

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**GOVERNANÇA PARA RESULTADOS:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

TRABALHO DE FINAL DE CURSO APRESENTADO À ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
MESTRE

CLAUDIO ALVES RODRIGUES

Rio de Janeiro - 2015

Rodrigues, Claudio Alves

Governança para resultados: estudo de caso em uma empresa pública de tecnologia da informação / Claudio Alves Rodrigues. – 2015.

117 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Humberto Falcão Martins.

Inclui bibliografia.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração pública. 3. Governança corporativa. 4. Administração por objetivos. 5. Empresas – Avaliação. 6. Eficiência organizacional. 7. Controle de processo. I. Martins, Humberto Falcão. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 352.34



CLAUDIO ALVES RODRIGUES

**GOVERNANÇA PARA RESULTADOS: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA PÚBLICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.**

Trabalho Final de Curso apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 22/12/2014

Aprovada em:

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Humberto Falcão Martins
Orientador (a)

Joaquim Rubens Fontes Filho

Ricardo Corrêa Gomes

AGRADECIMENTOS

A Deus, acima de tudo.

Aos meus pais que me ensinaram a dar valor
a cada conquista e a lutar sempre pelos meus sonhos.

Ao meu orientador Professor Humberto Falcão Martins pela motivação constante e,
principalmente, pelas lições que me foram passadas ao longo da sua orientação.

À minha amada esposa Rosana pelo incentivo, carinho, troca de ideias e pelas horas
dedicadas na revisão desta dissertação de mestrado.

À minha amada filha Carolina que, apesar dos seus 4 anos de idade, soube entender que
o papai não podia brincar, em alguns momentos, em razão do “trabalhinho da escola” e,
mesmo assim, ficava no meu colo perguntando “Papai, posso te ajudar?”.

Ao meu amado filho Gabriel que está para chegar.

Ao Diogo Pizaneschi, ao Mauricio Oliviera, ao Rodrigo Morgado e a Norma Stolet, por me
propiciarem as condições necessárias, de forma a compatibilizar minhas atividades
profissionais e acadêmicas.

Aos professores da FGV-EBAPE, pelos inúmeros ensinamentos recebidos.

Ao doutorando Bernardo Guelber pelas dicas úteis no processo final desta dissertação.

Aos colegas das turmas de mestrado do MEX e MAP de 2013 e 2014, pela convivência e
pela troca de experiências.

A todos, meu muito obrigado!

RESUMO

A adoção de uma governança voltada para resultados na administração pública surgiu como uma abordagem de gestão organizacional, fazendo parte de um amplo movimento da nova gestão pública (NGP). No Brasil, as empresas públicas têm se preocupado em buscar melhores mecanismos de controle da gestão no sentido de lograr bons resultados na prestação dos serviços públicos para os clientes e à sociedade usuária dos serviços. O termo "Gestão de Desempenho Organizacional" refere-se a qualquer abordagem integrada e sistemática que vise melhorar o desempenho para alcançar objetivos estratégicos e promover a missão e os valores da organização. Assim, esta pesquisa estuda práticas relacionadas à gestão de desempenho organizacional, que possibilitem o direcionamento dos esforços na melhoria dos processos chaves, levando em consideração as particularidades inerentes à natureza pública. Outro aspecto de relevância deste trabalho advém dos estudos da Gestão por Objetivos e da Gestão para Resultados, adotando a compreensão de Gerenciar por Objetivos para se conquistar os Resultados. Deste modo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para identificar os principais frameworks sobre desempenho organizacional. Após esta etapa, foi estabelecida uma análise crítica dos frameworks, observando as principais contribuições e pontos fortes. E por último, foi construído um modelo de avaliação com o propósito de fazer um diagnóstico dos processos gerenciais, e qualificar em qual estágio a empresa objeto deste estudo se encontra, sob o enfoque da governança para resultados. O resultado desta avaliação refletiu as percepções dos funcionários e gestores sobre o desempenho e seus determinantes.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico; Planejamento Estratégico Situacional (PES); Administração Pública; Governança para Resultados; Balanced Score Card (BSC®); Gestão de Projetos (Guia PMBOK, PMI®); Gestão de Processos de Negócios (Guia BPM CBOK, ABPMP®); Governança de TI (COBIT®); Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

ABSTRACT

The adoption of a results-oriented governance in the public service has emerged as an organizational management approach as part of a broad movement of the new public management (NPM). In Brazil, public companies have been concerned in the search for better management control mechanisms to achieve good results in the delivery of public services for customers and users. The term "Organizational Performance Management" refers to any integrated and systematic approach to improving performance to achieve strategic aims and promote the mission and values of the organization. Thus, this research studies practices related to the organizational performance management, enabling the targeting of efforts on improving key processes, taking into account the specific characteristics of the public nature. Another relevant aspect of this work comes from studies by Management Objectives and Managing for Results, adopting understanding Manage by Objectives to achieve the results. Thus, a literature search was performed to identify the main frameworks of organizational performance. After this stage, it was established a critical analysis of frameworks by watching the main contributions and strengths. Finally, it was built an assessment model in order to make a diagnosis of managerial processes and qualify at what stage the company, which is the object of this study, is focusing on the governance for results. The assessment result reflected the perceptions of employees and managers on performance and its determinants.

Key-Words: Strategic Planning; Situational Strategic Planning; Strategic Administration; Public Administration; Result-Based Management; Governance for Results; Balanced Score Card (BSC®); Project Management (Guide PMBOK, PMI®); Management of Business Processes (Guide BPM CBOK, ABPMP®); IT Governance (COBIT®).

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Motivos para elaborar um Balanced Scorecard..... | 26 |
| Figura 2 – Balanced Scorecard como Estrutura para Gestão Estratégica | 28 |
| Figura 3 – As Quatro Perspectivas do BSC..... | 30 |
| Figura 4 – Mapa Estratégico BSC..... | 32 |
| Figura 5 – Diagrama de Causa e Efeito..... | 33 |
| Figura 6 – Princípios Gerais de uma Empresa Orientada para a Estratégia | 35 |
| Figura 7 – Contribuição dos Stakeholders..... | 39 |
| Figura 8 – Grupos de Processos de Gestão de Projetos e as Áreas de Conhecimento..... | 41 |
| Figura 9 – Árvore Hierárquica de uma EDT | 42 |
| Figura 10 – Matriz de Contribuição | 44 |
| Figura 11 – Integração entre Governança Corporativa e Governança de TIC..... | 52 |
| Figura 12 – Governança de TI versus Gestão de TI | 53 |
| Figura 13 – Princípios Básicos do Cobit | 54 |
| Figura 14 – Evolução do Framework Cobit 4.1 para 5.0..... | 54 |
| Figura 15 – Cubo do Cobit 4.1..... | 56 |
| Figura 16 – Modelo Conceitual do Cobit 4.1..... | 57 |
| Figura 17 – Os 5 Princípios do Cobit 5.0 | 58 |
| Figura 18 – Facilitadores do Cobit 5.0..... | 59 |
| Figura 19 – Quantidade de Domínios e Processos no Cobit 4.1 e Cobit 5.0..... | 60 |
| Figura 20 – Distinção entre Processos de Governança e Gestão no Cobit 5.0..... | 61 |
| Figura 21 – Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho MEGP..... | 64 |
| Figura 22 – Modelo de Excelência em Gestão Pública MEGP | 65 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 – Modelos de Referência versus Aplicabilidade | 16 |
| Tabela 2 – Diferenças entre Planejamento Estratégico Tradicional e PES..... | 22 |
| Tabela 3 – Perspectivas BSC.Gov e Indicadores | 36 |
| Tabela 4 – Benefícios da Gestão de Processos de Negócios (BPM) | 48 |
| Tabela 5 – Diferenças entre Cobit 4.1 e 5.0 para os Níveis de Maturidade..... | 62 |
| Tabela 6 – Comparativo entre os Modelos de Referência | 67 |
| Tabela 7 – Escolha dos Critérios e Tópicos..... | 71 |
| Tabela 8 – Escala de Valores de Avaliação..... | 73 |
| Tabela 9 – Medição das Médias por Critérios | 99 |
| Tabela 10 – Qualificação do Resultado | 100 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Composição dos Respondentes por Idade..... | 74 |
| Gráfico 2 - Composição dos Respondentes por Gênero..... | 74 |
| Gráfico 3 - Composição dos Respondentes por Tempo de Experiência Profissional | 75 |
| Gráfico 4 - Composição dos Respondentes por Tempo de Experiência na Empresa | 75 |
| Gráfico 5 - Tópico 1.1 - Governança Estratégica | 76 |
| Gráfico 6 - Tópico 1.2 - Liderança Estratégica | 78 |
| Gráfico 7 - Tópico 1.3 - Análise e Controle de Desempenho..... | 79 |
| Gráfico 8 - Tópico 2.1 - Elaboração da Estratégia..... | 81 |
| Gráfico 9 - Tópico 2.2 - Implementação da Estratégia..... | 82 |
| Gráfico 10 - Tópico 2.3 - Implementação de Plano de Ação..... | 83 |
| Gráfico 11 - Tópico 3.1 - Gestão da Informação | 85 |
| Gráfico 12 - Tópico 3.2 - Gestão do Conhecimento..... | 87 |
| Gráfico 13 - Tópico 4.1 - Sistema de Trabalho..... | 88 |
| Gráfico 14 - Tópico 4.2 - Desenvolvimento Profissional..... | 90 |
| Gráfico 15 - Tópico 4.3 - Qualidade de Vida no Trabalho..... | 92 |
| Gráfico 16 - Tópico 5.1 - Gestão dos Processos Finalísticos..... | 94 |
| Gráfico 17 - Tópico 5.2 - Processos de Apoio | 95 |
| Gráfico 18 - Tópico 5.3 - Processos de Gestão | 96 |
| Gráfico 19 - Radar com as Médias dos 05 Critérios de Excelência | 99 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 | GESTÃO DO DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO E EM TI: MODELOS SELETOS | 16 |
| 2.1 | Gestão Estratégica no Setor Público | 16 |
| 2.2 | Planejamento Estratégico | 18 |
| 2.3 | Planejamento Estratégico Situacional | 21 |
| 2.4 | Balanced Score Card..... | 25 |
| 2.5 | Gestão de Projetos | 36 |
| 2.6 | Gestão de Processos de Negócios | 44 |
| 2.7 | Governança de TI..... | 51 |
| 2.8 | Modelo de Excelência em Gestão Pública | 62 |
| 2.9 | Comparativo Entre os Modelos de Referência..... | 66 |
| 2.10 | Principais Contribuições Quanto aos Modelos de Referência | 68 |
| 3 | DESENVOLVIMENTO DO MODELO ANALÍTICO | 70 |
| 4 | APLICAÇÃO DO MODELO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 74 |
| 4.1 | Dados Categóricos..... | 74 |
| 4.2 | Análise dos Resultados dos Critérios de Excelência | 75 |
| 4.2.1 | Critério Governança e Liderança | 76 |
| 4.2.2 | Critério Estratégia da Empresa..... | 81 |
| 4.2.3 | Critério Informação e Conhecimento | 85 |
| 4.2.4 | Critério Pessoas..... | 88 |
| 4.2.5 | Critério Processos de Negócios | 93 |
| 4.3 | Medição e Análise Integrada dos Critérios de Excelência | 97 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 102 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 104 |
| | ANEXO..... | 110 |

1 INTRODUÇÃO

O conceito de desempenho, conforme Bouckaert e Halligan (2010), pode ser entendido como esforços concretizados na direção dos resultados a serem alcançados.

Neste contexto, o desempenho é estabelecido pela atuação de uma intervenção (uma organização, projeto, processo, tarefa etc.) para se alcançar um resultado. Assim, desempenho é um indicador peculiar, um construto específico para cada intervenção (BRASIL, 2009).

Contribuindo com os estudos, Hronec (1994) explica que as variáveis de desempenho são sinais vitais para a organização. Elas qualificam e quantificam a forma como as tarefas, “*inputs*”, “*outputs*” e “*outcomes*” de um processo atingem suas metas.

A gestão de desempenho organizacional constitui um conjunto sistemático de iniciativas que determinam o arranjo de resultados a serem alcançados e os esforços necessários para seu alcance. Defendida por Bititci, Carrie e McDevitt (1997), é o processo pelo qual a Organização gerencia seu desempenho, de acordo com suas estratégias e objetivos corporativos e funcionais.

Peter Drucker (2003) argumenta que o termo deriva das expressões: “*managing BY objectives*” e “*managing FOR results*” que, em livre tradução para o português, significam respectivamente, gestão por objetivos e gestão para resultados, adotando a compreensão de Gerenciar por objetivos para se conquistar os Resultados.

Quando surgiu, no início de 1990, esta prática tinha como ideal o enxugamento da máquina, o controle de uso dos recursos de forma eficiente e a melhora da qualidade dos serviços (MARTINS e MARINI, 2010). Hoje, o conceito se expandiu e se voltou para a geração de valor público¹.

¹ Valor público representa o componente mais direcionador do processo de governança, preconizando o “que” deve ser gerado, “para que” e “para quem”. Este termo, segundo Moore (1994), é a percepção de valor atribuído pelo público beneficiário ao receber do poder público uma espécie de retorno sobre o “investimento” (os impostos pagos) feito pelo cidadão.

No Brasil, segundo Serra (2008), várias empresas, sobretudo na administração pública federal, têm caminhado para a utilização de melhores mecanismos de controle da gestão, de maneira a ampliar a capacidade de lograr bons resultados.

Nesse passo, a organização objeto deste estudo é a Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social (Dataprev).

A Dataprev foi criada para atender à Previdência Social. Empresa pública instituída pela Lei nº. 6.125, de 4 de novembro de 1974, é vinculada ao Ministério da Previdência Social. As entidades que compõem a Previdência Social são: Ministério da Previdência Social (MPS), Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), Superintendência Nacional de Previdência Complementar (Previc) e Dataprev.

A sua missão é “Fornecer soluções de tecnologia da informação e da comunicação para a execução e o aprimoramento das políticas sociais do Estado brasileiro”. Sua visão é “Ser o principal provedor de soluções tecnológicas para a gestão das informações previdenciárias, trabalhistas, sociais e de registros civis da população brasileira”, tendo como papel consolidar e fortalecer os dados sociais da Previdência Social para a execução e o aprimoramento das políticas sociais do Estado brasileiro.

A estrutura organizacional contém uma presidência e quatro diretorias: Finanças e Serviços Logísticos (DFS), Pessoas (DPE), Relacionamento, Desenvolvimento e Informações (DRD) e Tecnologia e Operações (DIT). A Empresa conta com mais de 3000 funcionários, divididos em três Centros de Processamento (Rio de Janeiro, São Paulo e Distrito Federal), nas Unidades de Desenvolvimento de Software (Paraíba, Ceará, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Rio Grande do Norte) e nas 27 Unidades Regionais, em todas as capitais brasileiras.

A Dataprev presta serviços para várias instituições públicas. Seu principal cliente é o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) para quem processa mensalmente a maior folha de pagamentos da América Latina, com 27 milhões de benefícios. Constam também, na sua carteira de clientes: a Receita Federal do Brasil, o Ministério da Previdência Social (MPS), o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Mantém ainda convênio com 81 instituições financeiras para o processamento

de informações relacionadas à concessão de empréstimos consignados a aposentados e pensionistas.

Os seus principais serviços são: Consultoria (Treinamento, Soluções de TIC, Planejamento Tecnológico e Gestão de Mudança); Desenvolvimento e Sustentação de Soluções de TIC (Central de Serviços, Internalização de sistemas e Manutenções Corretivas e Evolutivas); Gestão Documental (Gestão Eletrônica de Documentos, Microfilmagem e Consulta Microfilmada); Gerenciamento de Infraestrutura de TIC (Hosting, Impressão e Suporte ao Usuário); Soluções de Inteligência de Negócios (Análise de Informação, Qualificação de Dados, Mineração e Estatística, Disponibilização de Dados Sociais, Apurações Especiais e Big Data) e Solução Integrada de Colaboração Corporativa (E-mail, Agenda, Mensageria Instantânea, Catálogo de endereços eletrônicos e Disco Virtual).

Um dos maiores desafios de uma organização pública de TI, consiste na tarefa de transformar os objetivos estratégicos em resultados, dado que a operacionalização das tarefas e processos essenciais à conquista desses objetivos está compreendida no engajamento de todos os funcionários, impondo à alta direção a necessidade de um modelo de gestão que tenha uma visão sistêmica e cronológica de todas as tarefas e processos.

Diante dessa complexidade, torna-se necessária a utilização de práticas que realmente proporcionem a Empresa alcançar resultados satisfatórios de forma sustentável.

A principal questão sobre a qual esta dissertação se debruça é: **Quais as práticas de gestão de desempenho que uma empresa pública de TIC deve considerar, de modo a obter melhores resultados na prestação de serviços aos seus clientes e à sociedade?**

Assim, este estudo tem como principal objetivo identificar em que escala as melhores práticas de gestão utilizadas na Dataprev estão contribuindo para evolução dos resultados.

Para atender tal objetivo foram definidos os seguintes objetivos intermediários:

- a) Propor um modelo analítico que permita identificar e avaliar a extensão na qual uma organização pública de TIC desenvolve práticas de gestão orientadas para resultados; e
- b) Aplicar este modelo na Dataprev.

Sendo assim, o ponto de partida é o “modelo de avaliação da gestão e seus determinantes”, concebido para a investigação, que é resultante de estudos acerca da governança para resultados e que se aprofunda em desdobramentos que criam efeitos de modo sustentável.

Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho é uma pesquisa teórica, ao construir o modelo baseado em conceitos de gestão para resultados e em sua operacionalização, e exploratória, ao aplicar o modelo para analisar um caso específico, em uma Empresa de Tecnologia da Informação do Governo Federal.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), os estudos exploratórios são um tipo de pesquisa empírica que tem a finalidade de conduzir à formulação de questões ou de um problema, tendo como objetivos desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, registrar fatos ou fenômenos, e ainda modificar ou clarificar conceitos.

Quanto aos fins, a pesquisa é conclusiva, uma vez que procura entender a Governança para Resultados no contexto da Administração Pública de uma organização em particular, sem a pretensão de produzir inferências generalizáveis – exceto generalizações analíticas que possam ser úteis, por analogia, ao estudo de outras organizações de TIC.

Quanto aos meios, a pesquisa é em parte bibliográfica, pois a composição do referencial teórico foi realizada através de consulta a livros, revistas, periódicos e jornais relacionados ao assunto, assim como, outras informações publicadas; e em parte baseada na aplicação de um modelo analítico.

Dentro do caso analisado, o universo dos sujeitos que participaram da coleta de dados na aplicação do modelo analítico foi constituído pelo corpo gerencial e pelo corpo funcional, não sendo imposta qualquer restrição quanto aos cargos ou às funções ocupados pelos participantes da pesquisa.

A seleção dos sujeitos que participaram da aplicação do modelo foi aleatória, se dando por convocação geral e por acessibilidade, e resultando na participação de 51 funcionários lotados na presidência e nas 04 diretorias (incluindo superintendentes, coordenadores, gestores, assessores, líderes, analistas e assistentes) dos quais 30 retornaram os questionários. Foi realizado, primeiramente, um contato via telefone e posteriormente o envio de um e-mail, com o questionário em anexo, solicitando a participação, dos mesmos, no projeto de pesquisa.

A aplicação do modelo de avaliação tornou-se menos extensa em virtude de algumas particularidades que cercaram o momento atual da Empresa, tais como a recente reestruturação administrativa no organograma, gerando esforços para os gestores na redefinição de processos e a atenção dos funcionários voltada ao cumprimento das metas do último trimestre.

O resultado desta avaliação refletiu as percepções dos funcionários e gestores sobre o desempenho e seus determinantes.

A organização deste trabalho está estruturada em cinco capítulos, como segue:

Nesta Introdução foram apresentadas as informações que se configuram como relevantes para a compreensão inicial do trabalho e sua contextualização. São focos deste Capítulo 1 as considerações iniciais, o tema, a organização objeto do estudo, a questão da pesquisa, os objetivos, a metodologia proposta, o universo dos sujeitos, as limitações do trabalho e a estrutura da dissertação.

O Capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica, objetivando dar embasamento e uniformidade aos conceitos utilizados na dissertação. Enfoca elementos ligados à gestão estratégica no setor público; ao planejamento estratégico; aos modelos de referência (*frameworks*) consagrados nas áreas de estratégia (BSC®), projetos (PMBOK®), processos (BPM CBOK®) e governança de TI (COBIT®) e ao modelo de excelência aplicado ao setor público.

O Capítulo 3 apresenta o desenvolvimento do modelo proposto para o diagnóstico da organização pública de TIC.

O Capítulo 4 apresenta os resultados obtido da aplicação do modelo, a análise dos principais resultados e a medição dos critérios de excelência.

O Capítulo 5 apresenta as considerações finais da dissertação. Na sequência as referências bibliográficas e anexo da dissertação.

2 GESTÃO DO DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO E EM TI: MODELOS SELETOS

Este capítulo apresenta uma revisão seletiva da literatura sobre gestão do desempenho organizacional.

A lógica desta seleção foi fundamentada pela notoriedade dos conceitos/modelos, em conjunto com as práticas já exploradas e aprovadas em diversas organizações e contextos.

Assim, para o referencial teórico serão considerados os seguintes modelos:

Tabela 1 - Modelos de Referência versus Aplicabilidade

| Modelos de Referência (<i>frameworks</i>) | Aplicáveis a qualquer Organização | Aplicáveis a Organizações do Setor Público | Aplicáveis a Organizações de TIC |
|--|---|---|--|
| Gestão Estratégica | Sim | Sim | Sim |
| Planejamento Estratégico | Sim | Sim | Sim |
| Planejamento Estratégico Situacional | Não | Sim | Sim |
| Balaced Scorecard | Sim | Sim | Sim |
| Gestão de Projetos | Sim | Sim | Sim |
| Gestão de Processos | Sim | Sim | Sim |
| Governança de TI | Sim | Sim | Sim |
| Modelo de Excelência Gestão Pública | Não | Sim | Sim |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

2.1 Gestão Estratégica no Setor Público

A gestão estratégica no setor público deve balizar-se a partir das diversas características inerentes à natureza pública, que diferenciam as empresas públicas das empresas privadas. Cabe destacar algumas características das instituições públicas:

- São regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público;
- O controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea em regimes democráticos, o que implica em garantia de

transparência de suas ações e na institucionalização de canais de participação social;

- A atividade pública é financiada com recursos públicos, oriundos de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionados para a prestação de serviços públicos e a produção do bem comum.
- A administração pública tem como destinatários de suas ações os cidadãos, sujeitos de direitos, e a sociedade, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento sustentável.

Diante disto, Certo e Peter (1993) reforçam que a gestão estratégica no setor público é um processo contínuo e interativo que visa manter a empresa como um conjunto integrado a seu ambiente.

De acordo com Bryson (2004), cabe às empresas públicas apoiar as políticas, programas, projetos, serviços e infraestrutura (física, tecnológica, social, entre outras) que promovam o interesse público e o bem comum a um custo razoável.

Apesar das especificidades da área, no Brasil os gestores públicos reconhecem que um dos maiores desafios do setor é o de natureza gerencial, como descreve Ferreira (2009), e buscam um modelo de gestão de desempenho organizacional focado em resultados e orientado para o cliente-cidadão.

Martins e Marini (2010) observam que não se trata somente de elaborar resultados no sentido de atender ou satisfazer as demandas da sociedade de modo realista, desafiador e sustentável. A organização pública precisa também criar arranjos de implementação amparados por mecanismos de avaliação e controle.

Para consolidar o termo Governança para Resultados deve-se explicar primeiro, o que significa o “*Resultado*” no âmbito da administração pública. De acordo com Serra (2008), Resultado é o efeito e a consequência de uma ação. Nas empresas privadas, o resultado se caracteriza como a criação de maior valor para os acionistas, enquanto que na esfera pública, o resultado do governo caracteriza-se como a criação de valor público para a sociedade.

O processo de criação de valor público, segundo Moore (1995, *apud* SERRA, 2008), “está orientado à mudança social e não a resultados de rentabilidade econômica, o que dificulta sua conceituação e formalização”.

Neste sentido, segundo Serra (2008), o termo Governança para Resultados indica um “processo que assegure a criação de valor público, sempre dentro de um regime democrático, única garantia de que o valor seja realmente público”.

Assim, a Governança para Resultados, no setor público, é conceituada, por Serra (2008), como o ato de gerar capacidade na organização para que se alcance, por meio da gestão do processo de criação de valor público, os resultados determinados nos objetivos do programa de governo.

Fortis (2009) reporta que alguns aspectos merecem destaque quando se trata de estabelecer uma Governança para Resultados:

1. O próprio foco da gestão, voltado para o resultado;
2. A formulação de metas e objetivos para a organização, tendo como base o planejamento estratégico do governo federal;
3. Sistemas de informação que ofereçam insumos para a tomada decisão;
4. O controle dos recursos financeiros, humanos e outros;
5. O monitoramento da gestão;
6. A prestação de contas e a avaliação;
7. A formulação de indicadores próprios para o monitoramento que possibilitem a identificação de desvios para criação de medidas corretivas.

Sendo assim, a adoção de melhores práticas de Governança para Resultados tem como ideia central promover maior autonomia, responsabilidade e responsabilização, para as empresas do setor público, na perspectiva do alcance dos objetivos (BRESSER-PEREIRA e PACHECO, 2005).

2.2 Planejamento Estratégico

Conforme Camargos e Dias (2003), o termo estratégia foi utilizado pela primeira vez, há aproximadamente 3.000 anos, pelo general chinês Sun Tzu, que afirmava que

“todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Com essa conotação, também podemos encontrar o vocábulo “strategos”, que na Grécia Antiga, significava: a arte do general. Assim, a palavra estratégia designava sempre um dispositivo de guerra, um meio utilizado pelo general para conduzir seu exército e para vencer o inimigo.

Com o passar do tempo, declara Antônio (2002), a estratégia transcendeu o campo militar dos generais e passou a ser utilizada pelos estadistas, que procuravam estudar, codificar e testar os conceitos estratégicos essenciais no campo do relacionamento humano, político, econômico e no contexto empresarial ao conjunto de ideias coerentes que estabelecesse caminhos para alcançar os objetivos traçados.

Aprofundando os estudos no campo dos negócios, Barcellos (2002) relata que o conceito de estratégia começa a ser aplicado apenas no fim da década de 50. Até então, o planejamento de longo prazo era visto como uma simples projeção do passado no futuro, em um horizonte de planejamento que se alternava de acordo com o ambiente no qual a empresa estivesse inserida.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) destacam que a estratégia pode ser deliberada ou não. Segundo os autores, o desafio é fortalecer a capacidade de fazer acontecer (a estratégia) do modo como foi planejada previamente.

Neste cenário, Kerzner (2001) conceitua o Planejamento Estratégico como o processo de formulação e implementação de decisões sobre a direção futura da organização, sendo este processo fundamental para sua sobrevivência.

Para Pereira (2010), o Planejamento Estratégico tem sido considerado a ferramenta de gestão que mais se aplica no mundo das empresas.

Já Drucker (2002) defende que o planejamento estratégico desempenha um papel indispensável na gestão de empresas e descreve-o como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a facilitar o processo de tomada de decisões.

De acordo com Pereira (2010), mesmo sendo um processo longo e complexo, o Planejamento Estratégico tem suas vantagens: (i)auxilia o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização, (ii)ajuda à pró-atividade, (iii)colabora com a integração de todas as áreas funcionais, (iv)otimiza o tempo, (v) dita prioridades, (vi)contribui com o aumento da motivação, (vii)descentraliza o planejamento, (viii)agiliza e orienta o processo decisório, (ix)possibilita a melhora dos resultados operacionais, (x)favorece o surgimento de novas ideias sobre oportunidades a serem exploradas, (xi)examina as estratégias para atingir metas, (xii)permite a compreensão da visão do negócio e dos problemas da organização e (xiii) torna conhecida a missão da organização.

O Planejamento Estratégico, continua Pereira (2010), está correlacionado com um ponto de vista mais abrangente sobre o processo de gestão, e trata de questões que impactam a organização como um todo; por isto, a sua condução é de responsabilidade da alta liderança. Porém, o autor faz uma ressalva: “para que o planejamento estratégico tenha sucesso é necessário que todos os membros da organização estejam engajados no processo e se comprometam com ele”.

No que se refere ao aspecto participativo, segundo Sink e Tuttle (2002), as empresas estão, cada vez mais, descobrindo as vantagens de ter a participação de todos os funcionários, não só gestores, durante a formulação da estratégia para obter: (i)o desenvolvimento de um plano de alta qualidade; (ii)o comprometimento das pessoas na sua implementação e (iii)a profunda compreensão das estratégias em todos os níveis da organização.

A participação de funcionários de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia é adotada com a finalidade de tornar o processo mais interativo e mais esclarecido, estimulando assim o aprendizado e o comprometimento. Sink e Tuttle (1993) declaram que o processo de planejamento estratégico é essencial e deve ter como objetivo: (i)engajar mais pessoas dentro da organização; (ii)ser mais estruturado, e menos formal; (iii)realçar o plano e o processo; (iv)capitanear o orçamento; (v)gerar um maior equilíbrio entre as áreas de finanças e de operações; (vi) estender os horizontes do planejamento; (vii)criar associações mais eficazmente entre o planejamento das ações e (viii)a execução eficaz.

Hrebiniak (2006) afirma que é preciso haver um entendimento que o processo de elaboração e de implementação da estratégia são correlacionados. O autor cita que é decisivo para a elaboração do plano que os gestores preocupem-se não apenas com a fase da formulação da estratégia, mas, também com a sua implementação, que impactará diretamente no bom desempenho da organização.

Um dos maiores desafios do planejamento estratégico, segundo Mintzberg (2006), consiste em transformá-lo em pensamento estratégico.

Enquanto planejamento estratégico diz respeito a uma programação estratégica caracterizada por articular e elaborar estratégias e visões já existentes, o pensamento estratégico versa sobre uma combinação entre intuição e criatividade, resultando numa perspectiva integrada ou numa visão não necessariamente articulada.

2.3 Planejamento Estratégico Situacional

No que se refere à administração pública, o fundamental do planejamento estratégico é a criação de valor público sustentável (MATUS, 1996).

Nesse contexto, a abordagem proposta por Matus (1996), Planejamento Estratégico Situacional (PES), cria uma oportunidade para aprofundar a importância do planejamento estratégico para a administração pública.

O Planejamento Estratégico Situacional desenvolvido pelo Economista chileno Carlos Matus constitui um método sistematizado para o setor público, associando a noção de planejamento estratégico ao processo de construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1994).

De acordo com Matus (1996), no âmbito da administração pública, o planejamento tradicional ou normativo não fornece mecanismos necessários para que todos os atores políticos participem do jogo social de maneira mais efetiva. Durante este processo faz-se necessário que o tipo de planejamento adotado articule técnica com política e além disso, estabeleça as iniciativas que devem ser feitas para atender os objetivos e resultados esperados.

