

GESTÃO POR PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL

MÁRCIA PINTO MIRANDA¹; THÁBATA BIERHALS HARTWIG²; ELAINE GARCIA DOS SANTOS³

¹Universidade Federal de Pelotas – marciapintomirandaju@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – thabatabierhals@gmail.com

³Universidade Federal de Pelotas – elainezitzke@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O Brasil, na década de 1990, através da abertura do mercado à importação, sofreu grandes mudanças, com o surgimento de novas tecnologias, de novos materiais, e da microinformática, fatores que propiciaram o aumento da competição e fez com que muitas empresas tivessem que atuar em mercados antes restritos. (ALBUQUERQUE, 2006).

Diante desse contexto, surgiram novos negócios, novos serviços e a sociedade passou a demandar pela satisfação de novas necessidades. Em pouco tempo, houveram grandes transformações no mercado e o nível de exigência dos consumidores aumentou, assim como aumentou a exigência dos usuários dos serviços públicos e a necessidade das Instituições Públicas de se adequarem aos paradigmas ditados pelas organizações modernas. O foco no usuário do serviço público e a entrega de valor a sociedade torna-se imperativa.

Um governo eficaz torna-se a nova bandeira diante das intensas mudanças ocorridas nas últimas décadas. Não há mais espaço para um governo burocrático e deficitário. Definir o papel dos governos, suas atividades e programas que gerem resultados para a comunidade e a sociedade, é uma necessidade que deve ser repensada. (DRUCKER, 1998).

Conforme De Sordi (2014), às organizações tem revisto suas estruturas e a maneira como coordenam seus fluxos de trabalho que passaram a ser orientados por mudanças nas formas como a nova gestão enxerga os processos, não mais pelas suas funcionalidades, mas pelas soluções que conseguem entregar aos clientes.

Assim, impulsionada pela reforma gerencial na administração pública, e incorporando iniciativas anteriores para modernizar a administração pública brasileira, em 2005, o governo federal lança o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública, com diretrizes que orientam a aplicação da gestão por processos nos órgãos públicos. (GRIN, 2013)

Esse programa serve como orientação metodológica para aplicação do Gerenciamento de processos de negócios dentro da Administração Pública e se baseia no Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios – CBOK desenvolvido pela ABPMB (Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio). Segundo a ABPMB, o início das atividades em torno do gerenciamento por processos se dá com a criação de um escritório de processos que fornecerá as bases de conhecimentos, os métodos, as técnicas e as ferramentas necessárias para a mudança dentro da organização, funcionando como uma consultoria.

Assim, baseados nas diretrizes da nova gestão pública a Universidade Federal de Pelotas criou, em 2017, o seu escritório de processos, com a finalidade de contribuir para o desenvolvimento da instituição, entregando valor e serviços públicos de qualidade à sociedade. Portanto, o escritório de processos

da Universidade Federal de Pelotas é o ponto de partida para a análise dos instrumentos utilizados pela gestão para aprimorar seus processos de trabalho e as atividades dentro da instituição.

O escritório de processos (EP) é um setor estratégico dentro da instituição já que uma de suas finalidades é fazer com que os processos sejam alinhados com os objetivos e as metas dentro da organização, ou seja, os instrumentos de trabalho do EP são os processos criados a fim de gerar valor aos usuários dos serviços públicos.

O Gespública define processo como um “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor” (GUIA “d”, 2005). Por este conceito podemos inferir a importância dos processos e como eles estão alinhados diretamente a disposição dos órgãos públicos em atingir a finalidade do bem público.

O estudo deste artigo visa a compreensão da gestão por processos, questionando-se: qual a metodologia adotada pelo Escritório de Processos no mapeamento dos processos dentro da Universidade Federal de Pelotas?

O objetivo da pesquisa visa a descrever a metodologia de trabalho aplicada pelo escritório de processos no mapeamento dos processos da UFPEL.

2. METODOLOGIA

A pesquisa trata de um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Pelotas, que tem como finalidade estudar a metodologia de trabalho utilizada pelo Escritório de Processos, núcleo que faz parte da estrutura organizacional da Pró-reitoria de Gestão da Informação e Comunicação (PROGIC).

