



APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Marina Gomes Murta MORENO¹; Bruna MACIEL²

RESUMO

A pesquisa desenvolvida diz respeito à elaboração de um modelo de gerenciamento de rotinas em uma instituição pública de ensino com o intuito de contribuir para a melhoria dos serviços por ela prestados. Através dos trabalhos desenvolvidos, foi possível a criação de um manual de rotinas, padronizando-se as atividades desenvolvidas no setor pesquisado. Tal manual mostrou-se ser uma ferramenta de gerenciamento de processos adequado à realidade da instituição, já que reuniu as informações necessárias para a execução das rotinas, num fluxo contínuo e sem dependência do conhecimento tácito da força de trabalho. Além disso, o trabalho desenvolvido está alinhado aos novos anseios da Administração Pública, quer seja, a busca por uma gestão eficiente e eficaz. Através de análise bibliográfica e de pesquisa sobre as melhores práticas relativas à gestão de processos, busca-se o aprimoramento do trabalho desenvolvido. A nova etapa será a revisão do modelo de gerenciamento de rotinas e a sua posterior validação, buscando-se, de uma forma abrangente, a implantação de melhorias no desempenho das atividades desenvolvidas pela instituição em análise, levando ao atendimento a princípios importantes da Administração Pública, tais como eficiência e celeridade.

INTRODUÇÃO

A sobrevivência das organizações no competitivo mercado atual tem se alicerçado na busca por métodos de gestão eficazes baseados em ações contínuas, planejadas e executadas em várias etapas visando à criação de condições ideais

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – Câmpus Poços de Caldas. Poços de Caldas/MG - E-mail: marina.murta@ifsuldeminas.edu.br

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – Câmpus Poços de Caldas /MG. E-mail: bruna.maciell@ifsuldeminas.edu.br

para o alcance dos resultados desejados, quer seja, a excelência na prestação de serviços e/ou na fabricação de produtos. Dentre esses métodos, podem-se citar o diagnóstico organizacional, o gerenciamento dos processos, a identificação de oportunidades, a aplicação de ferramentas para o aumento de produtividade e redução de custos para assim, alcançar-se a qualidade nos seus serviços e produtos, dentre outros (MACIEL; RIGUETTI, 2010)

No que diz respeito às organizações públicas, entidades, que direta ou indiretamente pertencem ao Estado e que têm como finalidade o atendimento às demandas da população, percebe-se que, no Brasil, seus processos de trabalho são tradicionalmente burocráticos, não havendo, muitas vezes, questionamentos sobre os *modus operandi* das atividades desenvolvidas (BIAZZI E MUSCAT (2007) citados por LOSEKANN (2012)). Existe ainda, forte resistência a mudanças, marcada por uma estrutura com muitos órgãos de decisão (SILVA, 1993).

Nesse sentido, a reforma do Estado iniciada a partir dos anos 90, busca uma “nova gestão pública”, tendo como objetivo o fortalecimento da governança através de propostas de mudanças do modo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente para a adoção de uma administração pública gerencial, na qual prevalece a eficiência e a flexibilidade (FERREIRA et al, 2008).

Com esse intuito, foi criado pelo Governo Federal via Secretaria de Gestão Pública do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, o qual foi revitalizado em 2014. O GESPÚBLICA possui como intenção o desenvolvimento de ações de apoio técnico aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, a fim de mobilizá-los, prepará-los e motivá-los para a atuação em prol da inovação e da melhoria da gestão (MPOG, 2015).

Portanto é imprescindível que as organizações públicas combatam o modelo tradicional, buscando ferramentas e técnicas de gestão que melhorem o desempenho de suas atividades. Ocorre, no entanto, que muitas delas não estão preparadas para adotarem tais ferramentas, quer seja por desconhecê-las, quer seja, por não estarem preparadas para adotá-las.

Considerando especificamente, o conjunto de rotinas e atividades realizadas pelas organizações públicas que visam à geração de resultados em suas diferentes áreas de atuação, ou seja, levando em consideração os seus processos, é

importante a adoção de ferramentas de gestão em prol do atendimento a princípios básicos da Administração Pública, tais como a eficiência e a celeridade.

