

FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO

FAAP – PÓS-GRADUAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO

LATU-SENSU EM DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS E MAPEAMENTO DOS
RISCOS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DAS PRÁTICAS
ORGANIZACIONAIS.**

MAGDA ALVES LEITE

Coordenador do Curso: Prof.Msc. Mario Pascarelli Filho

Orientador: Prof.Msc. Mario Pascarelli Filho

GOIÂNIA – GO

2015

MAGDA ALVES LEITE

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS E
MAPEAMENTO DOS RISCOS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DAS
PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.**

Monografia apresentada à Fundação Armando Álvares Penteado, como parte dos requisitos para a aprovação no curso de Pós-Graduação Latu-Sensu em Desenvolvimento Gerencial.

Coordenador do Curso: Prof.Msc. Mario Pascarelli Filho

Orientador: Professor Msc. Mario Pascarelli Filho

Goiânia – GO

2015

MAGDA ALVES LEITE

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS E
MAPEAMENTO DOS RISCOS PARA A MELHORIA CONTÍNUA
DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.**

Monografia julgada e aprovada: _____

Prof.Orientador: _____

Professor Msc.Mario Pascarelli Filho

Membro da Banca: _____

Professora Msc. Valéria Bellini Lasca

Membro da Banca: _____

Professora Msc.Mário Augusto Porto

GOIÂNIA-GO
2015

Agradecimentos

Aos Professores da FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO - FAAP pela sabedoria ao ensinar, pela experiência de vida compartilhada e os conhecimentos tão bem transmitidos.

À Professora Valéria Lasca, pelas palavras de força e de descoberta, que muito contribuiu e incentivou para o desenvolvimento desse trabalho, do profissional e pessoal;

Ao Orientador, Coordenador e Professor Mcs. Mário Pascarelli pela dedicação, liderança, colaboração e aos sábios conhecimentos transmitidos, a quem expressei a minha gratidão, e o sentimento de orgulho e a satisfação em tê-lo como orientador.

Aos colegas de turma, pela união, pelo apoio, incentivo e troca de experiências.

Aos meus filhos Fernanda Luiza Leite R. Marques e Rodrigo Leite Ribeiro, pela paciência, compreensão e incentivo nos momentos certos que me fizeram superar o cansaço e prosseguir na jornada.

À minha mãe Divina A. Moura Leite e meu saudoso pai Oswaldo Leite por ensinar caminhos sólidos voltados para a educação, ética, honestidade e firmeza de caráter.

Ao amigo e colega de Instituição Jeovano Bortolote Xavier, Adonídio Neto Vieira Júnior e Marcelo de Jesus Lima, pela consideração e amizade, em especial, pelo apoio ao longo do curso.

A AGÊNCIA GOIANA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - EMATER e aos seus profissionais que contribuíram no estudo de caso.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram com o desenvolvimento desse trabalho.

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades,
lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas
do que parecia impossível.

Charles Chaplin

Resumo

A gestão por processos e mapeamento dos riscos para a melhoria contínua das práticas organizacionais surgem como formas de controle, adaptadas a especificidades próprias, sem, diminuir a flexibilidade das ações, assegurando meios de combate e prevenção de risco, mas, essencialmente, voltado para as oportunidades de melhoria dos resultados organizacionais. Este trabalho tem por objetivo estabelecer um modelo de gestão que visa à melhoria das práticas organizacionais, onde se tenha forma de controle mais aplicável, flexível, confiável, precisos e consistentes. Para tanto, pretende-se adotar mecanismos preventivos capaz de descrever os processos visando à análise e melhoria de procedimentos organizacionais, bem como mapear os passos decisórios, que evitam ou minimizam a vulnerabilidade dos riscos identificados. Concluiu-se que a adoção da gestão por processos, mapeamento e indicadores de riscos e de desempenho, através adoção de métodos de descrição dos processos organizacionais, validação de procedimentos de rotina e de análise continuada, é capaz de promover melhorias no processo, bem como identificar e determinar os pontos de fragilidade na estrutura. O resultado da aplicação do modelo de gestão por processos irá permitir não apenas identificar riscos e falhas na estrutura dos diversos procedimentos institucionais que a tornava menos efetiva e eficiente, mas, principalmente, voltadas para as oportunidades de melhoria.

Palavras-chave: Gestão por processos. Mapeamento dos riscos de corrupção. Indicadores de risco e desempenho

Abstract

The management by process and by risks mapping for a continuous effort of organization practices appearing as control forms adapted to specific formats without reducing the flexibility of the actions and by ensuring some ways of fight and prevention risks, but, essentially made for the opportunities of a improvement in the organization results. This work has the main objective to stablish a management model by process and by mapping risks that explores the improvement of organization practices where it has a better control, flexibility, comfortable and precise results. For that, the study takes some mechanisms able to describe the process through the analysis and the improvement of organization procedments as well as to map the decision steps that avoid or minimize the identify risks. As a result the adoption by management by process, by mapping and by risks indicators of development through adption of description methods of organization process, the valid of the routine procedments and continued analyses is able to promote an improvement in the process, as well as to identify and to determinate the fragility points of the structure. The final result of the application of the management model by process will show not just to identify the risks and failures in the structures of the all over the institutional procedments who made less efficient, but, nevertheless, the action turned into the new opportunities of improvement.

Key-words: management development; management by process; Risk mapping of corruption; identifiers of risks and development.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1:	<i>Critério para análise dos riscos de corrupção – CGU (2011)</i>	46
--------------------	---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1:	<i>Balanced Scorecard – BSC</i>	49
Figura 1.2:	As quatro Perspectivas de <i>Balanced Scorecard</i>	52
Figura 1.3:	Mapa Estratégico do <i>Balanced Scorecard</i>	55
Figura 1.4:	Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total	59
Figura 3.1:	<i>Bizagi Modeler - Fluxograma</i>	74

ANEXOS

ANEXO I	Fluxograma <i>Bizagi</i> - Modelo do Processo	85
	Anexo I - Mapeamento de Riscos de Corrupção	
ANEXO II	Mapeamento de Riscos de Corrupção	87
ANEXO III	Descrição das Atividades	88
ANEXO IV	Detalhamento dos Passos Decisórios	89
ANEXO V	Indicadores de riscos de Corrupção (IRC) e Indicadores de Desempenho	90
ANEXO VI	Questionário	91
ANEXO VII	Monitoramento de Gerenciamento dos Processos e Mapeamento de Riscos de Corrupção e de Desempenho dos Processos	92
ANEXO VIII	Relatório de Gerenciamento por Processo e Mapeamento de Riscos de corrupção e de Desempenho	93
ANEXO IX	Formulário de Registro de Produtividade do Trabalho x Processo	94
ANEXO X	Análise de Processos de Pagamento	95
ANEXO XI	Sistema de Mapeamento de Riscos de Corrupção	96
ANEXO XII	Solicitação de Compras / Serviços	97
ANEXO XIII	Descrição das Atividades	99
ANEXO XIV	Decreto nº 7.905 de 11.06.2013 que dispõe sobre a aplicação de mapeamento de riscos de corrupção nos processos organizacionais	

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
1.1 Considerações Iniciais	14
1.2 Controle da Administração Pública	16
1.3 Configurações de Controle de Processo	17
1.3.1 Processo	17
1.4 Metodologia de Gerenciamento de Processo	20
1.4.1 Cultura Organizacional Global ou Controle por Cultura	20
1.4.2 Controle através da Supervisão Direta	21
1.4.3 Controle por Comprometimento x Obrigação	22
1.4.4 Controle pelo Sistema de Recompensa x Punição	23
1.4.5 Controle por Centralização x Descentralização	24
1.4.6 Controle através de Padronização de Processos	25
1.5 Gestão por Processos <i>Business Process Management (BPM)</i>	27
1.5.1 Objetivos da Gestão por Processos	28
1.5.2 Princípios para a Gestão por Processos Organizacionais	29
1.5.3 Pré-requisitos para a Gestão por Processos	30
1.5.4 Metodologia para Gestão por Processo	31
1.5.5 Ferramentas de Apoio a Gestão por Processos	32
1.6 Gestão de Riscos	38
1.6.1 Definição de Riscos	38
1.6.2 Tipos de Riscos	40
1.6.3 Gerenciamento de Riscos	40
1.6.4 Fundamentos de sucesso do Gerenciamento de Riscos	41
1.6.5 Etapas do processo de Gerenciamento de Riscos	43
1.6.7 Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção da CGU	44
1.7 Sistema de Medição de Desempenho	48
1.7.1 Indicadores	48
1.7.2 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	49
1.7.3 Indicadores de Qualidade e de Desempenho	56
1.7.4 Indicadores Proativo e Reativo	60

2.	METODOLOGIA	61
2.1	Justificativa	61
2.2	Problemática	62
2.3	Hipótese	62
2.4	Objetivos	63
2.5	Método de pesquisa	64
2.6	Estrutura da pesquisa	65
2.7	Métodos de Pesquisa	67
2.8	Delimitações	67
2.9	Estrutura do trabalho	68
3.	MODELO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E MAPEAMENTO DE RISCOS. ESTUDO DE CASO: AGÊNCIA GOIANA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, EXTENSÃO RURAL E PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMATER	69
3.1	Implantação do Gerenciamento, Mapeamento e Monitoramento dos Processos.	70
3.2	Mapeamento dos Processos	73
3.3	Ferramentas para Gerenciamento por Processo	74
3.4	Indicadores de Risco de Corrupção e de Desempenho	75
3.5	Indicadores de Desempenho	75
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERENCIAS	79
	ANEXOS	85

INTRODUÇÃO

Em um cenário de mudanças e de globalização percebe-se que as organizações demandam por incorporarem tarefas e procedimentos que as permitem responder as mudanças interna e externas. Desta forma, necessitam incorporar conceitos, ferramentas, tecnologias e práticas para se manter em um sistema de melhorias contínuas e que seja competitivo.

A partir daí, entendendo a complexidade da gestão por processos como sendo o gerenciamento de um conjunto de atividades e decisões, que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas), gerando valor ao cliente/cidadão. Verifica-se a complexidade e amplitude é, significativamente, maior que a implantação de melhorias diretamente aos processos.

A gestão por processos é uma ferramenta capaz de atender a esta complexidade, pois aborda formas de utilização e diversos aspectos, tais como: aspectos estratégicos, tecnológicos, estruturais e comportamentais. Entretanto, um aspecto fundamental é verificar se a gestão por processo, focada nas especificidades e no mapeamento de riscos, quando aplicada em diferentes tipos de organização, se assume a capacidade de desenvolvimento do sistema e melhoria dos resultados organizacionais.

Desta forma, a gestão por processo e mapeamento de riscos de corrupção consiste em adotar ferramenta de gestão que permite, aos agentes públicos, mapear os processos organizacionais e de serviços no âmbito dos órgãos que atuam.

Portanto, é necessário muito mais que mapear os riscos de corrupção, é essencial que se busque a melhoria contínua na qualidade das atividades organizacionais. As organizações necessitam adotar modelos de gestão por processo com base na capacidade de aprendizagem, cultura, flexibilidade e adaptação das formas de controle de cada organização.

Existem formas de controle que são adaptadas a especificidades próprias permitindo-lhes realizar todo o seu potencial e conferir elevado grau de

autonomia aos seus membros, sem, contudo engessar a estrutura e nem comprometer riscos inerentes a liberdade de certos controles.

Este trabalho objetiva estabelecer modelo de gerenciamento por processos, sob a perspectiva de análise de processo com controle baseado na especificidade da organização, mas com mecanismos que permita mapear os riscos, de forma a evitar os perigos trazidos por níveis mais elevados de confiança, buscando a melhoria contínua na qualidade das atividades organizacionais.

O controle interno, sob a perspectiva de gerenciamento por processo e mapeamento de riscos tem a sua característica de atuação preventiva, a partir do conhecimento do processo, descrição e fluxogramação dos passos decisórios existentes em cada processo organizacional, na identificação dos pontos de riscos. Portanto, significa adotar ações preventivas, sem, contudo, diminuir a flexibilidade das ações, e sem engessar a estrutura, como forma de melhorar as práticas de gestão, assegurando meios de combate e prevenção de riscos.

No Brasil, iniciou-se um projeto desenvolvido pela Transparência Brasil em parceria com a Controladoria-Geral da União com o intuito de desenvolver uma ferramenta de prevenção a práticas que caracterizem corrupção nos processos decisórios da administração pública.

Este projeto nacional preconizou e deu origem a uma metodologia aplicada pela Controladoria-Geral do Estado de Goiás, que se fundamentou nas orientações previstas na “Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção da Controladoria-Geral da União – CGU” e adotando uma metodologia focada em gerenciamento do mapeamento de riscos de corrupção.

Este estudo procurou colher informações desta metodologia e adaptá-la a especificidade e experiência da Instituição, não apenas focado no poder decisório para o gerenciamento e mapeamento dos riscos de corrupção, mas, sobretudo, voltado para as oportunidades de melhoria contínua das práticas organizacionais.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O novo modelo de gestão pública que preconiza a busca da eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental, bem como do controle das ações administrativas voltada para os resultados, desencadeou na busca de métodos, conceitos, ferramentas, instrumentos, tecnologias e práticas, que fossem capazes de alcançar estes resultados.

1.1 Considerações Iniciais

Diante disso, surgem diversas metodologias aplicadas visando à melhoria das práticas organizacionais.

Cabe destacar aqui, um projeto, desenvolvido em parceria com a Transparência Brasil, onde a Controladoria-Geral da União dá um passo importante no sentido de acompanhar a tendência mundial de aprofundamento das ações preventivas contra a corrupção, colocando à disposição do gestor uma ferramenta que lhe permite conhecer os aspectos que expõem a risco a integridade de sua instituição e agir antecipadamente para evitar o problema.

Entretanto, esta metodologia foi aplicada experimentalmente, que consiste na implantação de controle no gerenciamento por processos, com foco no mapeamento dos riscos de corrupção, que possibilitou a obtenção de informações que podem contribuir para o seu aperfeiçoamento.

Pode se verificar que o sucesso de mapeamento de riscos à corrupção depende, primordialmente, do comprometimento dos dirigentes, gestores e agentes públicos envolvidos com os processos de trabalho, de modo que proponham e implementem mudanças efetivas que resultem na melhoria da integridade dos ambientes em que trabalham.

Não é por outra razão que as convenções internacionais contra a corrupção – dentre elas a Convenção Interamericana, de 1996, incorporada ao nosso Direito interno em 7 de novembro de 2002, pelo Decreto 4.410, e a das Nações Unidas, de 2003, promulgada no Brasil em janeiro de 2006 – põem toda ênfase na adoção, pelos países signatários, de medidas preventivas, reconhecidas como o caminho adequado para atacar as raízes do problema que hoje atormenta o mundo. Na América Latina, podem-se citar as experiências da Colômbia, Argentina e México (CGU, 2011).

O Mapeamento de Riscos de Corrupção consiste em ferramenta de gestão que permite aos agentes públicos mapear os processos organizacionais das instituições que integram, de forma a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de atos de corrupção. A partir disso, criou-se mecanismos preventivos que minimizem as vulnerabilidades e evitem a prática de corrupção.

Frente aos constantes debates internacionais sobre o fenômeno da corrupção, que afeta praticamente todos os países do mundo e, sem distinção, tanto instituições públicas quanto corporações privadas, tem-se concentrado, cada vez mais, no campo das medidas preventivas, em lugar da ênfase tradicionalmente posta apenas naquelas de caráter repressivo (CGU, 2014).

De fato, atualmente, diversos países vêm investindo no desenvolvimento de instrumentos para fortalecer a integridade institucional dos órgãos do Estado.

No Brasil, o projeto foi desenvolvido pela Transparência Brasil em parceria com a Controladoria-Geral da União, com o intuito de desenvolver uma ferramenta de prevenção às práticas que caracterizem corrupção nos processos decisórios da administração pública (CGU, 2011).

Entre as ações de prevenção adotadas, destaca-se a criação de métodos de mapeamento e avaliação das áreas de maior risco de corrupção e a implementação de medidas que reduzam, cada vez mais, possíveis focos capazes de fragilizar as instituições públicas.

O Mapeamento de Riscos de Corrupção consiste em ferramenta de gestão que permite aos agentes públicos mapear os processos organizacionais das instituições que integram, de forma a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de atos de corrupção. A partir disso, implementam-se mecanismos preventivos que minimizem as vulnerabilidades e evitem a prática de corrupção (CGU, 2011).

Diante disso, o Estado de Goiás publicou o Decreto nº 7.905, de 11.06.2013, dispondo sobre o mapeamento de riscos de corrupção nos processos organizacionais no âmbito do Poder Executivo Estadual, e atribuiu à Controladoria do Estado de Goiás, a coordenação técnica dessa atividade.

Por sua vez, a Controladoria-Geral do Estado de Goiás- CGE (2014) fundamentada em orientações previstas na mencionada Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção da Controladoria-Geral da União – CGU, estabelece o Manual para Implantação e Gerenciamento do Mapeamento de Riscos de Corrupção, visando o combate à corrupção e o fortalecimento das instituições, adotando as ações preventivas como meio de combate, constituindo ações de boas práticas de gestão, focada em prevenir situações de risco à corrupção.

1.2 Controle da Administração Pública

Toda atividade administrativa do estado está subordinada à lei e aos interesses públicos, que impõe sua eficiência, eficácia e efetividade. No direito, o controle fundamenta-se na aplicação da lei.

Chiavenato(1993) define o controle como função administrativa, que consiste na definição de padrões para medir desempenho, corrigir desvios ou discrepância e garantir que o planejamento seja realizado.

Meirelles (1998, p.544) define controle da administração pública como “a faculdade de vigilância, orientação e correção que um poder, órgão ou autoridade de exercer sobre a conduta funcional do outro”

Nesse sentido, Gasparini (2.000, p.723) aborda que a administração pública há que observar a ordem jurídica e atender ao princípio da eficiência, e, “para tornar efetiva sua submissão a esses vetores, o ordenamento prescreve mecanismo ou sistema de controle de suas atividades, utilizáveis em sua própria defesa e na defesa dos direitos e garantias dos administrados”.

Para Chiavenato (1993) a finalidade do controle é garantir que a consecução dos resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajuste, tanto quanto possível, aos objetivos estabelecidos. E conclui que o controle serve como retroalimentação ao planejamento.

Pode-se perceber, de acordo como o autor acima, o poder é direcionado dentro de uma organização, a gestão dos procedimentos acaba sendo direcionada por diversos caminhos. A gestão destes caminhos pode resultar em um conjunto de sistemas de controle de processos.

1.3 Configurações de controle de processo

Considerando a evolução dos sistemas de controle organizacionais, identificaram-se diversas configurações de controles, a saber:

1.3.1 Processo

É um conjunto de atividades, relacionadas e interligadas. Têm como objetivo gerar resultados para a organização e podem estar em diferentes

níveis de detalhamento, sendo comumente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio (MPF/PGR, 2013).

Morris e Brandon (1994, p.46) entendem que o processo como sendo, na maioria das vezes, definido como uma atividade executada por meio de uma série de passos relacionados entre si, os quais produzem um resultado específico ou um grupo de resultados específicos.

