

Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro



# Cadernos da Controladoria

**A influência das especificidades das organizações públicas na implementação da gestão de processos**

por Claudete Terezinha Trapp

**out/2012**

Controladoria Geral do Município do Rio de Janeiro



# **Cadernos da Controladoria**

**A influência das especificidades  
das organizações públicas na  
implementação da gestão de  
processos**

por Claudete Terezinha Trapp

**out/ 2012**

22.01.09	783,33		392,92
23.01.09	869,57		30,16
24.01.09	717,41		423,71
25.01.09	684,30		287,43
	295,01		312,72
	429,79		36,35
	482,24		207,39
	322,64		379,93
	32,97		125,27
	0,77		1414,47
	32		13,84
			338,48
			1539,78
			947,60
			54,26
			124,17
			43,66
			456,46
			60
			138,63
			668,64
			334,61
			441,17
			242,20
			388,92
			170,02
			43,76
			73
			43



---

## Apresentação

Agradeço a presença e a participação de todos. Quero dizer que a Controladoria tem como um dos principais desafios o processo de se reinventar permanentemente. Assim, passa a ser importante adequar a gestão aos nossos processos, conhecê-los, adentrá-los. Logicamente, o objetivo é o aperfeiçoamento, mas de forma adequada à nossa estrutura e à gestão desses processos. Por isso fizemos uma parceria muito importante com a Coordenadoria de Gestão Institucional da Casa Civil, que se empenhou em conhecer e revelar nossa cadeia de valores, identificar alguns pontos falhos, alguns gaps que precisamos melhorar, onde precisamos investir.

Neste sentido, continuamos o trabalho de buscar a Gestão de Processos, que não é algo simples, pois vai contra, inclusive, a cultura consolidada através do tempo. Seguindo esse propósito, aproveitamos a oportunidade do trabalho da Dra. Claudete Terezinha Trapp para discutir conosco, trazer para a Prefeitura, não apenas para a Controladoria, um pouco do que ela encontrou em sua pesquisa, que teve como objetivo identificar as especificidades da administração pública, para que consigamos ter uma gestão voltada para processos.

A palestrante é graduada em Ciências Contábeis pela PUC-RS; pós-graduada em Contabilidade, também pela mesma PUC; possui MBA Controller pela USP; Mestrado em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) do Rio. Tem experiência de 14 anos na área financeira, principalmente no setor de Auditoria Interna do Banco do Brasil.

Desde 2007, trabalha na Polícia Federal atuando como perita criminal federal. Atualmente é coordenadora substituta da Coordenação do Centro Integrado de Gestão Estratégica da Polícia Federal, Direção Geral, Brasília/DF.

**Antonio Cesar Lins Cavalcanti**  
*Controlador Geral do Município do Rio de Janeiro*



**A influência das especificidades das  
organizações públicas na implementação da  
gestão de processos**

**Claudete Terezinha Trapp**

Rio de Janeiro, 16 de agosto de 2012



Agradeço a oportunidade e espero que o conteúdo desta apresentação seja do interesse de todos e contribua de alguma maneira para a sua rotina de trabalho. O assunto que trataremos aqui está baseado na minha dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas para obtenção do grau de mestre, em agosto de 2011. Assim, o tema do trabalho que realizei é o da nossa palestra: “A influência das especificidades das organizações públicas na implementação da Gestão de Processos”.

Como agenda deste encontro constam o objetivo, a metodologia utilizada e os resultados da pesquisa.

O objetivo foi assim definido: identificar de que forma as características específicas das organizações públicas influenciam a implementação da Gestão de Processos nessas organizações.

Por que este objetivo? Como todos já sabem, sou perita e, no início dos meus trabalhos na Polícia Federal (PF), trabalhei aproximadamente dois anos elaborando laudos periciais na área contábil e financeira. Depois, recebi o convite para participar de um grupo de trabalho na Direção Geral da PF. Entre outros resultados desse grupo, foi instituído o Escritório de Gestão de Projetos Estratégicos da PF.

Com a experiência advinda da criação e implementação desse escritório percebeu-se que, além de Gestão de Projetos, Planejamento Estratégico e Gestão de Processos são disciplinas que precisam andar juntas na gestão. A partir daí, recebi a atribuição de propor uma metodologia para a implantação da Gestão de Processos na Polícia Federal, o que coincidiu com o momento de início dos trabalhos de planejamento da pesquisa para elaboração da dissertação do meu curso de Mestrado em Administração Pública.

Portanto, o objetivo deste meu trabalho surgiu:

- ▶ do desejo de aliar a pesquisa às necessidades do trabalho;
- ▶ da consciência de que a origem da Gestão de Processos vem de conceitos da engenharia de produção, da administração científica, do sistema Toyota de Produção, da reengenharia, da Teoria das Restrições; demonstrando que foi concebida com ênfase no setor privado;
- ▶ da consciência de que um dos principais objetivos da Gestão de Processos é aperfeiçoar continuamente os fluxos de trabalho para agregar mais valor a todos os interessados, necessidade latente na gestão pública;
- ▶ da consciência de que a melhoria continuada dos processos na gestão pública deve ser um compromisso com a sociedade; e
- ▶ da necessidade de entender como as características das instituições públicas poderiam interferir na implementação da GP, para aumentar as possibilidades de sua implementação com sucesso.

Para agregar mais valor aos nossos “clientes” é muito importante trabalhar a Gestão de Processos na administração pública, entender esses processos e seus resultados: os produtos e serviços gerados. Além disso, para implementar com sucesso uma Gestão de Processos é preciso levantar quais características das instituições públicas podem atrapalhar essa implementação. Daí surgiu a idéia da pesquisa: identificar tais características específicas da administração pública e a sua influência na implementação da Gestão de Processos.

### *Pesquisa*

Em primeiro lugar, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para entender as diferenças entre gestão pública e privada e, quais dessas diferenças poderiam influenciar a implementação da Gestão de Processos nas instituições públicas.

O segundo método utilizado foi a pesquisa de campo, que realmente trouxe o embasamento para as conclusões do trabalho. Essas conclusões estão fundamentadas na percepção dos oito especialistas

que foram entrevistados e nas informações dos referenciais bibliográficos estudados.

A seleção dos entrevistados levou em consideração os critérios a seguir descritos. Esses profissionais possuíam destaque no mundo acadêmico, nos quadros das instituições que atuavam com Gestão de Processos ou em empresas de consultoria nessa área, bem como também foram selecionados profissionais com certificação internacional em Gestão de Processos.

O outro critério que foi considerado se chama “bola de neve”, que nada mais é do que quando um entrevistado indica outro profissional para fazer parte das entrevistas.

