Área: Estratégia | **Tema:** Estratégia na Gestão Pública

APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS PARA PROPOSTAS DE MELHORIAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO EM UMA UNIDADE MUNICIPAL DE BARCARENA/PARÁ

APPLICATION OF MANAGEMENT BY PROCESSES FOR PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS IN THE PROVISION OF PUBLIC SERVICE IN A MUNICIPAL UNIT OF BARCARENA / PARÁ

Jhonathan Alexandre Gonçalves e Harley Dos Santos Martins

RESUMO

O presente trabalho se propõe a estudar e a identificar possíveis melhorias em um órgão público Municipal localizado na cidade de Barcarena no Estado do Pará, a partir da gestão por processos. Para tanto foi utilizada a metodologia proposta por Rotandaro (2012), por meio do qual foi possível identificar os principais macroprocessos existentes no setor escolhido para o estudo e possibilitou definir o macroprocesso prioritário através da utilização das Matrizes: FC-P (Fatores-Chaves versus Processos) e B-Q (Negócios versus Qualidade), as quis identificaram o macroprocesso P3 - Licenciamento de obras públicas e privadas como sendo crítico e urgente, após a identificação, realizou-se o mapeamento desse macroprocesso prioritário visando uma melhor compreensão de suas atividades, objetivando montar um plano de ação através da ferramenta 5W1H.

Palavras-Chave: Gestão por processos, Mapeamento de processos, Órgão público.

ABSTRACT

The present work intends to study and identify possible improvements in a municipal public organ located in the city of Barcarena in the State of Pará, from the management by processes. In order to do so, the methodology proposed by Rotandaro (2012) was used, through which it was possible to identify the main macroprocesses in the sector chosen for the study and made it possible to define the macroprocess priority through the use of the Matrices: FC-P Processes) and BQ (Business versus Quality), wanted to identify the macroprocess P3 - Licensing of public and private works as being critical and urgent, after the identification, the mapping of this priority macroprocess was carried out aiming at a better understanding of its activities, objectifying assemble an action plan using the 5W1H tool.

Keywords: Process management, Process mapping, Public agency.

Eixo Temático: Estratégia na Gestão Pública

APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS PARA PROPOSTAS DE MELHORIAS NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO EM UMA UNIDADE MUNICIPAL DE BARCARENA/PARÁ

APPLICATION OF MANAGEMENT BY PROCESSES FOR PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS IN THE PROVISION OF PUBLIC SERVICE IN A MUNICIPAL UNIT OF BARCARENA / PARÁ

RESUMO

O presente trabalho se propõe a estudar e a identificar possíveis melhorias em um órgão público Municipal localizado na cidade de Barcarena no Estado do Pará, a partir da gestão por processos. Para tanto foi utilizada a metodologia proposta por Rotandaro (2012), por meio do qual foi possível identificar os principais macroprocessos existentes no setor escolhido para o estudo e possibilitou definir o macroprocesso prioritário através da utilização das Matrizes: FC-P (Fatores-Chaves versus Processos) e B-Q (Negócios versus Qualidade), as quis identificaram o macroprocesso P3 - Licenciamento de obras públicas e privadas como sendo crítico e urgente, após a identificação, realizou-se o mapeamento desse macroprocesso prioritário visando uma melhor compreensão de suas atividades, objetivando montar um plano de ação através da ferramenta 5W1H.

Palavras-chave: Gestão por processos, Mapeamento de processos, Órgão público.

ABSTRACT

The present work intends to study and identify possible improvements in a municipal public organ located in the city of Barcarena in the State of Pará, from the management by processes. In order to do so, the methodology proposed by Rotandaro (2012) was used, through which it was possible to identify the main macroprocesses in the sector chosen for the study and made it possible to define the macroprocess priority through the use of the Matrices: FC-P Processes) and BQ (Business versus Quality), wanted to identify the macroprocess P3 - Licensing of public and private works as being critical and urgent, after the identification, the mapping of this priority macroprocess was carried out aiming at a better understanding of its activities, objectifying assemble an action plan using the 5W1H tool.

Keywords: Process management, Process mapping, Public agency.

1 INTRODUÇÃO

As organização são constituída por diversos elementos como: capital humano, capital intelectual, equipamentos, tecnologias, dentre outros, que se relacionam e se combinam visando atingir uma meta, que pode ser a entrega de um produto ou serviço. Para ser bem-sucedida, toda organização precisa aproveitar ao máximo os recursos que estão a sua disposição. Dessa forma, a gestão por processos se apresenta como uma excelente metodologia para otimizar as atividades organizacionais, tornando-as mais claros e simples a fim de integrar o sistema e assegurar o melhor desempenho possível.

Segundo Silva (2014), para que ocorra a melhoria do desempenho dos processos organizacionais, é necessário compreender as atividades inter-relacionadas através da visão por processos. Nesse contexto, o Manual de Gestão por Processos, lançado pelo Ministério Público Federal, surge como uma metodologia consolidada, tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, visando alcançar os melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Segundo Rotondaro (2012), a gestão por processos resulta em uma descrição mais clara das atividades, um alto grau de desenvolvimento de habilidades e uma maior autoridade e autonomia individual dos colaboradores.