Os autores acima evidenciam a influência dos processos nas organizações, dizem que o processo de trabalho pode ser visto como a essência da organização.

Davenport (1994) conceitua processo como um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em um produto específico para um determinado cliente ou mercado. Segundo o autor, o processo exige uma ênfase na maneira como o trabalho é feito na organização e que ele tem um começo e um fim, no tempo e espaço, sendo uma estrutura ordenada especificamente para a ação.

Segundo Cruz (2004), um processo é a maneira que uma empresa cria, trabalha ou transforma insumos (matéria-prima) com o objetivo de gerar bens ou serviços destinados a seus clientes.

Oliveira (2009) define como sendo um conjunto estruturado de atividades feitas em seqüência, e que possuem lógica entre si, com a finalidade de atender e, de, preferencialmente, exceder as necessidades dos clientes internos e externos da organização.

Alguns autores entendem que os processos aproximam os clientes aos resultados das organizações.

“Processo é um conjunto de atividades que tem por objetivo tornar diferente, terminar, preparar e processar insumos para produzir bens e serviços que serão disponibilizados para os clientes” (CRUZ, 2000, p.34).

Darvenport (1994), cita que é através dos processos que as organizações podem produzir valor para seus clientes, tanto que uma maneira

de determinar o resultado de um processo é por meio da satisfação do cliente com o produto desse processo.

“...o objetivo final dessas empresas é oferecer para o cliente mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo”(GONÇALVES, 2010, p.10).

Portanto, vários autores definem processo considerando o processo como essencial para as organizações que desejam oferecer serviços e produtos com mais valor, rapidez, a um custo mais baixo, portanto, com mais eficiência e eficácia.

Para se entender, o processo como um conjunto de atividades coordenadas, é necessário alguma base conceitual dos integrantes deste processo:

Atividade - É a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. O quê é feito é descrito no nome da atividade e como é feito na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo (MPF/PGR, 2013).

Dono do Processo - É o setor responsável pelo desenho e desempenho final e pela prestação de contas sobre sua execução(MPF/PGR, 2013).

Governança por Processos - Trata-se de uma das mais importantes dimensões para o sucesso da gestão, diz respeito à elaboração, implantação, procedimentos, diretrizes, ferramentas e instrumentos que direcionam a gestão por processos (MPF/PGR, 2013).

Relaciona-se à definição de responsáveis pela tarefa de administrar os processos, à configuração da estrutura na organização e à coordenação das iniciativas de processos entre as unidades funcionais da organização. Um modelo de governança definido contribui no auxílio à Gestão por Processos, de modo a resolver ou mitigar os problemas apontados (MPF/PGR, 2013).

Macroprocessos - grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais se cumpre a missão, metas e objetivos organizacionais, e cuja operação têm impactos significativos na forma como a instituição funciona (MPF/PGR, 2013).

Stakeholders - Os *stakeholders* são as pessoas, instituições ou organizações que, de alguma forma, são influenciadas ou impactadas pelas ações de uma organização, por exemplo, os sócios, que definem metas e requisitos a serem alcançados (MPF/PGR, 2013).

Subprocessos - constituem um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades seqüenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização (MPF/PGR, 2013).

1.4 Metodologias de gerenciamento de processo

Muitas organizações procuram se organizar e estruturar por processos, no esforço de melhorar seus procedimentos e seu desempenho, no sentido de melhor atender os objetivos organizacionais, buscando maior eficiência e eficácia no atendimento de seus resultados.

A escolha da metodologia depende basicamente do tipo de organização e de suas características. Existem aqui várias metodologias para a implementação da gestão de processos, citam-se alguns autores:

1.4.1 Cultura organizacional global ou controle por cultura

Oliveira (2009) propõe o desenvolvimento de uma cultura organizacional global, que envolve a formação de valores, mecanismos e processos de

integração entre os vários setores da organização, que lhes permitem reagir às constantes mudanças que ocorrem em um mercado global competitivo. A administração de processos deve ser a mais ampla possível, porque possibilita melhor qualidade das informações recebidas e das informações geradas pelo resultado do sistema do desenvolvimento e operacionalização dos processos administrativos nas organizações.

Segundo o autor acima, deve-se considerar as quatro partes do ambiente da administração de processos e seus respectivos instrumentos administrativos na implementação do método:

(1) aspectos estratégicos (planejamento estratégico; qualidade total; *marketing* total e logística);

(2) aspectos tecnológicos (produto ou serviço e conhecimento);

(3) aspectos estruturais (estrutura organizacional; sistema de informações gerenciais e custos por atividade); e,

(4) aspectos comportamentais (capacitação; desempenho; potencial; comportamento e comprometimento).

Com o mercado exigindo cada vez mais novas formas de organização, a utilização de equipes autogeridas e a gestão pela cultura têm assumido um papel muito importante nas organizações. Um dos pressupostos fundamentais desta nova filosofia de organização é a possibilidade de o indivíduo utilizar-se de forma mais completa o seu potencial, beneficiando a nível individual e contribuindo, simultaneamente, para os objetivos da empresa (POWELL, 1990).

1.4.2 Controle através da Supervisão Direta

Trata-se de uma forma de controle simples, própria das organizações do séc. XIX, onde a chefia emitia suas ordens diretamente, controlando desse

modo as atividades dos trabalhadores. Esta situação pode ser encontrada na atualidade, em empresas de pequena dimensão ou de estruturas simples. À medida que a organização cresce o uso de controle por supervisão direta torna-se impraticável (PERROW, 1996).

1.4.3 Controle por Comprometimento x Obrigação

Para Pereira *et.al.*(2010) existem forma de controle de processos onde se considera os critérios do comprometimento (espontâneo) e da obrigação de fazer (controle hierárquico). Embora estes critérios sejam muitas vezes tomados como opostos, parece possível combiná-los de quatro formas indicadas a seguir, onde se podem extrair as seguintes conclusões:

- Algumas organizações podem estimular um alto grau de comprometimento e engajamento sem necessitar usar a hierarquia, aumentando a participação sem o sentimento de estar obedecendo a regras;
- Em outras organizações poderão prevalecer uma combinação de baixo comprometimento e baixa obrigação. Neste tipo de caso pode se identificar uma cultura organizacional pouco difundida, com grande dificuldade em alinhar os objetivos da organização;
- Em situações onde é percebido um alto grau de comprometimento e um alto grau de obrigação é verificado que apesar das divergências, os objetivos da organização prevalecem acima de qualquer coisa, ou seja, são organizações com culturas fortes;
- Nos casos onde a obrigação é mais forte do que o comprometimento, maneira tradicionalmente encontrada nas organizações, o controle hierárquico prevalece acima de tudo.

1.4.5 Controle pelo sistema de Recompensa x Punição

Segundo Chiavenato (2005), para funcionar dentro de certos padrões de operação, as organizações dispõem de um sistema de recompensas e de punições, a fim de balizar o comportamento das pessoas que delas participam. O sistema de recompensas inclui o pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não se trata apenas de salários, férias, prêmios, promoções, mas também, outra recompensa menos visível como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais elevadas.

Chiavenato (2005) aborda ainda, que por outro lado o sistema de punições inclui uma série de medidas disciplinares que visam orientar o comportamento das pessoas e evitar que se desviem de padrões esperados. As recompensas e punições organizacionais são surgem para reforçar atividades que possam produzir os seguintes efeitos:

- Aumentar a consistência da responsabilidade do indivíduo e do grupo dentro da organização;
- Ampliar a interdependência do indivíduo para com o grupo e do grupo para com toda a organização, ou seja, incentivar o espírito de equipe e o trabalho em conjunto;
- Ajudar a enfatizar a constante criação de valor dentro da organização, ou seja, incentivar ações que agreguem valor à organização, ao cliente e às próprias pessoas.

Estes resultados ilustram as vantagens e desvantagens destes sistemas, mas destacam o potencial negativo das punições, as quais quando mal aplicadas, degradam a satisfação e o desempenho dos subordinados, bem como a sua relação com o agente de punição e a capacidade de aprender.

Deve também ser assinalado que a atribuição de recompensas não relacionadas, na perspectiva do subordinado, não produz qualquer efeito positivo (CHIAVENATO,2005).

1.4.6 Controle por Centralização X Descentralização

Segundo Vasconcellos (1979), à medida que a organização cresce, torna-se difícil para a alta administração manter o mesmo nível de centralização da decisão. O crescimento traz como consequência a diversificação e o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Assim, certas decisões precisam ser tomadas em níveis hierárquicos inferiores, a fim de aliviar a alta administração e tornar a operação da organização mais dinâmica.

Vasconcellos (1979) aborda ainda, as vantagens e desvantagens da descentralização:

- **Vantagens:** 1. Atendimento mais rápido; 2. Atendimento mais adaptado às necessidades da unidade; 3. Desenvolvimento de capacitação gerencial; e 4. Efeitos positivos sobre a motivação.
- **Desvantagens:** 1. Capacidade ociosa dos recursos humanos e de equipamentos; 2. Dificuldades de padronização; 3. Maior dificuldade na coordenação de atividades interdisciplinares; 4. Duplicação de atividades; e 5. Efeitos negativos sobre a motivação.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), a descentralização não pode ser absoluta nem a estratégia empresarial opressiva, mas a organização precisa desenvolver uma estratégia coletiva, o que exige do corpo gerencial postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares.

Mintzberg (1995) define estrutura centralizada quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, nas mãos de uma

pessoa; e estrutura descentralizada: “na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas”.

Vasconcellos (1979) define descentralização como: “delegação de autoridade aos administradores de níveis hierárquicos inferiores para tomada de decisões”. Segundo o autor, a descentralização pode ser de atividade, funcional ou de autoridade:

Descentralização de atividade: é também chamada de dispersão geográfica, com o objetivo de interagir localmente.

Descentralização funcional: é quando a organização se dispersa de maneira geográfica e possui pessoas que se subordinam ao responsável desse local e não ao chefe central.

Descentralização de Autoridade: é quando a organização necessita que as pessoas tomem a decisão certa e, para que isso aconteça, é preciso que o responsável pela tomada de decisão disponha das informações necessárias. Uma das razões da descentralização numa organização é delegar as decisões aos níveis hierárquicos inferiores que detêm informações.

1.4.7 Controle através da padronização de processos

Neste modelo, podem-se considerar duas maneiras para a padronização: uma através da burocracia e outra através da tecnologia (PERROW, 1996).

O autor esclarece ainda, que no caso do controle tecnológico é gerado pela tecnologia e pelas formas de organização do trabalho, enquanto que o controle burocrático decorre das relações sociais definidas em termos hierárquicos, normas e procedimentos.

Entretanto, para se entender sobre o controle burocrático. Busca-se o conceito de burocracia definido por Max Weber, no início do séc. XX. Segundo

este autor, a forma de organização burocrática funciona como instrumento de racionalização, onde a legitimidade de quem detém o poder é sustentada pelo respeito às regras instituídas. Nesta forma de organização, as leis, regras, procedimentos e rotinas pré-definidas são dominantes. A iniciativa individual, o empreendedorismo interno e a criatividade são remetidos para segundo plano, em favor das políticas e procedimentos estabelecidos pelos detentores do poder. Estas formas de controle são geralmente apresentadas como características de organizações que operam em contextos estáveis e pouco complexos, com estruturas dotadas de elevado grau de mecanicismo (PERROW, 1996).

No entanto, Adler e Borys (1996) consideram esta visão simplista e contrapõem a existência de duas possibilidades de uso da formalização burocrática: - a formalização pode ser concebida para permitir que os empregados cumpram as suas tarefas; e, - a formalização pode ser concebida para gerar esforço e conformidade.

Esta dualidade de perspectivas de Adler e Borys (1996) demonstra que pode ser incorreta a visão da burocracia como uniforme, podendo existir duas burocracias, uma burocracia capacitadora (aquela que enquadra) e uma burocracia repressora (aquela que limita).

Lucinda (2010) propõe um método em que há uma seqüência de etapas auto-explicativas para análise e melhoria do processo, sendo elas:

- (1) Mapear os processos organizacionais e determinar o inter-relacionamento entre eles;
- (2) Identificar processo a serem melhorados;
- (3) Analisar processo atual a ser melhorado através de fluxogramas;
- (4) Identificar oportunidades de melhoria no processo atual;
- (5) Redesenhar o processo e proceder a documentação;
- (6) Implantar o processo melhorado ou o novo processo; e,
- (7) Acompanhar e monitorar o novo processo (LUCINDA, 2010).

1.5 Gestão por Processos ou *Business Process Management (BPM)*

A Gestão por Processo ou *Business Process Management (BPM)* envolve, a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. Fatores críticos de sucesso na gestão por processos estão relacionados à como mudar as atitudes das pessoas e ou perspectivas de processos para avaliar o desempenho dos processos das organizações (MPF/PGR, 2013).

A Gestão por Processo permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas e aplicações informatizadas diversas. Acima de tudo, ele possibilita que as regras de negócio da organização, travestidas na forma de processos, sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas (MPF/PGR, 2013).

A meta desses sistemas é padronizar processos corporativos e ganhar pontos em produtividade e eficiência. As soluções de gestão por processo são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos de análise financeira da empresa(MPF/PGR, 2013).

Para Campos (2003) a gestão por processos traz muitos benefícios para a organização, entre eles:

1. Concentrar o foco no trabalho;
2. Implementar ferramenta de estratégia organizacional;
3. Conferir simplicidade e agilidade às atividades;
4. Dotar a organização de flexibilidade organizacional;

5. Identificar de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos;
6. Permitir visão integrada da organização;
7. Instrumentalizar a aplicação de abordagens inovadoras;
8. Facilita a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências

1.5.1 Objetivos da Gestão por Processos

A gestão por processos organizacionais do tem como principais objetivos:

- Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição, promovendo a sua padronização e descrição em manuais;
- Disponibilizar estas informações;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e as melhores práticas da gestão por processos;
- Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, com aplicação de indicadores apropriados;
- Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho (MPF/PGR, 2013).

Para Campos (2003) a gestão por processo tem os seguintes objetivos:

- Entender como funciona a organização, dentro do sistema, mostrando os relacionamentos básicos de entrada e saída (cliente-fornecedor) entre seus processos de negócio.

- Identificar os processos da organização de forma sistêmica, sob o prisma das necessidades dos clientes que eles atendem, fornecendo produtos/serviços identificados como necessários.
- Nivelar o conhecimento dos envolvidos no negócio, sobre o trabalho a ser realizado, incluindo os aspectos conceituais e a forma como o trabalho será desenvolvido (CAMPOS, 2003).

A gestão por processos é uma abordagem conceitual e sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam(MPF/PGR, 2013).

A abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento (MPF/PGR, 2013).

1.5.2 Princípios para a Gestão por Processos Organizacionais

A gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações e encontram-se representados a seguir:

› **Satisfação dos clientes:** atender às necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos de modo que o processo seja projetado para produzir resultados que satisfaçam as suas necessidades.

› **Gerência participativa:** conhecer, envolver e avaliar a opinião dos seus colaboradores. É um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias para que se alcance o melhor desempenho do processo

› **Desenvolvimento humano:** para se chegar a uma melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização são necessárias: conhecimento, habilidades, competência, criatividade e motivação e comprometimento das pessoas. O sucesso delas depende das oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao seu pleno desenvolvimento.

› **Metodologia padronizada:** para se evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.

› **Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão por processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a melhoria e qualidade do processo.

› **Informação e comunicação:** é de fundamental disseminar a cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.

› **Busca da excelência:** para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Devem-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição (MPF/PGR, 2013).

1.5.3 Pré-requisitos para a Gestão por Processo

Para Campos (2003) são pré-requisitos para a gestão por processo:

- Planejamento Estratégico - Executar (missão, visão de futuro do negócio, questões estratégicas, objetivos, metas e indicadores), se existente.
- Estrutura organizacional /organograma.

1.5.4 Metodologia para Gestão por Processo

Campos (2003) define uma metodologia composta de oito etapas, que se inter-relacionam, sendo elas:

Etapa 1 – Planejamento Estratégico – é a fonte das estratégias da organização, de forma a obter resultados coerentes e qualificados na aplicação da gestão por processos.

Etapa 2 – Entendimento do Negócio – compreender o funcionamento da organização e seu comportamento enquanto sistema, identificando os processos de negócio e as relações com clientes e fornecedores. É nessa etapa que os envolvidos nos projetos de redesenho de processos, têm contato com os aspectos conceituais e a forma como a melhoria será conduzida.

Etapa 3 – Identificação dos Processos Críticos – São selecionados os processos críticos que serão alvos das melhorias a serem implementadas. Os processos serão selecionados tendo por base as prioridades estabelecidas pela organização, advindas do planejamento estratégico ou das oportunidades identificadas que tenham impacto sobre o cliente e sobre a organização.

Etapa 4 – Requisitos dos Clientes e Fornecedores do Processo – Nessa etapa são levantados: os requisitos dos clientes com relação aos produtos / serviços oferecidos pelo processo; os requisitos dos fornecedores com relação ao processo de forma a proverem insumos adequados às necessidades do mesmo; as necessidades do processo com relação aos clientes e fornecedores, de forma que o trabalho possa ser realizado

produzindo as saídas necessárias e dentro dos padrões exigidos. Para cada um dos requisitos são estabelecidas formas de acompanhamento e medição.

Etapa 5 – Análise do Processo Atual – Ocorre análise de passo-a-passo, identificando-se os pontos de impacto negativo, as oportunidades de melhoria e como poderá ser acompanhado de forma a obter-se *feedback* sobre seu desempenho.

Etapa 6 – Redesenho do Processo – compreende a busca e planejamento das mudanças necessárias para alcançar melhorias na forma como o trabalho passará a ser realizado. São consideradas soluções diversas e identificação daquela que melhor atenda às necessidades e condições do cenário atual.

Etapa 7 – Implementação do Processo – é a implantação efetiva das mudanças (melhorias) planejadas, com a preparação da documentação que dará suporte ao trabalho daí para frente. Promove a divulgação do novo processo e o treinamento com todos os envolvidos.

Etapa 8 – Gerenciamento por Processo – corresponde ao acompanhamento, controle e aperfeiçoamento contínuo do novo processo e, portanto, uma etapa permanente. É nesta etapa que novas oportunidades de melhoria do processo são identificadas, iniciando-se um novo ciclo de melhoria. (CAMPOS, 2003)

1.5.5 Ferramentas de apoio a Gestão por Processos

São diversas as ferramentas utilizadas no auxílio a gestão por processos entre elas pode-se citar: o fluxograma, ciclo PDCA, *Empowerment*, entre outras. Essas ferramentas servem para melhorar, padronizar processos, manter e melhorar resultados, bem como, desenvolver o desempenho e o espírito motivador das pessoas no atingimento das metas e objetivos organizacionais.

1.5.5.1 Fluxograma

Segundo Oliveira (2010) o fluxograma é uma representação gráfica de uma seqüência de atividades e caracteriza as operações e os responsáveis envolvidos no processo. Ele representa as rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus responsáveis, tudo isso de forma clara e lógica, de modo que qualquer profissional da empresa possa entender o processo representado.

