



# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



## CAPACIDADES DINÂMICAS EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS A PARTIR DA ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO BPM (*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*)

### Eixo Temático 3: Organizações, Gestão Criativa e Sustentabilidade

*Mirtile Maria Simão Verçosa Grassi*  
Universidade da Amazônia

*Tamara Almeida Damaceno*  
Universidade da Amazônia

#### RESUMO

Na atual conjuntura de transformações sociais, sobretudo, nas dimensões dinâmicas promovidas por mudanças de cultura, experiência e inovações no âmbito das organizações públicas e privadas percebe-se como relevante analisar os conhecimentos, capacidades, estruturas e competências geradas e percebidas decorridas deste processo. O objetivo do estudo esteve relacionado a analisar a operacionalização do BPM (Business Process Management) a partir dos pressupostos da Teoria da Capacidades Dinâmicas (TCD), aplicada na cadeia de valor do órgão público de forma estratégica. Para este estudo, foi analisada a ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários do Brasil. A coleta de dados foi realizada a partir dos documentos organizados no campo da Estratégia disponibilizados no portal da ANTAQ. Foi utilizada uma abordagem qualitativa com análise documental. Como resultado foi verificado que a implementação do BPM e o alinhamento de parte das ações em relação as dimensões do sensing, seizing e reconfiguring atreladas a TCD. Também foram levantadas limitações relativas à gestão da comunicação como operacionalização da gestão por processos de negócios alinhadas as capacidades dinâmicas, sendo sugeridas propostas de pesquisas futuras no contexto da dimensão reconfiguring.

**PALAVRAS-CHAVE:** BPM; Capacidades Dinâmicas; Gestão por Processos; Cadeia de Valor em Órgão Público.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



## 1. INTRODUÇÃO

No contexto atual das empresas e organizações percebe-se um cenário de grande competitividade, dinamismo e velocidade nos processos de decisões, e no objetivo de atender essa dimensão real, tem-se perseguido o alcance de soluções e implementações ancoradas em processos tecnológicos, a fim de melhor estruturar, integrar, propor flexibilidade e agilidade em suas operações. Neste mesmo sentido, na Gestão Pública, a crescente demanda da sociedade, a busca por implementação de sistemas eficientes, que proporcionem transparência e qualidade na prestação dos serviços, geraram fortes preocupações e necessidade por otimização dos processos implementados (SILVA, *et al*, 2021).

Para Santana (2016), A implementação de melhorias nos processos de gestão nas empresas configura-se como uma necessidade intrínseca para que as organizações atendam as constantes mudanças e adaptações em seu ambiente, a fim de posicionar de forma competitiva na apresentação e exercício de seus serviços. Isto posto, a gestão por processos possui um papel fundamental, uma vez que direcionam o alinhamento estratégico da organização de forma sistêmica, orgânica, democrática e orientada por meio de uma arquitetura e diálogo entre os atores direcionado pelos objetivos essenciais das empresas.

Conforme Koch (2016) compreender a funcionalidade dos processos, sua tipologia existente e oportunidades de melhoria contínua de forma futura é importante para direcionar a sua utilização, operação e gestão que proporcione a alta performance do resultado. De acordo com Silva *et al.* (2021), este movimento está atrelado a uma gestão sustentada pela tecnologia, onde os sistemas de informação voltados a estes interesses de gestão, levam a melhoria para as operações do cotidiano das organizações e proporcionam uma melhor experiência do cliente.

A partir de meados dos anos de 1990 percebeu-se uma crescente nos estudos e pesquisas a respeito da Abordagem da Administração, conceituada de Gestão por Processos de Negócios influenciada pelo movimento BPM (Business Process Management). O surgimento, a democratização do acesso e o processo de compra dos computadores pessoais decorridos nesta década com grande ênfase no Brasil, com novas tecnologias, o avanço da internet atuaram como grandes influenciadores e motivadores da disseminação desta metodologia (BALDAM *et al*, 2009).

Esta Metodologia incorpora em sua estrutura diversos conceitos desde o processo estratégico da organização, passando pelo desenvolvimento de um plano de negócio, multiplicação como cultura, estabelecimento do fluxo de comunicação organizacional, transparência e chegando também ao controle gerencial da organização. Sustentada por um conjunto de técnicas que relaciona a Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação, tendo como foco a otimização dos resultados, por meio da melhoria e integração dos processos da empresa, uma vez que permite modelar os processos existente historicamente, testar inúmeras variações e possibilidades de ocorrências e melhorias,

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARA





**UNAMA**  
APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



permitindo e construindo inovação e possibilitando rapidez (MARIANO; MÜLLER, 2012).

Perante o desafio de implementar, construir a arquitetura, estruturar e aumentar a transparência dos seus processos, as empresas se deparam com barreiras e problemas, tais como: falta de padronização, falta de alinhamento da iniciativa com a estratégia, resistência à mudança, falta de comprometimento, ferramentas inadequadas, não utilização ou utilização de muitos métodos de maneira desordenada e baixa integração por parte da cultura promovida e experienciada pela organização. Desta forma a Gestão Pública enfrenta estas mesmas problemáticas de implementação nos momentos atuais e o BPM ainda se apresenta como alternativa para compreender e atender a complexidade organizacional, a crescente exigência quanto à transparência nos negócios e aumento das operações e funcionalidades, tendo a Tecnologia da Informação como âncora e auxiliadora.

