



# **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

**GISELLE CAMARGOS VOLPONI DA ROCHA  
MAURO CESAR DA SILVEIRA**

## FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Giselle Camargos Volponi da Rocha  
Mauro Cesar da Silveira

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar quais são os fatores críticos de sucesso na gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais, a partir da percepção dos principais atores envolvidos. O setor público tem buscado, cada vez mais, a prestação de serviços de maior qualidade para o cidadão, adotando práticas como a Gestão para Resultados. O Governo de Minas, nos últimos anos, também buscou implementar técnicas de gestão voltadas para o desenvolvimento do Estado a fim de atender melhor às necessidades e demandas da sociedade. Uma das práticas é a gestão intensiva dos processos considerados estratégicos. O artigo apresenta uma pesquisa descritiva exploratória, com a realização de pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada. Observou-se que a gestão dos Processos Estratégicos possui fatores críticos de sucesso diferentes dos apontados pela literatura, devido às características específicas da metodologia adotada no Governo de Minas Gerais.

**Palavras-chave:** Gestão de processos. Processos Estratégicos. Fatores Críticos de Sucesso. Governo de Minas Gerais.

## 1 INTRODUÇÃO

Qualquer organização, seja ela pública ou privada, precisa coordenar o seu trabalho, para que este seja feito da melhor forma, com eficiência na utilização dos recursos e eficácia no alcance dos resultados pretendidos. A maneira que se faz essa coordenação está diretamente ligada à forma como os recursos e atividades estão projetados, são geridos no dia-a-dia e como a organização irá gerar o aprendizado e promover melhorias (PAIM *et al.*, 2009).

Para que resultados sejam alcançados, os processos devem ser administrados, geridos. Ou seja, deve ser feita a gestão dos processos, que pode ser definida como um conjunto articulado de atividades permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos (PAIM *et al.*, 2009). Os principais objetivos da gestão de processos são: tornar os processos mais eficazes, produzindo os resultados esperados; tornar os processos mais eficientes, minimizando o uso de recursos e aprimorando seus resultados; e tornar os processos adaptáveis, capazes de serem modificados conforme as necessidades variáveis do cliente e da organização (HARRINGTON, 1993).

Nas organizações públicas, o interesse em se melhorar os processos se revelam no contexto em que o foco no cidadão passa a ser mais valorizado. Para atender melhor às demandas da sociedade, o setor público passa a adotar novos modelos de gestão, a fim de promover resultados e eficácia. Uma boa gestão é aquela que consegue atender às demandas, aos interesses e às expectativas dos cidadãos ou empresas, criando valor público (MARTINS; MARINI, 2010).

O Governo de Minas Gerais, nos últimos anos, buscou implementar técnicas de gestão voltadas para o desenvolvimento do Estado, para otimizar a utilização dos recursos, focando nos resultados gerados, e uma maior aproximação com a sociedade, a fim de atender melhor suas necessidades e demandas. Uma das técnicas utilizadas é a gestão de processos, que iniciou-se em 2003 com a criação da Diretoria Central de Otimização de Processo (DCOP) e, desde então, têm evoluído bastante, partindo de iniciativas pontuais de otimização de processos para uma gestão mais estruturada dos Processos Estratégicos do Governo de Minas.

A estratégia governamental do Executivo Estadual de Minas Gerais está ancorada no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que elabora uma visão de futuro para a sociedade mineira, representa o planejamento de longo prazo e estabelece as grandes diretrizes para a atuação do setor público em Minas Gerais. A partir dos objetivos norteadores apresentados no PMDI, é elaborado o Plano Plurianual da Ação Governamental (PPAG), que corresponde ao planejamento de médio prazo (período de 4 anos) e traz os objetivos almejados para o Estado desdobrados em Programas Estruturadores, compostos por Projetos e Processos Estratégicos.

Para que melhores resultados sejam alcançados, os Processos Estratégicos possuem gerentes, responsáveis pela gestão destes, e são intensivamente monitorados pelo Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional (NCGERAES).

Outro conceito abordado nesse trabalho é o de Fatores Críticos de Sucesso, que são aqueles essenciais para o sucesso ou fracasso no alcance de determinado objetivo. Tal conceito está relacionado ao fato de que se o fator for bem gerenciado pela organização, provavelmente não ocorrerão problemas relacionados a ele.

Nesse sentido, para realização desse trabalho, pergunta-se: quais são os fatores críticos de sucesso na gestão dos Processos Estratégicos do governo de Minas Gerais? Para atingir o objetivo da pesquisa, recorre-se ao alcance dos seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o modelo de gestão de Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais;
- b) descrever os Fatores Críticos de Sucesso na implementação de práticas de gestão de processos no setor público, conforme apontado por Santos (2012);
- c) analisar a pertinência dos Fatores Críticos de Sucesso encontrados em Santos (2012) no caso da gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais;

- d) definir Fatores Críticos de Sucesso específicos para a gestão de Processos Estratégicos;

Este trabalho traz uma análise das práticas realizadas até 2014 e, portanto, algumas rotinas de trabalho e estruturas podem já ter sofrido mudanças.

## 2 GESTÃO DE PROCESSOS

A maneira que a organização coordena seu trabalho está relacionada à forma como os recursos e atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho. Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, uma vez que a necessidade de coordenar deriva da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si. Quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho, maior é a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir processos.

A fim de alcançar resultados, os processos devem ser administrados, geridos. Desta forma, destaca-se o conceito de gestão de processos como um conjunto articulado de atividades permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos (PAIM, 2009). A Gestão de Processos tem como principais objetivos: tornar os processos mais eficazes, produzindo os resultados esperados; tornar os processos mais eficientes, minimizando o uso de recursos e aprimorando seus resultados; e tornar os processos adaptáveis, capazes de serem modificados conforme as necessidades variáveis do cliente e da organização (HARRINGTON, 1993).

De acordo com Oliveira (2006, *apud* ARAUJO, 2011), a gestão de processos deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenhar o negócio e todas as suas partes ou atividades integrantes. É necessário que sejam monitorados, mensurados e registrados os resultados gerados pelos processos, para promover sua melhoria contínua (MINAS GERAIS, 2011Aa).