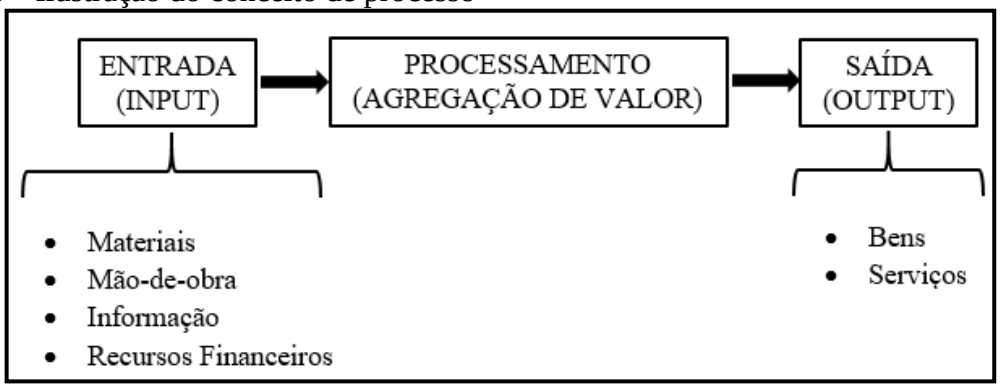
Portanto, o presente trabalho visa propor melhorias para aperfeiçoar os processos administrativos de um órgão público a partir da Gestão por Processos, objetivando uma melhor prestação dos serviços oferecidos pelo mesmo. Para esse fim, será realizado um mapeamento de processos e a elaboração de um plano de ação através da ferramenta 5W1H, com o objetivo de compreender e documentar todo o fluxo dos processos mais relevantes, identificando os pontos críticos, gargalos e as atividades que não agregam valor para alcançar os objetivos pretendidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE PROCESSO

Segundo Harrington (1993, p. 10), processo é uma série de atividade ou um conjunto de atividades que se inicia com a entrada (input) de insumos ou uma ordem de produção, agrega-lhe valor gerando uma saída (output) de um bem e/ou serviço para um cliente interno ou externo, este conceito está ilustrado na figura 1 a seguir. Já para Hammer & Champy (1994), processo é um grupo de atividades interligadas logicamente com o objetivo de produzir um bem e/ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Figura 1 – Ilustração do conceito de processo



Fonte: Adaptado de Biazzi (2007)

Segundo Toledo et al. (2013), o grande número de processos de uma organização pode ser agrupado em três categorias, descritas a seguir:

- Processos primários ou chaves – processos ligados diretamente à produção de bens ou serviço para o cliente;
- Processos de suporte ou apoio – são processos de tomada de decisão que dão suporte aos processos primários para que esses possam existir. Estão voltados a administração de recursos;
- Processos gerenciais ou administrativos – processos que dão suporte à realização dos processos operacionais e aos de decisão, com foco em ações de medição e ajustes para o desenvolvimento da organização.

Diante dessas definições, Lucinda (2010) diz, que as organizações são compostas por conjuntos de processos que determinam a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos aos clientes. Ela ainda ressalta, que essa relação direta entre processo e qualidade é fator indispensável para que as organizações consigam atender as necessidades de seus clientes internos e externos. Esse raciocínio é complementado por Stadler (2004), o qual ratifica a importância da melhoria dos processos para se obter um fluxo eficiente e eficaz das atividades que transcorrem desde a entrada até a saída do produto e/ou serviço.

2.2. APERFEIÇOAMENTO DE PROCESSOS

Segundo Roglio (2001), para que haja o aperfeiçoamento dos processos organizacionais é necessário que exista um interesse em reestruturar a organização a partir de uma análise de todas as atividades que compõem cada processo. Objetivando identificar as atividades que agregam valor e como elas se adequariam às necessidades da empresa e as dos clientes internos e externos.

Biazzi (2007) reitera, que o aperfeiçoamento de processos vem sendo aplicado em diversas organizações, tanto no setor privado como no setor público, como forma de melhoria organizacional. Ela ainda alerta para as dificuldades de sua implementação no setor público, o qual, segundo ela, apresenta um maior desafio por possuir características específicas que influenciam em qualquer programa de mudança. Pode-se citar:

- Hierarquias rígidas;
- Cultura do setor;
- Estabilidade dos funcionários;
- Múltiplos stakeholders (parte interessada) para muitos processos;
- Mudanças de direção política periódica, sendo que podem ser drásticas;
- Interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo;
- Amplo escopo de atividades;
- Sobreposição de iniciativas.

Para Biazzi (2007), essas características evidenciam a necessidade de se adotar programas de mudanças específicos para o setor público, e assim, alcançar os resultados desejados.

2.3. GESTÃO POR PROCESSOS

Rotondaro (2012), define a gestão por processos como uma metodologia de gerenciamento centrada no cliente, visando a avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos mais impactantes na satisfação do cliente. Acrescenta ainda, que quando o foco é no processo, é necessário a união de propósitos na busca da meta comum.

