

PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO PÚBLICA

Maria Nilde de Oliveira Batista
Prof. Dra. Maria Valéria Pereira Araújo

RESUMO

Atualmente a busca por eficiência, eficácia e efetividade tem sido uma constância na administração pública. Dessa busca verifica-se o surgimento do fenômeno da utilização de técnicas e métodos gerenciais tipicamente da iniciativa privada em organizações públicas, entre elas o Planejamento Estratégico a Gestão da Qualidade e a Gestão por Processos. Este artigo científico pretende identificar a adoção de práticas de Gestão por Processos Organizacionais nas empresas públicas, verificando-se por meio da padronização dos processos, fluxos e rotinas de trabalho se é possível assegurar um padrão de desenvolvimento das atividades com foco na eficiência, proporcionando a melhoria da produtividade no trabalho gerando valor para a sociedade.

Palavras-Chave: Processos Organizacionais. Gestão por Processos. Administração Pública. Padronização de Processos. Mudança Organizacional. Melhoria Contínua.

ORGANIZATIONAL PROCESSES IN PUBLIC MANAGEMENT

ABSTRACT

Currently the search for efficiency, efficacy and effectiveness has been a constant in public administration. This quest there is the emergence of the phenomenon of the use of technical and managerial methods typically the private sector in public organizations including Strategic Planning Quality Management and Process Management. This scientific paper is to identify the adoption of management practices for Organizational Processes in public companies, verifying through standardization of processes, flows and work routines that you can ensure a standard development activities with a focus on efficiency, providing improving productivity at work creating value for society.

Keywords: Organizational processes. Process Management. Public Administration. Standardization of Processes. Organizational Change. Continuous Improvement.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

1. INTRODUÇÃO

A globalização e a evolução tecnológica no ambiente organizacional tornaram o mercado de trabalho mais competitivo e restrito, alterando a mentalidade das empresas e exigindo métodos de trabalhos mais eficiente e eficaz.

Para enfrentar os desafios, as organizações necessitam melhorar sua capacidade de antecipar e responder tanto a mudanças de mercado quanto a demanda de clientes. As organizações buscam flexibilizar suas operações, principalmente diante da frequência de eventos que interferem na economia global.

As organizações que adotam processos organizacionais tornam-se mais competitivas e desfrutam do alinhamento das estratégias e a operação aumentando assim a produtividade.

No âmbito da Gestão Pública, a utilização de processos organizacionais orientada à obtenção de resultados guarda forte correlação com a estratégia com foco nos Serviços ao Cidadão.

Hammer (1998) afirma que tradicionalmente as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor. Para Gonçalves (2000) os processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Em relação a uma forma de gestão orientada para processos, Belmiro e Reche (2003) afirma que espera-se que o foco no resultado viabilize melhorias contínuas nos processos internos e que uma reorientação na forma de gestão propicie uma cultura voltada para a eliminação de gargalos e redundância e para o questionamento contínuo da forma de se trabalhar.

Os processos organizacionais representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executa, o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos. O foco no cidadão, premissa básica, faz com que o Setor Público oriente seus processos ao atendimento das necessidades deste agente e os prestadores de serviços devem ter seus processos modelados, automatizados e geridos, provendo maior controle e

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpb@gmail.com.

qualidade às iniciativas desempenhadas, proporcionando eficiência, eficácia e efetividade à prestação de serviços aos cidadãos.

Di Pietro (2007) destaca dois aspectos da eficiência, um relativo à forma de atuação do agente público, em que se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições; e outro relativo ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a administração pública, exigindo que essa seja a mais racional possível. Seguindo a ideia de racionalidade, Moraes (2000) afirma que a administração Pública no exercício de suas competências deve primar pela adoção de critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar desperdício e garantir-se uma maior rentabilidade social. Para essa análise é importante fazer a distinção entre eficiência, eficácia e efetividade. Por eficácia entende-se a relação dos objetivos e instrumentos explícitos de determinado programa e seus resultados efetivos, por eficiência entende-se a relação dos esforços empregados na implementação de uma dada política e os resultados alcançados, já em relação à efetividade entende-se a relação entre a implementação de um determinado programa e seus impactos e/ou resultados, isto é, seu sucesso ou fracasso em termos de uma efetiva mudança nas condições sociais prévias da vida das populações atingidas. Figueiredo (1998) discorre que em suma a eficácia é atingir o objetivo, eficiência é atingir o objetivo da melhor maneira, otimizando recursos, e efetividade é soma das anteriores aliada a uma efetiva mudança social.

