

# GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Rafael Bernardy

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – rafael-bernardy@uergs.edu.br

Prof. Dr. Celmar Corrêa De Oliveira

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – celmar-oliveira@uergs.edu.br

## INTRODUÇÃO

Pensando no tema emergente de qual é o tamanho e a fronteira do Estado de Democrático de Direito, a presente pesquisa busca verificar como a transparência das atividades do Estado (condição necessária, embora insuficiente, para a gestão democrática da Administração Pública) pode alavancar a efetividade através de iniciativas de gestão alinhadas com a Lei de Acesso à Informação (LAI) e com a teoria que embasa a gestão por processos – forma de trabalho indicada pelo Tribunal de Contas da União (TCU).

## OBJETIVO

Tem-se, portanto, como principal objetivo da pesquisa, Estudar a relação entre gestão de processos de trabalho na administração pública bem como sua efetividade.

## METODOLOGIA

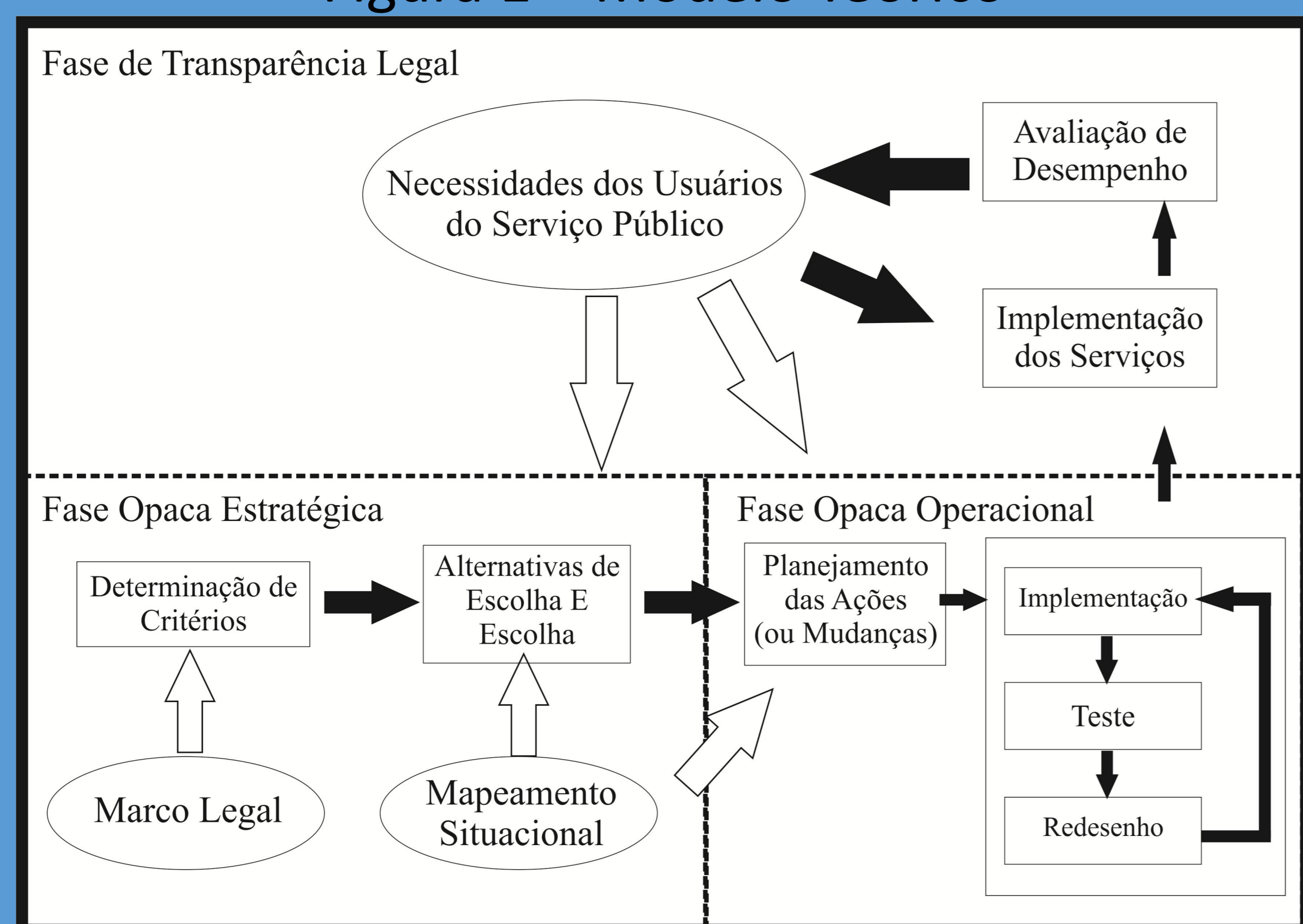
As ferramentas metodológicas selecionadas foram: a) pesquisa documental; b) entrevista; e c) questionário. As entrevistas serão semiestruturadas e realizadas com os gestores da organização e com os operadores do processo. Os questionários, que serão construídos tendo como base as entrevistas, serão realizadas com os usuários do sistema e com a comunidade do entorno que de alguma forma, sofrem os impactos (positivos e negativos) da efetividade dos referidos processos. Assim exposto, a pesquisa pode ser: a) classificada, segundo seu “nível” como exploratória-descritiva, pois busca esclarecer e modificar relações e conceitos que sustentam a gestão dos processos, ao mesmo tempo que busca descrever a forma como usuários e cidadãos percebem a efetividade dos serviços prestados; b) caracterizada como “pesquisa aplicada”, levando em consideração que ela busca entender a natureza de um problema para que se possa controlar o ambiente. E será, também, necessariamente “documental”, pois precisará se valer de registros que mostrem como são os processos operativos e como eles evoluíram e se transformaram ao longo do tempo.

