



Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
ISSN: 1982-2596
jmoraes@id.uff.br
Universidade Federal Fluminense
Brasil

Miranda Cohen, Mirian; Hendrichsky, Miriam Elizabeth; Jorge, Marcelino José
GESTÃO POR PROCESSOS, ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E AGENDA 2030
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,
vol. 15, núm. 3, 2021, Julio-Septiembre, pp. 107-130
Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i3.51111>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441769583008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

**GESTÃO POR PROCESSOS, ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E AGENDA 2030**

PROCESS MANAGEMENT, STRATEGIC ALIGNMENT AND 2030 AGENDA

Recebido em 05.08.2021 Aprovado em 23.10.2021

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v15i3.51111>**Mirian Miranda Cohen**mirian.cohen@ini.fiocruz.br

Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas – INI/Fiocruz – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

<http://orcid.org/0000-0003-1765-0280>**Miriam Elizabeth Hendrichky**mesantos@cetem.gov.br

Centro de Tecnologia Mineral - CETEM – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-3327-8119>**Marcelino José Jorge**Marcelino.jorge@ini.fiocruz.br

Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas – INI/Fiocruz – Rio de Janeiro/RJ, Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-1548-3725>**Resumo**

Artigo de pesquisa intervencionista, avalia a implantação da Gestão por Processos na Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz), orientada pela expectativa de promover a agenda pública, em meio aos *gaps*¹ estruturais que desafiam a excelência operacional. Adota referencial *BPM - Business Process Management*²: processos são analisados para qualificação ou reestruturação em rede, de modo a atender compromissos com as partes interessadas e direcionadores estratégicos da Estratégia Fiocruz para a Agenda 2030. Resulta na incorporação dos ODSs, por adesão a requisitos de excelência operacional e responsabilidade pública e socioambiental.

Palavras-chave: Gestão por Processos. Alinhamento Estratégico. Melhoria Contínua. Inovação. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável.

Abstract

An interventionist research article evaluating the implementation of Management by Processes at the Oswaldo Cruz Foundation (Fiocruz), guided by the expectation of promoting the public agenda, amid the structural gaps that challenge operational excellence. It adopts the *BPM - Business Process Management* reference: processes are analyzed for qualification or restructuring in a network, in order to meet commitments with stakeholders and strategic drivers of the Fiocruz Strategy for Agenda 2030. It results in the incorporation of SDGs, by adherence to excellence requirements operational and public and socio-environmental responsibility.

Keywords: Business Process Management. Strategic Alignment. Continuous Improvement. Innovation. Sustainable Development Goal.

¹ *Gaps* – lacunas ou disparidades

² *Business Process Management (BPM)* – Gerenciamento de processos de negócio

Introdução

A inovação no ambiente das organizações de trabalho possui uma natureza tanto incremental quanto tecnológica, pois abrange mudanças sistêmicas com vistas ao melhor desempenho em produtividade e em resultados alcançados. O movimento institucional flui, portanto, em direção a atitudes empreendedoras e diferenciadas, em que se estabelece um espaço aberto a oportunidades, a transformações de modelos obsoletos (De Sordi, J.O., Jenuino, G.R., Da Costa, M.A.M., 2005) e à perspectiva de aprimoramento contínuo. Neste sentido, considerando a complexidade da organização, surge a proposta de implantação da Gestão por Processos na Fundação Oswaldo Cruz - Fiocruz, com objetivo de promover a integração institucional sob a perspectiva de consolidar seu papel como órgão estratégico de Estado, por meio da exploração de suas capacidades e atividades inovadoras, com utilização de recursos já existentes.

A Fiocruz é a mais destacada organização de ciência e tecnologia em saúde da América Latina, vinculada ao Ministério da Saúde. Fundada em 1900, com o objetivo de fabricar soros e vacinas contra a peste bubônica, percorreu uma intensa trajetória, que contempla o próprio desenvolvimento da saúde pública no Brasil. Além dos institutos sediados no Rio de Janeiro, a Fundação tem unidades em todas as regiões do Brasil e conta com um escritório em Maputo, capital de Moçambique, na África. Todas unidades atuam em Ensino, Pesquisa & Desenvolvimento, com maior vocação em áreas específicas, tais como: em produção, o Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanginhos), o Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos) e o Instituto Carlos Chagas (ICC); em assistência ambulatorial e hospitalar, o Instituto Nacional de Infectologia Evandro Chagas (INI) e o Instituto Nacional de Saúde da Mulher, da Criança e do Adolescente Fernandes Figueira (IFF); e em ensino, a Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca (ENSP) e a Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (EPSJV).

A missão da Fiocruz é “Produzir, disseminar e compartilhar conhecimentos e tecnologias voltados para o fortalecimento e a consolidação do Sistema Único de Saúde (SUS) e que contribuam para a promoção da saúde e da qualidade de vida da população brasileira, para a redução das desigualdades sociais e para a dinâmica nacional de inovação, tendo a defesa do direito à saúde e da cidadania ampla como valores centrais”.

Dentro desse contexto corporativo, o artigo apresenta os avanços, as atividades e as metas alcançadas na Fiocruz, tendo como base a implantação da Gestão por Processos no período entre 2013 e 2015 e compila, inclusive, dados gerenciais e as informações qualitativas e quantitativas mais relevantes para a compreensão e avaliação dessa experiência de inovação organizacional.

Além disso, com respeito à agenda de Gestão Por Processos, o artigo apresenta o resultado de estudo de caso de pesquisa intervencionista sobre a avaliação da contribuição da Fiocruz para a Agenda 2030, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (ONU, 2015), a partir da análise dos seus macroprocessos finalísticos para o período 2016-2019, procedendo à verificação dos esforços desenvolvidos em prol de temáticas relativas às dimensões econômica, social e ambiental.

Os resultados do Projeto relatados neste estudo de caso de pesquisa intervencionista permitem, em particular, avaliar se a Implantação da Gestão por Processos, segundo os preceitos metodológicos assumidos, quando referidos a uma Fundação Pública, constitui um avanço estratégico para uma organização de grande porte e abrangência, exemplo da Fiocruz, vale dizer, favorece e reforça o compromisso com a sociedade no atendimento às reivindicações das ruas por uma melhor e adequada gestão pública no país, além de fortalecer o alinhamento com as diretrizes governamentais.

Base conceitual e arquitetura da gestão por processos

Na literatura sobre o método *BPM*, para tratar o tema Gestão Por Processos, são referidos os termos Mapeamento de Processos, Gestão DE Processos e Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*), cuja abordagem é apresentada a seguir.

O “Gerenciamento de Processos de Negócio é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização”. “...*BPM* trata e serve para melhorar a forma como os negócios das organizações são realizados e administrados” (CAPOTE, 2011).

No Guia *BPM CBOK* (2015), o método Gerenciamento de Processos de Negócio é definido como uma disciplina gerencial que

“...integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. *BPM* engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.” (ABPMP, 2013).

Com essa percepção, reafirma-se a importância do comprometimento significativo das organizações de trabalho para a implementação da prática de *BPM*, fugindo, assim, dos arranjos meramente funcionais, historicamente presentes nos sistemas tradicionais. Nesse sentido, exorta a necessidade da inserção de papéis e responsabilidades, até então inexistentes na gestão institucional, tais como gestores de processos, analistas e arquitetos de processos.

“Pessoas responsáveis pelo desenho de processos ponta a ponta devem interagir com gerentes funcionais e com novas estruturas de governança interfuncionais, o que pode mudar a forma pela qual as organizações tomam decisões e alocam recursos. *BPM* requer um comprometimento de cima para baixo na organização, desde a liderança executiva que define e provê suporte à prática *BPM*, passando pela linha de gerência funcional que colabora com os donos e gerentes de processos no desenho e na execução dos processos interfuncionais, até pessoas que trabalham em equipes funcionais e altamente especializadas” (ABPMP, 2013).

Segundo José Osvaldo de Sordi (2008), sugere-se uma contextualização mais atual, em que o uso convergente das práticas de gestão por processos e das tecnologias de informação e comunicação (TICs) produz um cenário laboral otimizado, devido ao fato de ambas propiciarem o compartilhamento das informações e modelos de rotinas de forma segura, sequencial e organizada. Para José: “Um dos objetivos da prática administrativa da gestão POR processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização, por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios”

Sob essa perspectiva, toda a organização é vista como um sistema, em que estruturas, recursos e pessoas se relacionam mediante um conjunto de elementos, concretos ou abstratos, intelectualmente organizados. Logo, funciona como um conjunto de processos. Isso é fundamental para uma organização que entrega produtos e serviços a diferentes perfis de cidadãos-usuários e a outras organizações públicas e privadas, pois amplia a capacidade institucional para identificar, monitorar e compreender as variadas e múltiplas atividades de um processo complexo.

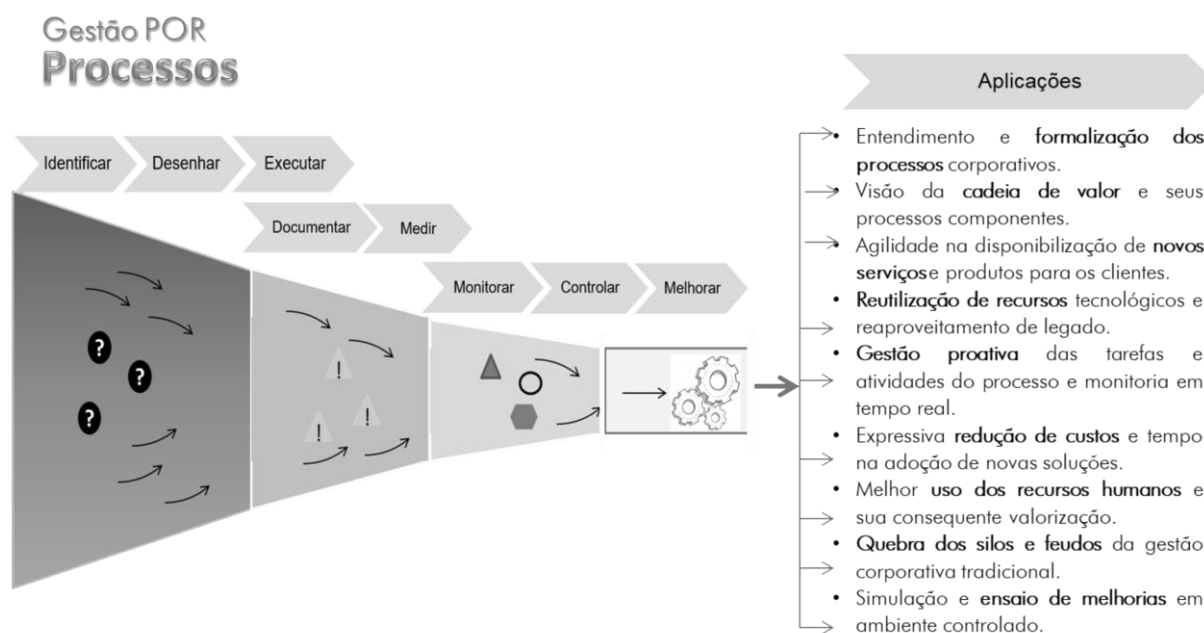
A identificação e o mapeamento dos processos fornecem elementos para o planejamento adequado das atividades, a responsabilização e a otimização do uso dos recursos disponíveis. Desse modo, a Gestão POR Processos facilita a compreensão sistêmica da organização e a disseminação de seus modelos para todas as partes interessadas.