Portanto, o Planejamento Estratégico Situacional (PES) consegue superar a rigidez vigente do planejamento estratégico tradicional por meio de um modelo situacional

flexível, fundamentado nos conceitos de complexidade, indeterminação e incerteza (MATUS, 2007). Um comparativo entre o planejamento estratégico tradicional e o planejamento estratégico situacional é realizado, conforme tabela, a seguir.

Tabela 2 - Diferenças entre Planejamento Estratégico Tradicional e PES

| Aspectos | Planejamento Tradicional | PES |
|----------------------------------|------------------------------------|--|
| A explicação da realidade | Diagnóstico | Análise situacional e Subjetivismo |
| A elaboração de plano | Previsões determinista e certas | Indeterminismo social e Aposta em cenários |
| Como deixar o plano viável | Cálculo técnico e Consulta isolada | Interação entre o técnico e o político |
| Como conduzir de forma planejada | Execução do plano | Plano, ação, correção |

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da obra de Matus: Adeus, senhor presidente: governantes governados (1996).

Neste sentido, o método PES tem como proposição atuar nos problemas públicos formulando estratégias políticas aplicadas ao jogo político, econômico e social, e não exclusivamente ao mercado.

Um fato importante do método PES é a sua perspectiva de planejamento voltado para o presente, uma vez que a única forma de construir o futuro é intervir no agora. Em outras palavras, a ação concretizada no presente tem o papel de influir sobre o futuro desejado.

Desta forma, a qualidade da decisão tomada sobre o que deve ser feito hoje será fundamental para o alcance dos resultados esperados.

Como mecanismo de gestão orientado à resolução de problemas mal estruturados e complexos, o PES é um método técnico-político resultante do jogo de atores em interação, conflito, cooperação e alianças, durante o processo de planejamento estratégico, que permite a cada ator, de acordo com sua experiência e valores pessoais expor uma visão particular da realidade em qual vive.

Este enfoque participativo e estratégico do método PES é estruturado por meio de quatro grandes momentos, que representam um sequenciamento lógico da dinâmica do

processo de planejamento estratégico situacional (HUERTAS, 1996). A seguir suas características básicas.

Primeiro Momento: Explicar a Realidade

O primeiro momento do PES é explicar a realidade. Neste passo é realizada a análise situacional. O levantamento trata o sistema social como um problema bem estruturado, ou seja, que responde às leis preestabelecidas pois, uma vez explicadas ou descobertas, se tornam a única verdade disponível.

A realidade tem tantas explicações quanto o número de jogadores que participam do jogo. Dessa forma, toda explicação é situacional visto que é feita com base na visão particular de um determinado ator.

A descrição de um problema expressa os fatos que revelam os sintomas que são perceptíveis ao ator que o declara. Estes sintomas são enumerados como um conjunto de descritores do problema, que passa a ser chamado de Vetor de Descrição do Problema (VDP).

Logo após são identificados os chamados nós críticos do problema, pontos cruciais para a eficácia do processo de criação do plano. Um elemento é considerado nó crítico quando atende aos três quesitos: (i) tem alto impacto sobre o VDP; (ii) algum dos jogadores consegue agir de modo direto, prático e efetivo sobre a causa e (iii) é um ponto central oportuno de ação política durante a construção do plano.

Ao conjunto dos nós críticos se dá o nome de Árvore do Problema. Ao conjunto formado pela Árvore do Problema e aos fatores relatados do problema que não são críticos dá-se o nome de Fluxograma Situacional.

Segundo Momento: A Concepção do Plano

O segundo momento do PES é conceber um plano de ação. Neste passo é realizada a elaboração do plano com objetivo de estabelecer as respostas da ação em um contexto incerto e imprevisível.

Em função das circunstâncias identificadas são enumerados os cenários que referem-se às diversas possibilidades de trajetórias e são estabelecidas as decisões necessárias para atingir seu objetivo.

Conforme o jogo evolui, são analisados os resultados dessas decisões e se o resultado não for o esperado, pode-se fazer adaptações necessárias ou procurar um cenário mais adequado às condições que o jogo apresenta.

Dentro do jogo pode-se encontrar problemas rotineiros e criativos. Na maior parte, o que predomina dentro dos sistemas sociais são os problemas criativos levando os atores a se relacionarem por meio de uma relação de iniciativa e de resposta.

Esta relação é um dos elementos que contribuem para a diversidade de ramificações dentro do jogo social.

A síntese de todas estas possibilidades é representada pela Árvore de Apostas de cada problema, com as respectivas operações descritas também no chamado Banco de Operações, um conjunto de conhecimentos adquiridos e que servem de orientação para a ação em cada situação.

O produto será o desenho preliminar das operações para montagem do plano direcional. No entanto, é necessário que se confirme a viabilidade das situações propostas, com base em dois aspectos: (i) eficácia das operações para atingir a situação-objetivo e (ii) estudo entre os recursos requeridos para o seu desenvolvimento e os recursos disponíveis.

Terceiro Momento: A Estratégia

O terceiro momento do PES é conceber uma estratégia. Neste passo são identificadas as diversas interações entre os atores e as oportunidades e restrições que daí decorrem.

O plano direcional, definido anteriormente, será submetido à análise estratégica resultante dos seguintes aspectos: (i) definição dos atores envolvidos e montagem da matriz de afinidades e motivações; (ii) identificação dos recursos que são críticos para a viabilização do plano; (iii) construção da matriz de peso dos atores e (iv) realização da avaliação estratégica.

O estudo da viabilidade do plano permite examinar se os recursos são escassos, qual oponente pode dificultar o desempenho da ação e se possui incoerência entre a decisão tomada e o produto esperado.

A estratégia é criada por meio de um conjunto de procedimentos práticos e teóricos que colabora com a viabilidade do plano, garantindo assim a sua realização de forma eficaz.

As técnicas utilizadas nesse processo são: a análise de cenários e a análise criteriosa dos atores sociais ou agentes.

Quarto Momento: Monitorar a Ação

O quarto momento do PES refere-se ao monitoramento das ações e dos resultados. É realizado o controle por meio de um sistema de monitoramento e de prestação de contas e, caso seja necessário, é elaborado um plano de correção da ação.

Neste sentido, é importante reavaliar criticamente todo o processo de tomada de decisões, bem como os sistemas de informações que apoiam à alta direção. Outros temas primordiais são: (i) a estrutura organizacional, (ii) o fluxo interno de informações, (iii) a coordenação e avaliação do plano, (iv) o sistema de prestação de contas, (v) as ferramentas gerenciais existentes e necessárias, e (vi) a dinâmica no acompanhamento do plano.

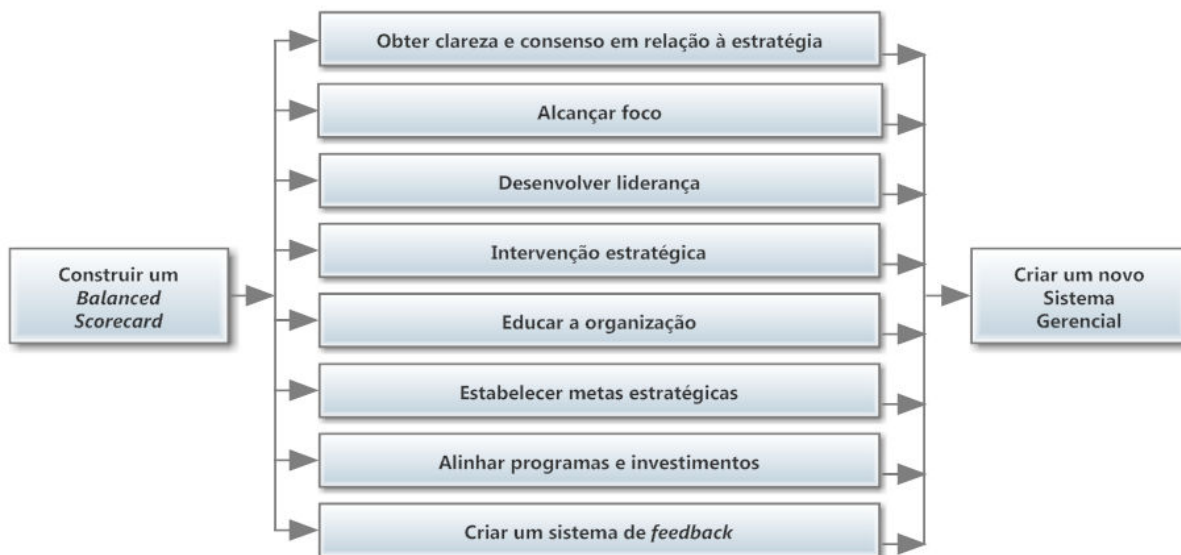
Matus (1993) sugere o desmembramento da gestão estratégica em cinco mecanismos distintos: (i) gerência por operações: implementação de uma administração por objetivos e resultados; (ii) orçamento por programas: destinação dos recursos necessários previstos nos vários módulos do plano; (iii) petição e prestação de contas: estabelecimento dos procedimentos e dos critérios de avaliação para os recursos e responsabilidades destinados a cada diretoria; (iv) planejamento de conjuntura: mediação entre o plano e as ações relativas às questões que possam surgir no dia-a-dia da implementação do plano e (v) sala de situações: monitoramento dos problemas de maior relevância, para dar suporte ao processo de tomada de decisões da alta direção.

2.4 Balanced Score Card

Com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar nº 101, de 04/05/2000), aumentou a necessidade do uso de melhores práticas de gestão estratégica que possibilitem não só o controle da execução orçamentária, mas também que beneficiem a estimação de receitas e despesas, alinhadas a planos e propósitos estratégicos.

Neste sentido, Bergue (2005) aponta os motivos mais comuns que fazem uma organização pública adotar o BSC.

Figura 1 - Motivos para elaborar um Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado pelo autor a partir da obra de Bergue: *Balanced Scorecard em organizações públicas* (1997).

O *Balanced Scorecard* (BSC®) foi desenvolvido em 1990, quando o Instituto Nolan Norton, que era uma unidade de pesquisa da empresa de consultoria KPMG, patrocinou um estudo de um ano com diversas empresas. Denominado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*,” este estudo, liderado por David Norton em conjunto com o consultor acadêmico Robert Kaplan, tinha como motivação a ideia de que os métodos de avaliação de desempenho organizacional existentes eram embasados em indicadores financeiros e contábeis que dificultavam a capacidade da empresa de criar valor econômico para o futuro.

Além destes métodos de avaliação estarem se tornando ultrapassados, eles não consideravam outras medidas de desempenho que estavam em andamento nas empresas, tais como: o relacionamento com o cliente, o desenvolvimento do produto, a qualidade total, as competências individuais e organizacionais.

A conclusão do estudo mostrou a viabilidade e os benefícios de um sistema equilibrado de medição estratégica. Segundo Kaplan e Norton (1997), o que não é medido não é gerenciado. Se a organização pretende sobreviver e prosperar na Era do Conhecimento, ela deve utilizar-se de um sistema de gestão de desempenho organizacional que seja alinhado com sua estratégia.

Neste ponto, segundo Costa (2009) os principais ganhos no uso do BSC pelas empresas são: (i) estimular os gestores para a liderança da mudança; (ii) evidenciar a estratégia de uma forma perceptível e implementável para todos funcionários; (iii) direcionar a organização na execução da estratégia; (iv) obter sinergia entre os níveis e as áreas de responsabilidade funcional; (v) permitir a escolha das variáveis financeiras e operacionais, necessárias ao monitoramento dos processos com maior impacto na geração de valor; (vi) estabelecer as relações de causa e efeito entre as diversas variáveis ao longo das quatro perspectivas.

O BSC procura integrar as medidas financeiras com as não-financeiras, diferenciando-se dos instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, por conter medidas uniformizadas de eventos e direcionadores de tendência. Assim, o BSC dá condições de repensar a estratégia se essa não estiver criando os resultados esperados (NORTON; KAPLAN, 1997).

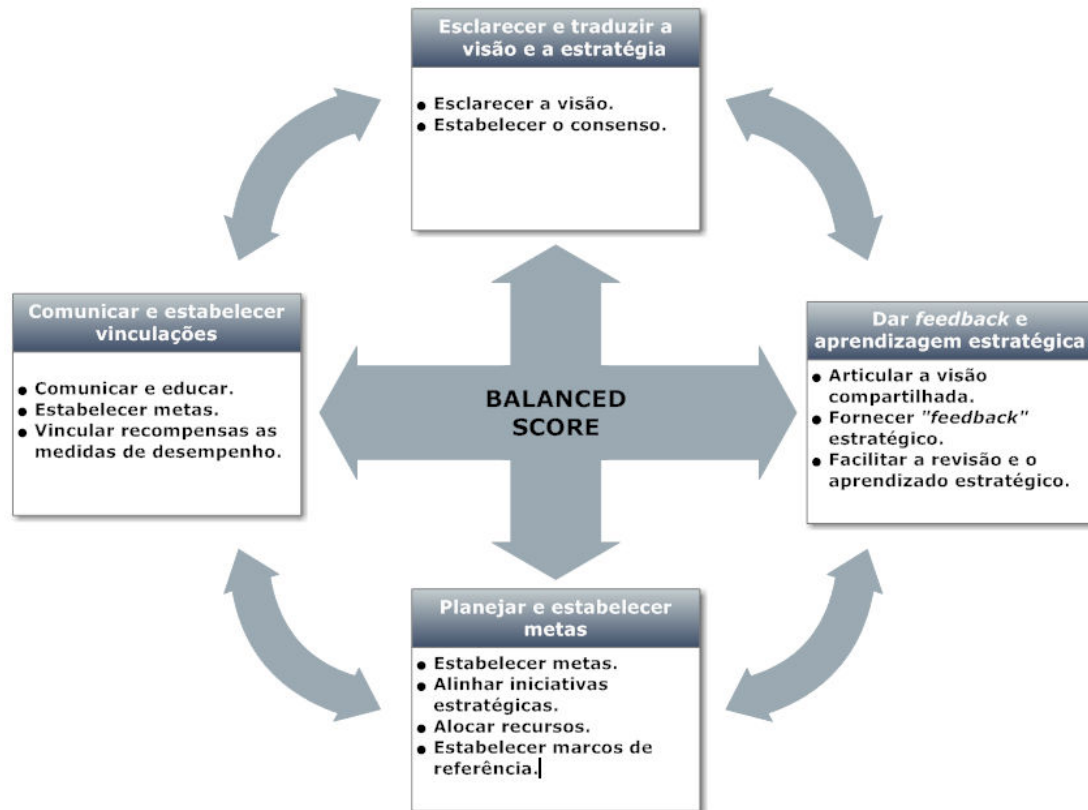
Outro ponto positivo do *Balanced Scorecard*, identificam Rocha, Pinto e Giuntini (2000), é a estruturação de todos indicadores, de modo a facilitar o controle de desempenho da organização e permitir a identificação dos processos que merecem atenção.

O BSC preconiza a existência de Indicadores Chaves de Desempenho (KPI) e Indicadores Chaves de Meta (KGI), que retratam, ao longo do tempo, a situação de determinados objetivos estratégicos. Neste ponto, o BSC difere dos modelos tradicionais de avaliação, no que se refere ao monitoramento, pois os KPIs são confrontados com as metas a serem atingidas, pontuando a tendência e o comportamento futuro.

Segundo Kaplan e Norton, a função do *Balanced Scorecard* vai além do acompanhamento de medidas táticas ou operacionais, ele se comporta como um sistema

de gestão estratégica para administrar a estratégia de longo prazo (KAPLAN E NORTON, 1997).

Figura 2 - Balanced Scorecard como Estrutura para Gestão Estratégica



Fonte: Adaptado pelo autor a partir da obra de Kaplan e Norton: *Balanced scorecard: A estratégia em ação* (1997).

Perspectivas do BSC

Norton e Kaplan (1997), apresentam o BSC como um sistema de gestão estratégica que tem em seu propósito manifestar a missão e a estratégia da organização em um conjunto amplo de medidas para avaliação de desempenho organizacional.

Conforme Shin-Jen e McKay (2002), o conceito do Balanced Scorecard pode ser descrito como um sistema de avaliação de desempenho organizacional que auxilia o progresso da organização em direção a sua missão e objetivos, sendo usado como uma ferramenta de motivação e feedback de desempenho.

Deste modo, pode-se dizer que o BSC é um sistema gerencial flexível, de fácil leitura, sendo utilizado para a avaliação de desempenho organizacional por meio do controle dos indicadores chaves.

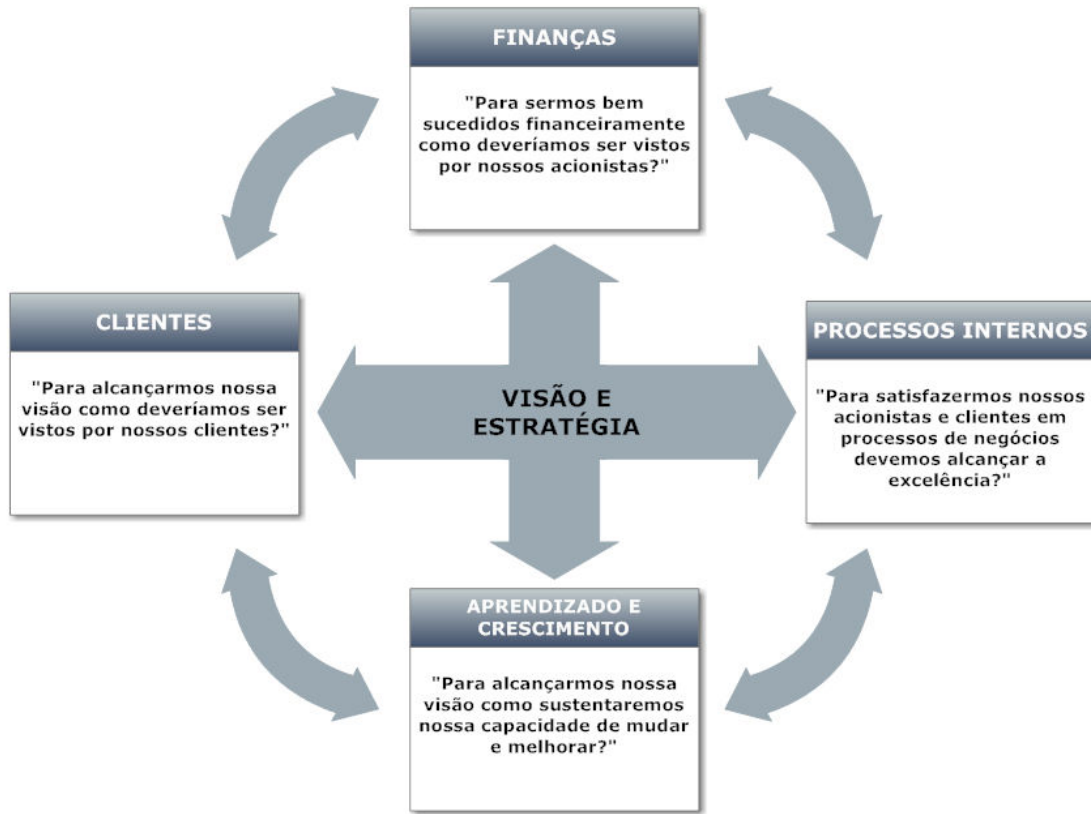
Norton e Kaplan (1997) observam que o BSC é um sistema gerencial que fornece aos gestores uma visualização, de forma rápida e eficaz, do percentual de avanço das ações realizadas versus planejadas.

Prieto, Pereira, Carvalho e Laurindo (2006) identificam um outro ponto importante da ferramenta BSC: a possibilidade de oferecer perspectivas que completem a visão financeira, utilizando indicadores de desempenho da estratégia em um único relatório gerencial, diferentemente dos relatórios financeiros tradicionais que demonstram somente gastos incorridos e receitas auferidas.

O processo de avaliação do BSC pode ser usado para comunicar e não simplesmente controlar. Assim, as empresas podem tomar ações corretivas, no presente, para que alcancem o sucesso, no futuro.

O BSC desmistifica o processo de construção das metas e dos controles e, de maneira relevante, torna a comunicação dos objetivos estabelecidos mais clara e transparente; e insere no contexto da organização quatro perspectivas que representam os temas estratégicos, sendo elas: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento.

Figura 3 – As Quatro Perspectivas do BSC.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir da obra de Kaplan e Norton: *Balanced scorecard: A estratégia em ação* (1997).

Os objetivos financeiros, conceituam Kaplan e Norton (1997), servem de foco para os objetivos e indicadores em todas as outras perspectivas, ou seja, todo indicador selecionado deveria ser parte da cadeia de causa e efeito que termina com a melhora dos indicadores financeiros.

Como visto, o BSC mantém uma ênfase na visão financeira na medida em que ela é a responsável por sinalizar de maneira rápida e precisa se a estratégia adotada e a sua implementação estão gerando consequências na saúde econômico-financeira da organização.

Uma das vantagens do modelo é a flexibilidade em adequar a quantidade e a natureza das perspectivas conforme as necessidades e contingências específicas da organização, sendo importante analisar o equilíbrio entre elas e a sua capacidade de representar a estratégia organizacional que deve ser implementada. No caso de uma

empresa pública, talvez a perspectiva financeira não seja a principal, sendo possível adotar outras dimensões, tais como: Sociedade, Sustentabilidade, Cliente-cidadão, entre outras.

Adicionalmente, o BSC equilibra a visão financeira com as outras três perspectivas por meio de indicadores de desempenho. Os indicadores agrupados sob “Perspectiva Cliente” registram como a missão e a estratégia da empresa abordam as necessidades e expectativas dos clientes, tendo como indicadores típicos: satisfação, retenção, *marketshare*.

Para satisfazer a expectativa dos clientes é essencial deixar claro, na visão de Processos Internos, a importância dos processos que têm relação direta com a satisfação dos clientes, que têm como indicadores típicos: qualidade, tempo de resposta, custo e desenvolvimento de novos produtos.

Os indicadores das perspectivas Clientes e Processos Internos são referências que a organização deve ponderar para obter a vantagem competitiva.

A dimensão de Aprendizado e Crescimento Organizacional é que faz o acompanhamento da infraestrutura necessária: sistemas, pessoas e procedimentos, para que estes objetivos sejam atingidos no longo prazo.

O Crescimento e a excelência, no longo prazo, são alcançados por meio de estratégias que multipliquem os conhecimentos técnicos dos funcionários, a melhoria dos sistemas de informação e o alinhamento dos processos e práticas da empresa, tendo como indicadores típicos: satisfação dos empregados, retenção de empregados e tempo médio de disponibilidade dos sistemas de informação.

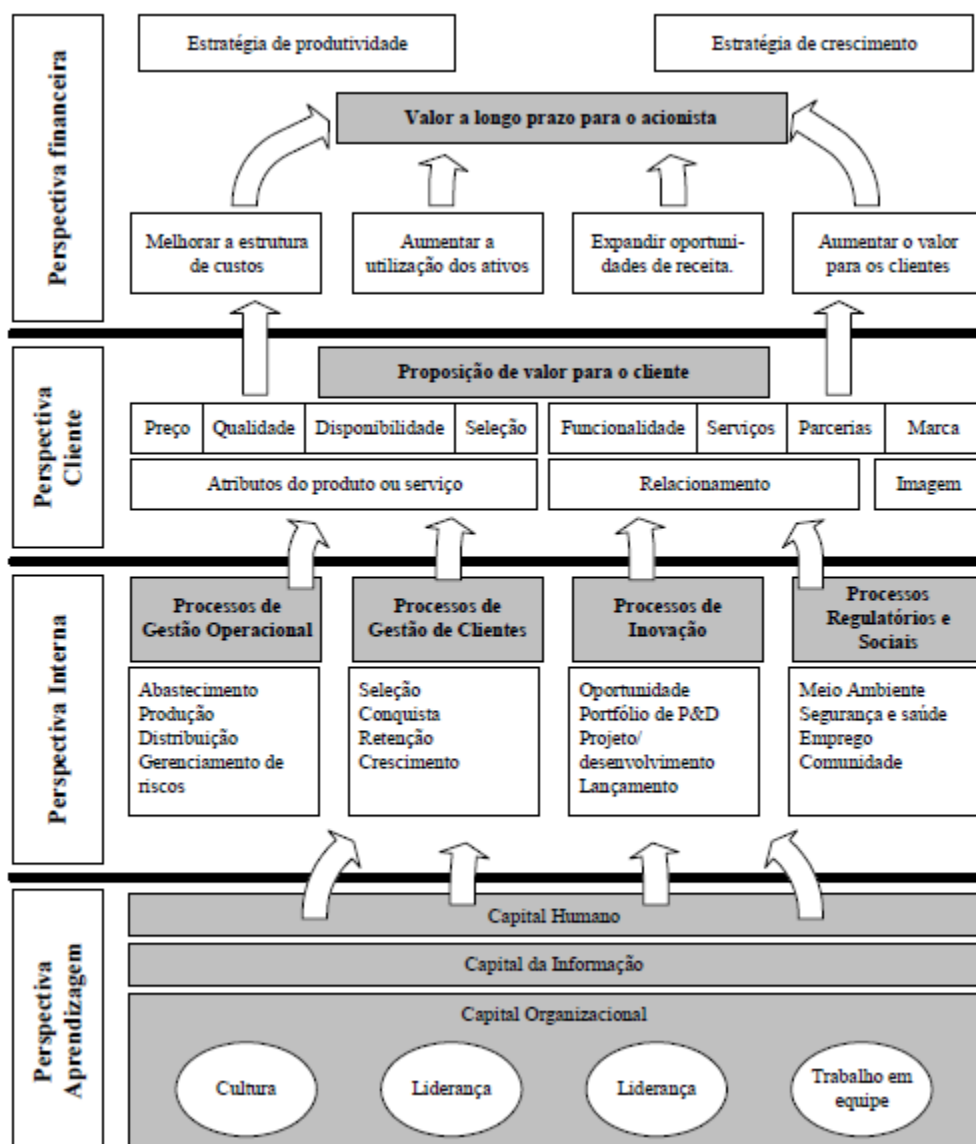
Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é reconhecido como uma outra ferramenta que emprega as mesmas perspectivas do *Balanced Scorecard*. Ele tem o intuito de fornecer um modelo para uma representação simples da organização, das relações de causa e efeito entre os objetivos tanto das dimensões aprendizado e crescimento e processos internos (vetores do desempenho), quanto das dimensões mercadológica e econômico-financeira

(resultados da estratégia). Ele deixa explícito para os funcionários como suas tarefas estão conectadas com os objetivos estratégicos da organização.

Kaplan e Norton (2000) conceituam os mapas como uma representação visual de como os objetivos críticos e os relacionamentos cruciais entre eles se movem em direção ao desempenho da organização. Um esquema de um mapa estratégico é apresentado a seguir.

Figura 4 - Mapa Estratégico BSC

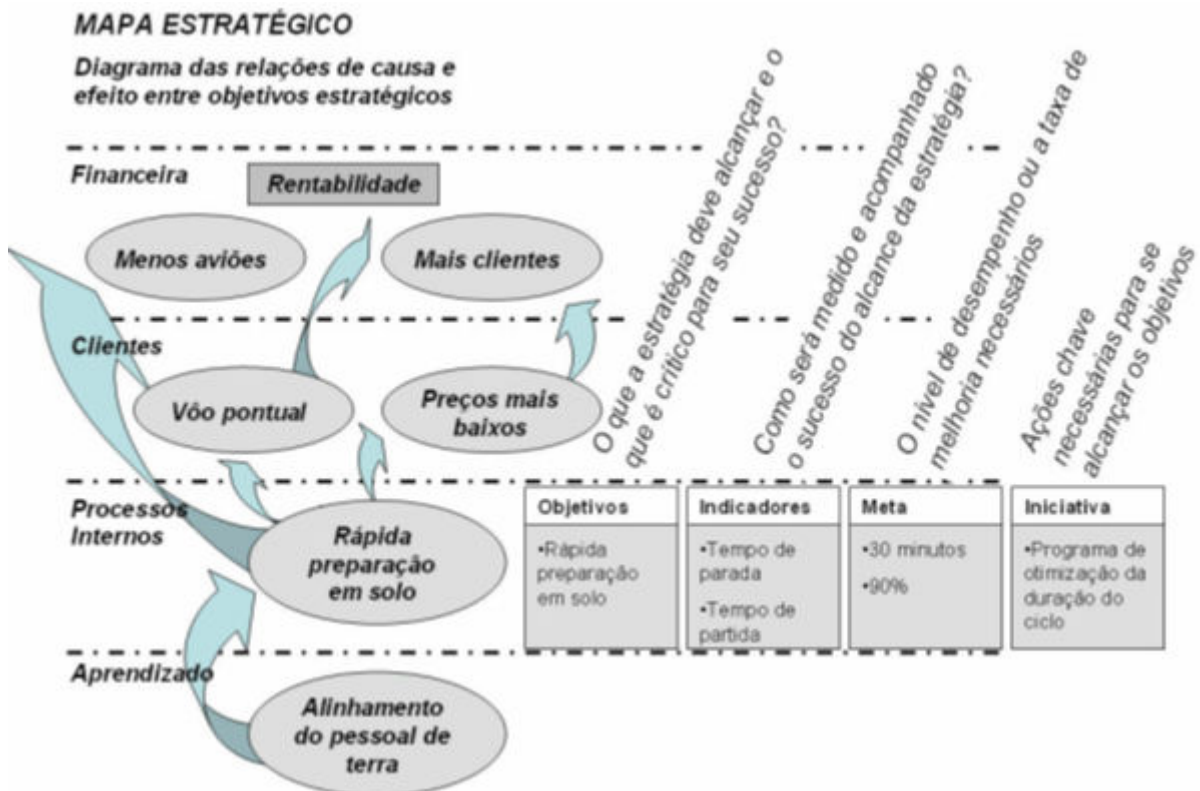


Fonte: Adaptado pelo autor a partir da obra de Kaplan e Norton: *Balanced scorecard: A estratégia em ação* (2004).

Bush e Barrows (2004) observam que o mapa estratégico fornece à organização uma ferramenta poderosa para implementar sua estratégia. Para a máxima efetividade a estratégia e o mapa estratégico devem estar alinhados e ligados entre si. Estas conexões alinham a estratégia da organização criando sinergias de valor pela integração das tarefas.

O mapa estratégico dá subsídio para o processo de tomada de decisão. Outro ponto importante é a possibilidade de visualizar e priorizar os recursos básicos para o alcance de metas de longo prazo, por meio das relações de causa e efeitos que formentarão a geração de valor dos ativos intangíveis da organização.

Figura 5 - Diagrama de Causa e Efeito



Fonte: Adaptado pelo autor a partir da obra de Kaplan e Norton: Balanced scorecard: A estratégia em ação (2004).

Empresa Orientada para a Estratégia

O BSC possibilitou que empresas, dos setores público e privado, atingissem elevado nível de sucesso na implementação das suas estratégias. Mas de acordo com Kaplan e Norton (2001), a despeito dos benefícios aferidos com a implementação do

Balanced Scorecard, somente com implementação de um Mapa Estratégico, com seus objetivos, indicadores, metas e ações, não é possível garantir um ganho na melhoria do desempenho pretendido.

Neste sentido, Kaplan e Norton (2001) reportam um estudo sobre quais foram as razões que permitiram a empresa alcançar o sucesso. Neste estudo deu-se destaque aos elementos precursores na utilização do BSC.

