



VII Congresso **CONSAD**  
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

# **MATURIDADE DE PROCESSOS: ANÁLISE E AÇÕES DE MELHORIA PARA ELEVAR A MATURIDADE E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

**ANA FLÁVIA DE CASTRO MORAIS  
ANDREA MARA DA CRUZ ROCHA  
GUSTAVO OLIVEIRA BRAGA DE SOUZA**



## **MATURIDADE DE PROCESSOS: ANÁLISE E AÇÕES DE MELHORIA PARA ELEVAR A MATURIDADE E EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

Ana Flávia de Castro Morais  
Andrea Mara da Cruz Rocha  
Gustavo Oliveira Braga de Souza

### **RESUMO**

O artigo apresenta os resultados obtidos a partir do desenvolvimento e aplicação de uma metodologia para avaliação da maturidade dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais, bem como desafios encontrados e ações para tornar tais processos mais eficientes e maduros. Os Processos Estratégicos foram selecionados e priorizados de acordo com sua criticidade para o alcance da estratégia governamental, levando em consideração o seu impacto na melhoria dos serviços prestados e/ou das condições de vida do cidadão; a contribuição para o alcance das transformações desejadas na Estratégia do Governo; a dimensão e a variedade de públicos atingidos; e o volume de recursos financeiros envolvidos na sua execução. Diante da importância de gerenciar de maneira eficaz esses Processos, racionalizando a utilização dos recursos e maximizando os resultados gerados, faz-se necessário avaliar o contexto de funcionamento dos mesmos através do conhecimento do seu nível de maturidade atual, do perfil dos seus gerentes e das prioridades condicionantes para sua evolução, de forma que os Processos cruciais para o cumprimento da estratégia do Governo mineiro sejam continuamente aprimorados.



## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente existem inúmeras definições para o termo “processo”. Para Harrington (1993), "processo é qualquer conjunto de atividades que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo". Alinhado a esta definição, pode-se conceituar então Gestão de Processos como a “metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos das organizações, com a finalidade de atingir condições ótimas” (RADOS,1999).

O Governo de Minas Gerais define, ainda, Gestão de Processos como “as atividades que são necessárias para se ter controle sobre os processos organizacionais, visando à melhoria constante destes, em consonância com os resultados pretendidos pela organização” (MINAS GERAIS, 2011, p.13).

No setor público, o uso de metodologias gerenciais, dentre elas, a gestão e melhoria de processos, está associada à busca de maior governabilidade e orientação ao cidadão, buscando diminuir, ainda, o gasto governamental e excessivo controle dos procedimentos, visando à simplificação dos processos, redução de desperdícios e maior agregação de valor.

Devido a esses potenciais benefícios, o Governo de Minas Gerais acrescentou, em 2011, junto ao gerenciamento de sua estratégia de longo prazo, realizado em especial por meio do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), uma nova estrutura que incorporou a arquitetura de processos estratégicos e orientação para a melhoria desses.

Até o ano de 2011, o alcance dos objetivos estratégicos baseava-se, principalmente, na gestão dos Programas Estratégicos compostos por *Projetos Estruturadores*, que visavam gerar impactos que concretizassem o resultado pretendido na estratégia do governo (PMDI) e que possuíssem, dentre outras características, acompanhamento intensivo e prioridade para a alocação orçamentária.

A partir de 2011, com o amadurecimento gerencial e consolidação do Choque de Gestão, identificou-se que alguns projetos já haviam feito a



transformação deles esperada (entrega única e singular), mas que ainda era igualmente necessário e estratégico o acompanhamento de suas atividades rotineiras, as quais poderiam ser enquadradas no conceito de processos. Surge, nesse momento, uma nova estrutura para o portfólio estratégico do Governo de Minas Gerais, composto por Programas Estruturadores divididos em *Projetos Estratégicos e Processos Estratégicos*.

Assim, foram selecionados e priorizados como estratégicos aqueles processos mais críticos para compor os Programas Estruturadores. A realização da priorização levou em consideração os quatro critérios a seguir: (i) impacto na vida do cidadão: avalia o impacto do Processo na melhoria dos serviços prestados e/ou as condições de vida do cidadão; (ii) relevância para a estratégia do Governo: avalia a contribuição do Processo para o alcance das transformações desejadas na Estratégia do Governo, expressas nas prioridades do PMDI; (iii) impacto na reputação do Governo: avalia o quanto o Processo pode impactar a reputação do Governo, considerando a dimensão e a variedade de públicos atingidos; e (iv) volume de recursos financeiros envolvidos.

Após a seleção dos processos estratégicos, são designados os seus gerentes, os quais serão responsáveis pela gestão dos processos no dia-a-dia; pactuação de indicadores e metas para o processo; identificação de desvios e gargalos durante sua execução e condução de projetos de otimização do processo. Os gerentes são responsáveis, ainda, por fomentar o engajamento e mobilização da equipe executora do processo para gerar melhores resultados.

A partir deste momento, os processos estratégicos passam a ser intensivamente acompanhados, procurando-se estabelecer e mensurar indicadores que tenham o objetivo de sinalizar o desempenho dos processos. Estabelecidos estes indicadores, é realizada a pactuação de metas e são definidas as diretrizes para melhorar o desempenho dos processos. Após a pactuação, é realizado o acompanhamento e verificação dos indicadores a fim de apurar se as metas estão efetivamente sendo cumpridas.



Após cerca de um ano de funcionamento do portfólio estratégico no novo formato definido, o Governo de Minas Gerais percebeu ser importante avaliar o contexto de funcionamento dos Processos Estratégicos. Para realizar tal avaliação, a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), por meio do Escritório Central de Resultados em Processos (ECRP) levantou o nível de maturidade em que se encontravam os processos estratégicos.

O levantamento do Nível de Maturidade dos Processos Estratégicos foi realizado a partir de metodologia adaptada pelo ECRP para o contexto do Setor Público, baseada em modelos existentes na literatura, a qual considera fatores importantes a serem observados para garantir que a gestão dos processos ocorra de maneira satisfatória, tais como a definição e publicação dos mesmos; a definição de gestores de processo com perfil adequado; a existência de padrões de trabalho formalizados; a existência de indicadores de processo estabelecidos e efetivamente monitorados; a revisão periódica do funcionamento do processo, dentre outros.

## **2 OBJETIVO**

Este artigo tem como objetivo geral apresentar os resultados obtidos com a aplicação do modelo de maturidade de processos desenvolvido pelo Escritório Central de Resultados em Processos nos processos estratégicos do Governo de Minas Gerais. Tem-se, ainda, como objetivos específicos contextualizar os modelos de maturidade, explicar a construção do modelo utilizado e sua aplicação, além de avaliar a maturidade atribuída aos processos estratégicos do Estado, buscando identificar os entraves à evolução da maturidade dos mesmos e os aspectos críticos para tal evolução.