Segundo DeToro e McCabe (1997), Gestão POR Processos é

“...uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho em alcançar melhores resultados”

Para disseminar a Gestão POR Processos, Gart Capote (2011) descreve oito (8) atividades fundamentais: identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar (Figura 1). Além disso, reforça que o conceito de Gestão POR Processos não se restringe a processos automatizados e que os resultados, além de consistentes, devem convergir com os objetivos da organização, seja pública ou privada.

Figura 1 – Gestão POR Processos (método BPM)



Dentre as aplicações da Gestão POR Processos em uma organização, apresentadas por Capote (2011), estão:

- Entendimento e formalização dos processos corporativos.
- Visão da Cadeia de Valor e seus processos componentes.
- Agilidade na disponibilização de novos serviços e produtos para os clientes.
- Reutilização de recursos tecnológicos e reaproveitamento de legado.
- Gestão proativa das tarefas e atividades do processo e monitoria em tempo real.
- Expressiva redução de custos e tempo na adoção de novas soluções.
- Uso eficaz dos recursos humanos e seu consequente reconhecimento.
- Quebra dos silos e feudos da gestão corporativa tradicional.
- Simulação e ensaio de melhorias em ambiente controlado.

Na concepção de Roger Tregear (2017), a Gestão DE Processos é uma das 'etapas' da Gestão POR Processos, na qual a estratégia BPM é totalmente direcionada pela maneira como esse conceito é implementado no ambiente organizacional. Ou seja, a partir da visão de como a organização agrega valor

por meio de seus processos, é que se define como reutilizar os recursos tecnológicos dominados pela empresa, além de como aproveitar os conhecimentos e práticas acumulados.

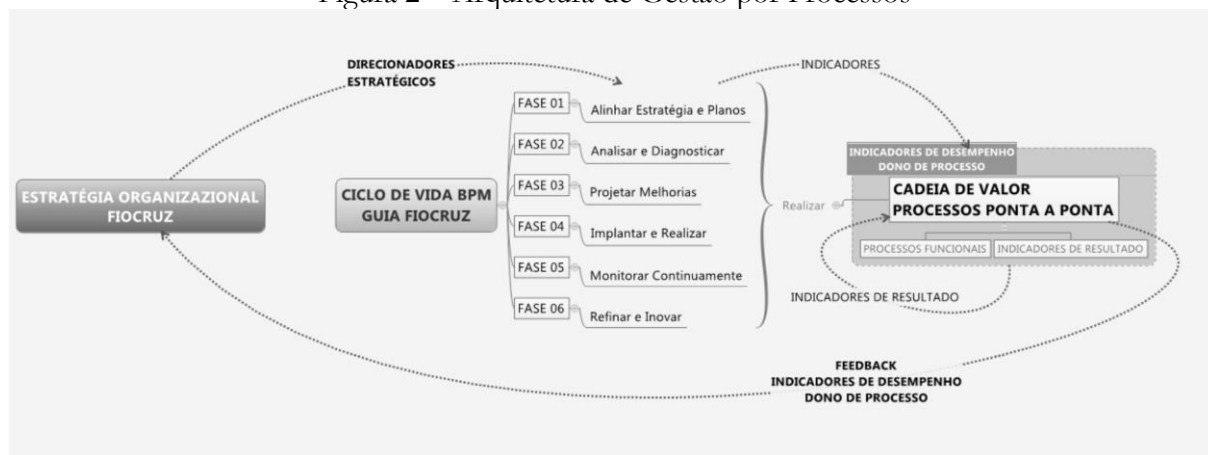
Assim compreendido, o *BPM* alicerçado na Gestão POR Processos se destina a melhorar a maneira como a missão institucional é desenvolvida e administrada em uma dada organização.

Conforme registrado no Guia de Gestão Por processos Fiocruz (FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, 2014)

“(…) a compreensão contemporânea da Gestão por Processos é de que seja uma importante ferramenta gerencial, um instrumento capaz de aproximar as diretrizes estratégicas do cotidiano das pessoas no desenvolvimento de seu trabalho; uma vez que ao alinharmos os macroprocessos às estratégias e as unidades organizacionais aos macroprocessos para os quais elas contribuem estamos, automaticamente, alinhando as unidades organizacionais às estratégias. A Arquitetura proposta revela a estratégia adotada no desenvolvimento do Ciclo PDCA (Planejamento - Inclui a definição das diretrizes estratégicas; Desenvolvimento - Execução com capacitação; Controle - Inclui a pactuação de indicadores; e Avaliação - onde a Gestão por Processo só se viabiliza com a completa implementação do ciclo. Na literatura este se identifica também como: círculo/ciclo/roda de Deming, ciclo de Shewhart, círculo/ciclo de controle, ou *PDCA* - *plan-do-study-act*).”

À vista disso, ao adotar a Gestão Por Processo, a organização assume a pretensão de disseminar em todas suas estruturas uma metodologia capaz de contribuir para a unificação e consolidação de uma cultura de gestão orientada para resultados, à ampla percepção da identidade organizacional, ao gerenciamento de riscos, à qualidade de processos, produtos e serviços, à excelência operacional e à eficácia dos ciclos de melhoria da gestão, possibilitando, inclusive, uma maior efetividade na construção de soluções, sejam estas automatizadas ou não (como demonstra a Figura 2).

Figura 2 – Arquitetura de Gestão por Processos



Os dados compilados neste estudo sobre o resultado do Projeto reforçam que essa metodologia permite ao gestor promover impactos positivos na cultura organizacional, sejam estes:

- Estabelecer a estratégia, fazer o alinhamento e disseminar os processos na organização.
- Estabelecer visão sistêmica, com percepção plena da Cadeia de Valor institucional e seus processos.
- Organizar o ambiente interno de modo a favorecer a participação integral e cooperada de todos, ampliando a satisfação e agilizando entregas de novos produtos e serviços de qualidade aos usuários.
- Otimizar o uso de recursos tecnológicos essenciais à organização.

- Favorecer o aprendizado institucional, subsidiando processos de tomada de decisão e a melhoria contínua da Gestão.
- Monitorar e avaliar continuamente as tarefas, atividades e processos em tempo real.
- Reduzir custos.
- Reduzir tempo na execução de tarefas.
- Valorizar o pessoal e garantir melhor aplicação de suas competências.
- Possibilitar a identificação de *Gaps* e a simulação de melhorias em um ambiente controlado.

Ao longo do tempo, a inovação tem se firmado como expressivo catalizador para o fortalecimento da competitividade das organizações brasileiras. A formação de relacionamentos mais próximos entre clientes e fornecedores e o avanço do desenvolvimento de práticas de modelagem, para viabilizar melhor compartilhamento de informação e conhecimento, colabora para o entendimento da importância dos processos de trabalho na produção e difusão de soluções voltadas às partes interessadas, configuradas por investimentos em melhorias e inovações.

Essa percepção parte da premissa de que as mudanças afetam o desempenho organizacional e contribuem para o acúmulo de conhecimento, que é fator preponderante para o desdobramento da inovação, como ressalta Lam (2003): “Os economistas supõem que a mudança organizacional é uma resposta a uma mudança técnica, quando de fato a inovação organizacional poderia ser uma condição necessária para a inovação técnica”

Sob essa ótica, a relação entre as práticas e rotinas, os padrões de interação entre os processos internos e externos à organização são decisivos para os sistemas de aprendizagem e de adaptação a mudanças na tecnologia. Logo, a capacidade de mobilizar conhecimento tácito individual e promover interações determina o grau de flexibilidade das organizações frente às demandas dos mercados. Logo, a melhoria contínua e inovação na Gestão é requisito à inovação em processos, serviços e produtos finalísticos na organização.

A Gestão por Processos no contexto da Inovação é a mudança de concepção sobre a forma como os produtos e serviços são entregues à sociedade. É a melhoria contínua dos fluxos de trabalho (BARBARÁ, 2006), de modo a tornar a organização mais fluida e flexível, em que os colaboradores são incentivados a desenvolver novas ideias e formas de realizar as tarefas. Portanto, a produção de um novo arranjo de práticas e rotinas, que permita a difusão do conhecimento e da tecnologia, é parte central da inovação.

Nesse sentido, a abordagem adotada no Projeto conecta essa metodologia com a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas – ONU, que representa o Plano de Ação Mundial para a inclusão social, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento econômico. A indubitável horizontalidade provocada na Gestão Por processo, segundo a *BPM*, pode contribuir para apoiar os gestores comprometidos com a Agenda a buscar o atendimento das metas propostas, em que pese o ceticismo apontado por Moreira *et al* (2019) ao questionar o Brasil rumo a 2030.

Muitos grupos de trabalho, atualmente, se dedicam a discutir, de forma mais ampla, a integração do papel social das empresas e o de desenvolvimento sustentável a planos nacionais para alcançar os ODS. Nesse âmbito, a Gestão por Processos, enquanto método de rearranjo dos padrões e fluxos operacionais, promove a inovação como resultado do processo de aprendizagem organizacional, assim como rende considerável impacto na geração de oportunidades, tanto para as organizações que adotam a metodologia quanto para comunidades locais e outras partes interessadas.

Quando aplicada de forma sistêmica, a Gestão por Processos contribui para a sustentabilidade organizacional e pode otimizar recursos, gerar empregos, estimular a inovação e trazer investimentos e infraestrutura em uma escala de mudanças de longo prazo. Além disso, é inevitável a mobilização de

recursos humanos, físicos, tecnológicos e financeiros decorrentes da realização das atividades de modelagem, com fins de refinamento dos processos da organização.

A Gestão por Processos é peça essencial para a melhoria dos resultados corporativos das empresas, não sendo diferente com respeito à organização pública multipropósito de saúde como a Fiocruz, em que cabe associar a contribuição desta metodologia aos seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável –ODS (NAÇÕES UNIDAS BRASIL):

- ODS 1 – Erradicação da Pobreza, ODS 5 – Igualdade de gênero e ODS10 – Redução das desigualdades.