Dentre as vantagens do fluxograma, citadas por Oliveira (2010), as que se enquadram no método administrativo proposto são:

- Apresentação real do funcionamento de todos os componentes que proporciona o melhor grau de análise da eficiência do sistema;
- Possibilidade de identificação dos pontos fortes e fracos, com mais facilidade, rapidez e maior flexibilidade;
- Atualização e manutenção de maneira mais adequada, devido à clareza das alterações introduzidas.
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes;

Ainda para o autor acima, na gestão de processos, os principais objetivos do uso do fluxograma são:

- Padronizar a representação de métodos e procedimentos administrativos; e
- Facilitar a leitura e o entendimento das atividades realizadas.

1.5.5.2 PDCA

O PDCA é visto nas suas versões de planejamento, controle e melhoria. É também abordado como um método de múltiplos passos. Embora o PDCA seja muito útil, as pessoas podem tender a executar mecanicamente uma série de passos, sem se aterem a princípios e racionalidade subjacentes a ele. (FONSECA e MIYAKE, 2006)

O gerenciamento de processos pode ser feito através de três ações gerenciais: de planejamento, controle e melhoramento, gerando o planejamento da qualidade, o controle da qualidade e o melhoramento da qualidade, também chamados de Trilogia Juran (JURAN, 1994).

Sob a ótica do TQM (*Total Quality Management*), o gerenciamento de processos deve ser conduzido por meio do giro do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Assim, deve haver ciclos PDCA para controle, para melhoramento e para o planejamento da qualidade. O Ciclo PDCA, quando utilizado para atingir metas padrão ou para manter os resultados num certo nível desejado (controle), é designado por SDCA. As fases são: S (de *standard* ou padrão) - estabelecimento de Metas Padrão e de Procedimentos Operacionais Padrão (POP); D - treinamento e supervisão do trabalho, avaliação para saber se todos os POP estão sendo cumpridos na execução das tarefas; C - verificação da efetividade dos POP, avaliando se a meta foi ou não alcançada; A - caso a meta não tenha sido atingida adotar ação corretiva removendo os sintomas, agindo nas causas (CAMPOS, 1992).

Segundo Fonseca e Miyake (2002) o PDCA foi visto nas suas versões de planejamento, controle e melhoria. Também abordado como um método de múltiplos passos. Embora o PDCA seja muito útil, as pessoas podem tender a executar mecanicamente uma série de passos, sem se aterem a princípios e racionalidade subjacentes a ele.

De acordo com CAMPOS (1992) são as seguintes fases:

Fase P- consiste nas etapas de identificação do problema, observação (reconhecimento das características do problema), análise do processo (descoberta das causas principais que impedem o atingimento das metas) e plano de ação (contramedidas sobre as causas principais);

Fase D- é a de ação, ou atuação de acordo com o plano de ação para bloquear as causas fundamentais.

Fase C- é feita a verificação, ou seja, a confirmação da efetividade do plano de ação para ver se o bloqueio foi efetivo.

Fase A - existem duas etapas, a de padronização e a de conclusão. Na etapa de padronização, caso o bloqueio tenha sido efetivo, é feita a eliminação definitiva das causas para que o problema não reapareça. Na etapa de conclusão ocorre a revisão das atividades e planejamento para trabalhos futuros. Caso na fase C (*check*), o bloqueio não tenha sido efetivo, deve-se voltar na etapa observação da fase P (*plan*).

Para o autor acima, além do PDCA de melhoria, existe o PDCA do planejamento da qualidade (ou de inovação). Este último PDCA é usado quando são estabelecidos novos produtos e processos.

Conforme Aguiar (2002), a fase P possui quatro etapas: A primeira etapa é a de identificação do problema, com o estabelecimento do conceito do produto e verificação das viabilidades técnicas e econômicas. A segunda etapa é a de análise do fenômeno, com o estabelecimento do projeto (especificações) do produto. A terceira etapa a seguir está a análise do processo, com o projeto do processo produtivo básico. Por fim, a quarta etapa ocorre o estabelecimento do plano de ação de implementação do processo produtivo e os padrões de processo preliminares. Na fase D do PDCA de inovação, o plano de ação de implementação do processo é executado. Já na fase C, é avaliado o alcance dos benefícios estratégicos. A Última etapa, nesta fase, a D, os procedimentos operacionais são padronizados, a produção é iniciada e o produto é lançado no mercado.

Os ciclos PDCA para controle, melhoria e planejamento da qualidade podem ser empregados de modo conjunto, de acordo com a forma de gerenciamento desejada. Na manutenção da qualidade, em que é usado o SDCA, o objetivo é o de “dar previsibilidade aos resultados da empresa”. Já a melhoria da qualidade visa “obter melhoria contínua dos resultados da empresa com os processos existentes”. Já o planejamento da qualidade ou inovação, é “necessário para promover mudanças radicais nos produtos e processos existentes. Esse procedimento é utilizado quando o gerenciamento pela melhoria da qualidade não é mais capaz de promover mudanças que levem ao alcance das metas propostas” (AGUIAR, 2002).

A utilização do ciclo PDCA é uma forma de garantir que realmente se está tratando os riscos, avaliando a eficácia deste tratamento e realizando novas ações quando necessário.

- Buscar a identificação dos perigos que podem gerar riscos significativos e implantar controles implica em tomar ações corretivas, o que representa obter melhoria – o que se deve constituir em uma atuação constante.
- Dependendo da sua magnitude e da probabilidade de ocorrência, esses riscos podem afetar em maior ou menor grau o produto/serviço, resultando na necessidade de re-trabalhos com conseqüentes perdas de tempo, mão-de-obra, materiais e acréscimo de custos.
- A utilização do conceito do ciclo PDCA vai nos garantir que o sistema de gestão de riscos está sendo corretamente realizado (CGU, 2011).

1.5.5.3 Empowerment

Para Blanchard, Carlos e Randolph (2001), a verdadeira essência do *empowerment* é liberar os conhecimentos, a experiência e o poder motivador que já existem nas pessoas e estão sendo pouco utilizados.

Tracy (1994) estabelece dez princípios para o *Empowerment* (autorização ou delegação de poder):

1. Dizer às pessoas quais as suas responsabilidades;
2. Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades;
3. Estabelecer padrões de excelência;
4. Oferecer-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões;
5. Fornecer-lhes conhecimento e informação;
6. Dar-lhes *feedback* sobre seu desempenho;
7. Reconhecer as pessoas pelas suas realizações;
8. Confiar nelas;
9. Dar-lhes permissão para errar;
10. Tratar as pessoas com dignidade e respeito

Segundo Casado *et.al* (2002), compreender as interações humanas num grupo de trabalho demanda o conhecimento mais aprofundado das questões psicodinâmicas.

Para compreender as interações humanas é importante entender como elas se comportam em grupo ou em equipe, ocorrendo várias diferenciações que são definidas abaixo.

Para Casado *et.al* (2002), pode-se dizer que o conceito de grupo é menos abrangente que o de equipe, que, por sua vez, é mais restrito que o de time. Para melhor entendimento, seguem os três conceitos:

- **Grupo** é o conjunto de pessoas que compartilha valores, crenças, visões semelhantes de mundo, possui uma identidade e pode ser considerado um todo. A visão de grupo é de natureza essencialmente relacional, de integração e alianças afetivas, que dão unidade e identidade ao conjunto de pessoas.

- **Equipe** é o conjunto de pessoas que busca um objetivo comum, clara e explicitamente formulado. Cada uma usa suas habilidades e se esforça no cumprimento de sua tarefa de acordo com o objetivo maior. Os seus componentes têm grande clareza da divisão de responsabilidade e das fronteiras de suas ações, bem como de suas atribuições. O foco da definição de equipe é a responsabilidade pelo cumprimento das atribuições que levarão à consecução dos objetivos comuns.
- **Time** é o conjunto de pessoas com habilidades e potencialidades peculiares a serviço de um objetivo comum. Elas compartilham valores, buscam resultados comuns e contam com alto grau de comprometimento, o que as faz responsabilizar-se por mais do que a simples realização de suas tarefas e atribuições individuais.

1.6. Gestão de Riscos

Desta forma, destaca-se a tendência atual no processo de gerenciamento dos riscos na busca pela minimização dos seus impactos nos processos, de agregar valores aos negócios das organizações e proporcionar ganhos qualitativos e quantitativos.

1.6.1 Definição de risco

O risco é inerente a qualquer atividade na vida pessoal, profissional ou nas organizações, e pode envolver perdas, bem como oportunidades (LA ROQUE, 2007, p.11):

O termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*todare*, em inglês). Costuma-se entender risco como a possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu

conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações (LA ROQUE, 2007, p.11)

Entretanto, a expansão conceitual do risco pode ser compreendida de diversas formas, conforme a seguir:

Conforme Brito (2002, p. 03) foca o risco sob o aspecto negativo de seus impactos, neste mesmo sentido, o risco compreende “a possibilidade de um evento, que nos afete negativamente, acontecer”.

Para Santos (2002, p. 23) define “risco é o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, em caso afirmativo, redundará em prejuízos. Assim, risco é a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento”.

Para Cocurullo (2003, p. 71) um dos conceitos aplicáveis a risco encontra-se na existência de situações que possam impedir o alcance dos objetivos corporativos ou a não-existência de situações consideradas necessárias para chegar a tais objetivos. Portanto, aqui a visão do autor não limita o risco ao campo financeiro, pois no mundo corporativo os objetivos são estabelecidos em diversos aspectos e deverão ser alcançados pelas diversas áreas que compõem a empresa.

Para grande parte das organizações, a informação e a tecnologia associada representam ativos valiosos. As organizações bem sucedidas utilizam a tecnologia da informação para dirimir e agregarem valores aos seus negócios. Estas empresas, em virtude de atenderem regulamentações e da dependência de seus processos com a da tecnologia de informação, reconhecem a necessidade de gerir os riscos associados (ADLER, 2007).

O risco é considerado também, como o impacto negativo motivado pela exploração de uma vulnerabilidade, considerando a possibilidade e o impacto de sua ocorrência. O processo para identificar, mensurar e planejar passos

para reduzir um determinado risco a níveis aceitáveis pela organização é definido como Gerenciamento de Riscos (STONEBURNER, 2002).

1.6.2 Tipos de riscos

Conforme Cocurullo (2003, p. 68) os riscos são subdivididos em: estratégicos; operacionais; de conformidade; e financeiros, com a seguinte tipificação proposta:

- **Riscos estratégicos** – riscos associados ao modo de gestão da organização
- **Riscos Operacionais** – riscos associados às condições operacionais dos processos, controles, sistemas e informações.
- **Riscos de Conformidade** – riscos associados à habilidade da organização de cumprir normas reguladoras, legais e exigências fiduciárias.
- **Riscos Financeiros** – riscos associados à exposição financeira de uma organização.

1.6.3 Gerenciamento de riscos

Segundo Salles Júnior (2006, p.28), o gerenciamento do risco compreende “o processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, com o objetivo de diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade de eventos positivos”.

Para Baraldi (2005, p.15) “o gerenciamento de riscos empresariais são os conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os

prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos”.

Gerenciamento de riscos é um processo que tem como objetivo dar subsídio à organização realizar sua missão institucional. Cria uma base sólida para a tomada de decisão, principalmente no que se relaciona com execução coerente do orçamento e no investimento em tecnologias necessárias para mitigar riscos de impacto ou potencial impacto para o negócio (STONEBURNER, 2002).

1.6.4 Fundamentos de sucesso do gerenciamento de riscos

Para Dillard *et.al.*(2004) existem elementos fundamentais que devem estar presentes para garantir o sucesso na implementação de gerenciamento de riscos, entre eles:

- **Patrocínio executivo:** total apoio da alta direção, de modo a reduzir a resistência às mudanças ou incredulidades em relação aos possíveis riscos;
- **Lista de interessados:** membros da organização diretamente interessados com o sucesso do processo de gerenciamento de riscos, identificados de forma que possam participar de cada etapa;
- **Maturidade corporativa:** relaciona-se com o processo de gerenciamento de riscos, em outras palavras, quanto menor a experiência de uma empresa em relação ao processo, mais radicais e rápidas poderão ser as mudanças;
- **Ambiente de comunicação:** a abordagem de comunicações abertas e honestas, tanto no âmbito da equipe como dos interessados. O ambiente de comunicação é importante para que se evitem mal-

entendidos, resultando em desperdícios de tempo, recursos e até em soluções erradas;

- **Espírito de equipe:** é necessário que a equipe de gerenciamento de riscos seja colaborativa, tanto internamente quanto com cada um dos representantes das diversas unidades de negócio envolvidas no processo;
- **Visão holística:** o escopo do gerenciamento de risco deve levar em consideração a organização em um todo. O que é bom para um setor, pode não ser bom para outro. Isto não deve impactar no sucesso do processo;
- **Autoridade:** além da responsabilidade de identificar e controlar os riscos mais graves para o negócio, a equipe de gerenciamento de riscos precisam de autoridade suficiente para realizar as mudanças e cumprir metas.
- **Abordagem proativa:** Ao contrário da abordagem reativa, ela não espera pelo surgimento de um incidente. Promove a abordagem proativa de gerenciamento de riscos de segurança, almeja a redução da probabilidade de um incidente com a utilização de planos de controles.
- **Respostas aos incidentes de riscos:** a abordagem proativa diminui a chance, mas não evita que determinados incidentes possam ocorrer, portanto, as organizações não devem abandonar seus processos de respostas a incidentes. Recomenda-se que as organizações utilizem as duas abordagens (proativa e reativa), aprimorando-as ao longo do tempo.

1.6.5 Etapas do processo de gerenciamento de riscos

De acordo com Stoneburner (2002) o gerenciamento de riscos é composto basicamente por três macro-processos:

- **Avaliação de riscos:** inclui a identificação dos ativos e dos riscos associados, os impactos e medidas preventivas.
- **Mitigação:** refere-se à priorização, implantação e manutenção das medidas preventivas para redução de riscos, recomendadas pelo processo de avaliação de riscos.
- **Monitoramento, análise e melhoria contínua:** é constituído de um acompanhamento do ambiente para garantir a efetividade do processo, propondo alterações quando necessário.

O gerenciamento dos riscos poderá ter outras variações nas fases de seu processo, com maior ou menor detalhamento.

Dillard et.al.(2004) define um processo contínuo para o gerenciamento dos riscos, em quatro fases:

- **Avaliação de riscos:** planejamento da coleta de dados sobre riscos, ação de coleta de dados e priorização dos riscos;
- **Oferecer suporte a decisão:** definição dos requisitos funcionais; seleção de soluções de controle; revisão de soluções existentes; estimativa de redução de riscos; estimativa de custo de soluções e seleção das estratégias de mitigação;
- **Implantar controles:** busca de soluções completas e organização da defesa em profundidade.
- **Medir a efetividade do processo:** desenvolvimento de um indicador de riscos e análise da eficácia do processo.

1.6.6 Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção da CGU

A metodologia aplicada pela CGU (2011) para o gerenciamento dos riscos teve outras variações nas fases de seu processo, mas todas com o objetivo a redução de riscos, entretanto, como serviu de base para outras metodologias, é interessante conhecer estes passos:

A organização analisada deverá estruturar um colegiado para implantar e gerenciar o mapeamento dos riscos de corrupção, com objetivo de: reparar o ambiente interno do órgão, para garantir a colaboração no gerenciamento de riscos; selecionar os processos de trabalho para os quais serão mapeados os riscos de corrupção; Aprovar o mapa de riscos; e aprovar e acompanhar a implementação das medidas recomendadas.

Houve ampla comunicação interna para esclarecer os objetivos da metodologia e restringir as reações negativas à sua aplicação. A divulgação de cada um dos passos e conclusões obtidas durante a execução do mapeamento de riscos foi importante para esclarecimento e divulgação dos resultados alcançados.

1.6.6.1 Seleção dos processos para mapeamento dos riscos de corrupção

Entre os diversos processos de trabalho existentes em uma organização, devem ser selecionados para o mapeamento de riscos aqueles que:

- Destacar a cadeia decisória na qual todos os passos decisórios estão sob a responsabilidade da própria organização; e

- Produzir todo o ciclo de produção necessário para serem finalizados, apresentando conjuntos de atividades de diferentes fases: planejamento, execução, acompanhamento ou controle, finalização e, se houver, avaliação (CGU, 2011).

Um pressuposto da metodologia CGU (2011) é que qualquer processo de trabalho pode ter pontos vulneráveis a riscos de corrupção. Os resultados de um processo podem produzir insumos ou informações para outros processos. A integração deles gera os produtos ou serviços prestados à sociedade, observando a base conceitual:

a) Processo de trabalho é qualquer conjunto de atividades inter-relacionadas que recebe insumos e os transforma em serviços ou produtos para os cidadãos, seguindo uma lógica preestabelecida e com agregação de valor.

Os processos passam por uma cadeia de decisões com múltiplos pontos, para chegar aos objetivos desejados. Cada um desses pontos é um passo decisório.

b) Passos Decisórios - produzem resultados parciais do processo, sobre os quais há novas decisões, em etapas sucessivas, até o resultado final do processo.

Organizações públicas executam processos finalísticos, gerenciais e administrativos. Os finalísticos produzem resultados voltados aos beneficiários diretos das ações dos órgãos ou ao conjunto dos cidadãos. Para que se viabilizem, contam com a orientação trazida pelos processos gerenciais e com os serviços ou produtos gerados pelos processos administrativos (CGU, 2014).

Os processos podem cruzar as fronteiras dos departamentos organizacionais, contando com o apoio de diversas unidades para sua execução. Ao analisar um processo finalístico, na maior parte dos casos, é necessário considerar: a) Os conjuntos de atividades realizados pelas unidades

organizacionais, e b) Os processos gerenciais e administrativos que dão apoio a essas atividades (CGU, 2011).

Portanto, a análise do processo deverá envolver também os passos decisórios referentes aos procedimentos administrativos ou gerenciais necessários ao processo finalístico.

Desta forma, a metodologia CGU (2011) define que os processos a serem selecionados para mapeamento dos riscos de corrupção devem atender aos seguintes critérios:

1. Envolver compras diretas de produtos ou serviços para a instituição - com o emprego de recursos financeiros significativos; ou seja, só serão analisados processos que envolvam recursos financeiros.
2. Atribuir direitos ou benefícios ao público – são os processos em que a administração pública pode reconhecer situações que concedam direitos a cidadãos ou empresas, como a emissão de certificados, concessões etc.;
3. Envolver transferência de recursos entre organizações públicas dos diversos níveis de governo ou entre a administração pública e entes privados, e
4. Verificar o cumprimento de obrigações e a aplicação de penalidades (CGU, 2011).

É possível que alguns processos de trabalho da organização tenham histórico de corrupção. Mesmo que eles não se enquadrem nas categorias anteriores, podem ser selecionados para o mapeamento dos riscos.