Para Alvarenga Netto (2006), gestão por processos pode ser comparado a um enfoque sistêmico, voltado para a projeção e melhoria contínua dos processos organizacionais, objetivando assim, à agregação de valor aos processos que são mais impactantes para a satisfação dos clientes.

Segundo Gonçalves (2000), a gestão por processos é uma excelente maneira de operar e gerir uma organização, pois estabelece o foco em processos geradores de valor, permitindo assim, que as decisões sejam tomadas a partir do entendimento desses processos.

Rotondaro (2012), prevê duas etapas operacionais distintas na aplicação da gestão por processos, descritas a seguir:

- Primeira etapa: seria a identificação, avaliação e seleção dos processos críticos;
- Segunda etapa: seria a gestão e o aperfeiçoamento dos processos selecionados.

2.4. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos se tornou uma ferramenta de grande importância na gestão por processos, pois ela auxilia na análise de dados e proporciona uma melhor fundamentação para a tomada de decisão. Segundo Rotondaro (2012), ela permite o detalhamento e o aprofundamento das operações que ocorrem durante a produção de um bem ou serviço. Proporcionando uma melhor compreensão, melhoria e orientação do fluxo de trabalho.

Segundo Hunt (1996), o mapeamento de processos pode ser comparado a uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, que tem como objetivo melhorar os processos existentes ou implantar uma nova estrutura voltada para processos. Soliman (1999) reitera, que o mapeamento de processos é uma técnica usada para detalhar os processos da organização focando nos elementos importantes que influenciam em seu desempenho atual.

Segundo Biazzo (2000), o mapeamento de processo possui as seguintes etapas:

- Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
- Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
- Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de author-reader (autor-leitor), onde o “leitor” podem ser tanto aqueles que participam do processo como os potenciais usuários do modelo.

Correia et al (2002, p.4), acrescenta que o mapeamento de processos é extremamente reconhecido pelo importante papel que pode desempenhar no entendimento das dimensões estruturais do fluxo de trabalho dentro das organizações, pois é uma ferramenta que gera avaliações eficientes e eficazes do processo e oferece suporte ao programa de reprojeto das atividades.

3. METODOLOGIA

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esse estudo tem caráter exploratório, utiliza como método principal o estudo de caso e possui como forma de abordagem a pesquisa qualitativa.

Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória é caracterizada pela busca e familiarização com o fato ou fenômeno em estudo, visando torná-lo mais explícito ou facilitar a construção de hipóteses.

De acordo com Frohlich et al. (2002), o estudo de caso é um método de pesquisa poderoso para o desenvolvimento e refinamento de teorias, e é muito útil em pesquisa de gestão de operações. Ele enriquece não somente a teoria, mas os pesquisadores em si, pois possibilita o estudo de fenômenos em seu cenário natural e gera teorias relevantes e significativas por meio das observações da realidade.

Segundo Goldenberg (1997), a pesquisa qualitativa se aprofunda na compreensão do grupo social de uma organização. Preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.
O trabalho inicialmente se baseou em uma revisão bibliográfica e documental a respeito do assunto abordado e as principais metodologias existentes. Em seguida, foram feitas observações e entrevistas com os participantes do processo.

3.2. MÉTODO DE GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

Para direcionar a condução da pesquisa e ajudar a identificar os processos críticos, optou-se por utilizar o método descrito por Rotondaro (2012), já relatada neste trabalho, em que o autor afirma que a aplicação da gestão por processos prevê duas etapas operacionais distintas: a identificação, avaliação e seleção dos processos críticos e a gestão e o aperfeiçoamento dos processos selecionados.

A primeira etapa pode ser assim detalhada em três passos, descritos a seguir:

- O primeiro passo, é a seleção dos objetivos estratégicos de referência: correspondem ao que a organização estabelece como resultados desejados para o negócio, derivados da análise da missão da organização, do plano estratégico e do cenário de mercado, a fim de proporcionar vantagens e agregar valor aos stakeholders (parte interessada).
- O segundo passo, é a seleção dos fatores-chaves (FC), também conhecidos como fatores críticos de sucesso (FCS): correspondem as áreas-chaves nas quais não podem haver nenhum tipo de falha, garantindo que os objetivos sejam alcançados. Após identificados, os FC precisam ser relacionados com os processos de negócio necessários para a sua satisfação. Para cumprir este passo, utiliza-se a Matriz Fatores-Chaves versus Processos (Matriz FC-P, figura 2), através da qual é possível avaliar o impacto dos processos no negócio, por meio da atribuição de pesos (1, 2 ou 3) aos fatores-chave e da avaliação da intensidade da correlação.

