

Reuna

CONTRIBUIÇÕES DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MINEIRA

PROCESSES MANAGEMENT'S CONTRIBUTIONS FOR PUBLIC ADMINISTRATION IN STATE OF MINAS GERAIS

Vanice Cardoso Ferreira

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Brasil.

Endereço: Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, Serra Verde, CEP 31630-901 - Belo Horizonte, MG – Brasil. Fone 55 (31) 3915 0447

Email: vaniceferreirah@yahoo.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6514322200051294>

Mauro César da Silveira

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais - Brasil

Endereço: Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, Serra Verde, CEP 31630-901 - Belo Horizonte, MG – Brasil. Fone 55 (31) 3915 0632

Email: saulo@uel.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5117682231041638>

Kamila Pagel Oliveira

Fundação João Pinheiro – Escola de Governo Prof Paulo Neves de Carvalho, Brasil

Endereço: Rua Alamedas das Acácias, 70, São Luiz, CEP 31275-150 - Belo Horizonte, MG – Brasil
Fone 55 (31) 34489592

Email: kamilapagel@yahoo.com.br - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3216062751491834>

Carlos Eduardo Simões Moraes

Fundação João Pinheiro – Escola de Governo Prof Paulo Neves de Carvalho - Brasil

Endereço: Rua Alamedas das Acácias, 70, São Luiz, CEP 31275-150 - Belo Horizonte, MG – Brasil
Fone: 55 (31) 34489592

Email: carlosesm@hotmail.com - Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2570505293943136>

Submissão: 26 fev. 2013 **Aprovação:** 15 dez 2013. **Última revisão:** 10 mar 2014 **Publicação:** 25 mar 2014. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte -MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<http://revistas.una.br/index.php/reuna/issue/view/73>

Resumo

Diante das novas exigências dos cidadãos e da introdução da Gestão para Resultados no Estado de Minas Gerais, o Gerenciamento de Processos assume papel relevante para a prestação de serviços mais ágeis e adequados às necessidades dos usuários. Diante disso, o artigo visa a analisar os efeitos do Gerenciamento de Processos na administração pública mineira, a partir das percepções dos envolvidos em tal iniciativa. Trata-se de um estudo qualitativo, realizado a partir de pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas e análise teórica e documental. Foram analisados os processos de Emissão de Carteira de Identidade e de Emissão de Atestado de

Antecedentes Criminais. A partir da pesquisa, foram encontrados os seguintes benefícios advindos do gerenciamento de processos: padronização de procedimentos; integração das entidades envolvidas e envolvimento da alta administração. No entanto, os resultados revelaram a existência de fatores críticos nos processos estudados, destacando-se a duplicidade de atividades e a desconexão entre as várias partes dos processos e setores envolvidos nos mesmos. Conclui-se que, não obstante, o alcance de melhorias na prestação dos serviços analisados, tanto em termos qualitativos como quantitativos, tais ações podem ser interpretadas como passos iniciais em direção à implementação do Gerenciamento de Processos no setor público mineiro, por serem ações pontuais, voltadas para a resolução de problemas em processos vistos como críticos. Portanto, para que haja um real e pleno Gerenciamento de Processos, o Estado de Minas Gerais deve aplicar o gerenciamento de processos de forma permanente e não apenas de forma pontual na resolução de dificuldades.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos. Melhorias. Serviços. Público.

Abstract

Faced with new demands from citizens and the introduction of Managing for Results in State of Minas Gerais, Process Management assumes an important role for the provision of services more agile and responsive to the needs of its users. Thus, the article aims to analyze the effects of process management in the public institution, from the perceptions of those involved in this initiative. This is a qualitative study, conducted from field research with semi-structured interviews and documentary analysis and literature. We analyzed the processes Issuance of Identity Card and Issuance of Certificate of Criminal Background. From the research, we found the following benefits from the process management: standardization of procedures; integration of the entities involved, and involvement of senior management. However, the results revealed the existence of the critical factors in the processes studied, highlighting the duplicity of activities and disconnection between the various parts of the processes and sectors involved in them. We conclude that despite improvements in the scope of the services analyzed, both in qualitative and quantitative terms, such actions can be interpreted as initial steps toward the implementation of process management in the public sector of Minas Gerais, for being punctual actions, aimed for solving problems in processes seen as critical. Therefore, so there is a real and full Process Management, the State of Minas Gerais to apply process management on an ongoing basis and not just on an ad hoc, in resolving difficulties.

Keywords: Process management. Improvements. Services. Public.

1. Introdução

A crise do Estado, iniciada em quase todo o mundo na década de 70, foi marcada por quatro aspectos: a crise fiscal, a crise do modo de intervenção do Estado, a crise política e a crise do modelo burocrático. Como consequência, os debates se a

Burocracia seria a forma mais eficaz para o funcionamento e controle das atividades estatais intensificaram-se e a conclusão obtida foi que o modelo burocrático de gestão tornou-se ineficiente para os recursos públicos e para o atendimento das necessidades e demandas da sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1998). Nesse sentido, nas últimas décadas, o setor público passou a ser mais exigido na sua capacidade de criar condições para o desenvolvimento do bem-estar social a partir da prestação de serviços públicos de qualidade (SERRA, 2008).

Na tentativa de responder a esses desafios, a implementação de reformas administrativas focadas na qualidade dos gastos públicos e nas mudanças institucionais e de gestão tornou-se imperativa. Assim, fez-se coerente o surgimento de um modelo de gestão que diminuísse as práticas burocráticas e focasse nos resultados. Nesse contexto, a Gestão para Resultados (GpR) ganhou força como modelo que possibilita a produção de um bom resultado, abrangendo o alinhamento dos arranjos de implementação para alcançá-lo (MARTINS; MARINI, 2010). O foco dessa ferramenta é a otimização dos resultados, mas seu objeto de trabalho engloba todos os processos que levam a essa melhoria (SERRA, 2008).

Portanto ferramentas de racionalidade administrativa capazes de permitir o alcance dos objetivos propostos tornaram-se mais presentes e o que anteriormente era exclusivo da administração privada passou a compor a administração pública gerencial e, dentre essas ferramentas, encontra-se o gerenciamento de processos. O Gerenciamento de Processos, explicado por Rados (1999), é uma metodologia empregada para definir, analisar e gerenciar as melhorias no desempenho dos processos das organizações, com a finalidade de atingir condições ótimas para os clientes. Nesse sentido, três principais objetivos da metodologia são vislumbrados: tornar os processos mais eficazes, para que produzam os resultados esperados; tornar os processos mais eficientes, minimizando o uso de recursos e aprimorando seus resultados; e tornar os processos adaptáveis, capazes de serem modificados conforme as necessidades variáveis do cliente e da organização (HARRINGTON, 1993). Inserido nesse contexto, por vezes o presente artigo trata o cidadão como um cliente, já que o termo empregado faz referência ao agente que receberá o resultado de um processo e o cidadão é aquele que recebe os serviços fornecidos pelo Estado.