Quanto ao tamanho da mostra, utilizamos o critério de saturação, ou seja, ao computar as respostas, chegamos à conclusão, a partir de certo ponto, de que aumentar o tamanho da mostra não vai alterar os resultados.

Após as entrevistas, foi realizada uma análise comparando as opiniões dos especialistas com o referencial teórico estudado. Na sequência, foi efetuada uma consolidação de todas essas opiniões e análises, para se alcançar o objetivo proposto de entender e identificar as especificidades das organizações públicas e a sua influência na implantação da Gestão de Processos.

As principais perguntas do roteiro da pesquisa foram:

- a. Como o(a) senhor(a) descreveria uma “implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização”? Quais aspectos ou resultados devem estar presentes?
- b. Quais podem ser considerados fatores de sucesso para a implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização (pública e privada)?
- c. Quais podem ser considerados fatores de fracasso ou que prejudiquem a implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização (pública e privada)?

- d. Quais as características ou especificidades das organizações públicas que interferem negativamente na implementação da Gestão de Processos? De que forma ocorre essa interferência?
- e. Há necessidade de adaptar as ferramentas, instrumentos, métodos e metodologias de Gestão de Processos utilizados nas organizações privadas quando de sua aplicação nas organizações/órgãos públicos? Por quê? Além disso, ao final, até para verificar se o que foi dito se confirmava realmente, era perguntado:
- f. Quais as 5 (cinco) diferenças mais importantes que impactam na implementação da Gestão de Processos no setor público em comparação com o setor privado?

Na verdade, essa última pergunta foi elaborada propositadamente para confirmar e/ou reforçar entendimentos já abordados em questões anteriores.

### *Resultados*

Para alcançar os resultados do trabalho e elaborar a sua conclusão, os principais desafios foram identificar as diferenças entre setor público e privado e os fatores críticos de sucesso para a implementação da Gestão de Processos para, assim, identificar quais especificidades do setor público influenciam a implementação da Gestão de Processos.

A partir daí, a conclusão foi elaborada com base na percepção e no consenso dos especialistas, à luz dos referenciais teóricos pesquisados.

Ressalta-se que já existem iniciativas no setor público com vistas a minimizar o impacto das suas especificidades na gestão de um modo geral.

Os especialistas entrevistados consideram que uma Gestão de Processos é efetiva quando: agrega melhorias aos processos, contribuindo para a organização atingir seus objetivos; consegue gerar ganhos reais; é capaz de evidenciar e tangibilizar os ganhos por meio de medições – indicadores de desempenho; e consegue desenvolver a capacidade da instituição estar continuamente observando os seus processos para identificar oportunidades de melhoria e implementá-las.

Um aspecto que foi ressaltado por todos eles é que, apesar de ser muito importante a documentação dos processos, o desenho de seus fluxos e manuais não é o bastante para uma efetiva implementação da Gestão de Processos. Ela precisa trazer melhorias que gerem ganhos para a instituição.

### *Fatores de Sucesso*

Os especialistas entrevistados entenderam, por unanimidade, que contar com pessoas comprometidas e motivadas, bem como capacitar e sensibilizar pessoas, provocando uma mudança cultural, são os fatores fundamentais para o sucesso na implementação da Gestão de Processos, tanto no setor privado como no setor público.

A instituição deve ter a consciência de que é preciso definir o fluxo para entender melhor o processo, identificar e analisar os gargalos e, a partir daí, promover melhorias. Essa característica da Gestão de Processos, de mudar a nossa cultura, fazendo-nos parar para refletir sobre nossos processos e evitar que fiquemos constantemente apagando incêndios é realmente o desafio na implementação de uma Gestão de Processos efetiva.

Além disso, os outros principais fatores de sucesso citados nas entrevistas foram: a existência de mecanismos que possibilitem tangibilizar resultados, como, por exemplo a existência de indicadores de desempenho; o patrocínio da alta administração e a existência de um escritório de processos atuando como coordenador, guardião da metodologia, facilitador entre áreas. Esse papel do escritório de processos é importante pois sabemos que os processos perpassam vários setores ou até a organização inteira. Assim, muitas vezes, para conseguirmos implementar melhorias nesse processo é necessário integrar essas várias áreas, articulando situações que envolvem poder e opiniões diversas. É muito importante também que a área de tecnologia de informação seja envolvida. Assim, esse escritório estará funcionando como um facilitador para viabilizar que essas áreas conversem e busquem um objetivo comum.

*Especificidades das organizações públicas que influenciam a implementação da GP*

Após a identificação dos fatores de sucesso para efetiva implementação da Gestão de Processos, os especialistas foram questionados sobre quais as especificidades das organizações públicas influenciam tal implementação. Como resultado a essa questão foram identificadas as seguintes especificidades:

- a. Falta de maturidade relacionada à medição de resultados e acompanhamento do desempenho (oito entrevistados);
- b. Perfil e postura dos servidores – menor comprometimento que no setor privado (oito entrevistados);
- c. Interferências políticas - descontinuidade e instabilidade na gestão (oito entrevistados);
- d. Documentação, controle e burocracia excessivos (sete entrevistados);
- e. Falta de mecanismos de recompensa e reconhecimento dos esforços pessoais para melhoria dos processos (sete entrevistados);
- f. Estabilidade dos servidores (sete entrevistados); e
- g. Falta de avaliação de desempenho criteriosa dos servidores (cinco entrevistados).

*Diferenças na implementação da Gestão de Processos no setor público em comparação com o setor privado*

Na visão dos entrevistados, no setor público a Gestão de Processos é vista assim: cada um assume mais uma atribuição além da rotina, que na verdade não tem recompensa, mas também não vai ter punição. Então, ela não é percebida como um diferencial, como um ganho. O servidor não vai ser promovido, não vai ter recompensa, não vai ter punição se realmente acreditar e se engajar nessa nova forma de trabalhar.

No setor privado, a Gestão de Processos é vista como uma oportunidade de aumentar a própria empregabilidade do funcionário. Ele obtém

reconhecimento, recompensa, inclusive financeira por esse comprometimento e pela expertise que adquire ao implementar a Gestão de Processos. No setor público, temos que ter muita criatividade para fazer com que as pessoas se sintam valorizadas e queiram trabalhar.

No setor público há pouca flexibilidade para implantar mecanismos de incentivo e recompensa, em especial os financeiros, para reconhecimento aos funcionários que se comprometerem com a implementação da Gestão de Processos. Há necessidade de criatividade e esforço para implementação de tais mecanismos. Já no setor privado a existência de mecanismos de recompensa e bônus financeiros é característica marcante, e possibilita o reconhecimento àqueles funcionários que se comprometerem com a implementação da Gestão de Processos.