O estudo compreende a pesquisa exploratória, adotando-se a coleta de dados secundários e pesquisas bibliográficas. De acordo com Gil (1996), as pesquisas exploratórias “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Neste contexto, o presente estudo pretende analisar a implementação dos Processos Organizacionais na Gestão Pública, contribuindo para análises organizacionais quanto à utilização de tecnologias de gestão, originalmente voltadas para organizações privadas, em organizações públicas.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpg@gmail.com.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este item tem por objetivo discorrer sobre o tema central, utilizando do embasamento teórico do estudo, onde será elucidado sobre os estudos realizados por teóricos sobre os processos organizacionais na gestão pública.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As instituições públicas por sua natureza possuem características bastante diferenciadas das instituições privadas. A principal diferença reside nos objetivos que para as primeiras é a satisfação do interesse público e para as segundas o lucro. Alison (1987) resume a distinção entre gestão pública e gestão privada: “elas são pelo menos tão diferentes como similares e as diferenças são mais importantes que as semelhanças”. Em função dessas diferenças a administração e a forma de organização de cada tipo de instituição têm suas peculiaridades. De acordo com a Constituição a administração pública obedece alguns princípios, conforme Art. 37 da Constituição Federal:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também ao seguinte [...]

A Administração Pública, segundo White (1950) abrange todas as operações que tem por propósito a realização ou cumprimento dos desígnios públicos. Matias – Pereira (2009) define administração pública, num sentido amplo, como todo sistema de governo, todo o conjunto de ideias, atitudes, normas, processos, instituições e outras formas de conduta humana, que determinam a forma de distribuir e de exercer a autoridade política e como se atendem aos interesses públicos.

De acordo com Meirelles (1996) “a administração é o instrumental de que dispõe o Estado pra pôr em prática as opções políticas de Governo”. O conceito de

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

Meirelles define Administração Pública de forma restrita, caracterizando-a como executora de políticas públicas, sendo responsável tecnicamente e legalmente por essa execução.

Para enfatizar as particularidades da Administração Pública é interessante compreender o conceito “público”. O termo “público” pode ser entendido como relativo àquilo que é “de todos para todos”. Segundo Keinert (2000) a noção de público sofre uma transição da matriz centrada do Estado (matriz estadocêntrica), expressa pelo “público no Estado” cujo modelo de Gestão Pública é o Burocrático, para matriz centrada na sociedade (matriz sociocêntrica), ou seja, “o público na sociedade” em que a Gestão Pública tende ao modelo Pós-burocrático. É a partir dessa nova concepção que se inicia a adoção da Administração Pública Gerencial.

2.2 MUDANÇAS DE PARADIGMAS: BUROCRACIA *VERSUS* PÓS-BUROCRACIA

Historicamente a burocracia acompanha a Administração Pública. Torres (2004) constata três acepções usualmente relacionadas com o conceito de burocracia: disfuncionalidade administrativa, caráter antidemocrático e uma técnica de administração pública. O autor afirma que a última acepção representa a noção weberiana do termo. De acordo com o autor, a análise weberiana percebe os avanços organizacionais do modelo burocrático como uma resposta moderna aos complexos e crescentes problemas administrativos, causadas pelo crescimento vertiginoso das instituições públicas e privadas.

Segundo Motta e Pereira (1981) fundamentalmente, “burocracia é poder, antes de tudo, burocracia é uma organização que confere àqueles que a ela controlam uma imensa parcela de poder”.

Matias-Pereira (2009) critica o modelo burocrático afirmando que a impessoalidade das normas, em geral, acaba transformando um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo, sem espaço para a informalidade e o desenvolvimento de noções mais flexíveis de gerenciamento, em que o elemento humano termina por ser desconsiderado na organização. Para o autor a administração burocrática no serviço Público, embora tenha sido criada para esse

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpb@gmail.com.

fim, com o surgimento do grande Estado social e econômico do século XX, não garantem rapidez, boa qualidade, nem custo baixo, sendo considerado um modelo caro, lento, afetando o foco ao atendimento das demandas dos cidadãos.