Segundo Moura (2002), a abordagem da qualidade por meio dos processos tem se mostrado um fator importante para o atendimento satisfatório das necessidades dos clientes. Assim, é razoável supor que, também na administração pública, rever e aprimorar continuamente os processos possibilita uma melhora progressiva do desempenho de suas atribuições. Nesse sentido, o artigo busca responder em que medida o Gerenciamento de Processos auxilia na melhoria da prestação do serviço público?

Ressalta-se que este trabalho faz um estudo de caso sobre o redesenho dos Processos de Emissão de Carteira de Identidade e de Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais, vinculados à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG do Estado de Minas Gerais. Para tanto, foi realizado um estudo sobre a utilização de ferramentas de gerenciamento de processos em organizações públicas do Estado de

Minas Gerais, a fim de identificar os principais resultados alcançados, melhorias observadas no tocante à prestação de serviços e as dificuldades encontradas. Nesse diapasão, realizou-se revisão teórica; revisão documental, tais como fluxogramas e procedimentos dos processos estudados; bem como pesquisa de campo, com a realização de entrevistas semiestruturadas com atores envolvidos direta ou indiretamente nos processos em estudo. Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório.

Este estudo visa a complementar outros realizados no tema, em especial no tocante à análise da gestão e melhoria de processos no Governo de Minas Gerais, como aqueles realizados por Jordão (2010); Ribeiro (2011); e Ferreira (2011), e contribuir para a academia a partir dos resultados e conclusões extraídos desta pesquisa.

2. Referencial teórico

2.1. O gerenciamento de processos no contexto da Gestão para Resultados

A Burocracia pode ser compreendida como um sistema de normas hierarquizantes, no qual o objetivo é alcançar a racionalidade entre meios e fins pela prescrição detalhada sobre como as atividades devem ser realizadas. O setor público é geralmente visto como o estereótipo desse sistema, principalmente devido à sua fraca estrutura de objetivos e ao funcionamento de seus órgãos voltados à prestação de serviços por processos, tarefas e especialização rígida. Entretanto nem tudo dentro de uma organização é passível de previsão e prescrição, e com isso a Burocracia acabou assumindo um sentido pejorativo, sobretudo em decorrência das consequências imprevistas de suas características que culminaram em ineficiência e imperfeições nesse modelo, ou seja, a disfunção do sistema (MAIA; PINTO, 2007).

Bergue (2005) cita como principais disfunções da burocracia: a internalização e o elevado apego às normas; o excesso de formalização, rotinas e registros; a elevada resistência às mudanças; a despersonalização dos relacionamentos; a ausência de inovação e conformidade às rotinas; a exibição de fortes sinais de autoridade; as dificuldades no atendimento a clientes e conflitos com o público; e a categorização como base do processo de tomada de decisão, definida pela intensa busca pela definição de esferas de competência de cargos e órgãos, fazendo com que se busque o melhor para as partes em detrimento do melhor para a organização.

Nesse contexto, e visando a reduzir tais disfunções, fortalece-se a Gestão para Resultados, cuja definição é sugerida por Serra (2008):

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar as organizações públicas à direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência

e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições. (SERRA, 2008, p.37)

Serra (2008) aponta que essa lógica gerencial pode ser expressa por três propósitos fundamentais: assegurar a constante otimização do uso dos recursos públicos na produção e distribuição do serviço público; assegurar que o processo de produção dos serviços públicos seja transparente, equitativo e controlável em todos os seus níveis; e desenvolver e promover mecanismos internos que possibilitem melhoria de desempenho dos dirigentes e servidores públicos.

Nesse contexto, a Gestão de Processos fortalece-se também por se apresentar como instrumento para o alcance de uma alocação mais racional e otimizada dos recursos do governo, bem como por promover melhor acompanhamento do funcionamento da máquina pública e o controle e transparência de suas ações, contribuindo para o aprimoramento e melhoria da qualidade das entregas que o estado faz à sociedade (SERRA, 2008).

2.2 Caracterizando o gerenciamento de processos

Diante disso, tem-se que o contexto de Gestão para Resultados favoreceu e foi importante para tornar clara a relevância do gerenciamento de processos, na medida em que este favorece o alcance dos resultados desejados e estabelecidos como metas para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Dessa forma, o objetivo do gerenciamento de processos, dentro de uma lógica de Gestão para Resultados, é definir caminhos racionalmente melhores para se atingir os objetivos organizacionais, evitando retrabalhos, etapas desnecessárias ou que não agreguem valor ao serviço.

Vale levantar alguns pontos relevantes para o sucesso do gerenciamento de processos, a saber: é preciso assumir que os processos estão presentes em todos os níveis da organização, do estratégico ao operacional; deve-se atrelar as responsabilidades de cada agente às atividades que eles realizam nos diversos processos organizacionais (e não às unidades organizacionais das quais elas fazem parte); há necessidade de uma corresponsabilidade dos envolvidos pelo processo como um todo; e deve-se delinear cada um dos processos da organização como um procedimento administrativo simples, entendível, aplicável e interativo, para que cada atividade correlacionada possa ser efetivamente monitorada e controlada (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Oakland (1994), os processos podem ser definidos como um conjunto de ações ou atividades que modificarão elementos de entrada (*inputs*), agregando valor a eles e transformando-os em elementos de saída (*outputs*). Assim, um processo é uma cadeia de agregação de valores, na qual as entradas são entregues por um “fornecedor” e as saídas serão entregues a um “cliente”. Tais fornecedores e clientes podem ser internos ou externos à organização.

Nesse sentido, Rummler sugere a classificação dos processos em três tipos, descritos a seguir:

- i. Processos primários: estão diretamente ligados aos clientes, tendo interface direta com os estes, de maneira que qualquer problema no processo será percebido pelo usuário imediatamente;
- ii. Processos de apoio: como o próprio nome sugere, dão suporte aos finalísticos, sendo necessários para subsidiar a execução dos mesmos. Nesse caso, a ocorrência de falhas não é percebida imediatamente pelo usuário, mas podem ser percebidas no decorrer do tempo caso não sejam sanadas;
- iii. Processos de gestão: coordenam os dois tipos de processos supracitados. (RUMMLER, 1994, p. 102-104).

Segundo Valle e Oliveira (2009), os processos primários, por sua vez, podem ser subdivididos em processos chave e críticos. “Os processos chave são aqueles que apresentam alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos” (VALLE; OLIVEIRA, 2009, p.25). Já os processos críticos são os que estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio da organização. Para tomar decisões quanto à priorização de quais processos devem sofrer intervenções no intuito de melhorar a prestação de serviços é necessário identificar se o mesmo é um processo crítico ou não.

A modelagem de processos envolve a identificação de como o processo ocorre, sua posterior representação em um mapa e, por fim, a avaliação e a introdução de melhorias que visem a aprimorar seu funcionamento e entregas. De forma geral, a modelagem deve atingir os objetivos de entender, aprender, documentar e melhorar os processos de negócio, pela aplicação do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) com a busca da melhoria contínua.