A Gestão Pública necessita de transformações estruturais de regras e processos para que sejam proporcionados novas experiências e melhores desempenho nos serviços prestados à sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2012a). Assim, a condução por diretrizes pode ser estabelecida através de um planejamento estratégico alinhado ao propósito enquanto órgão governamental. Com uma abordagem sistêmica a gestão por processo deve ser centrada no cliente pelo sequenciamento de atividades no intuito da entrega do serviço ou produto (SILVA, 2013).

Neste sentido, a visão das capacidades dinâmicas orienta-se para explicar os fatores que constituem a capacidade das empresas serem competitivas de forma contínua. Contudo, as condições de concorrência do mercado e os recursos são os norteadores, ou seja, precisa existir a interação do contexto interno e o ambiente da empresa para responder a dinâmica do mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). “As capacidades dinâmicas são um padrão estável e aprendido de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de uma melhor eficácia.” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340).

Baptista (2021), afirma que há várias definições e esforços a fim de desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas desde o modelo teórico inicial proposto por Teece, Pisano e Shuen, posto que a proposta das capacidades dinâmicas é construída na discussão da aplicação de teorias econômicas dirigidas para recursos, em ambientes organizacionais em condições de turbulência e volatilidade.

Neste contexto, esta pesquisa busca analisar como o gerenciamento de processos de negócios ou BPM (Business Process Management) pode ser aplicado com o olhar para Teoria da Capacidades Dinâmicas. O objetivo do estudo é analisar operacionalização do BPM e suas capacidades dinâmicas geradas no contexto da experiência pública de forma estratégica.

Para este estudo foi analisado a empresa pública ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários. Foi utilizado como base de pesquisa as informações e

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



documentos acessados através de seu Portal, disponibilizado em site oficial do governo federal do Brasil. A ANTAQ é uma autarquia com autonomia administrativa e funcional vinculada ao Ministério da Infraestrutura e com responsabilidade da regulamentação, controle tarifário, estudo e desenvolvimento do transporte aquaviário no Brasil.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura apresentada a seguir inicia com uma análise sobre a evolução conceitual relacionada aos princípios do Business Process Management (BPM) e Teoria das Capacidades Dinâmicas. A partir da visão geral do assunto demonstra-se o procedimento, metodologia utilizadas e resultados do estudo.

### 2.1 Business Process Management (BPM)

O Business Process Management é uma metodologia que tem como objetivo implementar uma melhor experiência e controle organizacional através de sua logística estratégica e instrumental. Concerne em uma abordagem estruturada, ancorada na visão por processos, de análise e melhoria contínua dos parâmetros de processo de uma organização que inclui métodos, técnicas e instrumentos para suporte ao planejamento, implantação, gerenciamento e análise das informações nas organizações (SANTANA, 2016).

Conforme Koch (2016), a realidade das organizações compreende rotineiramente um conjunto de processos interrelacionados e, para conceituar e entender o Gerenciamento de Processos é bem importante definir esses processos no âmbito de negócios. Desta forma, podemos conceituar que os processos consistem em atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de construir, produzir um bem, produto ou serviço que agrega valor para os clientes.

A produção histórica dos estudos da Gestão de Processos pode ser analisada na literatura principalmente em três frentes teóricas e instrumentais. A primeira compreendida no contexto da Qualidade Total, que obteve seu início por volta da década de 50 com Deming e Juran, cujos estudos estiveram voltados para estabelecer formatos para a produção de um sistema de gestão da qualidade. A segunda, ocorreu na década de 90, com a reengenharia de processos, defendida por Davenport e Hammer, cujos conceitos estiveram ligados a reengenharia, onde o redesenho de processos envolve a redefinição dos processos, das estruturas organizacionais e dos sistemas de informação, com objetivo de otimizar os resultados da organização. A terceira onda é o Business Process Management, que veio para ampliar as ideias anteriores relativas a que os modelos de Gestão de Processos demonstram ao longo da história, desde o excesso de formalismo até a falta de linguagem padronizada para representar e mapear processos (SMITH; FINGAR, 2003).

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



A metodologia BPM abrange não só a descoberta, desenho e implantação dos processos de negócio, mas também o controle executivo, administrativo e de supervisão sobre eles, garantindo que eles permaneçam em conformidade com os objetivos de negócios para assegurar a satisfação dos clientes.

## 2.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas

A abordagem das capacidades dinâmicas, partindo dos autores seminais, propõe um estudo ordenado a ser aplicado em ambientes de alta volatilidade dentro do contexto da área disciplinar da gestão estratégica. A base dos estudos está atrelada em perspectivas econômicas e na Teoria Organizacional, as quais englobam estudos dos ambientes internos e externos da organização (PARRA; DOMINGUEZ; COY, 2020). Outra análise abordada na literatura sobre o tema, tem o olhar voltado para o que e como são desenvolvidas estas capacidades atreladas aos cenários organizacionais em transformações, além de agregar estudos na perspectiva dos processos organizacionais, os quais dão suporte aos estabelecimentos de recursos para as capacidades dinâmicas, visto que, os mesmos se desenvolvem a partir da construção de novos cenários competitivos, adequando uma nova maneira empresarial de competir, caracterizando o suporte para redefinição e reconfiguração das capacidades. Por outro lado, tais mudanças são mais profundas, pois agregam o sistema de crenças das empresas que são a base da definição de sua cultura. Neste sentido, quando são estabelecidas estas mudanças, pode ser verificada uma mudança estratégica radical na empresa. (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2019).

Nos estudos de Teece (2007), foi identificado estudos voltados aos ambientes de negócios e oportunidades tecnológicas, o que se destaca o termo presciente, voltado para atividade de antecipar o futuro para que as organizações possam se adequar as mudanças, o que envolve a interpretação destes gestores, tanto na análise do ambiente quanto para as capacidades organizacionais (TAKAHASCHI; BULGACOV, 2019).