As projeções de melhorias nos processos podem ser realizadas com uma abordagem inclusiva, observando os requisitos das comunidades impactadas pelos processos institucionais e estabelecendo regras de negócio de modo a atender, identificar e expandir oportunidades de forma equânime, com inserção de grupos marginalizados inclusive.

- ODS 3 – Vida saudável e bem-estar para todas e todos.

Ao realizar o mapeamento dos macroprocessos e identificar gaps, pode-se incluir como finalidade a maximização da produtividade e a agilidade na obtenção de resultados, zelando pela saúde e bem-estar de todas as partes envolvidas e assegurando respostas mais rápidas e de menor custo, que cumpram de forma eficaz as metas estabelecidas para com o governo e a sociedade.

- ODS 4 - Educação inclusiva e quitativa, de qualidade e oportunidades de aprendizagem ao longo da vida.

A modelagem de processos deve abranger todo escopo de operações das organizações, realizando cursos de capacitação (e atualizações periódicas) para todo o efetivo da organização, expandindo substancialmente o espectro de habilidades relevantes e competências técnicas dos indivíduos, assegurando mais oportunidades para emprego, trabalho decente e empreendedorismo.

- ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico

A visão transversal da engrenagem dos processos ponta a ponta, para agregar valor aos resultados e entregas da organização, pode implicar em mudanças nas comunidades impactadas por seus produtos, ampliando oportunidades de emprego, formação e desenvolvimento profissional, alavancando o crescimento econômico sustentado, emprego pleno e trabalho decente para todas e todos.

- ODS 9 – Infraestrutura, Inovação e Industrialização.

A Cadeia de Valor da organização reorientada com base na metodologia de Gestão por Processos pode modernizar a infraestrutura e reabilitá-la para torná-la mais sustentável, com eficiência aumentada no uso de recursos e maior adoção de tecnologias e processos operacionais limpos e ambientalmente corretos, minimizando o desperdício e maximizando a reutilização e a reciclagem.

- ODS 12 – Consumo Responsável e Produção.

A modelagem de processos com projeções de melhorias pode ajudar na configuração de práticas sustentáveis e a integração de informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios. Pode prever, inclusive, o manejo ambientalmente saudável dos produtos químicos e todos os resíduos, ao longo de todo o ciclo de vida destes, de acordo com os marcos internacionais acordados, e reduzir significativamente a liberação destes para o ar, água e solo, para minimizar seus impactos negativos sobre a saúde humana e o meio ambiente.

- ODS 16 – Paz, justiça e instituições fortes.

Os processos modelados com a metodologia *BPM* podem contribuir para pacificação nas sociedades, ao promover processos otimizados e céleres na produção de soluções que atendam às necessidades demandadas ao governo, respeitando os direitos humanos e os direitos dos povos indígenas, bem como dando suporte à tomada de decisões dos cidadãos e das comunidades na atenção à saúde.

Tomando como referência a arquitetura de Gestão por Processos e a busca pela adesão aos ODS, a execução do Projeto parte da premissa de alinhamento estratégico sistêmico, para utilização dos macroprocessos modelados como elementos de interligação (e adesão) entre as estratégias, as unidades organizacionais e os esforços laborais envidados por profissionais na execução cotidiana de suas atividades.

Abordagem metodológica

Neste tópico serão apresentados os fundamentos metodológicos, o método, as técnicas e as ferramentas adotados no desenvolvimento da Gestão Por Processos neste estudo de caso.

Objetivo críticos à Gestão por Processos acompanhados

Nesta metodologia, o objetivo é disseminar a gestão por processos como “meio” capaz de alavancar o desempenho da organização, bem como explicitar a adesão ao compromisso de melhoria contínua no desenvolvimento dos processos da organização em todas as fases do PDCA (planejar, desenvolver, checar e agir), contribuindo para a excelência operacional e alinhamento estratégico, a partir da adesão ao método *BPM* e aos ODS.

Desse modo, são identificados objetivos específicos, como requisitos críticos a serem atendidos por meio da sua implementação, que possam ser relacionados como critérios de sucesso para aferição de resultados (Tabela 1). Uma vez validados pela alta administração, os critérios tornam-se balizadores para a aplicação de boas práticas durante o processo de implementação da modelagem com projeção de melhorias, bem como atributos específicos e mensuráveis para eventuais correções e tomadas de decisão.

Tabela 1 – Critérios de sucesso para aferição de resultados da Gestão por Processos

Identificador	Critérios de sucesso para aferição de resultados
A	Padronização dos processos priorizados e monitoramento do seu desempenho, com capacidade para subsidiar diversas práticas (rotinas), modelos de decisões institucionais
B	Redução de custos para o desenvolvimento do produto/serviço relacionado ao processo
C	Diminuição de tempo do ciclo das atividades relacionadas à realização do produto/serviço
D	Profissionalização da Gestão (formação de analistas e líderes de processo)
E	Atendimento às normas reguladoras do setor
F	Alinhamento estratégico/integração institucional
G	Alcance de níveis de maturidade mais elevados em Gestão de Processo

Introdução dos princípios da gestão por processos na Fiocruz

A realidade de crescente imposição por superação de limites e metas para o provimento de soluções para a sociedade – alinhamento estratégico, cada vez mais informada e, conseqüentemente, mais exigente de seus direitos e necessidades, aumenta a cobrança por maior resolutividade, eficiência e efetividade na utilização dos recursos públicos, favorecendo a implantação da Gestão por Processos na Fiocruz, que parte da premissa que a vantagem competitiva das organizações públicas depende cada vez mais da competência tácita e de configurações exclusivas dos recursos de conhecimento já existentes (LAM, 2003).

Ademais, os Relatórios de Autoavaliação da Fiocruz, a exemplo do apresentado no Ciclo 2013-2014 (Fundação Oswaldo Cruz, 2014), que seguem o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MP/SEGES/GESPÚBLICA, 2014), elaborados anualmente entre 2007 a 2015, apontam, de forma recorrente, a baixa integração institucional como Oportunidade de Melhoria (OM). A solução corporativa adotada para a sua superação é a adoção de metodologia de Gestão por Processos, a qual prima pela cooperação entre áreas e o inter-relacionamento das práticas e, contudo, considera também que o estímulo à liberdade criativa, à flexibilidade e a quase autonomia são requisitos fundamentais ao ambiente de PD&I, sendo fortemente introduzidos na cultura organizacional, como requisito da metodologia adotada.

Assim, dado que a Gestão por Processo requer a harmonização de procedimentos para se compreender a complexidade das ações desenvolvidas nas organizações multipropósito de saúde, é preciso considerar que o ambiente institucional da Fundação é caracterizado por um sistema de governança democrático-participativa, no qual as suas unidades organizacionais possuem elevada autonomia técnico-política em relação à estrutura central para decidir sobre os seus rumos. Essa peculiaridade propicia a adoção de múltiplos métodos e ferramentas pelas diversas unidades, que nem sempre são compartilhados, mesmo quando possuem a mesma finalidade de uso, criando um ambiente laboral pouco favorável ao inter-relacionamento de práticas e cooperação entre áreas — requisitos essenciais à Excelência da Gestão Pública e elementos básicos de um ambiente propício à inovação.

Nesse cenário, muitos processos de apoio e de gestão costumam ser executados em duplicidade, com procedimentos internos diferenciados, embora regulados por uma mesma legislação. Fato que, muitas vezes, pode acarretar desperdício de tempo, de recursos logísticos e econômico-financeiros, além de situações legais inusitadas na relação com fornecedores, com conseqüente perda de excelência operacional, impactando no alcance das metas estratégicas, como as referidas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS – Agenda 2030 das Nações Unidas, 2015).

Assim, preservada a autonomia das unidades, o objetivo da implantação da Gestão por Processo na Fiocruz é alcançar uma forma clara e consistente de garantir que diferentes fluxos de trabalho sejam explicitados em uma linguagem comum, com níveis de detalhamento equivalentes, alinhados a diretrizes estratégicas e em consonância com a evolução do conhecimento técnico-científico na área em que o trabalho se realize. O Projeto de Implantação da Gestão por Processos na Fiocruz – doravante mencionado Projeto neste artigo - parte, portanto, do desafio de desenhar uma metodologia que estimule a adesão e contemple a cadeia de valor, e sua rede de processos “ponta a ponta”, com vistas ao alinhamento estratégico e desempenho organizacional de alto nível. Deste modo, a modelagem do processo é orientada a promover a interdisciplinaridade e intersetorialidade na consecução de suas atividades, facilitando a ação integrada com impacto entre diferentes metas das ODSs, alinhadas à missão institucional.

Em um segundo momento, a evolução histórica dos indicadores organizacionais é observada e uma análise comparativa é realizada, tendo por base os fundamentos de excelência na gestão pública, conforme o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), as normas nacionais e internacionais de

gestão da qualidade (Santos, G., 2013), as normativas técnicas da área de gestão técnico-administrativa e a adesão aos sistemas orgânicos do governo federal.

A resposta encontrada para as oportunidades de melhorias identificadas na análise do desempenho organizacional passa a ser a modelagem com projeções de melhorias, além da padronização (Lobo, R N.; Silva, D. L., 2010) de notações e do método que represente os processos em um nível sistêmico da organização (*“topdown”*³). De forma a garantir o alinhamento às diretrizes institucionais e agregar maior valor por meio da integração dos fluxos, com harmonização e transparência da informação, das regras de negócio e do conhecimento das áreas e entre as unidades organizacionais.

Com a base de requisitos explicitados, bem como com apoio do então Presidente da *Association of Business Process Management Professionals Brazil Chapter* (ABPMP, 2013)⁴, Gart Capote, associado à Coordenação da Qualidade da Fiocruz à época, a fundação adota o método *Business Process Management* (BPM) para configurar a cadeia de valor em Mapa de Negócios. A partir desse divisor, nos dois anos subsequentes (2014 e 2015) foram modelados os macroprocessos institucionais de gestão e de sustentação (suporte), bem como efetivadas as capacitações de analistas e gestores de processos, de modo a disseminar a cultura de Gestão por Processos em toda a Fundação. Foram harmonizados conceitos e refinada a metodologia, buscado o comprometimento de gestores e técnicos das diversas unidades com o desenvolvimento da agenda. Foi definido aplicar o método vis-à-vis o modelo de governança institucional, respeitando as instâncias deliberativas constituídas.

Assim, foi iniciada, no final de 2013, a revisão da identificação dos macroprocessos institucionais, com a adoção do método BPM, tendo por base a missão estatutária da organização, definida em Regimento Interno e coletivamente discutida, a Carta de Serviços Fiocruz e os Relatórios de Autoavaliação da Gestão Fiocruz anteriormente elaborados.