No setor público é difícil instituir mecanismos de medição de resultado e desempenho. Há pouca maturidade em relação a mecanismos de medição de desempenho e de resultado, e, conseqüentemente, incapacidade de evidenciar e disseminar os ganhos obtidos com a Gestão de Processos. Na área privada, a maturidade dos mecanismos de medição de desempenho e de resultado está num nível mais avançado, com indicadores sedimentados e geralmente aceitos, que possibilitam evidenciar os ganhos obtidos com a Gestão de Processos.

Além disso, as constantes trocas de gestores públicos (eleições) que buscam a consecução de projetos pessoais ou partidários e o registro de feitos próprios que permitam sua continuidade no poder e a falta de um Planejamento Estratégico sedimentado culminam numa grande influência política nas decisões em detrimento de projetos que busquem prioritariamente a melhoria do serviço público, gerando descontinuidade nas ações de gestão, e, por conseqüência, na implementação da Gestão de Processos.

As empresas privadas possuem sistemas de governança e Planejamento Estratégico que orientam o rumo dos negócios de maneira mais contínua e em prol dos objetivos da organização.

Finalmente, com base nas informações dos especialistas entrevistados, alcançamos a resposta à pergunta da pesquisa:

*De que forma as especificidades das organizações públicas influenciam a implementação da Gestão de Processos em seu âmbito?*

A seguir, serão apresentadas, novamente, as especificidades anteriormente apontadas, acrescentando a opinião dos especialistas de como tais especificidades influenciam a implementação da Gestão de Processos.

Primeiramente foi citada a *falta de maturidade das organizações públicas, relacionada à medição de resultados e acompanhamento do desempenho*. Segundo os entrevistados, o resultado do processo de medição nas administrações públicas é difícil porque não existem indicadores geralmente aceitos ou o acompanhamento do desempenho não é desejado pelos servidores e até mesmo, pelos gestores públicos. Medidas elaboradas para o setor privado não são suficientes, já que visam à maximização do lucro de uma organização e não consideram a maximização do bem-estar. Essa falta de maturidade impacta em diversos fatores cruciais para que a implementação da Gestão de Processos nas organizações públicas tenha sucesso, quais sejam:

- ▶ Inviabiliza a tangibilização dos resultados decorrentes da adoção da Gestão de Processos. Como consequência, a quebra das barreiras culturais em relação à mudança dos processos fica prejudicada, pois não há como evidenciar os ganhos reais oriundos dessa gestão. É necessário que as pessoas entendam que medir desempenho objetiva melhorar processos continuamente, não é para ser usado como forma de punição.
- ▶ Pessoas desmotivadas inviabilizam a Gestão de Processos. Então é necessário motivá-las. A percepção dos ganhos é um motivador, portanto os ganhos devem ser medidos, explicitados e divulgados para toda a organização. Sem que isso ocorra, as pessoas não perceberão os ganhos que podem obter com a Gestão de Processos, dificultando sobremaneira a possibilidade de cooptá-los para a implementação da Gestão de Processos.
- ▶ As melhorias contínuas não têm espaço para acontecer, pois o fluxo DEFINIR – CONTROLAR – MEDIR – MELHORAR não tem como acontecer. Sem medir não há como gerenciar, e a Gestão de Processos não é implementada efetivamente.

Outra especificidade apontada foi o *perfil e postura dos servidores*, com menor comprometimento que no setor privado. Os especialistas entrevistados consideram que o próprio perfil das pessoas que buscam o serviço público, influenciadas até mesmo por outras características das organizações públicas (como por exemplo, estabilidade, falta de mecanismos de reconhecimento e recompensa) é mais passivo. Os servidores públicos, de maneira geral, possuem um perfil mais voltado para a valorização da sua qualidade de vida, com menos estresse e padronização do horário de trabalho. Assim, a estabilidade, característica marcante do serviço público, aliada à falta de uma avaliação de desempenho criteriosa e mais objetiva dos servidores públicos e de mecanismos de reconhecimento e recompensa contribui para que haja uma postura menos comprometida dos servidores das organizações públicas, que pode até inviabilizar a implementação da Gestão de Processos. As discussões da equipe podem não revelar desde o funcionamento do próprio processo, pelo medo de uma perda do domínio sobre ele, até as oportunidades de melhorias, que são o principal objetivo da Gestão de Processos.

Portanto, essas especificidades influenciam na implementação efetiva da Gestão de Processos, podendo destruir qualquer possibilidade de sucesso, pois “pessoas comprometidas”, “capacitação e sensibilização das pessoas e “mudança cultural” são considerados, na opinião unânime dos oito especialistas entrevistados, como os principais fatores de sucesso para uma implementação efetiva da Gestão de Processos nas organizações.

*Interferências políticas, descontinuidade e instabilidade na gestão* também foram citadas como características das instituições públicas que influenciam a implementação da Gestão de Processos. Na opinião unânime dos especialistas entrevistados, a influência política gera descontinuidade na gestão: troca de gestores que agirão em prol de interesses partidários e alianças políticas.

O segmento político destaca-se pela necessidade primordial de registrar feitos próprios que permitam sua continuidade no poder, em detrimento, muitas vezes, de projetos que busquem prioritariamente a melhoria do serviço público e o bem-estar da sociedade. Nesse caso,

muitos projetos são descontinuados, a Gestão de Processos acaba sendo deixada para trás. Essa descontinuidade na gestão e troca de governo em prazos curtos (quatro anos) também faz com que o corpo executivo trabalhe com prazos menores, às vezes menores do que o necessário, para ver resultados antes da nova troca de governo, por causa de eleições, o que pode prejudicar o ciclo da Gestão de Processos, desde a identificação da situação atual até a definição das melhorias e do processo “ideal” (to be) e que se obtenham resultados efetivos com a Gestão de Processos. Portanto, quando etapas são omitidas, essa efetividade é prejudicada.

Outro impacto dessa descontinuidade é o desgaste da imagem da iniciativa de Gestão de Processos nas organizações, gerando descrédito dos servidores, interferindo ainda, negativamente, na motivação das pessoas.

Ainda de acordo com os especialistas entrevistados, *a documentação, o controle e a burocracia excessivos*, características das organizações públicas de atuarem de forma mais lenta e burocrática (distorção da burocracia), com foco no processo em si e na sua documentação, em controles excessivos, mais em regras do que em resultados, e limitada pela legislação de forma mais marcante que o setor privado, vai de encontro com um dos principais objetivos da Gestão de Processos, que, segundo o Gespública é atribuir mais agilidade aos processos, promovendo melhorias contínuas, interferindo na implementação efetiva da Gestão de Processos, de forma a inviabilizar a execução ágil e efetiva das melhorias identificadas, podendo, inclusive, criar mais controles do que os realmente necessários.