Sinteticamente, o Ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a implantação de programas de melhoria da qualidade, sendo o seu objetivo o aperfeiçoamento dos processos pela solução dos seus problemas e progresso contínuo dos mesmos.

Ele atua por ações cíclicas e contínuas, encarando os vários estágios da solução de um problema como elementos que se sucedem continuamente. É composto por uma sequência de ações que se dividem basicamente em quatro partes principais, estando cada qual relacionada a uma letra da sigla PDCA: plan (planejamento); do (execução); check (verificação); act (atuação corretiva) (VALLE; OLIVEIRA, 2009).

As atividades que compõem um processo podem, circunstancialmente, estar totalmente inseridas em uma área funcional, mas, em geral, os processos abrangem e perpassam por diversas áreas da organização. Dessa forma, quando se aborda uma organização por seus processos, ela passa a ser vista como um grande sistema, que, para funcionar bem, deve operar de maneira integrada e coordenada. Portanto, a gestão por processos leva à necessidade de um escopo baseado no cliente e na agregação de valor ao produto (bem ou serviço), o que implica na exigência de se analisarem os processos de forma mais horizontal e transversal, evitando que as unidades organizacionais trabalhem de forma isolada (CORRÊA, 2004).

2.3 O conceito de serviço público e sua relação com o gerenciamento de processos

O termo serviço pode ser definido como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, acontece durante as interações entre clientes e empregados ou fornecedores de serviços. Tal série de atividades é fornecida como solução aos problemas do cliente (GRONROOS, 1995).

Kotler (1998) define serviço de uma forma mais simples, afirmando que o termo refere-se a qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra e que seja essencialmente intangível, não resultando na propriedade de nada e cuja produção possa ou não estar vinculada a um produto físico.

É importante compreender que bens e serviços são produtos distintos para que seja possível obter maior qualidade na prestação desses últimos, dando uma abordagem específica aos mesmos. Com relação a isso, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000) afirmam que é bastante difícil conseguir diferenciar com clareza produtos e serviços, uma vez que, frequentemente, a compra de um produto faz-se acompanhada de algum tipo de serviço de apoio, e a compra de um serviço também pode envolver a inclusão de mercadorias, como alimentos em um restaurante. Entretanto “ignorar as diferenças entre as necessidades dos setores de manufatura e serviços levará a falhas” (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000, p. 42).

O fornecimento de serviços é diferente da oferta de produtos, pelas próprias características que os serviços apresentam: intangibilidade, heterogeneidade e simultaneidade, pois os serviços são consumidos no mesmo momento em que são produzidos e o cliente participa do processo produtivo. Essa última característica impossibilita a detecção de erros antes que o cliente faça uso o serviço e, dessa forma, ocorre à percepção direta das falhas. Por isso, Santos (2000) afirma que a qualidade dos serviços depende diretamente da gestão dos processos que os produzem.

Por coerência aos objetivos deste artigo, abordam-se de maneira mais específica as características inerentes aos serviços públicos. Segundo Quinn (1987), o serviço público é diferente dos prestados por empresa privada ou prestador autônomo, pois está subordinado ao coletivo, e, portanto, há um interesse maior que o interesse individual do cidadão. É uma atividade assumida a favor da coletividade.

No presente trabalho, considera-se serviço público aquele que o Estado oferece como produto essencialmente intangível, com produção e consumo simultâneos e incapazes de ser estocado. Assim, considerando o contexto de Gestão para Resultados, já abordado, o Gerenciamento de Processos no Setor Público é elemento relevante para o seu aperfeiçoamento.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho consiste em analisar os serviços de Emissão de Carteira de Identidade e Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais, na perspectiva do gerenciamento de processos, e, a partir desta análise, responder em

que medida o Gerenciamento de Processos auxilia na melhoria da prestação do serviço público.

2.4 Modelos para Gerenciamento de Processos

Os diferentes modelos de gerenciamento de processos são, em sua maioria, baseados em um procedimento que segue uma lógica bastante similar, que pode ser resumida em três pontos básicos, apontados por Schmenner (1999), os quais podem ser mais detalhados da seguinte forma:

- Mapeamento da situação atual do processo: o processo deve ser mapeado como realmente ocorre, incluídas as distorções e problemas, evitando-se descrever a forma como as coisas deveriam estar sendo feitas;
- Levantamento dos pontos de melhoria do processo: após o mapeamento da situação atual, os problemas, as distorções e os possíveis pontos de melhoria devem ser analisados, na busca de um processo mais produtivo e eficiente;
- Redesenho do processo: o fluxo do processo é redesenhado e absorve as modificações sugeridas para sua melhoria, as quais devem ser implantadas na organização, acompanhadas e avaliadas com o propósito de verificar os ganhos decorridos.

Campos (1994) acrescenta, ainda, duas outras etapas que dizem respeito ao contexto pós-redesenho do processo, a saber: monitoramento de resultados e a manutenção de resultados. O monitoramento dos resultados alcançados abrange a busca do controle sobre o novo processo, viabilizando a mensuração e análise de seu desempenho. A manutenção dos resultados refere-se a duas dimensões principais, sendo elas a manutenção dos bons resultados alcançados, por meio do controle do funcionamento do processo e seus indicadores e a adoção da ideia de melhoria contínua com o objetivo de aprimorar cada vez mais os resultados para atingir ou superar o valor representativo da meta do processo, que deve sempre ser revista e redefinida para tornar-se sempre mais ambiciosa.

Inserido nos propósitos deste artigo, importante é apresentar, especificamente, a metodologia de gestão de processos utilizada atualmente pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), por intermédio da Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos (DCPOP). Esse modelo tem sido base para a reestruturação dos diversos processos dos órgãos e instituições públicas de Minas Gerais e foi com base nessa metodologia que os processos que compõem o objeto de estudo deste trabalho foram redefinidos.

2.4.1 Modelo de gestão de processos da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais

O modelo de gestão de processos adotado pelo Estado de Minas Gerais, produzido pelo DCPOP, está difundido nas demais instituições públicas mineiras por meio do “Guia para Melhoria de Processos do Governo de Minas Gerais”, publicado em 2011. A publicação desse guia objetivou dotar a administração pública estadual de uma ferramenta detalhada de reestruturação de processos para que todos os órgãos tivessem condições de rever seus próprios processos. “Esse Guia tem como objetivo apresentar ao servidor do Poder Executivo estadual de Minas Gerais uma metodologia para a melhoria de processos do órgão/entidade onde trabalha” (MINAS GERAIS, 2011, p.9). Esse manual contempla desde a fase de planejamento do processo a ser desenvolvido até a sua implantação e o controle dos resultados do processo.

A metodologia em questão parte da consideração de que os processos que compõem a cadeia de valor da instituição já foram identificados, hierarquizados e priorizados a partir da análise conjunta de critérios técnicos, como *performance* e relevância do processo, e resultados da organização de forma geral.