A reformulação do Mapa de Negócios (Figura 3) parte “do fim para o começo”, de modo que se definem as necessidades do usuário agregando-se todos os serviços correspondentes. No caso estudado, os macroprocessos foram identificados a partir da Carta de Serviços Fiocruz.⁵

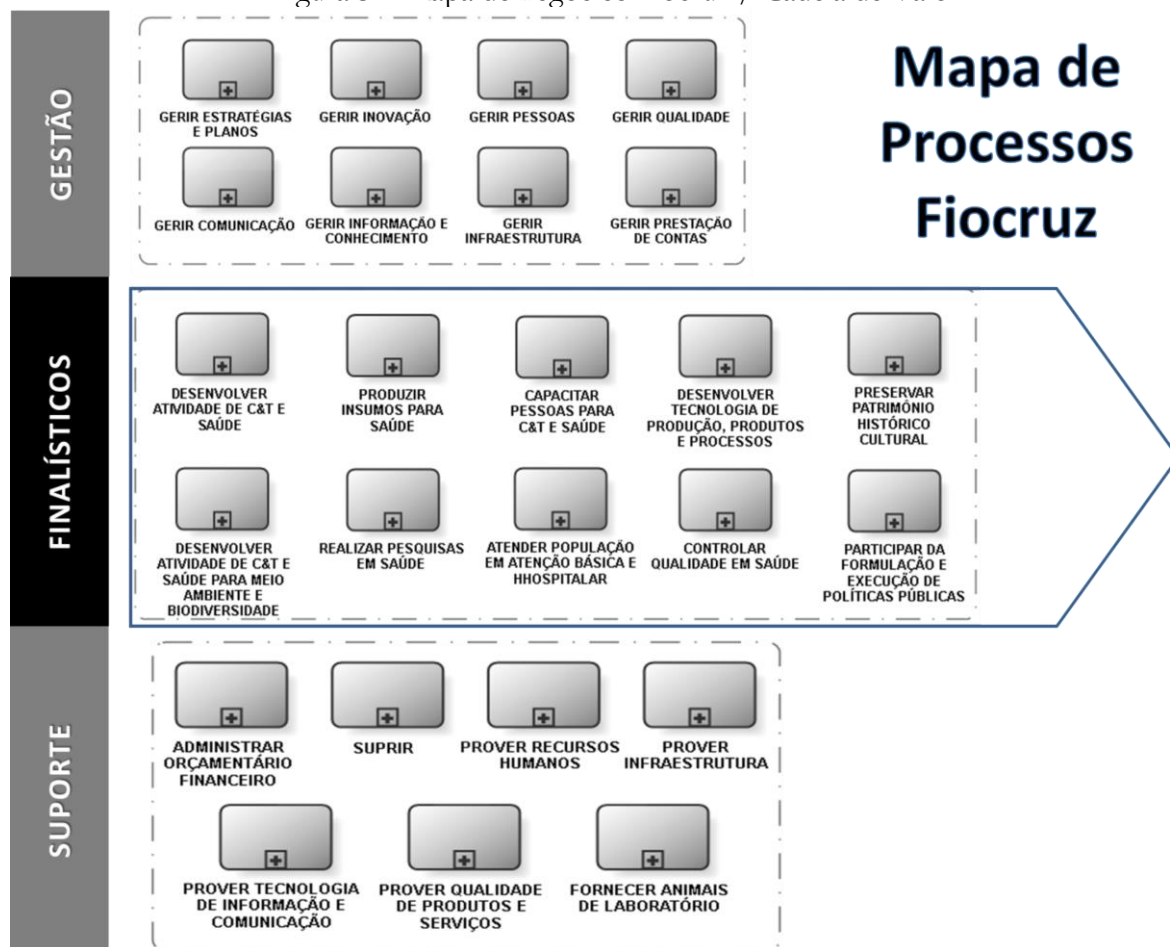
Os macroprocessos foram submetidos, então, à alta-administração da organização, para análise de qualificação e reestruturação em rede, ponta a ponta, visando maior alcance do atendimento dos compromissos institucionais com as partes interessadas; sendo avalizada, inclusive, a capacidade instalada exigida da organização para suporte às melhorias recomendadas às ações finalísticas da Fiocruz por ocasião da modelagem.

³*Topdown* - Do nível mais estratégico para o nível mais operacional

⁴*Association of Business Process Management Professionals Brazil Chapter* – Presidente da Associação de Gerenciamento de Processos de Negócio.

⁵ Documento requerido às organizações públicas pelo governo federal, desde 2009, atualmente, referendado no Decreto 9.094/2017 do executivo federal de 17/07/2017.

Figura 3 – Mapa de negócios Fiocruz / Cadeia de Valor



A cada processo modelado, há aplicação de técnicas para cálculo de estimativa de custos referenciais, baseada em atividade e tempo, *TDABC (Time-Driven-Activity-Based-Costing)*⁶ e de simulação dos cenários modelados, de modo a permitir análises comparativas de custo-benefício das melhorias projetadas para tomada de decisão.

Para identificação de inconsistências nas sequências das rotinas dos processos mapeados, foi desenvolvido um protocolo de mapeamento de *gaps*, em que, após discussões em reuniões dos comitês executivos, são apuradas especificações das ocorrências, possíveis causas, ações mitigadoras adotadas, soluções efetivas para proposição e respectivas ações corretivas.

O desenvolvimento do Projeto se consolida com a apresentação dos modelos na forma de relatórios descritivos; que contêm, além dos mapas projetados, descrições das etapas, gatilhos, insumos, produtos, meios e finalidades, documentos vinculados, sistemas utilizados, áreas de interação (agentes externos), atores responsáveis, regras de negócio (que regulam e normatizam as tarefas), tempo de execução e melhorias procedimentais.

Em 2015, então, se deu a Estruturação do Plano de Implantação do Macroprocesso Modelado (PIMM), com o intuito de efetivar as adequações necessárias nas áreas envolvidas nos modelos antes da implantação de novas rotinas. O PIMM é conduzido por um grupo de trabalho composto por gestores funcionais e a equipe central de gestão de processos, que debate e registra os riscos para implantação e para operação, bem como a relação destes riscos com outros processos da organização. A partir dessas

⁶ *Time-Driven-Activity-Based-Costing* – Custos baseados em atividades – tempo.

discussões, são deliberadas as ações de tratamento e respectivos resultados esperados, além dos responsáveis pela execução e os prazos para conclusão. Uma Matriz de Priorização de Atividades GUTC (gravidade, urgência, tendência e “críticidade”) é utilizada para a estruturação do PIMM, com vistas ao escalonamento mensurável das ações a serem incluídas.

Por sua simplicidade, objetividade, efetividade e facilidade de comunicação, o padrão *5W2H* (*what, why, where, who, when, how, how much*)⁷ foi definido como método para registro do Plano de Ação, em que se pactua, junto aos responsáveis da sistemática de acompanhamento e notificação das entregas, todo um conjunto de ações relacionadas à viabilização do Projeto e suas propostas de processos e procedimentos, comportamentais, culturais, estruturais e/ou informacionais.

Finalmente, com foco na integração institucional e na cooperação entre áreas, é definido o Sistema de Acompanhamento da Gestão da Qualidade (SAGeQ) como ferramenta para monitoramento da Gestão por Processos. O sistema consiste em um questionário eletrônico respondido anualmente por cada uma das unidades da fundação. A consolidação dos dados de todas as unidades permite efetuar análise crítica sobre o grau de maturidade da Gestão por Processos na organização e sobre outras práticas de gestão integrada, o que serve de insumo para a programação de ações de reforço e/ou melhorias, com vistas ao alcance dos objetivos e critérios de sucesso pré-estabelecidos. Relevante é reafirmar a importância do estabelecimento do padrão de trabalho que subsidiará o acompanhamento da prática de Gestão Por Processos, evitando fragmentação e retrabalho.

A Práxis da Gestão por Processos na Fiocruz

No final de 2013, por meio da reformulação do mapa de negócios, bem como de modelos e diagramas de desdobramento dos processos executáveis, foi configurado o modelo conceitual para o ambiente organizacional. Nesse movimento, são empregados diversos mecanismos, como ações de informação, comunicação, educação e responsabilização, definição de padrões de trabalho, sistemas e elementos socioculturais, os quais favorecem a prática de melhoria contínua mediante a Gestão por Processos.

O Projeto é principiado, portanto, no início de 2014 quando, a partir do regimento estatutário (regimento interno) e dos compromissos da organização assumidos junto ao público-alvo, identifica-se as competências organizacionais, ou seja, a cadeia de valor ou mapa de negócios, em conformidade com a BPM e segundo *BPM CBOK V3.0 (ABPMP)*.

Uma vez identificados os macroprocessos, por equipe designada pela alta direção e que incorpora obrigatoriamente os gestores funcionais de todas as unidades da Fundação, procede-se à sua validação em oficinas, com participação de todos os setores da organização. Após esse processo, segue-se a etapa de enquadramento nas categorias de acordo com suas finalidades organizacionais: macroprocessos de gestão, finalísticos (primários) e de sustentação (secundários, de apoio), sendo institucionalizados no Relatório final de Avaliação da Gestão.

Em abril de 2014, com a sedimentação da estrutura técnica e de apoio para a realização das ações de modelagem, são priorizados os macroprocessos para otimização: sustentação, gestão e finalísticos (nesta ordem), além de consolidados e validados o Guia de Gestão por Processos, a Instrução de Trabalho (IT) para projetar melhorias e o Plano de Trabalho (PT), com seus respectivos prazos, conforme metas e diretrizes estratégicas definidas pela alta administração (ver Figura 4). A opção da equipe coordenadora foi iniciar pela modelagem dos processos de sustentação e de gestão. A premissa usada é de que os processos de gestão e de sustentação se relacionam ininterruptamente de modo horizontal na cadeia de valor e estão sob a coordenação direta da Vice-Presidência de Gestão e Desenvolvimento Institucional