Segundo os especialistas entrevistados, *a falta de mecanismos de recompensa e reconhecimento dos esforços pessoais* para melhoria dos processos, essa ausência no setor público, interfere sobremaneira na motivação das pessoas. Se o servidor público aderir à Gestão de Processos não tem reconhecimento, seu valor não aumenta e seu salário também não. Não há recompensas e incentivos (financeiros e outros) para o servidor que se destaque na área.

Também segundo a visão dos sujeitos desta pesquisa, *a estabilidade dos servidores* influencia na implementação da Gestão de Processos,

podendo até inviabilizá-la, pois o servidor, mesmo não incorporando a nova metodologia e as novas tecnologias, não participando e não se comprometendo, permanece intocado, mantém o seu status quo.

Por fim, a falta de avaliação de desempenho criteriosa dos servidores interfere na implementação da Gestão de Processos nas organizações públicas. Conforme a opinião dos entrevistados, demissões por “incompetência ou inércia” são raríssimas. Não há gestão por competência e de desempenho, não há indicadores que permitam evidenciar ineficiências. Assim, estas ficam encobertas e nada acontece. A efetiva implementação da Gestão de Processos não ocorre, o conhecimento sobre metodologia e ferramentas não é absorvido pelos servidores.

### *Conclusão*

As especificidades citadas podem comprometer a implementação efetiva da Gestão de Processos nas organizações públicas, pois não contribuem para gerar o comprometimento dos seus servidores, e “pessoas comprometidas”, “capacitação”, “sensibilização das pessoas” e “mudança cultural” são considerados, na opinião unânime dos oito especialistas entrevistados, como os seus principais fatores de sucesso.

O que podemos fazer no momento dessa implementação? Um exemplo é o que estamos buscando na Polícia Federal: ter consciência dessas diferenças apontadas entre os setores público e privado. Para quê? Para fazermos adaptações na hora de utilizar uma metodologia. Levar em consideração todas essas características e pensar em como valorizar de alguma maneira um servidor que vai se disponibilizar, que está querendo aprender, se empenhando. Ter, também, por exemplo, planos bem definidos para sensibilizar novos gestores em períodos de mudança na gestão para evitar descontinuidade.

Se existe uma proposta clara, é muito mais difícil que um gestor não apoie todo um trabalho que está trazendo resultados e que tem um planejamento para os próximos anos.

Outro aspecto muito relevante é a sensibilização das pessoas na administração pública. Para ter essa adesão legítima e compromissada para a mudança.

Muitas vezes, quando é necessária a participação de representantes de diversas áreas para participar de uma reunião com foco em identificar oportunidades de melhorias em um processo é indicado um servidor que não gosta, não quer participar ou que não vai fazer falta em sua área. Esse é um sério problema e que pode inviabilizar qualquer ação.

Além do que foi sinteticamente apresentado, este trabalho de pesquisa trouxe espaço para novos questionamentos. Após responder à questão de pesquisa a partir da identificação, com base na percepção dos oito especialistas entrevistados, das especificidades das organizações públicas e da forma como elas interferem na implementação da Gestão de Processos nessas instituições, vislumbrou-se novas pesquisas a serem realizadas. Seguem algumas questões que proponho a serem investigadas em futuros estudos.

- ▶ Como medir resultados e acompanhar desempenhos no setor público?
- ▶ De que forma é possível gerar mais comprometimento das pessoas nas organizações públicas?
- ▶ Qual(ais) a(s) maneira(s) de solucionar a descontinuidade e a instabilidade na gestão pública, oriundas de interferências políticas?
- ▶ Como implementar mecanismos de recompensa e reconhecimento que sejam adequados ao perfil dos servidores públicos?
- ▶ Como avaliar o desempenho dos servidores públicos de forma a contribuir para o seu comprometimento e a sua satisfação com o trabalho? Não é a ideia de punição que deve prevalecer, mas a ideia de avaliação de desempenho vinculada à gestão de competências. É necessário identificar quais os pontos nos quais o funcionário apresenta carências e aí desenvolver um plano de capacitação.
- ▶ Quais as vantagens e desvantagens da estabilidade do emprego para a gestão das organizações públicas?

- ▶ Como transformar a estabilidade do emprego numa aliada da gestão pública? Não se pode simplesmente assumir que a estabilidade seja uma desvantagem. A questão é como lidar com ela, como transformá-la numa aliada da gestão pública.
- ▶ É possível flexibilizar procedimentos que visem à documentação e ao controle de processos da administração pública sem prejudicar o resguardo ao patrimônio público? Como?

Estas são algumas das questões que, no final do trabalho, refleti e relacionei.

A dissertação resultante deste trabalho de pesquisa está disponível na biblioteca digital da Fundação Getúlio Vargas, na internet, para quem tiver interesse em ver os detalhes.

Também está disponível na internet (<http://www.gespublica.gov.br/biblioteca>) um artigo, intitulado *A implementação de um processo de gestão por processo da Polícia Federal*, que descreve a adoção de práticas de Gestão por Processos na Polícia Federal, como parte de um esforço de modernização da gestão, numa abordagem que teve o objetivo de criar uma visão uniforme de como a Polícia Federal pode otimizar seus processos e serviços maximizando o valor gerado para a sociedade.

As práticas e o modelo adotados também se basearam em aprender com os erros e acertos já cometidos, lições aprendidas. Nós fomos a nove empresas, tanto privadas, como públicas, e fizemos uma análise, um relatório padronizado para buscar a identificação do que deu certo, o que não deu, como foi feito, qual ferramenta que era utilizada.

Com isso, concluí o que me propus a apresentar para vocês. Espero que tenha correspondido um pouco à expectativa e estou à disposição para dúvidas e questionamentos.

Muito Obrigada!