Keinert (2008) questiona a importância da eficiência do modelo burocrático. Ela afirma que a própria questão da eficiência torna-se subjetiva e passível do questionamento: “racional para quem? Ou, eficiente para quem? Dado que, embora sob uma aura de neutralidade, frequentemente incorpora valores ou premissas ideológicas”. Ela argumenta que, “uma organização adota muitas racionalidades, desde que a racionalidade seja sempre baseada em interesse e, assim, muda, de acordo com a perspectiva a partir da qual é vista” e conclui que a “racionalidade é sempre política”.

Diante do cenário, a nova administrativa Pública surge num contexto de crise do Estado. Ferreira (1996) apresenta duas manifestações centrais dessa crise: a crise financeira que responde pela incapacidade do Estado contemporâneo de federação de poupança pública positiva; e a crise de desempenho que se caracteriza pela baixa qualidade na prestação dos serviços públicos. Dessa análise da crise do estado o autor caracteriza três movimentos centrais de reforma do Estado: a busca permanente de aumento de eficiência da máquina pública, por intermédio da racionalização e incremento produtivo (fazer mais com menos); a melhoria contínua da qualidade na prestação dos serviços públicos, visando atender aos requerimentos da sociedade no que diz respeito à satisfação das demandas sociais básicas (fazer melhor); o resgate da esfera pública como instrumento de expressão da cidadania e fórum de aprendizado social (fazer o que deve ser feito).

Nesse contexto, houve essencialmente uma mudança de paradigmas, segundo Keinert (2008) implica na alteração do paradigma burocrático, passando a gestão Pública a adotar o modelo pós – burocrático.

Percebem-se duas vertentes do modelo pós-burocrático: uma vertente gerencial identificada com as modernas técnicas de gestão, com a descentralização, centrada no aumento da eficiência e produtividade, e a outra, focada na participação cidadã e no controle social. Keinert (2007), afirma que essas vertentes, além de não serem

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

não excludentes, podem aparecer simultaneamente nas experiências que procuram se contrapor ao modelo burocrático, embora normalmente, uma delas seja enfatizada.

2.3 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A partir das mudanças de paradigmas da Administração Pública constata-se a utilização de um novo modelo de gestão, que consiste no modelo de gestão gerencial.

Bargue (2009) afirma que a Nova Administração Pública compreende um complexo conjunto de diretrizes estruturantes de um modelo de Estado e de administração pública baseada em pressupostos e conceitos que se desdobram para fins de incidência instrumental sobre a realidade, até o nível das políticas e tecnologias gerenciais. O autor destaca a utilização de tecnologias do setor privado no setor público e analisa a transposição de tecnologias de gestão empresarial para as organizações públicas.

O Modelo da Administração Pública Gerencial é uma variante nacional inspirada na Nova Administração Pública. Matias - Pereira (2000) aponta os seguintes pressupostos desse modelo: descentralização das decisões e funções do Estado, autonomia no que diz respeito à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros e ênfase na qualidade e produtividade do serviço público.

Pimenta (1998) argumenta que a reforma gerencial busca aumentar a eficiência e a efetividade, fortalecer a capacidade do Estado de promover o desenvolvimento econômico e social e assegurar o caráter democrático da administração pública com o serviço orientado para o cidadão e a responsabilização do servidor público pelos seus resultados. Por meio das mudanças de paradigmas por meio da nova administração pública, se faz necessária a adoção de melhorias com foco nas tecnologias e métodos de gestão, contribuindo para a maximização do potencial humano, relacionando os processos, tecnologias e pessoas em uma cadeia de valor focadas a melhoria de gestão.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpg@gmail.com.

2. 4PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Toda organização desenvolve inúmeras atividades, que levam à produção de resultados na forma de produtos e serviços. O conjunto de atividades, devido à sua natureza e aos resultados gerados, pode ser enquadradas na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionadas à sua missão.

O processo organizacional é um conjunto de atividades logicamente inter-relacionadas, que envolve pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados.