## 2.1 Gestão de processos no setor público

Toda organização pública tem seus fundamentos baseados em princípios e diretrizes legais, que levam ao cumprimento de seus principais objetivos. Tais princípios e diretrizes, porém, podem se tornar barreiras à execução de uma administração eficiente e efetiva. Dessa forma, o setor público, comumente, é visto como ineficiente e com baixa agregação de valor para a sociedade (PAIM *et al.*, 2004).

Paralelamente a esse cenário, cada vez mais, o Estado vem desempenhando um papel maior de oferta de valor público<sup>1</sup> para os cidadãos, a fim de promover bem estar e condições para o desenvolvimento por meio de da oferta de serviços e infraestrutura. O cidadão, usuário desses serviços, também passa pelo processo de evolução, tornando-se cada vez mais exigente, demandando serviços de melhor qualidade e eficiência (SERRA, 2008). Para atender a essas demandas, o setor público vem buscando a adoção de novos modelos de gestão, a fim de trazer promover resultados e eficácia (MARTINS; MARINI, 2010).

Dessa forma, a gestão de processos tem ganhado cada vez mais destaque na melhoria da gestão do setor público, uma vez que:

[...] (a) resulta em maior valor ao beneficiário; (b) promove a integração e orientação para resultados entre as várias unidades organizacionais; (c) possibilita a racionalização de recursos orçamentários, financeiros, humanos, materiais, tecnológicos. (MARTINS; MARINI, 2010, p. 154)

Para que o alcance dos objetivos de implementação de práticas de gestão de processos, devem, ainda, ser observados alguns fatores que são críticos para o seu sucesso.

## 3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A implementação de práticas de gestão de processos é mais complexa do que parece, uma vez que cruza departamentos e, progressivamente, fronteiras organizacionais como clientes, fornecedores e parceiros tornam-se mais envolvidos nas atividades da organização, abrangendo *stakeholders* internos e externos (JESTON; NELIS, 2008).

<sup>1</sup> Valor público, segundo Moore (1995, *apud* FERREIRA, 2010), é quando são alcançados realizados politicamente desejáveis, de propriedade coletiva e que proporcionam mudanças sociais.

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são aqueles essenciais para o sucesso ou fracasso no alcance de determinado objetivo, referem-se às barreiras e aos facilitadores que influenciam determinada prática (BULLEN; ROCKART, 1981). Esse conceito está intimamente relacionado à forma que o fator é gerenciado pela organização, podendo ou não ocorrer problemas relacionados a ele. No entanto, se não houver uma estratégia para diminuir o impacto do fator na iniciativa de gestão de processos, existirão grandes possibilidades de ocorrer atrasos ou falhas durante a iniciativa (SANTOS, 2012).

A adoção da gestão de processos envolve atividades, tais como, identificar, modelar, executar, medir, monitorar e melhorar processos, que podem atingir diversos níveis organizacionais. Quanto mais amplo for o escopo da iniciativa de gestão de processos, maior deve ser a precaução para extrair o melhor dos seus benefícios. De acordo com Sentanin, Santos e Jabbour (2008, *apud* SANTOS, 2012), ao identificar e gerenciar os Fatores Críticos de Sucesso envolvidos em iniciativas de gestão de processos, aumenta as de sucesso da prática. Esses fatores podem variar entre organizações, ramos de negócio, cargos e setores dentro de uma mesma empresa.

Em sua pesquisa, Santos (2012) identifica quais são os fatores críticos de sucesso na implementação de iniciativas de gestão de processos no setor público. Primeiramente, foram levantados os principais FCS apontados pela literatura, encontrados em: Pritchard e Armistead (1999), Jeston e Nelis (2008), ABPMP (2009), Smith e Furt (2009) e Trkman (2010).

Após fazer esse levantamento, Santos (2012), por meio de estudos de caso e aplicação de questionários, definiu quais são os Fatores Críticos de Sucesso relacionados à implementação de iniciativas de gestão de processos específicas no setor público. Os FCS identificados e que serão utilizados como base nessa pesquisa são:

- a) apoio da alta administração;
- b) burocracia e cultura do setor público;
- c) competências da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades);
- d) composição da equipe de processos formada por pessoal interno;

- e) comunicação entre a equipe de processos e os membros da organização;
- f) conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos de BPM;
- g) conscientização dos benefícios e exigências da gestão de processos;
- h) direcionamento da organização para a utilização de software livre;
- i) experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas;
- j) impacto da mudança de governo por causa das eleições;
- k) impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de BPM;
- l) insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria;
- m) priorização dos clientes internos para com a iniciativa de BPM;
- n) recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa de BPM; e
- o) rotatividade de pessoal terceirizado ou contratado.

Cada um dos fatores apontados por Santos (2012) pode ser melhor analisado a seguir conforme as definições encontradas na literatura.

De acordo com Jeston e Nelis (2008), se não houver um forte apoio da alta gestão, dificilmente a implantação chegará ao sucesso. E tal apoio, não deve se limitar à motivação da equipe, mas, também deverá ter o suporte, financiamento, empenho e tempo dos líderes envolvidos na iniciativa. A liderança será responsável por sempre vender a ideia de gestão de processos, mostrando os benefícios e resultados da iniciativa. Se não houver um envolvimento da alta administração, ela pode se tornar inútil do ponto de vista organizacional (SMITH; FURT, 2009). Além disso, uma liderança executiva (ABPMP, 2009) designada para supervisionar o desempenho dos processos-chave pode ser mais eficaz, uma vez que essas pessoas possuem uma visão mais ampla de negócio, além de poder e liberdade na tomada de decisões.

No setor público, o apoio da alta administração também se faz importante, uma vez que pode contribuir na obtenção de recursos para a implantação da prática de gestão de processos e, a partir desse apoio, clientes internos podem colaborar

com menos resistência à nova metodologia. Na maioria dos casos apontados por Santos (2012), esse fator foi assinalado como uma influência bastante positiva nas iniciativas de BPM no setor público. O apoio de um patrocinador é muito importante quando há mudanças na estrutura organizacional e/ou no modo de trabalho das pessoas envolvidas. Além disso, a forma de atuação, monitoramento e fornecimento de subsídios desse patrocinador terá forte influência nos resultados da iniciativa.