## **Anexo**

*Apresentação de eslaides da palestra*





*Capa*



**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

**Curso de Mestrado em Administração Pública da EBAPE/FGV (2009/2011).**

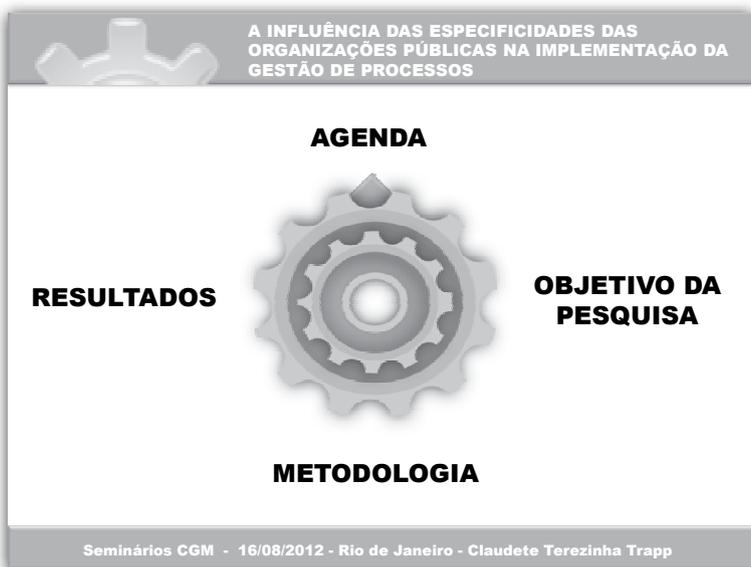
**Convênio entre a Diretoria Técnico-Científica da Polícia Federal e Pronasci.**

**A dissertação foi apresentada e aprovada pela EBAPE/FGV para obtenção do grau de mestre, em 11 de agosto de 2011.**

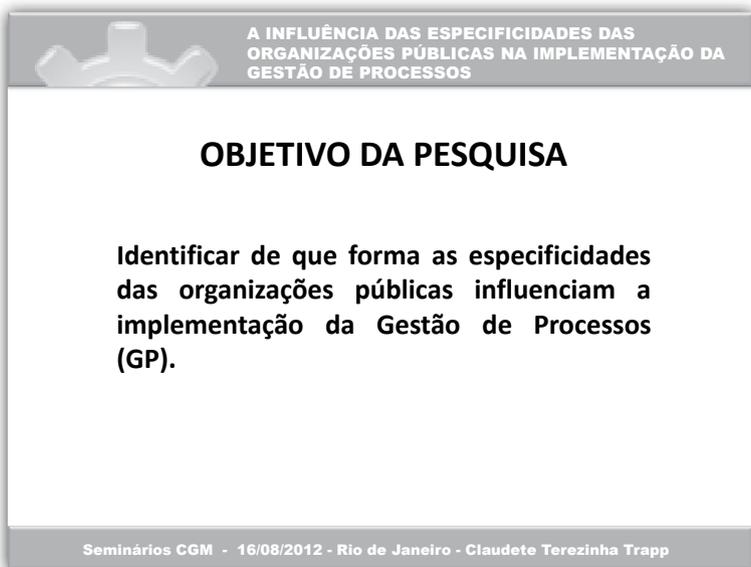
**Professor Orientador: Joaquim Rubens Fontes Filho**

**Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp**

*Quadro 1*



*Quadro 2*



*Quadro 3*



A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

**OBJETIVO DA PESQUISA - Por que esse OBJETIVO ?**

- Desejo de aliar a pesquisa às necessidades do trabalho.
- A consciência de que a origem da gestão de processos vem de conceitos da engenharia de produção, da administração científica, do sistema Toyota de Produção, da Reengenharia, da Teoria das Restrições: demonstrando que foi concebida com ênfase no setor privado.
- A consciência de que um dos principais objetivos da Gestão de Processos é aperfeiçoar continuamente os fluxos de trabalho para agregar mais valor a todos os interessados, necessidade latente na gestão pública.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 4*



A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

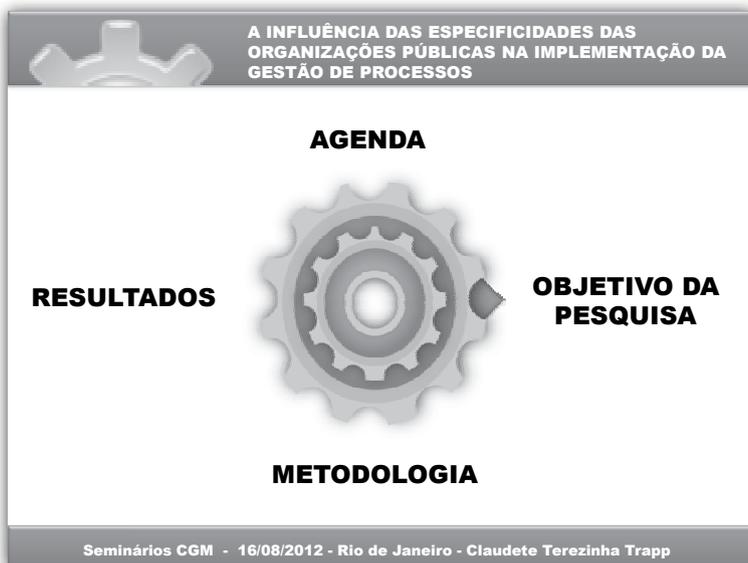
**OBJETIVO DA PESQUISA**

Por que esse OBJETIVO ?

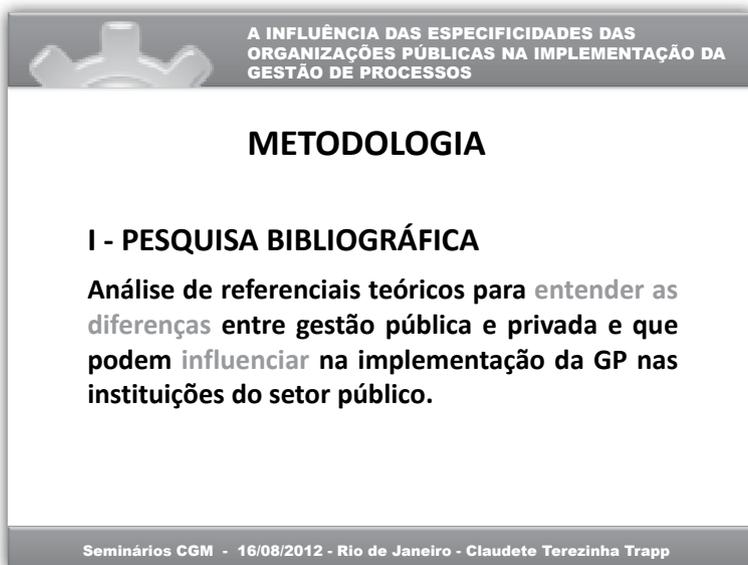
- A consciência de que a melhoria continuada dos processos na gestão pública deve ser um compromisso com a sociedade.
- A necessidade de entender como as características das instituições públicas poderiam interferir na implementação da GP, para aumentar as possibilidades de sua implementação com sucesso.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 5*



*Quadro 6*



*Quadro 7*



## METODOLOGIA

### II - PESQUISA DE CAMPO

Entrevistas com 8 especialistas em GP.