Entretanto, a base para análise dos critérios, e levantamento dos riscos de corrupção deve classificar cada processo identificado para mapeamento, podendo ser definidos bases de critérios, como o verificado na metodologia da CGU (2011), conforme as instruções abaixo:

Quadro 1 – Critérios para análise dos riscos de corrupção CGU, 2011

Critérios/ Avaliação	1. Recursos Financeiros	2. Direitos e benefícios ao setor privado ou cidadãos (AD)	3. Transferência de recursos entre entes (TR)	4. Cumprimento de obrigações e aplicação de penalidades (CO)
Sim = 1	Envolve	Atribui direitos	Transfere recursos	Conta com ações fiscais, vistorias e aplicação de penalidades
Não = 0	Não envolve	Não atribui direitos	Não transfere recursos	Não conta com tais ações

Fonte: CGU, 2011.

1.6.6.2 Mapeamento dos processos decisórios e eventos para identificação dos riscos de corrupção

É preciso dar especial atenção aos riscos de corrupção apontados pelos participantes nas diversas etapas do processo. O registro contribuirá para a análise dos riscos e dará subsídios ao raciocínio necessário para a elaboração do mapa de riscos (CGE/2014)

Três conjuntos de perguntas são aplicados aos passos decisórios. O primeiro se refere às informações que apóiam cada passo decisório; o segundo, aos passos decisórios propriamente ditos, e o terceiro, às suas alternativas de resultados. Deve-se considerar que em cada passo decisório ocorre uma decisão, razão pela qual as perguntas referem-se aos dois termos.

Para todas as respostas, deve-se utilizar o seguinte padrão de anotação:

Sim = 1 / Não = 0 / Não se aplica = x. Caso a resposta seja “atende parcialmente”, deve ser considerada como NÃO.

1.6.6.3 Gerenciamento dos riscos de corrupção

Deverão identificar medidas para reduzir os riscos levantados, elaborando um plano de trabalho para seu gerenciamento. Os planos de trabalho deverão ser aprovados pelo colegiado, que indicará os responsáveis pelo acompanhamento da implementação.

O acompanhamento dos indicadores de riscos de corrupção dos passos decisórios deverá ser reavaliado trimestralmente, a partir da implementação dos planos de trabalho.

O colegiado deverá acompanhar esse processo no órgão, encaminhando à CGU: O mapeamento dos riscos; Os planos de gerenciamento; A evolução dos indicadores dos riscos de corrupção dos passos decisórios, com base semestral, e o andamento físico-financeiro do plano de gerenciamento do risco.

1.7 Sistemas de medição de desempenho

Diante disso, percebe-se que os sistemas de medição do desempenho tradicional têm como principal preocupação a medição em termos do uso eficiente dos recursos, podendo surgir indicadores de desempenho dos mais variados como: qualidade, produtividade, retorno sobre os investimentos, custo padrão, tempo etc.

1.7.1 Indicadores

Em razão da existência de uma gama variável de indicadores que podem advir da estrutura, dos processos e dos resultados da organização. Entretanto, eles devem ser úteis à gestão, de fácil manejo, e que possa permitir a comparabilidade e a visualizar as tendências no tempo e nos dados. Daí surge as mais variadas bases de fundamentações.

Rozados (2005) entende que um indicador é, portanto primordialmente, uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão.

O autor acima define os indicadores são diretos quando estão ligados aos três componentes: a qualidade e o número de fontes de informação escolhidas; o valor agregado pelo trabalho do profissional da informação; a

satisfação do usuário. São indiretos quando representam a medida da notoriedade.

“... As mudanças na tecnologia, competição, ambientes (interno e externo) estão demandando que nós mudemos o que medimos, como medimos e como usamos a medição. Estas mudanças estão forçando-nos a reexaminarmos paradigmas relativos à medição” (SINK, 1991 p.28).

Segundo Takashina e Flores (1996) abordam que os indicadores são essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, e imprescindíveis ao controle porque os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise do desempenho da organização, para as tomadas de decisões e o replanejamento.

Em face desta situação de inadequação dos sistemas de medição de desempenho, surgem novas propostas:

1.7.2 *Balanced Scorecard*(BSC)



Figura 1.1: Balanced Scorecard (BSC)

Fonte: Kaplan e Norton, 1992.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) *Balanced Scorecard* - BSC é uma ferramenta (ou uma metodologia)“traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

Em síntese, visando ao melhor entendimento do BSC, ele pode ser entendido, de uma forma mais objetiva, em duas dimensões:

- É um sistema de gestão que traduz a estratégica em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização;
- É uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis em valor para os stakeholders (HERRERO, 2005).

BSC é uma medida de desempenho, atualmente, de ampla aplicação no setor privado e que vem servindo de referencial a muitas organizações públicas no desenvolvimento de seus próprios modelos de avaliação. Difere das ferramentas tradicionais de avaliação de desempenho por ampliar o escopo dos indicadores, não se limitando apenas na consideração de resultados financeiros (MACHADO, 2004).

O BSC enfatiza que os sistemas de informação devam disponibilizar indicadores financeiros e não-financeiros para funcionários de todos os níveis na organização. Além disso, devido ao processo de implementação do BSC, onde há a discussão da missão e da estratégia dentro dos valores organizacionais, consegue-se mais efetivamente estabelecer a relação entre a medida obtida e a ação a ser tomada para a consecução de uma melhoria organizacional. Deixa, portanto, de ser apenas uma ferramenta tática ou operacional, configurando-se em um importante subsídio para o planejamento estratégico (MACHADO, 2004).

Algumas organizações estão utilizando o BSC para desenvolver sua estratégia de longo prazo clarificando e traduzindo visão e estratégia, comunicando e integrando objetivos estratégicos e indicadores, planejando,

estabelecendo metas e alinhando iniciativas estratégicas e aprimorando o controle e o aprendizado estratégico (KAPLAN; NORTON, 1997).

Atkinson et.al. (2000, p. 60) definem o BSC da seguinte maneira: “*Balanced Scorecard* é um sistema de mensuração para esclarecer, comunicar e implementar a estratégia empresarial e em cujo cerne também se encontra o enfoque nos processos empresariais”.

Kaplan e Norton (1997) esclarecem que o modelo permite a utilização de um número maior de perspectivas, conforme as necessidades e contingências específicas de cada organização. Podendo ser desenvolvidas as perspectivas da responsabilidade social, ambiental ou cultural. Mas o importante é que as medidas de desempenho sejam equilibradas, abranjam todos os níveis da organização, da alta administração até o nível hierárquico mais baixo, de forma a possibilitar o alinhamento de todos os recursos à estratégia organizacional.

Segundo Herrero (2005) embora o BSC seja um modelo de gestão de sucesso, muitas organizações ainda estão aprendendo como criar e implementar seu *scorecard*. É aqui que se deve ressaltar a importância de pessoas utilizarem algumas idéias norteadoras para estimular e facilitar o processo de aprendizagem.

O autor ainda, afirma que as idéias norteadoras serão de grande importância não só para o estímulo à criatividade, geração de novas ideias e insights, mas principalmente para não tornar mecanicista o processo de definição dos objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.50), “os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”.

O *Balanced Scorecard* mede o desempenho organizacional contemplando quatro dimensões críticas: financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento denominadas de perspectivas, para a gestão estratégica da organização, a saber:



Figura 1.2: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

Perspectiva financeira: reflete os resultados do desempenho das demais perspectivas. As medidas são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações já realizadas e indicam se a estratégia da organização está contribuindo para a melhoria dos resultados. Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*.

- **Perspectiva dos clientes** - Esse segmento representa as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa, identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esta perspectiva permite que as organizações alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. As propostas de valor são os vetores, os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na dimensão dos clientes.

- **Perspectiva dos processos internos:** os responsáveis pela gestão das organizações identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e financeiros. Para cada processo, devem ser desenvolvidas medidas que monitorem o desempenho, tais como:

- Quanto à qualidade - taxa de defeito, desperdícios, retrabalhos, devoluções;

- quanto ao tempo - resposta à solicitação, produção e entrega;
- quanto aos custos - custos dos processos;
- quanto à inovação - segmentos de mercado a serem atendidos no futuro e vendas sobre produtos novos.

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos revelam onde a organização deve destacar-se para obter um desempenho excepcional.

- **Perspectiva de aprendizado e o crescimento** organizacional, esta última perspectiva do BSC desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado, a renovação e geração de novos conhecimentos crescimento. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem a infraestrutura para o alcance dos objetivos das outras três perspectivas. Os vetores de aprendizado e crescimento provêm basicamente de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Enfim, o *Balanced Scorecard* sob quatro perspectivas diferentes: a perspectiva dos clientes (tempo, qualidade, desempenho e serviço, e custo), a perspectiva interna (os processos críticos para atingir satisfação dos clientes e produtividade), a perspectiva da inovação (dos produtos e processos) e a perspectiva financeira (lucratividade, crescimento e valor para os acionistas)(KAPLAN e NORTON,1997). Estas perspectivas estão relacionadas, respectivamente, às características dos produtos ofertados pela empresa aos clientes; aos processos de negócios críticos para a empresa; à inovação dos produtos e processos e ao aprendizado da organização; e, por fim, aos lucros, ao crescimento da empresa e à geração de valor para os acionistas.

Mapas Estratégicos do *Balanced Scorecard*

Oliveira (2012) demonstra que o mapa estratégico apresenta com clareza os objetivos dos processos interno críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los. Os objetivos serão traduzidos em indicadores e metas.

Oliveira (2012) destaca as diferentes funções do mapa estratégico, segundo a metodologia de Kaplan e Norton:

- **Mostrar o destino estratégico** - descrever os objetivos, iniciativas e alvos; os indicadores utilizados para avaliar seu desempenho e as conexões, que são o fundamento da direção estratégica;
- **Destacar o valor do capital intelectual** - o mapa estratégico, ajustado à estratégia específica, descreve como ativos intangíveis impulsionam melhorias de desempenho dos processos interno da organização. Exercem o máximo de incentivos no fornecimento de valor para os clientes, acionista e comunidades.
- **Representar visualmente a estratégica** - o mapa estratégico é representação visual da estratégica, demonstrando como os objetivos se integram as quatro perspectivas e se combinam para descrever a estratégia.
- **Ligar o trabalho individual à estratégica** – os empregados também tem uma representação visual de como as funções se conectam com o objetivos gerais da empresa, ao mesmo tempo em que os gerentes compreendem com mais clareza a estratégia e identificam os meios para detectar e corrigir os desvios de rumo.
- **Demonstrar o fluxo de valor** – Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados pela relação de causa e efeito. A partir do topo, parte-se da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiveram satisfeitos.
- **Reforçar a importância do conhecimento** – O fundamento do mapa estratégico é a perspectiva de aprendizado e crescimento, que define as competências e habilidades essenciais, as tecnologias e a cultura organizacional necessária para suportar a estratégia da empresa.

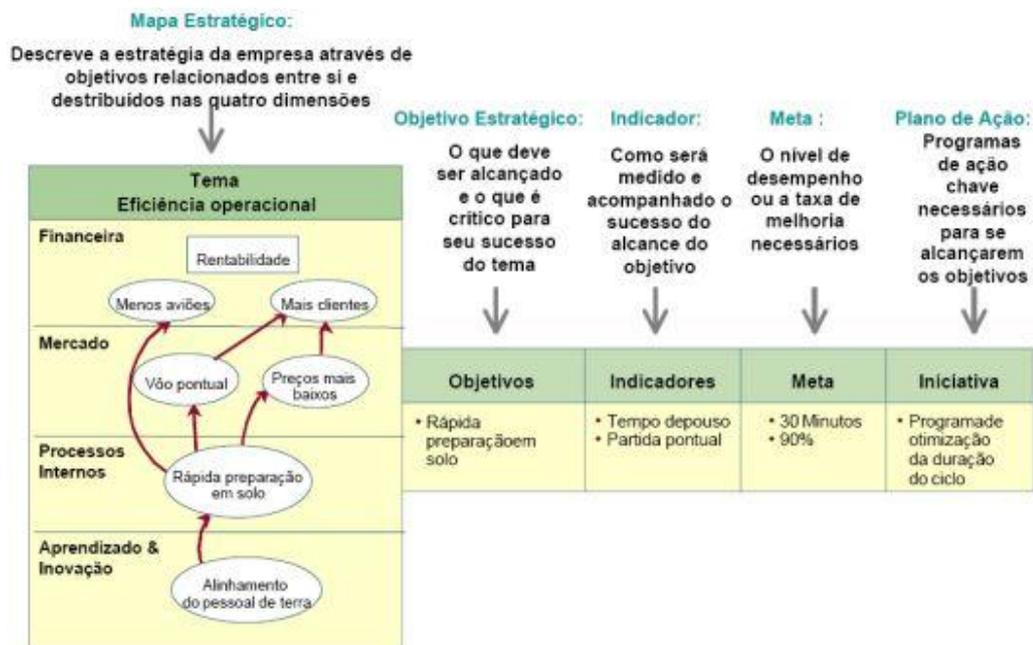


Figura 1.3: Mapa Estratégico do *Balanced Scorecard*

Fonte: Adaptação de Kaplan e Norton (1992)

Embora o foco e a aplicação do BSC estivessem voltados para o setor privado, a aplicação ao setor público talvez tenha ainda maiores vantagens. Entretanto, algumas mudanças são necessárias, dependendo da natureza jurídica das organizações, para adaptar o *scorecard* às exigências das operações do setor público (GALVÃO, 2001)

Contudo, não existe uma perspectiva relacionada diretamente à sociedade. Já os empregados podem ser considerados parcialmente na perspectiva de inovação e aprendizado em temas de educação e treinamento. Os fornecedores serão somente considerados se o processo de suprimentos for considerado crítico. Além disso, não está garantido que os indicadores de desempenho tenham a abrangência dos níveis estratégico, tático e operacional.

Desta forma, os processos de gestão abrangem todos os níveis hierárquicos da organização: estratégico, tático e operacional. Eles estabelecem os níveis de abrangência sobre os quais a gestão pela qualidade total é desenvolvida na organização. A implementação do desdobramento das diretrizes gera necessariamente um conjunto de indicadores de desempenho para acompanhar a implementação das diretrizes, embora não existe garantia

de que eles irão medir a satisfação dos *stakeholders* (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

1.7.3 Indicadores de Qualidade e de Desempenho

Segundo estes autores acima, os indicadores da qualidade estão associados às características da qualidade do produto, julgadas pelo cliente, e os indicadores do desempenho estão associadas às características do produto em cada fase de seu processo produtivo.

Conforme a Fundação do Prêmio Nacional de Qualidade (FNPQ, 1995) destacou, os indicadores estão intimamente ligados ao conceito da qualidade centrada no cliente possibilitando o desdobramento das metas do negócio e viabilizando a busca da melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços e da produtividade da organização (FNPQ, 1995).

A gestão por processos ou interfuncional e a gestão da rotina do trabalho do dia-a-dia integram horizontalmente as atividades e as funções da organização em torno dos processos de negócio, que agregam valor para a satisfação dos *stakeholders*. Esses processos de gestão estão, respectivamente, relacionados aos macro e microprocessos da organização (JURAN, 1993).

Para Takashina e Flores(1996) os indicadores de desempenho da qualidade precisam ter:

- a) índice associado (forma de cálculo) explícito e, simplificado;
- b) frequência de coleta;
- c) designação dos responsáveis pela coleta dos dados;
- d) divulgação ampla para a melhoria e não para a punição;

e) integração com quadros de gestão à vista ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem.

É muito importante que todos os empregados sejam treinados a interpretar os índices dos indicadores de desempenho e, desse modo, saibam quais ações devem tomar dependendo dos resultados atingidos.

Da mesma forma, deve-se democratizar o acesso à informação, com quadros de gestão à vista, para que os empregados passem a basear as suas ações em fatos e dados, gerados pelo sistema de indicadores de desempenho. Todos os indicadores de desempenho da qualidade, em seus níveis de abrangência, precisam ter padrões de comparação. Os padrões podem ser resultados de *benchmarking* ou metas de diretrizes da organização. Naturalmente que tolerâncias precisam ser determinadas para esses padrões (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Logo, existe um risco de que o conjunto de indicadores de desempenho utilizado em tais situações permita o controle da implementação das diretrizes e não do objetivo principal da empresa. Apesar da adoção de um modelo de gestão pela qualidade total, que tem processos de gestão que abrangem toda a organização, não está garantida a medição coerente do desempenho da empresa (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Segundo Takashina e Flores (1996), os indicadores são essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização, e imprescindíveis ao controle porque os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise do desempenho da organização, para as tomadas de decisões e o replanejamento.

Segundo estes autores, os indicadores da qualidade estão associados às características da qualidade do produto, julgadas pelo cliente, e os indicadores do desempenho estão associadas às características do produto em cada fase de seu processo produtivo.

A proposta de Harrison e Meng (1995) tem os custos da qualidade total como elemento principal para medir o desempenho da qualidade. Os custos da qualidade são formados pelos custos de gestão da qualidade (prevenção, avaliação e melhoria), pelos custos dos desvios da qualidade esperada (falhas internas e falhas externas) e pelos custos intangíveis da qualidade (empregados, clientes e melhoria). Esses custos, por sua vez, são formados pelos custos da qualidade, funções de perdas ponderadas e parâmetros de Controle Estatístico de Processos para pequenos lotes.

Essa proposta procura quantificar os custos da qualidade de forma expandida, porém permite a quantificação indireta da satisfação dos consumidores, dos empregados, dos fornecedores e da sociedade. Além disso, não é definido nenhum nível de abrangência (HARRISON; MENG, 1995).

De TONI *et al.*(1995) apresentam um modelo que procura avaliar o nível e os resultados do desempenho da qualidade. Isso é feito em termos da qualidade total ofertada, da qualidade percebida e satisfação dos clientes, e dos custos da qualidade.

Para os autores acima, essa qualidade total ofertada é medida em termos da posição na cadeia de valor: entrada (qualidade dos fornecedores e desempenho na entrega), processamento (desempenho da qualidade do projeto do produto, da engenharia de processo e da manufatura) e saída (desempenho da qualidade de vendas e da distribuição). A sistematização proposta não mede a satisfação dos empregados, acionistas e sociedade. Além disso, a abrangência definida é somente horizontal – medição em toda a cadeia de valores. Não são feitas considerações a respeito dos níveis hierárquicos.

Já Takashina e Flores (1996) propõem uma sistematização de indicadores de desempenho tendo como referência o modelo de gestão da qualidade do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ).

Os autores acima abordam que indicadores de desempenho são propostos para medir o desempenho em áreas-chave do negócio: clientes, mercados, produtos, processos, fornecedores, recursos humanos e comunidade e sociedade. Entretanto, detalhes não são fornecidos sobre como

os indicadores devem ser desdobrados para a organização, ou seja, qual o nível de abrangência. Isso apenas é mencionado como uma necessidade.