A primeira etapa da metodologia refere-se ao planejamento da intervenção sobre o processo, observando as diretrizes de governo e as necessidades de cada órgão. A ferramenta utilizada nesta etapa é o Plano de Trabalho, que contém o objetivo da intervenção, a justificativa, as metas, o escopo e o detalhamento do processo. Nessa primeira etapa, a equipe, os papéis e as responsabilidades são também definidos.

A segunda etapa de mapeamento consiste em conhecer, compreender e documentar as condições atuais em que o processo priorizado é executado. Nesse modelo, o mapeamento é dividido em duas subetapas. Na primeira, são definidos os insumos e os fornecedores do processo, bem como os fundamentos legais e a tecnologia utilizada; já, na segunda subetapa, são identificados os blocos de atividades e seu sequenciamento, ambos registrados por meio de um fluxograma. Observa-se que o fluxograma de processo é um recurso visual utilizado para analisar os processos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos mesmos, assim, apresenta-se como uma ferramenta útil para verificar a interrelação das atividades, permitindo uma análise das eventuais falhas nos procedimentos, dos gargalos, dos controles excessivos, dos desperdícios de recursos, ou mesmo a identificação de atividades que não agregam valor substancial.

Por sua vez, a terceira etapa, redesenho, visa a promover a otimização do processo por meio da racionalização de procedimentos, eliminação de incongruências e desperdícios, e aumento da qualidade e da produtividade. É a oportunidade de repensar o processo, buscando agregar valor a todas as suas etapas, alinhando-o às estratégias da organização e às expectativas do seu público alvo.

A quarta etapa do modelo é a padronização e a definição de indicadores, na qual são elaborados os novos padrões da qualidade; os resultados alcançados são monitorados e avaliados por meio de metodologia específica de indicadores e metas. A elaboração dos padrões compreende a produção de documentos que definam a forma de execução das atividades cruciais do processo. Ressalta-se que as metas e os indicadores representam um importante instrumento de gestão, pois permitem que o desempenho do processo e seus resultados sejam devidamente mensurados e avaliados,

possibilitando a comparação do desempenho anterior com o atual e com o de outras organizações afins. Ademais, a partir da avaliação dos indicadores, podem ser definidos, caso necessário, a correção de rumos e o alinhamento do processo e de seus resultados à estratégia da organização e às expectativas de seus clientes.

A fase de Implantação é a quinta etapa do modelo, a qual visa a assegurar que o plano de ação de implantação seja adequadamente executado, buscando a obtenção do resultado almejado. Essa fase refere-se à colocação do novo processo redesenhado efetivamente em prática. “A etapa da implantação consiste em promover ações para que o redesenho do processo seja posto em prática” (MINAS GERAIS, 2011. P.41).

A última etapa do modelo visa a permitir e assegurar o acompanhamento do que foi planejado, o cumprimento do que foi implantado, a identificação dos possíveis desvios e a adoção de medidas de correção (MINAS GERAIS, 2008, p.5). A partir da verificação da adequação entre o planejado e o efetivamente realizado são adotadas novas ações, a fim de aprimorar o processo e fazer com que o mesmo satisfaça cada vez mais a seus clientes, que podem ser o Estado, o cidadão, o servidor ou a própria organização.

Ressalta-se que o acompanhamento e a garantia da implementação na prática devem se fazer presentes desde a etapa de planejamento, visando a promover a execução eficaz do processo, assegurando sua plena implantação e favorecendo o alcance de resultados. Tal processo pode ser observado na FIG. 1, a seguir:



FIGURA 1: Etapas da Metodologia
Fonte: MINAS GERAIS, 2011, p.16.

A partir do exposto, o artigo analisa as contribuições das intervenções de otimização de processos para a melhoria da prestação de serviços públicos. Para tanto, avalia intervenções realizadas em dois processos de prestação de serviços aos cidadãos no governo de Minas Gerais, que ocorreram a partir da aplicação da metodologia supramencionada.

3. Aspectos metodológicos

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório, definido por Hair (2005) como aquele que é orientado para a descoberta, útil para o pesquisador que dispõe de poucas informações iniciais, podendo assumir diferentes formas.

No caso deste trabalho, o estudo está baseado em uma revisão da literatura, com o objetivo de possibilitar melhor entendimento sobre o assunto do estudo em termos teóricos; em análise documental, através do estudo dos procedimentos usados atualmente no Estado de Minas Gerais para gerenciamento de processos, a partir do exame dos métodos e das ferramentas disponibilizados pela Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) da SEPLAG; e dos relatórios e fluxogramas referentes à intervenção realizada nos processos escolhidos como objetos de pesquisa; e, por fim, na realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade com 9 pessoas envolvidas direta e indiretamente nos processos em estudo, a fim de perceber como a gestão de processos ocorre em termos práticos nessas organizações, e qual a sua contribuição para uma prestação de serviço com qualidade.

A entrevista semiestruturada é caracterizada por apresentar uma estrutura básica e orientações gerais, mas também por permitir a inclusão de perguntas não-estruturadas, garantindo uma maior flexibilidade à realização da entrevista (HAIR, 2005). É devido a essas características que a entrevista semiestruturada tende a resultar no surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas. Para identificação do *corpus* da pesquisa, recorreu-se às indagações que compõem o problema de pesquisa deste trabalho e verificou-se que os respondentes deveriam ser indivíduos que estivessem presentes no órgão e no setor, ao qual o processo se refere, antes, durante e depois da implantação das ferramentas de gerenciamento do processo, e que tivessem um considerável grau de envolvimento com o mesmo, ou seja, pessoas envolvidas direta ou indiretamente nas mudanças ocorridas. Dessa forma, foram identificados nove entrevistados, sendo estes: os dois gerentes dos processos alterados; o gerente do projeto estruturador Descomplicar; o gestor das Unidades de Atendimento Integrado (UAI); o diretor da Coordenação Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (CEGUAI); o diretor da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP); o superintendente da Superintendência de Modernização Institucional (SUMIN); a subsecretária da Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental; e a secretária de Estado de Planejamento e Gestão. Para preservar a identidade de cada entrevistado, estes foram numerados de 1 a 9, aleatoriamente.

Dessa forma, foi realizada uma pesquisa qualitativa, definida por Silva e Menezes (2001) como aquela em que se parte do pressuposto da existência de uma relação dinâmica entre o mundo objetivo e a subjetividade dos indivíduos que não pode ser traduzida em números.

Optou-se por realizar a análise dos processos supracitados de forma comparativa, relacionando as modificações ocorridas em certo espaço de tempo com a melhoria de processos. Dessa forma, o estudo caracteriza-se como Estudo Comparativo. Os resultados advindos do gerenciamento dos dois processos estudados foram analisados e comparados, para se perceberem os impactos que causaram na organização, as contribuições advindas do gerenciamento de processos e as dificuldades de implantação das ferramentas e modelos para realizá-lo.