## RESULTADOS

Foi construído um modelo teórico baseado na literatura de Gestão por Processos que deve, hipoteticamente, sustentar a proposta; e foi selecionada uma Unidade Básica de Saúde, situada em Santo Antônio da Patrulha, para se fazer o mapeamento do processo de uso do serviço as is (etapa atual da pesquisa), dados os critério de escolha: a) criticidade (entendida, pela ótica da Teoria das Restrições, como o processo “gargalo” da organização); e b) a conveniência do pioneirismo, uma vez que é mais desejável escolher um processo que disponha de um volume maior de documentos, conservando uma menor complexidade.

Para atingir o objetivo do projeto e responder a pergunta-problema o seguinte modelo foi concebido, que esquematiza a forma como: aspectos legais, a situação da organização e as necessidades dos usuários dos serviços públicos se relacionam no intuito de melhorar processos administrativos.

Figura 1 – Modelo Teórico



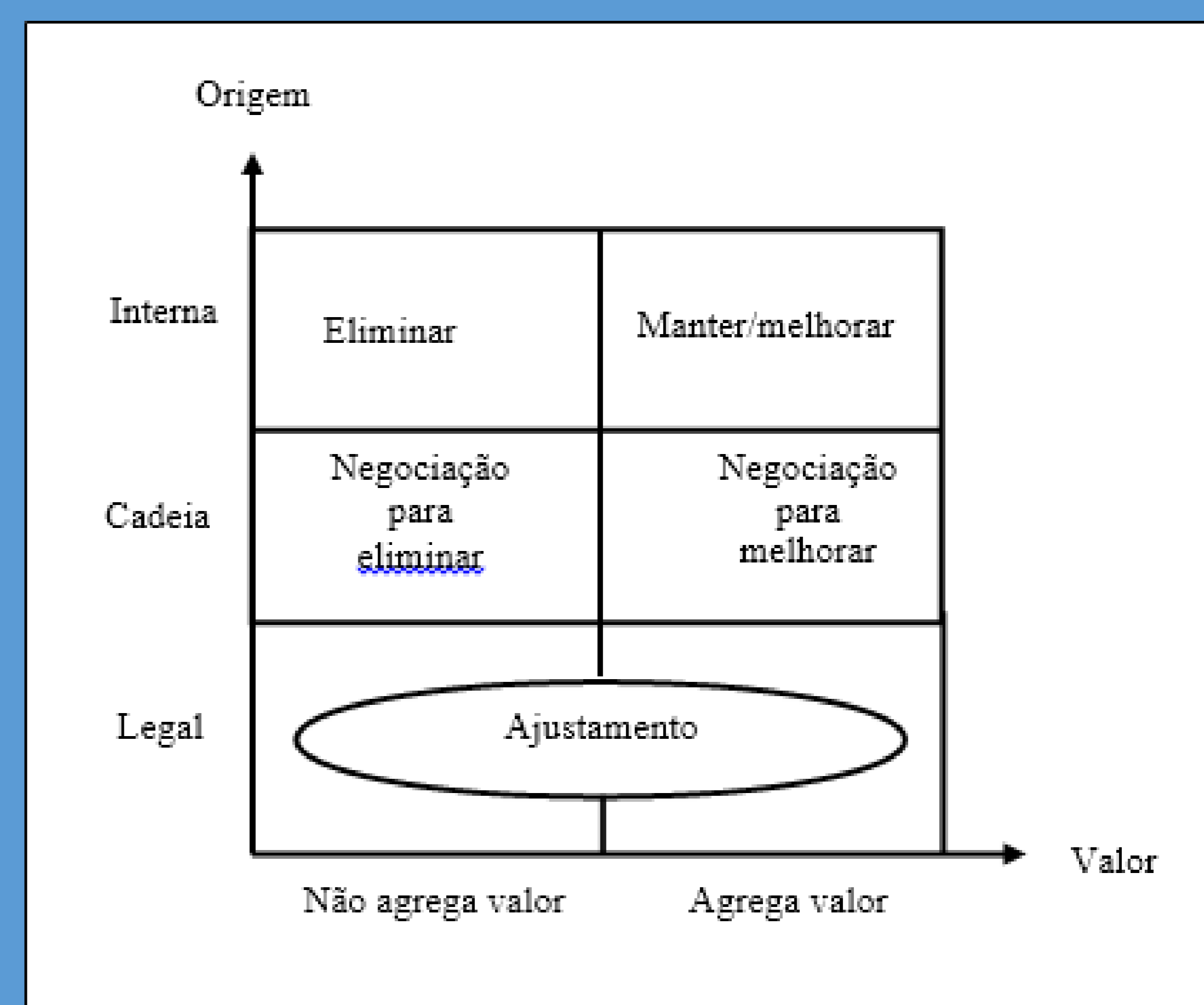
Fonte: Autores (2016)