A burocracia e cultura do Setor Público também geram diversos impactos na iniciativa de gestão de processos. De acordo com Santos (2012), existem diversas etapas que transcendem a prática de gestão de processos, tais como, editais, licitações e regimentos internos, que geram impactos na iniciativa. Apesar de tais aspectos burocráticos serem obrigatórios no setor público, se faz necessária a realização de uma análise mais profunda a fim de alinhá-los aos processos de negócio, a fim de torná-los mais eficientes com relação ao tempo de execução e as atividades realizadas. Para que haja um menor impacto no andamento da iniciativa de BPM, a burocracia e a cultura do setor público precisam de uma atenção especial. É importante, portanto, traçar estratégias para tentar gerenciar esse fator.

É possível observar, de acordo com Santos (2012), que as competências da equipe de processos<sup>2</sup> são fundamentais para o sucesso da implantação das práticas de gestão de processos nas organizações. Estes devem ter conhecimento sobre a metodologia, bem como, sobre os benefícios que a iniciativa pode gerar. Dessa forma, destaca a importância para o sucesso da implementação das práticas de gestão de processos da realização de diversas capacitações para desenvolver as competências e habilidades necessárias.

Conforme apontado por Santos (2012), as iniciativas em gestão de processos podem partir do pessoal interno da organização ou de uma consultoria externa. O fato de a equipe de processos ser formada por pessoal interno da organização pode ser um fator crítico de sucesso. Em seu trabalho, inclusive, o autor observou que pode haver uma preferência em treinar ou ter pessoas internas da organização para conduzir as iniciativas de BPM. De acordo com o autor, quando a iniciativa parte do pessoal interno, a receptividade e a colaboração dos clientes internos podem ser melhores e mais dinâmicas.

---

<sup>2</sup> Santos (2012) se refere à equipe de processos como aquela responsável por conduzir e institucionalizar a iniciativa de BPM na organização.

Outro fator está relacionado à maneira que a equipe de processos se comunica e mantém os clientes internos informados sobre a iniciativa de gestão de processos. Os envolvidos devem entender os objetivos e os benefícios que a prática pode gerar para organização, para que possa trazer um resultado positivo. Além disso, os clientes internos são grandes colaboradores e facilitadores, uma vez que fornecem diversas informações essenciais para que a prática seja implantada de maneira eficaz (SANTOS, 2012).

De acordo com Smith e Furt (2009), é muito importante o treinamento de todas as pessoas envolvidas na iniciativa quanto aos conceitos e práticas de BPM, elas devem estar cientes dos benefícios da prática e, também, motivadas. Pritchard e Armistead (1999) apontam o treinamento de funcionários como um pré-requisito para o sucesso de qualquer iniciativa de gestão de processos. Segundo Santos (2012), é preciso instituir em todos os níveis organizacionais os conceitos relacionados à gestão de processos, uma vez que os clientes internos podem ter dificuldades em ter uma visão horizontal dos processos que estão envolvidos. Muitas vezes, eles têm conhecimento apenas de suas atividades específicas, não entendendo a importância de seu papel no processo com um todo. A partir dos conceitos em gestão de processos bem definidos, os membros da organização terão um controle maior sobre os processos que participam. Essa conscientização se torna, portanto, um fator crítico para o sucesso da implantação da prática de gestão de processos.

De acordo com Santos (2012), os benefícios podem não estar claros o suficiente para os clientes internos, tornando-se crítico o alcance do sucesso esperado para a iniciativa de gestão de processos. Cabe à organização, realizar treinamentos, palestras e a sensibilização com todos os envolvidos, deixando claro os motivos das mudanças que ocorrem para a implantação de práticas de BPM, destacando a importância para os resultados da organização.

Na maioria das práticas de gestão de processos, o uso da tecnologia de informação se mostra como um importante instrumento. Em alguns casos nas instituições públicas, existe apenas a opção de fazer uso de *software* livre, que pode não atender a todas as necessidades da organização por não possuir

personalizações. Desta forma, em alguns casos, esse fator pode ser considerado crítico para o sucesso da implantação da iniciativa de gestão de processos (SANTOS, 2012).

Em sua pesquisa, Santos (2012) identificou a dificuldade em utilizar ferramentas tecnológicas como um fator crítico para o sucesso da implantação de gestão de processos. Algumas pessoas que foram envolvidas na iniciativa não foram capacitadas para utilizar as ferramentas e tinham dificuldade com o manuseio de computador. Devido ao fato de o setor público possuir funcionários públicos atuando há muitos anos, muitos deles não acompanharam a evolução tecnológica. Nas organizações estudadas, esse fator foi apontado como uma causa para atrasos, retrabalhos e desmotivação, existindo, ainda, um receio de implantar um sistema para apoiar a gestão de processos, acreditando que o mesmo não seria devidamente utilizado (SANTOS, 2012).

Quando há troca no Governo, há uma mudança nos interesses políticos e, como consequência, frequentemente, muitos projetos e iniciativas que vinham sendo realizados podem ser interrompidos e novos projetos se iniciam. O fato de existir essa possibilidade de mudança na diretriz pode trazer um sentimento natural de resistência dos clientes internos. Além disso, nesse período de transição, a influência política impacta, também, na troca dos cargos mais altos e estratégicos, como gestores e diretores, que são ocupados por pessoas que devem oferecer um maior apoio na iniciativa de gestão de processos, como já foi apontado (SANTOS, 2012).

No estudo realizado por Santos (2012), foi identificado que algumas legislações que permeiam os processos do setor público podem ser causadoras de alguns entraves, atrasos e retrabalhos, por já se tornarem antigas e obsoletas. Além disso, alguns processos são determinados por completo por leis e normas. Esse fator, portanto, deverá ser considerado e gerenciado durante a implantação de práticas de gestão de processos.

A insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria, de acordo com Santos (2012), é uma das principais causas de desmotivação por parte dos servidores em relação às iniciativas de gestão de processos. Isso se deve ao fato de não haver uma continuidade e finalização de

diversos projetos de melhoria na administração pública, levando um sentimento de frustração e insegurança para a realização de projetos que seguem essa mesma linha de gestão de processos. Santos aponta, ainda, que esse sentimento pode ser repassado a outras pessoas da organização, fazendo com que essa resistência passe a compor a cultura organizacional.