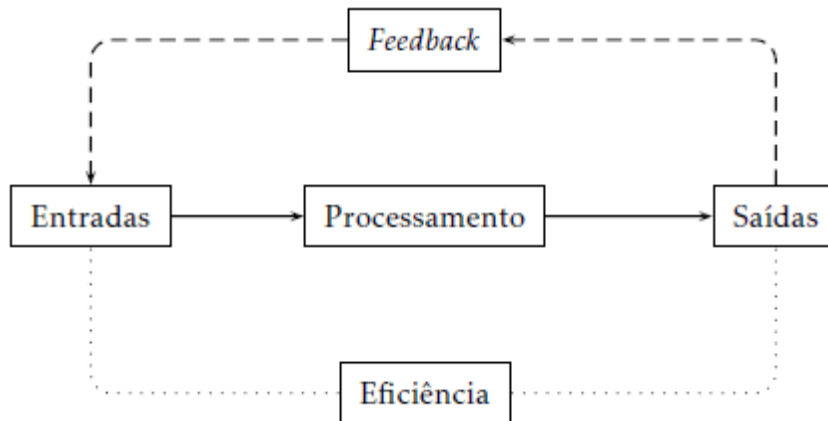
Gonçalves (2000) afirma que as organizações são grandes coleções de processos. O autor destaca que na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico, ou seja, processo como fluxo de trabalho.

O autor entende que os processos são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia e que nessa definição inclui não apenas as tarefas a serem executadas, mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados. Segue abaixo Figura 1 com a representação das entradas, processamento e saída dos processos organizacionais.

Figura 1 - Visão Sistêmica da Empresa

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpb@gmail.com.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

Os processos podem ser classificados em primários e secundários. De acordo com Cruz (2005) os processos primários são todos que estão diretamente ligados a produção do produto que a organização tem por objetivo disponibilizar para seus clientes e os secundários também chamados de processos de suporte, são todos os que, como próprio nome diz, suportam os processos primários e secundários.

Os processos de uma organização possuem uma hierarquia que abrange os macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas (HARRINGTON, 1993). Esta hierarquia é assim apresentada:

- a) Macroprocesso – geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, sua operação tem impacto no modo como a organização funciona;
- b) Processo – é um conjunto de atividades sequenciais que transformam um *input*, acrescentando valor a este, em *output*;
- c) Subprocesso – é a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- d) Atividades – são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular;
- e) Tarefa – é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser, um único e/ou um subconjunto de uma atividade.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

Cruz (2005) afirma que um grande número de empresas ainda não sabe como se beneficiar da administração e operação em processos e como maximizar seus ganhos por meio deles. Um número considerável delas insiste em preocupar-se com metodologias que deveriam ser implantadas como consequências e não como causa, e não como agentes primordiais de tais benefícios, como as ISO's, por exemplo.

Monteiro (2004) afirma que na administração pública desenvolvem-se trabalhos de alta intensidade para a prestação de serviços à população, tornando os processos de trabalhos muito complexos. Defende que é necessária uma busca constante pela simplificação desses processos a fim de torná-los mais ágeis, sendo urgente um aperfeiçoamento dos processos, indicando que a utilização de ferramentas de BPM é um dos meios dos quais a administração pública dispõe para realizar esse aperfeiçoamento.

Santos (2003) coloca que de uma maneira geral diversos modelos baseados em processos têm sido estabelecidos e utilizados pelas organizações e é praticamente consenso entre os estudiosos de administração, que somente empresas que conheçam e coordenem adequadamente seus processos essenciais serão capazes de sobreviver. O modelo de gestão de processos implica uma “ênfase grande na melhoria da forma pela qual o trabalho é realizado, em contraste com o enfoque apenas no próprio produto ou serviço oferecidos aos clientes” (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004).

A compreensão da dinâmica organizacional é obtida por meio da identificação dos processos, compreendendo-se como o trabalho é realizado na organização. Os autores definem gerenciamento de processos como um conjunto de técnicas para garantir que processos-chaves sejam monitorados e aperfeiçoados constantemente (RUMMLER, BRANCHE, 1994).

2.5 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos organizacionais tem como objetivo a implementação de rotinas que promovam a sistematização, monitoramento, avaliação e implantação de

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpb@gmail.com.

melhorias os diferentes processos organizacionais desenvolvidos pelas empresas no cumprimento de sua missão institucional.

De acordo com Sordi (2008) a gestão por processos é definida como: “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados”. Ainda relata que, “gestão por processos pode ser considerada uma metodologia para gerenciamento sistemático centrado no cliente, objetivando medição e melhoria de todos os processos da organização por meio de times multifuncionais e com delegação de autonomia aos funcionários”.