Os fatores chaves identificados foram:

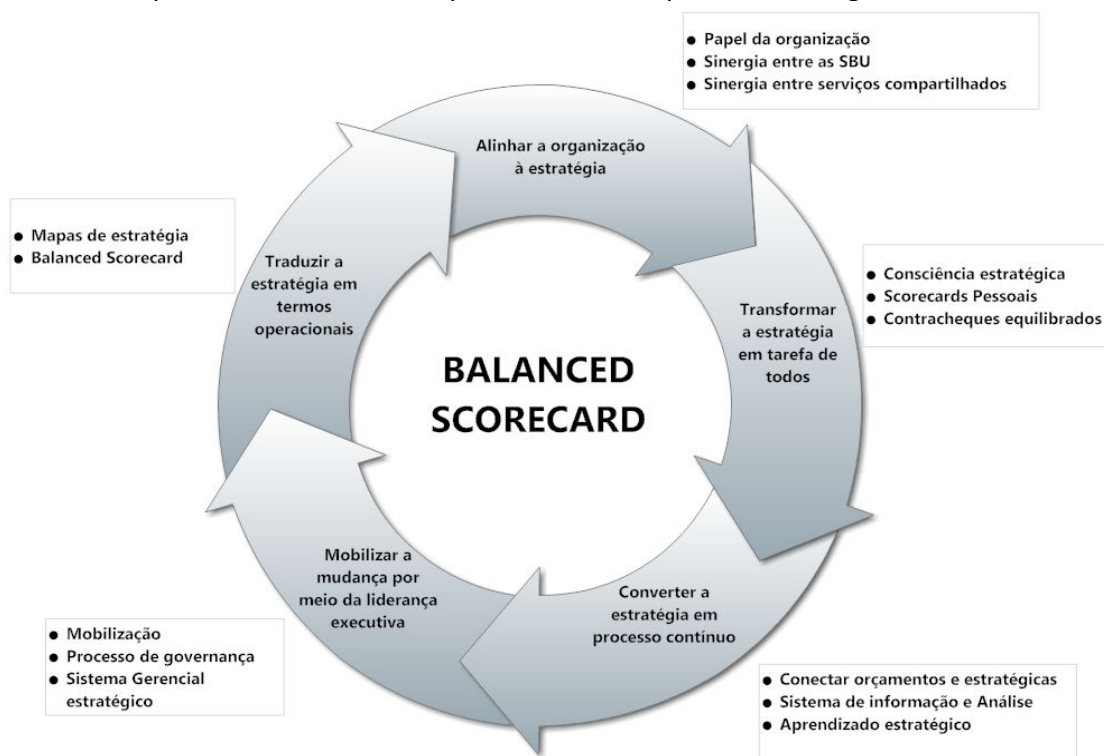
1. Estratégia. A estratégia se transforma no principal item da agenda estratégica da organização. O BSC possibilita que a empresa descreva e comunique a estratégia de modo compreensível e que a utilize de base para a ação.
2. Foco. O foco permite que todos os recursos e tarefas da organização se alinhem com a estratégia. O BSC serve como piloto de navegação.
3. Empresa. A organização se mobiliza em torno de novos elos organizacionais: as unidades de negócio, serviços compartilhados e os funcionários.

Este achado fez com que os autores elaborassem o conceito “Empresa orientada para a estratégia”, introduzindo as características dessas empresas que tiveram sucesso comprovado na implementação da estratégia.

Esses atributos foram compilados por Kaplan e Norton (2001) onde foram levantados cinco princípios comuns a essas empresas que conseguiram que a alta direção, as unidades de negócio, recursos humanos, recursos financeiros e tecnologia da informação se engajassem em prol da execução efetiva da estratégia organizacional.

Os cinco princípios gerenciais identificados foram: (i) Traduzir a estratégia em termos operacionais; (ii) Alinhar a organização à estratégia; (iii) Transformar a estratégia em tarefa de todos; (iv) Converter a estratégia em processo contínuo; e (v) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Figura 6 - Princípios Gerais de uma Empresa Orientada para a Estratégia



Fonte: Adaptado pelo autor a partir da obra de Kaplan e Norton: Empresa orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios (2000).

Balanced Scorecard.Gov

O modelo de gestão estratégica BSC.Gov, adaptado para as empresas públicas, mantém a relação entre seis perspectivas equilibradas, sendo elas: (i)orçamentária, (ii)aprendizado e crescimento, (iii)relações governamentais, (iv)processos internos, (v)Administração Pública Federal e (vi)cidadão e sociedade.

A alta direção precisa reconhecer os vetores do sucesso de longo prazo, cujos objetivos e medidas utilizadas no BSC.Gov não se limitam a um conjunto de desempenho orçamentário e não orçamentário, mas derivam de um processo hierárquico *top down*, norteado pela visão e estratégia e traduzido em objetivos estratégicos e medidas tangíveis que viabilizem a tomada de decisões nos diversos níveis e órgãos da Administração Pública Federal. A base é um conjunto de indicadores que demonstrem de forma eficiente os resultados e as melhorias advindas da modernização do modelo de gestão.

Tabela 3 - Perspectivas BSC.Gov e Indicadores

| Perspectivas | Indicadores |
|--------------------------------------|-------------------------|
| Orçamentária | Custos |
| | Investimentos |
| Relações Governamentais | Viabilidade Tecnológica |
| | Grupos de Trabalhos |
| | Grupos Técnicos |
| Administração Pública Federal | Renovação Interna |
| | Capacitação |
| | Rede de Relacionamentos |
| Cidadão e Sociedade | Serviços |
| | Satisfação |
| | Tempo de Espera |

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da obra de Kaplan e Norton: *Balanced scorecard: A estratégia em ação* (2004).

2.5 Gestão de Projetos

Para as empresas públicas, o principal motivo para uso de uma abordagem sobre gestão de projetos é conseguir estabelecer fluxos eficientes de informações e de ações dentro da organização, de modo a tornar sua execução mais coordenada.

O Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK®), atualmente na sua Quinta Edição, de 2013, é elaborado pelo *Project Management Institute* (PMI®) e tem como papel fornecer as diretrizes para a gestão de projetos individuais e definir os conceitos relacionados com a Gestão de projetos.

Kerzner (2001) revela que a metodologia de Gestão de Projetos pode proporcionar melhor qualidade na entrega dos serviços ou produtos e, consequentemente, um aumento da satisfação do cliente, criando assim, um círculo vicioso, aumentando as chances de atrair e de manter novos negócios. Neste sentido, as empresas devem ser eficazes e sensíveis aos seus ambientes para sobreviver no longo prazo.

O Guia PMBOK® contém um padrão globalmente reconhecido para a profissão de Gestão de Projetos. Este padrão é feito por meio de um documento formal que descreve normas, métodos, processos e práticas estabelecidas. Da mesma maneira, como em outras profissões, o conhecimento contido neste padrão evoluiu a partir das boas práticas reconhecidas por profissionais de Gestão de projetos, os quais contribuíram para o seu desenvolvimento.

Projeto, de acordo com o Guia PMBOK®, é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço com resultado exclusivo, seguindo uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, sendo conduzido por pessoas, dentro de parâmetros pré-estabelecidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Desta forma, o projeto se diferencia das tarefas operacionais pelo resultado exclusivo e não-repetitivo. A Gestão de Projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às tarefas do projeto, de maneira a atender os requisitos do serviço ou do produto (PMI®, 2013a).

Dismore e Cabanis-Brewin (2009) esclarecem que projetos são onipresentes, logo estão em todo lugar e todos os executam. Desta maneira, projetos são a principal força motriz das empresas e podem ser entendidos como os esforços de transformação da sociedade.

Características dos Projetos

De maneira a esclarecer as características, Dismore e Cabanis-Brewin (2009) enfatizam algumas diferenças dos projetos que os distiguem de outros empreendimentos. Sendo elas: (i) projetos são empreendimentos exclusivos, (ii) projetos são compostos por tarefas interdependentes, (iii) projetos criam entregas com “qualidade”, (iv) projetos envolvem múltiplos recursos e (v) projetos não são sinônimos dos produtos do projeto.

Neste sentido, podem existir dois tipos de trabalhos: os realizados por meio de tarefas de rotina (operações) e os realizados por meio de projetos. Ambos são planejados, executados e controlados e possuem limitações quanto aos recursos, entretanto são completamente diferentes.

As operações são esforços contínuos que geram saídas repetitivas, com recursos designados para realizar essencialmente o mesmo conjunto de tarefas, em conformidade com os padrões institucionalizados no ciclo de vida do produto. Diferente da natureza contínua das operações, os projetos são esforços temporários.

Os projetos exigem tarefas de Gestão de Projetos e conjuntos de habilidades, enquanto que as Operações exigem Gestão de Processos de Negócios, tarefas de Gestão de Operações e conjuntos de habilidades.

As operações contínuas estão fora do escopo de um projeto; entretanto, há pontos de interseção onde as duas áreas se cruzam.

Os projetos podem cruzar com as operações em vários pontos durante o ciclo de vida do produto, como: (i)no desenvolvimento de um novo produto, (ii)na atualização de um produto, (iii)na melhoria das operações ou (iv)no processo de desenvolvimento do produto.

Os projetos, embora sendo de natureza temporária, quando estão alinhados com a estratégia da empresa podem auxiliar a alcançar as metas organizacionais.

Partes interessadas e governança do projeto

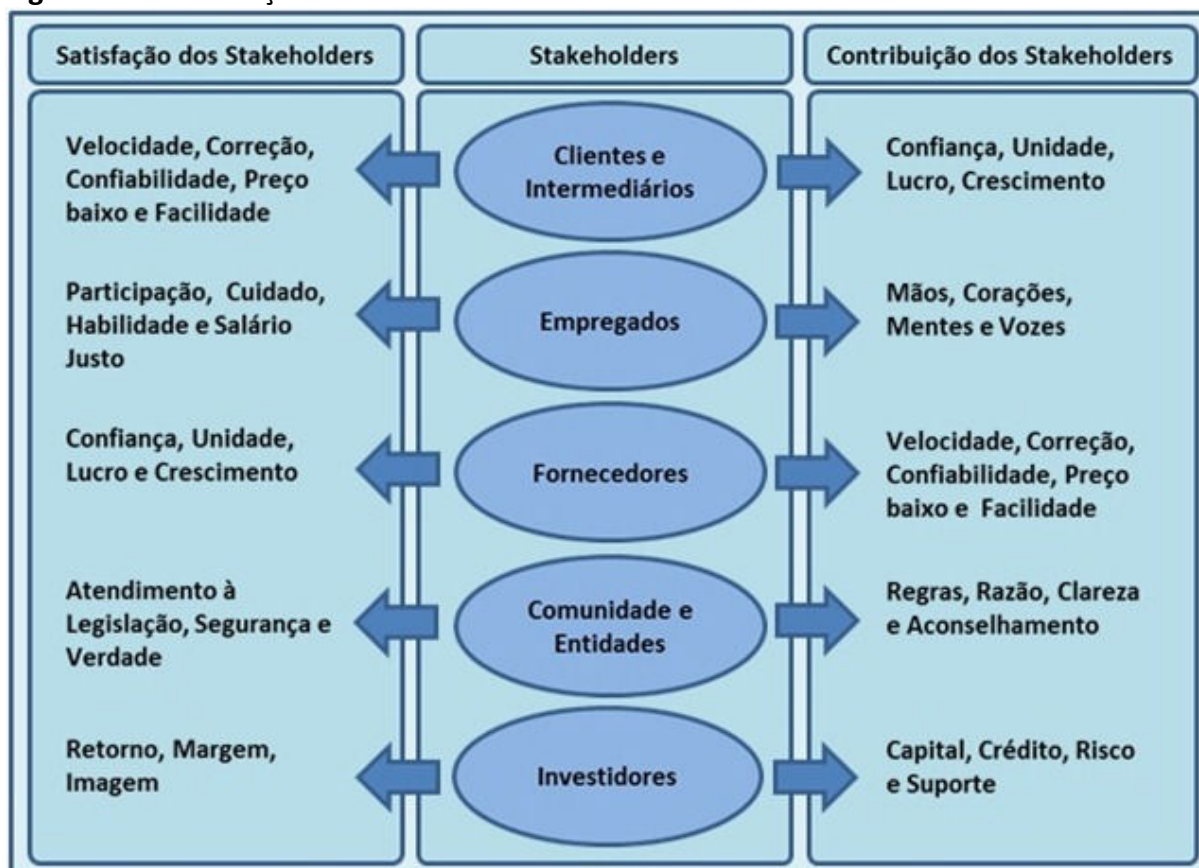
Uma Parte Interessada, segundo o PMI®(2013a), é um indivíduo, grupo ou empresa que pode influenciar ou ser influenciado por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto.

As Partes Interessadas (*stakeholders*) podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser afetados de maneira positiva ou negativa em decorrência do resultado da execução, pelo desempenho ou término do projeto.

As diferentes Partes Interessadas podem ter expectativas antagônicas que podem criar conflitos de interesse no ambiente do projeto. As Partes Interessadas também podem exercer influência sobre o projeto, sua entrega e sobre a equipe que o executa a fim de atingir um conjunto de resultados que atenda aos objetivos de negócios estratégicos, ou outras necessidades.

Kerzner (2009) destaca o fato de que os projetos são reconhecidos como uma fonte de benefícios para toda a organização. Sendo assim, o Gestor do Projeto e a Equipe do Projeto devem identificar as Partes Interessadas, discriminar as suas necessidades e, então, gerenciar e influenciar tais necessidades, a fim de assegurar o sucesso do projeto.

Os principais *stakeholders* são: Gestor de projeto, Membros da Equipe, Empresa Executora, Patrocinador (*Sponsor*), Cliente, Usuários, Sindicato, Sociedade, Governo, Agências, Fornecedores, Prestadores, Funcionários, Gerentes Funcionais, Investidores, entre outros.

Figura 7 – Contribuição dos Stakeholders

Fonte: Mundo Project Management (Edição 41, Outubro/Novembro 2011)

A Governança do Projeto, de acordo com o PMI®(2013a), é responsável pelo alinhamento dos projetos com as expectativas das Partes Interessadas. A Governança do Projeto permite que a empresa: (i)gerencie seus projetos de maneira consistente; (ii)maximize o valor dos resultados do projeto e (iii)priorize os projetos de acordo com a estratégia dos negócios.

Ela proporciona uma estrutura de apoio aos projetos estratégicos ou críticos na intermediação de conflitos e acordos entre as partes interessadas. Por fim, a governança do projeto faz a função de supervisão, incluindo a definição de papéis, responsabilidades e obrigação de prestação de contas para com os resultados do projeto.

A Governança do Projeto engloba todo o ciclo de vida do projeto e atua em conjunto com o modelo de governança da empresa.

As áreas de conhecimento do Guia PMBOK®

O Guia PMBOK® explica os aspectos importantes de cada área de conhecimento e como ela se integra com os cinco megagrupos de processos. Como componentes de apoio, as áreas de conhecimento oferecem uma descrição detalhada das entradas e saídas do processo e uma explicação sobre as ferramentas e as técnicas utilizadas com maior frequência nos processos de gerenciamento de projetos.

Uma área de conhecimento tem como papel desempenhar um conjunto completo de conceitos, termos e tarefas que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização.

Ao todo, o Guia PMBOK®, Quinta Edição de 2013, compreende 47 processos de gerenciamento que são identificados e agrupados em 10 áreas de conhecimento distintas.

Essas áreas de conhecimento podem ser utilizadas de acordo com as especificidades e tamanho dos projetos pelos gestores e equipes.

As áreas de conhecimentos descritas no Guia são: (i)Gestão da integração do projeto; (ii)Gestão do escopo do projeto; (iii)Gestão do tempo do projeto; (iv)Gestão dos custos do projeto; (v)Gestão da qualidade do projeto; (vi)Gestão dos recursos humanos do projeto; (vii)Gestão das comunicações do projeto; (viii)Gestão dos riscos do projeto; (ix)Gestão das aquisições do projeto e (x)Gestão das partes interessadas do projeto.

Figura 8 - Grupos de Processos de Gestão de Projetos e as Áreas de Conhecimento

| Áreas de conhecimento | Grupos de processos de gerenciamento de projetos | | | | |
|--|--|---|---|--|------------------------------------|
| | Grupo de processos de iniciação | Grupo de processos de planejamento | Grupo de processos de execução | Grupo de processos de monitoramento e controle | Grupo de processos de encerramento |
| 4. Gerenciamento da integração do projeto | 4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto | 4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto | 4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto | 4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças | 4.6 Encerrar o projeto ou fase |
| 5. Gerenciamento do escopo do projeto | | 5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP) | | 5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo | |
| 6. Gerenciamento do tempo do projeto | | 6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma | | 6.7 Controlar o cronograma | |
| 7. Gerenciamento dos custos do projeto | | 7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento | | 7.4 Controlar os custos | |
| 8. Gerenciamento da qualidade do projeto | | 8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade | 8.2 Realizar a garantia da qualidade | 8.3 Controlar a qualidade | |
| 9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto | | 9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos | 9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto | | |
| 10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto | | 10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações | 10.2 Gerenciar as comunicações | 10.3 Controlar as comunicações | |
| 11. Gerenciamento dos riscos do projeto | | 11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos | | 11.6 Controlar os riscos | |
| 12. Gerenciamento das aquisições do projeto | | 12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições | 12.2 Conduzir as aquisições | 12.3 Controlar as aquisições | 12.4 Encerrar as aquisições |
| 13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto | 13.1 Identificar as partes interessadas | 13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas | 13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas | 13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas | |

Fonte: PMBOK® (PMI, 2013a).

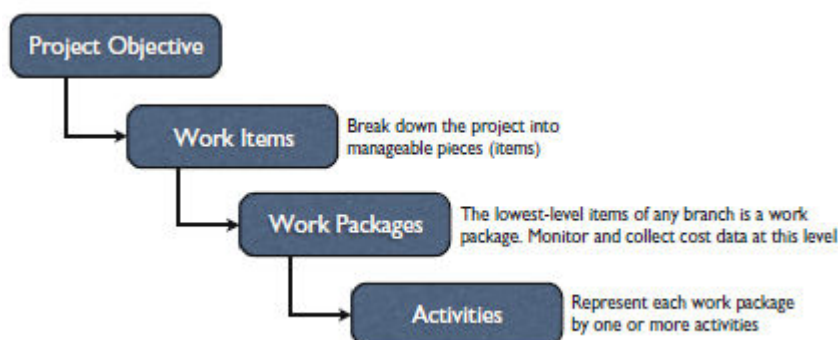
Estrutura de Decomposição do Trabalho e a Estrutura Analítica Organizacional

A Estrutura de Decomposição do Trabalho (EDT) é uma ferramenta utilizada para detalhar o escopo do projeto. O processo de elaboração da EDT, afirma Vanhoucke (2012), é um passo importante, considerando a complexidade inerente da gestão de projeto. Esse processo envolve a decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado e das principais entregas do projeto em componentes menores e mais gerenciáveis, até que os subprodutos estejam definidos e detalhados suficientemente para apoiar o desenvolvimento das tarefas do projeto (PMBOK®, 2013a e KERZNER, 2009).

Vanhoucke (2012) descreve a EDT como uma ferramenta que fornece a estrutura necessária para a estimativa e controle de custos. A EDT fornece insumos para orientar o desenvolvimento do cronograma do projeto. Cada nível descendente da EDT representa um aumento no detalhamento do trabalho do projeto.

Kerzner (2009) relata que a EDT é estruturada de acordo com a forma como o trabalho será realizado pela equipe do projeto, a fim de alcançar seus objetivos. Ela representa uma visão gráfica do escopo em função do que deve ser entregue.

Figura 9 - Árvore Hierárquica de uma EDT



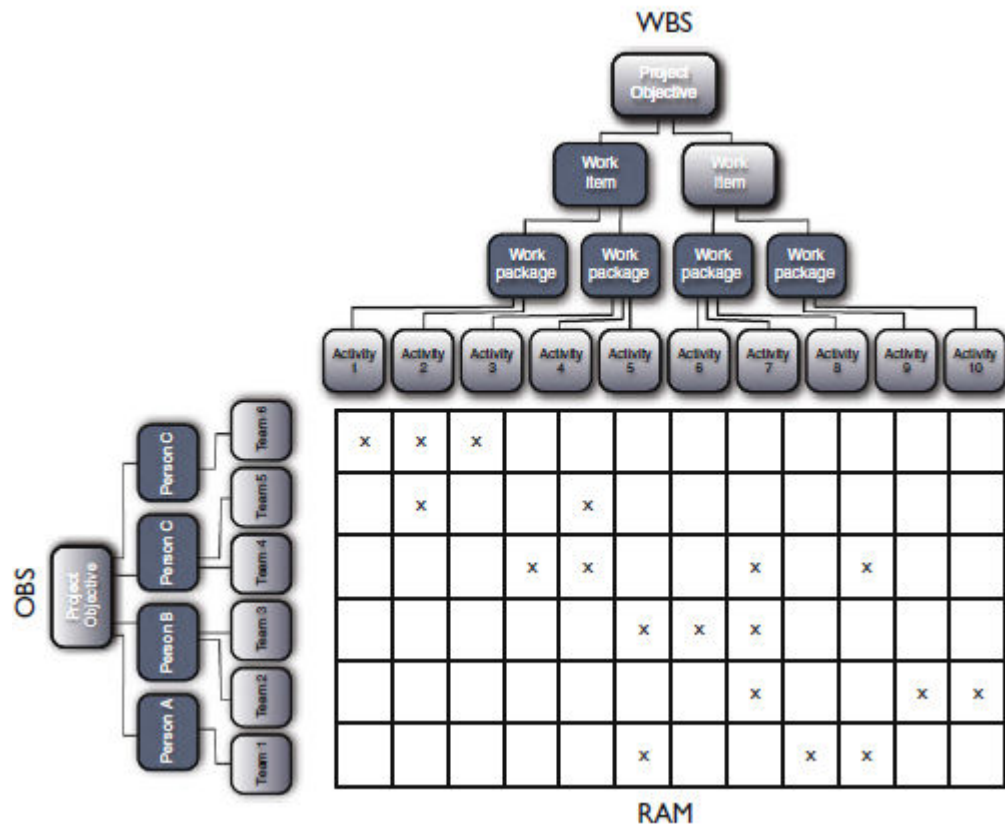
Fonte: Project Management with Dynamic Scheduling (2012).

- **Objetivo do projeto:** O objetivo do projeto consiste em uma breve descrição do escopo do projeto.
- **Item de trabalho:** O projeto é dividido em partes gerenciáveis (itens) de forma a lidar com a sua complexidade.

- **Pacote de trabalho:** O pacote de trabalho é o nível crítico para a gestão do trabalho, compreende tarefas distintas que possuem os resultados finais definidos. O monitoramento e coleta de dados de custo, na maioria das vezes, ocorrem neste nível.
- **Atividade:** O nível mais baixo da EDT onde a precisão das estimativas de custo, prazo e recursos pode ser melhorada, e os relacionamentos de precedência podem ser incorporados.

A Estrutura de Decomposição do Trabalho (EDT) pode ser usada em conjunto com a Estrutura Analítica Organizacional (EAO) com o propósito de visualizar os relacionamentos pai-filho entre as tarefas do projeto e as equipes da estrutura organizacional.

Estes relacionamentos de dependência formam uma Matriz de Contribuição. Esta matriz identifica as responsabilidades para tarefas específicas do projeto. Enquanto a EDT mostra um desdobramento das entregas do projeto, a EAO é organizada de acordo com os departamentos, as unidades ou equipes existentes na organização, com as tarefas ou os pacotes de trabalho do projeto listados sob cada departamento. Neste caso, um departamento pode ver todas as suas responsabilidades de execução no projeto, apenas, observando sua parte na EAO.

Figura 10 - Matriz de Contribuição

Fonte: Project Management with Dynamic Scheduling (2012).

2.6 Gestão de Processos de Negócios

A gestão de processos de negócios é uma abordagem de gestão organizacional voltada à orientação por processos, tendo como papel conduzir os processos de negócios de forma mais ágil e eficaz, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização e às necessidades dos clientes (DOEBELI; FISHER; GAPP; SANZOGNI, 2011).

Neste sentido, o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (Guia BPM CBOK®), atualmente na sua Terceira Edição de 2013, é elaborado pela Association of Business Process Management Professional (ABPMP) e tem como objetivo ser um Corpo Comum de Conhecimentos sobre BPM para auxiliar profissionais de BPM, fornecendo uma visão abrangente das questões, das melhores práticas e das lições aprendidas, normalmente praticadas sobre o tema Gestão de Processos.

A Gestão de Processos, esclarece Rosemann (2006), teve sua origem em concepções da engenharia e reengenharia de processos, gestão da qualidade, gestão de

operações, modelagem de processos de negócio e de sistemas de informações de processos.

O termo Gestão de Processos de Negócios, no inglês *Business Process Management* (BPM), passou a ser mais utilizado no final de 1990 e, segundo Paim, Cardoso, Caulliriaux e Clemente (2009) “A divergência do entendimento desse conceito tem sido frequentemente relatada na literatura”.

Na visão de Barros (2009), a literatura comumente utiliza os termos Gestão de Processos ou Gestão de Processos de Negócio como sinônimo de Engenharia de Processos. O autor observa que o termo Gestão de Processos é utilizado de forma mais restritiva tendo como entendimento: fazer a gestão com foco a partir dos processos.

A Gestão de Processos de Negócios, em inglês *Business Process Management* (BPM), de acordo com Capote (2012), tem como propósito melhorar a forma como os negócios das empresas são realizados e administrados.

Hammer (1994) descreve Processo como um conjunto de tarefas que visam produzir um resultado de valor ao cliente. No final da década, Gonçalves (2000) reforçou que não há produto ou serviço sem um processo que suporte sua produção ou prestação, respectivamente, e todo trabalho realizado nas empresas, tanto públicas como privadas, faz parte de algum processo (GRAHAM; LEBARON, 1994 apud GONÇALVES, 2000).

A Gestão de Processos de Negócio (BPM) representa uma nova maneira de visualizar as operações de negócio, que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa perspectiva compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais estejam envolvidas. Tem início em um nível mais alto e, assim, subdivide-se em subprocessos, que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro das funções de negócio (áreas funcionais).

As atividades podem ser decompostas em tarefas menores e em seguida em cenários de realização da tarefa com os seus respectivos passos. O Processo está para atividade tal como o fluxo de processo está para o fluxo de trabalho. Essa distinção entre processo e atividade e entre fluxo de processo (geralmente interfuncional) e fluxo de

trabalho (intrafuncional) são diferenças-chave para entendimento da Hierarquia de Processos.

Numa concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de tarefas que toma um *input*, adiciona valor e fornece um *output* a um cliente. E em uma concepção mais formal, “um processo é um grupo de tarefas realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (HAMMER; CHAMPY, 1994 apud GONÇALVES, 2000).

Tal ideia de processo como um fluxo de trabalho com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas sequenciais dependentes umas das outras, vem da tradição da engenharia. Os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também têm início e fim bem determinados, abordagem característica dos adeptos do aperfeiçoamento de processos (HARRINGTON, 1991 apud GONÇALVES, 2000).

Davenport (1993 apud BARROS, 2009) explica que os processos atravessam as diversas áreas funcionais da estrutura da empresa e “podem ser entendidos como a ordenação de tarefas de trabalho por meio do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e de saídas”.

Os processos são definidos por Paim, Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009) como “objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional”.

No contexto do BPM, todo processo necessita ter o seu objetivo definido e declarado. É a partir do entendimento do objetivo do processo que a equipe de processos terá condições de realizar mudanças, alinhamentos e proposições de melhoria (CAPOTE, 2012).

O significado de Processo de Negócio, segundo o guia BPM CBOK®, é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional ou até mesmo interorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes.

Os Processos de Negócios podem ser expressos por meio de uma modelagem na qual é representado o conjunto de atividades envolvidas. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de apoio ou de gestão, sendo o nível de detalhamento e o tipo específico do modelo elaborado de acordo com o que é esperado da iniciativa de modelagem. Eles podem ser classificados em três tipos, a saber:

- **Processo Primário:** É um processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente. Processos primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo na entrega de um produto ou serviço.
- **Processo de Suporte:** É desenhado para prover suporte a processos primários, mas também podem prover suporte a outros processos de suporte (processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos) ou processos de gerenciamento. A diferença principal entre os processos primários e os de suporte é que este último entrega valor para outros processos primários, e não diretamente para os clientes.
- **Processo de Gestão:** É desenhado para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Processos de gerenciamento, assim como, os processos de suporte, não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

De acordo com o estudo de Rosemann (2006), a Gestão de Processos (BPM) pode ser entendida como uma prática holística de gestão empresarial que requer o entendimento e o envolvimento da alta direção, a definição clara de papéis, a existência de processos de decisão como parte da Governança de Processos, metodologias, sistema de informações de processos, colaboradores com perfil e capacitação adequada e cultura receptiva para a Gestão de Processos.

Os benefícios da Gestão de Processos de Negócios para as Partes Interessadas levam em consideração quatro grupos.

Tabela 4 - Benefícios da Gestão de Processos de Negócios (BPM)

| Benefícios para | Atributos do benefício |
|---------------------------|---|
| Empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis; • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua; • Monitoramento melhora a conformidade; • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado. |
| Cliente | <ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes; • Colaboradores atendem melhor as expectativas de partes interessadas; • Compromissos com clientes são mais bem controlados. |
| Gestores | <ul style="list-style-type: none"> • Otimização do desempenho ao longo do processo; • Melhoria de planejamento e projeções; • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais; • Facilitação de benchmarking interno e externo de operações. |
| Atores do Processo | <ul style="list-style-type: none"> • Maior ciência sobre seus papéis e responsabilidades; • Maior compreensão do todo; • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho. |

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do Guia BPM CBOK® – Terceira Edição (2013)

Capote (2012) conceitua a Gestão de Processos de Negócio como uma disciplina de gestão que estabelece os conhecimentos e formas necessárias para promover a melhoria contínua e a gestão efetiva dos processos de negócios da organização, seja ela de natureza pública ou privada.

Nesse contexto, para garantir a coordenação das iniciativas de processos entre as diversas unidades funcionais e buscar o alinhamento entre a estratégia organizacional e os esforços de processos, surge a Governança de Processos.

Segundo Barros (2009), a Governança de Processos tem por objetivo organizar e ordenar a Gestão de Processos nas empresas, a fim de viabilizá-la como um elemento de gestão organizacional capaz de contribuir para o aumento da performance dos processos e, conseqüentemente, da organização. Ainda segundo o autor, a ausência de uma Governança de Processos, ou uma governança desestruturada, diminui, ou até mesmo, impossibilita os retornos que podem ser alcançados por meio da Gestão de Processos.

Harmon (2008) destaca a importância da distinção entre os termos gestão e governança. Segundo ele, a gestão refere-se às tarefas realizadas para a execução do trabalho. A governança é a estrutura da gestão e se refere às metas, aos princípios, à estrutura organizacional, com a definição de responsabilidades e direitos de decisões, políticas e regras que definem o limite de atuação dos gestores.