Assim os processos Emissão de Carteira de Identidade e o processo Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais, ambos inseridos no Projeto Estruturador Descomplicar, de responsabilidade da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, constituem objeto de análise desta pesquisa

Conforme Yin (2001), o modelo usado para a coleta de dados na realização de uma pesquisa deve utilizar evidências provenientes de duas ou mais fontes, a fim de assegurar sua qualidade e a confiabilidade de seus resultados. Quando se fala em pesquisa qualitativa, tem-se como instrumento central para coleta de dados a entrevista, que permite ao pesquisador perceber e compreender com fidedignidade os acontecimentos e a realidade do objeto em estudo. Assim, as entrevistas realizadas com nove respondentes envolvidos nos processo formam a primeira fonte de dados. A segunda fonte de dados são relatórios de conclusão de redesenhos elaborados, como os fluxogramas do processo antes e após sua reestruturação, os diagramas, os mapas de indicadores dos processos, dentre outros.

Para investigação do panorama dos ganhos obtidos com a introdução dessas ferramentas e técnicas nas instituições públicas de Minas Gerais, buscam-se identificar as contribuições e levantar em que aspectos o gerenciamento de processos propiciou ganhos quanto à eficiência e à eficácia, segundo a percepção dos envolvidos na prestação do serviço público. Conforme abordado, a eficiência ou produtividade diz respeito à execução do processo e mede a proporção de recursos consumidos em relação aos resultados gerados; a eficácia ou qualidade avalia o desempenho dos resultados e sua capacidade de satisfazer os usuários (MINAS GERAIS, 2008). Dessa maneira, pretende-se obter informações do quão adequada é a Gestão de Processos para a melhoria do desempenho das organizações públicas.

4. Caracterização dos Processos redesenhados

Para apresentar os resultados advindos da implantação do gerenciamento de processos por meio do modelo sugerido pela DCPOP nos processos objeto de estudo, torna-se necessário primeiro compreender os mesmos, bem como a situação dos mesmos antes e depois da reestruturação.

Vale ressaltar que a Polícia Civil de Minas Gerais, por intermédio do Instituto de Identificação, é a responsável por ambos os processos, de Emissão de Carteira de Identidade e Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais. No entanto, a iniciativa de reestruturá-los partiu da SEPLAG, por meio do Projeto Estruturador Descomplicar e da atual Coordenação Especial de Gestão das Unidades de Atendimento Integrado (CEGUAI) que, como gestora das Unidades de Atendimento Integrado (UAI), onde tais serviços são prestados ao cidadão, percebeu a necessidade de otimizar seus processos de forma integrada, visando a melhores resultados aos usuários do serviço.

A análise dos processos foi baseada no Relatório do Redesenho dos Processos de Emissão de Carteira de Identidade, Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais, Intermediação de Mão de obra e Seguro Desemprego, elaborado em 2007 pela SEPLAG, e na análise de entrevistas semiestruturadas. Os dois outros processos de que trata o relatório (Intermediação de Mão de obra e Seguro Desemprego) não foram analisados por não terem sido implantados em sua totalidade. A intervenção especificamente sobre esses quatro processos deu-se por eles serem considerados processos críticos do negócio, por serem os mais demandados pela população.

Segundo um dos entrevistados, houve inicialmente certa resistência por parte da Polícia Civil, uma vez que a instituição já estava planejando modificações na prestação desses serviços e acreditava que a iniciativa vinda da SEPLAG não ia ao encontro dos seus objetivos. Conforme mostrado por Bergue (2005), as resistências diminuem, na medida em que as possibilidades de melhoria são percebidas. Essa questão pode ser observada por meio da seguinte fala:

Um fator negativo no início da execução foi a resistência da Polícia, de achar que a gente estava na contramão. Porque eles já estavam melhorando o sistema e achavam que a gente estava ali pra fazer melhorias pontuais. Mas não, na verdade era a mesma coisa. Depois eles perceberam que, na verdade, a SEPLAG estava dando era apoio, e inclusive ia injetar o recurso pra melhorar. (ENTREVISTADO 2)

Para compreender a necessidade de intervenção sobre tais processos de forma conjunta, parece relevante definir o que é uma Unidade de Atendimento Integrado (UAI):

O conceito de unidade é disponibilizar a prestação de serviços públicos, e aí independente da esfera de governo. A gente parte do princípio de que o cidadão não tem que saber quem necessariamente dentro dessas esferas de governo é o prestador, é o responsável, mas ele tem que buscar e ser atendido. E, partindo desse princípio, uma Unidade de Atendimento Integrado, a gestão dessa unidade tem que buscar a melhor forma de atender ao cidadão. (ENTREVISTADO 1)

Segundo o entrevistado 1, os postos onde esses serviços eram prestados não tinham um setor específico responsável pela gestão de seus processos. Então a CEGUAI teve a iniciativa de realizar tal intervenção, a fim de garantir maior eficiência ao modelo de UAI proposto. Com isso, foi colocado como objetivo a prestação dos serviços de forma mais igualitária, padronizada e eficiente nas diferentes UAI. Assim, firmaram-se, como metas da reestruturação: a prestação de serviços com qualidade e rapidez ao cidadão;

a racionalização dos procedimentos; a capacitação contínua dos funcionários; e a disponibilização de canais integrados de comunicação com a população.

4.1 O processo de emissão de carteira de identidade

O Processo de Emissão de Carteira de Identidade visa a fornecer ao cidadão a primeira, a segunda via ou a retificação da carteira de identidade. O objetivo principal do trabalho era reduzir o tempo de espera do cidadão e o tempo necessário para a emissão da carteira, visto que, comparado com outros estados, verificou ser possível entregar a carteira de identidade no ato do atendimento ao cidadão, enquanto, em Minas Gerais, o prazo de entrega de tal documento era de cinco dias úteis (ENTREVISTADO 2).

Dessa forma, a visão estabelecida para o processo era que fosse capaz de “descomplicar a vida do cidadão, tornando o processo de emissão de carteira de identidade ágil e eficiente” (MINAS GERAIS, 2007, p.7). Outras premissas estipuladas para a intervenção foram: buscar maior segurança contra a emissão de carteiras falsas; obter maior agilidade na prestação do serviço para o cidadão; adequar o quadro de pessoal empregado na atividade; conseguir um sistema mais uniforme de emissão da identidade; e centralizar a execução da maior parte das etapas do trabalho no guichê. Quanto a essa última, um dos entrevistados ressalta que a padronização dos procedimentos para atendimento e emissão da carteira de identidade era fundamental para que o processo e conseqüentemente o serviço ocorresse de forma similar em todas as UAI, conforme a fala transcrita a seguir:

Uma questão que muito nos incomodava é que eu tenho que prestar o mesmo atendimento ao cidadão. E aí, eu estou dizendo os mesmos processos de trabalho em todas as unidades. É inadmissível o cidadão ter que eleger o lugar mais rápido. (ENTREVISTADO 1)

O processo de Emissão de Carteira de Identidade tem início com o pagamento por parte do cidadão de uma taxa de segurança por meio do Documento de Arrecadação Estadual (DAE). Após realizar esse pagamento, o cidadão deve apresentar os documentos necessários e a via da DAE quitada. As principais atividades identificadas no processo são: quitação do DAE; cadastro do cidadão no Sistema de Informações Policiais; coleta das impressões digitais; classificação de leitura de impressões digitais; montagem da Carteira de Identidade; e entrega da Carteira de Identidade (MINAS GERAIS, 2007, p.8).