Os clientes internos devem reconhecer os benefícios e a importância de se fazer gestão de processos. Quando isso não ocorre, porém, os servidores podem não priorizar as atividades voltadas à iniciativa de gestão de processos, como reuniões para modelar e redesenhar processos, dificultando a implementação da iniciativa, uma vez que não há uma colaboração esperada desses clientes internos (SANTOS, 2012).

A equipe de processos e os clientes internos devem uma boa estrutura para a realização de seus trabalhos operacionais e de apoio à iniciativa de gestão de processos. A infraestrutura apontada nesse fator é aquela considerada mais básica, como computadores, internet de qualidade. Tal fator pode ser considerado crítico para o sucesso da implantação de gestão de processos uma vez que deve ser gerenciado para não impactar de forma negativa (SANTOS, 2012).

No setor público, há uma rotatividade de pessoal muito grande, seja causada por vencimento de processos seletivos simplificados (2 anos), por encerramento de contrato de terceiro, ou por uma mudança de funções dentro da própria máquina pública. Conforme apresentado por Santos (2012), essas mudanças possuem um impacto negativo, uma vez que os conhecimentos adquiridos pelo funcionário são levados consigo ao deixar a organização, fazendo com que a nova pessoa tenha que ser novamente capacitada para ocupar o novo posto.

Tais fatores críticos apresentados por Santos (2012) foram observados nas organizações públicas por ele estudadas. No caso apresentado neste trabalho, da Gestão dos Processos Estratégicos da Administração Pública de Minas Gerais, nem todos esses fatores se aplicam da mesma forma, sendo necessária a realização de uma análise da pertinência destes, que será apresentada a seguir.

## 4 METODOLOGIA

Essa pesquisa pode ser considerada descritiva e exploratória. Segundo Gil (2010, p. 41), as pesquisas exploratórias “[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Na maioria dos casos, elas envolvem “[...] levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências com o problema pesquisado e análise de exemplos[...].” e costumam tomar a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudos de caso.

Já as pesquisas descritivas visam descrever características de algum fenômeno ou população ou estabelecer relações entre variáveis. Sua principal característica envolve a “[...] utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 2010, p. 42).

As técnicas que viabilizaram a realização desta pesquisa foram: pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevista semiestruturada.

Pesquisa bibliográfica é aquela “[...] abrange toda bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo. [...] Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 166) Assim, foi feita uma pesquisa na literatura a respeito dos conceitos fazem parte da gestão de processos, bem como sobre fatores críticos de sucesso.

Yin (2005, p. 121) aponta a observação participante, na qual o observador não é passivo, ele também participa ativamente do processo que está sendo estudado. O autor destaca que uma das formas de observação participante é “trabalhar como membro de uma equipe em uma organização”. Neste sentido, por meio do estágio realizado no NCGERAES, será possível utilizar a observação participante.

Entrevista “[...] é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional [...]” (MARCONI e LAKATOS, 2012, p. 178). Uma entrevista com roteiro semiestruturado, segundo Oliveira (2002), possui um roteiro com as perguntas principais a respeito do assunto, mas, ao longo da entrevista, outras questões que forem pertinentes ao momento podem ser abordadas. Os roteiros das entrevistas encontram-se no Apêndice A.

Dessa forma, foram realizadas entrevistas com envolvidos na gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais a fim de entender como foi a implementação dessa prática de pontos de vista diferentes e identificar quais são os fatores críticos de sucesso para a gestão dos processos. Foram entrevistados quatro representantes da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), sendo a Subsecretária, o Gestor do Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional (NCGERAES), a Diretora do Escritório Central de Resultados em Processos e um Setorialista do NCGERAES. Além destes, foram entrevistados três gerentes de Processos Estratégicos indicados pelo Escritório Central de Resultados em Processos, por possuírem realidades e formas de gestão distintas.

## **5 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO DOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DO GOVERNO DE MINAS GERAIS**

Nessa seção, será abordado quais são os fatores críticos de sucesso observados na gestão dos Processos Estratégicos do governo de Minas Gerais.

### **5.1 Gestão de processos no governo de Minas Gerais**

Nos últimos anos, o Governo de Minas Gerais buscou implementar técnicas de gestão voltadas para o desenvolvimento do Estado, para otimizar a utilização dos recursos, focando nos resultados gerados, e uma maior aproximação com a sociedade, a fim de atender melhor suas necessidades e demandas. Uma das técnicas utilizadas foi a gestão de processos, que, conforme apontado por Harrington (1993), busca tornar os processos mais eficazes, produzindo os resultados esperados, mais eficientes, minimizando o uso de recursos e aprimorando seus resultados, e adaptáveis, capazes de serem modificados conforme as necessidades variáveis do cliente e da organização.

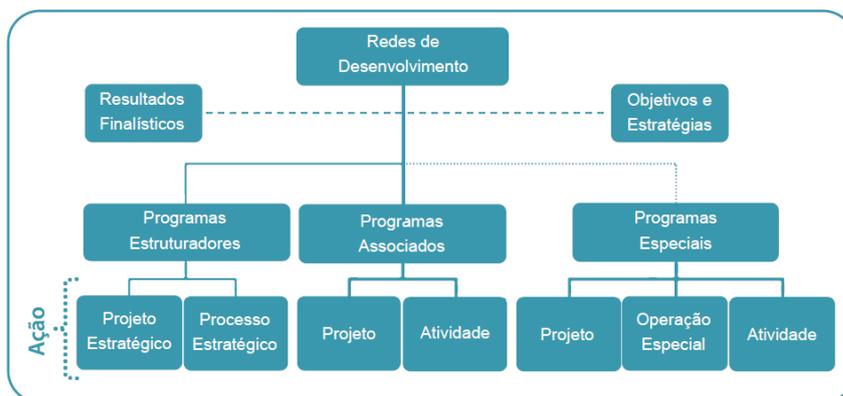
As primeiras iniciativas voltadas para a gestão de processos no Governo de Minas Gerais iniciaram-se em 2003 com a criação da Diretoria Central de Otimização de Processo (DCOP) e, desde então, o modelo e sua forma de atuação

têm evoluído bastante, partindo de iniciativas pontuais de otimizações de processos para “[...] um esforço estruturado de gestão e melhoria contínua dos processos alinhados à estratégia governamental.” (BRITO; SILVEIRA; FERREIRA, 2014, p.1)

