

Gestão Estratégica de Processos no Setor Público

Uma das necessidades prementes na gestão pública brasileira é o aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados para a população, principalmente nas áreas com impacto direto na qualidade de vida das pessoas, como saúde, educação e transporte.

Entregar resultados que melhorem efetivamente a vida dos usuários dos serviços públicos exige, sobretudo, consistência estratégica. Requer, portanto, uma visão de longo prazo muito bem definida, uma definição clara de “onde se quer chegar”, traduzido em objetivos e metas para a organização. Daí em diante, o “como chegar lá” é justamente a estratégia que se estabelece para o alcance dos resultados almejados.

Figura 1. A visão estratégica



Por algum tempo, acreditou-se que a consistência estratégica seria assegurada por meio do desdobramento da estratégia em projetos capazes de traduzir as melhores escolhas da organização: novos programas a serem implantados e iniciativas a serem desenvolvidas e aplicadas.

Entretanto, desdobrar a visão de longo prazo em objetivos e metas e sustentar a estratégia somente a partir de projetos não é suficiente. É preciso também dar um salto de produtividade nas atividades permanentes mais estratégicas que, na maioria das vezes, são as maiores consumidoras de recursos. Tais atividades permanentes são os processos da organização.

Como é possível assegurar melhorias efetivas nos serviços prestados de forma alinhada ao objetivo da organização? A proposta é adotar a Gestão Estratégica de Processos.

Serão a seguir apresentados os fundamentos da gestão de processos, os critérios para definição de processos estratégicos na gestão pública, os principais benefícios da Gestão Estratégica de Processos, os papéis do gestor de processos estratégicos e uma síntese do método de implantação da Gestão Estratégica de Processos neste tipo de organização.

1 O QUE SÃO PROCESSOS?

Processos são atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um produto ou serviço para determinados usuários.

A visão dos processos é transversal, permite que a organização seja analisada como um todo. Os processos perpassam diversas áreas, setores e departamentos e cada atividade é executada por diferentes atores.

Figura 2. A visão dos processos¹



São exemplos de processos transversais:

- Atendimento de urgência e emergência: do acolhimento do paciente até a avaliação da eficácia do tratamento;
- Provimento e gestão do Ensino Médio: da avaliação dos recursos para o provimento do ensino até a avaliação dos alunos;
- Gestão dos serviços integrados de defesa social para atendimento ao cidadão: da coleta de informações sobre defesa social até o planejamento de ações para defesa social.

2 CRITÉRIOS PARA DEFINIÇÃO DE PROCESSOS ESTRATÉGICOS

Dado o grande número de processos transversais existentes nas organizações, é necessário uma priorização, de modo a direcionar as ações de monitoramento e melhoria para os processos mais estratégicos. Em função das especificidades da gestão pública, alguns critérios podem ser adotados para a priorização de processos:

- Potencial de contribuição do processo para a estratégia: quanto maior for o impacto do processo para o alcance dos objetivos e metas almejadas, maior será sua importância;

- Impacto na melhoria da qualidade de vida do cidadão;
- Potencial para ganhos de produtividade e eficiência;
- Volume de recursos envolvidos (financeiros e físicos).

3 PRINCÍPIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

São quatro os princípios da Gestão Estratégica de Processos: visão estratégica, seletividade, gerenciamento intensivo e aprendizado.

Por meio da **visão estratégica** é possível avaliar a contribuição efetiva que um determinado processo tem para a concretização da estratégia da organização. Essa ponderação está diretamente relacionada aos critérios de priorização de processos citado no item anterior.

A **seletividade** consiste na necessidade de restringir o foco de atuação para um grupo de processos capaz de gerar as diferenças fundamentais para o cidadão, usuário ou beneficiário.

O **gerenciamento intensivo** tem como diretrizes a disciplina na execução e monitoramento dos processos, com o objetivo de garantir os padrões de desempenho definidos como meta. Para isso, a governança dos processos deve ser estruturada e comunicada para os atores de processo, como forma de coordenar as ações entre as diversas áreas funcionais que o compõem.

Segundo o princípio do **aprendizado**, a melhoria contínua dos processos ocorre a partir da medição rotineira do desempenho, com a implantação de novos métodos de trabalho que permitam, por exemplo, o aumento da qualidade dos serviços prestados ou a redução de desperdícios.

¹ Adaptado de RUMMLER, G. & BRACHE, A.. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart, Jossey Bass, San Francisco, 1995.