O mapeamento do processo foi realizado no local de atendimento ao cidadão, por meio do acompanhamento das atividades e solicitação de informações para os operadores (ENTREVISTADO 2). Percebeu-se, a partir das entrevistas, que os funcionários do nível operacional participaram da etapa de redesenho, fator apontado como fundamental para que os novos procedimentos fossem aceitos e colocados efetivamente em prática.

As principais ações realizadas para o redesenho do processo podem ser agrupadas em três linhas de destaque: reestruturação dos recursos humanos; redefinição de um

layout básico (o arranjo físico da organização); e diminuição do tempo de entrega do documento de identidade ao cidadão. Passou-se a ter maior preocupação com o perfil de funcionário adequado para a realização de cada atividade e, com o estabelecimento de metas, foi possível monitorar e controlar o trabalho.

A análise do fluxograma mapeou como crítica a atividade de classificação de leitura de impressões digitais por ser um trabalho minucioso, no qual o perito classifica manualmente a “fórmula” das digitais (datiloscopia). Sendo tal atividade realizada por um pequeno número de funcionários e de forma lenta, ela interferia em todo o processo. Assim, o treinamento de mais funcionários para a tarefa permitiu a diminuição do tempo de entrega da carteira ao cidadão.

Outros problemas identificados que tornavam o processo moroso eram: documentos apresentados pelo cidadão em estado de conservação ruim; falta de informação do cidadão sobre os documentos necessários para a emissão da carteira; e a necessidade de retornar à UAI para buscar a carteira emitida. Com relação ao processo de trabalho e ao fluxo de atividades, havia a falta de padronização; a triagem realizada pela recepção que era insuficiente e desnecessária, vez que era feita nova conferência pelo atendente do cadastro; além disso, a recepção aceitava documentação ilegível e, apenas no ato do cadastro, o cidadão era informado que não poderia concluir a emissão da carteira (ENTREVISTADO 2). Dessa forma, foi elaborado um procedimento padrão para a conferência de documentação na chegada do cidadão à UAI, pois, caso os documentos não estivessem coerentes com o exigido, o cidadão era informado e solicitado a retornar com a documentação completa em outro momento.

O layout e a alocação dos funcionários também eram inadequados ao processo. Havia fragmentação nas atividades de cadastro e nem sempre era observada a ordem de chegada do cidadão ao posto. Nesse ponto, novas estruturas foram disponibilizadas e as áreas internas à UAI foram reorganizadas para facilitar o atendimento ao cidadão.

Ressalta-se que, como foi realizada a reestruturação conjunta de mais de um processo, era necessário avaliar as intervenções do redesenho da forma mais abrangente possível, considerando o funcionamento da UAI como um todo (ENTREVISTADO 3).

Depois de realizado o redesenho, foi definida uma meta de dois dias para o tempo médio de emissão da carteira e o tempo médio de espera do cidadão de quarenta e cinco minutos para o atendimento em contraposição à duração anterior ao redesenho, que durava cerca de duas horas (ENTREVISTADO 7).

Ao final das intervenções, o tempo médio de emissão de carteira de identidade foi reduzido de cinco para dois dias. O processo foi padronizado e passou a ser semelhante em todas as UAI, segundo o Entrevistado 1. Por outro lado, não se pode afirmar se outras metas pactuadas, como a de capacitação contínua dos funcionários e a disponibilização de canais integrados de comunicação com a população foram, de fato, alcançadas, pois não foi observado nenhum registro com relação às mesmas. Além disso, também não foi observada nenhuma ação explícita que garanta maior segurança contra a emissão de carteiras falsas.

4.2 O processo de emissão de atestado de antecedentes criminais

O atestado de antecedentes criminais permite a identificação da situação criminal do cidadão perante o Sistema Judicial Brasileiro e pode ser emitido com três tipos de *status*: sem antecedentes criminais; com registro policial e com trânsito em julgado; e com registro policial e processo em andamento (MINAS GERAIS, 2007). A intervenção sobre o processo de Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais ocorreu, segundo os entrevistados 5, 6 e 8, com maior facilidade. A visão definida para esse processo era disponibilizá-lo na Internet.

As premissas para o redesenho foram: evitar a necessidade do comparecimento à UAI para emissão do documento, por meio de uma configuração de um serviço totalmente prestado pela Internet; garantir a impossibilidade de fraude na emissão; e manter a base de dados de mandados de prisão de indivíduos em falta com a lei atualizada no sistema, a fim de conduzir esses indivíduos para um posto de atendimento presencial, onde seria feita a prisão ou resolvido o problema.

O trabalho de reestruturação teve início com a percepção de que o número de funcionários existentes nas unidades de atendimento era inferior ao necessário para garantir a qualidade do serviço. A partir dessa percepção, foi feita uma pesquisa em outros estados brasileiros, a fim de verificar quais procedimentos eram usados para a emissão de atestados de antecedentes criminais e qual a eficiência e efetividade deles. Verificou-se que alguns estados disponibilizavam o atestado via Internet (ENTREVISTADO 4).

A possibilidade de emissão do atestado via rede permitia ao cidadão solicitar o serviço de seu domicílio, reduzindo a demanda presencial. Para aqueles sem acesso à Internet, foram disponibilizadas unidades de atendimento, nas quais eles poderiam ter acesso ao serviço. A equipe optou por manter alguns postos de atendimento presencial, para atender o cidadão resistente ou sem acesso à emissão via Internet. É interessante observar que tal opção parece contrária à visão definida para o processo, que previa justamente torná-lo totalmente realizado pela Internet.

Concluído o redesenho do processo, foi disponibilizada a emissão do atestado via Internet. O principal resultado é atualmente ser possível a retirada imediata do atestado pelo cidadão. O fluxograma do processo redesenhado e referente à emissão de atestado via Internet é mostrado na FIG. 2.