Portanto, tem-se a Governança de Processos como a coordenação da Gestão de Processos na organização, ou seja, essa Governança orienta e controla a gestão dos processos, sendo presença cada vez mais constante em eventos de processos e em discussões e publicações de sites especializados, demonstrado que o interesse pelo assunto vem crescendo no seio da “comunidade de processos” (KIRCHMER, 2005).

A partir de seus estudos, Barros (2009) apresentou o conjunto de elementos relacionados com a Governança de Processos, a seguir relacionados: papéis e responsabilidades, padrões, tarefas, estrutura, objetivos, mecanismos de controle e mecanismos de avaliação. Segundo o autor, o elemento “estrutura” da Governança de Processos dispõe sobre a organização e a hierarquia dos papéis relacionados com a Gestão de Processos na estrutura da organização e é formado pelos seguintes fatores: Escritório de Processos, Comitê de Processos, Grupo Gestor de Processos, Grupo Gestor de Projetos e Estrutura Funcional de Governança.

O Escritório de Processos, para Paim, Cardoso, Caulliriaux e Clemente (2009), é um ponto central dessa Estrutura de Governança e sua implantação, como unidade organizacional com responsabilidades sobre a Gestão de Processos, é colocada como fator relevante para o sucesso dessa gestão.

Paim, Cardoso, Caulliriaux e Clemente (2009) acrescentam que o escopo de abrangência do Escritório de Processos, ou seja, a quantidade de tarefas sob sua responsabilidade, bem como quais os papéis definidos para a Gestão de Processos que devem ou não estar subordinados ao Escritório e qual a sua posição hierárquica na organização, são aspectos em aberto, devendo ser ajustados caso a caso.

O Escritório de Processos surge como uma proposta para responder à necessidade de institucionalizar a Gestão de Processos e torná-la, efetivamente, parte do cotidiano das tarefas e da cultura da organização. Além disso, esse escritório visa criar um espaço

comum, com visão compartilhada dos processos da organização e apoiar cada uma das partes na gestão de seus processos para alcançar de resultados globais. Ou seja, é a unidade que auxilia a promover a articulação da gestão dos processos organizacionais e focaliza sua atenção para garantir que as práticas e a lógica da Gestão de Processos continuem internalizadas e atualizadas na organização.

O detalhamento de cada Escritório de Processos, observam Paim, Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009), deve levar em conta as especificidades de cada organização e, logo, tende a ser único e particular para sua realidade. Portanto, é reforçada a afirmação de que o escopo de abrangência do Escritório de Processos, os papéis definidos para a Gestão de Processos a ele subordinados e a sua posição hierárquica são aspectos que deverão ser ajustados caso a caso.

Tregear, Jesus e Macieira (2010) corroboram com essa ideia de que os detalhes de cada escritório de processos deverão ser moldados de acordo com a especificidade da organização e propõem três pilares “genéricos” para o desenvolvimento das competências no Escritório de Processos: “(i)Modelo de Referência de Escritório de Processos; (ii)Implementação em Ondas e (iii)Programa de Desenvolvimento de Competências em BPM”. Tais pilares foram desenhados para promover o desenvolvimento progressivo de um escritório de processos, definindo seus serviços e competências em BPM de toda a organização, ressaltando, porém, que os detalhes de atuação devem variar entre empresas específicas.

Dentro deste contexto, Paim, Cardoso, Caulliraux e Clemente (2009) acrescentam à ideia de Escritório de Processos a seguinte observação: “pode ser essencialmente normativo e focar no projeto-desenho do trabalho, com viés de levantamento, melhoria e implantação de novos processos. (...), pode avançar sobre a coordenação e o controle das tarefas e sobre a alocação de recursos que ocorrem no dia-a-dia das organizações”.

Um Escritório de Processos é essencial para atribuir um olhar sistêmico, inovador e efetivo à Gestão de Processos. Por meio desse escritório, é possível à organização tornar perenes suas ações de processos, estimulando e verificando sua utilização como instrumento contínuo de melhoria e de apoio ao alcance dos resultados esperados e a satisfação das partes interessadas.

O monitoramento e o controle dos processos permitem recomendar o tratamento de não conformidades e a implementação de ações corretivas, melhorias de processos, bem como, devem criar inovações, de forma a assegurar a permanente excelência organizacional.

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) apresenta um rol de fatores-chave de sucesso de BPM, no seu Guia BPM CBOK®, enfatizando que os esforços bem-sucedidos de Gestão de Processos, tipicamente envolvem a consideração de vários fatores, incluindo “práticas organizacionais, de Gestão, de processo e tecnológicas”.

Por fim, o alcance efetivo desses fatores-chave de sucesso BPM, em criar valor para uma organização e seus clientes, depende tanto de práticas organizacionais quanto de domínio de conceitos e habilidades por pessoas com responsabilidade na prestação de contas da Gestão dos Processos da organização.

2.7 Governança de TI

A Governança de TI, de acordo com Weill e Ross (2006), pode ser entendida como a especificação dos direitos decisórios e do *framework* de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização da TI.

De forma complementar, o *IT Government Institute* (ITGI, 2012) define a Governança de TI como parte integrante da governança corporativa e consiste em garantir que a liderança, a estrutura organizacional e os processos de TI possam sustentar e promover melhorias às estratégias organizacionais e a seus objetivos estratégicos.

Neste ponto, a governança de TI permite que a organização faça um melhor uso dos sistemas informacionais para que a governança corporativa alcance os objetivos estratégicos.

A Governança de TI é um processo amplo que concentra esforços em executar e transformar a TI para atender demandas atuais e futuras do negócio (VAN GREMBERGEN, 2004).

Figura 11 - Integração entre Governança Corporativa e Governança de TIC



Fonte: IT Government Institute (ITGI, 2012)

A Governança de TI também pode ser vista como uma capacidade organizacional exercida pela alta direção e por gerentes de departamentos, para controlar a formulação e implementação da estratégia da tecnologia de informação e dos seus mecanismos para garantir a fusão da TI com o negócio (VAN GREMBERGEN, 2004).

Neste sentido, a Governança de TI atua como um mecanismo organizacional que permite assegurar que as estratégias de TI serão adequadamente atendidas através da capacitação dos funcionários, da promoção de meios para auxiliar na tomada de decisões e de mecanismos de controle que fomentem a eficiência da organização.

Weill e Ross (2006), atentam para um erro comum que é tentar caracterizar a Governança de TI como uma forma de Gestão de TI. Segundo os autores, a área de TI é parte integrante dos negócios e a Governança de TI é parte integrante da Governança Corporativa.

A figura, a seguir, demonstra as interações entre as funções da Governança de TI e da Gestão de TI.

Figura 12 - Governança de TI versus Gestão de TI



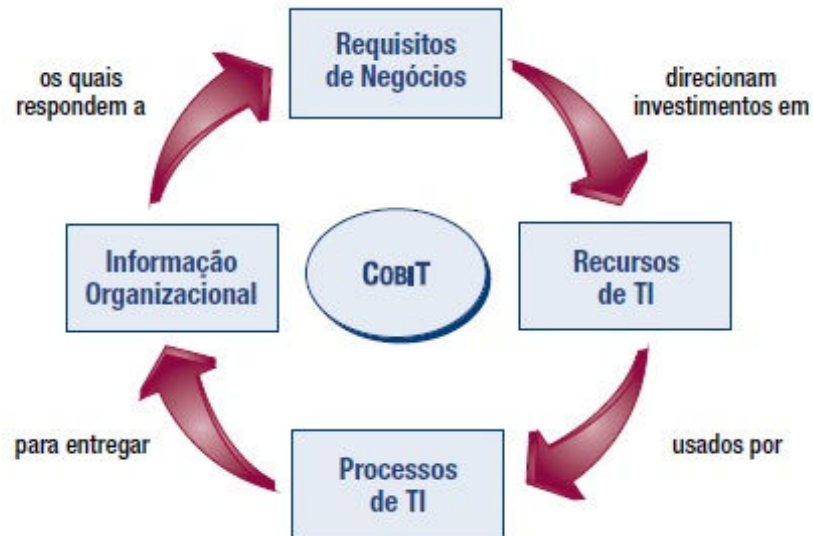
Fonte: IT Government Institute (ITGI, 2012)

O modelo de referência para a governança de TI é a metodologia *Control Objectives for Information and Related Technology* (Cobit®). Ela é um conjunto de práticas fundamentadas na gestão de risco para a gestão de tecnologia da informação. Este *framework* foi criado pela *Information System Audit and Control Association* (Isaca®).

O uso do Cobit® é recomendado como meio para otimizar os investimentos de TI, melhorando o retorno sobre o investimento (*Return on Investment* (ROI)) percebido, fornecendo métricas para avaliação dos resultados (*Key Performance Indicators* (KPI), *Key Goal Indicators* (KGI) e *Critical Success Factors* (CSF)).

Nesta abordagem, os investimentos de TI são guiados pelas necessidades do negócio, sendo usados em processos de TI que entregam algum valor de volta à organização, respondendo aos requisitos de negócios que criaram o ciclo.

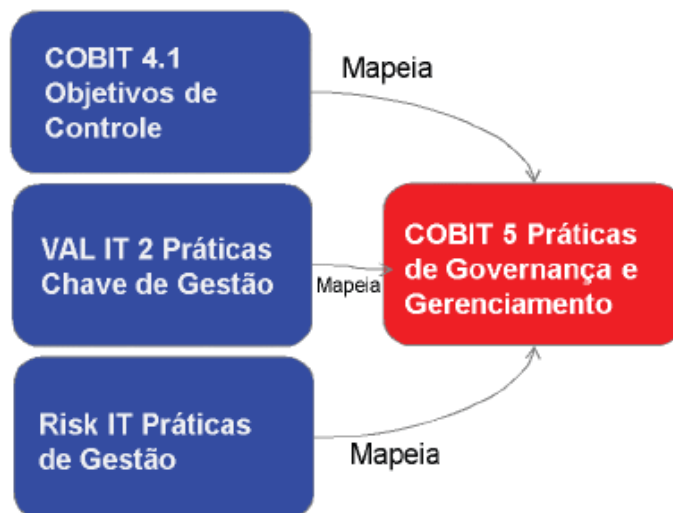
O modelo Cobit® está baseado nos seguintes princípios:

Figura 13 - Princípios Básicos do Cobit

Fonte: Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) (ITGI, 2012)

A gestão e o controle da informação presentes na metodologia Cobit® auxiliam a Governança de TI no alinhamento com os requisitos de negócios.

Em 2012, o ITGI (2012) lançou a versão 5 do Cobit® que consolida o Cobit 4.1, Val IT e Risk IT em apenas um *framework* provendo uma visão ponto a ponto, onde é considerada toda a empresa para orientar a governança de TI.

Figura 14 - Evolução do Framework Cobit 4.1 para 5.0

Fonte: Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) (ITGI, 2012)

Levando em consideração a proposta deste trabalho abordaremos brevemente os conceitos inerentes as versões 4.1 e 5.0.

Cobit versão 4.1

O Cobit 4.1® busca apoiar a governança de TI que, segundo o *IT Government Institute*, é definida por cinco principais dimensões. São elas:

1. Alinhamento estratégico: assegura o alinhamento entre os objetivos da empresa e os objetivos de TI;
2. Valor entregue: assegura que a TI entregue os benefícios esperados pela organização;
3. Gestão de recursos: assegura a otimização no uso de recursos;
4. Gestão de riscos: propicia o entendimento da avaliação de riscos para a organização;
5. Medidas de desempenho: registra, monitora e analisa a implementação dos objetivos da organização.

O método proposto pelo Cobit 4.1® possui quatro domínios utilizados como fonte de informações:

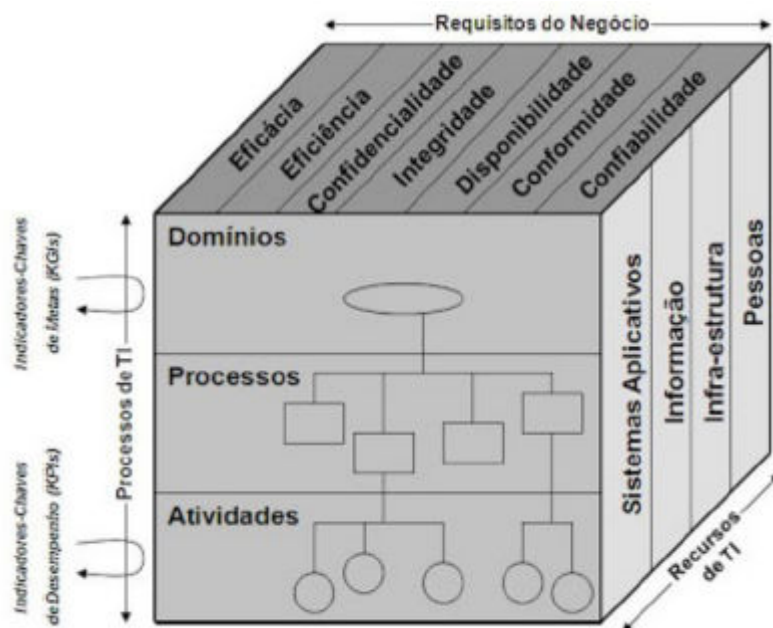
- Planejamento e Organização: identificação das questões chaves para que a TI contribua e suporte os objetivos organizacionais;
- Aquisição e Implementação: identificação, desenvolvimento ou aquisição de soluções de TI para suporte aos processos da organização;
- Entrega e Suporte: entrega dos serviços solicitados;
- Monitoração e Avaliação: acompanhamento intensivo dos processos de TI para atender aos requisitos de qualidade e conformidade dos processos organizacionais.

O fundamento lógico do Cobit 4.1® baseia-se na premissa de que os processos de TI precisam ser controlados para mitigar as causas dos riscos que, por ventura, possam impedir ou dificultar o alcance dos objetivos estratégicos. Existem três elementos essenciais perpassando por cada domínio apresentado. São eles:

- Processos de tecnologia da informação: consistem nos macroprocessos, processos e tarefas;

- Requisitos do Negócio: consistem na efetividade, eficiência, conformidade, integridade, disponibilidade e conformidade;
- Recursos de tecnologia da informação: consistem nas pessoas, aplicações, informações, infraestrutura.

Figura 15 - Cubo do Cobit 4.1

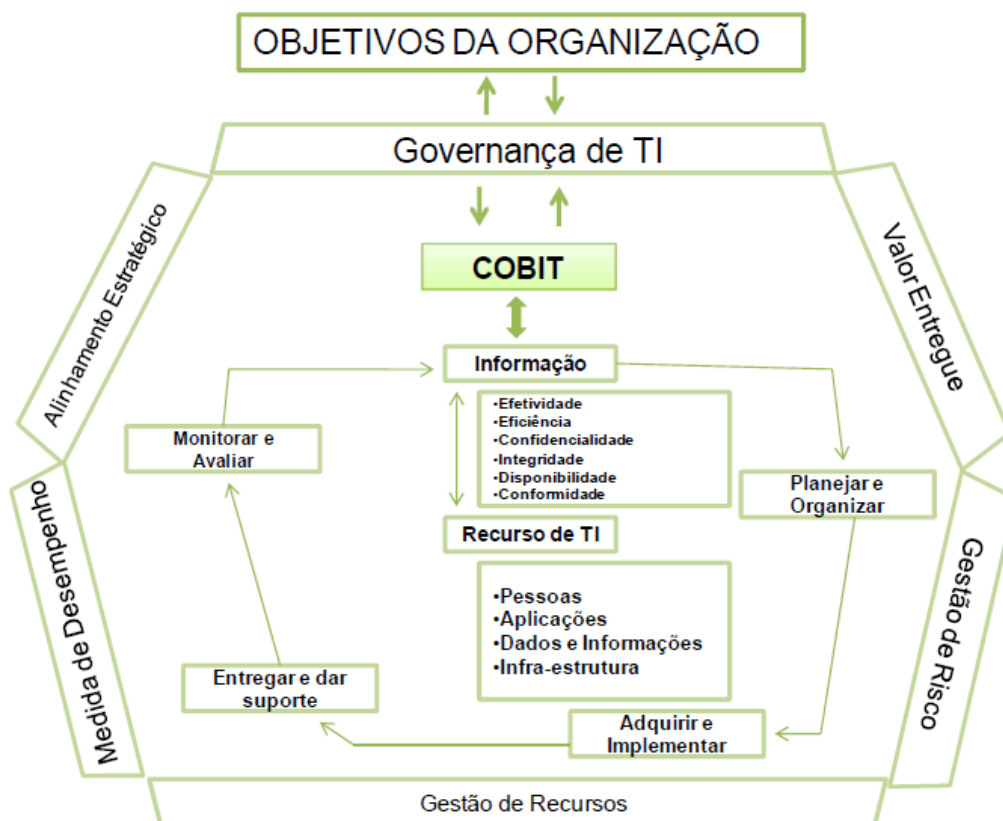


Fonte: Adaptado da obra de Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) Versão 4.1 (ITGI, 2007)

Os quatro domínios do Cobit 4.1® são desdobrados em trinta e quatro processos, compostos por um conjunto de trezentos e dezoito controles (métricas).

Em síntese, a mensuração do desempenho no modelo Cobit 4.1® realiza-se segundo os controles (métricas) pertencentes aos quatro domínios apresentados (planejamento e organização, aquisição e implementação, entrega, e monitoramento e avaliação), correlacionados a elementos transversais (processos, critérios e recursos) e inseridos no contexto de governança de TI (alinhamento estratégico, valor entregue, gestão de recursos, gestão de riscos e medidas de desempenho).

Figura 16 - Modelo Conceitual do Cobit 4.1



Fonte: Adaptado da obra de Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) Versão 4.1 (ITGI, 2007)

Cobit versão 5.0

O Cobit 5.0® tem como objetivo prover mecanismos que ajudem as múltiplas partes interessadas a avaliar condições e opções, determinando também a direção, o monitoramento, a conformidade, o desempenho e o progresso; alinhando, desta maneira, os planos e os objetivos do negócio com vista a satisfazer as metas específicas da organização.

Esta nova versão fortalece o conceito de governança permitindo que a organização elabore um modelo eficaz de governança e gestão de TI.

Figura 17 - Os 5 Princípios do Cobit 5.0



Fonte: Adaptado da obra de Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) Versão 5.0 (ITGI, 2012)

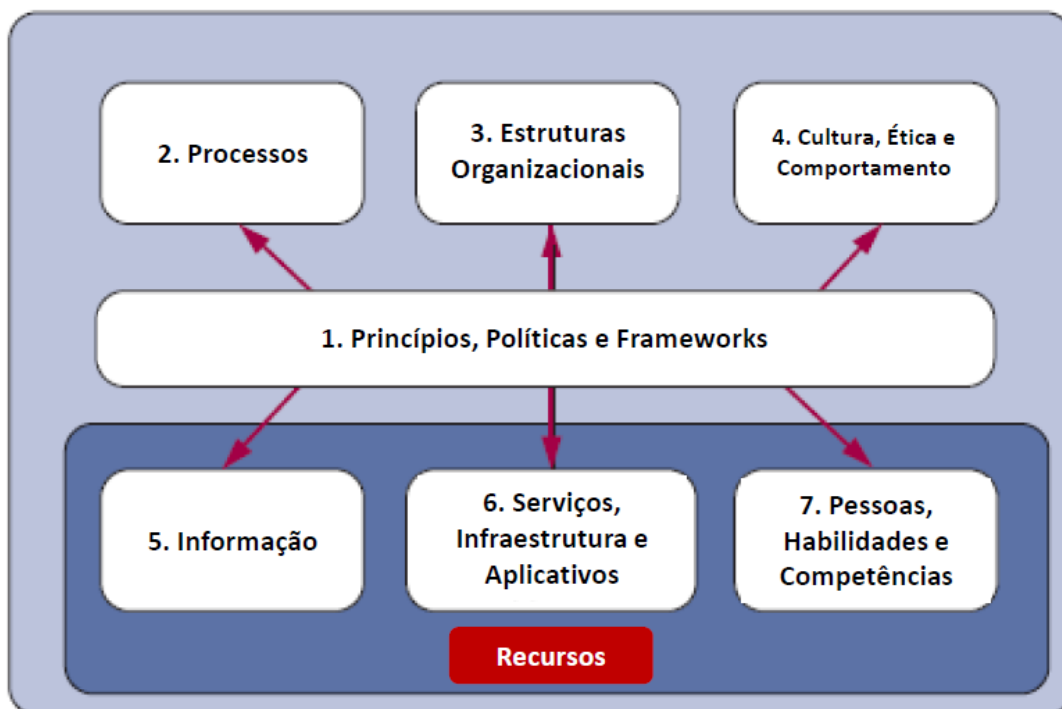
O Cobit 5.0® busca apoiar a governança de TI, segundo o *IT Government Institute*, por meio de cinco princípios. São eles:

1. Atender as necessidades do negócio: Assegura que os processos requeridos e outros facilitadores suportem a criação de valor ao negócio por meio do uso de TI;
2. Cobrir a organização fim-a-fim: Abrange todas as funções e processos dentro da organização, tratando a informação e a tecnologia como ativos que precisam ser negociados como qualquer outro bem dentro da organização;
3. Aplicar um *framework* único e integrado: Permite que a organização use o COBIT 5 como um *framework* abrangente para a governança e gestão da TI corporativa;

4. Permitir uma abordagem holística: Define um conjunto de facilitadores para apoiar a implementação de uma governança global e um sistema de gestão da TI corporativa;
5. Separando governança de gestão: Engloba as diferentes atividades para as duas disciplinas, dessa forma, exige diferentes funções para servir a diferentes objetivos dentro da organização.

De acordo com o Cobit 5.0®, o objetivo dos Facilitadores (*Enablers*) é promover a implementação de um modelo de gestão da TI corporativa. Os Facilitadores são os elementos tangíveis e intangíveis que permitem o funcionamento da governança e da gestão de TI.

Figura 18 - Facilitadores do Cobit 5.0



Fonte: Adaptado da obra de Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) Versão 5.0 (ITGI, 2012)

Os Facilitadores são amplamente definidos como qualquer coisa que possa ajudar a alcançar os objetivos de governança das empresas, incluindo recursos, tais como informações e pessoas. O Cobit 5.0® define sete categorias de facilitadores:

1. Princípios, Políticas e *Frameworks*: São o veículo para traduzir o comportamento desejado em orientações práticas para a gestão da rotina;

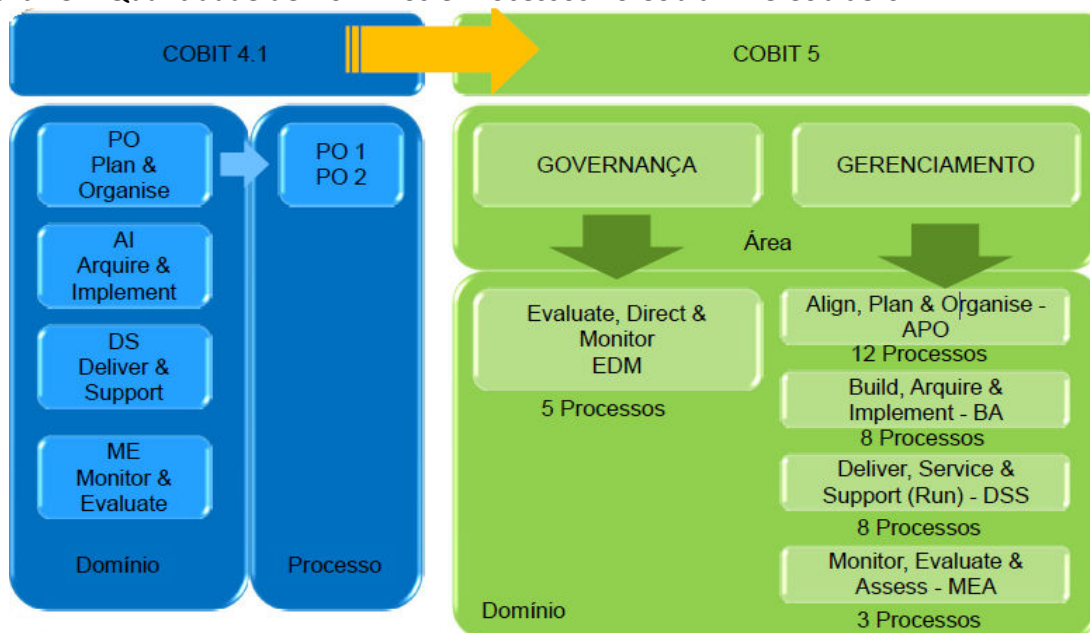
2. Processos: Descreve um conjunto organizado de práticas e atividades para atingir certos objetivos e produzir saídas que permitam alcançar os objetivos gerais de TI;
3. Estrutura Organizacional: É determinante para o processo de tomada de decisão na organização;
4. Cultura, Ética e Comportamento: São fatores críticos nas atividades de governança e gestão de TI. Incluem indivíduos e empresa;
5. Informação: Permeia toda a organização. A informação é necessária para manter a empresa funcionando e bem gerenciada;
6. Serviços, Infraestrutura e Aplicativos: Incluem a infraestrutura, tecnologia e aplicativos que suprem a empresa com informações e serviços;
7. Pessoas, Habilidades e Competências: Estão ligadas às pessoas e são necessárias para a conclusão bem-sucedida de todas as atividades.

Comparativo entre as versões Cobit 4.1 e 5.0

Para concluir, as principais diferenças encontradas entre as versões são:

- A quantidade de domínios e processos. Na versão 4.1 eram 4 domínios e 34 processos. Na versão 5.0 são 5 domínios e 37 processos.

Figura 19 – Quantidade de Domínios e Processos no Cobit 4.1 e Cobit 5.0



Fonte: Adaptado da obra de Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) Versão 5.0 (2012), ISACA® 2014

- Distinção dos processos de Governança de TI e Gestão de TI. Na versão 5.0, os processos de Governança de TI estão no domínio Avaliar, Dirigir e Monitorar (*Evaluate, Direct and Monitor – EDM*) onde possui 5 processos. Os processos de Gestão de TI se encontram nos outros 4 domínios alinhados com as áreas de responsabilidade pelo planejamento, construção, execução e monitoramento.

Figura 20 – Distinção entre Processos de Governança e Gestão no Cobit 5.0



Fonte: Adaptado da obra de Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) Versão 5.0 (2012), ISACA® 2014

- Níveis do Modelo de Maturidade. Na versão 5.0, houve alteração quanto ao nome e o significado dos níveis.

Tabela 5 - Diferenças entre Cobit 4.1 e 5.0 para os Níveis de Maturidade

| Cobit 4.1 | Cobit 5.0 | Definição dos níveis de capacidade do Cobit 5.0 baseados na ISO/IEC 15504 |
|--|-----------------|---|
| 5. Otimizado | 5. Otimizado | Continuamente melhorado para satisfazer objetivos empresariais relevantes, atuais e projetados. |
| 4. Gerenciado | 4. Previsível | Opera dentro dos limites definidos para alcançar os seus resultados do processo. |
| 3. Definido | 3. Estabelecido | Implementado utilizando um processo definido que é capaz de alcançar os seus resultados do processo. |
| N/A | 2. Gerenciado | Processos implementados de uma forma gerenciada (planejado, monitorado e ajustado) e seus produtos de trabalho são adequadamente estabelecidos, controlados e mantidos. |
| N/A | 1. Interpretado | Processos atingem o que foi proposto. |
| 2. Repetível 1. Inicial 0. Inexistente | 0. Incompleto | Não implementado ou pouca ou nenhuma evidência de qualquer realização sistemática da finalidade do processo. |

Fonte: Adaptado da obra de Control Objectives for Information and Related Technology (Cobit®) Versão 5.0 (2012), ISACA® 2014

2.8 Modelo de Excelência em Gestão Pública

O GesPública é um programa do Governo Federal vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), pensado para a avaliação da gestão e a melhoria contínua das organizações públicas.

O GesPública possui o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) que orienta as organizações na busca de transformações no âmbito da gestão e avalia o desempenho dessas empresas públicas.

O modelo de gestão para resultados é uma das principais recomendações do receituário da Nova Gestão Pública (NGP). Isso decorre do argumento de ser este modelo apropriado a, simultaneamente, focar na efetividade ou no que de fato interessa ao cidadão e a sociedade.

De maneira resumida, esse modelo se caracterizaria: (i) na tradução dos objetivos em resultados; (ii) na etapa de implementação das ações para atingi-los; (iii) na predominância da orientação por resultados; (iv) na padronização de procedimentos e a (v) na padronização de habilidades.

Nesta ótica, o entendimento para o termo Governança para Resultados em Empresa Pública começa com o estabelecimento dos resultados desejados, a partir da tradução dos objetivos do governo, prescrevendo o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização a partir do alcance desses resultados e retro-alimentando o sistema de gestão, propiciando, assim, ações corretivas decorrentes da observação dos desvios.

O GESPÚBLICA é uma política formulada a partir da premissa de que a gestão de órgãos e entidades públicas pode e deve ser excelente se comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve perder o foco na sua natureza pública.

Assim, a gestão pública para ser excelente tem que ser legal, impessoal, moral, pública e eficiente, fundamentada pelo pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, liderança e constância de propósitos, orientação por processos e informações, visão de futuro, geração de valor, comprometimento com as pessoas, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, controle social e gestão participativa (BRASIL, 2014).

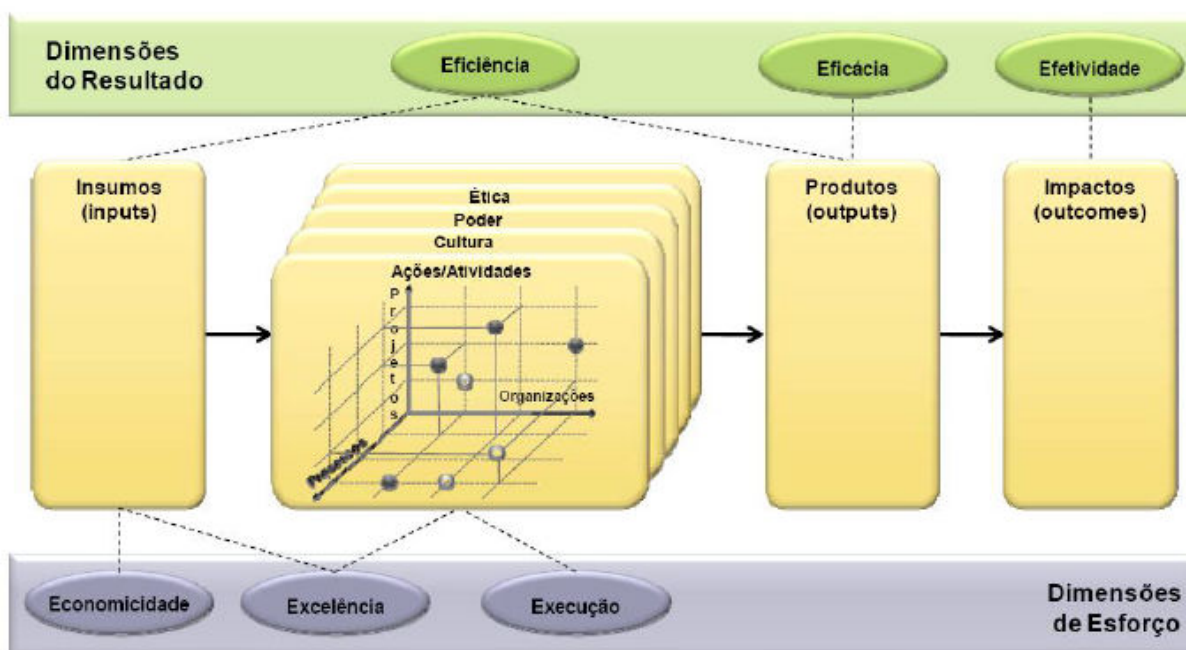
O conceito sobre avaliação postulado pelo programa GESPÚBLICA, assegura que, quando a avaliação da gestão é sistematizada, esta funciona como uma forma de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de melhoria das práticas gerenciais. Desta maneira, a avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao referencial comparativo e que devem ser melhorados.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública foi elaborado com base no Modelo de Excelência da Gestão criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), em 1991, a partir do Prêmio Americano, denominado *Malcolm Baldrige Nacional Quality Award* (MBNQA), constituído em 1987 (BRASIL, 2014).