Uma visão expandida da medição do desempenho, na qual o desempenho organizacional é resultado de quatro conjuntos de causas: foco nos clientes, melhoria contínua, envolvimento dos fornecedores e *empowerment* dos empregados (CUPELLO,1994)

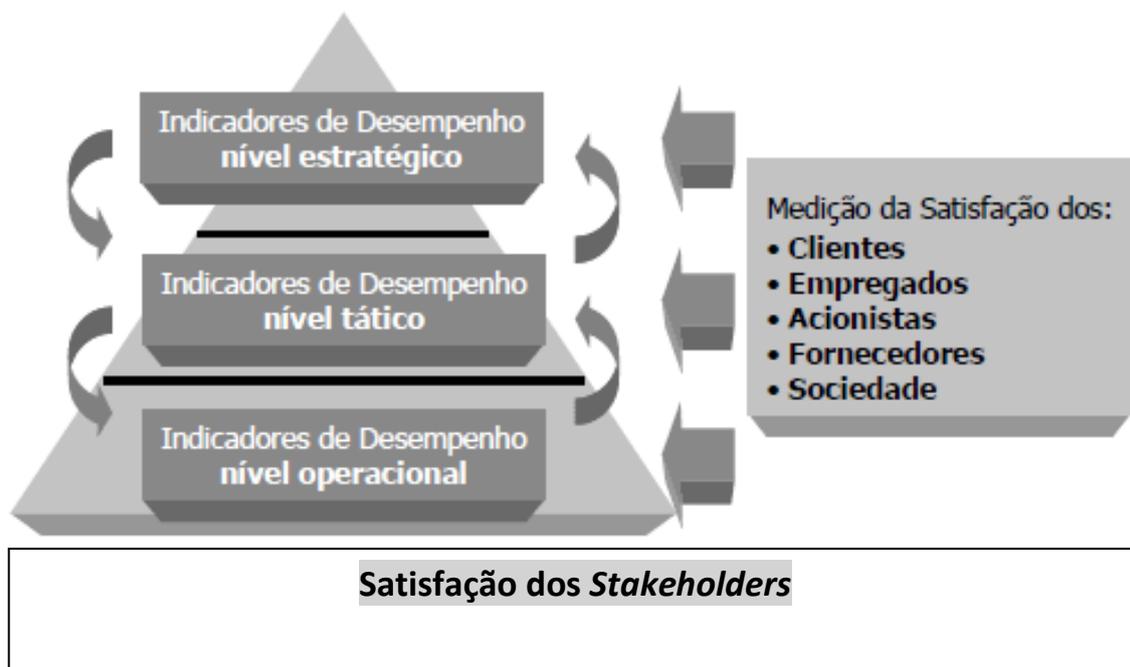


Figura 1.4: Indicadores de desempenho para a Gestão pela Qualidade Total
Fonte: Martins e Costa Neto (1998)

Entretanto, não é suficiente atribuir indicadores e desempenho para monitorar somente o desempenho no nível corporativo. Eles apenas informam sobre como estão os resultados – a satisfação dos *stakeholders*. Mas não dizem nada a respeito do que está acontecendo para se chegar aos resultados. É importante indicar como está a gestão dos meios necessários – macro e microprocessos – para atingir o objetivo principal da empresa (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

Então, uma vez estabelecidos os indicadores de desempenho corporativos, o passo seguinte é desdobrá-los para os macro e microprocessos da organização. O desdobramento está representado Medição da Satisfação

dos: Clientes, Empregados, Acionistas, Fornecedores e Sociedade. (MARTINS e COSTA NETO, 1998).

Utilizar apenas métricas (indicadores) quantitativas, mesmo que relativas à informação qualitativa (através da transformação de qualificações subjetivas - Bom, Médio e Fraco em escalas quantitativas - Bom=3, Médio=2, Fraco=1).

1.7.4 Indicadores Proativo e Reativo

Para Martins e Costa Neto (1998) os indicadores de desempenho podem ser utilizados pela organização para o controle e a melhoria, e pode ser tanto reativa quanto proativa:

- Proativa - consiste em utilizar os indicadores de desempenho como parte da informação necessária para propor ações que previnam problemas futuros ou atinjam desempenho nunca antes imaginado.
- Reativa - é a mais comum. Os indicadores de desempenho sinalizam em que se deve agir para restaurar uma causa especial crônica ou atingir um desempenho nunca antes atingido. Esse tipo de atividade pressupõe a existência da atividade de controle antes, que é um uso natural dos indicadores de desempenho.

Devido à articulação gerada pelos desdobramentos entre os indicadores de desempenho dos vários níveis de abrangência adotado, uma ação de melhoria reativa ou proativa, feita com base na informação contida nos indicadores, tem grande chance de ser realizada para contribuir com o objetivo principal da organização (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

2 METODOLOGIA

A palavra método literalmente significa “ordenação do caminho”. A idéia é de dar uma “ordenação do caminho com vistas a alcançar um objetivo”. Já o método científico é a “ordenação dos procedimentos de investigação com vistas a buscar um conhecimento científico” (ABRAMCZUK, 2004).

2.1 Justificativa

A falta de gerenciamento dos processos e mapeamento dos riscos possa em maior ou menor grau de eficiência e eficácia, acarretar re-trabalhos, com consequentes perdas de tempo e qualidade e acréscimo de custos. Portanto, deve-se levantar o que representaria em se obter a melhoria dos procedimentos e torná-la uma ação contínua.

Entretanto, determinadas atividades realizadas, possuem passos decisórios, sujeitas a subjetividade, e que podem apresentar diversas possibilidades e caminhos. São nestes pontos que se devem identificar as decisões, pois é no poder de decisão que se está concentrada a possibilidade de alteração dos resultados pretendidos pela organização. Mapear a viabilidade das decisões da organização, na escolha correta e legal, considerando que as características de um controle flexível devam fazer parte do cotidiano organizacional, além de assegurar ao tomador das decisões, previamente, a intensidade, aplicação e análise dos benefícios de sua decisão.

Entretanto, é importante que se tenha o controle de riscos, onde se devam mapear os riscos e criar indicadores que possam detectar áreas de perigo, desta forma então, identificar e detectar onde é factível e propenso ocorrer riscos, fraudes e corrupção.

Em última análise, pode-se validar que o gerenciamento dos processos, com enfoque nas pessoas é a melhor solução, onde processos com o maior nível de delegação e desafios a criatividade, demandam por pessoas criativas, comprometidas e engajadas, e, em organizações menos engessadas.

2.2 Problemática

Uma vez formulado o problema, propõe-se uma resposta “suposta”, provável e provisória, isto é, uma hipótese. Ambos, problema e hipótese são enunciados de relações entre variáveis, a diferença reside em que o problema constitui sentença interrogativa e a hipótese sentença afirmativa. (LAKATOS e MARCONI, 2004).

Diante destas questões, questiona-se: É possível adotar um modelo de gestão de processo e mapeamento de riscos que possa assegurar um sistema de controle dinâmico e flexível, porém, seguro e confiável, capaz de identificar fragilidades e pontos de riscos, fraudes e corrupção?

2.3 Hipótese

A inexistência de gerenciamento dos processos e mapeamento dos riscos, dependendo da sua magnitude e ocorrência, afeta em maior ou menor grau de eficiência e eficácia, podendo acarretar re-trabalhos, com consequentes perdas de tempo, mão-de-obra, materiais e acréscimo de custos.

Portanto, a hipótese de que ao se buscar a identificação e mapeamento dos perigos que podem gerar riscos e implantar controles preventivos, implica na melhoria dos procedimentos, e ao torná-la uma ação sistemática e contínua estaria assegurando o monitoramento contínuo das ações corretivas.

Pretende-se garantir que o sistema de gestão por processos, através da implantação de controles preventivos na identificação e mapeamento dos pontos de riscos, com a utilização do conceito do ciclo PDCA, estabelecer um sistema de acompanhamento das ações corretivas.

2.4 Objetivos

Este trabalho tem por objetivo estabelecer um modelo de gerenciamento por processo e mapeamento de riscos, que visa à melhoria das práticas organizacionais, e que seja capaz de identificar as situações que possam acarretar riscos, fraude e corrupções.

Para atingir esse objetivo geral, pretende-se obter os seguintes objetivos específicos:

1. Apresentar uma reflexão sobre modelos de gestão de processo, apresentando aspectos e características mais relevantes, intensidade, aplicação, vantagens e desvantagens.
2. Adotar mecanismos preventivos capaz de descrever os processos visando à análise e melhoria de procedimentos organizacionais, bem como mapear os passos decisórios, que evitam ou minimizam a vulnerabilidade dos riscos identificados;
3. Identificar falhas na estrutura dos diversos procedimentos institucionais que a torna menos efetiva e eficiente, e que ensejam a possibilidade de riscos, fraudes e corrupção.
4. Demonstrar a viabilidade em auxiliar a decisão das organizações na escolha e aplicação do modelo de gestão por processo, onde se tenha forma de controle mais aplicável, flexível, confiável, precisos, consistentes e correlacionados.

O gerenciamento de processos e mapeamento de riscos consiste em criar ferramentas de gestão que permita descrever os processos organizacionais, validar os procedimentos de rotina e analisar constantemente buscando promover melhorias de processo, bem como identificar e determinar os pontos de fragilidade na estrutura dos procedimentos que ensejam a possibilidade de riscos, fraudes e corrupção, ou pontos sujeitos ao uso ilegal de interesses diferentes ao interesse da organização.

2.5 Método de pesquisa

Gil (2002) aborda que a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema estimulando a compreensão. Desta forma, foi utilizada a pesquisa exploratória, com base no levantamento de dados primários e secundários, para realizar os objetivos propostos, que será servir como instrumento de coleta de dados às entrevistas informais, não estruturadas, bem como, o estudo da legislação vigente.

Este projeto pretende sistematizar os procedimentos necessários para atender a demanda de normatização de procedimentos das áreas e gerências da Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária

Minayo et.al.(1994) aborda que o ciclo de pesquisa inicia-se pela revisão bibliográfica, levantando o universo pesquisado, na busca de referencial teórico para fundamentar os métodos e técnicas que sustentam o estudo proposto.

A metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica onde autores como: CAMPOS, 2003; FONSECA, 2006; GONÇALVES, 2000; HERRERO, 2005; MARTINS e COSTA NETO, 1998; OLIVEIRA, 2009; PEREIRA, 2010; SANTOS, 2002, entre outros que deram o embasamento teórico ao tema proposto.

2.6 Estrutura da pesquisa

De acordo com Lakatos e Minayo (2004) a pesquisa científica trata de uma “atividade de aproximação sucessiva da realidade o que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. Além disso, ela requer apreensão, análise e interpretação da realidade, questionamento crítico e criativo.

Além da pesquisa bibliografia e leitura crítica sobre a administração, uma revisão de literatura específica sobre a administração pública, governança, gestão de processos, gestão de pessoas e gestão de riscos serão fundamentais como referencial teórico para a abordagem do contexto da pesquisa. Neste sentido, estes conceitos e seus métodos e abordagens exigirão exaustivo levantamento, análise e depuração conceitual ao longo da pesquisa, sempre sob a perspectiva da Ciência da Administração e áreas correlatas como a Sociologia, e a Economia.

Este capítulo tem como objetivo contextualizar

A “Introdução”, contempla a contextualização sobre o tema,

O Capítulo1. “Fundamentação Teórica” onde procurou-se o embasamento teóricos importantes para melhor entendimento do desenvolvimento do tema proposto.

O Capítulo 2. “Metodologia” que contempla informações como: considerações iniciais, justificativa, objetivos, método de pesquisa, delimitação e estrutura do trabalho.

O Capítulo 3. “Modelo de Gerenciamento de Processos e Mapeamento de Riscos” traz a visão sobre a metodologia de gestão por processos, bem como, métodos e ferramentas gerenciais.

O Capítulo 4. “Implantação do Gerenciamento, Mapeamento e Monitoramento por Processos” apresentando o roteiro de elaboração e implantação do modelo proposto.

Por fim, o Capítulo 5. “Considerações Finais” apresenta as considerações finais contemplando os principais aspectos do desenvolvimento do trabalho e recomendações.

A metodologia sugerida permitiu estruturar a seqüência de trabalhos desenvolvidos, visando à análise, à simplificação e à melhoria dos processos, como forma de promover a permanente busca da melhoria de desempenho, que servirá como um manual de orientação das ações de gestão de processos organizacionais no âmbito da EMATER.

A análise de estudo de caso específico foi desenvolvida de modo a colher dados empíricos quanto à utilização dos conceitos apresentados e quanto à verificação das hipóteses sugeridas.

E ainda:

“As hipóteses orientam a análise [...] dos dados, designando as variáveis a relacionar e precisando o significado que pode ser legitimamente ser atribuído a esta relação. É por a hipótese lhes atribuir um significado que as correlações [...] ganham sentido. Orientar o tratamento dos dados e atribuir-lhe um sentido é uma das funções da construção das hipóteses e do modelo” (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2003, p. 263).

Para a coleta dos componentes de análise foi feita através da tabulação de indicadores de riscos e desempenho, segundo critérios a serem definidos previamente, considerando tanto aspectos técnicos, operacionais, gerenciais e estratégicos do objeto segundo estabelecidos nos objetivos organizacionais.

Foram feitas ainda análises qualitativas e quantitativas dos pontos apresentados nos objetivos, observados a partir da problemática levantada, buscando autores que abordaram anteriormente o tema.

Por fim, serão apresentadas as conclusões das análises e informações levantadas e discutidas no estudo de caso, de modo a oferecer resultados empíricos e teóricos no âmbito da pesquisa.

Este tópico busca apresentar conceitos básicos da área de gestão de processos. Inicialmente, na seção 2.1, introduz-se o tema, apresentando o conceito de processo e discutindo a gestão de processos nas instituições. Na seção seguinte, dá-se enfoque no ciclo de gestão de processos, definindo etapas que permitem a implantação do gerenciamento por processos.

2.7 Métodos de Pesquisa

Para o estudo da metodologia utilizada foi a exploratória, com base em levantamento de dados primários e secundários. Para realizar os objetivos propostos neste trabalho, será utilizado como instrumento de coleta de dados às entrevistas informais, bem como o estudo da legislação vigente.

Na realização deste trabalho foi utilizado como método pesquisa-ação, que consiste essencialmente, juntar, simultaneamente, pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados, participam, juntos, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real.

Nesse sentido Thiollent (1997, p.36) esclarece:

“...a pesquisa-ação os atores deixam de ser simplesmente objeto de observação, de explicação ou de interpretação. Eles tornam-se sujeitos e parte integrante da pesquisa, de sua concepção, de seu desenrolar, de sua redação e de seu acompanhamento. Disso resulta às vezes – nem sempre – a assimilação da pesquisa-ação com a pesquisa participativa”.

2.8 Delimitações

Reconhece-se que o trabalho está delimitado ao estabelecimento de uma sistemática para a gestão por processos e medição dos riscos e de desempenho, visando criar um modelo que facilite a transposição dos processos operacionais em indicadores de riscos e de desempenho.

A proposta de modelo de gerenciamento por processo apresenta a implantação limitada a poucos processos, uma vez que o tempo é insuficiente para que se possa fazer um acompanhamento da implantação considerando o tempo disponível para o desenvolvimento da pesquisa-ação. Portanto, para efeito deste estudo, nem todos os processos serão mapeados e implementados, apenas serão trabalhados processos “pilotos” para validação do modelo de gerenciamento por processos e mapeamento de riscos e desempenho no referido “estudo de caso”.

No presente trabalho, não existe a pretensão de abordar todos os métodos de avaliação de riscos e de desempenho, apenas apresentar as metodologias mais utilizadas, e que se enquadra no contexto da organização.

2.9 Estrutura do trabalho

O trabalho foi dividido em duas partes: teórica e Prática.

Com relação à parte teórica a mesma está dividida em dois tópicos: sendo: Gerenciamento por Processos, Gerenciamento de Risco e Desempenho e os indicadores. A aplicação da literatura existente, fundamentos teóricos do trabalho, reflexões de autores e pesquisadores das matérias puderam ser comprovadas e relacionadas ao tema proposto.

Na parte prática por sua vez, traz informações com relação à caracterização do problema, a análise do processo em estudo e proposta de melhoria dos serviços prestados, além de, apresentar um modelo de gerenciamento de processo e mapeamento dos riscos a ser aplicado em processos distintos na Instituição em estudo.

3 MODELO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E MAPEAMENTO DE RISCOS. ESTUDO DE CASO: AGÊNCIA GOIANA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, EXTENSÃO RURAL E PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMATER.

A **Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária – EMATER**, pessoa jurídica de direito público interno, situada à Rua 227-A Qd. 67-A a 67-D e 117, nº 331 CEP: 74.610-060 Setor Leste Universitário, Goiânia-GO, inscrita no CNPJ/MF sob o Nº 13.232.306/0001-15, criada pela Lei Estadual nº 17.257, de 25 de janeiro de 2011, publicada no Suplemento do DOE/GO de 26.01.2011, com Regulamento aprovado pelo Decreto nº 7.298/2011. É uma autarquia estadual, criada com o objetivo de prestar assistência técnica e extensão rural e pesquisa agropecuária.

As melhorias em processos devem ser atingidas a partir de abordagens estruturadas que possibilitem o desenvolvimento e a implementação de mudanças que produzam efeitos benéficos e sustentáveis ao desempenho do processo.

O Decreto nº 7.905, de 11.06.2013 dispõe sobre a aplicação de mapeamento de riscos de corrupção nos processos organizacionais e de serviços no âmbito do Poder Executivo Estadual, sob a coordenação técnica da Controladoria-Geral do Estado, e dá outras providências.

A Portaria nº 127/14, de 24.04.14, da Presidência da EMATER constitui o Colegiado Setorial de Mapeamento de Riscos de Corrupção e define suas atribuições: a) Divulgar os conceitos/ações referentes ao mapeamento e preparar o ambiente interno da instituição, para garantir a implantação das atividades em mapeamento de riscos de corrupção e; b) Promover a aplicação do Mapeamento de Riscos de Corrupção.

Desta forma, foi instituído o gerenciamento dos processos e mapeamento de riscos, composta das seguintes etapas:

3.1 Implantação do Gerenciamento, Mapeamento e Monitoramento dos Processos

A implantação do Gerenciamento e Mapeamento dos processos será realizada nas seguintes fases:

A Gerência de Planejamento coordenará a normalização, publicação e divulgação dos processos organizacionais.

1ª. Fase – Implantação do Gerenciamento e Mapeamento dos processos

Desta forma, a EMATER deverá identificar os seus processos, mapear os processos críticos e gerenciá-los com enfoque sistêmico e integrado.

De acordo com o disposto no Artigo 5º, parágrafo, III do Decreto nº 7.905, de 11 de junho de 2013, a Controladoria-Geral do Estado instituiu a aplicação do mapeamento de riscos de corrupção nos processos organizacionais das instituições do âmbito do Poder Executivo Estadual.

Os processos críticos deverão ser gerenciados pelo “gestor”, que assume a responsabilidade por seus resultados.

Os indicadores de riscos e Indicadores de desempenho deverão ser utilizados para avaliar e monitorar a performance dos processos.

A EMATER indicou 02(dois) representantes diretamente responsáveis pela implantação do mapeamento nos seus processos organizacionais, que deverão subsidiar a CGE/GO e o sistema próprio da instituição.

