pelo desempenho geral da Corporação.			
		4	Existe na Corporação um escritório de processos que capacita e orienta a prática de mapeamento, melhorias e manutenção dos processos para serem desenvolvidas pelos atores envolvidos.			
	Integração	1	Pelo menos um grupo apoia o mapeamento e o aprimoramento de processos.			
		2	A gestão de processos é informal e simultaneamente há recursos para melhorias de processos.			
		3	Na Corporação existe um escritório de processos vinculado a gestão estratégica. Ele mantém a arquitetura organizacional por processos e dá apoio na criação de indicadores de desempenho.			
		4	Escritório de processos da casa trabalha em parceria com o escritório de processo do estado, para promover a integração de processos entre os demais órgãos públicos do estado.			

Fonte: Adaptada, Hammer (2007)

APÊNDICE B – Ciclo de Implantação da Gestão de Processos



Fonte: EPROC-SC (2020, p.7)