O modelo é composto de uma “Cadeia de Valor” e dos “6Es do Desempenho” com suas dimensões de esforço e de resultado desdobradas em outras dimensões do desempenho.

As dimensões de esforço são Economicidade, Execução e Excelência; e as dimensões de resultado são Eficiência, Eficácia e Efetividade. A pretensão é de que o metamodelo possa ser aplicável em vários níveis da administração pública, tais como, nível macro (Governo), nível meso (política pública ou setor de governo), nível meso-micro (redes de organizações), nível micro (organizações) e nível nano (unidade de organização).

Figura 21 - Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho MEGP



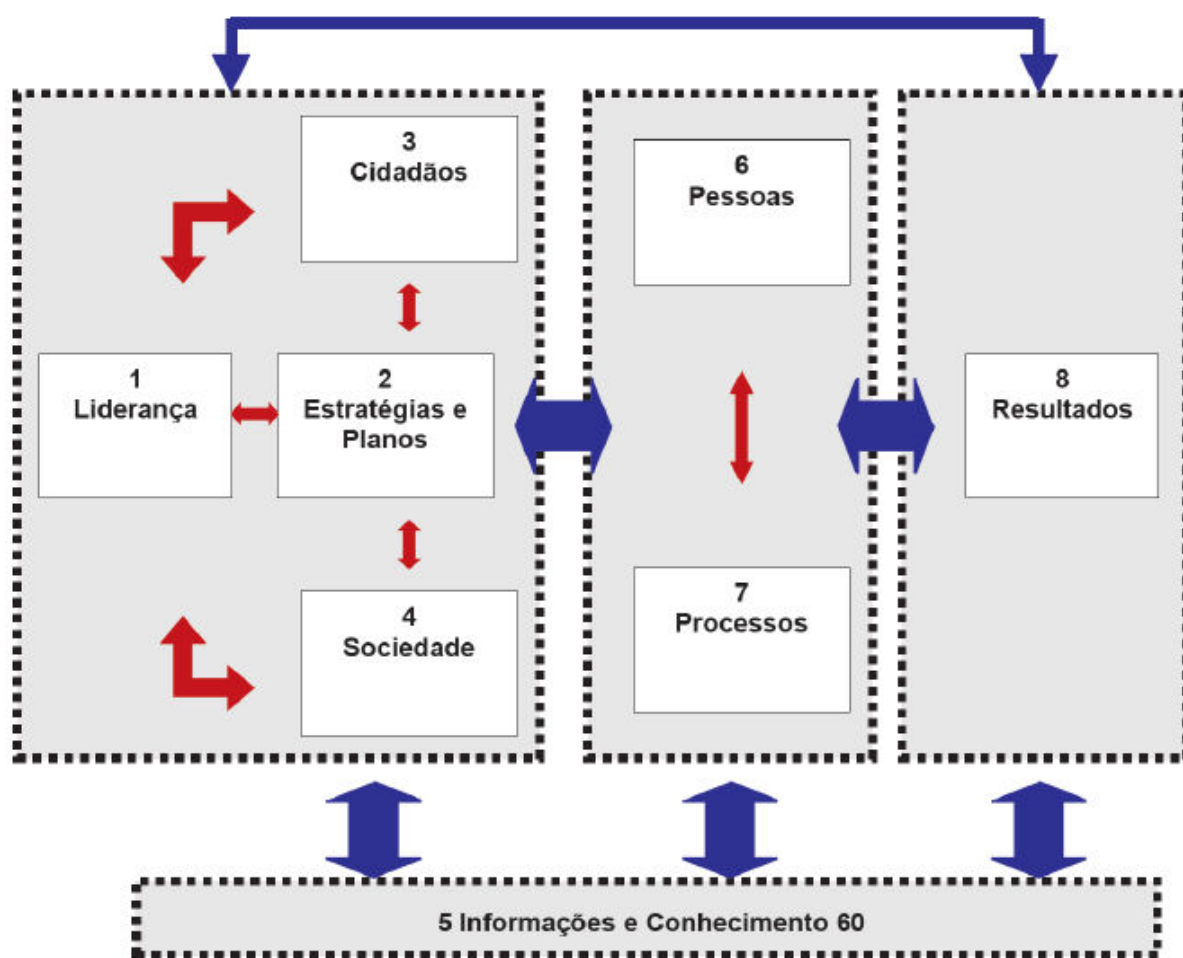
Fonte: Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de indicadores (2009).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública tem como pilares os fundamentos da excelência gerencial: (i) Pensamento sistêmico; (ii) Liderança e Constância de propósitos; (iii) Visão de futuro; (iv) Comprometimento com as pessoas; (v) Responsabilidade social; (vi) Orientação por processos e informações; (vii) Gestão participativa; (viii) Controle social; (ix) Desenvolvimento de parcerias; (x) Geração de valor; (xi) Cultura organizacional; (xii) Aprendizagem organizacional.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) é formado por oito critérios que se dividem em quatro principais blocos, a saber:

- No Bloco 1 denota-se a fase de planejamento constituído de quatro (04) critérios: Liderança, Estratégia e Plano, Cidadãos e Sociedade;
- No Bloco 2 denota-se a fase de execução constituída de dois (02) critérios: Processos e Pessoas;
- No Bloco 3 denota-se a fase de controles constituído de um (01) critério: Resultados;
- No Bloco 4 denota-se a fase de inteligência da organização constituído de um (01) critério: Informações e Conhecimento.

Figura 22 - Modelo de Excelência em Gestão Pública MEGP



Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública - Ciclo 2008/2009 (2008).

O relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores) evidencia o enfoque sistêmico do modelo de gestão.

Finalmente, para analisar todos os modelos de referência abordados neste referencial teórico será promovido, no capítulo a seguir, um estudo comparativo entre os *frameworks* e na sequência, o levantamento das principais contribuições.

2.9 Comparativo Entre os Modelos de Referência

De acordo com Hamel e Prahalad (1995), o uso de modelos de referência, durante a implementação da estratégia, proporciona um aumento da produtividade por meio do melhor aproveitamento dos recursos. Segundo os autores, toda organização é uma fonte de recursos, sejam eles financeiros, organizacionais, de infraestrutura, humanos, de informação, entre outros.

A tabela a seguir, apresenta uma matriz comparativa com propósito de destacar os aspectos e as medidas de desempenho que caracterizam cada um dos modelos de referência (*frameworks*), servindo de insumo para a construção das assertivas do modelo de avaliação de gestão do estudo.

Com propósito de apoiar a compreensão das práticas foram utilizados os seguintes aspectos na construção da matriz: (i)Característica Geral; (ii)Objetivo de Uso; (iii)Ferramentas; (iv)Medidas de Desempenho; (v)Bibliografia Básica.

Tabela 6 - Comparativo entre os Modelos de Referência

| Aspectos Principais | | | | | | |
|---------------------|----------|---|--|---|--|---|
| | | Característica Geral | Objetivo do Uso | Ferramentas | Medidas de Desempenho | Bibliografia Básica |
| Melhores Práticas | PES | <ul style="list-style-type: none"> Planejamento Estratégico para o setor público | <ul style="list-style-type: none"> Fornecer as diretrizes para resolução de problemas Fornecer os mecanismos para a participação dos atores | <ul style="list-style-type: none"> Vetor de Descrição do Problema (VDP) Árvore de Problema Fluxo Situacional Plano de Ação Análise de Cenários Sala de Situações | <ul style="list-style-type: none"> Financeira Eficácia Eficiência Cidadãos e Sociedade Qualidade Prazo | <ul style="list-style-type: none"> Matus, 1996, 2007 Huertas, 1996 |
| | BSC | <ul style="list-style-type: none"> Gestão da Estratégia | <ul style="list-style-type: none"> Dar clareza em relação à estratégia Estabelecer metas estratégicas Criar sistema de feedback | <ul style="list-style-type: none"> Mapa estratégico Relação de Causa-e-Efeito Perspectivas Vetor de Desempenho | <ul style="list-style-type: none"> Financeira: Cliente: Captação de novos clientes, lucratividade Aprendizado e Crescimento: Satisfação, Retenção e Produtividade dos Funcionários Processos Internos: Custos, Qualidade e Prazo | <ul style="list-style-type: none"> Kaplan e Norton, 1997, 2001, 2004, 2006 |
| | PMBOK | <ul style="list-style-type: none"> Gestão de Projetos e Portfólios | <ul style="list-style-type: none"> Fornecer as diretrizes para a gestão de projetos e portfólios Definir os conceitos relacionados com a gestão de projetos e portfólios | <ul style="list-style-type: none"> EDT(WBS) Análise do Valor Agregado (EVA) Cronograma com Entregas Intermediárias Estimativa dos 3 Pontos Análise do Caminho Crítico Análise de Stakeholders | <ul style="list-style-type: none"> Integração Escopo Prazo Custos Qualidade dos resultados Riscos Recursos Financeiros Recursos Humanos Aquisições Comprometimento das partes interessadas | <ul style="list-style-type: none"> PMI, 2013a, 2013b Kerzner, 2001, 2009 Dismore, 2009 Castro e Carvalho, 2010 |
| | BPM CBOK | <ul style="list-style-type: none"> Gestão de Processos | <ul style="list-style-type: none"> Fornecer as diretrizes para a gestão de processos Definir os conceitos relacionados com a gestão de processos | <ul style="list-style-type: none"> BPMN Diagrama de Fluxo de Processo Diagnóstico para Melhorias (AS-IS x TO-BE) | <ul style="list-style-type: none"> Processos Finalísticos Processos de Suporte (de Apoio) Processos de Gestão Eficiência Qualidade dos resultados Eficácia Eficiência | <ul style="list-style-type: none"> BPM CBOK, 2013 Capote, 2012 Tregear et al., 2010 Paim et al., 2009 Hammer, 1994 |
| | COBIT | <ul style="list-style-type: none"> Auditoria e Governança dos Controles de TI | <ul style="list-style-type: none"> Fornecer as diretrizes para a governança de TI | <ul style="list-style-type: none"> Modelo de Maturidade Matriz RACI | <ul style="list-style-type: none"> Alinhamento da TI com o estratégico Valor entregue pela TI Efetividade Eficiência Confidencialidade Integridade Disponibilidade Conformidade Confiabilidade | <ul style="list-style-type: none"> ISACA, 2014 Van Grembergen, 2004 |

| | | | | | |
|------|---|---|---|--|--|
| MEGP | <ul style="list-style-type: none"> Gestão por resultados | <ul style="list-style-type: none"> Medição de desempenho | <ul style="list-style-type: none"> Cadeia de Valor Os 6Es do Desempenho (Economicidade, Execução, Excelência, Eficiência, Eficácia e Efetividade) | <ul style="list-style-type: none"> Liderança Estratégia Plano Cidadãos e Sociedade Processos Pessoas Resultados Informações e Conhecimento | <ul style="list-style-type: none"> BRASIL, 2014 Ferreira, 2009 |
| | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

2.10 Principais Contribuições Quanto aos Modelos de Referência

Apesar de cada *framework* ter um foco diferente, eles não são mutuamente excludentes e podem ser combinados para prover uma melhor governança, garantindo, dessa forma, não somente os conhecimentos necessários para que a organização atinja seus objetivos estratégicos, mas também para que desenvolva competências essenciais únicas que podem fazer a diferença entre os seus concorrentes.

Bontis, Dragonetti, Jacobsen e Roos (1999) elaboraram uma comparação entre modelos de referência de avaliação de desempenho e chegaram à conclusão que não existe uma ferramenta universal que seja melhor, em todos os casos, que as demais. Segundo os autores, apenas existem ferramentas que se enquadram melhor ou pior em situações e organizações específicas.

A partir da observação dos modelos de referência, pode-se visualizar os pontos fortes:

1. Gestão estratégica no setor público - identifica as características eminentes de uma empresa pública;
2. Planejamento estratégico - representa um meio para estabelecer o propósito da empresa;
3. Planejamento estratégico situacional - estabelece um método sistematizado combinando o planejamento estratégico ao processo de construção social;
4. Balanced Scorecard - colabora com a construção do Mapa Estratégico e com a estruturação de indicadores financeiros e não-financeiros;
5. Guia PMBOK - reconhecido pelas colaborações centrais dos estudos sobre as melhorias práticas em gestão de projetos;

6. Guia BPM CBOK - identificado pelas contribuições acerca das melhorias práticas em gestão de processos;
7. Governança de TI - utiliza controles para melhorar o uso dos sistemas informacionais em consonância com as necessidades da governança corporativa; Por último,
8. Modelo GESPÚBLICA - consolida os padrões internacionais de qualidade em gestão, em sintonia com as características das empresas públicas.

Assim, as principais contribuições encontradas nos *frameworks* são:

- Encadeamento com o planejamento estratégico da organização;
- Determinação de prioridades;
- Relacionamento de causa-efeito entre os indicadores;
- Identificação de problemas e incertezas no cumprimento das metas;
- Auxílio no processo de tomada de decisão;
- Caráter multidimensional do desempenho;
- Caráter sistemático em contraponto à avaliação eventual;
- Objetividade na busca pela conclusão do plano de ação;
- Efetividade no controle e acompanhamento do desempenho;
- Apoio à melhoria contínua (feedback);
- Foco nos resultados a serem alcançados.

Com base nos modelos de referência discutidos neste capítulo, têm-se os elementos necessários para a construção do modelo, objetivo deste trabalho, que será conduzido no próximo capítulo.

3 DESENVOLVIMENTO DO MODELO ANALÍTICO

Conforme Boyne, Meier, O'toole e Walker (2006), um modelo de avaliação deve ser holístico e orientar-se em um conceito global de desempenho que compreenda tanto os esforços quanto os resultados desejados.

Neste sentido, segundo Neely (2007), este modelo de avaliação deve satisfazer três critérios: (i) o modelo tem que refletir a realidade; (ii) o modelo deve fornecer a informação certa; (iii) as informações devem contribuir com *insights* práticos que permitam a ação no momento preciso.

Sendo assim, na sua grande maioria, os modelos de avaliação de gestão são tautológicos, pois expressam a mesma ideia de formas diferentes levando em consideração a visão do autor.

Cabe ressaltar que estes modelos que avaliam o desempenho organizacional não são modelos científicos, elaborados mediante dedução e inferências empíricas, e sim, modelos heurísticos nos quais o conjunto de variáveis incluídas e suas inter-relações são mais proposições axiomáticas ou hipotéticas.

Assim, estas variáveis atuam no sentido de que quem atende aos requisitos dos critérios que o modelo enumera terá melhor desempenho.

Para a escolha dos critérios (ou processos críticos) foi levado em conta a sua relação de causa e efeito com o desempenho. De acordo com Rummler e Brache (1994), um processo crítico é aquele que influencia um fator competitivo que a empresa queira reforçar ou expandir.

Harrington (1993) propõe um equilíbrio entre aspectos internos e externos e sugere três fatores para a seleção dos processos críticos: (i) impacto sobre o cliente; (ii) impacto sobre a empresa e (iii) impacto sobre o trabalho.

Sendo assim, o modelo analítico desenvolvido se restringiu aos seguintes critérios e tópicos:

Tabela 7 - Escolha dos Critérios e Tópicos

| Critérios de Excelência do Modelo | Tópicos |
|-----------------------------------|--|
| 1. Governança e Liderança | 1.1. Governança Estratégica 1.2. Liderança Estratégica 1.3. Análise e Controle de Desempenho |
| 2. Estratégia da Empresa | 2.1. Elaboração da Estratégia 2.2. Implementação da Estratégia 2.3. Implementação de Plano de Ação |
| 3. Informação e Conhecimento | 3.1. Gestão da Informação 3.2. Gestão do Conhecimento |
| 4. Pessoas | 4.1. Sistema de Trabalho 4.2. Desenvolvimento Profissional 4.3. Qualidade de Vida no Trabalho |
| 5. Processos de Negócios | 5.1. Gestão dos Processos Finalísticos 5.2. Processos de Apoio 5.3. Processos de Gestão |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

A descrição dos critérios de excelência do modelo proposto é apresentada a seguir:

Critério 1. Governança e Liderança

Este critério avalia a governança estratégica da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também avalia a capacidade de liderança da organização para atuar de forma unida e orientada, bem como o comprometimento e a motivação de seus funcionários.

O critério se estende às práticas relacionadas para o cumprimento da estratégia e a promoção da melhoria dos resultados são realizadas.

Critério 2. Estratégia da Empresa

Este critério examina como as iniciativas adotadas pela empresa estão favorecendo o alcance da estratégia, considerando os recursos internos e externos, além dos fatores intervenientes, principalmente aqueles que possam representar riscos ou oportunidades ao desempenho da organização.

O critério engloba o processo de elaboração da estratégia, o processo de implementação da estratégia, bem como os desdobramentos da estratégia em ações e projetos, visando o atendimento de sua missão e a satisfação dos clientes.

Critério 3. Informação e Conhecimento

Este critério observa como a empresa utiliza a gestão das informações no processo de tomada de decisões rápidas e precisas, bem como se existem práticas de gestão do conhecimento, preocupadas em ampliar a capacidade produtiva por meio do compartilhamento do conhecimento.

Critério 4. Pessoas

Este critério avalia em que amplitude as práticas relacionadas à gestão de pessoas identificam e capacitam os funcionários com as competências requeridas para a realização das funções de negócio, bem como se as práticas de qualidade de vida existentes, geram resultados como o bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários.

Critério 5. Gestão de Processos

Este critério avalia como a empresa gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos, de apoio e de gestão com base na estratégia organizacional, bem como em que grau a gestão de processos é reconhecida na prática.

Sistema de Escala de Valores

Para o sistema de pontuação dos critérios foi utilizada a escala de valores com cinco categorias de respostas que visam diagnosticar o nível concordância com as assertivas dos tópicos contidos nos 05 critérios de excelência.

Tabela 8 - Escala de Valores de Avaliação

| Nível de concordância | Não Aplicável | Não Atende | Atende Inicialmente | Atende Parcialmente | Atende Plenamente |
|-----------------------|---------------|------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015).

As categorias de respostas são descritas, a seguir:

1. Não Aplicável. Para quando o conteúdo da afirmativa não se aplica à empresa, dentro do critério considerado, sendo seu valor NULO;
2. Não atende. Para quando o conteúdo da afirmativa não existe, sendo seu valor igual a Zero (0);
3. Atende Inicialmente. Para quando o conteúdo da afirmativa é observado em seu estágio inicial. A prática não possui padrão gerencial definido, ou é reativa, ou não demonstra continuidade, ou não abrange o escopo necessário, sendo seu valor igual a Um (1);
4. Atende Parcialmente. Para quando o conteúdo da afirmativa é observado em seu estágio parcial. A prática possui padrão gerencial definido e consolidado, é proativa, não apresenta descontinuidade, abrange quase todo o escopo necessário, sendo seu valor igual a Dois (2) e
5. Atende Plenamente. Para quando o conteúdo da afirmativa é observado em seu estágio pleno. A prática possui padrão gerencial definido e consolidado, é proativa, não apresenta descontinuidade, abrange por completo o escopo necessário e espelha o estado da arte, sendo seu valor igual a Três (3).

A pontuação final é a soma das médias de cada assertiva por tópicos contidos nos 05 critérios de excelência.

No próximo capítulo será apresentado o resultado da aplicação do modelo desenvolvido.

4 APLICAÇÃO DO MODELO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

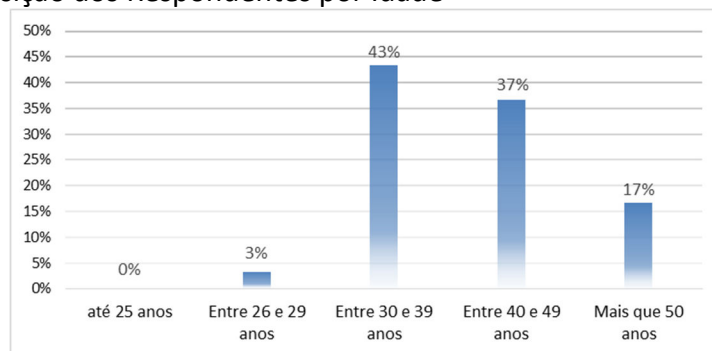
Este capítulo analisa os resultados da aplicação do modelo, sendo dividido em três partes onde: (i)apresenta os resultados obtidos quanto aos dados categóricos, (ii)apresenta a análise dos principais resultados relativos aos critérios de excelência e (iii)apresenta a medição e análise integrada dos critérios de excelência.

4.1 Dados Categóricos

Os dados categóricos tratados na pesquisa foram: idade, gênero, tempo de experiência profissional e tempo de experiência na empresa objeto do estudo.

Com relação à idade é possível verificar que a maior parte dos respondentes, em torno de 43%, encontram-se na faixa entre 30 e 39 anos de idade, seguido de 37% na faixa entre 40 e 49 anos.

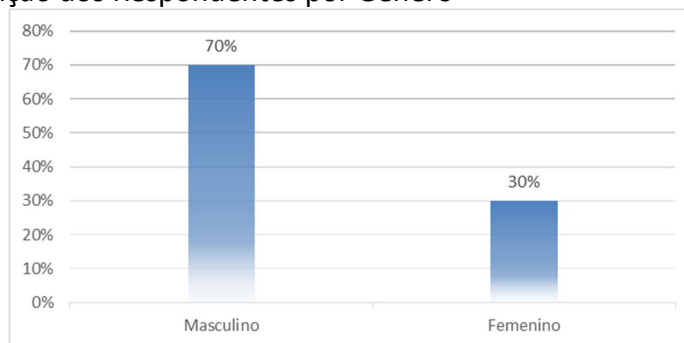
Gráfico 1 - Composição dos Respondentes por Idade



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Com relação ao gênero é possível verificar que a maior parte dos respondentes são do gênero masculino.

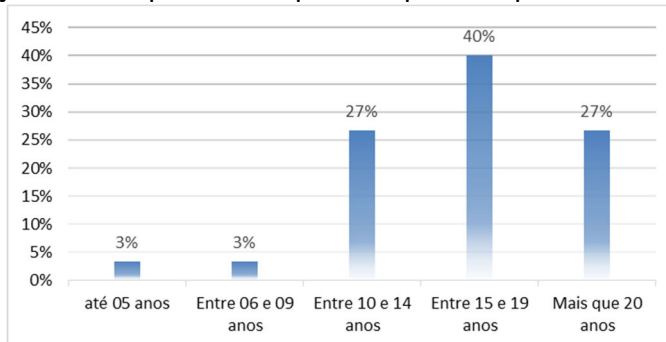
Gráfico 2 - Composição dos Respondentes por Gênero



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Com relação ao tempo de experiência profissional foi possível verificar que a maioria dos respondentes, em torno de 40%, declara ter entre 15 anos e 19 anos de experiência profissional.

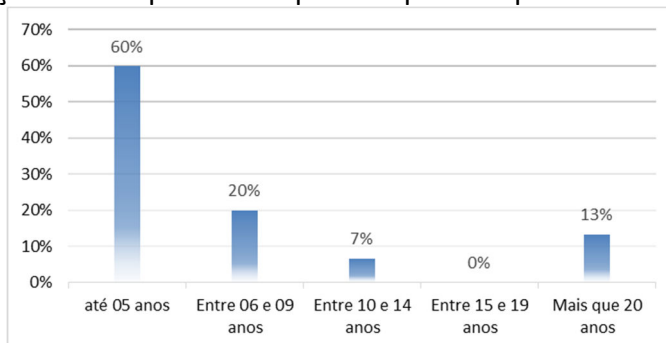
Gráfico 3 - Composição dos Respondentes por Tempo de Experiência Profissional



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Com relação ao tempo de experiência na empresa, foi possível verificar que a maioria dos respondentes, em torno de 60%, declara ter até 05 anos, seguido pela faixa entre 06 e 09 anos com 20% de tempo de empresa.

Gráfico 4 - Composição dos Respondentes por Tempo de Experiência na Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

4.2 Análise dos Resultados dos Critérios de Excelência

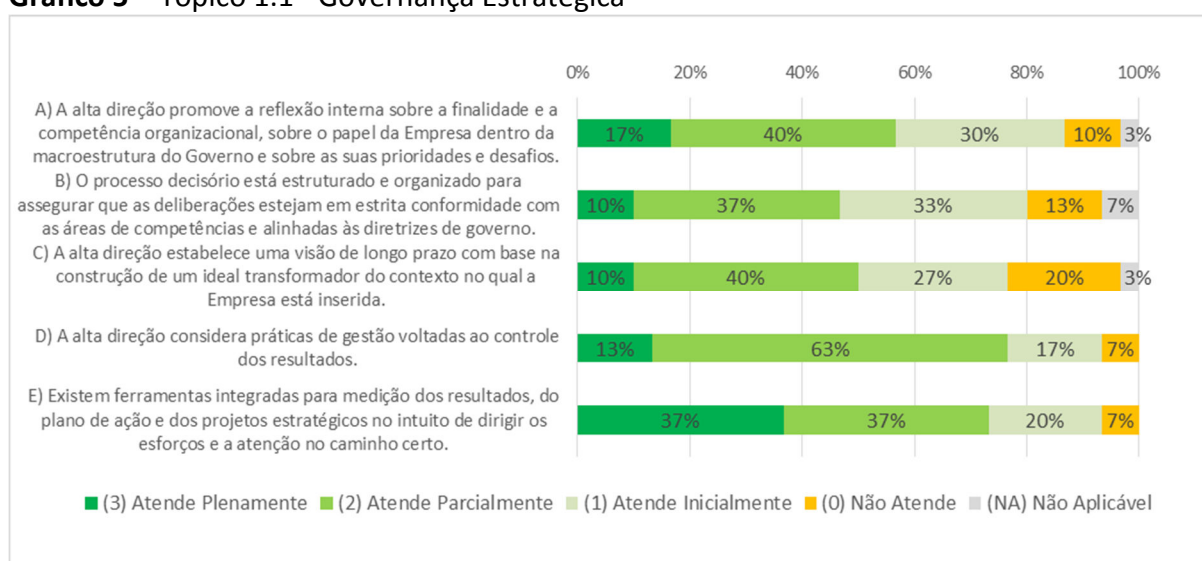
Os dados relativos aos critérios de excelência apresentam os resultados obtidos na pesquisa, diagnosticando em qual escala de valores as práticas utilizadas na Dataprev são observadas.

4.2.1 Critério Governança e Liderança

Esse critério, Governança e Liderança, especifica os requisitos que possuem relações de causa e efeito com a governança corporativa. Ele foi organizado em três tópicos, tais como: (i)governança estratégica, (ii)liderança estratégica e (iii)controle de desempenho.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico governança estratégica.

Gráfico 5 – Tópico 1.1 - Governança Estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

O resultado do requisito '1.1.A', demonstrou que 87% dos participantes concordam que a alta direção adota práticas para promover a reflexão sobre o papel da Empresa dentro da macroestrutura do Governo, sendo destes 40% de forma parcial, 30% de forma inicial e 17% de forma plena.

Quanto aos principais fatos que corroboram com a pontuação desse requisito ('1.1.A'), a Dataprev oferece, por meio de Fóruns de TIC, espaço para o Governo, a Academia e o Mercado trocarem experiências sobre vários assuntos relacionados à Tecnologia da Informação e Comunicação. As apresentações e discussões são gravadas e transcritas em Cadernos de Debates que ficam disponibilizados na internet e na intranet da Dataprev.

No que se refere ao requisito '1.1.C', 77% dos participantes declararam que a alta direção estabelece uma visão de longo prazo com base na construção de um ideal

transformador no contexto no qual a Dataprev está inserida (40% parcialmente, 27% inicialmente e 10% plenamente).

Cabe destacar uma medida, tomada pela alta direção, para redução dos custos de locação e manutenção dos equipamentos de plataforma alta (mainframes): A aquisição, em abril de 2012, de novos mainframes para substituir as duas máquinas que eram utilizadas em regime de aluguel. Com esta iniciativa, a Empresa mudou o cenário de dependência tecnológica de um único fornecedor, passando a ter flexibilidade no uso das máquinas, como por exemplo, a conectar hardwares de outros fabricantes (storages e fitotecas). De acordo com a Diretoria Financeira, durante os próximos cinco anos, a empresa deixará de gastar aproximadamente R\$ 90 milhões, referente aos custos de locação, licenças de uso e manutenção.

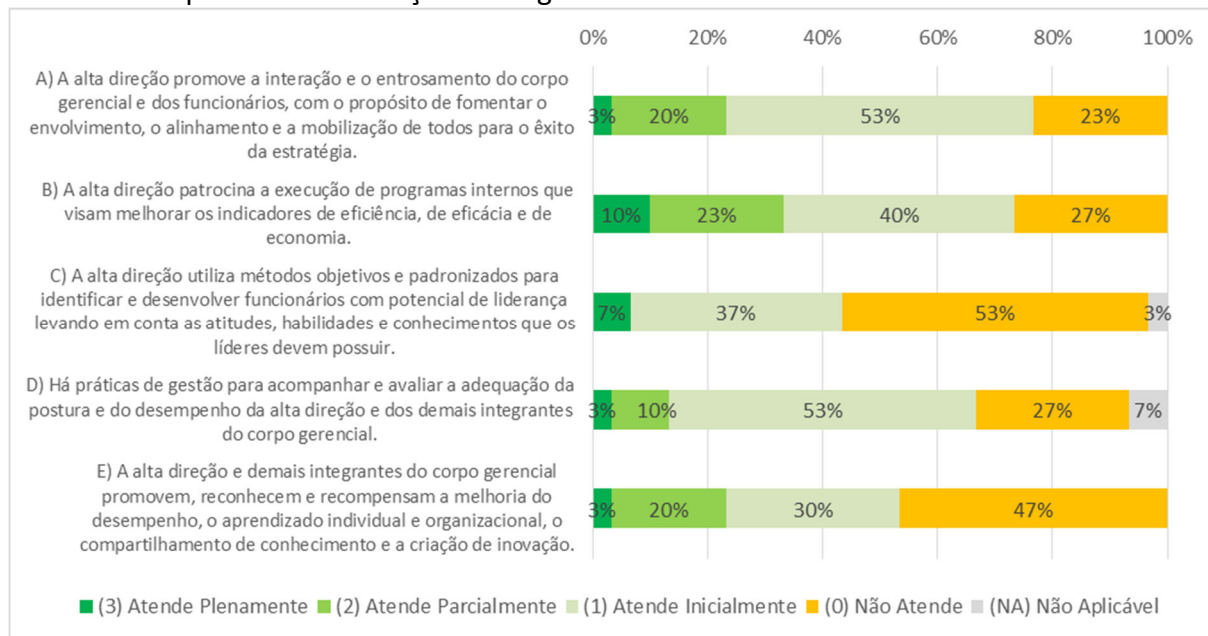
Outra iniciativa da Dataprev, que cabe distinção, foi a conclusão da migração para a plataforma baixa de todos os sistemas de grande porte das áreas de benefícios, da Receita Federal do Brasil e do Cadastro Nacional de Informações Sociais. Estas ações foram acompanhadas pelos órgãos de controle, por meio de um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) assinado entre a Previdência Social e o Ministério Público Federal.