#### Seleção dos entrevistados

Profissionais com:

- a. destaque no mundo acadêmico;
- b. destaque nos quadros de instituições que atuavam com GP ou em consultorias nessa área, nos dois setores;
- c. certificação internacional em GP (*Certified Business Process Professional - CBPP*).

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 8



## METODOLOGIA

#### Seleção dos entrevistados

Critérios:

- a. Amostra não probabilística - indivíduos representativos de seu grupo.
- b. Bola de neve.
- c. Tamanho da amostra: saturação - quando o acréscimo de dados não altera a compreensão.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 9



**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

## **METODOLOGIA**

### **COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS**

**Coleta - entrevistas:**

- a. estruturadas com perguntas abertas predeterminadas;
- b. submissão prévia dos roteiros aos entrevistados;
- c. gravadas, com consentimento;
- d. transcritas; e
- e. submetidas à re-ratificação dos entrevistados.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 10*



**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

## **METODOLOGIA**

### **COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS**

**Tratamento das respostas:**

- a. analisadas à luz do referencial e de forma integrada com as das diversas questões;
- b. consolidação - análise geral frente ao objetivo da pesquisa.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 11*



**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

## **METODOLOGIA**

### **Roteiro Entrevistas**

- a. Como o(a) senhor(a) descreveria uma “implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização”? Quais aspectos ou resultados devem estar presentes?
- b. Quais podem ser considerados fatores de sucesso para a implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização (pública e privada)?
- c. Quais podem ser considerados fatores de fracasso ou que prejudiquem a implementação efetiva da Gestão de Processos em uma organização (pública e privada)?

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 12*



**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

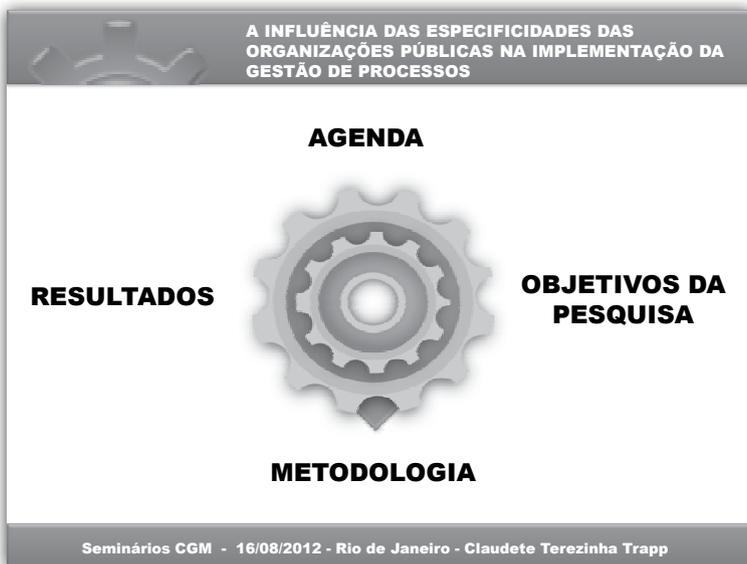
## **METODOLOGIA**

### **Roteiro Entrevistas**

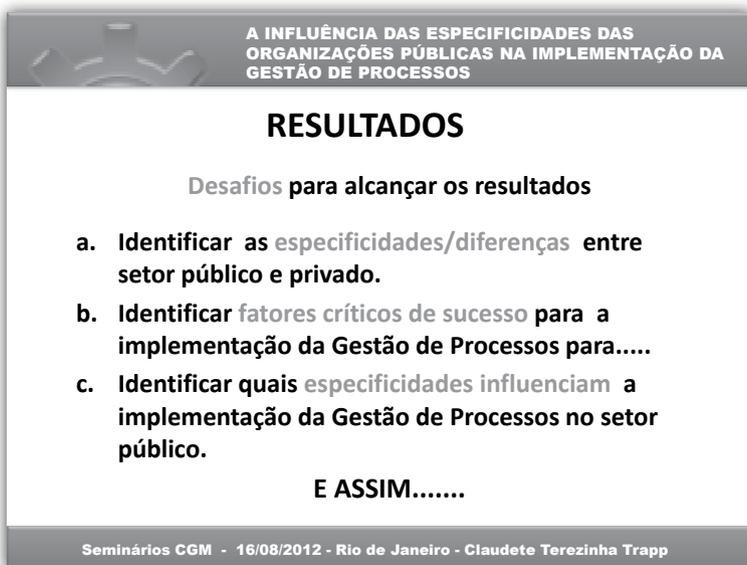
- d. Quais as características ou especificidades das organizações públicas que interferem negativamente na implementação da Gestão de Processos? De que forma ocorre essa interferência?
- e. Há necessidade de adaptar as ferramentas, instrumentos, métodos e metodologias de Gestão de Processos utilizados nas organizações privadas quando de sua aplicação nas organizações/órgãos públicos? Por quê?
- f. Quais as 5 (cinco) diferenças mais importantes que impactam na implementação da Gestão de Processos no setor público em comparação com o setor privado?

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 13*



*Quadro 14*



*Quadro 15*

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

## RESULTADOS

... obter resposta ao problema da pesquisa:

**“De que forma as especificidades das organizações públicas influenciam a implementação da Gestão de Processos?”**

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 16*

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

## RESULTADOS

**A conclusão foi elaborada a partir das percepções e do consenso dos especialistas, à luz dos referenciais teóricos pesquisados.**

**Observação: já existem iniciativas no setor público com vistas a minimizar o impacto das suas especificidades na gestão.**

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 17*

**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

## RESULTADOS

Segundo os especialistas, a GP é efetiva quando:

- a. agrega melhorias aos processos contribuindo para a organização atingir seus objetivos;
- b. consegue gerar ganhos reais;
- c. é capaz de evidenciar e tangibilizar os ganhos por meio de medições – indicadores de desempenho; e
- d. consegue desenvolver a capacidade da instituição estar continuamente observando os seus processos para identificar oportunidades de melhoria e implementá-las.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 18

**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

<u>FATOR DE SUCESSO – GP*</u>	Nº CITAÇÕES
Pessoas comprometidas	8
Capacitação, sensibilização das pessoas e mudança cultural	8
Existência de mecanismos que possibilitem tangibilizar resultados - indicadores de desempenho	5
Patrocínio da Alta Administração	5
Existência de um Escritório de Processos - coordenador, guardião da metodologia, facilitador	3