O servidor responsável pelo mapeamento de riscos de corrupção deverá aplicar as orientações relativas ao mapeamento, capacitar outros servidores a aplicá-la, trabalhar em grupo, conhecer os processos internos da Instituição, a legislação que regulamenta suas atividades, utilizar editor de texto e sistema de Tecnologia de Informação - TI, além de capacidade de concentração e organização.

As Gerências deverão ser responsáveis pelos seus processos de apoio e finalísticos e pela implantação do mapeamento nos seus processos organizacionais.

Gestão de Tecnologia de Informação - TI coordenará e implantará o sistema de informatização que melhor atenda a esta ferramenta.

Atualmente, a GTI dispõe da seguinte estrutura: O parque tecnológico da EMATER pode ser considerado um parque novo, com 200 computadores recém adquiridos, *notebooks* e *datashows* para todas as Gerências, 150 impressoras multifuncionais com contrato de manutenção e suprimentos incluso, impressora de alto desempenho para a parte gráfica.

A rede lógica e o cabeamento estruturado do prédio sede da EMATER foi realizado em 2006 com capacidade para 400 pontos. Os *switchs* estão interligados por 04 *Racks* distribuídos pelo prédio na topologia estrela.

Todos os “servidores de rede” tais como, *Internet, Proxy, E-mail, Firewall* Sistemas Corporativos estão todos localizados no prédio sede da EMATER e estão implementados os sistemas operacionais *OpenSuse Linux e Windows 2013 Server*.

O *Link* de *Internet* é dedicado com tecnologia *full-duplex* que significa que a taxa de *download* e *upload* é a mesma e garantida pela operadora Oi de 34 *Mbps*. Os sistemas corporativos do Estado são acessados através de um *Link* Embratel MPLS de 16*Mbps* com a SEGPLAN. No interior do Estado temos aproximadamente 200 *links* de internet ADSL 2*Mb*.

Atualmente a área de TI está desafogada em questão de funcionários contando apenas com 02 servidores efetivos e 6 estagiários que atendem todos os usuários da EMATER via acesso remoto para o interior do Estado e visitas técnicas no prédio sede.

2ª. Fase – Capacitação

A EMATER irá capacitar os gerentes e responsáveis por processo sobre a implantação da Gestão por Processos e Mapeamento de Riscos de Corrupção. A capacitação será realizada, iniciando com aulas presenciais em gestão por processo, ferramentas (*bizagi*) e noções básicas em TI, e posteriormente, com acompanhamento individual das metodologias do sistema adotado pela Gerencia de Planejamento.

3ª. Fase – Estruturação do Colegiado Setorial

Foi constituído o Colegiado Setorial da EMATER, formado por dirigentes e servidores responsáveis pelo gerenciamento e mapeamento, através de ato de constituição (Portaria n.127/14), que será encaminhada a CGE/GO.

4ª. Fase – Informações do Processo (seleção, descrição e fluxograma)

Depois de capacitados, os gerentes, os responsáveis por processos e os representantes de cada Instituição darão início às atividades práticas de mapeamento, utilizando o Sistema de Mapeamento de Riscos de Corrupção desenvolvido pela CGE e pelo sistema próprio desenvolvido pela EMATER.

Nesta fase serão selecionados quais processos devem ser mapeados, descritas as informações sobre as atividades desenvolvidas em cada um e elaborado o fluxograma (*Bizagi*). É realizada conjuntamente pelos servidores responsáveis pelo mapeamento e os responsáveis por cada processo.

5ª. Fase – Validação

A validação é realizada em reunião entre o responsável pelo processo, o gerente da área, as pessoas envolvidas no processo, o representante do Colegiado, e quando possível pela equipe da CGE/GO. O objetivo é apresentar o texto referente à descrição do processo e o correspondente fluxograma

(*bizagi*), para que todos possam colaborar, complementando, melhorando, excluindo ou incluindo outras perspectivas que porventura não tenham sido observadas, garantindo uma melhor representação da realidade.

Feita os ajustes e produzida uma nova descrição e desenho do processo, o procedimento para validação deverá:

- Proceder à leitura do texto, com as adequações ocorridas (texto e fluxograma) e considerações dos participantes, ajustando-os a realidade ou a melhoria de processo proposta.
- Atendendo às determinações do Decreto nº 7.905, de 11 de junho de 2013, de acordo com a experiência de trabalho dos participantes, deverão indicar, no processo, onde existe risco de corrupção. E o que foi feito para dirimir ou acabar com o risco.

3.2 Mapeamento dos Processos

Os processos são classificados em:

- a) Processos Gerenciais:** estão diretamente relacionados à estratégia da instituição, à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas e objetivos;
- b) Processos Finalísticos:** aqueles que caracterizam a atuação da instituição, gerando o produto/serviço ao cliente interno ou externo;
- c) Processos Apoio:** viabilizam a gestão efetiva da Instituição, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão diretamente relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da Instituição.

Os esforços de mapeamento deverão ser concentrados nos processos críticos, partindo dos macros-processos e descendo até os níveis do sub-processos adequados para que sejam identificadas oportunidades de melhorias

significativas. Portanto, não será necessário mapear todos os processos. O importante é que como instrumento ele possa cumprir o seu papel de identificar se esta sendo cumpridos os objetivos e metas estabelecidas.

3.3 Ferramentas para Gerenciamento por Processo

O desenho deve ser feito com o software *Bizagi Modeler*, utilizando formas geográficas, como demonstradas a seguir:

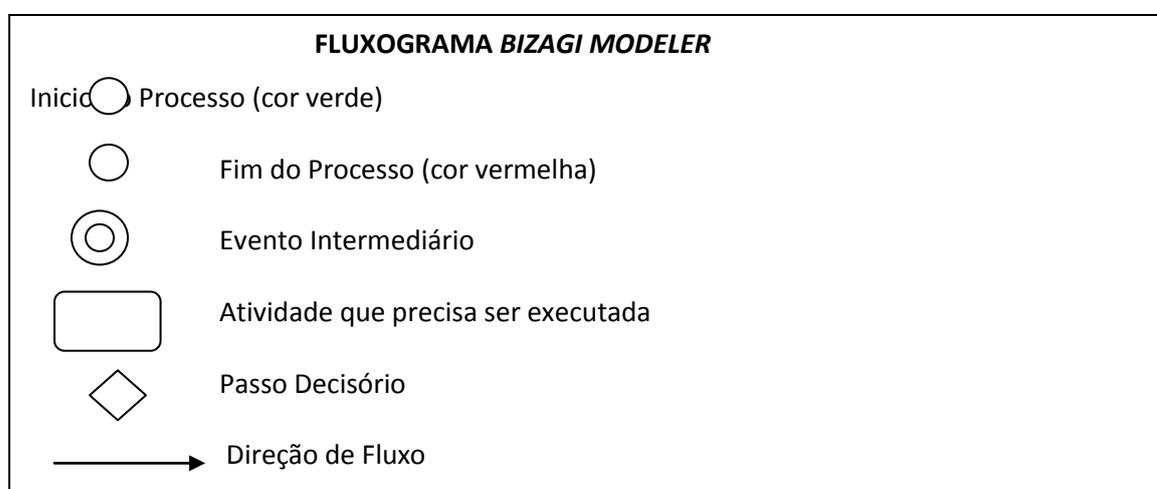


Figura 3.1: Formas geográficas do Fluxograma *Bizagi Modeler*

Fonte: Adaptação da autora

3.4 Indicadores de Risco de Corrupção

O Indicador de Riscos de Corrupção (IRC) e o Indicador de Desempenho (ID) será calculado pelo sistema estabelecido na EMATER, e pelo sistema da CGE/GO, atendendo à legislação vigente, e adaptado as especificidades da Instituição.

O Indicador de riscos de Corrupção (IRC), portanto, obedecerá cada passo decisório a partir da fórmula:

IRC = 1 – (qs / (15-qxX)) onde:

Qs– quantidade de respostas = **Sim**

Qx– quantidade de resposta = **Não se aplica**

O valor do **Indicador de Riscos de Corrupção** de cada passo decisório pode variar de **zero a um**. Quando mais próximo do número um, maior o risco.

O próximo passo é identificar a concentração dos riscos do processo, por grupos de perguntas:

Em **Concentração dos Riscos do Processo (CR)**, o cálculo da concentração dos riscos encontrados em cada um dos três grupos de perguntas, utilizará a fórmula apresentada a seguir: **CR=(qng /qnp) *100** onde:

qng = quantidade de respostas Não obtidas em cada grupo de perguntas;

qnp = quantidade de respostas Não obtidas no processo.

Uma maior incidência de respostas negativas às perguntas do **Anexo V**, sugere onde podem estar concentrados os riscos: nas informações de apoio ao passo decisório (perguntas 1 a 5), nos mecanismos decisórios (perguntas 6 a 10) ou no gerenciamento de resultados (pergunta 11 a 15)

3.5 Indicadores de Desempenho (ID)

Os indicadores de Desempenho estão estabelecidos no Anexo II - Item 6 - Medidas de Desempenho Item 6.1- onde as medidas de desempenho são definidas em tempo médio necessário para a finalização do processo e o no item 6.2- onde o percentual dos processos que são finalizados dentro do tempo médio previsto.

No Anexo IV - onde o Indicador de Desempenho (ID) é estabelecido abaixo:

a) Tempo Padrão do Processo (TPP)/Tempo Real do Processo (TRP) =

$$\text{TPP} - \text{TRP} = \text{Desvio do Tempo} / 100$$

Ao se mapear o processo no passo decisório deve ser criado o Indicador de Tempo Padrão do Processo (TPP) que será comparado do Tempo real do Processo (TRP), onde o desvio apontará o distanciamento do modelo padrão.

**b) Qualidade Padrão do Processo(QPP)/Qualidade Real do Processo(QRP)
= (em valores percentuais)**

$$\text{QPP} - \text{QRP} = \text{Desvio da Qualidade} / 100$$

Ao se mapear o processo no passo decisório deve ser criado o Indicador de Qualidade Padrão do Processo (QPP) que será comparado a Qualidade Real do Processo (QRP), onde o desvio apontará o distanciamento do modelo padrão estabelecido.

3.6 Monitoramento contínuo do Mapeamento de Risco de Corrupção e de Desempenho.

Essa ação será efetuada simultaneamente pela EMATER e pela Controladoria-Geral do Estado/CGE, conforme o Decreto nº 7.905, de 11.06.2013, onde o responsável pela implantação de procedimento de mapeamento de riscos de corrupção encaminhará relatórios trimestrais (Anexo VII) de monitoramento ao Colegiado e à Controladoria Geral do Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa procurou estabelecer um modelo de gerenciamento de processo e mapeamento de riscos, que fosse capaz de identificar as situações que acarretam riscos, fraude e corrupções, e ao mesmo tempo, em que ao se adotar mecanismos preventivos, promover a melhoria de procedimentos organizacionais e potencializar os resultados institucionais.

Verificou-se que a utilização da metodologia baseada em gerenciamento por projeto, além de disseminar, promover a padronização das estruturas de trabalho, promove também a melhoria no desempenho dos processos, demonstrando a viabilidade em se alcançar a eficiência, a eficácia e efetividade.

Demonstrou que à medida que se evitam ou minimizam a vulnerabilidade dos riscos identificados, dentro de uma visão sistêmica de processos, possibilita que as decisões da organização, sejam mais seguras, flexível, confiável, precisas e consistentes.

Portanto, a hipótese levantada se convalida, na medida em que ao se buscar a identificação e mapeamento dos perigos que podem gerar riscos e implantar controles preventivos, com enfoque sistêmico e de monitoramento contínuo, evita-se ou minimiza-se a vulnerabilidade dos riscos e propicia a otimização dos resultados organizacionais.

A resposta a problemática levantada também se confirmou, pois, quando se adota um modelo de gestão por processos, que envolvem ações sistêmicas e estratégicas; que permite uma visão integrada da organização; que valoriza a gestão do conhecimento e das competências; que concentra o foco no trabalho de forma simples e ágil; que levanta indicadores de desempenho e medição de melhorias; que age proativamente e implanta ações preventivas e corretivas, é, portanto, capaz de assegurar um sistema de controle dinâmico e flexível, seguro e confiável.

Procurou-se desta forma, apresentar uma reflexão sobre os diversos modelos de gestão de processo, identificando aspectos e características mais relevantes, intensidade, aplicação, vantagens e desvantagens, bem como, procurou se identificar falhas na estrutura dos diversos procedimentos institucionais que a torna menos efetiva e eficiente, e que ensejam a possibilidade de riscos, fraudes e corrupção.

Finalmente, este estudo apresentado permitiu demonstrar que adaptar um modelo de gestão, com especificidades próprias da Instituição, contribui para melhorar a qualidade das práticas de gestão em relação ao alinhamento das estratégias, objetivos, metas e indicadores.

Pretende-se com este estudo contribuir de alguma forma na incorporação de uma cultura de avaliação de desempenho dos processos organizacionais, e de práticas de gestão que valorizem o engajamento e comprometimento dos colaboradores, voltados para a qualidade dos serviços prestados; pela adoção de medidas preventivas; por ações de medição e conhecimento dos resultados e para poder compará-los com padrões estabelecidos.

Recomenda-se a aplicação deste modelo de gerenciamento de processos, porque além de atender ao caráter de obrigatoriedade em sua implantação, em face da Lei nº 7.905/2013, ele ainda pode ser monitorado pela própria Instituição, e atender aos requisitos instituídos pela coordenação do sistema estadual de controle de riscos de corrupção (CGE), acrescido de outras vantagens e especificidades em possuir outros indicadores de desempenho, que venham, também, a contribuir na melhoria das práticas organizacionais.

REFERENCIAS

ABRAMCZUK, A.A. **Qual é o seu problema?**São Paulo: EPUSP, 2004. /Apresentado na disciplina de pós-graduação Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção.

ADLER, M.et.al. **COBIT® 4.1. Rolling meadows:** IT Governancelnstitute, 2007.213p. Disponível em: www.isaca.org/ContentManagement/ContentDisplay.cfm?ContentID=39279. Acesso em: ago.2014.

ADLER, P. S., & BORYS, B..**Two types of bureaucracy:** Enabling and coercive. Administrative Science Quarterly, 1996, 41, 61-89.

AGUIAR, S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA e ao programa seis sigma.** Belo Horizonte: Ed. de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

ATKINSON, Anthony A.et.al. Contabilidade Gerencial. Traduzido por André Olimpio Mosselman Ducheno Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos empresariais:** a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

BLANCHARD, Ken, CARLOS, John P. E RANDOLPH, Alan. **As 3 Chaves do empowerment.** Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos:** uma abordagem orientada a riscos operacionais.São Paulo: Saraiva, 2007.

CAMPOS, V.F. **TQC: Controle da qualidade total** (no Estilo Japonês). 2ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992. (Rio de Janeiro; Bloch Ed.)

CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de gestão por processos** / Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em:<http://www.prdu.unicamp.br/gestao_por_processos/gestao_processos.html>ISBN 85-98058-04-1. Acessado em 20.11.2014.

CASADO, Tânia et al. **As Pessoas na Organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE - GOVERNO DE GOIÁS. **Manual para implantação e gerenciamento do mapeamento de riscos de corrupção.**Disponível em:<<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/anexos/2011-07/manual+de+gestao+por+processos++versao+completa.pdf>>. Acesso em: 20/05/2014.

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO - CGE - GOVERNO DE GOIÁS. **Manual de gestão por processos.** Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/anexos/2011-07/manual+de+gestao+por+processos+-+versao+completa.pdf>>. Acesso em: 20/05/2014.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO – CGU. Transparência Brasil. **Metodologia de mapeamento de riscos de corrupção.** 2011. Disponível em: <http://www.transparencia.org.br/docs/maparisco.pdf> Acesso em: 20/012/2014. e
<<http://www.cgu.gov.br/prevençãodacorrupcao/arquivos/metodologia.pdf>>. Acesso em 27/01/2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, Rio de Janeiro, Elsevier, 2ª edição, 2005.

_____. **Introdução à teoria geral da administração:** Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ªed. Rio de Janeiro Elsevier, 2003.

COCURULLO, Antônio. **Gestão de riscos corporativos:** riscos alinhados com algumas ferramentas de gestão: um estudo de caso no setor de celulose e papel. São Paulo: Scortecci, 2002.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil:** teoria e pratica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CRUZ, Tadeu. **Manual de organização II:** metodologia com formulários. Rio de Janeiro: E-papers, 2004.

_____. **Workflow:** a tecnologia que vai revolucionar processos. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

CUPELLO, J.M.: “**A new paradigm for measuring TQM progress.**” *Quality Progress*, v.27, n.5, p.79-82, May 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMING, W.E.: **Out of crisis.** Cambridge, Mass., MIT Press, 1986.

DE TONI, A.; NASSIMBENI, G. & TONCHIA, S.: “**An instrument for quality performance measurement.**” *International Journal of Production Economics*, v.38, p.199-207, 1995.

DILLARD, K.; PFOST, J.; RYAN, S. **Security risk mangementguide**. [SI.]: Microsoft Corporation, Oct.2004. Disponível em: <http://technet.microsoft.com/enus/library/cc163143.aspx>. Acesso em: jul.2014.

FINEP. **Termos e conceitos**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp#indicel>. Acesso em: 20 fev. 2006.

FNPQ. **Critérios de excelência**: o estado da arte da gestão da qualidade total. São Paulo: FNPQ, 1995, p.79

FONSECA, Augusto V. M. e MIYAKE, Dario Ikuo. **Uma análise sobre o Ciclo PDCA como um método para solução de problemas da qualidade**. 2006. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr470319_8411. Acesso em: Dez/14

GALVÃO, Lavínia L. Medição de desempenho organizacional: as práticas em organizações brasileiras participantes do Programa da Qualidade no Serviço Público. 2001. 122f. Dissertação Mestrado – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 5ªed. São Paulo: Saraiva, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição, São Paulo, Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são grandes coleções de Processos**. RAE – Revista de Administração de Empresas, volume 40, número 1, janeiro-março/2000. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/rae/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=356&Secao=RH%20ORG.%20PL&Volume=40&Numero=1&Ano=2000>. (Acesso em: 08/12/2010).

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

HARRISON, D e MENG, T.K.: "A conceptual quality performance model". Quality Word, p.44-47, March. 1995.

HERRERO, Emilio. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

JURAN, J.M. **A Qualidade desde o projeto**. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **A estratégia em ação – *Balanced Scorecard***. 7. Ed. São Paulo: Campus Ltda, 1997.

_____. **“The balanced scorecard – measures that drive performance.”** *Harvard Business Review*, v.70, n.1, p.71-79, Jan./Feb. 1992.

LUCINDA, Marco Antonio. **Qualidade - fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: BRASPORT, 2010.

LAKATOS, Eva Maria ; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 4a. ed. São Paulo: Editora Atlas. 2004.

LA ROQUE, E. et al. **Guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007.48f.(Série de Cadernos de Governança Corporativa 3). Disponível em: http://WWW.audicaixa.org.br/arquivos_auditoria/GerenciamentoRiscosCorporativos-IBGC.pdf. Acesso em: jul.2014.