Entre os principais benefícios trazidos neste processo de migração estão: a modernização tecnológica, sem interromper os serviços prestados à sociedade e a autonomia tecnológica sem a dependência às plataformas proprietárias, demonstrando na prática a proposta de construção de um ideal inovador no âmbito da administração pública federal (item '1.1.C').

Com relação ao requisito '1.1.D', 93% dos respondentes afirmaram que alta direção adota práticas de gestão voltadas ao controle dos resultados, sendo mais da metade (63%) de forma parcial, seguido de 17% de forma inicial e 13% de forma plena.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico liderança estratégica.

Gráfico 6 - Tópico 1.2 - Liderança Estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Com relação ao requisito '1.2.A', constata-se que mais da metade (53%) dos participantes declararam que a Empresa adota de modo inicial a prática de criar envolvimento e mobilização entre funcionários e gestores para o êxito da estratégia, seguido de 20% dos participantes que avaliaram que a prática é atendida de modo parcial.

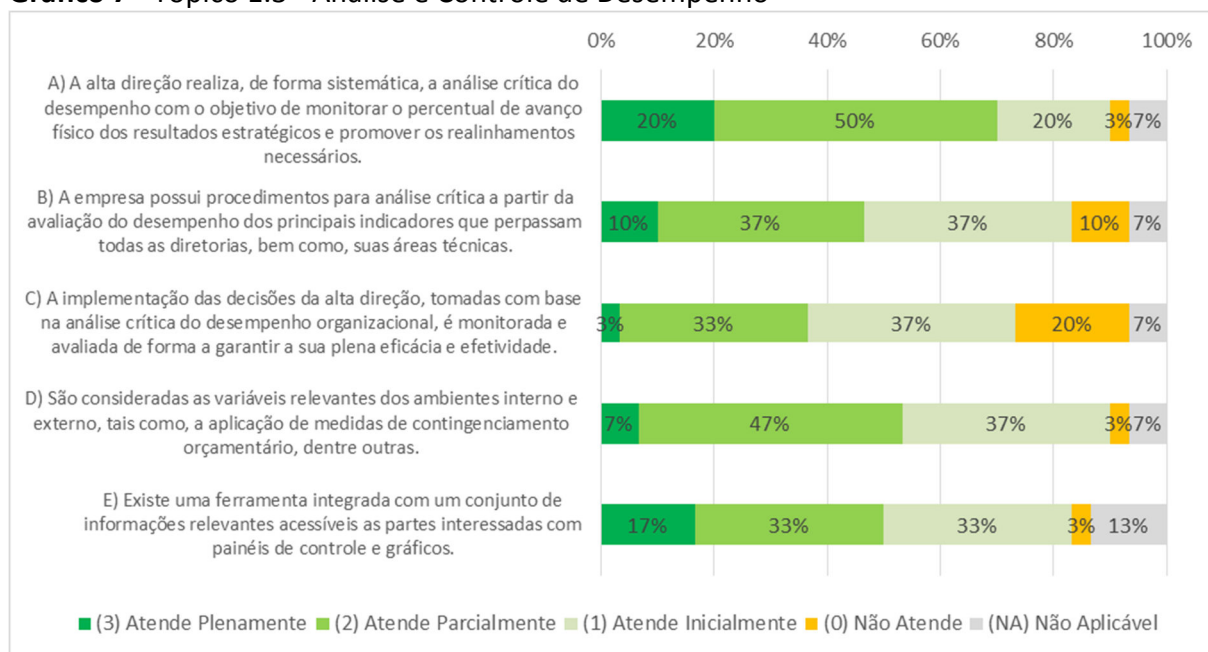
Quanto ao requisito '1.2.C', segundo o gráfico, 53% dos participantes declararam que não é percebida nenhuma prática voltada para identificação e desenvolvimento de funcionários com potencial de liderança. Nota-se, com isso, um número alto que merece atenção por parte da alta direção, haja vista que a Empresa ao adotar esta prática contribuirá para a formação de futuros gestores e para o equilíbrio entre as competências do profissional e as atribuições inerentes ao cargo.

Observa-se no requisito '1.2.D', que 53% dos participantes consideraram que a Dataprev possui, ainda no estágio inicial, as práticas de gestão para avaliar o desempenho gerencial. Uma situação que justificaria esta resposta seria, que na percepção dos respondentes, o processo de avaliação de desempenho profissional ainda é voltado para

o corpo funcional, estando pendente de alguma iniciativa para a avaliação efetiva do desempenho da alta direção e dos demais integrantes do corpo gerencial.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico análise e controle de desempenho.

Gráfico 7 - Tópico 1.3 - Análise e Controle de Desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

No que se refere a análise crítica do desempenho (item '1.3.A'), 90% dos participantes declararam que a Empresa realiza sistematicamente o acompanhamento do avanço físico e promove realinhamentos quando necessário, sendo que mais da metade (50%) apontam que atende parcialmente, enquanto 20% acreditam que atende plenamente e 20% inicialmente.

Essa percepção é confirmada na Dataprev, ao observarmos que a organização para analisar e controlar o desempenho faz uso de uma ferramenta de Gestão da Informação Interna que subsidia o processo de tomada de decisões da alta direção. Esta ferramenta disponibiliza, por meio de um Painel (*Dashboard*), informações gráficas em tempo real sobre os principais indicadores, métricas de acompanhamento e análises gráficas. Entre os principais indicadores estão, por exemplo, tempo médio de atendimento ao cliente, índice de satisfação do usuário, circuitos de comunicação fora do ar ou indicador de produtividade das Unidades de Desenvolvimento de Software.

Em relação ao item '1.3.D', 91% dos respondentes avaliaram que a organização adota medidas de contingenciamento orçamentário de acordo com a variação dos ambientes interno e externo, sendo que 47% das respostas são para atende parcialmente, 37% para atende inicialmente e 7% para atende plenamente. Esta situação pode ser confirmada com as medidas adotadas pela Dataprev recentemente, tais como: reduções do número de viagens e estadias, campanhas para economia de água e de energia, redução de horas-extras, entre outras; em virtude da queda da atividade econômica. Tais medidas foram influenciadas pela conjuntura econômica internacional, onde a arrecadação de tributos ficou abaixo do previsto, forçando contenções de recursos para os principais clientes da Dataprev, que recebem seus recursos do Orçamento Federal.

No que tange os resultados apurados do item '1.3.E', apenas 50% dos participantes declararam que a Empresa atende este item sobre possuir ferramenta integrada com painéis e gráficos (sendo destes 33% de forma parcial e 17% de forma plena), número 20% abaixo da avaliação informada no item '1.3.A' com o qual este item possui correlação. As hipóteses para esse entendimento incompatível podem ser, além de erro na interpretação da pergunta, o fato de a ferramenta ser mais utilizada pela alta direção (embora o seu acesso seja aberto para todos na intranet) e/ou desconhecimento da existência da ferramenta.

Considerando os requisitos contidos neste Critério, Governança e Liderança, as práticas avaliadas podem ser atestadas na Dataprev quando se observa, em 2014, os prêmios auferidos pela empresa: A Dataprev recebeu o prêmio de melhor Empresa do setor de TI e Telecom concedido pelo jornal Valor Econômico. A banca examinadora pontuou o desempenho econômico e financeiro das empresas de 26 setores, considerando como critérios para avaliação: (i)crescimento sustentável, (ii)rentabilidade do patrimônio líquido, (iii)margem da atividade, (iv)liquidez corrente, (v)giro do ativo e cobertura de juros, (vi)receita líquida e (vii)margem EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização).

Outro acontecimento foi o prêmio dado à Dataprev, pela revista Exame, de melhor empresa de Tecnologia da Informação do Brasil. Foi destacada a atualização e a expansão dos *data-centers*, bem como, a solução integrada de gerenciamento para ambiente de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), o que permite o monitoramento

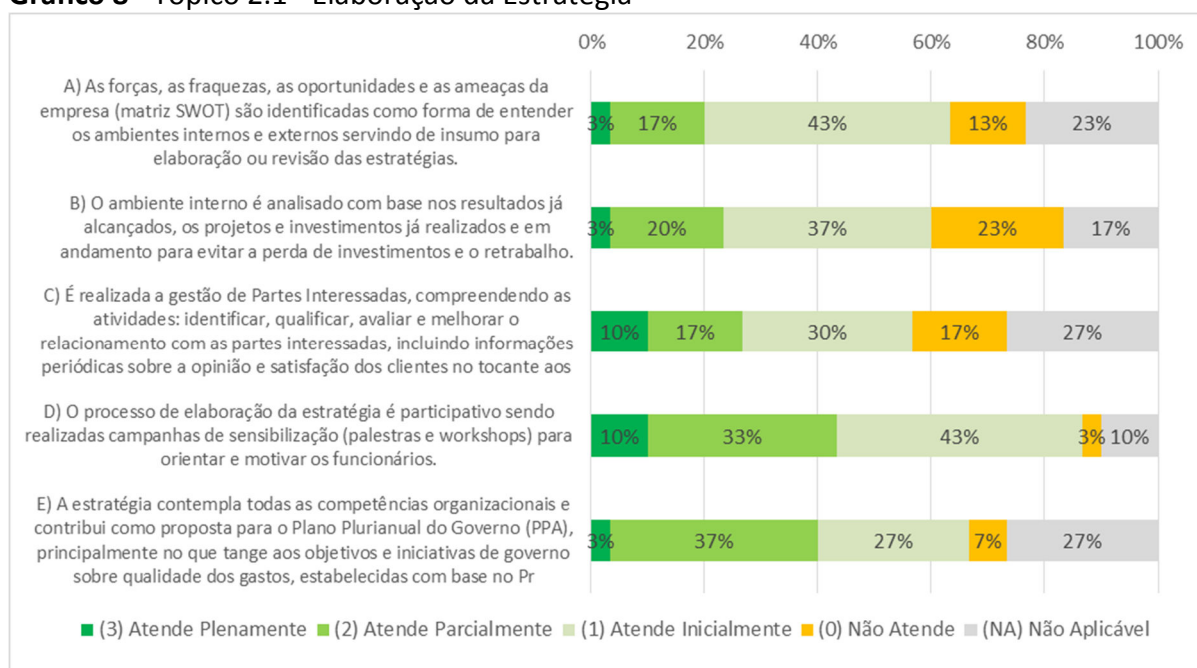
integrado da infraestrutura, das aplicações e dos serviços prestados aos clientes. A Dataprev também recebeu o prêmio como a 5ª melhor entre as estatais pela revista Época Negócios.

4.2.2 Critério Estratégia da Empresa

O critério Estratégia da Empresa caracteriza os requisitos que possuem relações de causa e efeito com a gestão da estratégia. Ele foi organizado em três tópicos, tais como: (i)elaboração da estratégia, (ii)implementação da estratégia e (iii)implementação do plano de ação.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico elaboração da estratégia.

Gráfico 8 - Tópico 2.1 - Elaboração da Estratégia



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Com relação à identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças como forma de entender os ambientes internos e externos (requisito '2.1.A'), verifica-se que 43% dos participantes declararam que a Empresa adota a prática de modo inicial.

No item '2.1.B', 60% dos participantes declararam que a Empresa atende de algum modo (37% inicialmente, 20% parcialmente e 3% plenamente). Essa informação pode ser confirmada na Dataprev, onde durante a fase de elaboração da estratégia, a Empresa

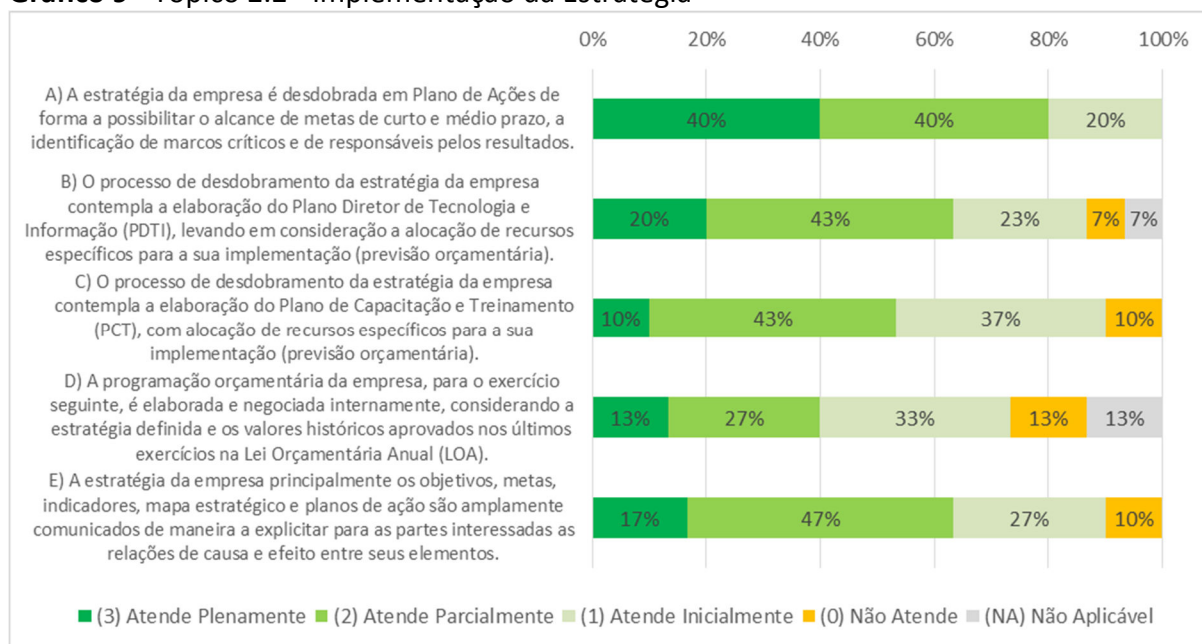
considera como insumo para o processo as “Fichas de Resultados” do Plano de Ação do ano anterior para identificação dos resultados concluídos e avaliação dos resultados em andamento ou cancelados de modo a evitar perda de investimentos e retrabalho.

Observa-se, no requisito ‘2.1.D’, o número expressivo de 86% dos participantes que declararam que a Dataprev possui no processo de elaboração da sua estratégia a participação dos funcionários, por meio de enquetes, palestras e *workshops* (43% inicialmente, 33% parcialmente e 10% plenamente).

Segundo o gráfico, 67% dos participantes declararam que a estratégia da Dataprev contempla as competências organizacionais e contribui com o PPA da Previdência Social (requisito ‘2.1.E’)(parcial 37%, inicial 27% e pleno 3%).

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico implementação da estratégia.

Gráfico 9 - Tópico 2.2 - Implementação da Estratégia



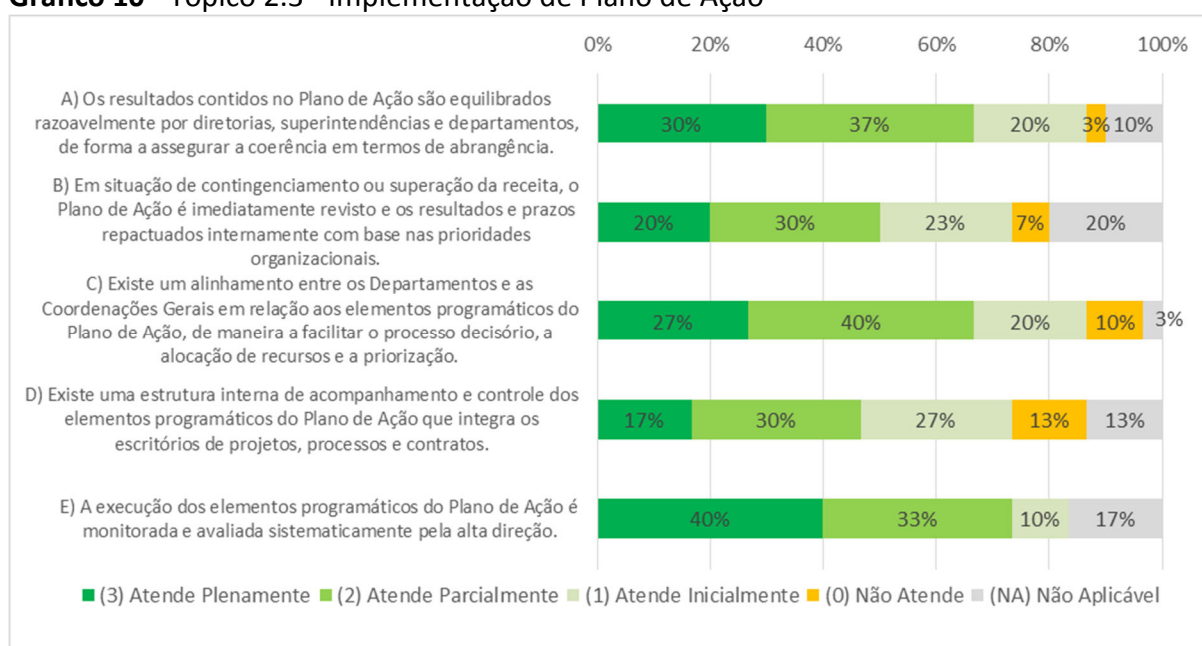
Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Com relação ao desmembramento da estratégia, por meio de plano de ação, de forma a possibilitar o alcance de metas de curto e médio prazo (requisito ‘2.2.A’), 80% dos participantes avaliaram que a Dataprev adota a prática de forma plena (40%) e parcial (40%).

Esse fato é presenciado na Dataprev visto que a Empresa fraciona a sua estratégia em um plano de ação com duração anual. O processo consiste em dois momentos: a consulta aos empregados, com o propósito de ampliar a base de funcionários envolvidos no processo de planejamento e a consulta aos clientes da Dataprev e aos órgãos de controle, com o intuito de registrar as expectativas sobre o trabalho da Empresa.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico implementação de plano de ação.

Gráfico 10 - Tópico 2.3 - Implementação de Plano de Ação



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

No que se refere ao equilíbrio, por diretorias, dos resultados contidos no plano de ações (item '2.3.A'), verifica-se que 67% dos respondentes reconheceram que esta prática é realizada parcialmente (37%) seguido de plenamente (30%).

Esse cenário é comprovado na Empresa ao observar o modelo matricial do plano de ação da Dataprev. Ele é organizado por eixos estruturantes que perpassam mais de uma diretoria. Ao todo são 173 Resultados envolvendo 559 Macroações e 331 Marcos Intermediários em 2015. Os temas abordados, definidos pela alta direção, estão distribuídos pelos seguintes eixos: Gestão e Governança, Pessoas, Tecnologia, Negócios e Demandas Estratégicas, Logística e Infraestrutura Patrimonial e Segurança da Informação.

Quanto ao requisito '2.3.C' sobre a análise e monitoração da execução dos elementos programáticos do Plano de Ação observa-se que 40% avaliaram que esta prática é atendida parcialmente e 27% dos participantes informaram que esta prática é atendida na sua plenitude.

Este status é evidenciado na Dataprev quando se observa que a Empresa divide suas atividades em Projetos e Ações de acordo com o seu alcance estratégico. As demandas de clientes ou internas são analisadas e, conforme o entendimento, oficializadas como Projeto. Estes projetos passam a ser acompanhados pelos respectivos Escritórios de Projetos e regidos pela Norma de Gestão de Projetos da Empresa.

As demais atividades da Empresa, que não são classificadas e oficializadas como projeto, são chamadas de ações, e são acompanhadas pelo Plano de Ação. As Demandas, os Projetos e as Ações são gerenciados e monitorados com o uso de uma ferramenta única e os documentos e informações lá repositados podem ser visualizados por todo funcionário que solicite seu acesso.

Com relação ao monitoramento e avaliação sistemática do Plano de Ação (item '2.3.E'), 73% dos participantes responderam que a atuação desta prática é observada, (40% de modo pleno e 33% de modo parcial). Essa situação é confirmada quando se observa as práticas utilizadas para o acompanhamento do plano, sendo elas: definição de um calendário único de reuniões de monitoramento, constituição de um grupo de trabalho (GT) e criação de relatórios executivos de monitoramento.

No tocante aos relatórios executivos, os principais são: o Relatório do Plano de Ação que tem como propósito apresentar a execução do Plano e divulgar os Resultados para todos os empregados da organização, o Relatório do Monitoramento do Plano de Ação que tem como finalidade apresentar as informações consolidadas dos resultados durante os ciclos de monitoramento e Relatório de Indicadores do Plano de Ação que tem como função avaliar e mensurar, de modo quantitativo e qualitativo, o progresso da mudança organizacional em curso na Dataprev.

Considerando os requisitos contidos neste Critério, Estratégia da Empresa, as práticas avaliadas podem ser atestadas na Empresa quando se observa, em 2014, o prêmio auferido pela empresa: A Dataprev recebeu o prêmio Melhores & Maiores da

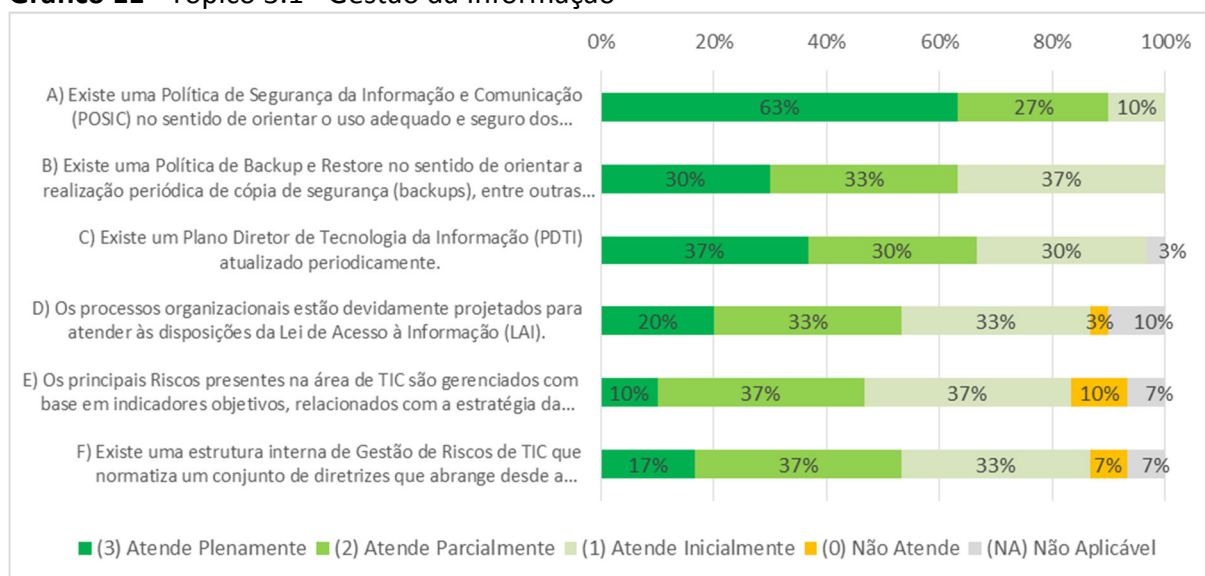
revista Exame com base nos resultados obtidos em 2013, quando a Empresa registrou novo recorde de investimentos, ou R\$ 228,5 milhões, equivalente a uma taxa de execução de 97,89% do orçamento previsto. A Dataprev também apresentou crescimento de 10,92% na sua receita operacional líquida, que somou R\$ 1,01 bilhão.

4.2.3 Critério Informação e Conhecimento

O critério Informação e Conhecimento classifica os requisitos que possuem relações de causa e efeito com a gestão da informação e do conhecimento. Ele foi organizado em dois tópicos, tais como: (i) gestão da informação e (ii) gestão do conhecimento.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico gestão da informação.

Gráfico 11 - Tópico 3.1 - Gestão da Informação



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Segundo o gráfico 11, o quesito de melhor desempenho dentre todos os requisitos da avaliação foi a assertiva '3.1.A' sobre a Política de Segurança da Informação e Comunicação (POSIC), 63% dos participantes reconheceram que a Dataprev adota esta prática de forma plena.

O referido percentual chama atenção se comparado com o requisito '3.1.F' que aborda a existência de uma estrutura para Gestão de Riscos, visto que apenas 17% dos entrevistados declararam que a empresa o atende plenamente. Tendo em vista a

correlação entre tais itens, verificamos uma inconsistência nas respostas, que tanto pode ser explicada por falha de interpretação quanto pelo desconhecimento dos respondentes sobre a existência de uma estrutura responsável pela Gestão de Riscos.

Neste ponto, como evidência de uma estrutura interna, na Dataprev há uma Coordenação Geral que faz uso de uma ferramenta de apoio ao Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI) que automatiza os processos de Gestão de Riscos, *Compliance* e Governança em TI (GRC), permitindo identificar, avaliar e recomendar ações que permitam a mitigação e o controle dos riscos.

Em relação ao item '3.1.C' sobre a existência e atualização do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), 97% dos participantes consideraram que a Empresa atende de algum modo esta prática (37% plenamente, 30% parcialmente e 30% inicialmente).

De fato, a Dataprev por ser uma organização prestadora de serviços de TIC tem a tecnologia da informação não só como meio, mas também como um objetivo de negócio. Neste sentido, a Empresa utiliza como prática para a confecção do PDTI o modelo proposto pelo Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) do Poder Executivo Federal. Esse modelo é compatível com a Portaria nº 554 de 22 de novembro de 2012 que estabelece diretrizes para Tecnologia da Informação no âmbito do Ministério da Previdência Social e de suas entidades vinculadas.

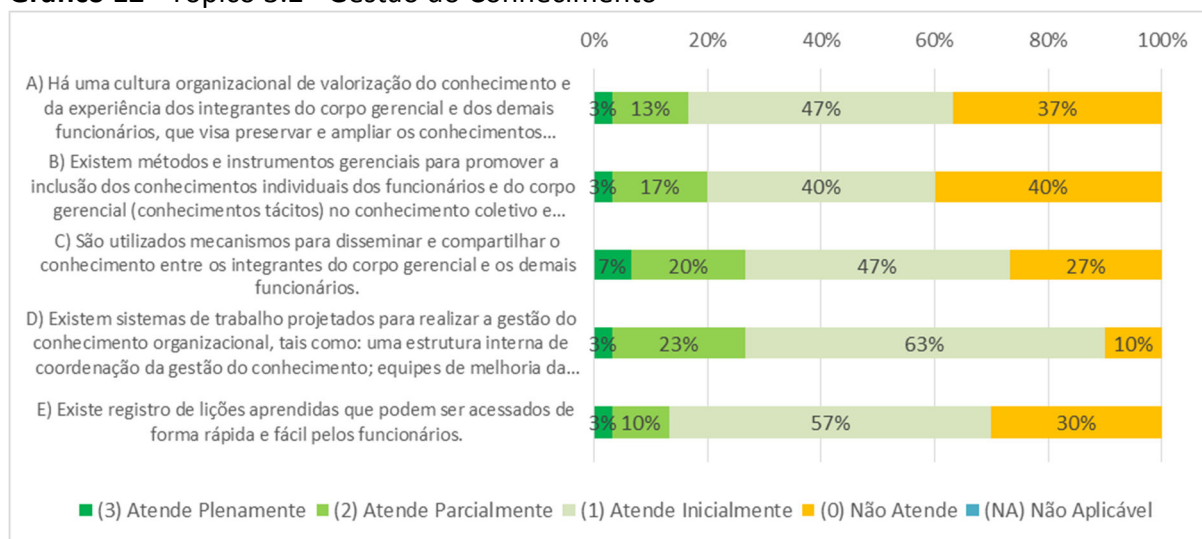
Quanto a Lei de Acesso a Informação (LAI) (requisito '3.1.D'), 86% dos participantes consideraram que a Empresa atende de algum modo esta prática (33% parcialmente, 33% inicialmente e 20% plenamente). Neste quesito, a Dataprev disponibiliza na intranet o Relatório Gerencial de Serviço de Informação ao Cidadão, publicado trimestralmente em cumprimento à referida Lei tendo como o objetivo mapear as principais dúvidas dos cidadãos e antecipar a divulgação da informação de interesse coletivo nos canais de comunicação institucional da empresa.

Este relatório gerencial apresenta os dados dos pedidos, recursos e informações gerais que são gerenciados pelo Sistema Eletrônico do Serviço de Informação aos Cidadãos (e-SIC). Esses dados são compilados por uma Coordenação Geral responsável

pelo atendimento às demandas advindas da Lei na empresa. Esta estrutura também é responsável pelos padrões, controle dos prazos e procedimentos.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico gestão do conhecimento.

Gráfico 12 - Tópico 3.2 - Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

No que diz respeito a cultura organizacional (requisito '3.2.A'), 63% dos participantes informaram que a Empresa faz uso de práticas para ampliar os conhecimentos na sua área de atuação, sendo que destes, 47% consideraram que atende inicialmente seguido de 13% que responderam atende parcialmente e 3% atende plenamente. Este ponto é confirmado na Dataprev quando se observa o uso de "Sessões Técnicas" com palestrantes externos e internos com o propósito de apresentar, bem como debater, os temas relevantes e as novas tecnologias. Estes encontros são voltados para todos os funcionários.

Condizente com o item anterior, o requisito '3.2.C', sobre mecanismos para disseminar e compartilhar o conhecimento teve uma votação expressiva, visto que 74% dos participantes responderam que a Empresa atende de alguma forma (47% inicialmente, 20% parcialmente e 7% plenamente). Essa situação é validada na prática na Dataprev, pois a mesma disponibiliza o conteúdo das apresentações (em PDF) de todas as "Sessões Técnicas" na rede social interna. Com o propósito de atender todo o corpo

gerencial e os demais funcionários, os *workshops* podem ser, também, acompanhados, em tempo real, por outras unidades da Empresa via videoconferência.

No que se refere a registro de lições aprendidas ('3.2.E'), 57% dos participantes declaram que a Empresa atua ainda em seu estágio inicial.