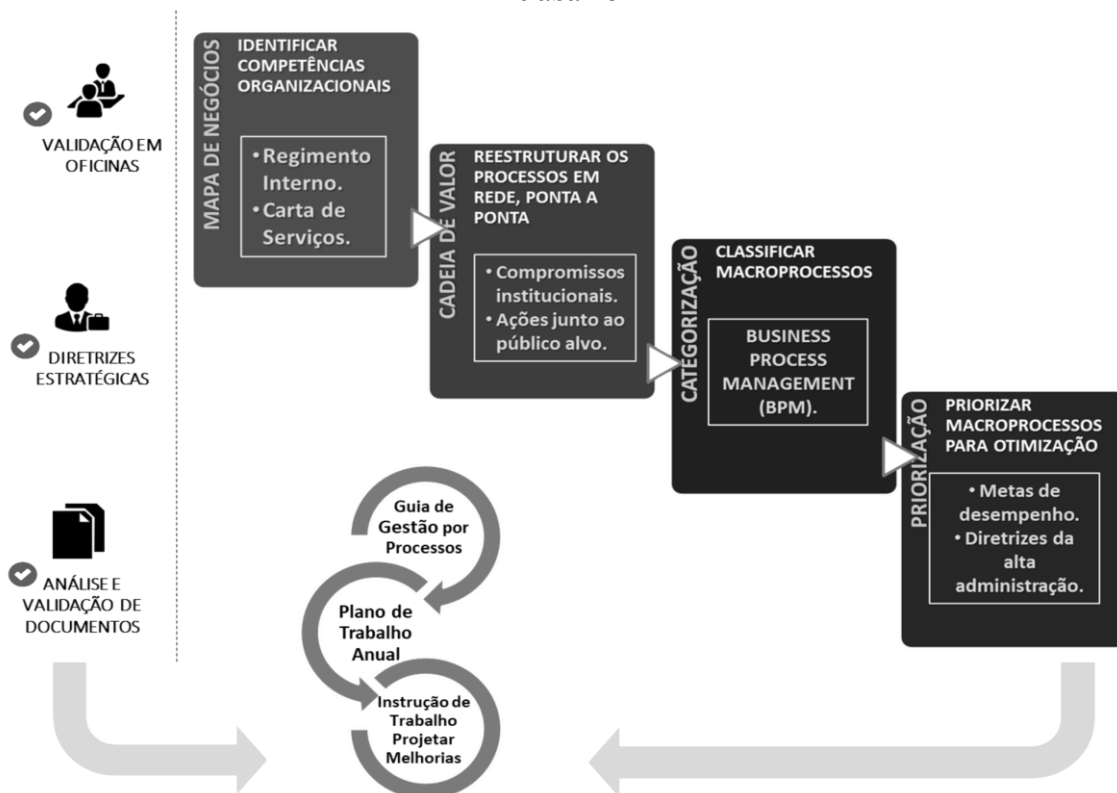
⁷ 5W2H – modelo de plano que comporta: o que, porque, como, onde, quem, em quanto tempo e quanto custa.

(VPGDI) da Fiocruz, patrocinador do Projeto. Fato que confere agilidade na cadeia decisória, essencial ao êxito do Projeto.

O passo seguinte foi de treinamento dos analistas de processos indicados pela direção das unidades organizacionais da fundação, de modo a assegurar uma rede de interlocutores-chave e multiplicadores, que se estende ao longo de todo o ano de 2014 e se propaga, de forma contínua, no ano de 2015.

Vale reforçar, neste ponto, que a seleção da equipe para o desenvolvimento do Projeto precisa ser meticulosa, já que é imprescindível deter um perfil profissional com atributos pessoais e habilidades técnicas suficientes para obtenção de uma visão multidisciplinar e que transcenda o aspecto funcional dos processos. Uma percepção mais abrangente e orientada a resultados, além do perfil agregador no trabalho em equipe. Afinal, a Gestão por Processos demanda alinhamento e integração dos trabalhos.

Figura 4 – Construção do mapa de negócios, do guia de gestão por Processos e da instrução de trabalho



Com foco no alinhamento às diretrizes estratégicas e pleno atendimento aos marcos regulatórios, são iniciados os esforços, juto à VPGDI, para coleta de direcionadores que formem um conjunto de valores, normas, premissas, políticas e diretrizes (atuais e futuras) da organização, de maneira que sejam incorporadas nos trabalhos a serem desenvolvidos pela equipe de Gestão por Processos da, então, Coordenação da Qualidade (CQuali).

Cabe a observação de que essa etapa do Projeto é de extrema relevância, uma vez que coletar o direcionamento da alta administração é trabalho gerador do insumo essencial para promover a visão dos processos ponta a ponta, de modo a garantir a execução e monitoramento de todas as ações do Projeto. Além disso, é fator determinante para o alcance das metas institucionais, visto que orienta o foco dos processos modelados para os resultados esperados no planejamento estratégico da organização. Se as diretrizes não forem adequadamente documentadas, há grande probabilidade de retrabalho por ocasião da validação, pois o gestor tenderá a alinhar o modelo às estratégias priorizadas.

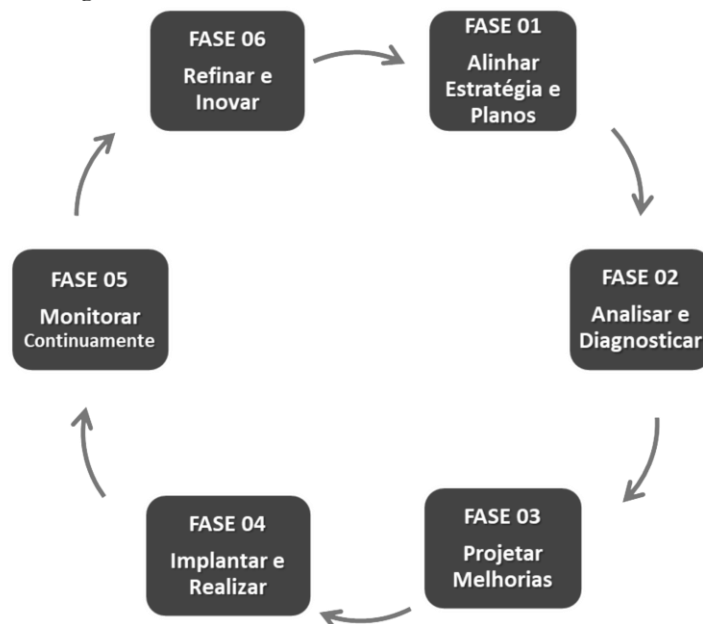
Com os norteadores técnico-estratégicos em mãos, o passo seguinte da equipe coordenadora foi o de selecionar e compor os comitês executivos de modelagem dos macroprocessos corporativos — segundo metodologia BPM. Esses comitês são integrados por analistas de processos da Coordenação da Qualidade (CQuali) e informantes-chave identificados nas diversas unidades da organização, detentores de conhecimento sobre as atividades ou tarefas envolvidas e suas relações com outros macroprocessos e agentes externos da organização, promovendo a visão sistêmica e transversal à organização.

Para a abertura dos trabalhos dos comitês executivos, são empreendidas ações de sensibilização metodológica, com vistas à adesão das unidades ao conjunto de técnicas propostas para gerenciamento, baseado em processos modelados e documentados (ver Figura 5).

A partir de junho de 2014, alinhando os parâmetros governamentais e internacionais, foram utilizadas as notações *BPMN* (*Business Process Modeling Notation*) para representar os processos nas reuniões presenciais com os comitês executivos, com o objetivo de detalhar a sequência de atividades, seus atores/responsáveis, insumos, produtos, regras de negócio, grau de capacidade instalada, recursos utilizados, custo estimado e condições para fluidez do trabalho (VALE, 2011). A finalidade foi definir a melhor consecução do processo, projetando melhorias, bem como solucionando gaps e conciliando eficiência, eficácia e efetividade. Neste momento, se integra o mapeamento e a modelagem, sendo os mapas ‘*AS-IS*’⁸ e o ‘*TO-BE*’⁹ realizados ao mesmo tempo.

A cada modelo concluído dos macroprocessos priorizados para otimização, são realizadas as validações estratégicas junto ao Vice-presidente da VPGDI, seus assessores e diretores envolvidos, de forma a assegurar o patrocínio da alta administração às mudanças organizacionais propostas nos modelos, bem como garantir que as ações e os impactos dos modelos propostos estejam em consonância com os recursos, as políticas e diretrizes institucionais.

Figura 5 – Ciclo de vida da Gestão Por Processos



Já em 2015, com os macroprocessos modelados e validados, o Projeto contemplou a capacitação dos integrantes das áreas envolvidas nos processos. Nesta fase, os futuros executores dos modelos propostos apresentam as dificuldades e/ou exigências relacionadas à operacionalização das sequências de atividades sugeridas. São debatidas em grupos de trabalho ad hoc, compostos por gestores funcionais e analistas de

⁸ *AS-IS* é a visão dos processos atuais que mostra como são realizadas as atividades em um dado momento.

⁹ *TO-BE* é a visão dos processos futuros que mostra a melhor forma de realizar o processo.

processos, que analisam os elementos apontados, identificando os riscos operacionais e de implantação. Como resultado, são elaboradas as matrizes de responsabilidades, com as ações e/ou projetos para viabilizar a implantação dos modelos em todas as unidades, assegurando, deste modo, o padrão institucional em todo o ambiente organizacional da Fiocruz.

A visão da Gestão por Processos pressupõe uma orientação sistêmica e com foco no cliente (público-alvo). Portanto, é necessário o alinhamento entre os objetivos e métricas, visando o alcance dos resultados globais. Sob essa perspectiva, cabem ser criados os indicadores que, além de medirem eficiência (resultados obtidos X recursos empregados), eficácia (resultados obtidos X resultados esperados) e efetividade (resultados que produzem efeito, positivo ou negativo), servem como reguladores dos processos modelados. Com base no direcionamento estratégico recebido da VPGDI, novas reuniões com o grupo de informantes-chaves foram promovidas pelo Projeto para pactuarem, por consenso, os indicadores de resultado do processo a serem gerados e abastecidos, conforme a regularidade deliberada pela alta administração em consulta aos membros da Diretoria Executiva (DE)¹⁰.

Até o final de 2015, em suma, toda a cadeia de sustentação e de gestão da Fiocruz foi modelada, perfazendo, no período de vinte (24) meses, um total de: quatorze (14) macroprocessos modelados; um (1) macroprocesso implantado em unidades técnico – administrativas da Presidência; três (3) em implantação; e outros onze (11) em validação estratégica.

Por sua vez, a disseminação no ambiente interno foi estruturada em uma rede de analistas de processos, com cobertura de cem por cento (100%) das unidades. A complexidade e abrangência desta formação pode ser evidenciada na análise da estrutura da Fiocruz. Esta possui 21 unidades técnico-científicas, sendo 11 localizadas no Rio de Janeiro, 10 localizadas em outros estados brasileiros (5 institutos, 4 Escritórios Regionais (integrados a estrutura da Presidência) e 1 Coordenação Regional) e uma unidade internacional, em Maputo, capital de Moçambique. Ademais, a Presidência, se configura em unidade, com 5 Vices-presidência, 10 órgãos de Assessoria, 4 Coordenações e outras 4 Coordenações Técnico-administrativas coordenadas na Vice-presidência de Gestão e Desenvolvimento institucional. Informações sobre cada unidade e suas estruturas podem ser acessadas no Portal da Fiocruz. <https://portal.fiocruz.br/presidencia>.