No quadro 1 abaixo, elaborado por Froehlich (2014), é apresentado uma síntese dos principais conceitos de capacidades dinâmicas.

Quadro 1: Conceitos de Capacidades Dinâmicas

Autor	Conceito	Ênfase
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Capacidades Dinâmicas são as habilidades em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta as rápidas mudanças ambientais	Habilidade; competências internas e externas; mudanças.
Eisenhardt e Martin (2000)	Capacidades dinâmicas são os processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos para se ajustar ou criar mudanças de mercado. As capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas por meio das quais as firmas alcançam novas configurações de recursos enquanto mercados	Processos; mudanças; rotinas organizacionais e estratégicas.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DE PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



	emergem, colidem, se dividem, evoluem e morrem.	
Galunic e Eisenhardt (2001)	Capacidades dinâmicas são os processos pelos quais os gestores manipulam recursos em novas configurações, conforme os mercados mudam.	Processos; recursos; mudanças.
Griffith e Harvey (2021)	Capacidades dinâmicas são a criação de combinações de recursos de difícil imitação, incluindo a coordenação eficaz das relações interorganizacionais em uma base global que fornece vantagem competitiva para empresa.	Combinações de recursos; difícil imitação; relações interorganizacionais.
Zollo e Winter (2002)	Capacidades dinâmicas tratam de um padrão de atividade coletiva estável e apreendido pelo qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas organizacionais.	Aprendizagem coletiva; rotinas organizacionais.
Zahra e Gorge (2002)	Capacidades dinâmicas são as capacidades orientadas para as mudanças que auxiliam as empresas a redefinirem e reconfigurar sua base de recursos para responder demandas de consumidores e estratégias dos competidores que estão se desenvolvendo.	Capacidade; mudança.
Winter (2003)	Capacidades dinâmicas são capacidades que operam para ampliar, molificar ou criar capacidades ordinárias.	Capacidades ordinárias.
Helfat e Peteraf (2003)	Capacidades dinâmicas são as capacidades gerenciais para criar, ampliar ou modificar a base de recursos de uma organização.	Capacidade gerencial; recursos.
Verona e Ravasi (2003)	Capacidades dinâmicas são definidas pela criação, absorção, integração e reconfiguração do conhecimento, que por sua vez, se baseiam numa combinação coerente de recursos.	Conhecimento; recursos.
Zott (2003)	Capacidades dinâmicas são os processos organizacionais que orientam a evolução dos recursos e das rotinas.	Processos; recursos; rotinas operacionais.
Nelson e Winter (2005)	Capacidades dinâmicas são rotinas que emergem de processos dependentes de caminhos.	Rotinas; processos dependentes de caminhos.
Teece (2007)	Capacidades dinâmicas tratam da capacidade de identificar e moldar oportunidade e ameaças, aproveitar oportunidades, e manter a competitividade por meio do reforço, combinação, proteção, e quando necessário, da reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da organização.	Capacidades, reconfiguração, ativos tangíveis e intangíveis.
Wang e Ahmed (2007)	Capacidades dinâmicas estão relacionadas com o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, reconstruir suas capacidades chaves em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar vantagem competitiva.	Comportamento organizacional; recursos e capacidades.

Fonte: Froehlich (2014), p. 64-66. adaptado.

Neste sentido, o estudo das capacidades dinâmicas tem precedentes que não podem ser ignorados, sendo preciso conduzir através dos estudos dos seus micros

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL DE FOMENTO À PESQUISA E INOVAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



fundamentos, e com uma orientação mais contemporânea, com o olhar em relação a noção de recursos e competências. Pelo que, as capacidades dinâmicas podem ser vistas como uma prática que possibilita flexibilidade e rapidez de renovação da organização para desenvolver novas competências, habilidades, ações, entre outras, com o intuito de promover as mudanças organizacionais (TAKAHASCHI E BULGACOV, 2019).

As capacidades dinâmicas se enquadram no modelo de transformação com a capacidade de gerar respostas rápidas e compreender como as organizações conseguem realizar mudanças tecnológicas, desenvolver competências e proporcionar mudanças no mercado (TEECE *et al.*, 2013). Assim sendo, o direcionamento estratégico, alinhado a capacidades de P&D, da alocação de recursos, da construção de uma cultura inovadora, das trajetórias tecnológicas e das alianças estratégicas desenvolvidas podem ser determinantes para criar valor com a transformação digital (FERNANDES; FLEURY; DA SILVA, 2019).

Os elementos determinantes das Capacidades Dinâmicas são construídos com a trajetória organizacional, através de uma construção cumulativa de conhecimento. Cita tais elementos como um conjunto de: comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, voltados para mudança e a inovação, e que as CD podem ser identificadas a partir de uma série de indicadores, como: geração de ideias e introdução de rupturas no mercado; mudanças organizacionais; inovação e desenvolvimento de novos mercados (TEECE, 2014).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa esteve orientada pelos pressupostos da abordagem qualitativa dos estudos organizacionais, visão teórica que se fundamenta a partir da necessidade de investigar o campo exploratório e fenomenológico da realidade, baseando-se na interpretação e análise dos dados. De natureza bibliográfica, obteve como coleta de dados a análise documental, a partir da construção de duas matrizes teóricas a fim de analisar a implementação do BPM e outra destinado a analisar as percepções relacionadas as capacidades dinâmicas identificadas nos questionamentos elencados na pesquisa.