### 3 METODOLOGIA E REFERENCIAL TEÓRICO

O gerenciamento de processos de negócio (BPM) em uma organização, bem como os processos organizacionais, pode estar em diferentes níveis de evolução. Para identificar esses níveis evolutivos, utiliza-se o mesmo método utilizado para outras áreas de conhecimento, como recursos humanos, projetos e tecnologia da informação: os modelos de maturidade.

Segundo Jeston e Nelis (apud Baldam et al, 2007), os modelos de maturidade são utilizados como base para a avaliação e comparação para as melhorias, gerando informações que incrementem a capacidade e a competência de uma área específica dentro da organização. Assim, ainda que eles sejam desenhados para avaliar a maturidade de um universo selecionado, um modelo de maturidade pode ajudar as organizações a serem mais eficientes nessas áreas, alcançando maiores índices de desempenho operacional e de negócios.

A literatura apresenta Modelos de Maturidade relacionados às diversas áreas de conhecimento e, na maioria deles, a base utilizada é o CMM (Capability Maturity Model) proposto pelo Software Engineering Institute na Universidade Carnegie Mellon. Esse modelo, a princípio, era destinado à avaliação da maturidade do processo de desenvolvimento de softwares, tendo como base a concepção de imaturidade e maturidade dos softwares pertencentes a uma organização. A partir do CMM, passa-se a adotar o conceito de maturidade na avaliação das práticas relacionadas a BPM.

A utilização dos modelos de maturidade possibilita o crescimento e sucesso da adoção de BPM na organização, o que contribuirá para transformá-lo em uma prática gerencial duradoura. Além disso, a sua utilização pode se dar visando a três propósitos:

- a) Como uma ferramenta descritiva, que possibilite à organização a identificação de suas forças e fraquezas;
- b) Como uma ferramenta prescritiva, que possibilite o desenvolvimento de oportunidades de melhorias;



- c) Como ferramenta comparativa, que possibilite a realização de *benchmarking* para avaliar os padrões e as características de outras organizações.

Nota-se que a forma mais utilizada para avaliar a maturidade dos processos é a escala de pontos de Likert, composta por 5 níveis distintos, sendo o nível 5 aquele que representa o maior nível de maturidade. O modelo de maturidade elaborado pelo ECRP adota cinco estágios de maturidade, diferenciando os vários níveis de sofisticação dos processos de negócio nas organizações.

No que tange às práticas de BPM, a avaliação da maturidade pode se referir à maturidade de um processo em si ou à maturidade da Gestão de Processos como um todo em uma organização. No primeiro caso, ela avalia aspectos relativos ao processo como sua documentação, formalização, disseminação, mensuração e melhoria contínua. Com relação à maturidade da Gestão, ela avalia se a organização apresenta características que favoreçam as iniciativas de BPM, como a utilização de métodos estruturados, a existência de alinhamento estratégico e a cultura organizacional.

Os Modelos de Maturidade da Gestão de Processos mais difundidos são o *Process and Enterprise Maturity Model* proposto por Michael Hammer, o *Business Process Maturity Model* publicado pelo OMG (*Object Management Group*) e o *BPM Maturity Model* desenvolvido por Rosemann e Bruin.

O modelo desenvolvido pelo ECRP busca avaliar a maturidade dos processos. É importante ressaltar que não há um modelo único padrão definido, mas os modelos de maturidade apresentados pela literatura possuem pontos comuns como a avaliação da formalização do processo, das iniciativas de melhoria contínua e da existência de indicadores, os quais sustentaram a construção do Modelo ECRP.



## 4 MODELO DE MATURIDADE DEFINIDO PELO ECRP

O Modelo de Maturidade do ECRP foi estruturado considerando os níveis expostos principalmente pelo modelo de Harmon e no CBOK (*Common Body of Knowledge*). A partir do estudo de ambas as metodologias, bem como dos nomes dados aos níveis por cada uma, a nomenclatura para os cinco níveis de maturidade do Modelo do ECRP foi definida, como pode ser observado na Figura 1.

**Figura 1: Níveis de Maturidade - Modelo ECRP**



Fonte: Escritório Central de Resultados em Processos (2013)

Após a definição dos níveis de maturidade, passou-se à descrição de cada nível a partir das características principais que o distinguem dos demais níveis. Desta forma, o nível 1 representa os processos que são gerenciados apenas para atender a necessidades específicas, não estando definidos nem documentados. Já o nível 2 abrange os processos que já estão definidos, mas ainda não são documentados. Nesse nível, os processos começam a ser gerenciados, mas as metodologias utilizadas para isso não são padronizadas. No nível 3 destaca-se a consolidação e padronização dos processos, do seu gerenciamento e dos documentos a eles relacionados. O nível 4 é marcado pelo gerenciamento quantitativo dos processos, a partir da sua mensuração através do uso de indicadores. Por fim, o nível 5 representa os processos que são continuamente otimizados por meio de iniciativas de gestão da rotina e melhoria contínua. As características principais referentes a cada nível estão descritas na Tabela 1.





**Tabela 1: Características dos 5 níveis de maturidade**

| <b>Nível</b>           | <b>Característica</b>  |
|------------------------|--|
| <b>1 - Informal</b>    | Processos gerenciados apenas para atender a necessidades específicas, não estando definidos nem documentados |
| <b>2 - Organizado</b>  | Processos que já estão definidos, mas ainda não são documentados   |
| <b>3 - Padronizado</b> | Consolidação e padronização dos processos, do seu gerenciamento e dos documentos a eles relacionados         |
| <b>4 - Gerenciado</b>  | Gerenciamento quantitativo dos processos, a partir da sua mensuração através do uso de indicadores           |
| <b>5 - Otimizado</b>   | Processos que são continuamente otimizados por meio de iniciativas de gestão da rotina e melhoria contínua   |

Fonte: Escritório Central de Resultados em Processos (2014)

Os modelos de maturidade estudados, no entanto, não apresentam uma forma objetiva de se determinar o nível de maturidade dos processos. Sendo assim, foi construído um questionário com o objetivo de identificar e enquadrar os processos estratégicos do Governo do Estado de Minas Gerais dentre os cinco níveis de maturidade acima expostos. O questionário é composto por 11 questões de múltipla escolha que envolvem aspectos que devem ser considerados ao avaliar a maturidade de um processo, como sua documentação, a existência de indicadores, o conhecimento da equipe executora, as metodologias utilizadas no seu gerenciamento, dentre outras.

Para cada aspecto analisado existem 5 alternativas de resposta que representam as características de cada nível de maturidade em relação àquele aspecto. A partir das alternativas escolhidas pelo Gerente do processo em análise, pode-se enquadrar o processo em um dos cinco níveis de maturidade. A distribuição das alternativas entre os níveis está exposta na Tabela 2.