Nesse sentido, dentre as abordagens direcionadas à gestão organizacional, destaca-se a ferramenta gerenciamento de processos. Trata-se de uma metodologia que facilita a compreensão da organização por relacionar os processos de forma conjunta, ou seja, avalia as áreas como um todo (visão sistêmica) (CAMPOS, 2010).

D'Ascensão (2001) prevê as seguintes etapas para a implantação dessa metodologia: identificação do processo a ser estudado; levantamento detalhado do processo; análise do processo atual; redesenho do processo; normatização do novo processo; implantação e implementação do novo processo; análise contínua do processo. Todas essas etapas, quando colocadas em prática, ajudam na melhoria dos processos, propiciando o atendimento aos objetivos visados por dada organização.

Uma abordagem mais contemporânea sobre a gestão das rotinas organizacionais é o *Business Process Management* – BPM, cuja tradução é gerenciamento de processos de negócios. As práticas do BPM são descritas no guia Corpo Comum de Conhecimento – BPM CBOK, o qual define o gerenciamento de negócios como uma ferramenta que conduz a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis (ABPMP, 2015). O BPM prevê como ações do gerenciamento de processos de negócios: a modelagem, a análise, o desenho, a medição de desempenho e a transformação de processos.

Considerando o referencial citado, o objetivo geral da presente pesquisa foi desenvolver uma metodologia de gerenciamento de rotinas administrativas visando à implantação de melhorias no desempenho das atividades desenvolvidas numa instituição pública de ensino através da realização de ações de pesquisa específicas tais como: investigação, levantamento bibliográfico e definição de um modelo de gerenciamento de processos adequado à realidade da instituição. O trabalho iniciado, após ser aprimorado, poderá ainda servir como referência para um melhor desempenho organizacional das instituições públicas de ensino, daí a sua relevância enquanto trabalho científico.

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa tem caráter exploratório e possui como principais métodos o levantamento bibliográfico e entrevistas dialogadas para a coleta de dados. Depois

de já se ter iniciado a etapa de levantamento bibliográfico sobre as principais ferramentas e melhores práticas referentes à área gerenciamento de processos numa primeira etapa, busca-se agora o refinamento e a definição de um modelo específico para atender-se ao objetivo principal proposto.

A segunda etapa consiste, inicialmente, na definição de um modelo específico para a realização da identificação dos processos e demais ações necessárias para a implantação de melhorias nas rotinas administrativas da instituição, bem como a implantação e validação do modelo proposto.

Posteriormente, proceder-se-á com o diagnóstico e coleta de dados das atividades desenvolvidas pela instituição através da aplicação do modelo desenvolvido, o qual será avaliado e validado. Para tabulação dos dados coletados após aplicação da metodologia desenvolvida, pretende-se definir um sistema de gerenciamento de informação que consolide, de forma sistematizada, as informações coletadas.

Espera-se, com o novo modelo, a aplicação da metodologia de forma concomitante nos diversos setores da instituição, o que tornará o processo de gerenciamento das rotinas mais ágil e eficiente.

Instituição em análise

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais, Câmpus Poços de Caldas é resultado da expansão da Rede de Educação Profissional Científica e Tecnológica. Sua inauguração deu-se em dezembro de 2010 e a construção da sua sede definitiva em 2014.

Atualmente conta com a oferta de cursos de nível médio, técnico e superior, com capacidade para atender até 1.200 alunos e um quadro efetivo de 53 docentes e 40 técnicos administrativos, além dos funcionários terceirizados.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente projeto foi iniciado no ano de 2014 e envolveu, numa primeira etapa, a revisão bibliográfica pelos pesquisadores para conhecimento das ferramentas e melhores práticas relacionadas à área da pesquisa. Foi possível identificar os métodos existentes referentes ao gerenciamento de processos e a partir daí, traçar-se um método inicial para a melhoria das rotinas desenvolvidas, optando-se por adaptar a metodologia proposta por D'Ascenção (2001).