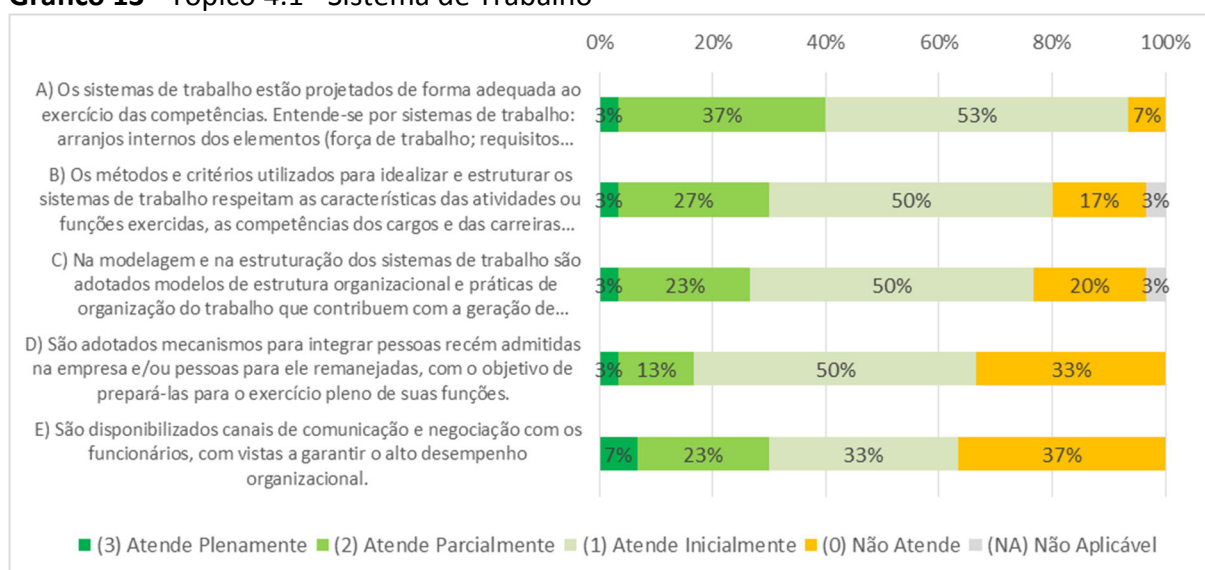
Esta percepção é confirmada na organização, com a iniciativa recente da Dataprev de criação de uma Base de Conhecimento para identificar e estabelecer de forma organizada a unificação dos repositórios de conhecimento nas áreas técnicas em uma única base de conhecimento, com definição dos papéis no processo, tais como: usuário, produtor, analista, equipe técnica e gerente de conhecimento, de modo que os registros de lições aprendidas, manuais, notas técnicas e procedimentos possam ser acessados de forma rápida e fácil pelas partes interessadas.

4.2.4 Critério Pessoas

O critério Pessoas especifica os requisitos que possuem relações de causa e efeito com ao desenvolvimento profissional. Ele foi organizado em três tópicos, tais como: (i)sistema de trabalho, (ii)desenvolvimento profissional e (iii)qualidade de vida no trabalho.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico sistema de trabalho.

Gráfico 13 - Tópico 4.1 - Sistema de Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Quanto aos sistemas de trabalho (item '4.1.A'), verifica-se que metade (53%) dos participantes declararam que a Empresa adota práticas voltadas para o exercício das competências de modo inicial.

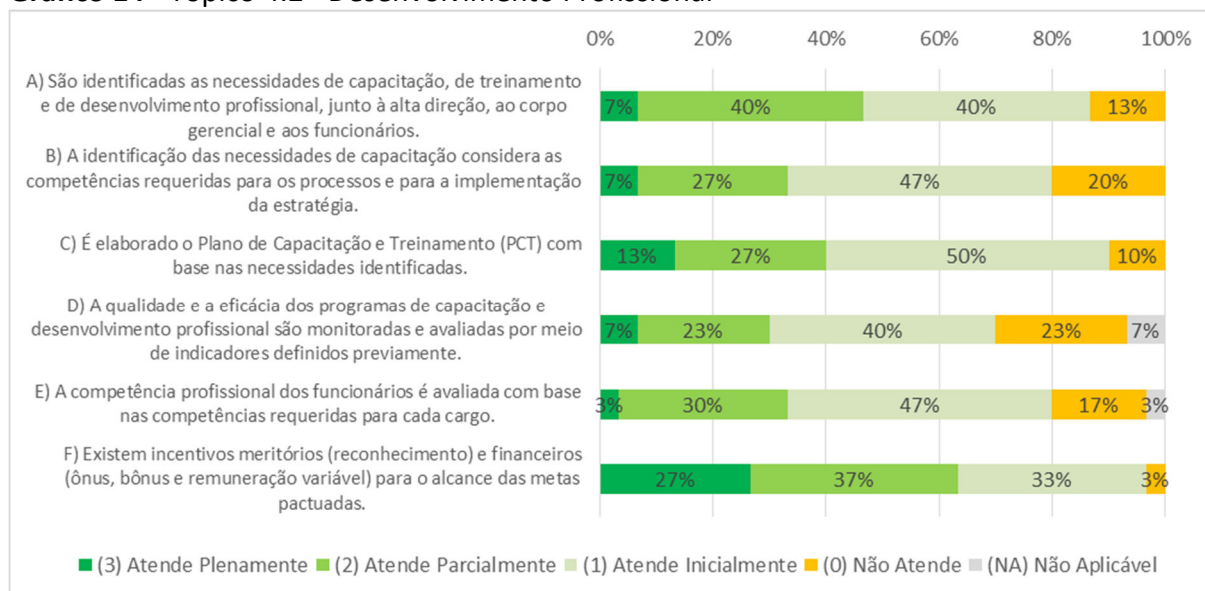
Segundo os dados apurados nos itens '4.1.C' e '4.1.D', metade (50%) dos respondentes concordam que as práticas referentes a geração de aprendizado e de novos conhecimentos se encontram em estágio inicial. Essa avaliação corrobora com a iniciativa, recente na Dataprev, em adotar uma plataforma de mídia social como mecanismo de interação para potencializar o engajamento em projetos comuns, agilizar a troca de informação e compartilhar o conhecimento.

Quanto ao requisito '4.1.E', 63% dos participantes informaram que a Dataprev adota canais de comunicação e negociação com os funcionários, com vistas a garantir o alto desempenho organizacional (33% inicialmente, 23% parcialmente e 7% plenamente).

Uma situação que comprova, na Dataprev, o uso das redes sociais corporativas como canais horizontais e dinâmicos entre a alta direção e o corpo funcional foi uma campanha originada pelos funcionários para o uso de bermudas, durante o verão, nas dependências da Empresa. O movimento iniciado na unidade de Santa Catarina repercutiu por toda a Empresa e teve como resultado a decisão da alta direção pela atualização da norma de acesso da empresa, onde foi retirada a palavra "bermudas" do parágrafo sobre trajes impróprios ao ambiente de trabalho.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico desenvolvimento profissional.

Gráfico 14 - Tópico 4.2 - Desenvolvimento Profissional



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Quanto ao requisito '4.2.A', 87% dos participantes declararam que a Dataprev atua na identificação das necessidades de capacitação, de treinamento e de desenvolvimento profissional, de forma parcial (40%), inicial (40%) e plena (7%).

Em relação as avaliações sobre a identificação das competências requeridas para a implementação da estratégia '4.2.B', 81% dos participantes identificaram que a Dataprev atende esta prática, entre os quais de forma inicial 47%, parcial 27% e plena 7%.

De acordo com o item '4.2.C' sobre a elaboração do PCT, 90% dos respondentes apontaram que a Dataprev atende esta prática, entre os quais de forma inicial 50%, parcial 27% e plena 13%.

Sobre os resultados, acima, dos itens ('4.2.A', '4.2.B', '4.2.C' e '4.2.D'), esses dados são confirmados na Dataprev quando se verifica na sua estrutura organizacional a existência de um departamento que tem como atribuição definir e implantar uma política de Educação Corporativa concebida com uma visão estratégica e sistêmica, de modo a contribuir para o alcance dos resultados previstos no Plano de Ação em alinhamento a estratégia da Empresa. As iniciativas educacionais são concentradas nas competências

mapeadas para as atividades da organização, em diferentes níveis: fundamentais (pertinentes a todos os empregados) e gerenciais.

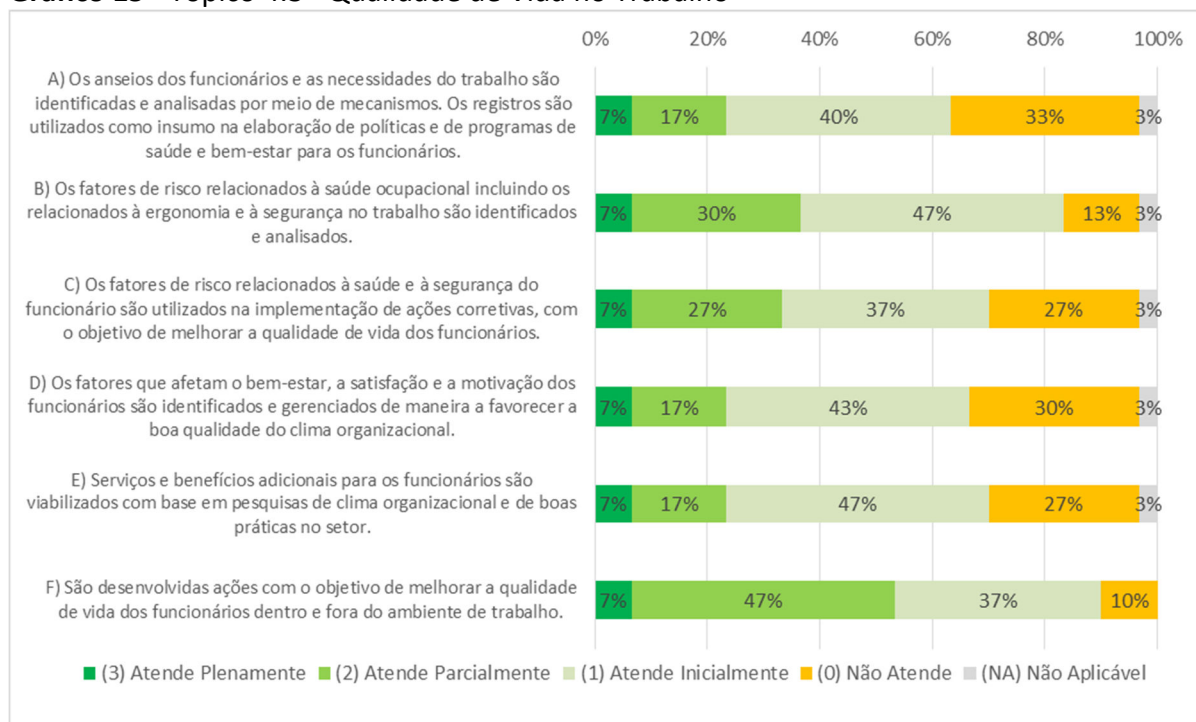
Outro ponto observado que demonstra correlação com a avaliação dos participantes é a presença no Plano de Ação da Dataprev do eixo “Pessoas”, onde encontram-se alguns resultados sobre a definição e implementação de políticas de educação, tais como: programas de qualificação e especialização técnicas contínuas (pós-graduação e certificações profissionais) e cursos de educação a distância (EaD).

Quanto ao requisito ‘4.2.E’, 97% dos participantes reportaram que a Dataprev atende a prática de incentivos meritórios e financeiros para o alcance das metas pactuadas, entre os quais de forma parcial 37%, próximo de “atende inicialmente” (33%) e de “atende plenamente” (27%).

Essa avaliação do item anterior ‘4.2.E’ (97%) chama bastante atenção. Esse dado é confirmado quando se observa que a Dataprev realiza anualmente processos de progressão, nos quais os empregados são contemplados por mérito e por senioridade. Outra iniciativa encontrada foi a política de remuneração que possui uma Gratificação variável por Resultado (GvR), que tem como propósito engajar o empregado no alcance das metas específicas, definidas no planejamento estratégico da organização, funcionando como um alavancador de resultado.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico qualidade de vida.

Gráfico 15 - Tópico 4.3 - Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

No tocante ao requisito '4.3.A', observa-se que 64% dos participantes informaram que a Empresa satisfaz os anseios dos funcionários, entre os quais, de maneira inicial 40%, parcial 17% e plena 7%. Esse número comparado com o percentual de 33% dos participantes que declararam que a Empresa não atende esta prática, sugere um paradoxo, haja vista a diferença entre ambos.

Uma situação que justificaria essa inconsistência nas respostas do item '4.3.A' seria que a implantação da rede social corporativa ainda é muito recente, além de falha de resposta onde muitos dos respondentes não associaram o termo "mecanismo" com a rede social da Dataprev.

Segundo o item '4.3.D', 67% dos participantes reportaram que a Dataprev identifica fatores relacionados ao bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários, entre os quais de forma inicial 43%, parcial 17% e plena 7%.

Conforme a assertiva '4.3.E', 71% dos participantes pontuaram que a Dataprev viabiliza serviços e benefícios adicionais para os funcionários, entre os quais de forma inicial 47%, parcial 17% e plena 7%.

Quanto a prática '4.3.F', observa-se que um número alto, 91% dos participantes, avaliaram que a Dataprev possui ações com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos funcionários dentro e fora do ambiente de trabalho, entre os quais de forma parcial 47%, seguido de inicial 37%, e por último plena 7%.

Sobre os resultados, acima, dos itens ('4.3.D', '4.3.E' e '4.3.F'), esses dados são confirmados na Dataprev quando se verifica o prêmio recebido, recentemente, por boas práticas de gestão do seu Programa de Qualidade de Vida no Trabalho no XVII Prêmio Nacional de Qualidade de Vida promovido pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV). Como exemplo dos programas realizados pela Dataprev podem ser citados, dentre outros, o Programa de Apoio ao Empregado (Paed), o Programa de ginástica laboral, o Programa de incentivo à cessação de fumar e o Programa de Vacinação Antigripe.

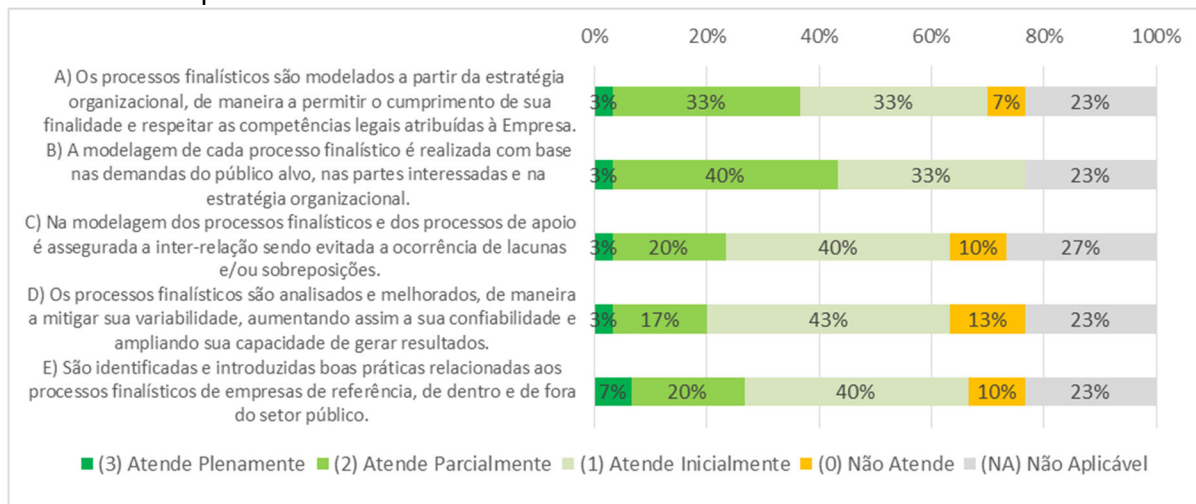
Outra evidência encontrada sobre ações desenvolvidas pela Dataprev com o propósito de melhorar a qualidade de vida dos funcionários foi a inauguração das novas instalações do edifício-sede, após obras de modernização, que passaram a contar também com vestiários e bicicletário, rede sem-fio, novos espaços de convivência, refeitórios equipados com micro-ondas e geladeiras, e mais vagas nos estacionamentos para carros e motos.

4.2.5 Critério Processos de Negócios

O critério Processos de Negócios incluem os requisitos que possuem relações de causa e efeito com a gestão de processos. Ele foi organizado em três tópicos, tais como: (i) gestão de processos finalísticos, (ii) processos de apoio e (iii) processos de gestão.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico gestão dos processos finalísticos.

Gráfico 16 - Tópico 5.1 - Gestão dos Processos Finalísticos



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Como visto no gráfico Tópico 5.1, Processos Finalísticos, os resultados demonstraram uma frequência alta para os valores distribuídos na escala “Atende Inicialmente” seguido de “Atende Parcialmente”.

Neste tópico também verifica-se um paradoxo nas respostas, tendo em vista a quantidade de respondentes que reportaram como “Não Aplicável”. Uma situação que justificaria essa inconsistência seria falha de resposta devido ao desconhecimento dos conceitos referente ao tópico Processo Finalísticos.

No tocante a Dataprev, cabe ressaltar como organização de tecnologia da informação (TI), que os Processos Finalísticos da Empresa tem como papel estratégico prover sustentação à gestão governamental, habilitando os processos, os serviços e os fluxos de trabalho de modo a agregar valor aos seus clientes na esfera federal.

Essa instrumentalização tecnológica permite ao Estado implantar políticas públicas mais eficientes e prestar mais e melhores serviços públicos, uma vez que a TI tem cada vez mais se apresentado como instrumento viabilizador das atividades-meio e atividades-fim das organizações públicas.

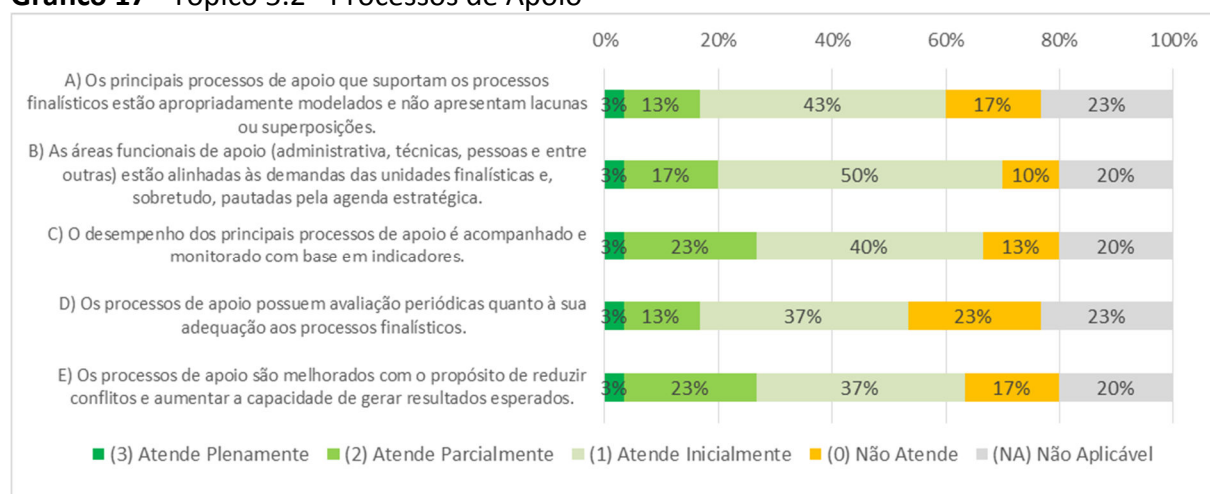
Essa situação é confirmada quando se observa os processos, que compõem a cadeia de valor da Dataprev, que visam estabelecer condições ao “negócio” da Previdência

Social do Brasil. Dentre esses, os principais são o processo referente à solicitação da aposentadoria, irreversível e irrenunciável, que diz respeito ao acesso a proventos previdenciários para pessoas com mais de 65 anos e o processo relacionado aos benefícios tais como, os auxílios temporários associados ao período de ausência do trabalho por decorrência da maternidade, de doença e acidente de trabalho e benefícios permanentes para pessoas com deficiências físicas e mentais.

Os benefícios previdenciários (aposentadorias, pensões e auxílios) possuem reflexos nas condições socioeconômicas de todo o País e desempenham papel fundamental na redução da pobreza e na distribuição de renda. Atualmente, estão em contato com o sistema 37 milhões de contribuintes, 15 milhões de aposentados e 11 milhões de assistidos em outros benefícios.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico, Processos de Apoio.

Gráfico 17 - Tópico 5.2 - Processos de Apoio



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Quanto ao requisito '5.2.A', 59% dos participantes declararam que os processos de apoio que suportam os processos finalísticos são atendidos: de forma inicial (43%), parcial (13%) e plena (3%).

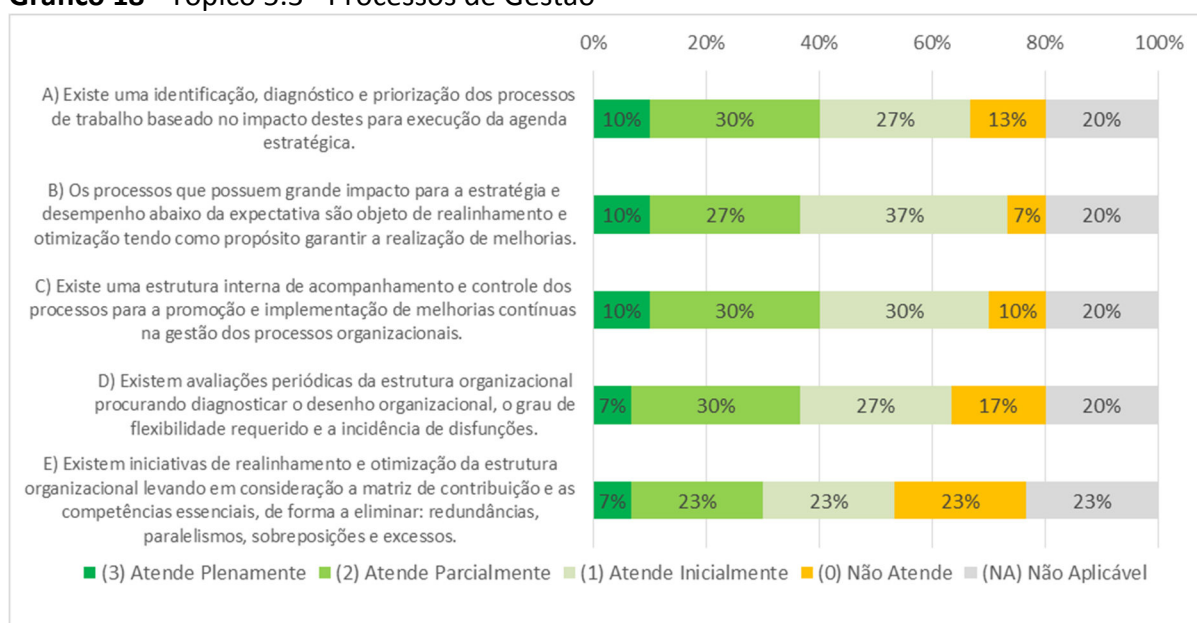
Em relação as avaliações sobre se as áreas administrativas, técnicas, de pessoas, outras, estão alinhadas às demandas externas e, sobretudo, pautadas pela agenda estratégica (requisito '5.2.B'), 70% dos participantes identificaram que a Dataprev atende esta prática, dentre os quais 50% de forma inicial, 17% parcial e 3% plena.

De acordo com o item '5.2.C' sobre se o desempenho dos principais processos de apoio é acompanhado e monitorado com base em indicadores, 66% dos respondentes apontaram que a Dataprev atende esta prática (40% inicial, 32% parcial e 3% plena).

Neste tópico também verifica-se um paradoxo nas respostas, tendo em vista a quantidade de respondentes que reportaram como "Não Aplicável". Uma situação que justificaria essa inconsistência seria falha de resposta devido ao desconhecimento dos conceitos referente ao tópico Processo de Apoio.

O gráfico, a seguir, apresenta os resultados apurados em relação ao tópico, Processos de Gestão.

Gráfico 18 - Tópico 5.3 - Processos de Gestão



Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Quanto ao requisito '5.3.A', 67% dos participantes declararam que os processos de gestão são identificados de acordo com a execução da agenda estratégica, sendo de forma parcial 30%, acompanhado de inicial (27%) e plena (10%).

Em relação aos processos de gestão que possuem grande impacto para a estratégia e desempenho abaixo da expectativa são objeto de realinhamento (requisito '5.3.B'), 74% dos participantes identificaram que a Dataprev atende esta prática, entre os quais de forma inicial (37%), parcial (27%) e plena (10%).

De acordo com o item '5.3.C' sobre a existência de uma estrutura interna de acompanhamento e controle dos processos, 70% dos respondentes apontaram que a

Dataprev atende esta prática, entre os quais de modo inicial 30%, parcial 30% e plena 10%. Essa informação é confirmada com a recente reestruturação no organograma onde foi criada uma estrutura de escritório de processos para atender a Empresa.

Em relação ao requisito '5.3.E' sobre iniciativas de realinhamento e otimização, 53% dos respondentes declararam que a Empresa atende esta prática (23% parcial, empatado de 23% inicial e 7% plena). Esse cenário reflete uma realidade atual, onde na análise das evidências, a Dataprev, com orientação de uma consultoria internacional, está passando por uma reestruturação organizacional com remodelagem de departamentos e redefinição de processos de forma a eliminar: redundâncias, paralelismos, sobreposições e excessos, seguindo as melhores práticas de gestão de serviços de TI.

Neste tópico também verifica-se uma inconsistência nas respostas, tendo em vista a quantidade de respondentes que reportaram como "Não Aplicável". Uma situação que justificaria essa inconsistência seria falha de resposta devido ao desconhecimento dos conceitos referente ao tópico Processo de Gestão.

4.3 Medição e Análise Integrada dos Critérios de Excelência

Este capítulo faz a medição dos critérios da Empresa pesquisada e em seguida faz a análise integrada.

De acordo com Sink e Tuttle (1993) existe uma clara separação entre avaliação e medição. Segundo os autores, a medição é um processo não baseado em valor, e sim um processo pelo qual se determina o que medir e se faz a coleta.

Esse processo de medição pode e deve ser separado da análise dos critérios, que é o processo pelo qual padrões, requisitos, valores e julgamentos são imputados para determinar o grau em que o desempenho satisfaz às necessidades da alta direção e as expectativas dos clientes (SINK; TUTTLE, 1993).

Segundo Ferreira (2009), os modelos de avaliação de desempenho organizacional são próprios para a avaliação da gestão, pois por meio deles é possível "medir" os níveis de gestão das empresas em relação ao "estado da arte".

Para Sink e Tuttle (1993), serve como estímulo para o controle e a realização de metas de médio e longo prazo, de forma que a organização possa verificar em que

extensão as práticas voltadas para o resultado estão favorecendo a concretização dos seus objetivos estratégicos.

Neste sentido, o objetivo da medição de desempenho é possibilitar a identificação das lacunas e orientar onde medidas corretivas podem ser tomadas. Se não puder medir, não pode controlar; se não controlar, não pode gerenciar; se não gerenciar, não pode melhorar (HARRINGTON, 1993).

Sink e Tuttle (1993) colocam que a mais importante razão para a medição é apoiar e aumentar a melhoria. Segundo os autores, mede-se pela necessidade humana de *feedback*, para saber como melhorar, onde concentrar a atenção e colocar os recursos.

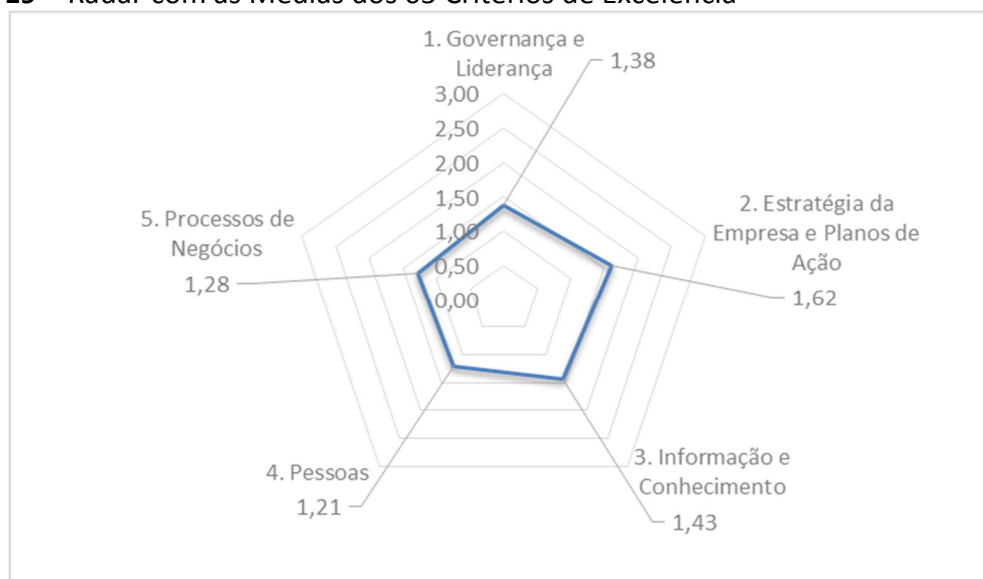
O modelo de avaliação de gestão deve considerar as múltiplas dimensões do esforço (processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e pessoas) e deve permitir identificar em qual estágio os requisitos estão contribuindo para o alcance dos resultados, facilitando, assim, o diagnóstico dos processos gerenciais da organização (NEELY, 2007).

No que diz respeito ao resultado de cada critério, foi realizada a média aritmética em cima das médias aritméticas dos valores individuais dos requisitos de cada tópico. Ressaltando que o valor “Não Aplicável” foi desconsiderado para pontuação.

Tabela 9 - Medição das Médias por Critérios

| Critérios | Tópicos | Média do Tópico | Média do Critério |
|---|---------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1. Governança e Liderança | 1.1 Governança Estratégica | 1,70 | 1,38 |
| | 1.2 Liderança Estratégica | 0,89 | |
| | 1.3 Análise e Controle de Desempenho | 1,59 | |
| 2. Estratégia da Empresa e Planos de Ação | 2.1 Elaboração da Estratégia | 1,28 | 1,62 |
| | 2.2 Implementação da Estratégia | 1,76 | |
| | 2.3 Implementação de Plano de Ação | 1,81 | |
| 3. Informação e Conhecimento | 3.1 Gestão da Informação | 1,90 | 1,43 |
| | 3.2 Gestão do Conhecimento | 0,96 | |
| 4. Pessoas | 4.1 Sistema de Trabalho | 1,10 | 1,21 |
| | 4.2 Desenvolvimento Profissional | 1,37 | |
| | 4.3 Qualidade de Vida no Trabalho | 1,17 | |
| 5. Processos de Negócios | 5.1 Gestão dos Processos Finalísticos | 1,35 | 1,28 |
| | 5.2 Gestão dos Processos de Apoio | 1,11 | |
| | 5.3 gestão dos Processos de Gestão | 1,40 | |

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Gráfico 19 – Radar com as Médias dos 05 Critérios de Excelência

Fonte: Elaborado pelo autor com os dados da pesquisa (2015).

Os valores das notas de referência para se chegar ao diagnóstico de qual estágio a Empresa se encontra levou em consideração os três níveis descritos na tabela abaixo:

Tabela 10 - Qualificação do Resultado

| Nível | Nota |
|---------------|---------|
| Avançado | > 2 |
| Intermediário | > 1 < 2 |
| Inicial | < 1 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

De acordo com a tabela Qualificação do Resultado, confirma-se para o diagnóstico que a Empresa se encontra no nível intermediário.