Apesar da complexidade agregada à fase Implantar e Realizar da gestão por processos, a finalidade de envolver integrantes de todas as unidades nesta fase do Projeto foi garantir a harmonização dos processos e permitir uma intervenção sistêmica para orientar, em parceria com importante autor da área, Gart Capote, ações de melhoria da execução multipropósito dos processos comuns a toda a organização, assim como atender ao modelo de Governança institucional. Como facilitadores, foram capacitados outros cento e sete (107) pontos focais em ‘Formação de Analistas de Processos’ entre 2014 e 2015, além de cinquenta e dois (52) analistas e gestores em ‘Implantação de Processos Modelados’.

Na seção a seguir, os resultados obtidos a partir da implantação do Projeto são exemplificados com respeito ao macroprocesso “Suprir” (cadeia dos processos: contratar, distribuir, armazenar e inventariar).

Resultados da gestão por processos na Fiocruz

Este tópico evidencia os principais resultados obtidos tanto em relação as entregas mensuradas na modelagem de processos como na análise de seu reflexo nos ODSs.

¹⁰ DE – Diretoria Executiva - Instância máxima consultiva no âmbito da VPGDI

Geração de valor na modelagem por processos

Primeiro, a Tabela 2 apresenta os critérios de sucesso estabelecidos para a avaliação ao final da quinta seção, seguidos de exemplos dos produtos e resultados obtidos, a partir dos instrumentos aplicados para a implantação da Gestão por Processos na Fiocruz.

Tabela 2 – Critérios de sucesso x Resultados apurados

Grupo de Critérios I A - Padronização dos processos priorizados e monitoramento do seu desempenho, com capacidade para subsidiar diversas práticas (rotinas) e modelos de decisões institucionais. F - Alinhamento estratégico/integração institucional.
Resultados I Adesão das unidades à gestão por processo, com utilização do método com fins de: <ul style="list-style-type: none"> - Rastreabilidade e administração de documentos, eliminando os “sem valor agregado”, bem como ajustando as finalidades, os processos de produção e a sua guarda. - Treinamento, projeção de melhorias e gerenciamento da rotina, com redução de custos e otimização de tempo/esforços.
Grupo de Critérios II B - Diminuição de tempo do ciclo das atividades relacionadas à realização do produto/serviço. C - Redução de custos para o desenvolvimento do produto/serviço relacionado ao processo
Resultados II <ul style="list-style-type: none"> - Maior agilidade do processo de contratação com a redução da etapa “realizar pesquisa de preço” de quatro (4) meses para quinze (15) dias, conforme modelado no processo “contratar”. - Redução de tempo médio de duração do subprocesso “Repor estoque” de nove (9) meses a um (1) ano e cinquenta quatro (54) dias (dependendo do produto) para o máximo de cinco (5) meses, ou seja, redução de cerca de até sete (7) meses a menos. O gap estava no entendimento preliminar do decreto PR nº 7892/2013, que incluía a etapa ‘cotar novamente’ para 100% dos processos “Repor estoque”. Verificada essa obrigatoriedade, concluiu-se pela viabilidade e legalidade de, em atendimento ao decreto, realizar a atividade ‘cotar novamente’ apenas duas (2) vezes ao ano (e não para todas as atas do ano).
Grupo de Critérios III A - Padronização dos processos priorizados e monitoramento do seu desempenho, com capacidade para subsidiar diversas práticas (rotinas) e modelos de decisões institucionais. F - Alinhamento estratégico/integração institucional. D - Profissionalização da Gestão (formação de analistas e líderes de processo).

Resultados III

- Criado grupo de trabalho para discutir um cronograma de compras compartilhadas corporativas, de acordo com a “especialidade” de cada unidade: se insumos de produção, o responsável é Farmanguinhos; se de consumo estocável, a COGEAD; e se de serviços, a COGIC. Um indicador específico foi estabelecido para verificar a incidência de compras compartilhadas, visando a adesão de todas as unidades ao procedimento — índice de compras compartilhadas, que é o percentual de compras compartilhadas por categorias: bens de consumo comum estocável, TI, permanentes e hospitalares/laboratório.
- Em Farmanguinhos, a capacitação pela CQuali da Fiocruz de um (1) estagiário na área de materiais também contribuiu para o alinhamento conceitual de BPM com o Escritório de Processos de Negócios da unidade e facilitou a implantação dos conceitos de logística empresarial, com foco nos níveis de estoque de material de consumo. O resultado alcançado pela área foi uma redução de sessenta por cento (60%) no nível de estoque do material de consumo - fonte: área de logística de Farmanguinhos (2015);
- Conforme discutido e registrado no plano de implantação do macroprocesso “Suprir”, os setores de almoxarifado das unidades COGEAD e COGIC realizaram avaliação da efetiva necessidade da aquisição de alguns materiais, fazendo um filtro dos itens considerados supérfluos (o que é demais ou inútil por excesso), assim como dos itens que eram licitados/registrados em Ata de Registro de Preços e não adquiridos durante o período de um (1) ano. A finalidade era padronizar uma grade de material para a compatibilização dos itens entre todas as unidades, bem como reduzir itens em estoque. Foi obtida redução de quarenta por cento (40%) em suprimentos de informática (toner e cartucho) – fonte: área de materiais da COGEAD e CQuali (2015).

Grupo de Critérios IV

E - Atendimento às normas reguladoras do setor.

G - Alcance de níveis de maturidade mais elevados em Gestão por Processo.

Resultados IV

- Não adoção, de modo sistêmico, de critérios de sustentabilidade nas licitações. Decidiu-se pelo uso da Minuta de Edital Sustentável da Advocacia Geral da União - AGU, conforme orientação da Procuradoria Federal, no macroprocesso “Suprir” - fonte: área de compras COGIC e CQuali (2015).

Como foi possível observar quanto ao Grupo de Critérios I na Tabela 2, a adesão das unidades da Fiocruz ao Projeto foi de 100%, no que diz respeito aos produtos/processos exemplificados: desde o levantamento dos processos “*as is*” — que dizem respeito aos fluxos de trabalho como eram executados nas unidades antes das discussões na forma colegiada — e a proposição dos processos “*to be*” — referente aos processos como deveriam ser com incorporação de melhorias e solução de *gaps* — até a capacitação e execução dos modelos. Entretanto, cabe a ressalva de que, na Fiocruz, este Projeto se encerrou na implantação, com a apresentação da metodologia de acompanhamento da evolução da Gestão por Processos.

No que tange ao Grupo de Critérios II, a otimização dos processos, para além do alinhamento obrigatório às normativas de primeiro nível, com ganhos em tempo e custos, ocorreu em 100% dos processos modelados. Todos, sem exceção, incluíram melhorias de processos e procedimentos, constatadas nas planilhas eletrônicas de cálculo de estimativa de custos referenciais, baseada em atividade e tempo,

TDABC (Time-Driven-Activity-Based-Costing) e de simulação dos cenários modelados. Contudo, os arranjos efetivados nos macroprocessos ‘Contratar’ e ‘Repor estoque’ foram os que apresentaram maior impacto.

Já no Grupo de Critérios III, que inclui a padronização, o alinhamento estratégico / integração institucional e a profissionalização da Gestão, os resultados foram muito relevantes, pois todos os modelos foram obtidos com uso da metodologia descrita, sem adequações customizadas. Ou seja, partiam da orientação estratégica da alta administração, que pontuavam os resultados e objetivos a serem alcançados (alinhamento), os quais norteavam a estruturação dos modelos (padronização) e culminavam com a capacitação dos gestores e envolvidos na execução dos processos. Portanto, o conhecimento tanto sobre o método, quanto sobre o processo em si e seus benefícios, foi amplamente disseminado por toda a organização.

No Grupo de Critérios IV, atendimento às normas e aumento da maturidade da gestão por processo, identifica-se uma decisão inovadora, tomada em consenso pelos gestores envolvidos na modelagem, que adequou o processo ‘Contratar’ (integrante do macroprocesso “Suprir”) às normas reguladoras vigentes quanto à adesão ao princípio da sustentabilidade, sem a perda da agilidade e qualidade dos produtos e serviços contratados pela organização, utilizando corporativamente um recurso legal obtido da interpelação oficial, de uma das unidades da Fiocruz - COGIC (Coordenação-Geral de Infraestrutura dos Campi) - junto à Procuradoria Geral da União.

A modelagem de processos, com uso do método BPM, deriva, usualmente, em outros projetos com vistas à automação, *compliance*¹¹, tecnologia da informação e comunicação, entre outros. Entretanto, vivemos em uma época de crises cíclicas em diversos âmbitos, que está mudando o cenário da civilização humana. Há crises políticas em grandes nações, crise econômica mundial, crises geopolíticas em regiões vitais, que afetam negativamente as organizações, o mercado, as sociedades e os ambientes organizacionais. Sob essa percepção, o reflexo nos resultados apurados é que as melhorias decorrentes estão expressas em ações singulares de processos, procedimentos e culturais, em que não há aporte financeiro de qualquer natureza para suas implementações. No entanto, estes são requisitos básicos para a necessária transformação digital imposta às organizações contemporâneas públicas e privadas.

Fato é que ocorreu uma redução do tempo entre a identificação dos *gaps* e a implementação das soluções para melhorar o desempenho nos processos, uma vez que se eliminou o esforço e custo adicionais oriundos do desdobramento em novos projetos e/ou em novas instâncias. O que só se tornou viável por meio da modelagem bem estruturada, em que um rápido diagnóstico é associado a soluções otimizadas, que reflitam o menor *lead time*¹² e custos possíveis.

Os reflexos da modelagem nos fluxos operacionais promoveram, também, uma mudança de perspectiva, sob o ponto de vista das pessoas. Isso porque quanto maior o potencial de assimilação imediata, sem uso da reengenharia de sistemas transacionais no processo produtivo, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir por meio de processos.

Tem sido imperativo, nos tempos atuais, a busca pela vantagem competitiva como meio de promover a liquidez da organização. Pode-se até afirmar que, para alguns segmentos de mercado, essa já se tornou uma questão de sobrevivência. Portanto, o número de iniciativas em gestão por processos cresce à proporção do aumento de práticas com vistas a inovar e melhorar os processos internos das organizações. Por mais que a automação venha ao encontro de projetos de simplificação de processos, na busca de celeridade e ganhos de eficiência, questões culturais e problemas de infraestrutura dificultam o pleno desenvolvimento desta solução articulada à gestão por processos em organizações públicas brasileiras.

¹¹ *Compliance* – significa “estar em conformidade com”. Sistema corporativo que cumpre, observa a legislação e aplica princípios éticos nas suas tomadas de decisões.

¹² *Lead time* – tempo entre o início da atividade produtiva e seu término.

A reengenharia aderiu aos sistemas integrados e transacionais, como o *Enterprise Resource Planning* (ERP)¹³, porém, as organizações têm, cada vez mais, buscado soluções alternativas sem custo, implementando as ferramentas do BPM — como se comprova no caso da Fiocruz, utilizando softwares gratuitos de modelagem de processo, plataformas de *workflow*¹⁴, nuvem compartilhada, entre outros meios interativos sem aquisição de licença de uso ou *royalties*¹⁵.