Figura 2 – Exemplo genérico de Matriz FC-P

Processos	FC1 (P=3)	FC2 (P=2)	FC3 (P=2)	FC4 (P=1)	FCn (P=3)	Total
P1	3					9
P2		3	3			12
P3		1	2	1		7
...	...	...	...	...	...	...
Pn		1				2

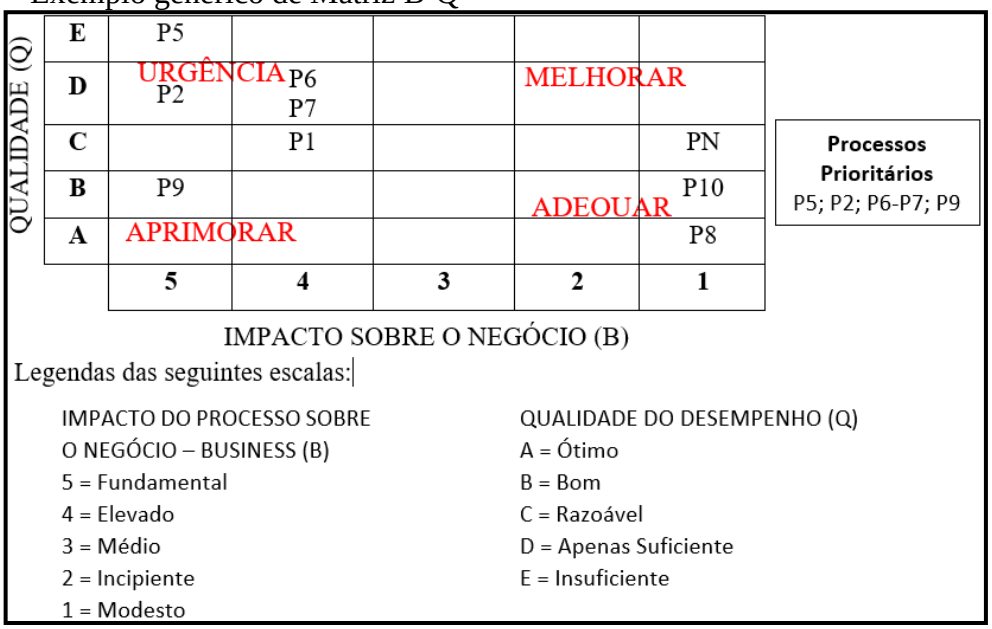
Legenda

Correlação Forte	**3**
Correlação Média	**2**
Correlação Fraca	**1**

Fonte: Adaptado de Rotondaro (2012)

- O terceiro passo, é realizar a avaliação da qualidade do desempenho dos processos, em função do atendimento às expectativas e necessidades da organização: Com base nessas duas avaliações, serão selecionados os processos prioritários, ou seja, aqueles que têm o maior impacto sobre o negócio e o pior desempenho. Para fazer essa seleção, pode-se utilizar a Matriz impacto sobre o negócio (Business) versus qualidade (Matriz B-Q, figura 3).

Figura 3 – Exemplo genérico de Matriz B-Q



Fonte: Adaptado de Rotondaro (2012)

A Matriz B-Q é separada em quatro zonas:

- Zona de Urgência: são processos de importância fundamental e desempenho inadequado. Nesse caso, o processo provavelmente deverá ser reprojetado em termos de organização, procedimentos, pessoal, tecnologia e responsabilidades;

- Zona de Melhoria: são processos de importância média e desempenho inadequado. Nesse caso, são processos que requerem melhorias localizadas, de pequena amplitude. Não é necessário rever a organização existente;
- Zona de Aprimoramento: são processos de importância fundamental e desempenho adequado. Nessa zona configuram-se processos que requerem aprimoramento contínuo (kaizen) utilizando ferramentas da qualidade, mas sem a necessidade de modifica a organização;
- Zona de Adequação: são processos de importância discreta e desempenho adequado. São processos que não requerem intervenção e aos quais não se deve atribuir maior relevância. Necessário a adoção de acompanhamento ou monitoramento do tipo verificação ou controle dos resultados.

A segunda etapa será realizada por meio de um mapeamento dos macroprocessos identificados como críticos, prioritários e urgentes através das Matrizes: FC-P e B-Q. Após essa etapa, será utilizada a ferramenta 5W1H para elaborar um plano de ação a ser tomado.

Segundo Seleme (2008), a ferramenta 5W1H é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores.

Esta técnica consiste em efetuar 6 (seis) perguntas diferentes sobre o problema identificado no processo sob avaliação, visando entendê-lo de forma mais completa. As palavras, na língua inglesa, correspondente às perguntas são: Who? (Quem?), When? (Quando?), Where? (Onde?), What? (O que?), Why? (Por que?) e How? (Como?) (SELEME, 2008).

Figura 4 – Exemplo de quadro 5W1H

QUADRO 5W – 1 H

☐ PROJETO DO PRODUTO ☐ PROJETO DO PROCESSO

EMPREENDIMENTO:	DISCIPLINAS CORRELACIONADAS	FOLHA:
LOCAL:	PROJ. ESTRUTURAL X PROJ. VEDAÇÕES	DATA:

WHAT (O QUE)	WHO (QUEM)	WHEN (QUANDO)	WHERE (ONDE)	WHY (POR QUE)	HOW (COMO)
Compatibilizar as espessuras das vigas à das paredes (vedações)	Engº Lucius Silva (Estrutura) e o Engº Antonio Lucas (Vedações)	10/10/00 a 20/10/00.	Escritório do Engº Lucius Silva.	Solucionar as não-conformidades (espessuras) entre as peças estruturais (vigas) e vedações (paredes).	Revisar os projetos Estrutural e de Vedações redimensionando as espessuras das vigas em conformidade com às espessuras das paredes.