Araújo (2001) afirma que esse modelo de gestão tem por objetivo descobrir o que é feito pela organização, de modo a desenvolver formas de otimização deste trabalho, traduzidas diretamente para a operação. Segundo o autor, a administração de processos deve ser “um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as suas partes ou atividades integrantes”. A gestão por processos atua principalmente na redução de interferências e de perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e entre níveis hierárquicos (BALZAROVA, 2004).

De acordo com Sordi (2008) um dos objetivos da gestão por processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios. Grande competência organizacional na gestão de determinando processo de negócio pode compor um ativo de alto valor, podendo até resultarem novos negócios, totalmente distintos das atividades fins da organização. Verdadeiramente centra em seus processos essenciais. Hammer (1998) afirma que uma organização orientada para processos tem nos clientes o centro das atenções, nas organizações tradicionais, os processos são ignorados, por outro lado, em uma organização orientada para processos “eles são cuidadosamente projetados, mensurados e, o que é mais importante, todos os entendem”.

Gonçalves (2000) afirma que futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

seus processos. Para o autor mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica: definir a responsabilidade pelo andamento do processo; minimizar as transparências (para reduzir esperas, erros e fronteiras); maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia.

A organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI (Hammer, 1996). Abandonando a estrutura por funções, que foi a forma organizacional predominante nas empresas do século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxo ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento está passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção de resultados. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica. Os processos devem ter capacidade de resposta aos estímulos semelhante à demonstrada pelas criaturas vivas (Martim, 1996).

2.6 METODOLOGIA BPM

O BMP surge com a possibilidade de transformar mudanças necessárias na forma como o trabalho é realizado pelas empresas em processos otimizados, analisados e validados de maneira a proporcionar mudanças mais rápidas. No entanto, para que haja um direcionamento de gestão para os processos, é necessário que estes estejam relacionados à estratégia organizacional.

De acordo com o BMP CBOK (ABMPM 2013), BPM é uma nova forma de articular e aplicar de modo integrado abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicadas de maneira isolada. Relata que BPM é uma visão holística de organizar, estruturar e conduzir o negócio, reconhecendo o papel-chave das pessoas com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhor os produtos e serviços para os clientes.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

Para Fingar (2000) a BPM foi criada para padronizar a linguagem de representação dos processos, bastante útil nas atividades de ciclo de vida que envolve representação de fluxos de atividades de um processo, inclusive definição de processos paralelos, pontos de decisão e eventos externos. Esta notação permite que haja uma padronização na representação dos processos principalmente visando a facilitar a comunicação entre processos.

O Business Process Management (BPM) possibilita às organizações alcançarem seus objetivos através da melhoria, gerenciamento e controle de seus processos de negócios essenciais.

BPM implica um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. Envolve uma continuidade, um ciclo de feedback sem fim para assegurar que os processos de negócios estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente.

De acordo com BMP CBOK (ABMPM 2013), A literatura de BPM é repleta de ciclos de vida de processos de negócios que descrevem a abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo.

Independentemente do número de fases em um ciclo de vida de processos e dos rótulos usados para descrever essas fases na maioria dos ciclos de vida pode ser mapeado como um ciclo básico PDCA (Plan, Do, Check, Act). O BPMP CBOK descreve sobre os objetivos de cada fase, sendo elas:

- Planejar: O objetivo da fase Planejar (Plan) do ciclo de vida PDCA é assegurar o alinhamento do contexto de processos de negócios e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização.
- Fazer: O objetivo da fase Fazer (Do) do ciclo de vida do PDCA é implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase Planejar.
- Verificar: O objetivo da fase Verificar (check) do ciclo de vida do PDCA é medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

- Agir: O objetivo da fase Agir (Act) é definir ações de agir de acordo com os dados de desempenho do processo coletado na fase verificar. Essa fase visa manter a integridade do processo e assegurar que ele possa ser melhorado continuamente para atender novas metas de desempenho ao longo do tempo.

3. METODOLOGIA

O presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória.