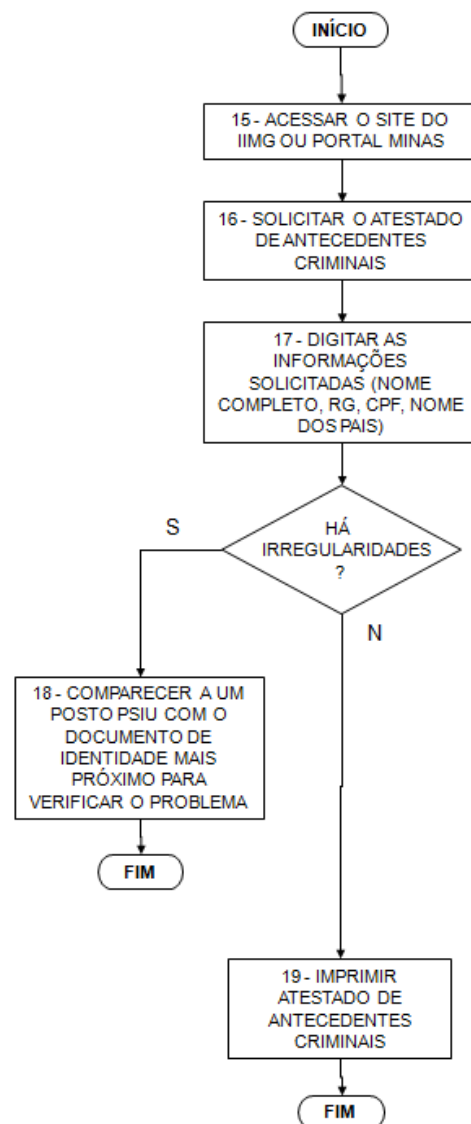


FIGURA 2: Fluxograma de Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais via Internet.
Fonte: MINAS GERAIS, 2007, p.51.

Por sua vez, o maior problema referente a essa implantação foi com relação ao aspecto cultural tanto do cidadão, quanto das empresas que exigem a apresentação de tal documento para a contratação de seus funcionários. De acordo com o entrevistado 1:

Agora a questão da emissão do atestado deixou de ser um problema de processo, ele agora é literalmente um problema de cultura. Então são outras ações que a gente tem que buscar. (ENTREVISTADO 1)

No entanto, percebe-se que nenhuma ação foi desenvolvida, a fim de conscientizar as empresas da veracidade do documento e diminuir a resistência das mesmas, nem para promover o conhecimento da possibilidade de emissão do atestado via Internet para o

cidadão. Isto é, a reestruturação voltou-se mais para os aspectos internos das UAI, deixando à parte fatores externos ao processo, mas que interferem no mesmo.

Com relação à resistência das empresas, elas alegam que, como o formato físico do atestado disponível na Internet é diferente do emitido nos postos de atendimento, ele não tem validade. Essa alegação é incoerente, uma vez que o processo redesenhado conseguiu definir meios de comprovar a veracidade do documento emitido via Internet. Para cada atestado emitido por meio virtual, deve ser gerado um número, chamado de chancela, que se refere a um código único, que confirma a validade e a veracidade do documento (ENTREVISTADO 3).

O monitoramento e controle do processo são feitos por um sistema que permite a visualização do número de atestados emitidos a cada dia e, no caso dos atendimentos presenciais, também permite a visualização do tempo de espera e execução do atendimento.

Os indicadores para acompanhamento do processo são o número de atestados emitidos via Internet e o número de atestados emitidos presencialmente. Quanto a esse último, a meta era reduzir sua quantidade, mas, no relatório, não se explicita em que proporção. Nada se observou nos indicadores quanto à reestruturação dos recursos humanos envolvidos no processo, citada como objetivo do redesenho.

Pode-se perceber que a visão estabelecida para o processo não foi totalmente alcançada, pois ainda existem postos de atendimento presencial para a emissão do atestado. No entanto, segundo os entrevistados, a maioria dos atestados é emitida via Internet, o que gerou ganho significativo no que tange à prestação desse serviço, além de que a manutenção de alguns postos de atendimento ocorreu com o objetivo de abarcar os cidadãos que não têm acesso à internet.

4.3 Análise comparativa dos processos pesquisados

O que se buscou a partir da análise dos processos supracitados é a confirmação ou não, a partir da percepção dos envolvidos, da existência de contribuições para a prestação de serviços públicos advindas do gerenciamento de processos.

A partir da análise desses dois processos, é possível perceber que foram alcançadas melhorias na prestação dos serviços a partir do gerenciamento dos processos implantado. Um dos objetivos apontados para ambos os processos era a padronização dos procedimentos para todas as UAI. Nesse aspecto, as reestruturações possibilitaram maior capacidade de gerenciamento da prestação do serviço. A busca por padronizar as atividades críticas para garantir que as mesmas fossem adequadamente executadas, levou a SEPLAG a buscar experiências de outros estados ou mesmo de experiências vindas das várias, até então separadas, unidades de atendimento integrado de Minas Gerais. Dessa forma, a secretaria buscou métodos mais eficientes de execução para agregar tais métodos nos procedimentos relativos à prestação dos

serviços, contribuindo para o aprendizado organizacional e para uma prestação de serviço de qualidade.

Além disso, a realização do trabalho de reestruturação dos processos levou à necessidade de ação conjunta das entidades envolvidas, contrapondo com a situação anterior, em que suas atividades eram realizadas de forma funcionalmente segmentada (ENTREVISTADO 2).

Ademais, a alta administração envolveu-se no trabalho e deu o apoio e o patrocínio necessários para que a intervenção ocorresse como planejada. Fato esse fundamental para a efetiva aplicação do redesenho de processo, uma vez que o suporte da alta gerência é fundamental para a mudança aprofundar a todos os níveis organizacionais. Essa questão pode ser corroborada por meio da fala transcrita a seguir:

Teve como ponto positivo a própria melhoria dos processos e essa satisfação mesma do usuário. Foi importante a intervenção e o apoio da alta administração. (ENTREVISTADO 3)

Por fim, a intervenção possibilitou o alcance de melhorias nas prestações de serviços em análise, na ótica dos entrevistados, já que a quantidade e a qualidade dos serviços fornecidos aos cidadãos foram ampliadas, o que é confirmado na fala de todos os entrevistados.

Corroborando essa conclusão, recente artigo veiculado pela SEPLAG traz valores numéricos para essa melhoria, quais sejam: “A rede de 28 Unidades de Atendimento Integrado (UAI) em funcionamento em Belo Horizonte e no interior do Estado realizou, em 2012, cerca de 6,48 milhões de atendimentos à população. Esse resultado é 34,6% maior que o registrado no ano anterior” (SEPLAG, 2013).

5. Considerações finais

A partir desta pesquisa, percebeu-se que a metodologia adotada pela SEPLAG coaduna-se com os preceitos teóricos, sobretudo quanto à importância do Gerenciamento de Processos para a melhoria contínua das organizações públicas e das contribuições advindas da adequada utilização das ferramentas para tal gerenciamento.

Constatou-se que, na percepção dos envolvidos, as iniciativas no sentido de gerenciar processos levam a melhorias na qualidade do atendimento aos interesses e necessidades dos usuários dos serviços. Dessa forma, a análise prática dos processos permitiu verificar que o aperfeiçoamento dos mesmos é um campo com grande potencial de ser explorado nas organizações públicas, com o objetivo de alcançar condições para o desenvolvimento do bem-estar social a partir da prestação de serviços públicos de qualidade.