Fonte: Wandemberg et al (2001)

4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

4.1 APRESENTAÇÃO DO ÓRGÃO PÚBLICO

O órgão Municipal estudado é conhecido por promover a infraestrutura de obras públicas e o desenvolvimento urbano no município de Barcarena. Este órgão possuí cerca de 312 (trezentos e doze) servidores distribuídos em cinco setores: gabinete do secretário, setor administrativo, setor de fiscalização, setor de manutenção e iluminação e setor de engenharia.

A função do órgão é a de promover obras públicas no município, realizar a manutenção de logradouros públicos e fiscalizar obras públicas e privadas.

Para que o primeiro passo descrito na metodologia fosse alcançado, buscou-se saber se o órgão possuía princípios organizacionais (missão, visão e valores) estabelecidos, foi constatado que eles ainda não haviam sido definidos, de modo que foi solicitada uma reunião com todos os representantes e líderes da secretaria para que fosse exposto a importância dos princípios na geração de valor para os clientes, equipes e sociedade e como esses princípios impactam na motivação dos servidores e funcionários.

O presente trabalho propôs como exemplo os seguintes princípios organizacionais encontrados no site do Governo do Estado de São Paulo (figura 5), para servirem de base na elaboração dos princípios da Secretaria, e assim, deixar clara a missão do órgão.

Figura 5 - Princípios que norteiam os trabalhos dos servidores do Governo de São Paulo

- **Missão**

"Contribuir para a eficiência do setor público e para a simplificação da vida do cidadão por meio de soluções tecnológicas inovadoras"

- **Visão**

"Ser referenciada pela excelência no provimento de soluções para o setor público"

- **Valores:**

- **Foco no cliente**
  Entender as necessidades do cliente;
  Ser parceiro do cliente nos seus desafios;
  Atender no prazo, com qualidade e preço competitivo.
- **Compromisso com resultados**
  Assumir compromissos junto ao cliente e internamente;
  Empenhar-se para cumprir os compromissos assumidos;
  Estimular os colegas de trabalho a ter a mesma postura.
- **Inovação**
  Pensar fora do senso comum;
  Questionar e desafiar as limitações;
  Buscar alternativas para alcançar os resultados desejados.
- **Ética**
  Agir de forma íntegra, responsável e profissional;
  Respeitar os princípios, valores e melhores práticas da cidadania.
- **Senso de urgência**
  Fazer o que tem de ser feito no tempo certo;
  Não esperar para agir.

Fonte: Adaptado do site Governo do Estado de São Paulo (2018)

Durante a reunião, o autor do presente trabalho propôs a seguinte redação para a missão do órgão: promover a infraestrutura e o desenvolvimento urbano do Município, propiciando a valorização do ser humano tendo em vista a qualidade de vida da comunidade em harmonia com o meio ambiente, a qual foi aceita e possibilitou o esclarecimento do objetivo estratégico de referência do órgão.

4.2. IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS E PRIORITÁRIOS

O setor escolhido para a aplicação da metodologia de gerenciamento por processos foi o de licenciamento e fiscalização de obras públicas e privadas, devido à demora na finalização dos macroprocessos e falhas na prestação de serviços. O setor conta com um total de 15 (quinze) servidores e está passando por uma discussão de seus processos administrativos, sendo a avaliação da metodologia utilizada neste trabalho de suma importância para trabalhos futuros similares.

Visando um melhor entendimento do setor em estudo, foi realizado, através de observações no dia a dia e da análise de documentos, um levantamento dos macroprocessos envolvidos no licenciamento e fiscalização de obras, elencados a seguir:

- P1 – Recebimento de documentação para a abertura de processos;
- P2 – Recebimento de processos protocolados pelo Gabinete da Secretaria;
- P3 – Licenciamento de obras públicas e privadas;
- P4 – Fiscalização de obras públicas e privadas;
- P5 – Recebimento de denúncias;
- P6 – Encaminhamento de Auto de Infração para análise do setor jurídico da Prefeitura;
- P7 - Geração do boleto D.A.M (Documento de Arrecadação Municipal).

Após esse levantamento e com a ajuda dos servidores do setor, por meio de entrevista, foram selecionados os fatores-chaves para alcançar o objetivo estatégico do órgão, sendo eles: Satisfação dos Clientes, Qualidade dos Serviços, Agilidade/Flexibilidade e Inovação. Para cada um foi atribuído um peso (1, 2 ou 3) de acordo com o impacto que causa no objetivo estratégico de referência do órgão, objetivando aumentar a eficácia e eficiência na prestação dos serviços pelo setor, tendo como base a missão do órgão.