\*Fonte: especialistas entrevistados

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 19

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS	
FATOR DE SUCESSO – GP	REFERENCIAL TEÓRICO
Patrocínio executivo.	Guia BPM CBOK®(2009), ABPMP - <i>Association of Business Process Management Professional</i>
Métricas, medições e monitoramento.	
Domínio de conceitos e habilidades por pessoas com responsabilidade por prestar contas da GP da organização.	
Alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura.	Zwicker, Fettke, Loos (2010)
Instituição de um Escritório de Processos.	Paim et al. (2007)

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 20

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS
<h2>RESULTADOS</h2> <h3>Especificidades das organizações públicas que influenciam a implementação da GP</h3>

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 21

<b>A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS</b>	
<b>ESPECIFICIDADE</b>	<b>AUTORES</b>
Falta de maturidade relacionada à medição de resultados e ao acompanhamento do desempenho (8 entrevistados)	John T. Dunlop apud Allison (2002); Rainey; Backoff e Levine (1976); e Richard E. Neustadt apud Allison (2002).
Perfil e postura dos servidores – menor comprometimento que no setor privado (8 entrevistados)	Rainey; Backoff e Levine (1976); Pfeiffer (2000); Boyne (2002); Zwicker, Fettke, Loos (2010).

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 22*

<b>A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS</b>	
<b>ESPECIFICIDADE</b>	<b>AUTORES</b>
Interferências políticas - descontinuidade e instabilidade na gestão (8 entrevistados)	John T. Dunlop apud Allison (2002); Boyne (2002); Rainey; Backoff e Levine (1976); Richard E. Neustadt apud Allison (2002); Pfeiffer (2000); Motta (2007); e Miranda; Macieira e Paim (2004).
Documentação, controle e burocracia excessivos (7 entrevistados)	Boyne (2002); Zwicker, Fettke, Loos (2010).

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 23*

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS	
ESPECIFICIDADE	AUTORES
Falta de mecanismos de recompensa e reconhecimento (7 entrevistados)	Rainey; Backoff e Levine (1976); e Boyne (2002).
Estabilidade dos servidores (7 entrevistados)	Rainey; Backoff e Levine (1976); e John T. Dunlop apud Allison (2002).
Falta de avaliação de desempenho criteriosa dos servidores (5 entrevistados)	Richard E. Neustadt apud Allison (2002).

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 24

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS
<p><b>RESULTADOS</b></p> <p><b>Quais as principais diferenças que impactam na implementação da Gestão de Processos no setor público em comparação com o setor privado?</b></p>

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 25

<b>A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS</b>	
<b>Principais diferenças setor público X privado</b>	
<b>MOTIVAÇÃO E POSTURA DAS PESSOAS</b>	
<b>PÚBLICO</b>	<b>PRIVADO</b>
A GP é vista como mais uma atribuição, além da rotina, que não vai agregar nenhuma recompensa nem punição, participe o servidor ou não. Não é percebida como diferencial, como ganho. O servidor não vai ser promovido para um cargo melhor nem ter recompensas financeiras se ele se comprometer, se capacitar e aderir à GP.	A GP é vista como uma oportunidade de aumentar a empregabilidade do funcionário, de obter reconhecimento e recompensas, inclusive financeiras, pelo comprometimento e expertise adquirida para implementação da GP.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 26*

<b>A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS</b>	
<b>Principais diferenças setor público X privado</b>	
<b>MECANISMOS DE RECOMPENSA</b>	
<b>PÚBLICO</b>	<b>PRIVADO</b>
Pouca flexibilidade em mecanismos de incentivo e recompensa, em especial os financeiros, para reconhecimento aos servidores que se comprometerem com a implementação da GP. Há necessidade de criatividade e esforço para implementação de tais mecanismos.	A existência de mecanismos de recompensa e bônus financeiros é característica marcante, e possibilita o reconhecimento aos funcionários que se comprometerem com a implementação da GP.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 27*

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

**Principais diferenças setor público X privado**

**MECANISMOS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO E DE RESULTADO**

PÚBLICO	PRIVADO
Pouca maturidade de mecanismos de medição de desempenho e de resultado, e consequente incapacidade de evidenciar e disseminar os ganhos obtidos com a GP.	Maturidade dos mecanismos de medição de desempenho e de resultado em nível avançado, com indicadores sedimentados e geralmente aceitos, que possibilitam evidenciar os ganhos obtidos com a GP.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 28

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

**Principais diferenças setor público X privado**

**INTERFERÊNCIA POLÍTICA**

PÚBLICO	PRIVADO
As constantes trocas de gestores públicos (eleições) que buscam a consecução de projetos pessoais ou partidários e o registro de feitos próprios que permitam sua continuidade no poder e a falta de um Planejamento Estratégico sedimentado culminam numa grande influência política nas decisões em detrimento de projetos que busquem a melhoria do serviço público, gerando descontinuidade nas ações de gestão (e na GP).	As empresas privadas em geral possuem sistemas de governança e Planejamento Estratégico que orientam o rumo dos negócios de maneira mais contínua e em prol dos objetivos da organização.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 29

**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

## RESULTADOS

# De que forma essas especificidades influenciam a implementação da GP nas organizações públicas?

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 30*

**A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS**

ESPECIFICIDADE	INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GP
Falta de maturidade relacionada à medição de resultados e acompanhamento do desempenho nas organizações públicas	Inviabiliza a tangibilização dos resultados decorrentes da adoção da GP
	↓
	As pessoas não percebem os ganhos que podem obter com a GP
	↓
	Dificulta a mobilização e comprometimento das pessoas para a implementação da GP

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 31*

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS	
ESPECIFICIDADES	INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GP
Perfil e postura dos servidores – menor comprometimento que no setor privado Falta de mecanismos de recompensa e reconhecimento Estabilidade dos servidores Falta de avaliação de desempenho criteriosa dos servidores	Não contribuem para o engajamento e motivação das pessoas para a GP.  Pode inviabilizar a identificação e a implementação de melhorias contínuas nos processos organizacionais, atividades intrínsecas da GP.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 32

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS	
ESPECIFICIDADES	INFLUÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DA GP
Documentação, controle e burocracia excessivos →	foco das pessoas não é direcionado para resultados, fica centrado nos controles
Interferências políticas - descontinuidade e instabilidade na gestão →	prejudica o ciclo da GP e gera descrédito das pessoas em relação à iniciativa de GP

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 33

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

## CONCLUSÃO

- a. As especificidades citadas podem comprometer a implementação efetiva da GP nas organizações públicas, pois não contribuem para gerar o comprometimento dos seus servidores, e
- b. pessoas comprometidas, capacitação, sensibilização das pessoas e mudança cultural são considerados, na opinião unânime dos oito especialistas entrevistados, como os seus principais fatores de sucesso.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 34*

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

## ASSIM...

**As especificidades das instituições públicas apresentadas e as diferenças apontadas entre o setor público e o setor privado devem ser objeto de atenção e/ou de adaptações nas ferramentas e modelos concebidos para a Gestão de Processos nas empresas do setor privado quando utilizadas no público.**

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

*Quadro 35*

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

E...