### 5.1.2. Processos Estratégicos

Toda a estratégia governamental do Executivo Estadual de Minas Gerais está ancorada no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI), que elabora uma visão de futuro para a sociedade mineira e estabelece as grandes diretrizes para a atuação do setor público em Minas Gerais. Por meio do PMDI busca-se definir os objetivos almejados para o Estado que deverão ser desdobrados em programas prioritários, fundamentais para a materialização do futuro desejado. (MINAS GERAIS, 2013) Tais Programas Estruturadores são, ainda, desdobrados em projetos e processos estratégicos, conforme figura 1:

Figura 1: Estrutura de Vinculação dos Programas e Ações ao PMDI (Plano Mineiro de Desenvolvimento integrado)



Fonte: Minas Gerais (2013)

De acordo com PMDI, Processo Estratégico pode ser definido como

[...] conjunto de atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um output específico para um determinado cliente/usuário. Sua seleção é feita a partir de três critérios: Alta relevância estratégica; Elevado nível de exposição externa; e Alto volume de recursos envolvidos. (MINAS GERAIS, 2011b).

Para definição de quais seriam os Processos Estratégicos foi realizado um inventário de quais eram os processos que os órgãos consideravam estratégicos, além daqueles Projetos Estratégico que já tinham características de processos (Entrevistado 2). Posteriormente, foram priorizados aqueles mais críticos para compor os Programas Estruturadores. Segundo Brito, Silveira e Ferreira (2014), a realização da priorização levou em consideração quatro critérios: o impacto na vida do cidadão, avaliando o impacto do Processo na melhoria dos serviços prestados e/ou as condições de vida do cidadão; a relevância para a estratégia do Governo, considerando a contribuição do Processo para o alcance das transformações desejadas na Estratégia do Governo, expressas nas prioridades do PMDI; o impacto na reputação do Governo, quanto o Processo pode impactar a reputação do Governo, considerando a dimensão e a variedade de públicos atingidos; e o volume de recursos financeiros envolvidos. Após a definição dos Processos Estratégicos, estes passam a ser intensivamente monitorados, procurando-se avaliar o desempenho e os resultados gerados por esses. (BRITO; SILVEIRA; FERREIRA, 2014)

O monitoramento da Gestão dos Processos Estratégicos é feito com o apoio de uma ferramenta informatizada, o Sistema de Monitoramento da Estratégia Governamental, que permite o acompanhamento de tudo o que foi planejado para cada Processo Estratégico. No planejamento, são definidos os principais produtos do processo e são estabelecidas metas físicas e financeiras para eles. Além disso, são acompanhados indicadores de desempenho do processo e o cronograma do Plano de Melhoria.

É importante destacar o papel de alguns atores que estão envolvidos na Gestão dos Processos Estratégicos. No atual modelo, a unidade responsável pelo monitoramento é o Núcleo Central de Gestão Estratégica de Projetos e do Desempenho Institucional (NCGERAES), que tem como finalidade:

realizar a gestão da estratégia governamental, mediante o planejamento, a gestão, a coordenação e o monitoramento das ações governamentais, bem como a atuação em conjunto com os órgãos e entidades na implantação de melhorias, visando à eficiência e à eficácia na Administração Pública, competindo-lhe, entre outros, acompanhar, analisar e avaliar o desempenho físico-financeiro dos programas estruturadores, projetos e processos estratégicos, e coordenar o processo de formulação das diretrizes para as ações de Governo, de acordo com as orientações estratégicas do PMDI (FERREIRA; RIBEIRO; ROCHA, 2014, p.10).

O principal responsável pelo processo é o Gerente de Processo Estratégico, que tem como função garantir o desempenho satisfatório daquilo que foi estabelecido e planejado, bem como identificar e promover oportunidades de melhoria para o processo (FERREIRA; RIBEIRO; ROCHA, 2014). Assim como os enfoques da metodologia, o gerente atua em duas vertentes: na gestão do dia-a-dia, voltada à execução das atividades rotineiras que compõem o processo; e na implantação de melhorias por meio de da elaboração dos Planos de Melhoria, como forma de solucionar problemas identificados durante a gestão do dia-a-dia (CUNHA *et al.*, 2013).

Criadas em 2011, as Assessorias de Gestão Estratégica e Inovação (AGEIs) são as unidades vinculadas diretamente aos órgãos da administração direta e tecnicamente, no que se refere à metodologia e orientações técnicas, à SEPLAG. Foram criadas para serem um ponto de apoio do NCGERAES dentro dos órgãos e auxiliar no monitoramento do portfólio estratégico (MINAS GERAIS, 2013). Considerada um escritório setorial, a AGEI atua no apoio direto aos gerentes na resolução de problemas e no acompanhamento dos processos estratégicos (FERREIRA; RIBEIRO; ROCHA, 2014).

Instrumento importante para a Gestão dos Processos Estratégicos são as reuniões de monitoramento, que vão desde o nível tático até o mais estratégico. A reunião de *pré-status* é realizada com a participação do gerente do processo e AGEI – responsável por conduzir a reunião – e tem como principal objetivo fazer o acompanhamento mensal da execução do processo, do cronograma do Plano de Melhoria e dos indicadores. Além disso, são levantados os principais problemas e são pensadas em ações para resolvê-los de forma a não comprometer nas entregas do processo. Posteriormente, há a realização da reunião de *Status* de Programa, que conta com a presença do Gerente de Programa<sup>3</sup>, os gerentes de processos e projetos vinculados ao programa e o NCGERAES. Nesta reunião, são levados os gargalos enfrentados pelos processos e projetos de determinado programa que não obtiveram solução após a reunião de *pré-status*. Por fim, em nível mais estratégico,

---

<sup>3</sup> Gerente de Programa é o responsável por fazer a gestão da carteira de projeto e processos estratégicos que compõem um Programa Estruturador.

é realizada a reunião de Comitê de Resultados, que conta com a alta gestão do órgão e o NCGERAES. No Comitê, são apontadas diversas questões relacionadas à toda carteira estratégica daquela Secretaria, mas que dependem de uma instância mais alta para que possam ser resolvidas.