**Tabela 2: Definição das alternativas**

| <b>Nível</b>           | <b>Alternativa</b> |
|------------------------|--------------------|
| <b>1 - Informal</b>    | Alternativa A      |
| <b>2 - Organizado</b>  | Alternativa B      |
| <b>3 - Padronizado</b> | Alternativa C      |
| <b>4 - Gerenciado</b>  | Alternativa D      |
| <b>5 - Otimizado</b>   | Alternativa E      |

Fonte: Escritório Central de Resultados em Processos (2014)

Por não se tratar de um modelo matemático, a maturidade dos processos não será determinada de acordo com a média entre as respostas dadas. O nível de maturidade do processo em análise será o menor nível identificado nas respostas, uma vez que, ainda que o processo possua maturidade superior nos outros aspectos avaliados, os aspectos em que apresenta nível inferior devem ser melhorados, de forma que o processo atinja níveis de maturidade superiores.

## **5 AVALIAÇÃO DA MATURIDADE DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS**

A carteira estratégica do governo no ano de 2013 era formada por 36 processos estratégicos, os quais foram distribuídos em 15 órgãos e/ou entidades governamentais. Para avaliação da maturidade destes processos, mapeamento do perfil dos gerentes responsáveis pelos mesmos e levantamento das principais dificuldades e melhores práticas encontradas, foram realizadas entrevistas com os gerentes dos processos estratégicos de governo no final do primeiro semestre de 2013.

Para a realização das entrevistas foi utilizado como roteiro um questionário semiestruturado subdividido por dois critérios de análise (o questionário de maturidade do processo explicado na metodologia e questões relacionadas ao perfil do gestor). A



primeira, conforme descrito anteriormente, engloba os critérios analisados para determinação do nível de maturidade do Processo e foi composta por onze questões. Cada questão possui cinco opções de respostas, que variam da letra “a” até a letra “e”, de modo que cada alternativa represente as características de cada nível de maturidade para o aspecto em questão, conforme tabela 2. No momento das entrevistas, os gerentes eram questionados em relação a cada aspecto e, de acordo com sua resposta, os analistas do ECRP presentes na entrevista identificavam a opção de resposta mais pertinente para cada item do questionário.

Conforme esclarecido anteriormente, o nível de maturidade do processo em análise será o menor nível identificado nas respostas, uma vez que ainda que o processo possua maturidade superior nos outros aspectos avaliados, há variáveis que devem ser melhoradas, de forma que o processo atinja níveis de maturidade superiores.

Além do nível de maturidade do processo, optou-se por utilizar também outro parâmetro de análise: a pontuação dos processos. Para tanto, as alternativas para todas as variáveis foram pontuadas sendo que as opções “a” equivalem a 1 ponto, “b” = 2 pontos, “c” = 3 pontos, “d” = 4 pontos e “e” = 5 pontos. Assim, como o questionário é composto por 11 questões, a nota mínima que poderia ser atribuída ao processo era 11 pontos e a nota máxima era 55 pontos. Esta pontuação permitiu identificar aqueles processos que possuem alta pontuação, mas nível de maturidade baixo, uma vez que possuem níveis avançados de maturidade para alguns aspectos, mas, devido a determinados aspectos continuarem com nível inferior, o nível do processo como um todo ainda é baixo.

As perguntas presentes no questionário de maturidade abordam os seguintes aspectos:

- a) Diretrizes e critérios de qualidade para entrega dos processos;
- b) Estruturação do processo;
- c) Compartilhamento de informações referentes à execução do processo;
- d) Métodos utilizados para o gerenciamento do processo;



- e) Identificação das atividades críticas;
- f) Conhecimento técnico da equipe responsável pelo processo;
- g) Tratamento dos resultados do processo;
- h) Indicadores do processo;
- i) Identificação e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes;
- j) Mapeamento de riscos e seus impactos no processo;
- k) Gestor do processo.

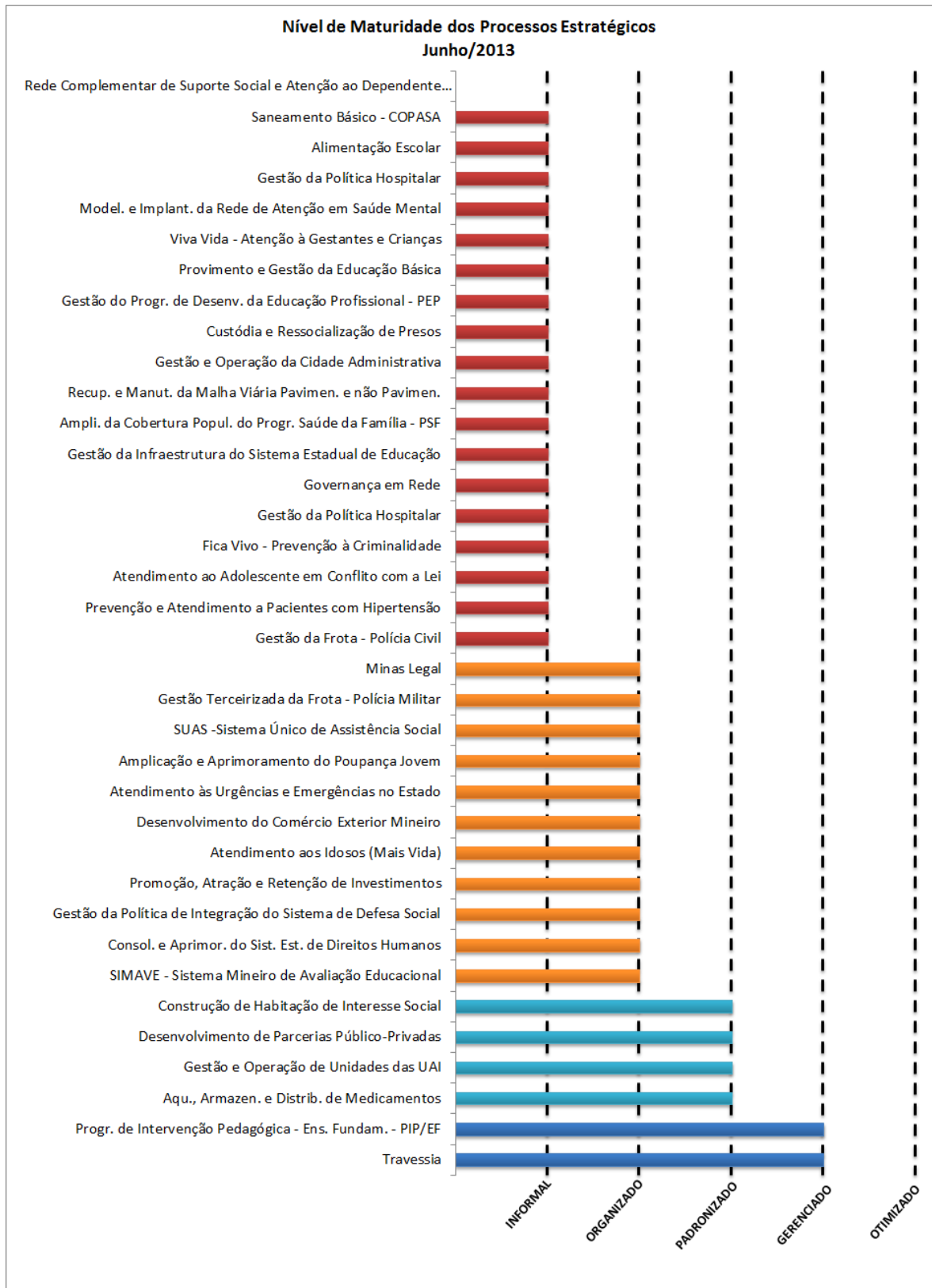
Na segunda parte da entrevista, foram levantadas informações acerca do perfil do gerente do processo estratégico, conforme os seguintes tópicos:

- a) Formação acadêmica;
- b) Tempo de serviço no setor público;
- c) Tempo de atuação como gerente de processo;
- d) Experiência anterior com gerenciamento de processos;
- e) Cargo ocupado no órgão;
- f) Outras funções ocupadas;
- g) Tempo médio diário gasto com a gestão do processo estratégico.

Os resultados encontrados com a realização das entrevistas podem ser identificados no gráfico abaixo, o qual indica o nível de maturidade dos processos estratégicos. Os processos estão relacionados do menor para o maior nível. Ressalta-se que nenhum processo atingiu o nível 5 (Otimizado).



**Figura 2: Nível de Maturidade dos Processos Estratégicos**



Fonte: Escritório Central de Resultados em Processos (2013)

Na tabela 3 estão relacionados os níveis de maturidade, suas características principais, a quantidade e a distribuição em percentual dos processos estratégicos de acordo com os níveis identificados. Ressalta-se que a soma dos valores não alcança 100% devido à ausência de resposta relativa a um processo, uma vez que no período das entrevistas não havia um gerente designado para o mesmo.

**Tabela 3: Distribuição dos Processos Estratégicos entre os 5 níveis de maturidade**

| Nível                  | Característica  | Quantidade de Processos no nível | Percentual de Processos no nível |
|------------------------|---|----------------------------------|----------------------------------|
| <b>1 - Informal</b>    | Processos gerenciados apenas para atender a necessidades específicas, não estando definidos nem documentados. | 18                               | 50%                              |
| <b>2 - Organizado</b>  | Processos que já estão definidos, mas ainda não são documentados.   | 11                               | 31%                              |
| <b>3 - Padronizado</b> | Consolidação e padronização dos processos, do seu gerenciamento e dos documentos a eles relacionados.         | 4                                | 11%                              |
| <b>4 - Gerenciado</b>  | Gerenciamento quantitativo dos processos, a partir da sua mensuração através do uso de indicadores.           | 2                                | 5%                               |
| <b>5 - Otimizado</b>   | Processos que são continuamente otimizados por meio de iniciativas de gestão da rotina e melhoria contínua.   | 0                                | 0%                               |

Fonte: Escritório Central de Resultados em Processos (2014)

Analisando a Tabela 3, é possível notar que 18 processos estratégicos foram enquadrados no nível 1 – informal, ou seja, 50% dos processos estão no primeiro nível de maturidade. Além disso, 11 processos estão no nível 2 – organizado, representando 31% dos processos. Já o nível 3 – padronizado é atribuído a 4 processos, ou seja, 5%. No nível 4 – gerenciado foram enquadrados 2 processos, que representam 5%. Por fim, nenhum processo estratégico foi enquadrado no nível 5 – otimizado – o maior índice de maturidade do modelo ECRP.



Dentre os processos que se destacaram na avaliação da maturidade estão o Banco Travessia, da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social (SEDESE), e o Programa de Intervenção Pedagógica (PIP), da Secretaria de Estado de Educação (SEE), classificados como processos gerenciados.

Buscando identificar fatores relevantes para o nível de maturidade atribuído aos processos estratégicos, foi feito um comparativo dos processos a partir dos seguintes agrupamentos:

- a) Por órgão;
- b) Por programa;
- c) Por tempo de dedicação do gestor e experiência anterior em gestão de processos.

Como pode ser verificado pela análise da Tabela 4, identificou-se que o fato de Processos Estratégicos serem executados dentro de um mesmo órgão não necessariamente influencia a maturidade dos mesmos, tendo em vista a diferença na pontuação e na maturidade obtida entre processos de um mesmo órgão. Na Secretaria de Estado da Educação, por exemplo, há processos enquadrados no nível de maturidade 1, enquanto que a um processo foi atribuído o nível de maturidade 4.

Quando comparados pelo agrupamento de Programas Estruturadores (considerando aqueles Programas que possuem mais de um Processo Estratégico), a variação da pontuação obtida pelos Processos tende a ser menos heterogênea do que quando comparados por órgãos, como pode ser verificado no Programa “Redes Integradas de Serviços de Saúde”, no qual a diferença entre a maior e a menor pontuação para os processos é de 7 pontos. Além disso, nesse programa 2 processos foram enquadrados no nível 1 e 2 processos no nível 2 de maturidade.

Em relação ao tempo médio dedicado à gestão do processo, 19 gerentes (52,78%) informaram que dedicam mais que 50% do seu tempo diário à gestão do processo. Dessa forma, a pontuação relativa à maturidade obtida pelo processo estratégico foi comparada com o tempo de dedicação do gestor à gestão do processo, visando identificar a existência de correlação entre essas variáveis. O coeficiente de correlação encontrado foi de 0,3667, indicando uma correlação positiva, porém fraca.



Dos 33 gerentes entrevistados, 14 declararam ter experiência anterior em gestão de processos. Entretanto, essa experiência não é elemento determinante para a maturidade, visto que em alguns processos de elevada maturidade o gerente declarou não possuir experiência anterior no tema.

Nota-se, após todas as análises e comparações realizadas entre os níveis de maturidade dos processos estratégicos do Estado de Minas Gerais, que não é possível apontar um fator único determinante para o nível de maturidade atribuído aos processos. Tal fato indica a tendência a que o mesmo seja impactado por outros fatores além dos identificados nessa seção, como, por exemplo, a complexidade e a amplitude do escopo do processo.