Diante do diagnóstico dos resultados foi possível testar o nível de amadurecimento do modelo de gestão estratégica implementado na Dataprev e realizar uma análise abrangente da Organização, como se segue:

No que diz respeito às práticas referentes ao critério Governança e Liderança, foi percebido que a Dataprev atua na melhoria do planejamento, no aprimoramento dos processos e na gestão de custos e despesas, produzindo, nos últimos anos, o equilíbrio financeiro e os resultados econômicos que renderam à empresa o reconhecimento das principais publicações especializadas do país.

No que diz respeito às práticas referentes ao critério Estratégia, foi percebido que a Dataprev direciona seus esforços na busca dos resultados esperados, de acordo com o encadeamento da estratégia estruturada em um Plano de Ação.

No que diz respeito às práticas referentes ao critério Informação e Conhecimento, foi percebido que a Dataprev possui iniciativas voltadas para a gestão da informação contemplando a identificação, a geração, a proteção e o compartilhamento do conhecimento.

No que diz respeito às práticas referentes ao critério Pessoas, foi percebido que a Dataprev possui ações educacionais concentradas nas competências mapeadas para as atividades da organização.

Diante do que foi analisado, pode-se inferir que algumas iniciativas e atividades fundamentais da Governança baseada em resultados estão implantadas, porém outras precisam de desenvolvimento.

Neste sentido, quanto aos requisitos do critério Processos de Negócio foi percebido que a Dataprev atua, ainda, de maneira incipiente.

A Dataprev possuía iniciativas de escritório de processos isoladas por Diretoria. Recentemente, a Dataprev reformulou sua estrutura organizacional criando uma única estrutura de processos com a atribuição de ser a responsável pelas informações sobre os processos de negócio da Organização.

No que se refere a Gestão de Processos, a Dataprev, ao adotar iniciativas voltadas para a melhoria da qualidade dos seus processos, serviços e produtos de modo atender com rapidez os anseios dos clientes e usuários demonstra a compreensão que a busca pela excelência é o elemento central para a governança baseada em resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso proporcionou uma reflexão sobre a governança para resultados, buscando identificar em que extensão as práticas de gestão estratégica, utilizadas na Dataprev, estão contribuindo para evolução dos resultados.

Para a elaboração do modelo de avaliação, foram pesquisados, na revisão da literatura, conceitos sob a ótica da Governança para Resultados, bem como, as melhores práticas já exploradas e aprovadas em diversos contextos e empresas.

As evidências demonstraram o momento da Dataprev quanto ao equilíbrio da sua gestão financeira e aos esforços da alta direção na modernização do parque tecnológico e sistemas de TIC. Esses avanços obtidos, nos últimos anos, refletiram no reconhecimento da Dataprev como a melhor empresa do setor de indústria digital pela publicação Melhores e Maiores de Exame, da Editora Abril.

Os resultados do diagnóstico permitiram inferir que o modelo de gestão na Dataprev está ganhando massa crítica e a preparando a Empresa rumo a estágios mais desafiadores, tais como: a demanda cada vez mais intensa por alta capacidade e disponibilidade dos sistemas informacionais e a grande pressão dos clientes e da sociedade por entrega de resultados em tempos menores.

Esta pesquisa encontrou na trajetória da empresa, nestes 40 anos, (i) as evidências sobre as melhorias ocorridas no serviço de atendimento ao público, no contexto da Previdência Social; (ii) sua contribuição com o movimento de informatização do setor público para o aperfeiçoamento da gestão pública e do atendimento ao cidadão, (iii) seu papel de empresa pública de tecnologia da informação e da comunicação no apoio tecnológico e no fortalecimento dos dados sociais da Previdência para as políticas sociais do Estado brasileiro.

Devido ao processo de transformação organizacional da empresa, durante este trabalho, mesmo que tenha ocorrido com o foco na estratégia ou na estrutura, houve reverberações em outras dimensões tais como processos, pessoas, sistemas informacionais, incluindo algumas dimensões, ainda que sutis, como poder e cultura. Além disso, essas mudanças, mesmo que planejadas, elevaram o estresse do corpo

gerencial e funcional gerando ações e reações no clima organizacional, o que, talvez, explique o total dos questionários respondidos.

Uma vez que não foi possível executar a pesquisa numa gama maior de funcionários, sugere-se que, com base nos resultados, os requisitos do modelo de avaliação utilizados sejam novamente revistos de modo que uma nova pesquisa possa ser aplicada em todas as unidades da organização, inclusive naquelas localizadas em outros estados. Dessa maneira seria possível realizar um mapeamento mais amplo do grau de amadurecimento das iniciativas praticadas na Dataprev sobre a perspectiva da Governança para Resultados.

No que se refere ao uso deste modelo por outras empresas públicas, este trabalho, poderia auxiliá-las na avaliação do seu modelo de gestão, tendo como vantagens: (i) melhor análise da situação atual; (ii) maior entendimento dos pontos que comprometem a geração de resultados; (iii) reflexão sobre quais práticas oferecem a possibilidade de melhores resultados; (iv) promoção de um ambiente que favoreça o comprometimento e a motivação dos funcionários.

No entanto, algumas limitações podem ser encontradas, tais como: (i) necessidade de integração dos sistemas informacionais, de modo subsidiar o processo de tomada de decisão e de acompanhamento das demandas, dos projetos e dos planos de ação; (ii) dificuldade em adotar mecanismos de recompensas intrínsecas, de modo a valorizar e a reconhecer as contribuições dos funcionários no sucesso da empresa.

Em síntese, espera-se que a pesquisa incentive outros estudos nesta área, para que se possa colaborar para mudança da imagem das empresas públicas que recebem o estigma de ineficientes e burocráticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (Guia BPM CBOK®)**. 3.ed., EUA: Association of Business Process Management Professionals, 2013.

ANSOFF, H. Igor, DECLERK, Roger P., HAYES, Robert L. (Org.) **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANTONIO, Nelson dos Santos. **Estratégia Organizacional: Sua evolução nos últimos 50 anos**. Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial, Portugal, 2002.

BAIN & COMPANY. **Management Tools and Trends 2013**. Disponível em: <http://www.bain.com>. Acesso em: 03 jul. 2014, 17:57:08.

BARCELLOS, P. F. P. **Estratégia Empresarial**. Cap.2. In: SCHMIDT, P. (Org.) **Controladoria: Agregando valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BARROS, Daniel Barroso. **Governança de Processos: Proposição de um modelo teórico de Governança para a Gestão de Processos**. Dissertação de Mestrado – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

BERGER, Peter L.; LUCKMAN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1994.

BERGUE, Sandro T. **Gestão estratégica de pessoas e balanced scorecard em organizações públicas**. Revista Análise PUCRS, vol.16, num.2, 2005.

BITITCI, U. S.; CARRIE, A. S. e McDEVITT, L. **Integrated performance measurement systems: a development guide**. International Journal of Operations & Production Management, vol.17, num.5, pag.522-534, 1997.

BONTIS, Nick; DRAGONETTI, Nicola C.; JACOBSEN, Kristine; ROOS, Goran. **The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources**. London: European Management Journal, vol.17, Num.4, pag.391-402, 1999.

BOYNE, George; MEIER, Kenneth; O'TOOLE, Laurence; WALKER, Richard. **Public Service Performance: Perspective on Measurement and Management**. London: Cambridge University Press, 2006.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília: SEGE, 2014.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília: SEGE, 2009.

BRESSER-PEREIRA, Luis C.; PACHECO, Regina S. **A reforma do Estado brasileiro e o desenvolvimento**. In: Fórum Nacional Espacial sobre Reforma das Instituições do Estado brasileiro-Executivo, 2005. Disponível em: <<http://www.direitodoestado>

.com/revista/RERE-3-SETEMBRO-2005-BRESSER.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2014, 19:43:01.

BRYSON, John. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3.ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, vol.10, num.1, pag.27-39, 2003.

CAPOTE, Gart. **BPM Para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. 1.ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CASTRO, Henrique G.; CARVALHO, Marly M. **Gestão do portfólio de projetos (PPM): estudos de caso**. Prod., vol.20, num.3, pag.303-321, 2010.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2009.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DOEBELI, G.; FISHER, R.; GAPP, R.; SANZOGNI, L. **Using BPM governance to align systems and practice**. Business Process Management Journal, vol.17, pag.184-202, 2011.

DISMORE, Paul; CABANIS-BREWIN, Jeannette. **AMA Manual de Gestão de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

DRUCKER, Peter F. **A Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para obter resultados**. São Paulo: Pioneira, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Introdução a administração**. 3ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

FERREIRA, André R. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação**. In: XIV Congresso Internacional Sobre a Reforma do Estado e da Administração Pública. Anais. Salvador, 30 out. 2009.

FORTIS, M.F.A. **Orçamento orientado a resultados: instrumento de fortalecimento democrático na América Latina**. Revista do Serviço Público, Brasília, vol.60, num.2, pag.125-140, abr./maio/jun. 2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol.40, num.1, pag.6-19, Jan.-Mar. 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary. **The Future of Management**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

HARMON, Paul; **Process Governance**. BPTrends, vol.6, num.3, fev. 2008.

HARMON, Paul; **Practical Governance**. BPTrends, dez. 2009.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais: Usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa**. Tradução Kátia Roque. São Paulo: Makron Books, 1994.

HUERTAS, Franco. **O método PES: entrevista com Matus**. Trad. Giselda Barroso Sauveur. São Paulo: Fundap, 1996.

ITGI. **COBIT® 4.1: A Business Framework for the Governance of Enterprise IT**. USA: IT Governance Institute, 2007.

ITGI. **COBIT® 5.0: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT**. USA: IT Governance Institute, 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced scorecard: A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Alinhamento: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KERZNER, Harold. **Strategic planning for project management using a project management maturity model**. New York: John Wiley & Sons, 2001.

KERZNER, Harold. **Project Management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10.ed. New York: John Wiley & Sons, 2009.

KIRCHMER, Mathias. **Business Process Governance - Orchestrating the Management of BPM**. Whitepaper, Berwyn, PA 2005.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVINE, Harvey A. **Project Portfolio Management: A practical guide to selecting projects, managing portfolios, and maximizing benefits**. Jossey-Bass, 2005.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Brasília: Publix, 2010.

- MARTINS, Roberto A.; TOLEDO, José C. **Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total**. Revista de Administração, São Paulo, vol.33, num.2, pag.52-59. abr./jun. 1998.
- MATUS, Carlos. **Política, planejamento e governo**. Brasília: Ipea, 1993.
- MATUS, Carlos. **Adeus, senhor presidente: governantes governados**. São Paulo: Fundap, 1996.
- MATUS, Carlos. **Las ciencias y la política**. Salud Colectiva, vol.3, num.1, pag.81-91, 2007.
- MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000. Reimpressão 2005.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOORE, Mark. **Public Value as the focus of strategy**. Australian Journal of Public Administration, vol.53, num.3, pag.296-303, 1994.
- NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia**. ISCTE, Set. , 2001.
- OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Condutores da Performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NEELY, Andy. **The Performance Measurement Revolution: Why and What Next?** International Journal of Operations and Production Management. vol.19, num.2, pag.205-228. 1999.
- NEELY, Andy; ADAMS, Chris; CROWE, P. **The Performance Prism in Practice**. Measuring Business Excellence. Bradford, vol.5, num.2, pag.6-12, 2001.
- NEELY, Andy; ADAMS, Chris; KENNERLY, Mike. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success**. p.393. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2002.
- NEELY, Andy. **Business Performance Measurement: unifying theory and Integrating Practice**. 2.ed., pag.529. New York: Cambridge University Press, 2007.
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto alegre: Bookman, 2009.
- PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gestão de Projetos (Guia PMBOK®)**. 5.ed., EUA: Project Management Institute, 2013a.

PMI. **The Standard for Portfolio Management**. 3.ed., USA: Project Management Institute, 2013b.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E. **Toward a dynamic theory of strategy**. Strategic Management Journal, vol.12, pag.95-117, Winter 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, vol.68, num. 3, p.79-91, 1990.

PRIETO, Vanderli C.; PEREIRA, Fábio L. A., CARVALHO, Marly M.; LAURINDO, Fernando J. B. **Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard**. Rev. Gestão & Produção. vol.13, num.1, pag.81-92, São Carlos, 2006

ROCHA, T., PINTO, M. G. C., GIUNTINI, N. **A utilização do Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica**. In. Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2000, Goiânia. Anais do XVI Congresso Brasileiro de Contabilidade. Goiana: GO, 2000.

ROSEMANN, Michael; BRUIN, Tonia de; POWER, Brad. **Maturidade de BPM**. 2006. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/bpm360_artigo5_parte1.html>. Acesso em: 03 jul. 2014, 11:39:02.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico público ou privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. São Paulo: Atlas, 2011.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas - Uma abordagem Prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHMIDT, P., SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006.

SERRA, A. **Modelo aberto de gestão de resultados no setor público**. Tradução de Ernesto Montes - Bradley y Estayes. Natal: SEARH/RN, 2008.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHIH-JEN K.H.;McKAY R.B. **Balanced Scorecard: two perspectives**. CPA journal. vol.72, num.3, pag.20, Mar. 2002.

SINK, D. Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: QualityMark, 1993.

SPECTOR, Bert A. **Como criar e administrar empresas horizontais: lições práticas e valiosas para garantir mudanças bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STERN, Carl e STALK Jr., George. **Estratégia em perspectiva: do The Boston Consulting Group**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: Tendências e Desafios**. São Paulo: Makron, 2000.

TREGGAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. Rio de Janeiro: Elo Group, 2010. Disponível em: <<http://www.elogroup.com.br/download/Estabelecendo%20o%20Escrit%C3%B3rio%20de%20Processos.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2014, 09:41:15.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saul B. **Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VAN DOOREN, Wouter; BOUCKAERT, Geert; HALLIGAN, John. **Performance management in the public sector**. New York: Routledge, 2010.

VAN GREMBERGEN, W. **Strategies for Information Technology Governance**. London: Idea Group Publishing, 2004.

VANHOUCKE, Mario. **Project Management with Dynamic Scheduling**. Belgium: Springer, 2012.

VASCONCELOS, Flavio C.; CYRINO, Alvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional**. RAE. São Paulo, vol.40, num.4, pag.20-37, Out./Dez. 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **Governança de TI: Tecnologia da Informação**. São Paulo: M Books, 2006.

ANEXO

Modelo de Autoavaliação Governança para Resultados

Elaborado por: Claudio Alves Rodrigues

Mestrado Profissional em Administração Pública

FGV-EBAPE

Rio de Janeiro

2014

Apresentação

O objetivo desta pesquisa é fazer um diagnóstico dos processos gerenciais de forma a identificar em qual estágio eles estão contribuindo para o alcance dos resultados da empresa, levando em consideração as particularidades inerentes à natureza pública.

Para isso, foram pesquisados na construção desta avaliação os conceitos sob a ótica da Governança para Resultados, bem como, as melhores práticas e modelos de avaliação de desempenho organizacional já explorados e aprovados em diversos contextos e empresas.

Este Modelo de Avaliação contempla um roteiro organizado por 05 Critérios de Excelência. Tais Critérios esclarecem os atributos que uma empresa de excelência deve apresentar, mas não como a empresa deve praticar, portanto, esta ferramenta não tem caráter prescritivo. Cada tópico está desmembrado em requisitos que caracterizam uma condição ideal para a gestão integrada da estratégia.

Para o sistema de pontuação foi utilizada a escala de valores com o intervalo de zero (0) a três (3) devendo ser assinalada de acordo com o nível de concordância com a afirmação ao lado. O valor 'Não Aplicável' será desconsiderado para a soma.

A consolidação das notas de cada Critério será tabulada com base na média das notas dos blocos. Isto permitirá uma visão global e sistêmica do *modus operandi*, fornecendo um *feedback* sobre a eficácia das práticas adotadas e criando um importante mecanismo para o aprendizado contínuo da empresa.

Cabe ressaltar o sigilo das informações obtidas e o uso restrito para fins acadêmicos. As informações serão analisadas de forma agregada, não sendo divulgadas de forma individualizada, ou seja, não será possível a identificação de nenhum participante da pesquisa.

Caso o participante manifeste interesse, fica assegurado o direito de receber os resultados da pesquisa, após a análise dos resultados, enviando-me um pedido por e-mail.

Critérios de Excelência do Modelo

Critério 1: Governança e Liderança

1.1 Governança Estratégica

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) A alta direção promove a reflexão interna sobre a finalidade e a competência organizacional, sobre o papel da Empresa dentro da macroestrutura do Governo e sobre as suas prioridades e desafios. | | | | | |
| B) O processo decisório está estruturado e organizado para assegurar que as deliberações estejam em estrita conformidade com as áreas de competências e alinhadas às diretrizes de governo. | | | | | |
| C) A alta direção estabelece uma visão de longo prazo com base na construção de um ideal transformador do contexto no qual a Empresa está inserida. | | | | | |
| D) A alta direção considera práticas de gestão voltadas ao controle dos resultados. | | | | | |
| E) Existem ferramentas integradas para medição dos resultados, do plano de ação e dos projetos estratégicos no intuito de dirigir os esforços e a atenção no caminho certo. | | | | | |

1.2 Liderança Estratégica

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|-----|---|---|---|---|
| A) A alta direção promove a interação e o entrosamento do corpo gerencial e dos funcionários, com o propósito de fomentar o envolvimento, o alinhamento e a mobilização de todos para o êxito da estratégia. | | | | | |
| B) A alta direção patrocina a execução de programas internos que visam melhorar os indicadores de eficiência, de eficácia e de economia. | | | | | |
| C) A alta direção utiliza métodos objetivos e padronizados para identificar e desenvolver funcionários com potencial de liderança levando em conta as atitudes, habilidades e conhecimentos que os líderes devem possuir. | | | | | |
| D) Há práticas de gestão para acompanhar e avaliar a adequação da postura e do desempenho da alta direção e dos demais integrantes do corpo gerencial. | | | | | |
| E) A alta direção e demais integrantes do corpo gerencial promovem, reconhecem e recompensam a melhoria do desempenho, o aprendizado individual e organizacional, o compartilhamento de conhecimento e a criação de inovação. | | | | | |

1.3 Análise e Controle de Desempenho

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) A alta direção realiza, de forma sistemática, a análise crítica do desempenho com o objetivo de monitorar o percentual de avanço físico dos resultados estratégicos e promover os realinhamentos necessários. | | | | | |
| B) A empresa possui procedimentos para análise crítica a partir da avaliação do desempenho dos principais indicadores que perpassam todas as diretorias, bem como, suas áreas técnicas. | | | | | |
| C) A implementação das decisões da alta direção, tomadas com base na análise crítica do desempenho organizacional, é monitorada e avaliada de forma a garantir a sua plena eficácia e efetividade. | | | | | |
| D) São consideradas as variáveis relevantes dos ambientes interno e externo, tais como, a aplicação de medidas de contingenciamento orçamentário, dentre outras. | | | | | |
| E) Existe uma ferramenta integrada com um conjunto de informações relevantes acessíveis as partes interessadas com painéis de controle e gráficos. | | | | | |

Critério 2: Estratégia da Empresa e Planos de Ação

2.1 Elaboração da Estratégia

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) As forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da empresa (matriz SWOT) são identificadas como forma de entender os ambientes internos e externos servindo de insumo para elaboração ou revisão das estratégias. | | | | | |
| B) O ambiente interno é analisado com base nos resultados já alcançados, os projetos e investimentos já realizados e em andamento para evitar a perda de investimentos e o retrabalho. | | | | | |
| C) É realizada a gestão de Partes Interessadas, compreendendo as atividades: identificar, qualificar, avaliar e melhorar o relacionamento com as partes interessadas, incluindo informações periódicas sobre a opinião e satisfação dos clientes no tocante aos serviços oferecidos pela Empresa. | | | | | |
| D) O processo de elaboração da estratégia é participativo sendo realizadas campanhas de sensibilização (palestras e workshops) para orientar e motivar os funcionários. | | | | | |
| E) A estratégia contempla todas as competências organizacionais e contribui como proposta para o Plano Plurianual do Governo (PPA), principalmente no que tange aos objetivos e iniciativas de governo sobre qualidade dos gastos, estabelecidas com base no Programa da Melhoria do Gasto do Governo Federal. | | | | | |

2.2 Implementação da Estratégia

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) A estratégia da empresa é desdobrada em Plano de Ações de forma a possibilitar o alcance de metas de curto e médio prazo, a identificação de marcos críticos e de responsáveis pelos resultados. | | | | | |
| B) O processo de desdobramento da estratégia da empresa contempla a elaboração do Plano Diretor de Tecnologia e Informação (PDTI), levando em consideração a alocação de recursos específicos para a sua implementação (previsão orçamentária). | | | | | |
| C) O processo de desdobramento da estratégia da empresa contempla a elaboração do Plano de Capacitação e Treinamento (PCT), com alocação de recursos específicos para a sua implementação (previsão orçamentária). | | | | | |
| D) A programação orçamentária da empresa, para o exercício seguinte, é elaborada e negociada internamente, considerando a estratégia definida e os valores históricos aprovados nos últimos exercícios na Lei Orçamentária Anual (LOA). | | | | | |
| E) A estratégia da empresa principalmente os objetivos, metas, indicadores, mapa estratégico e planos de ação são amplamente comunicados de maneira a explicitar para as partes interessadas as relações de causa e efeito entre seus elementos. | | | | | |

2.3 Implementação de Plano de Ação

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) Os resultados contidos no Plano de Ação são equilibrados razoavelmente por diretorias, superintendências e departamentos, de forma a assegurar a coerência em termos de abrangência. | | | | | |
| B) Em situação de contingenciamento ou superação da receita, o Plano de Ação é imediatamente revisto e os resultados e prazos repactuados internamente com base nas prioridades organizacionais. | | | | | |
| C) Existe um alinhamento entre os Departamentos e as Coordenações Gerais em relação aos elementos programáticos do Plano de Ação (Resultados, Macro-ação, Ação e Atividades), de maneira a facilitar o processo decisório, a alocação de recursos e a priorização. | | | | | |
| D) Existe uma estrutura interna de acompanhamento e controle dos elementos programáticos do Plano de Ação que integra os escritórios de projetos, processos e contratos. | | | | | |
| E) A execução dos elementos programáticos do Plano de Ação é monitorada e avaliada sistematicamente pela alta direção. | | | | | |

Critério 3: Informação e Conhecimento

3.1 Gestão da Informação

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|-----|---|---|---|---|
| A) Existe uma Política de Segurança da Informação e Comunicação (POSIC) no sentido de orientar o uso adequado e seguro dos recursos tecnológicos, como senhas de acesso e outras práticas de segurança da Informação para todos os funcionários. | | | | | |
| B) Existe uma Política de Backup e Restore no sentido de orientar a realização periódica de cópia de segurança (backups), entre outras práticas tais como: armazenamento de fitas em local externo em cofres anti-chamas, controle de vida útil das fitas e testes periódicos de restore. | | | | | |
| C) Existe um Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) atualizado periodicamente. | | | | | |
| D) Os processos organizacionais estão devidamente projetados para atender às disposições da Lei de Acesso à Informação (LAI). | | | | | |
| E) Os principais Riscos presentes na área de TIC são gerenciados com base em indicadores objetivos, relacionados com a estratégia da empresa. | | | | | |
| F) Existe uma estrutura interna de Gestão de Riscos de TIC que normatiza um conjunto de diretrizes que abrange desde a identificação do risco até o seu tratamento adequado à eliminação ou mitigação. | | | | | |

3.2 Gestão do Conhecimento

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) Há uma cultura organizacional de valorização do conhecimento e da experiência dos integrantes do corpo gerencial e dos demais funcionários, que visa preservar e ampliar os conhecimentos adquiridos na sua área de atuação. | | | | | |
| B) Existem métodos e instrumentos gerenciais para promover a inclusão dos conhecimentos individuais dos funcionários e do corpo gerencial (conhecimentos tácitos) no conhecimento coletivo e organizacional (conhecimento explícito). | | | | | |
| C) São utilizados mecanismos para disseminar e compartilhar o conhecimento entre os integrantes do corpo gerencial e os demais funcionários. | | | | | |
| D) Existem sistemas de trabalho projetados para realizar a gestão do conhecimento organizacional, tais como: uma estrutura interna de coordenação da gestão do conhecimento; equipes de melhoria da qualidade do conhecimento, comunidades de práticas virtuais e redes de conhecimento. | | | | | |
| E) Existe registro de lições aprendidas que podem ser acessados de forma rápida e fácil pelos funcionários. | | | | | |

Critério 4: Pessoas

4.1 Sistema de Trabalho

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) Os sistemas de trabalho estão projetados de forma adequada ao exercício das competências. Entende-se por sistemas de trabalho: arranjos internos dos elementos (força de trabalho; requisitos técnicos das atividades; competências profissionais requeridas para a execução das atividades; tecnologias disponíveis; ambiente físico e social e organização do trabalho) integrados para a realização de um processo organizacional. | | | | | |
| B) Os métodos e critérios utilizados para idealizar e estruturar os sistemas de trabalho respeitam as características das atividades ou funções exercidas, as competências dos cargos e das carreiras existentes na empresa contribuindo para o alcance da estratégia. | | | | | |
| C) Na modelagem e na estruturação dos sistemas de trabalho são adotados modelos de estrutura organizacional e práticas de organização do trabalho que contribuem com a geração de aprendizado e de novos conhecimentos. | | | | | |
| D) São adotados mecanismos para integrar pessoas recém admitidas na empresa e/ou pessoas para ela remanejadas, com o objetivo de prepará-las para o exercício pleno de suas funções. | | | | | |
| E) São disponibilizados canais de comunicação e negociação com os funcionários, com vistas a garantir o alto desempenho organizacional. | | | | | |

4.2 Desenvolvimento Profissional

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|-----|---|---|---|---|
| A) São identificadas as necessidades de capacitação, de treinamento e de desenvolvimento profissional, junto à alta direção, ao corpo gerencial e aos funcionários. | | | | | |
| B) A identificação das necessidades de capacitação considera as competências requeridas para os processos e para a implementação da estratégia. | | | | | |
| C) É elaborado o Plano de Capacitação e Treinamento (PCT) com base nas necessidades identificadas. | | | | | |
| D) A qualidade e a eficácia dos programas de capacitação e desenvolvimento profissional são monitoradas e avaliadas por meio de indicadores definidos previamente. | | | | | |
| E) A competência profissional dos funcionários é avaliada com base nas competências requeridas para cada cargo. | | | | | |
| F) Existem incentivos meritórios (reconhecimento) e financeiros (ônus, bônus e remuneração variável) para o alcance das metas pactuadas. | | | | | |

4.3 Qualidade de Vida no Trabalho

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) Os anseios dos funcionários e as necessidades do trabalho são identificados e analisados por meio de mecanismos. Os registros são utilizados como insumo na elaboração de políticas e de programas de saúde e bem-estar para os funcionários. | | | | | |
| B) Os fatores de risco relacionados à saúde ocupacional incluindo os relacionados à ergonomia e à segurança no trabalho são identificados e analisados. | | | | | |
| C) Os fatores de risco relacionados à saúde e à segurança do funcionário são utilizados na implementação de ações corretivas, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos funcionários. | | | | | |
| D) Os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação dos funcionários são identificados e gerenciados de maneira a favorecer a boa qualidade do clima organizacional. | | | | | |
| E) Serviços e benefícios adicionais para os funcionários são viabilizados com base em pesquisas de clima organizacional e de boas práticas no setor. | | | | | |
| F) São desenvolvidas ações com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos funcionários dentro e fora do ambiente de trabalho. | | | | | |

Critério 5: Processos de Negócios

5.1 Gestão dos Processos Finalísticos

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) Os processos finalísticos são modelados a partir da estratégia organizacional, de maneira a permitir o cumprimento de sua finalidade e respeitar as competências legais atribuídas à Empresa. | | | | | |
| B) A modelagem de cada processo finalístico é realizada com base nas demandas do público alvo, nas partes interessadas e na estratégia organizacional. | | | | | |
| C) Na modelagem dos processos finalísticos e dos processos de apoio é assegurada a inter-relação sendo evitada a ocorrência de lacunas e/ou sobreposições. | | | | | |
| D) Os processos finalísticos são analisados e melhorados, de maneira a mitigar sua variabilidade, aumentando assim a sua confiabilidade e ampliando sua capacidade de gerar resultados. | | | | | |
| E) São identificadas e introduzidas boas práticas relacionadas aos processos finalísticos de empresas de referência, de dentro e de fora do setor público. | | | | | |

5.2 Processos de Apoio

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) Os principais processos de apoio que suportam os processos finalísticos estão apropriadamente modelados e não apresentam lacunas ou superposições. | | | | | |
| B) As áreas funcionais de apoio (administrativa, técnicas, pessoas e entre outras) estão alinhadas às demandas das unidades finalísticas e, sobretudo, pautadas pela agenda estratégica. | | | | | |
| C) O desempenho dos principais processos de apoio é acompanhado e monitorado com base em indicadores. | | | | | |
| D) Os processos de apoio possuem avaliação periódicas quanto à sua adequação aos processos finalísticos. | | | | | |
| E) Os processos de apoio são melhorados com o propósito de reduzir conflitos e aumentar a capacidade de gerar resultados esperados. | | | | | |

5.3 Processos de Gestão

| Requisitos | N/A | 0 | 1 | 2 | 3 |
|--|-----|---|---|---|---|
| A) Existe uma identificação, diagnóstico e priorização dos processos de trabalho baseado no impacto destes para execução da agenda estratégica. | | | | | |
| B) Os processos que possuem grande impacto para a estratégia e desempenho abaixo da expectativa são objeto de realinhamento e otimização tendo como propósito garantir a realização de melhorias. | | | | | |
| C) Existe uma estrutura interna de acompanhamento e controle dos processos para a promoção e implementação de melhorias contínuas na gestão dos processos organizacionais. | | | | | |
| D) Existem avaliações periódicas da estrutura organizacional procurando diagnosticar o desenho organizacional, o grau de flexibilidade requerido e a incidência de disfunções. | | | | | |
| E) Existem iniciativas de realinhamento e otimização da estrutura organizacional levando em consideração a matriz de contribuição e as competências essenciais, de forma a eliminar: redundâncias, paralelismos, sobreposições e excessos. | | | | | |

6. Perguntas Gerais

1. Idade

- ☐ até 25 anos
- ☐ Entre 26 e 29 anos
- ☐ Entre 30 e 39 anos
- ☐ Entre 40 e 49 anos
- ☐ Mais que 50 anos

2. Gênero

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Tempo de Experiência Profissional

- ☐ até 05 anos
- ☐ Entre 06 e 09 anos
- ☐ Entre 10 e 14 anos
- ☐ Entre 15 e 19 anos
- ☐ Mais que 20 anos

4. Tempo de Experiência na Empresa

- ☐ até 05 anos
- ☐ Entre 06 e 09 anos
- ☐ Entre 10 e 14 anos
- ☐ Entre 15 e 19 anos
- ☐ Mais que 20 anos