Diversos são os instrumentos para dar suporte a metodologia e garantir o sucesso da Gestão dos Processos Estratégicos no Governo de Minas Gerais. Existem, porém, alguns fatores que devem ser observados e que influenciam diretamente nessa prática, podendo implicar de forma positiva ou negativa.

## **5.2 Fatores críticos de sucesso na gestão dos processos estratégicos de Minas Gerais**

Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são aqueles essenciais para o sucesso ou fracasso no alcance de determinado objetivo, referindo-se às barreiras e aos facilitadores que influenciam determinada prática (BULLEN; ROCKART, 1981)

A definição de quais eram os fatores críticos de sucesso que permeiam a gestão dos Processos Estratégicos partiu do levantamento realizado por Santos (2012) dos FCS encontrados na implantação de práticas de gestão de processos no setor público. Ao longo das entrevistas realizadas e do estudo de outras bibliografias, Armistead, Pritchard e Machin (1999), Chataque e Marques (2002), Baldam *et al.* (2007), Seffrin e Malanovicz (2009), observou-se que há uma diferença desses fatores na realidade da gestão de processos praticada no Governo de Minas Gerais. Em relação aos fatores críticos para o sucesso apresentados por Santos (2012), foi realizada uma análise da incidência destes na gestão dos Processos Estratégicos do Estado de Minas Gerais e foram feitas algumas adaptações (quadro 1).

Quadro 1 – Análise dos Fatores Críticos de Sucessos (SANTOS, 2012) na gestão dos Processos Estratégicos

Fatores Críticos de Sucesso em iniciativas de BPM (Business Process Management) no Setor Público (SANTOS, 2012)	Fatores Críticos de Sucessos na Gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais	Justificativa da adequação
Apoio da Alta Administração	Apoio da Alta Gestão	Apenas uma alteração na nomenclatura, por ser mais utilizada no Estado.
Burocracia e cultura do Setor Público	Limites Hierárquicos e Resistência dos envolvidos	A partir do entendimento do que se tratava, foi desdobrado em dois fatores: Limites hierárquicos e Resistência dos envolvidos.
Composição da equipe de processos formada por pessoal interno	(excluído)	Não se aplica. A equipe é formada somente por servidores.
Comunicação entre a equipe de processos e os membros da organização	Compartilhamento de informações	O conceito mais amplo a fim de analisar a comunicação e o compartilhamento de informações durante a gestão de processos.
Competências da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades)	Conhecimento de todos os envolvidos a respeito dos conceitos e metodologia de gestão de processos	Agrupamento dos três fatores, a fim de englobá-los de forma geral.
Conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos em BPM		
Conscientização dos benefícios e exigências da Gestão de Processos		
Direcionamento da organização para utilização apenas de Software Livre	(excluído)	Não se aplica. Para a gestão dos Processos Estratégicos, é utilizado um sistema próprio (Sistema de Monitoramento da Estratégia Governamental).
Experiência dos membros da organização com ferramentas tecnológicas	(excluído)	Não se aplica. Não há problemas dos servidores com o uso de computador.
Impacto da mudança de Governo por causa das eleições	Impacto da mudança de Governo por causa das eleições	Mantido.
Impacto das leis, normas e regulamentações internas na iniciativa de BPM	Leis, normas e regulamentações internas	Alteração no nome para facilitar entendimento.

Fatores Críticos de Sucesso em iniciativas de BPM (Business Process Management) no Setor Público (SANTOS, 2012)	Fatores Críticos de Sucessos na Gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais	Justificativa da adequação
Insegurança dos clientes internos por falhas de outros projetos de melhoria	(excluído)	Retirado, por acreditar que não haveria uma variação da incidência desse fator, sendo sempre de influência negativa.
Priorização dos Clientes Internos para com a Iniciativa de BPM	Tempo dedicado para as práticas de gestão de processos	Reestruturado para facilitar o entendimento.
Recursos e infraestrutura tecnológica que auxiliam a iniciativa de BPM	Recursos que auxiliam a gestão dos processos estratégicos	Reestruturado para facilitar o entendimento.
Rotatividade de pessoal terceirizado ou contratado	Rotatividade de pessoal	A rotatividade de pessoal não ocorre somente de terceirizados ou contratados, há, ainda, remanejamentos dentro ou entre os órgãos.

Fonte: Santos (2012)

Elaboração própria

Outros fatores, específicos para a Gestão de Processos Estratégicos do Governo de Minas, também foram identificados como críticos para o sucesso dessa prática e serão descritos a seguir: perfil do gerente; autonomia do gerente e da equipe de processos; equipes interdisciplinares e interfuncionais; atuação da AGEI; atuação do NCGERAES; interação com outros processos e projetos; forma que a prática de gestão de Processos Estratégicos foi implementada; consistência da metodologia utilizada; forma que o planejamento é realizado; reuniões de acompanhamento (*pré-status*, *status* e Comitê); alinhamento com o Acordo de Resultados; uso efetivo do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental; e resultado alcançado no curto e médio prazo.

O Gerente de Processo Estratégico pode ser considerado o principal ator do processo, e deve entender, internalizar e utilizar a metodologia de gestão de processos (Entrevistado 3). Sua forma de atuação, diretamente ligada ao seu perfil, impacta na forma em que é feita a gestão dos processos, devido à capacidade articulação e governança exigida do gerente.

A autonomia do gerente e da equipe de processos pode influenciar na gestão dos processos, uma vez que, na visão por processos, algumas barreiras hierárquicas devem ser mais flexíveis ou até mesmo não existir. Dada essa autonomia, gargalos como estes podem ser brandeados. Além disso, um processo pode receber diversas diretrizes e orientações, que são impostas por cargos mais elevados que o do gerente e sua equipe, e devem ser respeitadas. Por existirem gerentes que não ocupam uma posição alta no órgão pode exigir que se tenha mais autonomia sobre o processo que é responsável (Entrevistado 7).

Entraves como esses muitas vezes são causados por uma falta de conscientização de todos os envolvidos sobre alguns princípios da metodologia de gestão de processos. Um melhor entendimento acerca do funcionamento da gestão de processos e seus benefícios poderia ser facilitador para que seja concedida maior autonomia para o gerente e sua equipe.