**Tabela 4: Separação dos Processos Estratégicos em Programas e Órgãos**

| Processo   | Órgão                 | Programa  | Pontuação Total                              | Nível de Maturidade       |    |
|--|-----------------------|---|--|---------------------------|----|
| Construção de Habitação de Interesse Social                            | COHAB                 | CIDADES: ESPAÇOS DE INTEGRAÇÃO  | 46   | 3                         |    |
| Saneamento Básico  | COPASA                | SANEAMENTO PARA TODOS   | 30   | 1                         |    |
| Recuperação e Manutenção da Malha Viária Pavimentada e não Pavimentada | DER                   | MINAS LOGÍSTICA   | 35   | 1                         |    |
| Gestão e Operação da Cidade Administrativa                             | INTENDÊNCIA           | CIDADE ADMINISTRATIVA   | 37   | 1                         |    |
| Desenvolvimento de Parcerias Público-Privadas                          | SEDE                  | INVESTIMENTO COMPETITIVO PARA O FORTALECIMENTO E DIVERSIFICAÇÃO DA ECONOMIA | 48   | 3                         |    |
| Desenvolvimento do Comércio Exterior Mineiro                           |                       |   | 45   | 2                         |    |
| Promoção, Atração e Retenção de Investimentos                          |                       |   | 51   | 2                         |    |
| Ampliação e Aprimoramento do Poupança Jovem                            | SEDESE                | JOVENS MINEIROS PROTAGONISTAS   | 51   | 2                         |    |
| Consolidação e Aprimoramento do Sistema Estadual de Direitos Humanos   |                       | ASSISTÊNCIA SOCIAL E DIREITOS HUMANOS                                       | 41   | 2                         |    |
| SUAS -Sistema Único de Assistência Social                              |                       |   | 42   | 2                         |    |
| Banco Travessia  |                       | TRAVESSIA   | 53   | 4                         |    |
| Gestão da Frota - Polícia Civil  | PCMG                  | INFRAESTRUTURA DE DEFESA SOCIAL   | 26   | 1                         |    |
| Gestão Terceirizada da Frota - Polícia Militar                         | PMMG                  |   | 39   | 2                         |    |
| Atendimento ao Adolescente em Conflito com a Lei                       | SEDS                  |   | 22   | 1                         |    |
| Custódia e Ressocialização de Presos                                   |                       |   | 24   | 1                         |    |
| Gestão da Política de Integração do Sistema de Defesa Social           |                       |   | GESTÃO INTEGRADA DO SISTEMA DE DEFESA SOCIAL | 29                        | 2  |
| Prevenção às Violências e Criminalidades                               |                       |   | MINAS MAIS SEGURA                            | 32                        | 1  |
| Alimentação Escolar  |                       |   | SEE  | CULTIVAR, NUTRIR E EDUCAR | 31 |
| Gestão da Infraestrutura do Sistema Estadual de Educação               | PRÓ-ESCOLA            | 42  |  | 1                         |    |
| Gestão do Programa de Desenvolvimento da Educação Profissional - PEP   | MELHOR EMPREGO        | 25  |  | 1                         |    |
| Programa de Intervenção Pedagógica - Ensino Fundamental - PIP/EF       | EDUCAÇÃO PARA CRESCER | 53  |  | 4                         |    |
| Provimento e Gestão da Educação Básica                                 |                       | 27  |  | 1                         |    |
| SIMAVE - Sistema Mineiro de Avaliação Educacional                      |                       | 48  |  | 2                         |    |
| Minas Legal  | SEF                   | DESCOMPLICAR – MINAS INOVA  | 51   | 2                         |    |
| Gestão e Operação de Unidades de Atendimento Integrado - UAI           | SEPLAG                |   | 48   | 3                         |    |
| Governança em Rede   | SEPLAG                | GOVERNO EFICIENTE   | 31   | 1                         |    |



|  |        |                                       |      |   |
|--|--------|---------------------------------------|------|---|
| Gestão da Política Hospitalar  | FHEMIG |                                       | 45   | 1 |
| Aquisição, Armazenamento e Distribuição de Medicamentos  | SES    | SAÚDE INTEGRADA                       | 43   | 3 |
| Gestão da Política Hospitalar  |        |                                       | 40   | 1 |
| Atenção à Saúde de Pacientes com Hipertensão e Diabetes  |        |                                       | 30   | 1 |
| Atenção à saúde da gestante, parturiente, puérpera, recém-nascido e da criança no primeiro ano de vida / Viva Vida               |        | REDES INTEGRADAS DE SERVIÇOS DE SAÚDE | 27   | 1 |
| Gestão do Atendimento de Urgências e Emergências no Estado   |        |                                       | 34   | 2 |
| Mais Vida - Atenção à Saúde da População Idosa   |        |                                       | 33   | 2 |
| Manutenção e Incentivo às Equipes de Atenção Primária à Saúde  |        |                                       | 23   | 1 |
| Atenção ao usuário de álcool, crack e outras drogas  |        | ALIANÇA PELA VIDA                     | 24   | 1 |
| Rede Complementar de Suporte Social e Atenção ao Dependente Químico: Prevenção e Tratamento do Consumo de Álcool e outras Drogas |        |                                       | SEEJ | - |

Fonte: Escritório Central de Resultados em Processos (2014)

**Tabela 5: Maturidade dos Processos Estratégicos por aspecto analisado**

| Aspecto                                 | Nível   | Número de Processos |
|---|---------|---------------------|
| Diretrizes                              | Nível 1 | 4                   |
|   | Nível 2 | 9                   |
|   | Nível 3 | 3                   |
|   | Nível 4 | 8                   |
|   | Nível 5 | 11                  |
| Estruturação do processo                | Nível 1 | 3                   |
|   | Nível 2 | 13                  |
|   | Nível 3 | 5                   |
|   | Nível 4 | 8                   |
|   | Nível 5 | 6                   |
| Compartilhamento de informações         | Nível 1 | 0                   |
|   | Nível 2 | 6                   |
|   | Nível 3 | 8                   |
|   | Nível 4 | 3                   |
|   | Nível 5 | 18                  |
| Métodos para gerenciamento de processos | Nível 1 | 5                   |
|   | Nível 2 | 10                  |
|   | Nível 3 | 1                   |
|   | Nível 4 | 9                   |
|   | Nível 5 | 10                  |
| Atividades críticas                     | Nível 1 | 9                   |
|   | Nível 2 | 12                  |
|   | Nível 3 | 3                   |
|   | Nível 4 | 7                   |
|   | Nível 5 | 4                   |

|                                  |         |    |
|----------------------------------|---------|----|
| <b>Conhecimento técnico</b>      | Nível 1 | 0  |
|                                  | Nível 2 | 3  |
|                                  | Nível 3 | 8  |
|                                  | Nível 4 | 13 |
|                                  | Nível 5 | 11 |
| <b>Tratamento de resultados</b>  | Nível 1 | 7  |
|                                  | Nível 2 | 3  |
|                                  | Nível 3 | 5  |
|                                  | Nível 4 | 7  |
|                                  | Nível 5 | 13 |
| <b>Indicadores de processo</b>   | Nível 1 | 1  |
|                                  | Nível 2 | 7  |
|                                  | Nível 3 | 4  |
|                                  | Nível 4 | 8  |
|                                  | Nível 5 | 15 |
| <b>Expectativas dos clientes</b> | Nível 1 | 2  |
|                                  | Nível 2 | 9  |
|                                  | Nível 3 | 14 |
|                                  | Nível 4 | 4  |
|                                  | Nível 5 | 6  |
| <b>Mapeamento de riscos</b>      | Nível 1 | 6  |
|                                  | Nível 2 | 6  |
|                                  | Nível 3 | 9  |
|                                  | Nível 4 | 7  |
|                                  | Nível 5 | 7  |
| <b>Gestor do processo</b>        | Nível 1 | 0  |
|                                  | Nível 2 | 6  |
|                                  | Nível 3 | 8  |
|                                  | Nível 4 | 8  |
|                                  | Nível 5 | 13 |

Fonte: Escritório Central de Resultados em Processos (2014)

A Tabela 5 apresenta os 11 aspectos avaliados no questionário de maturidade elaborado pelo ECRP, divididos de acordo com a maturidade apresentada pelos processos para cada um deles. A partir de sua análise, verificamos quais aspectos estão em níveis inferiores de maturidade para a maioria dos processos, bem como os aspectos com maiores níveis de maturidade para a maioria dos processos. Assim, é possível direcionar esforços para atuar naqueles aspectos considerados como “entraves” à evolução da maturidade da maioria dos processos.