Os resultados obtidos a partir das intervenções realizadas revelaram a existência de fatores críticos no funcionamento das instituições em estudo, tais como: duplicação de atividades e desconexão entre as várias partes dos processos, bem como entre os

vários setores envolvidos no seu funcionamento, o que acarreta a necessidade de uma ação integrada, que não é ordinária da administração pública.

A aplicação do modelo proposto pela DCPOP demonstrou os benefícios de se seguir um roteiro para a reestruturação de processos e a importância de se utilizar uma metodologia adequada para organizações públicas. Assim, confirmam-se as proposições de Oliveira (2007), no sentido de que a aplicação do gerenciamento de processos em instituições governamentais de forma adequada às suas particularidades é fundamental.

A análise comparativa dos processos também confirma as ideias expostas por Rummier (1994) de que grande parte das oportunidades de melhoria no desempenho dos processos está nas interfaces funcionais, ou seja, nos momentos em que o processo passa de um setor para o outro. Daí a necessidade de integração e adequada comunicação entre as áreas envolvidas no processo.

Martins e Marini (2010) colocam a relevância da gestão de processos para a modernização das organizações do setor público, uma vez que permite a geração de valor para o beneficiário; promove a integração e orientação para resultados entre as diversas unidades organizacionais; e, além disso, possibilita a racionalização de recursos, o que pode ser observado no caso mineiro cotejado.

Ressalta-se ainda no caso estudado a importância do apoio da alta gestão e do envolvimento dos agentes ao longo da reestruturação dos processos.

Não obstante a tais benefícios, as iniciativas dos órgãos e instituições analisadas são interpretadas como passos iniciais em direção à implementação do Gerenciamento de Processos, mas que este pressupõe o contínuo monitoramento, controle e otimização dos processos. O que foi observado nas organizações são ações pontuais, voltadas para a resolução de problemas em processos vistos como críticos. Portanto, para que haja um real e pleno Gerenciamento de Processos, o Estado de Minas Gerais deve aplicar o gerenciamento de processos de forma permanente e não apenas pontualmente na resolução de dificuldades.

De qualquer forma, as iniciativas no sentido de reestruturar os processos de trabalho viabilizaram a melhoria do clima organizacional e, em certa medida, o maior envolvimento dos funcionários na execução das ações de melhoria. Portanto foi possível perceber a importância de repensar a forma como a administração pública funciona e buscar aprimorar-se. O efetivo resultado do gerenciamento de processos, especificamente, no suporte para o aprimoramento do clima organizacional configurase, portanto, como uma sugestão para pesquisas futuras.

Destarte, o caso analisado demonstra uma atuação precursora, que deve ser tomada como exemplo para novas iniciativas, a fim de alcançar maior maturidade no gerenciamento de processos e, assim, maiores ganhos para as instituições públicas estaduais com um todo.

Reafirma-se que o presente trabalho teve como limitação abordar unicamente a percepção dos envolvidos para supor as contribuições do Gerenciamento de Processos. Assim, são apresentadas outras sugestões para linhas de estudo, a fim de

contribuir para futuros trabalhos relacionados à área de processos, tais como o aprofundamento do estudo de indicadores de desempenho dos processos e a análise das contribuições do Gerenciamento de Processos a partir da percepção dos operadores e dos usuários dos serviços.

Referências

BERGUE, Sandro Trescastro. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. Caxias do Sul: Educs. 2005.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho de dia-a-dia*. Belo Horizonte. Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CORRÊA, Avelino. Geração de conhecimento a partir do uso do ciclo PDCA. In: *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção* - Florianópolis, SC, 2004.

FERREIRA, Vanice C.. *Melhoria de Processos: Pesquisa - Ação em um Projeto de Melhoria de Processos de uma Instituição de Trânsito*. Monografia (Graduação). Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2011

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona, J.. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRONROOS, Christian. *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAIR, Joseph F.. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRINGTON, H. James. *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

JORDÃO, Leandro Pereira Lopes. *Gerenciamento de Processos no Executivo Estadual de Minas Gerais: análise da atuação da Diretoria Central de Otimização de Processos (DCOP) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) de 2003 A 2009*. Monografia (Graduação) do Curso de Administração Pública da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2010

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

MAIA, Francisco Sérgio Nobre; PINTO, Maria Vanda Lima. *Disfunções Burocráticas em Gestão de Pessoas*. Brasília, 2007.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio e outros. *Um guia de governança para resultados na administração pública*. São Paulo: Publif Editora, 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais*. Minas Gerais, 2011.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Manual de Reestruturação de Processos da Administração Pública Estadual*. Minas Gerais, 2008.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Relatório do Redesenho dos Processos Emissão da Carteira de Identidade, Emissão do Atestado de Antecedentes Criminais, Intermediação de Mão de Obra e Seguro Desemprego*. Minas Gerais, 2007.

MOURA, José Carlos Rolim de. *Um Modelo de Melhoria Contínua de Processos para o Setor Público*. Dissertação (Pós-Graduação), Universidade federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Santa Catarina, 2002.

OAKLAND, John S.. *Gerenciamento da qualidade total, TQM: o caminho para aperfeiçoar o desempenho*. São Paulo: Nobel, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração de processos: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2007.

QUINN, James Brian. Strategies for change. In: QUINN, James Brian; MINTZBERG, Henry; JAMES, Robert M.. *The strategy process: concepts, contexts and cases*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1987. 998 p.

RADOS, Gregório J. Varvaquis. *Gerenciamento de Processos*. Apostila do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 1999.

RIBEIRO, Frederico de Sant`Anna Caetano. *A Ação Implantação e Operação das Unidades de Atendimento Integrado sob a Análise Comparativa Entre Projeto E Processo*. Monografia (Graduação) do Curso de Administração Pública da Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte. 2011

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan. *Melhores desempenhos nas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, Luciano C.. *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

SCHMENNER, Roger W.. *Administração de operações em serviços*. São Paulo: Futura, 1999.

SERRA, Alberto. *Modelo aberto de gestão para resultados no setor público*. Natal: SEARH/RN, 2008.

SEPLAG. *UAIs realizaram 6,4 milhões de atendimentos em 2012. SEPLAG em rede*. Belo Horizonte, boletim eletrônico nº 27, 29 de jan de 2013. Disponível em: <<http://www.seplagemrede.mg.gov.br/27/766/>>. Acesso em: 23 fev.2013.

SILVA, Edna Lucia da.; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. Florianópolis: UFSC, 2001.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. *Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, Robert K.. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

una

O MELHOR
CENTRO UNIVERSITÁRIO
PRIVADO DE BH
Fonte: MEC



PELO 3º ANO CONSECUTIVO UM DOS
100 MELHORES LUGARES PARA
TRABALHAR NO BRASIL.