Feito isto, a partir de questionários aplicados aos servidores do setor, foi estabelecido o tipo de correlação (forte-3, média-2 ou fraca-1) existente entre os macroprocessos do negócio e os fatores-chaves selecionados, apresentados na figura 6 a seguir:

Figura 6 – Matriz FC-P dos macroprocessos

Processos	Satisfação dos Clientes (Peso=3)	Qualidade dos Serviços (Peso=3)	Agilidade/ Flexibilidade (Peso=2)	Inovação (Peso=1)	Total
P1	3	3	3	2	26
P2	3	3	3	1	25
P3	3	3	3	3	27
P4	3	3	3	3	27
P5	2	3	2	1	20
P6	2	2	2	1	17
P7	2	2	1	1	15

Fonte: Elaborado pelo autor

Feito o cruzamento dos dados através da Matriz FC-P, foram identificados os macroprocessos “P3” e “P4” como críticos, pois foram os que apresentaram maior impacto no negócio com os índices de 27 pontos.

Para selecionar os processos prioritários, que são aqueles que possuem maior impacto e pior desempenho, utilizou-se a Matriz B-Q (figura 7). Seguindo ainda a metodologia de entrevistas, classificando-se os processos em termos da qualidade do seu desempenho na organização.

Figura 7 – Matriz B-Q

QUALIDADE (Q)						
	Insuficiente					
	Apenas Suficiente	P3 URGÊNCIA			MELHORAR	
	Razoável	P4				
	Bom	APRIMORAR		P1/P2	P5 ADEQUAR	P6/P7
	Ótimo					
		Fundamental	**Elevado**	**Médio**	**Incipiente**	**Modesto**
		IMPACTO SOBRE O NEGÓCIO (B)				

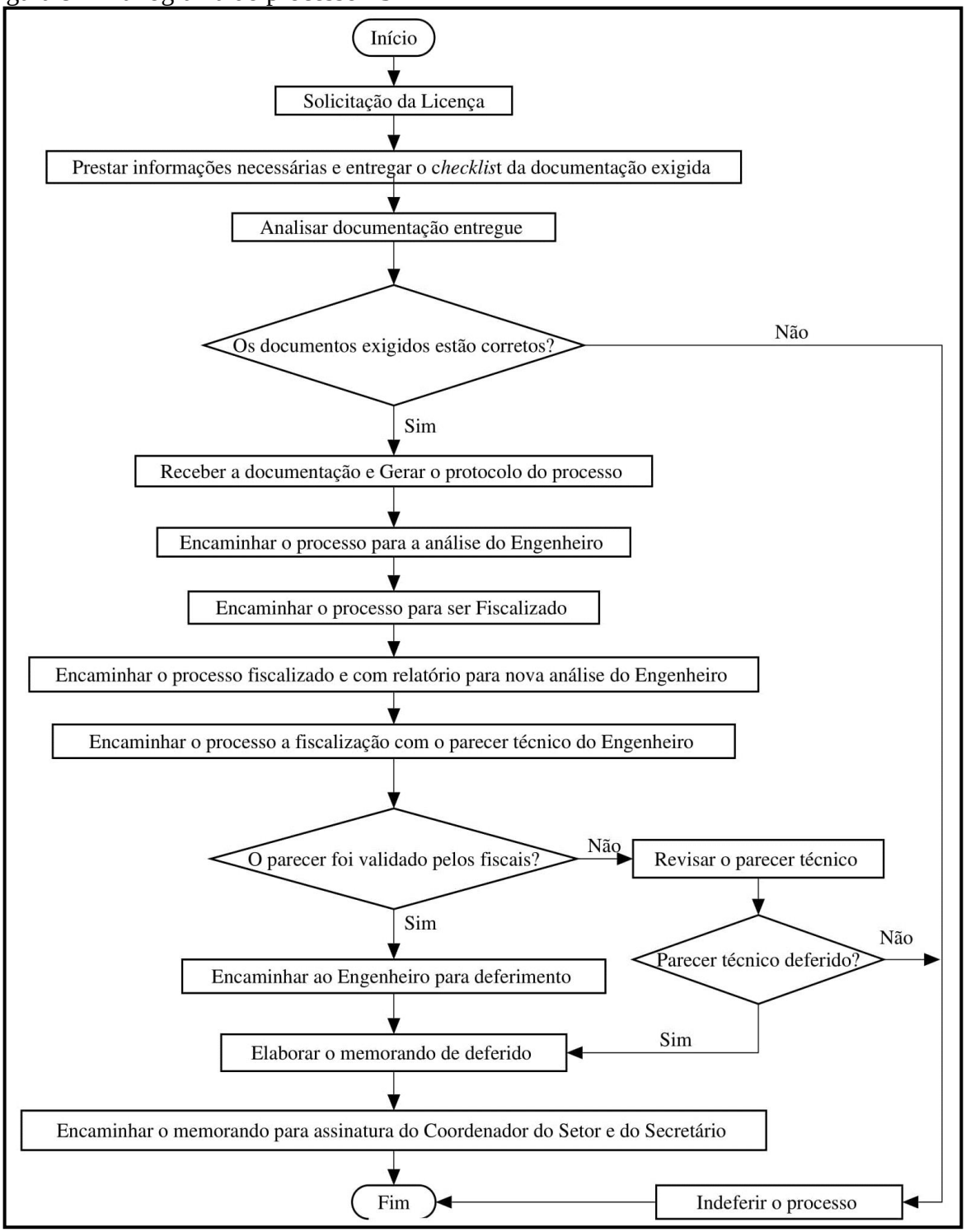
Fonte: Elaborado pelo autor

As análises levaram a caracterização dos processos dentro das zonas contidas na Matriz B-Q (figura 7) e a identificação do processo “P3”, um dos processos críticos definidos anteriormente, dentro da zona de urgência.