O primeiro aspecto analisado diz respeito às diretrizes e critérios de qualidade para entrega dos processos estratégicos. Verificamos na Tabela 5 que a maioria dos processos analisados apresentam nível 5 para esse aspecto, ou seja, para 11 processos existem diretrizes e critérios de qualidade para as entregas do processo, que são disseminadas, cumpridas e revisadas periodicamente.



O segundo aspecto está relacionado à estruturação dos processos estratégicos. Com base na Tabela 5, 13 processos apresentam nível 2 para esse aspecto, o que significa que a maioria dos processos estão definidos, mas não estão documentados.

Para o aspecto compartilhamento de informações referentes à execução do processo, notamos que 18 processos apresentam o nível mais alto de maturidade. Nesse nível, as informações são compartilhadas com os gestores das unidades envolvidas no processo e, periodicamente, com a equipe executora, apresentando espaços para discussão e proposição de melhorias.

Com relação aos métodos utilizados para o gerenciamento do processo, pode-se perceber que há 10 processos no nível 2, no qual são utilizadas diferentes metodologias no gerenciamento do processo; e 10 processos no nível 5, marcado pela utilização de metodologias padronizadas no gerenciamento do processo, bem como métodos de monitoramento e controle que subsidiam sua melhoria contínua.

O quinto aspecto diz respeito à identificação das atividades críticas do processo estratégico. Para ele, a Tabela 5 nos mostra que 12 processos estão no nível 2, ou seja, para a maioria dos processos as atividades críticas foram identificadas, mas não estão documentadas e padronizadas.

Para o aspecto conhecimento técnico da equipe responsável pelo processo, a maioria dos processos (13) estão no nível de maturidade 4. Neste nível, a equipe conhece de forma satisfatória os assuntos técnicos relacionados ao processo, mas ainda precisa aprimorá-los.

O sétimo aspecto está relacionado ao tratamento dos resultados do processo. Nota-se que 13 processos estão no nível 5 para este aspecto, o que representa que, para a maioria dos processos, os seus resultados são monitorados periodicamente e subsidiam iniciativas de melhoria contínua aos mesmos.

Em relação aos indicadores estabelecidos para o processo, a Tabela 5 mostra que 15 processos estão no nível 5 de maturidade. Assim, para a maioria dos processos existem indicadores que identificam aspectos relacionados ao desempenho e resultados do processo, são devidamente monitorados, revisados periodicamente, e subsidiam a tomada de decisão do gestor, propiciando a melhoria contínua do processo.



Quanto à identificação e atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, 14 processos apresentam nível de maturidade 3. Isso significa que, para a maioria dos processos, as necessidades e expectativas dos clientes são identificadas, mas nem sempre são atendidas de maneira adequada.

O aspecto mapeamento dos riscos e dos seus impactos no processo apresenta 9 processos no nível 3 de maturidade. Entende-se, então, que para estes processos existe um mapeamento de riscos e análise dos seus impactos no processo, mas os executores não os consideram na realização das suas atividades.

Por fim, tem-se um aspecto relacionado ao gestor do processo. Nota-se, através da Tabela 4, que 13 processos apresentam o maior nível de maturidade para este aspecto, indicando que o gestor definido aplica conhecimentos referentes à gestão de processos em todo o escopo do processo sob sua responsabilidade, possuindo autoridade para gerenciar os recursos envolvidos e, com base nos resultados entregues, introduzir melhorias contínuas ao processo.

Com base nessas informações, pode-se perceber que os aspectos que apresentam um maior número de processos com níveis inferiores de maturidade são: estruturação do processo, identificação das atividades críticas, identificação das expectativas dos clientes e mapeamento dos riscos e de seus impactos no processo. Assim, deve-se direcionar os esforços no sentido de fortalecer esses 4 aspectos, contribuindo, portanto, para o aumento da maturidade dos processos como um todo.

## **6 RESULTADOS ALCANÇADOS**

Entende-se que para ser possível definir uma trajetória de evolução da Gestão de Processos no Estado, é aconselhável que se acompanhe a evolução da maturidade dos processos e da gestão por processos nas organizações.

Diante do resultado do diagnóstico acerca do nível de maturidade dos processos estratégicos, bem como buscando auxiliar os gerentes no direcionamento de esforços para assegurar a melhoria de desempenho dos processos estratégicos e, por consequência, a elevação da maturidade destes, a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental iniciou em 2013 um programa específico para os



gerentes denominado “Gestão de Processos em Foco”. Este Programa foi criado com o propósito de *“Mobilizar lideranças para a prestação de melhores serviços por meio da gestão eficiente dos Processos Estratégicos de Governo, contribuindo para o alcance da Gestão para a Cidadania”*.

Desta forma, foi realizada uma série de Workshops temáticos ao longo do ano visando à capacitação dos gerentes de processos estratégicos, bem como de suas equipes e dos demais envolvidos no gerenciamento dos processos: os participantes das Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação e do Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional. Todos os workshops tiveram como foco principal experiências práticas de Gestão de Processos do Governo de Minas Gerais, do setor público federal e estadual e da iniciativa privada, considerados exemplos que poderiam ser replicados no contexto dos processos estratégicos de Minas Gerais.

Além disso, foram realizadas reuniões com grupos menores de gerentes, divididos em 4 grupos categorizados de acordo com os problemas enfrentados na gestão do processo sob sua responsabilidade. Estes grupos puderam trocar experiências e boas práticas relacionadas a esses problemas comuns e participaram de simulações para tomada de decisão em relação à gestão e melhoria de processos.

Com o intuito de estimular a adesão e a participação dos gerentes no programa, foi instituído o prêmio *“Gestão eficiente de Processos”*, de forma a identificar e valorizar os gerentes de processos do Governo de Minas Gerais que mais se mobilizaram em prol de uma gestão eficiente dos recursos públicos, valorizando assim os esforços voltados à melhoria da capacidade de planejamento e gestão. A premiação foi consolidada por meio de um certificado de premiação distribuída em três categorias: um gerente premiado na categoria “ouro”, dois gerentes na categoria “prata” e três gerentes na categoria “bronze”, além de três menções honrosas.