Para o levantamento, coleta de dados e análise dos resultados foram utilizados dados disponibilizados no Portal oficial da ANTAQ, tomando por base os planos estratégicos dos ciclos 2016-2020 e 2021-2024, além das informações, imagens e fluxos disponibilizados de forma aberta.

### 4. RESULTADOS

#### 4.1 Síntese da Abordagem Estratégica

A Gestão Estratégica é formalizada através do documento Modelo de Gestão Estratégica elaborado em 2020 e revisado em 2022. O processo de planejamento

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

## CIÊNCIA E INOVAÇÃO EM GESTÃO NA AMAZÔNIA

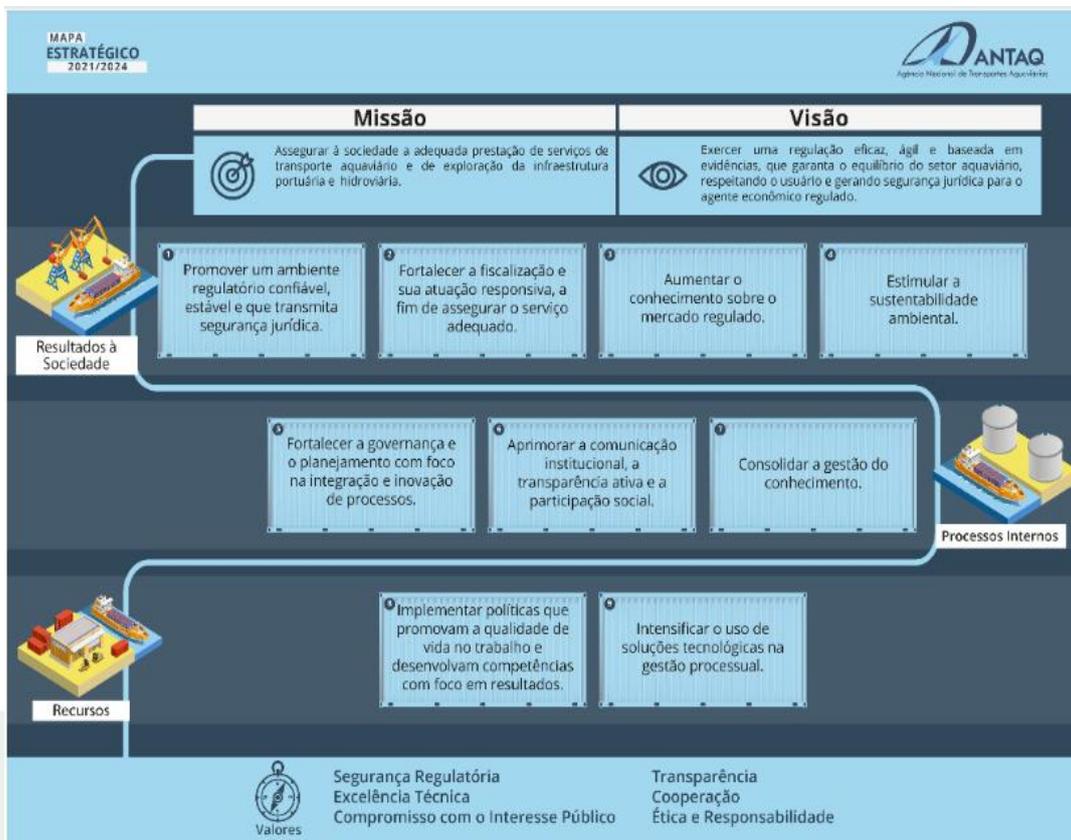


estratégico institucional tem como base a metodologia Balanced Scorecard (BSC). O BSC é, basicamente, um sistema de gestão estratégica que alinha os objetivos organizacionais aos processos que darão suporte à implementação das estratégias estabelecidas, com o intuito de alcançar tais objetivos.

O BSC pode ser utilizado nas perspectivas de cliente, processos internos, financeira, aprendizado e inovação ou crescimento, e para os órgãos públicos o posicionamento estratégico estão relacionados com o tema excelência da prestação de serviços, atendimento à sociedade, desenvolvimentos de questões sociais, econômicas e sustentáveis (RESENDE, 2018).

O mapa estratégico da Agência, demonstra graficamente o seu planejamento estratégico estão focados pelas perspectivas: Recursos, Processos Internos e Resultados para Sociedade, para o alcance da missão e visão de futuro da Agência. O mapa estratégico possibilita a formalização e visualização das estratégias das organizações públicas ou privadas, e por simplificação os objetivos estratégicos, desafios e estratégias podem ser resumidos em macro objetivos (RESENDE, 2018).

Figura 1: Mapa Estratégico - ANTAQ



Fonte: Mapa Estratégico da ANTAQ – Portal ANTAQ.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Para estabelecimento do planejamento estratégico, o Comitê Estratégico de Governança (CEG) é a instância central no Modelo de Gestão Estratégica da Antaq, sendo um fórum deliberativo permanente, criado por meio da Portaria nº 277/2019/DG/Antaq, que juntamente com a instância temporária, Rede de Inteligência e Planejamento Estratégico (RIPE), assessorou o CEG na definição da visão, missão, valores, objetivos e iniciativas estratégicas e demais componentes estratégicos a serem inseridos no Plano Estratégico da Antaq para o ciclo 2021-2024.

## 4.2 Cadeia de Valor

Para entendimento da cadeia de valor da ANTAQ e sua relação com uma visão de gestão por processos deve ser analisado o planejamento estratégico do período de 2016-2020, que foi considerado como o segundo ciclo de planejamento da Agência, elaborado na época pelo NPMG – Núcleo de Planejamento e Gestão, um colegiado responsável pelo modelo de governança. Este plano estratégico também foi pautado considerando o BSC - Balanced Scorecard. (ANTAQ, 2016).