MACHADO, Sergio Braga. **Utilização de indicadores de desempenho na avaliação de gestão realizada no TCU**. 2004. Disponível em: <http://www.rededecontrole.gov.br/portal/pls/portal/docs/2058154.PDF>. Acesso em: dez 2014

MARTINS, Roberto Antonio; COSTA NETO, Pedro Luiz de Oliveira. **Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: gestão e produção**. V.5 n.3, p.298-311, dez.1998.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 23 ed. São Paulo: Malheiros Editora, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Desafio do Conhecimento**. São Paulo: HUCITEC, 1994.

MINAYO, M. C.S. *et.al.* **Pesquisa social – teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **GesPública – Guia de gestão de processos**. 2009. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/anexos/guia_de_gestao_de_processos.pdf (Acessado em 19/11/2010)

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO MPF/PGR. Ministério Público Federal/Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos** / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes - Estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Marcos Alberto de. **Em busca da Excelência Empresarial**. 3.ed. rev.e ampl. São Paulo: DVS Editora, 2012.

PEREIRA, Fabio Luis Gomes, GOMES NETO, Bruno Jacob; MECENA FILHO, Sérgio José da Silva. **Análise Das Formas De Controle Dos Processos Organizacionais**. VI CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO Energia, Inovação, Tecnologia e Complexidade para a Gestão Sustentável Niterói, RJ, Brasil, Ago. 2010. http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg6/anais/t10_0274_1224.pdf Acesso em 20.11.2014.

POWELL, W..**Neither market nor hierarchy: Network forms of organization**. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, 1990, (vol. 12, pp. 295-336). Greenwich, CT: JAI Press.

PERROW, C..**Complex organizations**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

QUIVY, R.; CAMPENHODT, L. **Manual de investigação em ciências sociais**. 3.ed. Lisboa: Gradiva, 2003

ROZADOS, H. B. F. **Indicadores como ferramenta para avaliação de serviços de informação**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 21., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba: FEBAB; Associação Bibliotecária do Paraná, 2005.

RICHARDSON, P.R. & GORDON, J.R.M.: "**Measuring total manufacturing performance**." *Sloan Management Review*, v.21, n.2, p.47-58, 1980.

SALLES JÚNIOR, Carlos Alberto Corrêa; et al. **Gerenciamento de riscos em projetos**. Riode Janeiro: Editora FGV, 2006.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de riscos empresariais**. Osasco, SP: Novo Século Editora, 2002.

SINK, D.S.: "**The role of measurement in achieving world class quality and productivity management**." *Industrial Engineering*, n.6, p.23- 28, June 1991.

STONEBURNER, G. et al. NIST Special Publication 800-30: **Risk Management Guide for. Information Technology Systems**. Gaitherburg, MD, EUA:NIST National Institute of Standards and Technology, 2002. Disponível em: <<http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-30/sp800-30.pdf>>. Acesso em: 9 set. 2008

TAKASHINA, N.T. & FLORES, M.C.X.: *Indicadores da qualidade e do desempenho – como estabelecer e medir resultados*. Rio de Janeiro, QualityMark, 1996

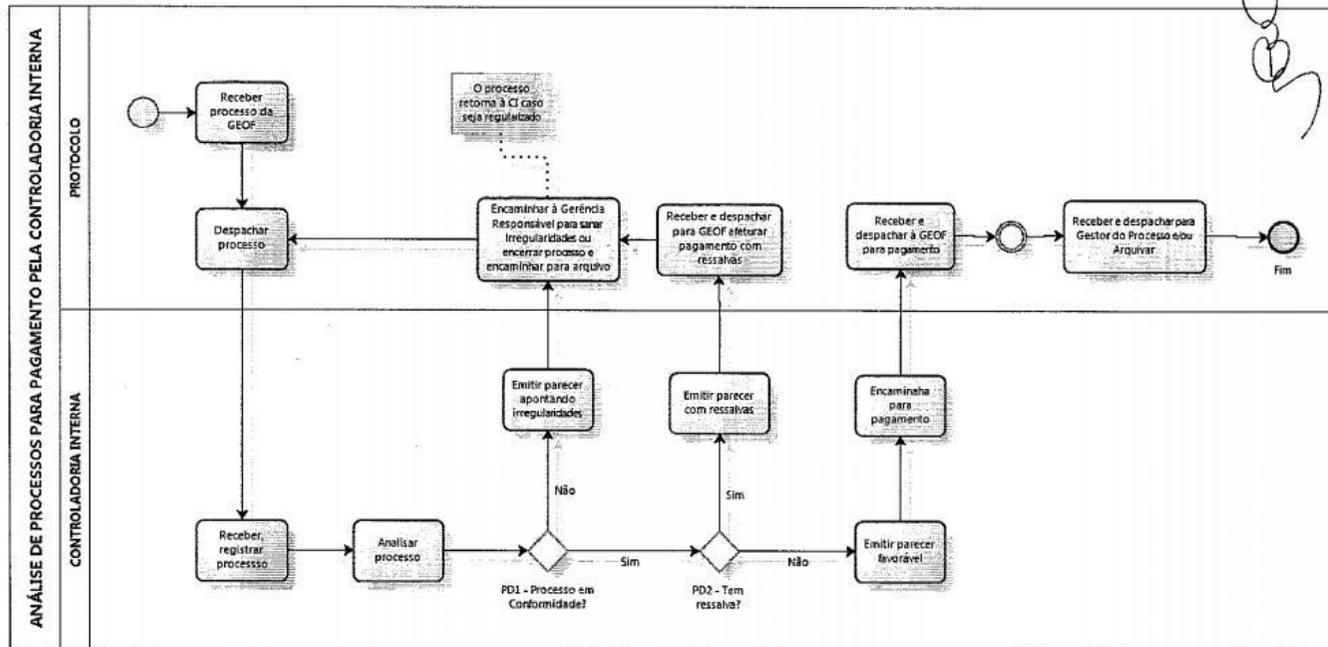
THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

TRACY, Diane. **10 passos para o Empowerment** – Um guia sensato para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

VASCONCELLOS, Eduardo. Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração IA-USP*. São Paulo, 1979, vol.14(2), p 101-121.

FLUXOGRAMA BIZAGI

AGÊNCIA GOIANA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA, EXTENSÃO RURAL E PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMATER



LEGENDA:
 PD - Passo Decisório
 GEOF - Gerência Orçamentária e Financeira
 CI - Controladoria Interna Setorial

Handwritten signature

ANEXO I
Papel de Trabalho 1
MAPEAMENTO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO

Instituição:						
Estrutura Organizacional: (Superintendência / Gerência /Supervisão)						
Processo:						
Data:		Responsável pelo preenchimento:				
1.Critério RF	2.Critério AD	3.Critério TR	4.Critério CO	(A) = (Total de 1 a 4) Atendimento aos critérios	(B) = Avaliação dos recursos	(C) = Avaliação final para seleção

FONTE: EMATER -Adaptado da Controladoria Geral da União: Transparência Brasil. Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção (2011).

Orientações para preenchimento dos Critérios

Coluna 1 - Recursos Financeiros (RF): se houver (atribuir pontuação 1); se não houver ou não for constatado (atribuir pontuação 0)

Coluna 2 - Atribuição de Direito (AD): se houver (atribuir pontuação 1); se não houver ou não for constatado (atribuir pontuação 0)

Coluna 3 - Transferência de Recursos (TR): se houver (atribuir pontuação 1); se não houver ou não for constatado (atribuir pontuação 0)

Coluna 4 - Cumprimento de Obrigações (CO): se houver (atribuir pontuação 1); se não houver ou não for constatado (atribuir pontuação 0)

Coluna A - Atendimento aos Critérios = Somatória do resultado da Coluna 1 a 4.

Coluna B - Avaliação dos recursos financeiros: Classificar os recursos financeiros nas escalas:

Escala	Valor(R\$)	Pontuação	Observação
Baixa	De: 0,00 a R\$ 80.000,00	1	Inexistente ou de menor significância
Média	Acima de : R\$ 80.000,00 até R\$ 650.000,00	3	Razoavelmente significativos
Alta	Acima de: R\$ 650.000,00	5	Muito significativos

Coluna C – Avaliação final para seleção: será o produto do valor obtido na Coluna A pelo valor obtido na Coluna B ou $(A \times B = C)$

Responsável pela Prevenção à Corrupção

**ANEXO II -
Papel de Trabalho 2
AMBIENTE DO PROCESSO**

Instituição:		
Estrutura Organizacional:		
Processo:	Data:	Responsável:
1. Descrição do processo:		
1.1. Fluxograma do processo:		
2. Insumo:	3. Classificação da origem do insumo	
	Exógena (externa)	Endógena (interna)
3 Resultados finais do processo:		
4 Instrumentos legais:		
5.1. Relação dos principais instrumentos legais		5.2 Status:
6. Medidas de desempenho existentes:		
6.1 Tempo médio para finalização do processo:	6.1 Fonte da Informação:	
6.2 Percentual dos processos finalizados com alcance de resultados		
7. Vinculação a outros processos de trabalho:		
7.1 Processos vinculados:		
8. Observações:		

Fonte: EMATER. Adaptado da Controladoria Geral da União, 2011

Orientação para preenchimento:

- 1. Descrição do processo:** descrever todo o processo, identificando suas fases, formas de trabalho, decisões e resultados.
- 1.1 Fluxograma do processo:** anexar o fluxograma do processo
- 2. Insumos do processo:** informar o fato ou demanda que inicia o processo
- 3. Classificação da origem do insumo:** informar se o insumo tem origem exógena ou endógena
- 4. Resultados finais do processo**
- 5. Instrumentos legais**
- 6. Medidas de desempenho existentes:**
 - 6.1 Tempo médio para finalização do processo**
 - 6.2 Percentual dos processos finalizados com alcance de resultados:** informar o percentual dos processos que são finalizados dentro do tempo médio previsto.
- 7. Vinculação a outros processos de trabalho:** relacionar os processos que recebem insumos do processo objeto do mapeamento
- 8. Observações:** acrescentar informações relevantes acerca do processo _____

Responsável pela Processo/Atividades

ANEXO IV
Papel de Trabalho 3
DETALHAMENTO DOS PASSOS DECISÓRIOS

Instituição:							
Estrutura Organizacional: (Superintendência/Gerência/Supervisão/Área)							
Processo:							
Data: / /				Responsável:			
Ord.	PASSOS DECISÓRIOS					ID – Indicador de Desempenho	
Nº	1.1) Identificação do passo decisório	1.2) Informações Exógenas:	1.3) Informações Endógenas:	1.4) Alternativas de Resultado	Tempo	Produtividade / Qualidade	

Fonte: EMATER Adaptado da Controladoria –Geral da União: Transparência Brasil.(2011)

Orientação para Preenchimento:

Identificação do passo decisório: Informar qual a decisão será tomada.

Responsável pelo passo Decisório: Informar o cargo da pessoa responsável pela decisão.

Informações endógenas: os fatos gerados dentro da Instituição e provocam o início do processo.

Informações Exógenas: os fatos gerados fora da Instituição e que provocam o início do processo

Alternativas de Resultado: Informar quais as alternativas (resultados) possíveis para a decisão

Responsável pela Prevenção à Corrupção

ANEXO V

**INDICADORES DE RISCOS DE CORRUPÇÃO (IRC) E
INDICADORES DE DESEMPENHO DE PROCESSO (IDP)**

Quadro 3 – Indicadores dos Riscos de Corrupção (IRC) e Indicadores de Desempenho (ID) para mensuração dos resultados dos processos empresa.

Passo Decisório	Apoio passo Decisório					Mecanismo Decisório					Gerenciamento de Resultados					IRC	IDP	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		Tempo / Prazo	Produtividade / Qualidade

FONTE: Adaptado da Controladoria Geral da União: Transparência Brasil. Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção (2011).

Orientação para Preenchimento

I - INDICADORES DE RISCOS DE CORRUPÇÃO (IRC)

a) **Passo Decisório:** Informar qual a decisão que será tomada.

b) **Coluna numeradas de 1 a 15:**

Cada passo decisório, aplicar as 15 perguntas relacionadas ao final dessas orientações. O entrevistado deverá responder:

- **Sim**(caso o processo atenda totalmente a questão)
 - **Não** (caso o processo não atendida ou atendida parcialmente a questão)
 - **Não se aplica**(caso a questão não corresponda à natureza do passo decisório).
- qs** – quantidade de resposta Sim.
qx – quantidade de respostas Não se aplica
qng– quantidade de respostas Não obtidas em cada grupo de perguntas
qnp– quantidade de respostas Não obtidas no processo

Concentração dos Riscos (CR): para o cálculo, em cada grupo de pergunta, é utilizada a fórmula :

$$CR = (qng/qnp)*100$$

II - INDICADOR DE DESEMPENHO DE PROCESSO (IDP)

c) **Coluna de Tempo/Prazo**

Tempo Padrão do Processo(TPP)/Tempo Real do Processo (TRP) =

$$TPP - TRP = \text{Desvio do Tempo}$$

d) **Coluna de Qualidade/Produtividade**

Percentual entre Metas prevista e Metas atendidas

e) **Qualidade Padrão do Processo (QPP) / Qualidade Real do Processo(QRP) = (em valores percentuais)**

$$QPP - QRP = \text{Desvio da Qualidade}$$

ANEXO VI
QUESTIONÁRIO - Papel de Trabalho 4
QUESTIONÁRIO

APOIO AO PASSO DECISÓRIO

- 1 - As informações que alimentam o passo decisório são especificadas em normas internas?** As normas internas devem ser formalizadas e determinar as informações a serem analisadas para fundamentar as decisões.
- 2 - As informações que alimentam o passo decisório são construídas a partir de metodologia eficaz?** Verificar se há metodologia que garanta a atualização e adequação constante da informação utilizada. Seguindo metodologias, podem ser evitados desvios de interpretação.
- 3 - As informações utilizadas no passo decisório contam com coleta de dados estruturada?** É necessário identificar se o conjunto das informações sobre os mesmos eventos são registrados e disponibilizados de forma integrada em banco de dados.
- 4 - As informações que alimentam o passo decisório são consistentes?** É necessário identificar se as informações utilizadas não contradizem a si próprias e nem a outras informações sobre o tema.
- 5 - A informação está disponível no momento que a decisão deve ser tomada?** Identificar se os passos decisórios sofrem atrasos por não terem informações disponíveis ou se ocorrem sem informações, por não estarem disponíveis.

MECANISMO DECISÓRIO

- 6 - Os responsáveis pela decisão possuem o conhecimento necessário para sua realização?** Deve ser avaliado se o responsável pelo passo decisório tem capacidade técnica para executar a decisão, se conhece as normas que a regulamentam e se possui formação profissional adequada.
- 7 - Existem controle e supervisão da decisão?** É necessário identificar se a decisão é acompanhada e conferida posteriormente, por pessoas do mesmo ou de outros departamentos da instituição.
- 8 - A decisão é vinculada a critérios que garantam a consideração igualitária dos interessados ou beneficiários?** É necessário identificar se existem critérios que impeçam tratamentos desiguais em situações semelhantes. Verificar a possibilidade de existir exigências desiguais.
- 9 - Há controle do contato entre o tomador da decisão e os beneficiários ou partes interessadas na decisão?** Verificar se existe controle da interação entre o tomador da decisão e interessados, se há registros ou outras formas de acompanhamento dos contatos, se o atendimento a interessados em determinado processo tem o registro dos temas tratados, garantindo igualdade de informações para todos os envolvidos.
- 10 - O passo decisório é concluído em tempo semelhante, quando há demandas semelhantes?** Identificar se existem procedimentos que são postergados enquanto outros são adiantados sem justificativas.

GERENCIAMENTO DE RESULTADOS

- 11 - há registro do histórico da decisão na instituição?** Identificar se a instituição possui registros de decisões passadas que possam ser usadas para orientar a tomada de decisão em casos semelhantes.
- 12 - As alternativas de resultado são previstas em normas internas?** Identificar se as alternativas (possibilidades) de decisão estão previstas em normas internas.
- 13 - Há histórico dos beneficiários ou partes interessadas nos resultados da decisão?** Avaliar se há condições de identificar quais foram os principais beneficiários da decisão.
- 14 - Há indicadores para avaliação do tempo adequado ao passo decisório?** Identificar se foram definidos indicadores que possam avaliar qual o tempo adequado.
- 15 - Há indicadores para avaliação dos resultados do passo decisório?** Identificar se foram definidos indicadores para avaliar se os resultados são adequados aos propósitos da política pública a que se subordina.

FONTE: EMATER .Adaptado da Controladoria Geral da União: Transparência Brasil. Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção (2011).

ANEXO VII

**MONITORAMENTO DO GERENCIAMENTO DOS PROCESSOS E
MAPEAMENTO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E DO DESEMPENHO DOS PROCESSOS**

Instituição:			Período: / / a / / (Monitoramento Semestral)				
Processos Organizacionais	PT1	PT2	Validação	PT3	PT4	Relatório	Correção
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
...							
Informações Complementares:							

FONTE: Adaptado da Controladoria Geral da União: Transparência Brasil. Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção (2011).

Orientações para Preenchimento:

Processos Organizacionais: Informar os processos selecionados para mapeamento

Colunas PT1, PT2, Validação, PT3 e PT4: Informar 1, se concluído e 0, se não concluído

Relatório: Nesta Coluna, informar 1, se entregue à direção da instituição e 0, se não entregue.

Correção: Nesta coluna informar 1 caso a instituição tenha implantado medidas corretivas e 0, caso não tenha implantado.

Informações Complementares: Utilizar esse espaço para acrescentar informações relevantes sobre as ações desenvolvidas

Responsável pela Prevenção à Corrupção

ANEXO VIII

RELATÓRIO DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS E MAPEAMENTO DE RISCOS DE CORRUPÇÃO E DE DESEMPENHO

Instituição:
1. Introdução:
2. Descrições das ações desenvolvidas:
3. Resultados obtidos com o Gerenciamento por processo e Mapeamento de Riscos de Corrupção e Desempenho:
4. Indicadores de Riscos de Corrupção e Indicadores de Desempenho:
5. Concentração dos Riscos:
6. Análise dos Riscos:
7. Análise do Desempenho:
8. Problemas Identificados nos processos:
9. Recomendações para diminuir/acabar a concentração dos Riscos:
10. Conclusão:

FONTE: EMATER Adaptado da Controladoria Geral da União: Transparência Brasil. Metodologia de Mapeamento de Riscos de Corrupção (2011).