Todos os gerentes foram submetidos ao cumprimento de sete *“missões”* complementares, as quais eram dadas em cada workshop realizado mensalmente e entregues pelos gerentes aos analistas do ECRP antes do workshop seguinte. As missões e seus objetivos estão descritos a seguir:



**1ª Missão:** Definir a *visão de futuro* do processo (como ele deve funcionar), os *resultados esperados*, e identificar os *problemas* que poderiam ser resolvidos ou minimizados utilizando-se melhor os recursos disponíveis.

» **Objetivo:** Reforçar a importância da Gestão e do Gerente de Processos para o sucesso das iniciativas no tema, evidenciando benefícios e ganhos a partir das mesmas.

**2ª Missão:** Entender e analisar as causas dos problemas identificados e gerar soluções para atacá-las.

» **Objetivo:** Entender melhor os problemas levantados a partir da utilização de ferramentas para identificar suas causas, avaliar necessidades de intervenção, bem como critérios para priorização dos problemas a serem solucionados ou minimizados. Visualizar oportunidades de melhoria que gerem ganhos de eficiência a partir da melhor utilização dos recursos disponíveis.

**3ª Missão:** Construir um Plano de Ação para implantação das ações de melhoria validadas pelo Gestor e que visem atacar as causas identificadas do problema.

» **Objetivo:** Incentivar os gerentes a repensarem os problemas que enfrentam, como os entendem e resolvem, bem como compreender como deve se dar a estruturação de um plano de intervenção no processo, visando implantar melhorias. Relacionar os responsáveis e os prazos necessários para o cumprimento de cada ação contida no Plano.

**4ª Missão:** O que eu (gerente) posso fazer para aprimorar a implantação de melhorias no meu processo? Levantar iniciativas que facilitem o sucesso da implantação do Plano de Ação definido.

» **Objetivo:** Fazer com que os gerentes identifiquem ações que poderiam ser adotadas por eles para facilitar a implantação das melhorias propostas. Apresentar técnicas de Gestão da Mudança como forma de manter a equipe focada e motivada na busca da melhoria contínua, bem como apresentar a importância de uma gestão mais participativa para o processo.



**5ª Missão:** Levantar os resultados gerados pelo processo no primeiro mês, a partir do início da execução do plano de ação.

» **Objetivo:** Permitir o compartilhamento de experiências/cases de sucesso, bem como dificuldades e estratégias adotadas para a geração de resultados significativos a partir da gestão e otimização de processos.

**6ª Missão:** Levantar dificuldades enfrentadas para a implantação das melhorias em execução e mensuração de resultados.

» **Objetivo:** Expor bons resultados gerados com a execução do plano proposto; avaliar/revisar os indicadores utilizados para mensuração dos resultados; compartilhar dificuldades encontradas para execução do plano de ação estruturado e estratégias utilizadas ou planejadas para tratá-las.

**7ª Missão:** Identificar ideias inovadoras dadas pela equipe e aproveitadas para otimização do processo e seus resultados.

» **Objetivo:** Auxiliar Gestores e equipe a estruturarem momentos de discussão sobre gargalos e oportunidades de melhoria identificadas, bem como a utilizarem técnicas que permitam o aprendizado e melhoria contínua do processo. Mobilizar a equipe do processo a repensar seu funcionamento e os resultados possíveis com foco nas necessidades do cidadão.

Durante todo o ano de 2013, o Programa Gestão de Processos em Foco alcançou os seguintes resultados:

- a) 22 pessoas capacitadas no curso de “Gestão do dia-a-dia”, sendo que 92% das avaliações do curso foram classificadas como “muito bom” ou “excelente”;
- b) 62 participantes, em média, por workshop;
- c) 150 missões recebidas;
- d) 248 ações de melhoria identificadas pelos gerentes.





Já em relação ao objetivo primordial de elevar a maturidade dos processos e consolidar a importância da temática da gestão de processos para o governo, por meio destes encontros e do cumprimento das missões foi possível alcançar os seguintes resultados:

- a) Promoção de mudanças comportamentais nos *stakeholders*, de forma a produzir ganhos de eficiência e possibilitar a implementação e evolução da Gestão dos Processos Estratégicos de Governo;
- b) Mobilização e capacitação de gerentes e servidores/colaboradores;
- c) Implementação de melhorias identificadas para o gerenciamento dos processos estratégicos;
- d) Criação de uma rede de pessoas com uma visão sistêmica da gestão de processos capazes de intervir no funcionamento dos mesmos e melhorar os resultados gerados;
- e) Aprimoramento do planejamento anual da execução dos processos.

Tendo em vista os resultados positivos conquistados no ano de 2013, o ECRP está revendo o escopo do programa para o decorrer do ano de 2014, de modo que o programa esteja ainda mais alinhado às necessidades e expectativas dos gerentes em relação ao apoio à gestão dos processos sob sua responsabilidade. Nesse sentido, o Programa terá como objetivo “promover melhorias nos resultados gerados pelos Processos Estratégicos de Governo por meio de mudanças comportamentais nos gerentes de processos estratégicos e suas equipes”.

A proposta é que o Programa seja a consolidação de uma estrutura para integração, troca de experiências, aprendizado e coordenação dos esforços em Gestão de Processos, envolvendo:

- a) **Levantamento das necessidades e demandas** em Gestão de Processos e dos aspectos mais críticos de cada Processo Estratégico junto aos Gerentes;
- b) **Encontros periódicos** para multiplicação e construção de conhecimentos, apresentação de cases e experiências (finalizadas ou em andamento) nos órgãos do Governo de Minas Gerais;



- c) **Formação Continuada em BPM** destinadas a gerentes e/ou assessores por ele indicados em complemento aos encontros periódicos;
- d) **2ª edição do Prêmio Gestão Eficiente de Processos**, envolvendo a análise de aspectos qualitativos e quantitativos da atuação dos gerentes no ano de 2014.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou a situação atual dos Processos Estratégicos do Governo do Estado de Minas Gerais, buscando identificar a maturidade dos processos e os aspectos críticos para a sua evolução.

Uma das principais características do gerenciamento de processos é a busca da visão sistêmica e um fator crítico para o seu sucesso é como engajar as pessoas para atingir resultados alinhados à estratégia organizacional. Desta forma, ele pressupõe papéis e responsabilidades bem definidos não só no nível estratégico, mas também nos níveis tático e operacional.

Ressalta-se que alguns fatores contribuem sobremaneira para o alcance dos resultados esperados, como por exemplo, conhecimento claro por todos os envolvidos no processo dos objetivos estratégicos esperados, a existência de um canal de comunicação que possibilite o fluxo de informações tempestivamente e a construção de um ambiente colaborativo, ideal para se repensar a forma como as atividades devem ser executadas, promovendo a melhoria contínua dos processos.