A implementação da gestão por processos em uma organização, especialmente nas públicas, necessita focar simultaneamente em dois alvos. São eles: a) a institucionalização dos processos através da criação normatizada de atividades e micro processos, para que a organização respeite o preceito da impessoalidade e não fique refém das vontades e humores dos seus servidores; e b) incorporação do melhoramento constante dos processos para que estes atendam os anseios dos seus usuários que, da mesma forma que as condições ambientais, modificam-se permanentemente. Tem-se, então, que os processos de trabalho precisam ter uma vida útil e, ao lado dela, precisam avaliar a sua responsividade para determinar o momento mais oportuno para a sua mudança.

A implementação da gestão por processos em uma organização, especialmente nas públicas, necessita focar simultaneamente em dois alvos. São eles: a) a institucionalização dos processos através da criação normatizada de atividades e micro processos, para que a organização respeite o preceito da impessoalidade e não fique refém das vontades e humores dos seus servidores; e b) incorporação do melhoramento constante dos processos para que estes atendam os anseios dos seus usuários que, da mesma forma que as condições ambientais, modificam-se permanentemente. Tem-se, então, que os processos de trabalho precisam ter uma vida útil e, ao lado dela, precisam avaliar a sua responsividade para determinar o momento mais oportuno para a sua mudança.

Para manter um nível ótimo de desempenho nos processos administrativos, deve-se manter aplicar a seguinte matriz (Figura 2) à cada uma das atividades identificadas no mapeamento dos mesmos:

Figura 2 – Matriz Valor



Representado graficamente nesta matriz tem-se cinco situações possíveis a serem gerenciadas. São elas: a) eliminar; b) melhorar; c) negociar para eliminar; d) negociar para melhorar; e e) ajustamento. Esta “matriz valor”, na verdade, é uma forma de identificar as diferentes estratégias de gestão do processo inspirada no conceito de “Lean Thinking” (Womack e Jones, 2006) que por sua vez é uma resposta do “mundo ocidental” (Estados Unidos, principalmente) à emergência do sistema japonês de produção criado por Ohno, Toyoda e Schingo, depois da II Guerra Mundial.

As atividades dos processos operativos que possuem origem legal devem ser mantidas e ajustadas para cumprir as exigências com um mínimo de esforço organizacional possível. As atividades que não agregam valor, mas existem em função das exigências de outro processo interno ou de uma exigência externa precisam ser negociadas para sua eliminação. As atividades que não agregam valor, mas possuem origem na necessidade ou vontade dos arquitetos ou operadores do processo precisam ser sumariamente eliminadas, embora sejam estas que vão encontrar maior resistência em função do desequilíbrio do poder interno que elas podem gerar. As atividades que agregam valor e possuem origem na cadeia (interna ou externa) podem sempre ser melhoradas em função de uma negociação, dentro da ideia do “kaizen”, enquanto as que possuem origem no próprio processo precisam ser mantidas ou melhoradas, em função das variáveis conjunturais que envolvem estas atividades.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por processos, além de ser a forma de trabalho indicada pelo Tribunal de Contas da União, é, também, uma ferramenta bastante confiável para estruturar a dinâmica de trabalho em qualquer organização. O fato de se ter foco constante em melhoria torna a gestão por processos ideal para garantir o cumprimento do que é imposto pela constituição ao mesmo tempo em que se agrega valor para os cidadãos, “clientes” do serviço público.

Enfim, a Pesquisa encontra-se ainda em andamento, portanto não são apresentados os resultados das entrevistas (que estão sendo aplicadas), tampouco o processo mapeado na Unidade Básica de Saúde, em função de sua relevância ao explicar a motivação da pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA NETTO, C. A. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO, R. G. (Coord.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANDRADE, M. *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2011.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos – SPI. Indicadores de programas: Guia Metodológico / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos - Brasília: MP, 2010. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/100324\_indicadores\_programas-guia\_metodologico.pdf>. Acesso em 10 out 2011.
- \_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. *Gestão de processos de trabalho*. 2012. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/gestao\_processos\_trab>. Acesso em: 10 set. 2012.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de processos*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. *Cadernos de Excelência*, São Paulo, FNQ, n. 7, 2008.
- KAPLAN, R. e NORTON, D. *Organizações orientadas para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- WOMACK, J. P.; JONES, D. T. *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Simon & Schuster, 1996.