Os dados contidos neste artigo são exclusivamente dados secundários, que tem como objetivo compreender os conceitos e pressupostos acerca dos pontos críticos, vantagens e diferencial competitivo em utilizar a Gestão Por Processos em instituições públicas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo sobre a evolução da administração pública, apesar de possuir origens muito remotas, sofreu tantas alterações ao longo da história, aumentando significativamente sua atuação na busca pela efetividade, eficiência e eficácia por das atividades administrativas, ocorre que para atender a demanda da sociedade. Percebe-se que a gestão publica é regida por regulamentações e normas tornando-as burocratizadas. Se por um lado o excesso de regulamentações pode ser prejudicial para as organizações, gerando burocratizações desnecessárias e dificuldades para realização de adaptações, por outro lado a ausência de normas e padronizações, em determinadas atividades, podem trazer consequências negativas.

Em relação à burocratização, retoma-se Torres (2004) que destaca os aspectos positivos da burocracia apesar das críticas que o excesso de burocracia enseja. Esse autor afirma que existe uma relação entre burocracia e controle, argumentando que níveis mais elevados e sofisticados de controle exigem, quase automaticamente, maiores e melhores estruturas burocráticas. De acordo com o

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpg@gmail.com.

autor, avanços organizacionais do modelo burocrático pode ser uma resposta moderna aos complexos e crescentes problemas administrativos, causadas pelo crescimento vertiginoso das instituições públicas e privadas.

Para implementação de melhoria na gestão pública é de suma importância estabelecer um padrão para desenvolver as atividades administrativas contribuindo no novo modelo de gestão organizacional.

A falta de padronização dos processos ocasiona retrabalho, desperdício de recurso humano, morosidade na prestação do serviço, ausência de visão sistêmica, inexistência de desenvolver as atividades com foco no resultado.

A gestão processos visa atender ao objetivo de aumentar a eficiência, eficácia e efetividade nas organizações públicas, por meio de utilização de projeto com foco na otimização e melhorias dos processos organizacionais.

A implantação da metodologia de Gestão por processos nas organizações públicas surge diante a necessidade de a instituição tornar seus processos de trabalhos mais eficientes, mapeamento, padronizando os fluxos de trabalhos, buscando o crescimento da produtividade e a segurança na realização das tarefas, eliminando-se retrabalho e controles desnecessários. O projeto de modelagem organizacional por meio da metodologia de gestão por processos nas organizações públicas é subdividido em cinco fases: planejamento, mapeamento dos processos, análise e melhoria de processos, implantação de melhorias e monitoração e implementação de melhorias.

- a) Fase de planejamento: O planejamento consiste na fase essencial que precede à modelagem organizacional. Essa fase compreende na execução das etapas de definir e sensibilizar a equipe, realizar análise situacional, definir os objetivos e estratégias e elaborar plano de ação.
- b) Fase mapeamento dos processos: Esta fase compreende naque realização de workshop de sensibilização dos servidores, bem como, iniciar o mapeamento dos processos organizacionais atuais.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpg@gmail.com.

- c) Fase de análise e melhoria do processo: nessa fase serão analisados os processos mapeados identificando a hierarquia dos processos. Os processos organizacionais possuem uma hierarquia que abrange os macroprocessos, processos, subprocessos atividades e tarefas. (HARRINGTON, 1993). Com base nessa hierarquia é possível construir os Mapas Por Processos da instituição. Macroprocesso é definido como um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona (HARRINGTON, 1993). Nessa fase a análise tem como objetivo identificar os gap's, causas e soluções, e desenvolver soluções por meio da definição dos novos fluxos de trabalhos. Para realizar a modelagem organizacional a BMP auxilia no desenho por meio de tecnologias, como Bizagi que permite o desenho dos fluxos de trabalhos. Além do desenho dos novos fluxos, se faz necessário, definir os indicadores e metas para os processos e os responsáveis pelo processo. De acordo com CBOK (ABPMP, 2013) o desenho de processo é a concepção de novos processos e a especificação de como esses funcionarão, serão medidos, controlados e gerenciados. Envolve a criação do modelo futuro. O CBOK ainda afirma que o gerenciamento de processos de negócios por meio do BPM representa uma nova forma de visualizar as operações que vai além das estruturas funcionais tradicionais, estabelecendo uma visão sistêmica de todo o trabalho.
- d) Fase de implantação das melhorias: nessa fase a implantação da modelagem organizacional consiste em colocar em funcionamento a estrutura organizacional por meio da implantação dos processos.
- e) Monitoração e implementação de melhorias: nessa fase os processos organizacionais serão monitorados por meio de utilização de alguns critérios, como por exemplo, sequência do fluxo, tempo de execução das atividades, resultado alcançados nos indicadores e metas dos processos. Os resultados da avaliação poderão indicar a necessidade de executar ações corretivas, visando a eliminar possíveis desvios detectados ou maximizar os aspectos positivos apresentados; e também, de manutenção das ações em desenvolvimento. Nesse