O motivo principal que gera a necessidade dessas adaptações é baseado na relevância da sensibilização das pessoas na administração pública, desde os gestores aos executores, na necessidade de motivá-los de maneira diferenciada das do setor privado, trazendo-as para uma adesão legítima e compromissada, para que a GP possa ser implementada de maneira efetiva, possibilitando melhorias contínuas nos processos.

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 36

A INFLUÊNCIA DAS ESPECIFICIDADES DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS

## QUESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

- a. Como medir resultados e acompanhar desempenhos no setor público?
- b. De que forma é possível gerar mais comprometimento nas pessoas das organizações públicas?
- c. Qual(ais) a(s) maneira(s) de solucionar a descontinuidade e a instabilidade na gestão pública, oriundas de interferências políticas?

Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp

Quadro 37

## **QUESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

- d. Como implementar mecanismos de recompensa e reconhecimento que sejam adequados ao perfil dos servidores públicos?**
- e. Como avaliar o desempenho dos servidores públicos de forma a contribuir para o seu comprometimento e a sua satisfação com o trabalho?**

*Quadro 38*

## **QUESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS**

- f. Quais as vantagens e desvantagens da estabilidade do emprego para a gestão das organizações públicas?**
- g. Como transformar a estabilidade do emprego numa aliada da gestão pública?**
- h. É possível flexibilizar procedimentos que visem à documentação e ao controle de processos da administração pública sem prejudicar o resguardo ao patrimônio público? Como?**

*Quadro 39*

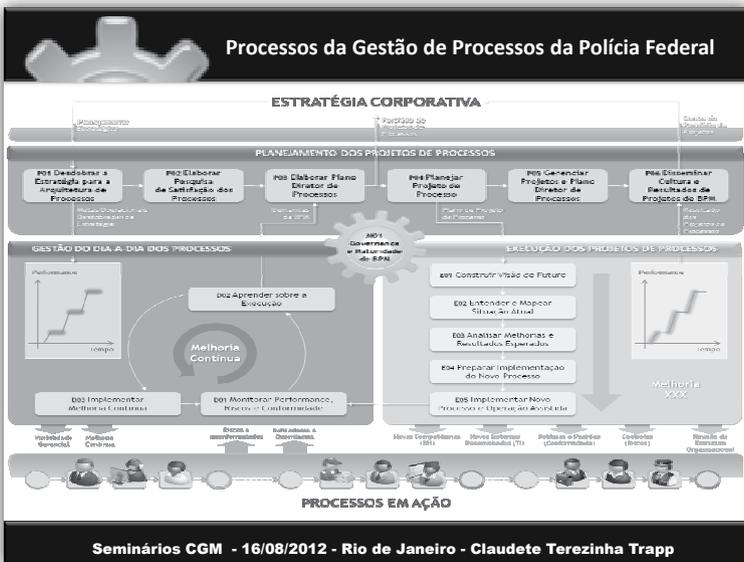
**ALGO MAIS**

**Artigo:** A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal

**Disponível em:**  
[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20Gestao%20por%20Processos\\_%20na%20Policia%20Federal%20Brasileira.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20Gestao%20por%20Processos_%20na%20Policia%20Federal%20Brasileira.pdf)

**Seminários CGM - 16/08/2012 - Rio de Janeiro - Claudete Terezinha Trapp**

Quadro 40



Quadro 41



**SEMPRE PRESENTE**

Eduardo Paes **Prefeito**

Carlos Alberto Vieira Muniz **Vice-Prefeito**

**CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO DO RIO DE JANEIRO**

Antonio Cesar Lins Cavalcanti **Controlador Geral**

Angela de Arezzo Meireles **Subcontroladora de Integração de Controles**

Nádia Assunção Fernandes Neves **Subcontroladora de Gestão**

**CADERNOS DA CONTROLADORIA**

Margarete Ramos **edição de texto**

Daniel S. Barros **capa e diagramação**

Rogério Lessa Benemond e Aislan Loyola **revisão de texto**

Michelle Antelo **transcrição de áudio**

\*\*\*

Cadernos da Controladoria é uma publicação feita a partir da transcrição

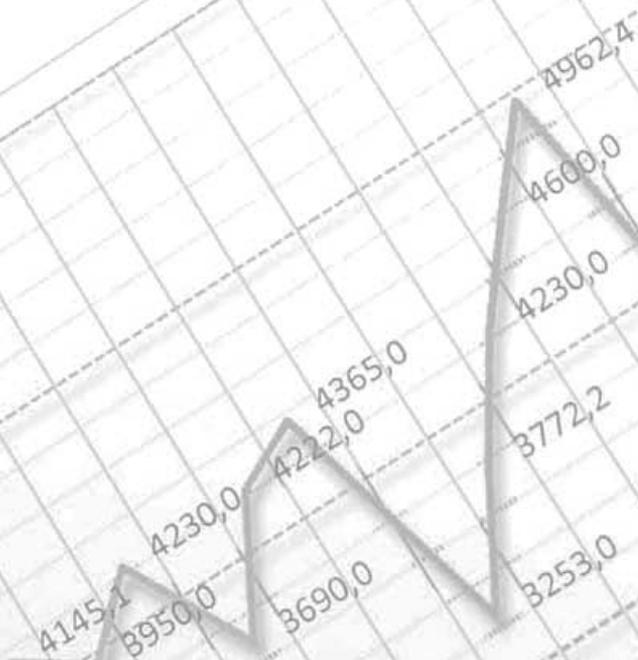
das palestras do programa Seminários da CGM

organização do evento:

Assessoria Técnica de Estratégia e Relações Institucionais de Controle (CG/ATRIC)

com

Electron  
commer



**Impressão:**  
Rio ADG Ltda.

lecom

Electron  
commer



**PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO**

**CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO**  
R. Afonso Cavalcanti, 455 sala 1409 - Cidade Nova - CEP 20211-901  
Rio de Janeiro - RJ - Tel.: (21) 2976-1515  
Email: [acs.cgm@pcrj.rj.gov.br](mailto:acs.cgm@pcrj.rj.gov.br) / web - <http://www.rio.rj.gov.br/cgm>