O gerenciamento dos Processos Estratégicos apresenta-se como um grande desafio para o Governo de Minas Gerais devido à complexidade dos fatores envolvidos na mudança necessária para garantir sua efetivação, principalmente no que tange à mudança comportamental. Com base nas entrevistas e nos documentos analisados, além dos resultados obtidos com a avaliação do nível de maturidade dos processos, percebe-se que, embora a maioria dos processos esteja no nível inicial, o potencial para sua evolução e, conseqüentemente, para a melhoria dos resultados gerados é grande.



Para tanto, é necessário trabalhar em alguns fatores críticos. Primeiramente, pode-se citar a dificuldade de lidar com processos transversais diante de uma cultura organizacional com visão essencialmente funcional. Gerenciar processos não é algo trivial, é preciso mobilizar pessoas, as quais nem sempre estão subordinadas hierarquicamente, o que torna o desafio ainda maior.

Além disso, o escopo de grande parte dos processos é muito amplo<sup>1</sup>, dificultando um gerenciamento efetivamente de *ponta-a-ponta*. Isso gera processos bem delineados no nível central, mas de difícil gerenciamento e execução quando descentralizados, por exemplo, no nível municipal, especialmente os que envolvem saúde, educação e os de cunho social.

Outro fator diz respeito à articulação intersetorial, uma vez que se percebe que, embora muitos processos tenham interface com os mesmos municípios, cada órgão atua individualmente para articulação das ações, sem iniciativas em rede, gerando replicação de esforços.

Do ponto de vista da concepção dos Processos Estratégicos, vale também ressaltar alguns fatores que dificultam o seu gerenciamento e reforçam a manutenção da cultura da gestão exclusivamente funcional, contribuindo para uma baixa mobilização e articulação com os demais atores envolvidos no processo. Como exemplo pode-se citar a indicação de gerentes ocupantes de cargos funcionais de alto nível hierárquico e que acumulam as funções de gerente de processos, de projetos e até mesmo de programa, bem como outras atribuições relativas ao seu cargo funcional.

Ainda nesse sentido, destaca-se a formação acadêmica dos Gerentes, já que há um elevado número de gerentes com formação relacionada ao tema de negócio do processo, mas sem formação na área gerencial, dificultando a condução de técnicas e iniciativas de gestão e otimização de processos, bem como a utilização dos instrumentos propostos e entendimento conceitual destes.

---

<sup>1</sup> Alguns envolvem relação entre diversos órgãos e entidades, outros entre as três esferas de governo (federal, estadual e municipal).



Ressalta-se que, dada a amplitude e complexidade dos Processos Estratégicos, há muitas variáveis envolvidas que impactam a maturidade dos processos e que não foram objeto de estudo do diagnóstico realizado como, por exemplo: subordinação técnica e administrativa do gestor, avaliação da adequação do escopo do processo, diretrizes dadas pelo gerente do Programa, cultura organizacional, governabilidade do processo no município, entre outras.

A partir da aplicação da metodologia para avaliação da maturidade dos processos, propiciando maior conhecimento dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais, assim como de seus Gerentes, foi possível elencar alguns pontos de atenção ou melhoria que podem contribuir para alavancar a gestão de processos no Portfólio Estratégico. Dentre elas, destaca-se:

- a) Capacitação<sup>2</sup> constante dos Gerentes de Processos e suas equipes para multiplicação e fortalecimento dos conceitos, metodologias, técnicas e ferramentas para gestão de processos, contribuindo para a efetiva gestão dos mesmos e para a soma entre os conhecimentos relativos ao negócio (saúde, educação, defesa; etc.) e à gestão propriamente dita do processo;
- b) Aprimorar a articulação e planejamento conjunto das ações com os municípios, em especial quando estes são envolvidos nos Processos Estratégicos. A escolha de processos estratégicos que pressupõem a atuação municipal para a entrega dos produtos e serviços ao cidadão deve, necessariamente, perpassar por uma maior aproximação com os municípios, de forma que a atuação em parceria com o mesmo seja efetivamente planejada e monitorada de forma a garantir a entrega e qualidade da política pública.

---

<sup>2</sup> A DCPOP fornece cursos gratuitos no tema Gestão de Processos para os servidores do Poder Executivo Estadual, sendo: Curso 1 – Fundamentos de Gestão de Processos e da Notação BPMN (Curso Básico – 4h); Curso 2 – Metodologia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais (Curso Avançado - 16h); Curso 3 – Modelagem de Processos Utilizando a Notação BPMN (Curso Avançado – 8h); Curso 4 – Gestão da Rotina de Processos (Curso Básico – 4h).



O estudo perpassou a análise das maturidades dos processos agrupados por órgão, programa e comparados quanto ao tempo de dedicação dos gerentes, experiência anterior dos mesmos no tema e tempo na função de gerente do processo. Foi abordado que o agrupamento por programa demonstrou maior influência sobre o nível de maturidade dos processos que o agrupamento por órgão, assim como que um maior tempo de dedicação, ter experiência anterior e estar a mais tempo na função de gerente são elementos que tendem a contribuir para a maior maturidade dos processos.

Com base no que foi apresentado, ressalta-se que é de fundamental importância o aprimoramento da metodologia de Avaliação da Maturidade de Processos e aplicação periódica desta a fim de avaliar o desempenho dos Processos Estratégicos, as fragilidades a serem trabalhadas, os pontos fortes a serem divulgados e os resultados alcançados. Essa avaliação contribui sobremaneira para a definição de ações que visem ao aprimoramento da gestão dos processos estratégicos e, conseqüentemente, a prestação de melhores serviços aos cidadãos mineiros.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: Corpo Comum de Conhecimento**. Business Process Management. Common Body of Knowledge (CBOK). Chicago, EUA: 2009.

ELOGROUP. **Coletânea ELO Group de Ideias e Tendências em BPM**. Rio de Janeiro, 2011.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARMON, Paul. **BPM Methodologies and Process Maturity**. BPTrends: Business Process Trends. Volume 4, Number 9, 2006. Disponível em <http://www.bptrends.com/publicationfiles/bptadvisor2006May16.pdf>. Acesso em 24/02/2014.

MINAS GERAIS. **Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais**. Versão 2.0. Belo Horizonte, 2012.

MORAIS, Ana Flávia de Castro. **Maturidade na gestão de processos: uma oportunidade para os desafios enfrentados pela administração pública**. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica). Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho – Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2012.



---

**AUTORIA**

**Ana Flávia de Castro Morais** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais

Endereço eletrônico: [ana.morais@planejamento.mg.gov.br](mailto:ana.morais@planejamento.mg.gov.br)

**Andréa Mara da Cruz Rocha** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais

Endereço eletrônico: [andrea.rocha@planejamento.mg.gov.br](mailto:andrea.rocha@planejamento.mg.gov.br)

**Gustavo Oliveira Braga de Souza** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais

Endereço eletrônico: [gustavo.souza@planejamento.mg.gov.br](mailto:gustavo.souza@planejamento.mg.gov.br)