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

sentido, se faz necessária a implementação de práticas de monitoramento e avaliação contínuos, sempre objetivando adequar o processo à realização da estratégia organizacional. De sordi (2008) afirma que um dos objetivos da gestão por processos é assegurar a melhoria contínua do desempenho da organização por meio de elevação dos níveis de qualidade de seus processos organizacionais. Portanto, ressalta-se a importância das melhorias do processo que podem ser identificadas durante a execução. Deve-se buscar o constante aperfeiçoamento dos processos a fim de torna-los cada vez mais eficientes e adequados às necessidades da organização para que ela possa cumprir as suas funções institucionais.

A metodologia de Gestão por Processos gera mudanças na forma da execução do trabalho, neste sentido, os envolvidos no processo e mudança precisam primeiramente assimilar as mudanças para depois coloca-las em práticas. Para tanto, antes de realizar a implantação de qualquer nova ferramenta é fundamental um profundo estudo prévio sobre a adequação das ferramentas à realidade da instituição. Em virtude às mudanças e em caso de falta de entendimento claro sobre o conceito de processo e a aplicação pontual a organização poderá contratar uma consultoria para implantar e executar o projeto, capacitando a equipe que irá se responsabilizar pela gestão.

A utilização de técnicas de Gestão por Processo nas organizações públicas proporcionará melhorias gerando mudanças na execução do trabalho, tais mudanças implicam na eliminação de retrabalhos, a introdução de uma cultura de gestão, geração de informações gerenciais e realização de controles interno por meio da busca pela melhoria contínua dos fluxos de trabalhos. Por meio do mapeamento e a análise dos processos organizacionais será permitido avaliar as suas inter-relações, as necessidades de comunicação e de integração, o fluxo de informação.

As informações decorrentes do mapeamento e análise dos processos organizacionais podem contribuir para a realização de uma reestruturação

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoub@gmail.com.

organizacional com foco nos processos. Desta forma a Gestão por Processos terá alcançado o maior estágio definido por Gonçalves (2000).

No entanto, toda mudança implica em inovação para isto o BPM surge como uma possibilidade real de transformar mudanças necessárias na forma como o trabalho é realizado nas empresas em processos otimizados, analisados e validados de maneira a proporcionar mudanças mais rápidas, permitindo que as dificuldades existentes entre as pessoas e as melhorias sejam minimizadas, por permitir uma visão macro da funcionalidade dos processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE PROFISSIONAIS DE BPM. **BPM CBOK-Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios, corpo comum de conhecimento** São Paulo: Alta Books, versão: 3.0.1, 2013.

BELMIRO, T.R.; RECHE, J. R. F. O desafio de uma organização por processos sob a ótica de uma telecom.**RAUSP Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 3, 2003.

Brasil. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988 e emendas constitucionais.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2. ed. ver. rev., atual. eampl. São Paulo: Atlas, 2005, c2002. 300p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, Caio Márcio Marini. Crise e reforma do estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor.**Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, ano 47, volume 120, n. 3, p.05-31, set/dez. 1996.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpb@gmail.com.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (ERA)**, jan./mar. 2000.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, n. 9, ano 2, jul./ago. 1998.

HARRINGTON, James. H. **Business processos improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. 2. ed. São Paulo: Annablume/FAFESP, 2008. 223 p.

MARANHÃO, Mauriti. MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1996.

MORAES, Alexandre. **Direito Constitucional**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser. **Réplica: Comparação Impossível**. Revista de Administração de Empresas. v. 45. 2007.

PIMENTA, C. C. **A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais**. IN: Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, n. 32, set./out., 1998, p. 173-199.

RUMMLER, G. Brache, A. P. **“Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia”**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 224p.

WHITE, Leonard D. **Introduction to the study of public administration**. 3. ed. Macmillan, New York.

¹ Acadêmico do curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: nildinha_@hotmail.com.

² Professora Orientadora do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte. Email: valeriaraujoufpb@gmail.com.