Responsável pela Prevenção à Corrupção

ANEXO IX

FORMULÁRIO DE REGISTRO DE PRODUTIVIDADE DO TRABALHO X PROCESSO

IDENTIFICAÇÃO: ÁREA: CONTROLADORIA INTERNA

Servidor Responsável Avaliado: MAGDA ALVES LEITE

Nome da Chefia Imediata: PRESIDENCIA

Interstício Avaliatório: ___/09/2014 a ___/ 03/2014

Item	Resultados Esperados	Resultados Executados	Quantidade		Indicador	
	Atividades Planejadas	Atividades Executadas	Prevista	Real	Prazo	Produtividade
					0 a 100%	0 a 100%
01	Processos para análise	Processos analisados que envolvam autorização de despesas de valores inferiores ao estipulado pela Lei nº 17.781/12, pelo tempo máximo de 5 dias úteis na Controladoria Interna/Setorial.	180	180	100%	100%
02	Emissão de Pareceres	Emissão de Pareceres referentes aos processos de despesas de valores inferiores ao estipulado pela Lei nº 17.781/12.	180	180	100%	100%
03	Controles implementados	Controle dos pagamentos referentes aos processos de despesas de valores inferiores ao estipulado pela Lei nº 17.781/12.	180	180	100%	100%
04	Ações corretivas	Recomendar ações corretivas e saneadores das irregularidades apontadas.	20	20	100%	100%
05	Recomendar que se adotem procedimentos regulamentadores a cerca das execuções administrativas e orçamentárias.	Procedimentos regulamentadores acerca das execuções administrativas e orçamentárias	10	10	100%	100%
06	Acompanhar e implementar as ações de Gestão de Processos e Mapeamento de Risco de Corrupção junto a CGE, conforme Portaria nº 127/2014.	Gerenciamento de Processos e Mapeamento de riscos	05	03	60%	60%
07	Analisar as Prestações de Contas Anuais do Contrato/Convênio com a FUNDATER conforme Ordem de Serviço nº 003/14	Contrato/Convênio Anual: 2012/2013, 2013/2014 e 2014/2015	03	02	67%	67%
Média Geral (Soma dos percentuais alcançados / Nº Atividade)					89,57%	89,57%

Fonte: EMATER. Adaptada pela autora

 Responsável pela Área

ANEXO X

PROCESSO: Análise de Processos para Pagamento

- 1) A GEOF – Gerência Orçamentária e Financeira recebe os processos de pagamento, via protocolo. Quando se tratar de processos com valor abaixo de R\$ 500.000,00 é encaminhada para análise da Controladoria Interna Setorial.
- 2) Ao receber o Processo, o Gestor da Controladoria Interna registra o processo no sistema e faz a análise.
 - 2.1) Se estiver em conformidade e não houver ressalvas, emite-se parecer favorável e encaminha para pagamento.
 - 2.2) Quando não estiver em Conformidade, emite parecer apontando as irregularidades e devolve ao Gerente Responsável (via protocolo) para sanar irregularidades. Não sanada a irregularidade, antes de se encerrar o processo deve ser encaminhado para baixa nos registros: GEPLAN para baixa na dotação orçamentária, GEOF para baixa no resumo de empenho e demais registros, por fim, encaminhado para arquivo. Sanados as pendências, a Controladoria Interna emite novo parecer e segue para pagamento.
 - 2.3) Se estiver em conformidade, porém com pendências, emite-se parecer com ressalvas, encaminha para pagamento e posteriormente será encaminhado à Gerência Responsável para sanar as irregularidades apontadas. Sanadas as irregularidades, envia para Controladoria Interna para análise e devolve à Gerência responsável pelo Processo.



ANEXO XI

Questionário

EMATER - Agência Goiana de Assistência Técnica, Extensão Rural e Pesquisa Agropecuária do Estado de Goiás/PRESIDENCIA DA EMATER/CONTROLADORIA INTERNA

Processo: Análise de Processos para Pagamento

Data do cadastramento: 28/05/2014

Responsável pelo preenchimento: Magda Alves Leite

PD1: Processo em conformidade?

1) As informações que alimentam o passo decisório são especificadas em normas internas?

R: Sim. Leis e Decretos descritos no Ambiente de Trabalho

2) As informações que alimentam o passo decisório são construídas a partir de metodologia eficaz?

R: Não.

3) As informações utilizadas no passo decisório contam com coleta de dados estruturada?

R: Sim. Processo com toda documentação para análise

4) As informações que alimentam o passo decisório são consistentes?

R: Sim. Processo físico com documentações

5) A informação está disponível no momento que a decisão deve ser tomada?

R: Sim. Processo físico com documentações

6) Os responsáveis pelo passo decisório são capacitados pela instituição para executar a decisão?

R: Sim. Nível Superior, Mestrado, Especialização em Auditoria, Especialização em Agronegócio e Marketing.

7) Existem controle e supervisão da decisão?

R: Não.

8) A decisão é vinculada a critérios que garantam a consideração igualitária dos interessados ou beneficiários?

R: Sim. Sim. Os parâmetros utilizado são definidos em Lei e Normativas

9) Há controle do contato entre o decisor e os beneficiários ou partes interessadas na decisão?

R: Não se aplica. Não há contato direto entre as partes interessadas

10) O passo decisório é concluído em tempo semelhante, quando há demandas semelhantes?

R: Sim. Os processo são pressionados por prazo de vencimento

11) Há registro do histórico da decisão na instituição?

R: Sim. Sistema de controle de processo do Estado

12) As alternativas de resultados são previstas em normas internas?

R: Não.

13) Há histórico dos beneficiários ou partes interessadas nos resultados da decisão?

R: Não se aplica. Os Beneficiários ou Partes Interessadas não acesso direto nas decisões da Controladoria Interna.

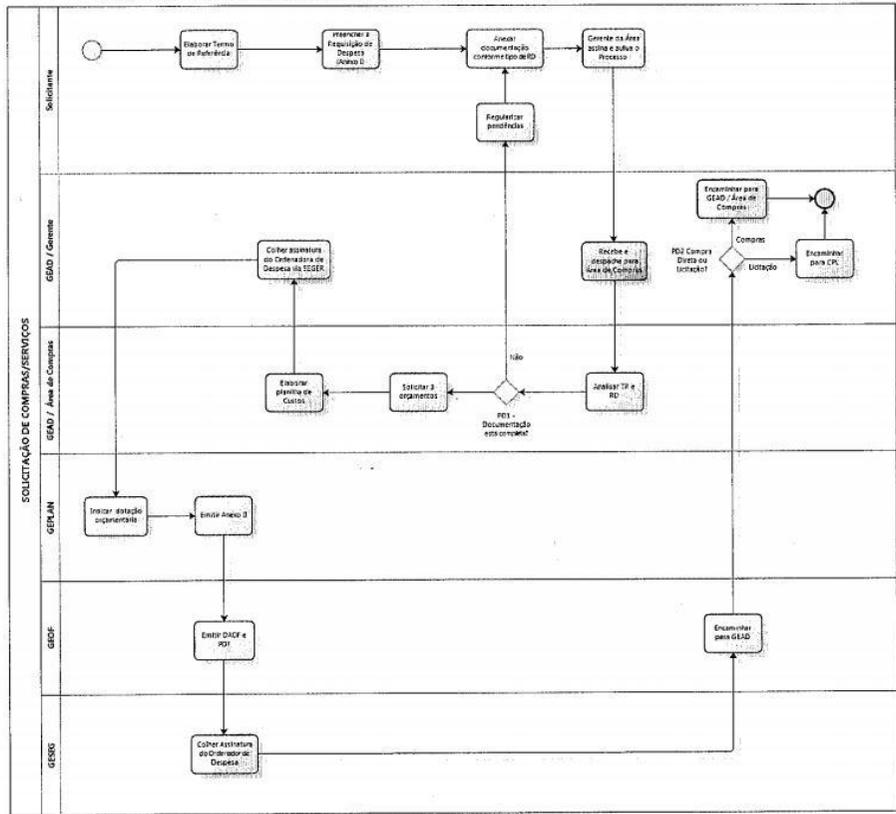
14) Há indicadores para avaliação do tempo adequado ao passo decisório?

R: Sim. Prazo de Vencimento para pagamento

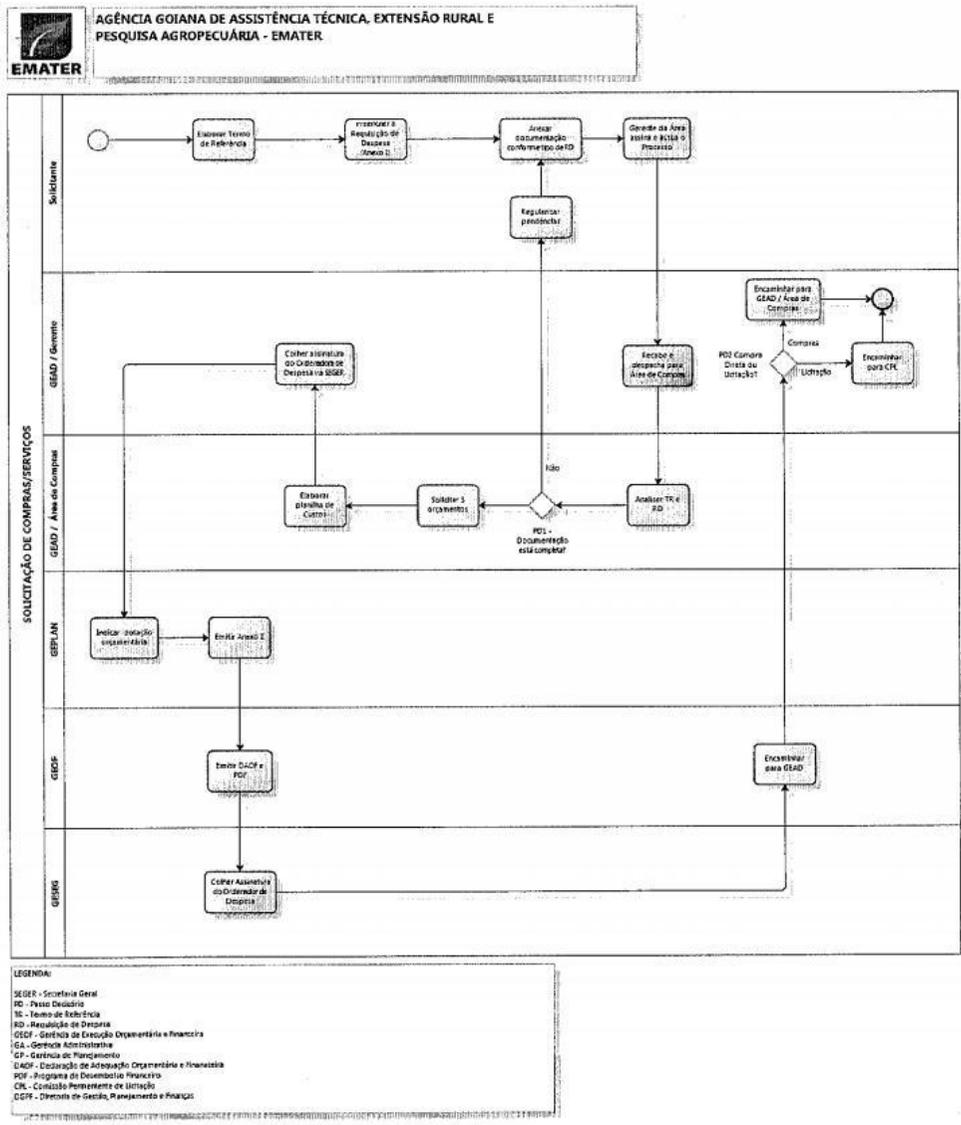
15) Há indicadores para avaliação dos resultados do passo decisório?

R: Não.

ANEXO XII - FLUXOGRAMA : SOLICITAÇÃO DE COMPRAS / SERVIÇOS



- LEGENDA:**
- SEGE - Secretaria Geral
 - PD - Plano Diretor
 - TR - Termo de Referência
 - PD - Registro de Dados
 - GEAD - Gerência de Extensão Organizacional e Recursos
 - GA - Gerência Administrativa
 - GP - Gerência de Planejamento
 - DSDF - Departamento de Admissão Organizacional e Financeira
 - PPF - Programa de Desenvolvimento Financeiro
 - CS - Comissão Permanente de Licitação
 - OGIF - Diretoria de Gestão, Planejamento e Finanças



PROCESSO DE COMPRA DIRETA

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES

SOLICITAÇÃO DE COMPRAS – A Gerência Administrativa encaminha o processo de Solicitação de Compras/Serviços à Área de Compras para cadastrar a aquisição de compras e/ou serviço no Sistema COMPRASNET.

CADASTRO COMPRASNET – Área de Compras cadastra a solicitação de compras no Sistema COMPRASNET.

GERA AUTORIZAÇÃO – SEGPLAN/Superintendência de Suprimentos e Logística - gera a autorização para aquisição de compras/serviços, através do Sistema COMPRANET.

DIVULGAÇÃO E PUBLICIDADE – GEAD/Área de Compras disponibiliza no COMPRANET pelo período de 2 (dois) dias, para divulgação e publicidade do procedimento para os fornecedores cadastrados no Cadastro Unificado de Fornecimento do Estado – CADFOR, em seguida dará início à Sessão Pública, na data e horário previsto na Oferta de Compras, por um período de 2 (duas) horas, após este período o Sistema COMPRASNET definirá o melhor lance proposta e sendo este igual ou menor que a Oferta de Compra o próprio sistema homologará eletronicamente o procedimento, posteriormente anexa a Certidão de Regularização Cadastral –CRC e envia o processo a GEOF para solicitar PPT.

SOLICITA PPT - Solicita à SEGPLAN, emite a Programação de Prioridade Trimestral – PPT, emite o rascunho da Nota de Empenho, após a liberação da Programação de Prioridade Trimestral – PPT, pela SEGPLAN, colhe assinatura do Diretor de Gestão, Planejamento e Finanças na Nota de Empenho em Documento Único de Execução Financeira – DUEOF e encaminha o processo à GESEG para colher a assinatura do Presidente na Nota de Empenho em Documento Único de Execução Financeira – DUEOF.

COLHE ASSINATURA – A GESEG colhe a assinatura do Presidente na Nota de Empenho em Documento Único de Execução Financeira-DUEOF e devolve o processo à GERAD para encaminhar a Nota de Empenho à Contratada solicitando a entrega do objeto e a respectiva Nota Fiscal.

SOLICITA NOTA FISCAL – GERAD encaminha a Nota de Empenho à Contratada solicitando o objeto e a respectiva Nota Fiscal e após recebê-la devolve o processo à GEOF para solicitar à SEFAZ o Cronograma Mensal de Desembolso Financeiro – CMDF. E no caso de aquisição de publicação, encaminha à Biblioteca para registrar no acervo o material.

SOLICITA CMDF – A GEOF solicita à SEFAZ o Cronograma Mensal de Desembolso Financeiro – CMDF, emiti o rascunho da Ordem de Pagamento, após a liberação do Cronograma Mensal de Desembolso Financeiro – CMDF e encaminha o processo à GESEG para colher e assinatura do Presidente.

ORDENA DESPESA - GESEG colhe a assinatura do Presidente na Ordem de Pagamento, após assinatura solicita à GEOF para enviar a OP eletronicamente para assinatura do Ordenador de despesa e caso esteja de acordo e devidamente assinado devolve o processo à GEOF para as providências necessárias.

EFETUA PAGAMENTO - Envia a Ordem de Pagamento ao Banco para concluir o pagamento, autenticá-la e efetuar o depósito na conta do favorecido.

REGISTRA PAGAMENTO – GEOF/Área de Contabilidade lança os devidos registros contábeis e, em caso de contrato manter o processo na Gerência para pagamento das parcelas, mensal e, após pagamento da última parcela enviar os autos à GERAD/Gestor do Contrato para providenciar o Termo Aditivo, se for o caso e informa à GEPLAN/Área de Planejamento e Orçamento, o valor real pago para atualização dos controles orçamentários.

ARQUIVA PROCESSO – GESEG/Área de Protocolo arquiva o processo, após pagamento da última parcela.



GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS
Secretaria de Estado da Casa Civil

DECRETO Nº 7.905, DE 11 DE JUNHO DE 2013.

Dispõe sobre a aplicação de mapeamento de riscos de corrupção nos processos organizacionais e de serviços no âmbito do Poder Executivo Estadual, sob a coordenação técnica da Controladoria-Geral do Estado, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DE GOIÁS, no uso de suas atribuições constitucionais e legais e tendo em vista o que consta do Processo nº 201300013002230,

DECRETA:

Art. 1º É adotada a aplicação continuada de mapeamento de riscos de corrupção nos processos organizacionais e de serviços no âmbito do Poder Executivo Estadual.

Parágrafo único. O mapeamento de riscos de corrupção consiste em ferramenta de gestão que permite aos agentes públicos mapear os processos organizacionais e de serviços no âmbito dos órgãos e das entidades que dirigem, de forma a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de atos de corrupção.

Art. 2º. Compete à Controladoria-Geral do Estado a coordenação técnica da implantação de mapeamento de riscos de corrupção conforme determinada por este Decreto.

Parágrafo único. A Controladoria-Geral do Estado poderá empreender visitas técnicas e auditoriais operacionais nos órgãos e nas entidades do Poder Executivo especificamente para acompanhar a implantação de mapeamento de riscos de corrupção.

Art. 3º Sujeitam-se ao disposto neste Decreto os órgãos da administração direta, as autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, controlados direta ou indiretamente pelo Estado de Goiás.

Parágrafo único. Os Conselhos de Administração, no âmbito das empresas estatais, deverão determinar a aplicação deste Decreto nas respectivas entidades.

Art. 4º Os órgãos e as entidades do Poder Executivo Estadual, no prazo de 30 (trinta) dias a contar da data de publicação deste Decreto, deverão indicar formalmente à Controladoria-Geral do Estado o respectivo representante diretamente responsável pela implantação de procedimento de mapeamento de risco de corrupção em seus processos, bem como por sua interlocução para tal fim com o órgão coordenador técnico.

§ 1º Os representantes indicados na forma do disposto no caput deste artigo deverão encaminhar relatórios trimestrais de acompanhamento da implementação de mapeamento de riscos de corrupção à Controladoria-Geral do Estado de Goiás.

§ 2º A Controladoria-Geral do Estado encaminhará, semestralmente, relatório analítico

ao Chefe do Poder Executivo, com informações sobre o andamento da aplicação de mapeamento de riscos de corrupção nos processos dos órgãos e das entidades do Poder Executivo.

Art. 5º Visando à eficácia da adoção de mapeamento de riscos de corrupção em seus processos, os órgãos e as entidades do Poder Executivo deverão:

I – adotar método de gestão que permita aos agentes públicos mapear e avaliar os processos organizacionais de forma a identificar fragilidades que possibilitem a ocorrência de riscos de corrupção;

II – implementar medidas preventivas que reduzam as vulnerabilidades e os riscos capazes de fragilizar seus processos;

III – estruturar um colegiado setorial para gerenciar o mapeamento de riscos de corrupção, formado por dirigentes do órgão ou da entidade e servidores responsáveis pela aplicação da metodologia em cada um de seus processos.

Art. 6º A Controladoria-Geral do Estado poderá expedir regras complementares necessárias à implantação de mapeamento de riscos de corrupção pelos órgãos e pelas entidades do Poder Executivo, competindo-lhe adotar as medidas necessárias à capacitação dos respectivos representantes e demais servidores indicados.

Art. 7º Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

PALÁCIO DO GOVERNO DO ESTADO DE GOIÁS, em Goiânia, 11 de junho de 2013, 125ª da República.

MARCONI FERREIRA PERILLO JÚNIOR

(D.O. de 14-06-2013)

Este texto não substitui o publicado no D.O. de 14-06-2013.

 imprimir