Os Processos Estratégicos perpassam por vários setores dentro do órgão, as equipes são interdisciplinares e interfuncionais, o que pode ser um entrave na governança do processo. “Na composição do processo há participação de outros órgãos, a qual nós não temos governança alguma. [...] Para aculturar os órgãos parceiros houve muita resistência e dificuldade” (Entrevistado 6).

As Assessorias de Gestão Estratégica Inovação atuam de diferentes maneiras na gestão dos processos entre os órgãos. Por estarem mais próximas do Processo Estratégico e dos atores envolvidos, as AGEIs podem dar um suporte maior ao gerente (Entrevistado 4).

Assim como o apoio dado pelas AGEIs, a atuação do NCGERAES pode gerar um impacto diretamente na gestão dos processos, por ser a unidade responsável em passar diretrizes sobre a metodologia e realizar o monitoramento.

Muitos dos Processos Estratégicos possuem uma interação com outros processos e projetos, por estarem em um mesmo Programa Estruturador. Esse fato pode demandar do gerente uma maior articulação a fim de garantir e promover um resultado eficiente do seu processo.

A implementação da gestão dos Processos Estratégicos trouxe diversas capacitações para os principais envolvidos a respeito da metodologia, mas, ainda assim, foi considerada por alguns entrevistados como um momento um pouco

conturbado, em que o treinamento foi raso e a própria equipe do NCGERAES não tinha a expertise necessária em gerenciamento de processos.

A metodologia de gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas é considerada diferente daquela encontrada na literatura, ele tem suas especificidades (Entrevistado 2). Dessa forma, é importante analisar do ponto de vista dos setorialistas do NCGERAES e dos gerentes a forma que a consistência dessa metodologia utilizada impacta na própria gestão dos Processos.

O planejamento de execução do Processo Estratégico é feito no ano anterior, iniciando-se em agosto o planejamento financeiro, com a revisão do PPAG. Depois, mais ao fim do ano, é feito um maior detalhamento de acordo com as entregas e as metas do processo (Entrevistado 2). Percebe-se que esse planejamento é feito de forma desconexa, podendo impactar na gestão do processo.

As reuniões de acompanhamento – *pré-status*, *status* e Comitê de Resultados – podem ser vistas como um bom instrumento para levantamento e resolução de problemas dos processos (Entrevistado 7). Por outro lado, pode ser observada como uma forma de cobrança e de pouco impacto (Entrevistado 4). Por isso, podem ser vistas como um fator crítico de sucesso.

Alguns marcos do plano de melhoria ou entregas dos Processos Estratégicos podem compor as metas pactuadas no Acordo de Resultados do órgão. Esse fator pode gerar alguma influência na gestão dos processos, dependendo da forma em que o gerente enxerga essa pactuação, como positiva ou negativa para o alcance dos resultados do processo acompanhado.

O Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental foi criado a fim de facilitar o acompanhamento de tudo o que foi planejado para cada Processo Estratégico. Sua usabilidade, bem como, alinhamento com as necessidades da metodologia, implicam diretamente na gestão dos processos, por se tratar da principal ferramenta de monitoramento.

Muitos dos resultados alcançados pela gestão de processos têm impacto somente no longo prazo e isso, muitas vezes, do ponto de vista político, torna-se um gargalo para vender a ideia de gestão de processos. (Entrevistado 2) O fato de existirem resultados no curto ou médio prazo gerados pela gestão processos torna-se um fator importante para a realização da prática.

A partir dos levantamentos realizados nessa pesquisa, definiu-se, portanto, os seguintes fatores críticos de sucessos na gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais:

- a) perfil do gerente;
- b) autonomia do gerente e da equipe de processos;
- c) equipes interdisciplinares e interfuncionais;
- d) conhecimento de todos os envolvidos a respeito dos conceitos e metodologia de gestão de processos;
- e) tempo dedicado para as práticas de gestão de processos;
- f) resistência dos envolvidos;
- g) rotatividade de pessoal;
- h) compartilhamento de informação;
- i) apoio da alta gestão;
- j) atuação da AGEI;
- k) atuação do NCGERAES (SEPLAG);
- l) interação com outros processos e projetos;
- m) limites hierárquicos;
- n) leis, normas e regulamentações internas;
- o) impacto da mudança de governo causada pelas eleições;
- p) forma que a prática de gestão dos processos estratégicos foi implementada;
- q) consistência da metodologia utilizada;
- r) forma que o planejamento é realizado;
- s) recursos que auxiliam a gestão dos processos estratégicos;
- t) reuniões de acompanhamento (pré-status, status report, Comitê de Resultados);
- u) alinhamento com Acordo de Resultados;
- v) uso efetivo do Sistema de Monitoramento e Gestão da Estratégia Governamental;
- w) resultado alcançado no curto e médio prazo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo da pesquisa era analisar quais são e como são observados os fatores críticos de sucesso na gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas Gerais. Para que esse objetivo fosse alcançado, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema, além de entrevistas com os principais atores envolvidos na implementação da prática e na gestão dos Processos Estratégicos. Observou-se, portanto, que havia uma diferença dos FCS encontrados na literatura para aqueles observados na administração pública de Minas, sendo estabelecida uma nova lista de fatores críticos para o sucesso da gestão dos Processos Estratégicos.

A prática da gestão de processos tem evoluído bastante no Governo de Minas Gerais, buscando, cada vez mais, um maior alinhamento com a estratégia de governo estabelecida no PMDI. O Escritório Central de Resultados em Processos também tem aumentado sua governança sobre a gestão dos processos, bem como, buscado apoiar mais os gerentes para que o uso da metodologia seja cada mais eficaz.

A partir de algumas informações levantadas nas entrevistas, porém, pode-se perceber que a metodologia ainda tem que evoluir em vários aspectos. Alguns consideram que o Sistema de Monitoramento da Estratégia Governamental ainda não consegue abarcar todas as necessidades da gestão de processos e que ainda não se estabilizou. Outro exemplo se refere à atuação do NCGERAES que, de acordo com os entrevistados, poderia ser mais próxima, a fim de servir mais de apoio que monitoramento.