A modelagem dos processos organizacionais também se constitui em um instrumento de controle, em que as melhorias implementadas são associadas, no longo prazo, à gestão responsável por promovê-las, o que resulta em um aprendizado organizacional. Nesse sentido, a gestão por processos passa a influir diretamente na cultura organizacional, resultando em maior transparência, sinergia e integração no ambiente organizacional da unidade.

Gestão por processos e contribuições para a agenda 2030

Em particular a respeito dos possíveis impactos sistêmicos do Projeto de Implantação da Gestão por Processos na Fiocruz para a consecução dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, a sustentabilidade organizacional, o foco analítico deste estudo de caso de pesquisa intervencionista sobre a avaliação dos efeitos atuais e potenciais - positivos e negativos - que as atividades da Fiocruz têm nos ODS contempla desde o abastecimento e logística de entrada de produtos e serviços incidindo sobre as operações, até a distribuição, uso e fim da vida dos insumos utilizados na cadeia produtiva de um dos seus principais macroprocessos finalísticos: “Produzir Insumos para a Saúde”.

O macroprocesso em referência envolve o conjunto das unidades da Fiocruz, mas diz respeito diretamente a três unidades técnico-científicas: o Instituto de Tecnologia em **Imunobiológicos (Bio-Manguinhos)** - responsável por pesquisa, inovação, **desenvolvimento tecnológico** e pela produção de **vacinas, reativos e biofármacos** voltados para atender prioritariamente às demandas da saúde pública nacional; o Instituto de Tecnologia em Fármacos (Farmanginhos) — que atua de forma multifacetada nas áreas de educação, pesquisa, inovação tecnológica e produção de medicamentos; e o Instituto Carlos Chagas (Fiocruz Paraná) — que gera conhecimento, produtos e serviços nas áreas de bioquímica, biologia molecular e biologia celular de agentes infecciosos e seus hospedeiros, no estudo da regulação da expressão gênica de microorganismos e parasitas, na caracterização molecular de células tronco, em virologia molecular e em biotecnologia e desenvolvimento tecnológico.

Neste caso, o objetivo é alinhar as metas internas já estabelecidas pela organização com respeito à Agenda 2030 e verificar o impacto positivo ou negativo do processo ‘Produzir Insumos para a Saúde’ nos grupos dos ODS:

- ODS 1 – Erradicação da Pobreza, ODS 5 – Igualdade de gênero e ODS10 – Redução das desigualdades.
- ODS 3 – Vida saudável e bem-estar para todas e todos.
- ODS 4 - Educação inclusiva equitativa, de qualidade e oportunidades de aprendizagem ao longo da vida.
- ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico
- ODS 9 – Infraestrutura, Inovação e Industrialização.

¹³ *Enterprise Resource Planning* (ERP) - Sistema integrado de gestão empresarial.

¹⁴ *Workflow* – fluxo de trabalho.

¹⁵ *Royalties* - quantia que é paga por alguém ao proprietário pelo direito de usar, explorar ou comercializar uma regalia ou privilégio.

- ODS 12 – Consumo Responsável e Produção.
- ODS 16 – Paz, justiça e instituições fortes.

A partir do mapeamento de alto nível da cadeia de valor realizado no início do Projeto, graficamente representado na Figura 3, foi efetivada a análise sobre o processo ‘Produzir Insumos Para a Saúde’, com vistas a avaliar a probabilidade de algumas etapas componentes do processo concorrerem negativa ou positivamente em relação às recomendações dos ODS, segundo a orientação do SDG Compass.

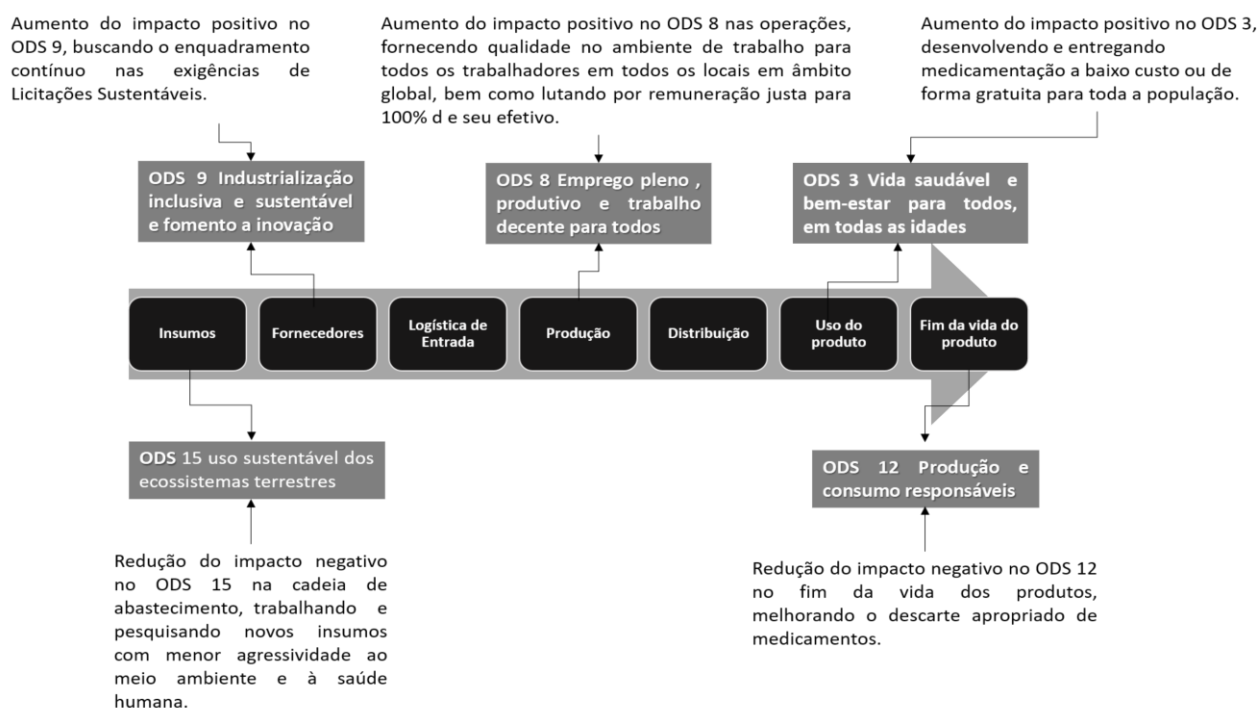
Desse modo, cada etapa do macroprocesso definido para o exame foi reavaliada com foco no seu enquadramento, ou não, nos ODS. Ou seja, foram levantadas as principais atividades para cada etapa do processo e os seus efeitos potenciais em contribuição ou em detrimento da consecução dos ODS.

Uma vez identificadas as potenciais atividades vinculadas aos ODS, foram consideradas as prioridades organizacionais de natureza corretiva ou de sustentação, que podem intensificar o alinhamento da Fiocruz com a Agenda 2030. A otimização de recursos na cadeia de suprimento, com adesão aos requisitos compulsórios de qualidade, certamente tem reflexo positivo sobre os ODS, ao focar nas necessidades de saúde da população, garantindo o fornecimento de medicamentos e imunobiológicos ao SUS.

As ações das fases de modelagem e validação do ciclo de vida da Gestão por Processos, projetadas na avaliação e fortemente aderidas pelas unidades envolvidas, incluem o engajamento dos atores no macroprocesso analisado, induzindo a Cocriação de Valor, de forma a assegurar a consulta aos interesses, preocupações e expectativas de todos e construir um entendimento único sobre o papel da Fiocruz no cenário nacional e internacional, favorecendo o alinhamento institucional, com foco em prover Soluções de Saúde para o SUS (Cohen et al, 2018).

Com os dados estruturados a partir das potenciais operações do processo vinculadas aos ODS, o diagrama do processo ‘Produzir Insumos para a Saúde’ sintetiza os resultados obtidos na análise (Figura 6).

Figura 6 – Mapa dos ODSs no macroprocesso ‘Produzir Insumos para a Saúde’ na Fiocruz



Os ODS-15 (uso sustentável dos ecossistemas terrestres) e ODS-12 (produção e consumo responsáveis) remetem à melhoria contínua dos processos, isto é, deve ser priorizada a convergência ao objetivo de reduzir cem por cento (100%) das atividades contidas na etapa, de modo a alcançar a meta do respectivo ODS, com otimização das atividades de aquisição, armazenamento e distribuição de matérias primas e insumos produzidos, ou seja garantido a integridade dos processos e a otimização da cadeia de logística.

Os ODS-3 (vida saudável e bem-estar para todos), ODS-8 (emprego pleno, produtivo e trabalho decente para todos) e ODS-9 (industrialização inclusiva e sustentável e fomento à inovação) reforçam o compromisso institucional com as partes interessadas e o foco nas Pessoas. O ambiente saudável impacta na produção responsável, sendo priorizada a excelência operacional e adesão aos requisitos técnicos e gerenciais, monitorando seus impactos, com garantia e controle da qualidade em cada etapa do processo.

Os ODS-1 (erradicação da pobreza), ODS-5 (igualdade de gênero) e ODS-4 (educação equitativa) são elementos focais a este processo produtivo, que devem contribuir para acesso equânime aos produtos de saúde, com otimização de custos, independente de raça, gênero ou classe social. Reduzir etapas que não geram valor e que impactam negativamente na produtividade e custo do insumo gerado é contribuição essencial do setor saúde para o atendimento a esses ODS, revelando a responsabilidade sócio-ambiental.

Nota-se, por fim, que cinquenta e sete por cento (57%) dos ODS propostos para análise da cadeia de processo Fiocruz, encontram-se internalizados no macroprocesso 'Produzir Insumos para a Saúde' e que mais um ODS (nº 15), não previsto, foi associado às suas ações.

A Gestão por Processo favorece a ação interdisciplinar e intersetorial ao identificar interfaces entre processos internos, o que por si só pode facilitar a ação integrada com colaboração entre áreas e possível impacto horizontal na consecução das metas das ODSs estratégicas à instituição.

No entanto, por não ser um propósito intrínseco à fase de modelagem de processos do Projeto, e sim foco de análise posterior dos seus achados, o resultado revela a incorporação dos ODSs nos objetivos estratégicos da Fiocruz, pois estes, ao serem parte da agenda estratégica da instituição, foram orientadores incorporados ao ciclo de vida dos processos. A constatação reitera, ainda, que a organização exerce papel relevante no desenvolvimento de boas práticas no país, ao aderir a requisitos de excelência operacional, responsabilidade pública e socioambiental. Em sua cadeia produtiva, mobiliza esforços para atender as diretrizes governamentais e interesses sociais, buscando a parceria governo, empresas e sociedade civil.