Neste sentido, são apresentados os portfólios de projetos em relação as perspectivas estratégicas do período acima citado: 1. Resultados para Sociedade, 2. Processos Internos, 3. Aprendizado e Crescimento, 4. Finanças. Na perspectiva de Processos Internos foram propostos seis objetivos, sendo no quinto informado as iniciativas: (F.1) I.21- Elaborar a Cadeia de Valor da ANTAQ., I.22 – Criar a Visão de Macroprocessos da Antaq.

Desta forma, são consideradas estas iniciativas, como ponto de partida, para análise preliminar da gestão por processos de negócios aplicadas na cadeia de valor desta Agência.

Figura 2: Iniciativa relacionada à perspectiva de processos

(\*) Comissão Gestora do Plano de Logística Sustentável (Portaria Nº 253/2014 - DG)

OBJETIVO P5	INICIATIVA	RESP.
AUMENTAR A AGILIDADE E PRODUTIVIDADE DOS PROCESSOS INTERNOS	I21. Elaborar a Cadeia de Valor da ANTAQ	SPL/SAF
	I22. Criar a Visão de Futuro dos macroprocessos da ANTAQ	SPL/SAF

Fonte: Plano Estratégico – ANTAQ (2016-2020)

Apresentado uma visão sistêmica dos processos e serviços realizados pela ANTAQ, a Cadeia de Valor da ANTAQ é composta por quatro Macroprocessos

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





# UNAMA

APRESENTA:

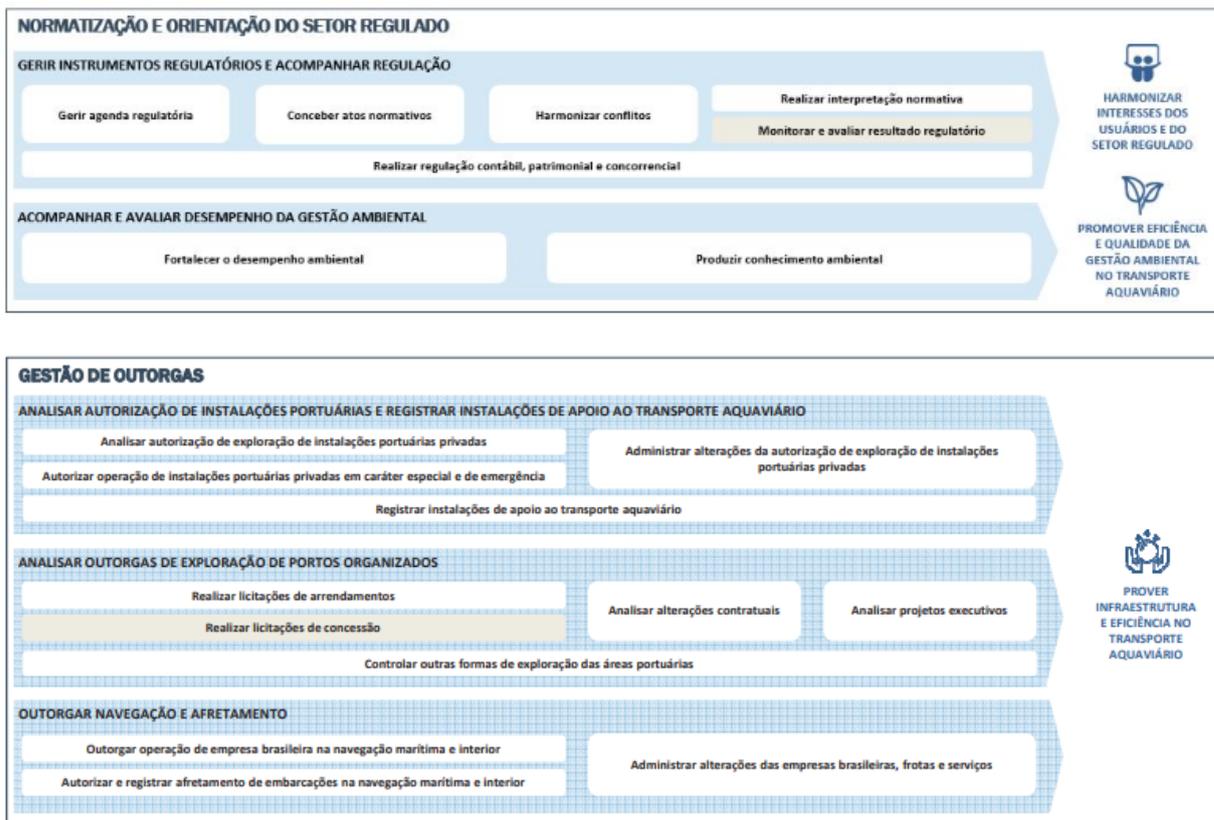
## CIÊNCIA E INOVAÇÃO EM GESTÃO NA AMAZÔNIA



Finalísticos e um Macroprocesso de Estratégia, Gestão e Suporte (ANTAQ, 2021). Esta visão auxiliam os cidadãos a compreenderem os serviços e benefícios alcançados. A Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais (CGP) é responsável por gerir a cadeia de valor e respectivas atualizações, que conforme documentado, contém todos os processos de negócio e serviços oferecidos pela Agência, fornecendo assim uma visão ampla do seu funcionamento - foco na geração de valor público. Desta forma, aprimora a análise das dificuldades, a identificação das oportunidades e pontos de mudança na estrutura organizacional (ANTAQ, 2021).