Como resultado inicial, foram realizadas entrevistas e acompanhamento diário das rotinas de um dos setores da instituição, para levantamento do *modus operandis* das atividades desenvolvidas. Após essa etapa, partiu-se para a descrição e o desenho dos processos. Através de discussões dialogadas com os pesquisadores e membros envolvidos com as atividades do setor fez-se a análise e proposta de mudanças, buscando tornar as atividades mais efetivas. Ao final, um manual de procedimentos padrões foi elaborado, com o delineamento de dez procedimentos gerais, propiciando, com isso, o desenvolvimento das rotinas de forma mais célere e eficiente, sem dependência do conhecimento tácito da força de trabalho.

Observou-se, no entanto, a possibilidade de criação de uma metodologia capaz de realizar o gerenciamento de forma mais eficiente, buscando-se, de forma paralela, a sua implantação nos diversos setores da instituição, além de primar-se por um modelo alinhado aos programas do GESPÚBLICA.

Importante ressaltar que a instituição pública em análise está em fase de consolidação, dessa forma, não possui procedimentos bem definidos, o que torna imprescindível a definição, estruturação e padronização de todas as atividades para o alcance da qualidade e eficácia na prestação de serviços da qualidade. Logo, através da aplicação das ferramentas e modelo proposto, espera-se alcançar-se um modelo de excelência para um melhor desempenho organizacional.

CONCLUSÕES

Através da presente pesquisa foi possível estabelecer-se um modelo de gerenciamento de rotinas, com a aplicação de métodos específicos para a coleta de dados, bem como a adaptação de uma metodologia já existente. O trabalho gerou como resultado a criação de um manual de rotinas, padronizando-se as atividades desenvolvidas em um dos setores da instituição em análise.

Tal manual mostrou-se ser uma ferramenta de gerenciamento de processos adequado à realidade da instituição, já que reuniu as informações necessárias para a execução das rotinas, num fluxo contínuo e sem dependência do conhecimento tácito da força de trabalho. Além disso, o trabalho desenvolvido está alinhado aos novos anseios da Administração Pública, quer seja, a busca por uma gestão eficiente e eficaz.

Como próxima etapa pesquisa tem-se a criação de uma metodologia autônoma e mais adequada à realidade da instituição, capaz de realizar o

gerenciamento de forma mais eficiente, permitindo sua implantação de forma concomitante nos diversos setores da instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT – ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento – BPM CBOK - versão 3.1** (traduzida). Disponível em: <http://www.abpmpbr.org/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=150>. Acesso em 26ago.2015.

CAMPOS, J. D. **Mapeamento de processos: uma estratégia vencedora.** Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20Mapeamento%20de%20processos-%20uma%20estrategia%20vencedora.pdf>>. Acesso em 15 fev.2014.

D'ASCENÇÃO, L. C. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos.** São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA et al. **Análise das deficiências e possibilidades de melhorias na gestão pública social:** uma experiência na secretaria municipal de assistência social de viçosa. XXXII Encontro da ANPAD – ENANPAD. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro, 2008.

LOSEKANN, A. G. et al. **Análise e mapeamento de processo em uma instituição pública de ensino superior.** Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Catarina, 2012.

MACIEL, A. S.; RIGUETTI, R. S. **Tecnologia em gestão de recursos humanos.** Disponível em: <http://www.novomilenio.br/foco/4/artigo/Artigo_Andreia_4RH_2010_revista_segundo_semestre.pdf>. Acesso em 17 fev.2014.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – MPOG. GESPÚBLICA. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>>. Acesso em 09 fev.2015.

SERVIÇO FEDERAL DE PROCESSAMENTO DE DADOS – SERPRO. **Metodologia de Modelagem de Processos.** Disponível em: <<http://plataformadeprocessos.serpro.gov.br/documentos-orientadores/MetodologiaModelagemProcessosSERPROv1.26.pdf/view>>. Acesso em 09 fev.2015.

SILVA, J. H. G. **O Setor Público no Mundo Contemporâneo.** Fortaleza: UFC/UFRR, 1993.