4.3. MAPEAMENTO DO PROCESSO PRIORITÁRIO

Por meio das análises anteriores foi feito o fluxograma do macroprocesso P3 – Licenciamento de obras públicas e privadas, conforme demonstra a figura 8 a seguir, objetivando uma melhor visualização para a elaboração do plano de ação pela ferramenta 5W1H.

Figura 8 – Fluxograma do processo P3



Fonte: Elaborado pelo autor

O fluxograma, elenca as etapas administrativas para o licenciamento de obra envolvendo os setores de fiscalização e de engenharia. Através da análise in loco das etapas envolvidas foi possível determinar os principais problemas ou gargalos no macroprocesso, listados a seguir:

1. Solicitação da Licença: muitos requerentes reclamaram da falta de informações de como solicitar a licença ou onde solicitar a mesma, pois através de visita ao site da

Prefeitura não encontra-se quaisquer informações a respeito ou telefones/e-mail para contato;

2. Prestar informações necessárias e entregar o checklist da documentação exigida: essa etapa possuí dois problemas, sendo o primeiro, a falta de treinamento do assistente administrativo para prestar as informações e esclarecer todas as dúvidas do requerente. O segundo, seria o próprio checklist fornecido, o qual não possuí informações necessárias ou um maior detalhamento sobre os documentos exigidos, o que gera muita confusão e erros no momento da entrega dos documentos para a abertura do processo;
3. Analisar documentação entregue: essa etapa necessita da análise documental feita pelo assistente administrativo do órgão para dar prosseguimento ao processo, mas pela falta de treinamento do mesmo é necessário o suporte do engenheiro civil do setor engenharia, no sentido de sanar dúvidas sobre a documentação entregue;
4. Encaminhamento do processo entres os setores de fiscalização e engenharia: Alguns dos encaminhamentos são totalmente desnecessários causando um acréscimo maior de tempo ao processo. Um exemplo seria o primeiro encaminhamento do processo ao engenheiro, o qual somente edita uma folha com os dados do requerente e encaminha novamente a fiscalização;
5. Elaboração do memorando de deferido e o Encaminhamento do memorando para assinatura do Coordenador do Setor e ao Secretário: essas duas etapas possuem dois erros. O primeiro é o encaminhamento do processo já finalizado novamente ao setor de fiscalização para a confecção do memorando de deferido por parte do assistente administrativo, sendo que o engenheiro tem competência para a elaboração do mesmo. O Segundo seria a necessidade da assinatura do coordenador da fiscalização no memorando, pois o mesmo não participa de nenhuma parte do processo, sendo uma mera formalidade entre os setores, o que gera mais atraso na emissão da licença.

A fim de atacar as causas identificadas através do uso do fluxograma, foram definidas algumas ações a serem tomadas. Estas ações foram estruturadas em uma proposta de plano de ação através da ferramenta 5W1H, apresentado a seguir:

Quadro 1 – Plano de ação 5W1H

Local: Secretaria Municipal de Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano						
Proposta de plano de ação para melhoria da eficiência e eficácia do macroprocesso P3						
O que fazer?	**Porque?**	**Onde?**	**Como?**	**Quem?**	**Quando?**	***Status***
Solicitar ao setor de informática que crie um pagina vinculada a da Secretária de Obras com as informações e documentos necessários a abertura de processo de licenciamento de obras	Para agilizar o processo de licenciamento e evitar erros nos documentos entregues	Site da Prefeitura Municipal	Através da equipe técnica do departamento de informática	Responsável pela direção do Departamento de Informática	Dentro de dois meses	Em análise

Treinamento para o Assistente administrativo	Para que as informações do licenciamento sejam repassadas de forma rápida e sem dúvidas, de modo que o mesmo responda a qualquer questionamento feito sobre o processo ou documentação necessária exigida	Na Secretaria Municipal de Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano	Através das pessoas que conheçam o processo como um todo	Engenheiro civil e Equipe de Fiscais	Dentro de dois meses	Em análise
Elaborar um novo *checklist* mais autoexplicativo	Para evitar a entrega de documentos errados	Na Secretaria Municipal de Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano	Através do Engenheiro responsável pelas análises da documentação	Engenheiro civil	Dentro de dois meses	Em análise
Reavaliar as movimentações dos processos entre setores	Para dar agilidade aos processos	Na Secretaria Municipal de Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano	Através de reunião entre os responsáveis pelas análises da documentação	Engenheiro civil e Equipe de Fiscais	Dentro de dois meses	Em análise
Reavaliar a necessidade da assinatura do coordenador ao final do processo	Para dar mais agilidade na finalização do processo	Na Secretaria Municipal de Infraestrutura e Desenvolvimento Urbano	Através de reunião entre os responsáveis pelas análises do processo com o coordenador	Engenheiro civil, Equipe de Fiscais e Coordenador	Dentro de dois meses	Em análise