Considerações Finais

Com a aplicação do método BPM, foram conduzidas na Fiocruz as atividades com foco na otimização dos processos organizacionais para que pudessem suportar iniciativas mais avançadas do que a mera operação, como as de inovação. Partindo-se dessa premissa, o propósito temático é facilitar o alinhamento institucional e suprir a organização com maior racionalidade e transparência na tomada de decisões, assim como na realização dos projetos, serviços e produtos.

Nessa perspectiva, a Gestão por Processos contribui para: a) metodologicamente, a introdução sistemática de melhoria e inovação nos processos de gestão e de sustentação, com adesão aos direcionadores estratégicos alinhados a conceitos contemporâneos no campo da gestão pública; b) estruturalmente, a capacitação profissional, com formação de analistas e gestores de processos, modelagem de processos institucionais; e c) funcionalmente, a incorporação de melhorias, a identificação e análise de gaps, além de proposta de soluções com impacto na qualidade com foco no usuário e na redução de custo e de tempo na realização de processos de gestão e de sustentação.

A disseminação da prática de Gestão por Processos na Fiocruz, por meio do desenvolvimento da modelagem dos macroprocessos envolvendo informantes-chave promove a troca de expertises e o estreitamento das relações entre os integrantes dos comitês executivos que, após a conclusão das atividades junto ao Projeto de Implantação da Gestão de Processos na Fiocruz, passam a liderar, com

frequência, grupos de trabalho multidisciplinares em diversas outras temáticas, integrados por representantes de várias unidades. Portanto, observa-se que o caráter participativo de aplicação do método favoreceu a disseminação da cultura de Gestão por Processos e o desenvolvimento de lideranças por toda a organização, promovendo a experiência de obter melhorias no tratamento de dificuldades operacionais (gaps) com soluções propostas em consenso e em comitês interdisciplinares, favorecendo a interdisciplinaridade e a intersetorialidade.

Face à autonomia técnico-política das unidades e à abrangência da missão institucional, propor a harmonização de processos em todo o ambiente organizacional é tarefa deveras complexa. Por isso, a melhor forma para adesão ao modelo validado é a indução pela prática, que leva ao convencimento, em que são explorados os critérios de relevância, eficiência, otimização das atividades, melhoria dos relatórios de controle/gestão e ganhos na curva de conhecimento das áreas-atores. Essa tática de abordagem tem se revelado eficaz, uma vez que não há incidência do declínio da proposta de qualquer unidade para implantação dos modelos projetados e validados na organização estudada. Os resultados apontam que, uma vez discutidas e fechado consenso acerca dos padrões, basta adotar um modelo alinhado ao Sistema de Governança da organização, para que este siga sendo operado nos diferentes níveis decisórios, estando as estratégias apreendidas nos designs dos processos modelos. Logo, realizar o processo significa implementar as estratégias.

Cabe destacar alguns dos elementos contributivos do Projeto para o alcance dos resultados obtidos: i) patrocínio da alta administração, com orientação, recursos e validação estratégica; ii) participação efetiva das unidades; iii) legitimidade e compartilhamento de responsabilidades e decisões – validação pelos gestores funcionais das unidades envolvidas; iv) administração contínua de padrões comportamentais desfavoráveis à mudança proposta; v) transparência do processo – modelos expostos na Intranet; e vi) difusão e transferência da metodologia – capacitação direcionada – cento cinquenta e nove (159) pontos focais capacitados durante o período de execução do Projeto.

O mundo está em constante evolução e, nos dias de hoje, tudo se intensifica ainda mais. Acompanhar as mudanças em um ambiente corporativo e altamente competitivo é complexo e se revela uma tarefa difícil, mas deixar de acompanhá-las pode significar a perda de grandes oportunidades, tanto no que tange às organizações, quanto no que diz respeito às comunidades em que se inserem. Vivemos a era da informação, do conhecimento, das transformações e das várias formas de consumo. Nesse cenário em que a sociedade é cada vez mais exigente por produtos e serviços de qualidade, qualquer organização de trabalho deve buscar continuamente vantagens competitivas e a ampliação de sua capacidade dialógica com parceiros e usuários.

Nesse contexto, os ODS, para além dos direcionadores internos, refletem também as expectativas e interesses das demais partes interessadas, externas à organização, que devem ser consideradas no direcionamento estratégico, bem como na adesão a políticas públicas, presentes e futuras. Os ODS fortalecem o compromisso dos usuários/clientes, funcionários e *stakeholders* com a utilização de recursos de forma eficiente. Portanto, o alinhamento dos processos à agenda de ação global para as pessoas e o planeta requer uma estrutura comum de ação e linguagem individual das organizações, pois, apesar de bem estruturada, ainda requer adequação aos elementos estruturais e culturais.

Nesse sentido, a gestão por processos se concebe, para além do atendimento a uma necessidade pontual, como uma forma inovadora e organizada de alinhar processos às diretrizes estratégicas e às metas organizacionais, que permite contribuir, de forma colaborativa, com diretrizes governamentais, como a Plataforma Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). Favorece, ainda, a identificação de atividades que integradas possibilitam a ação orientada ao impacto positivo na consecução de diferentes metas, sendo saúde um conceito amplo que se insere para além da ODS 3.

É, portanto, uma ferramenta de melhoria contínua e excelência na gestão, que promove a otimização dos recursos além de compor um ambiente propício a mudanças e ao trabalho em rede, uma vez que

estabelece práticas e padrões de trabalho corporativos, que podem ser desenvolvidos por todas as áreas e setores da organização e parceiros. Em que, a partir da incorporação dos requisitos dos públicos-alvo, procede-se à análise das atividades desempenhadas e as reestrutura, de maneira a: potencializar o uso dos recursos, eliminar retrabalhos, ampliar parcerias, garantir qualidade e agregar valor às entregas. O que confere aos processos e a organização, celeridade, racionalidade, integração e caráter sistêmico.

Nesse ensejo, abre novas possibilidades para reconfigurar informações, facilitar o processo de gestão das rotinas e, ainda, acumular novos conhecimentos. O que favorece o desenvolvimento de novos produtos, serviços, ações e modelos de negócio, que constituem o foco de aplicação de metodologias ágeis, disponibilizando novas ferramentas técnicas, capazes de tornar a gestão de trabalho uma metodologia ainda mais assertiva e inovadora.

Em tempos em que a inovação é tida como estratégia fundamental para o modelo econômico atual, fazer releituras dos processos com vistas a Cocriação de Valor e encontrar oportunidades de melhorias, que favoreçam a ação integrada com impacto horizontal, eliminem desperdícios de tempo, custos e esforços, além de falhas e/ou gargalos, com foco no melhor resultado organizacional, a partir dos objetivos estratégicos, é mais do que imprescindível.

O exercício da prática *BPM* é diferencial que acompanha os resultados sistêmicos de uma organização no cumprimento de sua missão e no alcance de sua visão institucional, fortalecendo a marca institucional mediante a satisfação de seus usuários e a transparência de seus atos para a sociedade. Ademais, propicia o ambiente organizacional necessário à transformação digital requerida das organizações contemporâneas, para modernização com vistas a atender de forma ágil as mudanças de necessidades e a expectativa da sociedade.

Logo, a Gestão por Processo, conforme metodologia *BPM* introduzida na Fiocruz, merece ser analisada e estudada em relação as possibilidades de apoiar os gestores no alcance das metas estratégicas das ODSs até 2030, superando o ceticismo ora estabelecido.

Referências

- ABPMP, Association of business process management professional (2013). *BPM CBOK v3.0. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento* (1.ed.) Brasil: ABPMP.
- Barbará, S. (2006). *Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*. (2.ed). Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Capote, G.(2020). *Business Experience Design - A Jornada do Cliente*. Rio de Janeiro: Gart Capote.
- Capote, G..(2011). *Guia para Formação de Analistas de Processos*. (1ed). Rio de Janeiro: Gart Capote.
- Cohen, M. M.; Leocádio, Chayana; Jorge, Marcelino José (2018). Cocriação em Saúde: um levantamento sistemático da literatura. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração* (UFF), v.12, p.79.
- De Sordi, J.O., Jenuino, G.R, Da Costa, M.A.M. (2005). Gestão do Conhecimento Aplicada à Gestão por Processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de *Business Process Management System* (BPMS). *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo,2(2), p.5-18.
- De Sordi, José Osvaldo (2008). *Gestão de Processos: uma abordagem da moderna administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- DeToro, I., McCabe, T. (1997). How to Stay Flexible and Elude Fads. *Quality Progress, Milwaukee*, 30(3), p. 55-60.
- Fundação Oswaldo Cruz (2014). *Guia de Gestão por Processos*. Rio de Janeiro: Coordenação da Qualidade Fiocruz (CQuali)/VPGDI.
- Fundação Oswaldo Cruz (2014). *Relatório de Autoavaliação*. Ciclo 2013-2014. Rio de Janeiro: Coordenação da Qualidade Fiocruz (CQuali)/VPGDI. Disponível em:

- http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Attachments/470127/RESPOSTA_RECURSO_1_Anexo%2020-ID%2018682.pdf.
- Gesública (2014). *Modelo de Excelência em Gestão Pública. MPOG (Brasil)*. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>.
- Lam, A (2003). Organizational Learning in Multinationals: R&D Networks of Japanese and US MNEs in UK. *Journal of Management Studies*, 40(3), p.673-703.
- Lobo, R N.; Silva, D. L. (2010). *Gestão da Qualidade: diretrizes, ferramentas, métodos e normatização*. 1.ed. São Paulo: Érica, (Série Eixos).
- Moreira, M.R. Kastrup, E., Ribeiro, J.M., Carvalho A.I., Braga A.P. (2019). Brasil rumo a 2030? Percepções de especialistas brasileiros(as) em saúde sobre o potencial de o País cumprir os ODS *Brazil heading to 2030. Saúde debate*. Rio de Janeiro, v. 43, n.especial 7, p. 22-35.
- MP/SEGES/GESPÚBLICA. *Modelo de Excelência em Gestão Pública. MPOG (Brasil): 2014*. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/>.
- ONU (2015). *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável: objetivos de desenvolvimento sustentável*. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/>.
- Santos, G. (2013). *Sistemas Integrados de Gestão. Qualidade, ambiente e segurança*. 2. ed. Porto: Publindústria.
- SDG, Compass (2015). The guide for business action on the SDGs. *GRI, UN Global Compact and WBCSD*. Disponível em: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf.
- Tregear, Roger (2017). *Reimagining Management: putting process at the center of business management*. Canberra: Blurb.
- Vale, R.; Barbará, S. (2011). *Análise e Modelagem de Processo de Negócio: foco na notação BPMN*. 1.ed. São Paulo: Atlas.