As técnicas de pesquisa utilizadas se deram em duas etapas primeiramente procedeu-se o levantamento de dados, através da pesquisa documental, observação participante e entrevistas com os servidores do escritório de processos. Após procedeu-se a análise do material e o tratamento dos dados e resultados.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Escritório de Processos planeja suas atividades a partir de uma visão geral da organização identificando seus macroprocessos, os setores responsáveis e os seus processos críticos, que serão priorizados de acordo com os objetivos traçados pela Instituição. Entretanto, busca-se um equilíbrio nas análises por setor para que todos possam ser contempladas em algum momento.

A metodologia prevê três etapas que serão descritas a seguir:

Primeira etapa:

Nesta etapa acontece a sensibilização nas unidades contempladas, ou seja, são discutidos os benefícios que o mapeamento de processos pode trazer para a Instituição, apresentando aos servidores qual o objetivo do EP e as ferramentas utilizadas para tal. A seguir é identificado os responsáveis pelos processos, de acordo com as funções exercidas em cada setor, a partir daí uma análise detalhada das atividades começa a ser feita. São realizadas reuniões periódicas, entrevistas para coletas de dados, que irão compor a caracterização do processo.

Ainda nesta etapa é realizada a modelagem do atual fluxo de trabalho tal como é realizado na prática, a este damos o nome de (AS IS).

Segunda etapa:

A segunda etapa refere-se à execução da modelagem inicial (*AS IS*), esta é uma etapa interativa na qual busca-se o envolvimento dos servidores na análise dos processos, cujo resultado será a otimização de suas atividades e o alinhamento com os objetivos que se desejam alcançar. Para isso, é feita uma análise minuciosa de todo o fluxo do processo a fim de identificar falhas e problemas a serem solucionados. A participação de todos os envolvidos com o processo é primordial para construção de um modelo de trabalho compatível com a realidade da organização, havendo, também, maior comprometimento com o modelo que será proposto de EP ao final do mapeamento. O resultado desta etapa será a construção de um mapeamento já com as melhorias proposta e pronto para ser executado, no qual denomina-se (*TO BE*).

Terceira Etapa:

Nesta etapa ocorre a implementação do mapeamento proposto (*TO BE*), ou seja, as atividades realizadas no setor deverão obedecer a um novo fluxo de trabalho previamente estabelecido e largamente discutido. Para o sucesso do procedimento são disponibilizados todos os recursos possíveis, desde softwares que servirão como suporte a nova modelagem até a disponibilização de tutoriais e bases de conhecimento que darão suporte ao novo processo. Também é realizado o acompanhamento e monitoramento do desempenho do processo, a fim de realizar ajustes caso sejam necessários.

4. CONCLUSÕES

As mudanças observadas estão de acordo com as novas diretrizes seguidas pela UFPEL, ou seja, existe um esforço no sentido de adequar a gestão pública a nova realidade a qual as Instituições estão expostas.

A pesquisa possibilitou perceber que a Universidade Federal de Pelotas está em busca, não apenas do melhoramento contínuo dos seus processos, mas de uma mudança de paradigma em sua gestão, passando de uma estrutura funcional e dividida para uma estrutura mais enxuta, no qual o processo flui entre os diversos setores buscando a colaboração dos mesmos para o atingimento de objetivos em comum. Tudo isso, traz a organização uma nova visão de futuro abrindo um horizonte no qual é possível o estabelecimento de estratégias que indicarão um novo caminho para as instituições públicas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional: Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DE SORDI, José Osvaldo, **Gestão po Processos: uma abordagem moderna da administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1996.

MF – Ministério da Fazenda, Gespública – Guia de Gestão de Processos, 2011. Acessado em 11 set. 2019. Online. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/gestao-de-processos>

MF – Ministério da Fazenda, Gespública – Guia d simplificação, 2005. Acessado em 11 set. 2019. Online. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/content/guia-d-simplifica%C3%A7%C3%A3o>.

GRIN, Eduardo J.; O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública): Os nexos com a tranetória de políticas prévias e com a administração pública gerencial. **EnANPAD**, Rio de Janeiro/RJ, pg. 7-11, set., 2013.