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONCLUSÕES

O objetivo desse trabalho foi de melhorar os processos de um órgão público da esfera Municipal a partir da metodologia de gestão por processos proposta por Rotondaro (2012), juntamente com algumas ferramentas da qualidade. Com a utilização da metodologia foi possível identificar o macroprocesso P3 - Licenciamento de obras públicas e privadas como sendo prioritário e o que possui maior impacto sobre o negócio.

Posteriormente, foi realizado um mapeamento desse macroprocesso por meio de um fluxograma funcional, com o objetivo de visualizar e compreender todo o fluxo dos processos, identificando os pontos críticos que não agregam valor para o alcance dos objetivos

pretendidos. Sendo assim, aplicou-se a ferramenta 5W1H com o objetivo de montar uma proposta de plano de ação para as atividades contidas no fluxo.

Assim, o estudo demonstrou que a metodologia de gestão por processos aliada a ferramentas da qualidade quando implementadas em órgãos públicos, podem otimizar o desempenho dos processos e também a forma como os colaboradores envolvidos veem e lidam com o processo. Com base no exposto, sugere-se a aplicação deste estudo aos demais macroprocessos críticos identificados no órgão, bem como em outros órgãos públicos, visando uma melhor prestação dos serviços aos clientes.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETTO, C. A. **Definindo gestão por processos: características, vantagens e desvantagens**. In: LAURINDO, F. J. B.; ROTONDARO; R. G. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. p. 14-37.

BIAZZI, M, R. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de caso de aperfeiçoamento de processos administrativos**. Dissertação de mestrado apresentada à EPUSP (Escola Politécnica da Universidade de São Paulo) – USP, 2007.

BIAZZI, M, R.; BIAZZI, J, L.; MUSCAT, A, R, N. **Metodologia de aperfeiçoamento de processos – Estudo de casos em instituições públicas brasileiras**. Artigo publicado no 30° Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, EnANPAD, 2006.

BIAZZO, S., **Approaches to business process analysis: a review**. Business Process Management Journal, Vol. 6 N°2, p.99-112, 2000.

CORREIA, K, S, A; LEAL, F; ALMEIDA, D, A. **Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP - ABEPRO. Curitiba – PR, outubro, 2002.

FROHLICH, M.; TSIKRIKTSIS, N.; VOSS, C. **Case research in operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v.22, n. 2, p. 195-219, 2002.

GIL, A, C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1997.

GONÇALVES, J, E, L. **Processo, que processo?** RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. PRODESP **Tecnologia da Informação**. Texto capturado em 01 de fevereiro de 2018. Disponível em: http://www.prodesp.sp.gov.br/missao_visao_valores.asp.

GRIN, E, J. **O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA): os nexos com a trajetória de políticas prévias e com a administração pública gerencial.** Artigo publicado no 37° Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, EnANPAD, 2013.

HARRINGTON, J, H. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HUNT, V. D. **Process Mapping: how to reengineer your business process**. John Wiley & Sons, New York, 1996.

LUCINDA, M, A. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação**. Rio de Janeiro: Ed. Brasport, 2010.

ROGLIO, K, D. **Aperfeiçoamento de processos: uma oportunidade para o desenvolvimento da aprendizagem em equipe**. Artigo publicado no ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção), ENEGEP2001_TR21_0083.pdf. Salvador/BA, 2001.

ROTONDARO, R, G. **Gerenciamento por processos**. In: CARVALHO, M, M; PALADINI, E, P. Gestão da qualidade: teoria e casos. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2012. Cap.7, p. 211-237.

SECRETARIA JURÍDICA E DE DOCUMENTAÇÃO. **Manual de Gestão por Processos**. Escritório de Processos Organizacionais do MPF (Ministério Público Federal), Brasília, 2013.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade, as ferramentas essenciais**. Curitiba: [s.n]. Ibpex, 2008.

SILVA, J, S. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA**. Monografia apresentada ao Curso de Gestão de Políticas Públicas, Departamento de Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SOLIMAN, F. **Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering**. International Journal of Operations Production Management, p.810-816, 1999.

STADLER, H. **Estratégias para a qualidade: o momento humano e o momento tecnológico**. Curitiba: Ed. Juruá, 2004.

TOLEDO, J, C; BORRÁS, M, Á, A.; MERGULHÃO, R, C. **Qualidade Gestão e Métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

WANDEMBERG, T. J.; POSSAMAI, O.; BARROS, N. J. P. **Um modelo de compatibilização de projetos de edificações baseado na engenharia simultânea e FMEA**. Texto capturado em 16 de março de 2018. Disponível em: http://www.eesc.usp.br/sap/projetar/files/A026.pdf.