Os processos considerados finalísticos (identificados como macroprocessos): a. Normatização e Orientação do Setor Regulado, b. Gestão de Outorgas, c. Fiscalização e d. Produção de Conteúdo Aquaviário. Conforme descrito na Figura 3.

Figura 3: Cadeia de Valor da ANTAQ



REALIZAÇÃO:

APOIO:

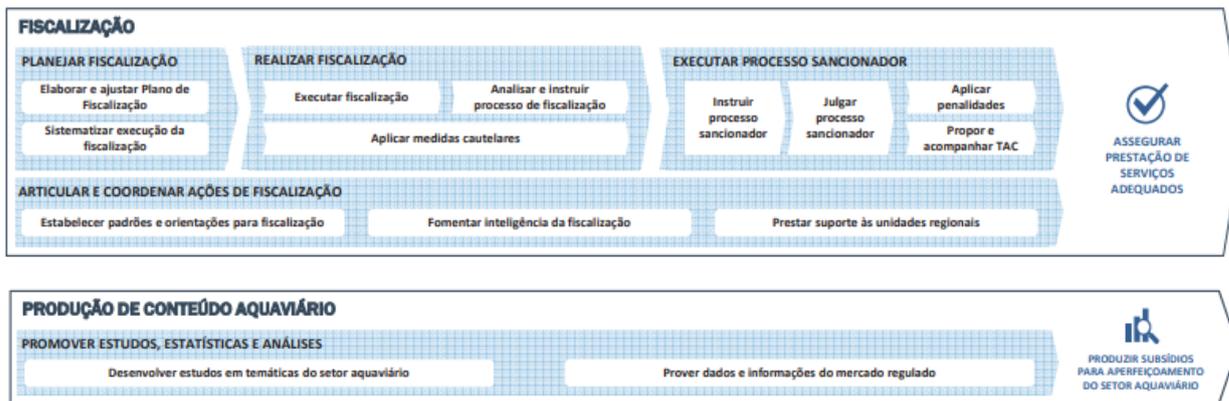




# UNAMA

APRESENTA:

## CIÊNCIA E INOVAÇÃO EM GESTÃO NA AMAZÔNIA



Fonte: Cadeia de Valor ANTAQ

### 4.3 Implementação do BPM (*Business Process Management*)

No contexto da cadeia de valor em relação ao mapeamento de processos, foram considerados a partir dos macroprocessos finalísticos, o desdobramento da composição dos processos e respectivos subprocessos e atividades. Neste contexto, os processos são voltados ao valor a ser gerado, ou seja, o valor do serviço esperado.

Para responsabilidade da efetivação do modelo de BPM, a Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais (CGP), foi implementada por meio da Resolução Normativa Antaq nº 25 de 2018, prestando apoio direto a Secretaria de Planejamento e Coordenação Interna (SPL), tendo em seu escopo: revisão da cadeia de valor Antaq, criação do repositório de processos mapeados da agência e suporte na modelagem de processos das UORG da Agência. Além da implantação do Escritório de Gestão de Processos (Antaq 2022a).

Para este estudo foi considerado apenas o processo finalístico a. Normatização e Orientação do Setor Regulado, para análise das ações voltadas ao gerenciamento por processos de negócios relativos a análise de processos, respectiva modelagem de processo e valor agregado, conforme apresentado no Quadro 2.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Quadro 2: Macroprocesso Normatização e Orientação do Setor Regulado

MACROPROCESSO FINALÍSTICO	PROCESSOS	SUBPROCESSO (quantidade de atividades modeladas)	VALOR AGREGADO
Normatização e Orientação do Setor Regulado (16 fluxos de atividades modelados)	Gerir instrumentos regulatórios e acompanhar regulação	1. Gerir agenda regulatória (3) 2. Conceber atos normativos (7) 3. Harmonizar Conflitos (6) 4. Realizar interpretação * normativa * 5. Monitorar e avaliar atos * regulatórios	<b>Harmonizar interesses dos usuários e do setor regulado</b>
	Acompanhar e Avaliar o desempenho da Gestão Ambiental	6. Fortalecer o desempenho (*) ambiental 7. Produzir conhecimento (*) ambiental	<b>Prover eficiência e qualidade da gestão ambiental no transporte aquaviário</b>
(*) fluxos não modelados			

Fonte: Autoras. (Adaptado com base na Cadeia de Valor ANTAQ).

Os 16 fluxos modelados e documentados conforme quantificados na coluna subprocesso são: elaborar agenda regulatória, monitorar agenda regulatória e revisar agenda regulatória, realizar análise de impacto regulatório (AIR), elaborar intervenção regulatória, monitorar intervenção regulatória, realizar avaliação de resultado regulatório (ARR), atualizar estoque regulatório, monitorar estoque regulatório, solucionar problema de estoque regulatório.

Para modelagem de processo é utilizado o software “Bisagi Modeler” com notação de padrão BPMN (Business Process Model and Notation), alinhados ao BPM CBOK v.3 (ABPM, 2013). Sendo apresentados fluxos detalhados e funções envolvidas nas atividades que englobam os subprocessos identificados em cada macroprocesso, conforme exemplificado em Figura 4.

REALIZAÇÃO:



APOIO:







# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



Na definição de papéis para gestão por processos, foi apresentado a criação da Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais (CGP), sendo evidenciado a condução da construção do Escritório de Processos, além das atividades de gestão do repositório de processos, treinamento e suportes para unidades da ANTAQ.

Como também, foi apresentado as tratativas de análises de processos e modelagem, pelo contexto do BPM, através do mapeamento dos macroprocessos, que neste estudo foi apresentado pelo macrop processo finalístico de Normatização e Orientação do Setor Regulado. Com o desdobramento de seus processos, subprocessos e atividades, através de tecnologia para BPM, utilizando o “Bisagi Modeler” com notações BPMN.