Figura 3. Princípios da Gestão Estratégica de Processos



4 BENEFÍCIOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

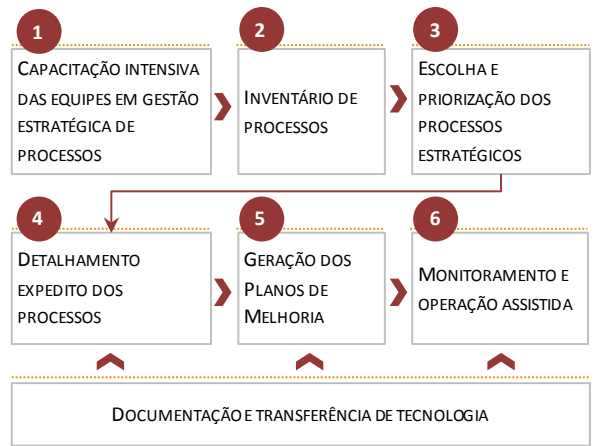
Alguns benefícios são:

- Redução no tempo de entrega dos produtos e serviços para a sociedade;
- Aumento da satisfação do cidadão-usuário;
- Aumento da produtividade dos profissionais envolvidos com os processos;
- Padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade;
- Redução de falhas e erros;
- Redução dos custos, com enfoque social, ambiental e político;

5 MÉTODO DE TRABALHO PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PROCESSOS

O método de trabalho é composto por seis etapas: da capacitação da equipe para a condução da iniciativa até a documentação e transferência da tecnologia para a equipe que dará continuidade a ação.

Figura 4. Método de Trabalho para a Implantação da Gestão Estratégica de Processos



Na primeira etapa é realizada a capacitação intensiva das equipes, através da exposição dos conceitos da gestão de processos e dos papéis e atribuições do gestor de processos, além do treinamento em métodos e ferramentas inerentes às fases de estruturação, gerenciamento e monitoramento de processos. Essa capacitação tem um caráter conceitual e prático, caracterizando o “treinamento em serviço”.

Na etapa 2 é feito um inventário de processos existentes, com base em formulários padronizados ou por meio de entrevistas com os envolvidos com os macroprocessos.

O terceiro passo tem como objetivo a escolha e priorização dos processos estratégicos, conforme os critérios apresentados no item 2 e outros definidos pela Organização.

Em seguida, apenas para o conjunto de processos estratégicos priorizados, ocorre um detalhamento expedito, com o propósito de ampliar o conhecimento e a disponibilidade de informações sobre o processo, de modo a permitir a execução das fases seguintes: elaboração dos planos de melhoria e monitoramento dos processos.

Na etapa de elaboração dos planos de melhoria para os processos priorizados, são aplicados métodos de identificação, análise e solução de problemas. Desta forma, o grupo de trabalho pode passar pelas fases de identificação das causas-raiz de um problema, análise de alternativas de solução, priorização de soluções e detalhamento de planos de ação.

A etapa final é o monitoramento dos processos, através da operação assistida para apoiar a implantação das ações de coordenação do dia a dia e indução de melhorias. Neste momento, são concebidas ferramentas para a realização destas atividades e são feitos “treinamentos em serviço” para capacitar as equipes na utilização das mesmas.

Para garantir a continuidade da Gestão Estratégica de Processos na organização, todas as etapas são documentadas e ocorre a transferência do “know how” para a equipe que ficará responsável por essa iniciativa.

Este método é resultado de diversos processos aplicados, principalmente, da recente implantação da Gestão Estratégica de Processos no Governo do Estado de Minas Gerais. Nessa iniciativa foram mapeados 124 processos, selecionada uma carteira de 34 processos estratégicos e capacitados cerca de 50 agentes de implantação da Gestão Estratégica de Processos. Os resultados obtidos confirmam a relevância dessa iniciativa para a concretização da estratégia do Governo do Estado, comprovada pelo aumento da eficiência e eficácia dos serviços prestados para a população.



Painel de Gestão Estratégica de Processos no Setor Público: foco em Resultados

04 de abril das 09h50 às 10h40

Participe deste painel e tenha acesso aos conceitos e às práticas em Gestão Estratégica de Processos adaptadas às diferentes realidades do Setor Público, com destaque para:

- Consolidação dos principais conceitos de Gestão Estratégica de Processos focados em resultados;
- Método de Execução da Estratégia desdobrada em Processos orientados para Gerar Resultados;
- Apresentação da Gestão Estratégica de Processos no Governo de Minas;
- Apresentação de Boas Práticas e Casos em Gestão Estratégica de Processos;
- Debate sobre as particularidades da Gestão Estratégica no Setor Público.

PAINELISTAS:

Glaucio Neves

Diretor Associado (Macroplan)

Rafael Paim

Sócio Fundador (Enjourney)

Adriane Ricieri Brito

Subsecretária de Gestão da Estratégia Governamental
(Governo do Estado de Minas Gerais)