Cabe salientar que a pesquisa foi realizada em 2014 e, portanto, apresenta um retrato de como a gestão dos Processos Estratégicos ocorria até o período. Em 2015, estão sendo desenvolvidas novas formas de atuação da SEPLAG a fim de dar um maior apoio aos órgãos na gestão dos processos.

Conforme apontado por Bullen e Rockart (1981), Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são aqueles essenciais para o sucesso ou fracasso no alcance de determinado objetivo. Santos (2012) destaca, ainda, que esse conceito está intimamente relacionado à forma que o fator é gerenciado pela organização,

podendo ou não ocorrer problemas relacionados a ele. No entanto, se não houver uma estratégia para diminuir o impacto do fator na iniciativa de gestão de processos, existirão grandes possibilidades de ocorrer atrasos ou falhas durante a iniciativa (SANTOS, 2012). Esses FCS observados na gestão dos Processos Estratégicos do Governo de Minas podem, portanto, ser gerenciados, a fim de minimizar os impactos causados por eles.

Uma pesquisa que busca analisar esses fatores pode servir de insumo para o Escritório Central de Resultados em Processos desenvolver diretrizes para diminuir os impactos causados por aqueles fatores que geram uma influência negativa e potencializar aqueles que a influência é positiva.

Como a pesquisa não conseguiu abarcar as percepções de todos os gerentes, uma sugestão para outros trabalhos seria a análise mais profunda desses fatores com cada um dos gerentes de processos. E, a fim de identificar a influência de um FCS sugere a realização de entrevistas, uma vez que uma pesquisa de caráter qualitativo poderia apresentar resultados mais consistentes.

Por fim, cabe ressaltar a importância da realização de estudos voltados para a prática de gestão de processos, por ser um modelo que tem sido cada vez mais apontado como boa metodologia solução para a melhorar a eficiência e o alcance de resultados das organizações. E, como foi ressaltado ao longo da pesquisa, no setor público, a busca por melhor resultados e otimização de recursos têm sido cada vez maior pelos gestores, a fim de melhorar a oferta de serviços para a sociedade.

## REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. Versão 2. 2009.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARMISTEAD, C.; PRITCHARD, J.P.; MACHIN, S. **Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness**. Long Range Planning, v. 32, n. 1, p. 96-106, 1999.

BALDAM, Roquemar et al. **Gerenciamento de processos de negócio: BPM – Business Process Management**. Rio de Janeiro: Editora Érica, 2007.

BRITO, Adriane Ricieri; SILVEIRA, Mauro César da; FERREIRA, Vanice Cardoso. **10 Anos da Gestão de Processos no Governo de Minas Gerais: a evolução rumo à estruturação do Escritório Central de Resultados em Processos – Alinhando estratégia e processos**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, VII, 2014, Brasília.

BULLEN, C. V.; ROCKART, J. F. **A primer on critical success factors**. Massachusetts: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, v. 69, 1981.

CHATAQUE, Jayme; MARQUES, Leonardo. **Processos e Projetos: Uma Visão Integrada da Organização Apoiando a Gestão e o Planejamento Estratégico**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXII, 2002, Curitiba.

CUNHA, M. *et al.*. **Metodologia de Gestão de Processos Estratégicos no Governo de Minas Gerais**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, VI, 2013, Brasília.

FERREIRA, Vanice Cardoso. **Contribuições do Gerenciamento de Processos para a Administração Pública: análise comparativa em organizações públicas do Estado de Minas Gerais**. 2010. Monografia (Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. 2010

FERREIRA, Vanice Cardoso; RIBEIRO, Frederico de Sant'anna Caetano; ROCHA, Andréa Mara da Cruz. **Governança de Processos no Governo de Minas Gerais: Proposta de modelo para organizar e ordenar a gestão de processos e fortalecê-la como elemento de gestão capaz de contribuir para o aumento da performance organizacional**. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, VII, 2014, Brasília.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management, practical guidelines to successful implementations**. 2ª. ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2008.

JESTON, J.; NELIS, J. **Management by Process: A Roadmap to Sustainable Business Process Management**. 1ª. ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2008.

MARCONI, Maria de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio e outros. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publifex Editora, São Paulo, 2010.

MINAS GERAIS. **Do Choque de Gestão à Gestão para a Cidadania: 10 anos de desenvolvimento de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2011a.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado: PMDI 2011-2030**. Minas Gerais, 2011b.

PAIM, Rafael. **As tarefas para gestão de processos**. 2007. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção)-Coordenação dos Programas de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Rio de Janeiro: Bookman, 2009.

PAIM, Rafael. *et al.* **Método de intervenção para reforma administrativa em organizações públicas – uma abordagem baseada na gestão dos processos**. In: CAULLIRAUX, Heitor. YUKI, Mauro. **Gestão Pública e Reforma Administrativa**. Editora Lucerna, Rio de Janeiro, 2004.

PRITCHARD, J. P.; ARMISTEAD, C. Business process management – lessons from European business. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 10-35, 1999..

SANTOS, Higor Ricardo Monteiro. **Fatores Críticos de Sucesso das Iniciativas de BPM no Setor Público**. 2012. Tese (Mestrado em Ciências da Computação)-Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2012.

SEFFRIN, Vinícius; MALANOVICZ, Aline Vieira. **Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de processos de negócio: uma revisão de estudos de caso da literatura**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, VII, 2009, Salvador.

SERRA, Alberto. **Modelo aberto de gestão para resultados no setor público**. Natal, RN: SEARH/RN, 2008.

SMITH, G.; FURT, S. **How (not) to Fail at BPM**. BPM.COM, 2009. Disponível em: <<http://www.bpm.com/how-not-to-fail-at-bpm.html>>. Acesso em: 26 de Setembro de 2014.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

VILHENA, Renata et al (organizadores). **O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

---

**AUTORIA**

**Giselle Camargos Volponi da Rocha** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Governo de Minas Gerais.

Endereço eletrônico: [giselle.volponi@planejamento.mg.gov.br](mailto:giselle.volponi@planejamento.mg.gov.br)

**Mauro Cesar da Silveira** – Fundação João Pinheiro.

Endereço eletrônico: [mauro.silveira@fjp.mg.gov.br](mailto:mauro.silveira@fjp.mg.gov.br)