Em relação ao desempenho, foi analisado que planejamento estratégico apresentou indicadores de resultados atrelados aos objetivos, na Perspectiva de Processos. Por fim, para o planejamento estratégico de 2021-2024, analisado o registro da ação com foco em ciclo de melhoria para condução da gestão por processos de negócios, citando o projeto PE114 - Implementar ciclo BPMN nos processos críticos da ANTAQ.

Foi verificado para análise da operacionalização do BPM pelo contexto da Teoria das Capacidades Dinâmicas, na dimensão de sensing (capacidade de percepção) quando da proposta de formalização da Gestão Estratégica da ANTAQ, através do documento Modelo de Gestão Estratégica elaborado em 2020 e revisado em 2022, que inclui fases de realização do diagnóstico do ambiente externo e análise do ambiente externo. Santos, 2021 cita o vínculo com capacidades dinâmica a partir do monitoramento e avaliação tanto do ambiente externo como o desempenho organizacional. Como também, a percepção de mudanças no ambiente de mercado, verificado nos portfólios estratégicos a previsão de iniciativas na Perspectiva de Processos Internos disponibilizados no Plano Estratégico 2016-2020 (ANTAQ, 2016) e objetivos estratégicos na previsão de Perspectivas de Processos Internos no Plano Estratégico 2021-2024 (ANTAQ, 2021a). De acordo com Poepelbuss 2012, o sensing é estabelecido, na visão de ciclo BPM, com os impulsos e necessidades para mudar os processos de negócios.

Na validação da estratégia estabelecida pelo planejamento estratégico da ANTAQ, e nas próprias ações voltadas de definir e redesenhar a arquiteturas de processos, através da efetivação do modelo de BPM, sob a gestão da Coordenadoria de Gestão de Processos Organizacionais (CGP), são verificados alinhamentos com a dimensão seizing das capacidades dinâmicas. De acordo com Santos, 2021, baseado em Bernardo; Júnior Galina e Pádua, 2017, o alinhamento da governança de processos com a priorização dos processos e utilização de ferramentas para arquitetura de processos estão alinhadas as capacidades de processos.

O alinhamento com a dimensão reconfiguring pode ser verificado a utilização da modelagem de processos com a utilização do software “Bisagi Modeler”, com notação de padrão BPMN (Business Process Model and Notation). Este processo se estabeleceu a

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



partir da análise de processos de negócios, definidos na cadeia de valor da ANTAQ, sendo considerados os macroprocessos finalísticos com a decomposição dos processos e respectivos subprocessos e atividades. Como também, a implementação de indicadores de processos, citados com citação de respectivos indicadores de desempenho na perspectiva processos para o Objetivo 5 (Antaq, 2022b, p.13). Deste modo, após a análise, a modelagem de processos de negócios pelo ciclo BPM, incluindo monitoramento e controle, é estabelecido um alinhamento com a dimensão reconfiguring (SANTOS, 2021).

Este estudo apresenta limitações em relação a Gestão por Processo de Negócios da ANTAQ, pois a partir dos documentos acessados, não foi possível identificar um cronograma mais detalhado de ações de conclusão e respectivas resultados atrelados a melhoria de processos, a partir das fases de análise, modelagem dos processos finalísticos de sua cadeia de valor. Também, não foi possível ter acesso as regras ou procedimentos estabelecidos para condução das atividades de Gestão por Processos de Negócios, que normalmente são apresentadas em documentos elaborados durante a implementação de escritórios de processos.

Verificada a impossibilidade de evidenciar como a base de gestão de conhecimento e os acessos aos repositórios de processos são conduzidos, controlados e disponibilizados aos colaboradores envolvidos pelas atividades explicitadas nos fluxos das atividades modeladas. Para pesquisas futuras, podem ser analisadas a condução de documentos relativos e políticas e regras que partiram dos processos mapeados, analisados e modelados da ANTAQ. A estruturação e nível de maturidade de seu Escritório de Processos como área líder da gestão por processos, como também, a análise da adoção da gestão por processos de negócios e práticas de BPM, em outros órgãos públicos, em alinhamentos com as dimensões das capacidades dinâmicas, ou mesmo a prática da operacionalização desta na ANTAQ em relação a outra agência governamental.

## 6. REFERÊNCIAS

ABPM, Brasil. BPM CBOK: Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios, v.3.0. 1. ed. São Paulo: ABPM, 2013.

ANTAQ. Cadeia de Valor. 2021a. Disponível em: <<https://www.gov.br/antaq/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/cadeia-de-valor>>. Acesso em: 27 jan..2022.

\_\_\_\_\_. Gestão por Processos de Negócio (BPM). 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/antaq/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/gestao-por-processos-de-negocio-bpm>. Acesso em: 03 jan. 2023.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARA





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



\_\_\_\_\_ Modelo de Gestão Estratégica. 2022b. Disponível em: <[modelo-de-gestao-estrategica-2021-12-7-22.pdf](#)> Acesso : 27 dez.2022.

\_\_\_\_\_ Plano Estratégico 2016 - 2020. 2016. Disponível em:  
<<https://www.gov.br/antag/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-estrategico-antag-2016-2020.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2022.

\_\_\_\_\_ Plano Estratégico 2021 - 2024. 2021a. Disponível em:  
<https://www.gov.br/antag/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/plano-estrategico-relatorio-executivo-comprimido-12-7-2022.pdf> >. Acesso em: 27 jan..2022.

\_\_\_\_\_ Plano Estratégico 2021 – 2024: Portifólio de Projetos. 2021b. Disponível em: <<https://www.gov.br/antag/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/plano-estrategico-portfolio-de-projetos-julho-de-2022.pdf>> Acesso em: 05 jan. 2023.

BALDAM, Roquemar. *et al.* Gerenciamento de processo de negócios: BPM – Business Process Management. 2ª. Ed. São Paulo: Érica, 2009.

BAPTISTA, José Ricardo. Transformação Digital e as Modificações que Ocorrem nos Modelos de Negócios a Luz das Capacidades Dinâmicas. Orientador: Alberto Luiz Albertin. 2021. 292 f. Tese (Doutorado) – Curso de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2021. Disponível em:  
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/31178/TESE%20DE%20DOUTORADO%20JOSE%20RICARDO%20BAPTISTA%20-%20Vfinal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 03 mar.2023.

DOS SANTOS, Ana Augusta Almeida de Souza. Framework de promoção de BPM para startups: desenvolvendo capacidades dinâmicas. Orientador: Silvia Inês Dallavalle de Pádua. 2022. 167 f. Tese (Doutorado) – Programa de Administração em Administração de Empresas, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2021. Disponível em:  
<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-25042022-103928/en.php>. Acesso em: 05 fev.2023.

FERNANDES, Karina Ribeiro e FLEURY, Maria Tereza Leme e SILVA, Luciano Ferreira da. A Transformação Digital e o Desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: um mapeamento da literatura. 2019, Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2019. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjY4NDM=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4NDM=). Acesso em: 05 mar. 2023.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



FROEHLICH, Cristiane. O Desenvolvimento da Capacidade de Inovação para Alavancar a Sustentabilidade Empresarial: estudo de caso na Artecola e no Hospital Mãe de Deus. Orientador: Claudia Cristina Bitencourt. 2014. 296 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, 2014. Disponível:  
<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4301/CristianeFroehlich.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 04 set 2023.

KOCH, Giovani Valar. Business process management (BPM) em instituições federais de ensino superior. Orientador: Cláudio José Müller. 119 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016. Disponível:  
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/165283/001044693.pdf?seq>. Acesso: 19 set 2023.

MARIANO, Isadora Cidade; MÜLLER, Cláudio José. Cidade. Melhoria de Processos pelo BPM: Aplicação no setor público. Repositório Digital – UFRGS, 2012. Disponível:  
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/65643/000857914.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso: 19 set 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de planejamento governamental. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry.; QUINN, James. Brian. O Processo da Estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PARRA, Wilson Cadrazco; COY, Jahir Lobana; DOMINGUES, Alvaro Zapata. Capacidades dinâmicas: aportes y tendencias. Revista Lasallista De Investigación. V.17, n. 1, 2020. Disponível:  
[https://www.researchgate.net/publication/343999075\\_Capacidades\\_dinamicas\\_aportes\\_y\\_tendencias](https://www.researchgate.net/publication/343999075_Capacidades_dinamicas_aportes_y_tendencias). Acesso: 03 set. 2023.

POEPELBUSS, Jens. Boundary spanning in business process management: theoretical framing and case study. 2012. *MCIS 2012 Proceedings*. 17 Disponível:  
<https://aisel.aisnet.org/amcis2012/proceedings/EndUserIS/17/>. Acesso: 05 mar 2023

RESENDE, Denis Alcides. A. Planejamento Estratégico para Organizações Privadas e Públicas. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2018.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



SANTANA, David Martins de. Indicadores de desempenho: recursos de gestão de processos como alternativa para modernizar a gestão pública, um estudo no Hospital das Clínicas de Pernambuco. Orientador: Nadi Helena Presser. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – UFPE, Recife, 2016. Disponível: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/311>. Acesso: 19 set 2023.

SILVA, Cleia Leimara Marinho; DE CARVALHO, Maria Zenaide; DE SÃO PEDRO FILHO, Flávio. Public management by results: an instrumental perspective for dynamics in processes. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 8, p. 85429-85450, 2021. Disponível: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/35183/pdf>. Acesso: 05 mar 2023.

SILVA, Sarah de Oliveira. Pensamento sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática. *Revista Gestão & Conhecimento*, Edição Especial, 367-383. 2012. Disponível [https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1\\_8cbs/artigos\\_8\\_cbs\\_2012.html](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/artigos_8_cbs_2012.html). Acesso: 05 mar 2023.

SMITH, Howard.; FINGAR, Peter. *Business Process Management: the third wave*. 1ª. Ed. Business Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, 2003.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch; BULGACOV, Sérgio. (org). *Capacidades Dinâmicas e Renovação Estratégica*. 1ª. Ed. Curitiba: Juruá, 2019.

TEECE, David. J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, p. 1319-1350, 2007. Disponível: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.640>. Acesso: 05 mar. 2023.

TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amp.2013.0116>. Acesso: 05 mar. 2023.

ZAHRA, Shaker. A.; SAPIENZA, Harry. J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955, 2016. Disponível em:

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





# UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO  
EM GESTÃO NA  
AMAZÔNIA



<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>. Acesso em: 05 mar 2023.

ZOLLO, Maurizio.; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the Evolution of Dynamic capabilities. *Organization Science*, v.13, n.3, p. 339-351, 2002. Disponível: [https://www.academia.edu/398873/Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities](https://www.academia.edu/398873/Deliberate_Learning_and_the_Evolution_of_Dynamic_Capabilities). Acesso: 06 maio 2023.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA NACIONAL  
DE APOIO ÀS INSTITUIÇÕES  
DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ

