

## **RELAÇÃO ENTRE CULTURA E GARGALOS NA GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Jéssica Maria da Luz<sup>1</sup>

Daniel Rodrigues<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este estudo tem como principal objetivo identificar os desafios da gestão de processos em uma Administração Pública Municipal, e apresentar caminhos para que a implementação desse sistema seja eficiente para trazer melhores resultados no atendimento das necessidades da população. Para isso, foram coletados dados primários e o instrumento de coleta de dados foi por meio de entrevista estruturada. Os principais desafios encontrados apresentam-se nas pessoas designadas ao longo do processo, e principalmente quando envolve o conhecimento, habilidades e atitudes dos gestores. Sendo que, existe um conjunto de fatores que não estão atendendo as necessidades dos setores de forma plena, pelo fato de não haver uma gestão eficaz dos métodos e técnicas.

Palavras-chave: Administração Pública; Gestão de Processos; Processos.

### **ABSTRACT**

This study's main objective is to identify the challenges of process management in a Municipal Public Administration, and to present ways for the implementation of this system to be efficient and bring better results in meeting the needs of the population. For this, primary data were collected and the data collection instrument was through a structured interview. The main challenges encountered are the people designated throughout the process, and especially when it involves the knowledge, skills and attitudes of managers. Therefore, there are a set of factors that are not fully meeting the needs of the sectors, due to the lack of effective management of methods and techniques.

Key-words: Public administration; Processes management; Lawsuit.

---

<sup>1</sup> Acadêmico(a) do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 167318@upf.br

## 1 INTRODUÇÃO

Com o intenso crescimento de crises globais no presente cenário, é imprescindível que a atual Administração Pública Municipal pense de uma forma mais diligente de como poderá satisfazer a necessidade do cidadão, visando ser eficaz e efetiva nos seus resultados. Os recentes acontecimentos no mundo impactam diretamente a vida do cidadão, desta forma, é preciso que se pense em formas de realizar os processos onde o objetivo seja alcançado.

A cultura e os gargalos da Administração Pública Municipal devem ser superados e vencidos para que, assim como os demais setores privados, o setor público coloque em prática maneiras que o levam a evoluir. Os órgãos e instituições necessitam reavaliar os caminhos e direcionar ações para a efetividade do serviço.

Conforme descreve Santos, Pereira e Santos (2022), a Constituição da República Federativa do Brasil (1998/2001) estabelece que a administração pública tem por princípio o exercício de suas competências de forma eficiente, com qualidade, primando pela adoção de critérios e ferramentas necessários para melhor utilização possível dos recursos públicos, evitando desperdícios e garantindo maior rentabilidade social. Nesse contexto, de acordo com Santos (2018) et al. Santos, Pereira e Santos (2022), em decorrência das diversas crises iniciadas no final do último século, a administração pública foi induzida a implementar reformas administrativas que buscam consolidar boas práticas derivadas do setor privado, com a finalidade de se adequar às demandas contemporâneas por meio da redefinição das funções do Estado.

Em virtude dos pontos citados acima, os órgãos públicos municipais precisam implementar processos em busca da qualidade do atendimento à necessidade do ambiente externo, mas para que isso aconteça, é necessário que haja aperfeiçoamentos nas relações internas desses órgãos. No caso do setor público um de seus maiores desafios é de natureza gerencial. Para o cumprimento de sua missão este setor deve possuir recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar de forma positiva a favor da sociedade (FAYER, 2013).

Considerando o contexto de pesquisa apresentado, **quais são os desafios da gestão de processos em uma administração pública municipal?** O objetivo do presente trabalho é identificar os desafios para aplicação da gestão de processos em uma Administração Pública Municipal, e apresentar caminhos para que a implementação desse sistema seja eficiente para trazer melhores resultados no atendimento das necessidades da população.

Nesse caso, o objeto de estudo é uma Prefeitura, sede do poder Executivo Municipal, comandada por um Prefeito e dividida em secretarias do governo. É importante partir da circunstância de que na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é permitido fazer tudo o que a lei não proíbe; na administração pública somente é possível fazer o que a lei autoriza (FAYER, 2013).

Segundo o Tribunal Superior Eleitoral, 2022, o Prefeito é a autoridade máxima na estrutura administrativa do Poder Executivo do Município, ele tem o dever de cumprir atribuições previstas na Constituição Federal de 1988, definindo onde serão aplicados os recursos provenientes de impostos e demais verbas repassadas pelo estado e pela União. A aplicação desses recursos públicos deve obedecer à Lei de Responsabilidade Fiscal (**Lei Complementar nº 101/2000**) e ao que for fixado na lei orçamentária anual do município, proposta pelo prefeito e votada pelos vereadores, que representam o Poder Legislativo Municipal.

A aplicação da gestão de processos pode trazer vantagens para o setor público, trazendo uma abordagem mais organizada às operações e, com isso, propiciar ao gestor direcionar esforços e ações que resultam no sucesso dos resultados. Trkman (2010), citado por Turra, Juliani e Salla (2018), afirma que o sucesso do BPM (Business Process Management,

em inglês) se origina na identificação de variáveis contingentes que influenciam tanto a estratégia como as áreas críticas para o sucesso. Um importante fator de sucesso para o BPM é conseguir estabelecer a cultura organizacional certa para o apoio na realização e manutenção de processos de negócios eficientes e eficazes. Mais especificamente, conforme a ABPMP (2013) et al. Turra, Juliani e Salla (2018), BPM é uma especialidade de gestão que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, através do foco nos processos de ponta a ponta. BPM abrange estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar e gerenciar desempenho, transformar e estabelecer governança de processos.

O presente artigo encontra-se estruturado em cinco seções. A primeira seção contextualizou o tema de pesquisa que será investigado neste estudo. A seção dois apresenta um breve referencial teórico sobre os principais temas. Na terceira seção são mostrados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção são exibidos os resultados do artigo. Por fim, a quinta seção concluiu o estudo, seguida das referências bibliográficas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Processos são sequências de atividades que transformam insumos em produtos, sejam estes bens ou serviços (CAVALCANTI, 2017). As organizações que quiserem prosperar na era da informação devem utilizar metodologias de análise e redesenho de processos tendo como base as estratégias e capacidades da organização. Essa metodologia deve ser capaz de representar e traduzir os objetivos estratégicos em metas mensuráveis, por meio de processos consistentes, para que se possa agregar maior valor ao público final e aos agentes do processo (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012). A definição clássica de processo de negócio, segundo Cruz, “é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos, lhes adicionando valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços, as quais serão entregues e devem atender aos clientes” (KIPPER *et al.*, 2011).

Tudo o que acontece nas organizações são processos. E existem diferenças entre gestão DE processos e gestão POR processos, a gestão de processos é o ato de gerenciar os processos existentes na organização, ou seja, significa que existem processos mapeados sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme planejado. Já a gestão por processos é uma filosofia de gerenciamento aplicável à organização, onde procura-se ver a organização de forma global, através do inter-relacionamento das áreas. Os processos interagem e a gestão monitora essa interação como um todo, garantindo a satisfação do cliente (CAVALCANTI, 2017).

Melhorar os processos é uma ação crucial para qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, pois é preciso se adaptar às mudanças que ocorrem constantemente no ambiente de atuação. Assim, a gestão por processos é proveitosa para uma organização porque a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si (PAIM *et al.*, 2009).

A origem da gestão de processos começa na engenharia de produção, sendo os seus quadros conceituais iniciais a administração científica, o Sistema Toyota de Produção, o Controle de Qualidade Total, a Reengenharia e a Teoria das Restrições. Porém há outras áreas que também influenciam e são essenciais na gestão de processos, como a sociologia, a ciência da computação, a economia, a psicologia, a administração de empresas e as ciências políticas. Decorre a relação de dependência dos conceitos de estratégia, cultura organizacional, tecnologia de informação, projeto organizacional, indicadores de desempenho, gestão do conhecimento e gestão de competências na conceituação da gestão de processos (PAIM *et al.*, 2009).

### 2.1 BASES CONCEITUAIS

Segundo Stadler, Adriano *et al.*, 2013, geralmente as organizações são estruturadas em áreas funcionais, ou seja, sob uma forma de departamentalização que permite que todas as atividades necessárias à realização das tarefas organizacionais sejam divididas com base nas especialidades requeridas para executá-las e distribuídas às respectivas áreas funcionais ou aos departamentos por competência. Esse tipo de organização está ligado aos conceitos de eficiência, especialização e medição/controle do processo, introduzidos por Frederick Taylor no início do século passado, com base em seu estudo sobre os tempos e os movimentos (De Sordi, 2008). Em contrapartida, as primeiras iniciativas pela qualidade total e os atuais ciclos de gestão da qualidade total (GQT) é que, nas décadas de 1980 e 1990, essas iniciativas estavam fortemente baseadas na resolução de problemas circunscritos às áreas funcionais, isto é, o foco estava em problemas localizados, contribuindo para a excelência funcional, e não abrangia questões estruturais da empresa.

As premissas nas quais se sustenta a abordagem por processos têm como base uma visão de empresa como sistema aberto, cujos agentes interagem entre si e com o meio, em uma relação de interdependência. Ou seja, é dada ênfase ao pôem os processos de negócio da empresa e aos fluxos de informação internos e externos. As palavras de ordem da gestão por processos são integração, cooperação e transparência. Claramente, deve ser estabelecido o foco no cliente final e nos processos de agregação de valor sob o ponto de vista do cliente (STADLER, ADRIANO *et al.*, 2013).

A seguir são apresentados alguns conceitos que Paim *et al.*, 2009, trouxe em seu livro, sobre a análise de diferentes autores para nortear a definição do que envolve a gestão de processos, que varia significativamente e não permite uma definição clara. Para Paim *et al.*, 2009, Zarifian apresenta uma das melhores definições para processos, que pode ser assim adaptada: uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem um desempenho, que formaliza o seu objetivo global (nível de qualidade, prazo de entrega); uma organização, que materializa e estrutura transversalmente a interdependência das atividades do processo durante sua duração; uma co-responsabilidade dos atores nessa organização com relação ao desempenho global; uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.

Salerno resume a gestão de processos em características, como:

- A) “Uma organização estruturada, modelada em termos de trocas entre as atividades constitutivas. Essa organização se constitui pela ligação como cliente final.
- B) Entradas tangíveis (produtos, faturas, pedidos etc.) ou intangíveis (decisão de lançar novo produto, demanda de investimentos etc.).
- C) Saídas: o resultado do processo. É um ponto de partida para a construção da organização.
- D) Recursos: não é a somatória de recursos locais, mas a utilização racional dos recursos que são, ao mesmo tempo, localmente necessários e úteis ao processo. É possível que alguns recursos fiquem dedicados a um processo, mas outros não, podendo ter um uso variado.
- E) Custo dos recursos globais valorizados dão o custo de um processo.
- F) Um desempenho global, medido por alguns (poucos) indicadores, que deve ser explicitado em desempenhos locais para cada atividade. Esses indicadores seriam a única referência de avaliação sobre o resultado do processo, o único critério de co-responsabilidade entre os atores. Localmente, têm-se indicadores de meios, e não de objetivos.

G) Fatores de desempenho ligados aos pontos críticos: são pontos privilegiados de reflexão sobre a gestão econômica do processo e sobre os principais instrumentos de ação. Pontos críticos podem ser atividades ou coordenações.

H) Um desenrolar temporal, dado que um evento detona o processo (por exemplo, chegada de um pedido) e outro o fecha (entrega). O processo se desenrola segundo uma temporalidade organizável e mensurável.”

Hammer e Champy definem processos como um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor. Para Davenport, um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definidos de entradas e saídas: uma estrutura para a ação.

Nagel & Rosemann afirmam que um processo envolve a realização de um conjunto completo de atividades. Ele é uma ordenação lógica (em paralelo e/ou em série) e temporal de atividades que são executadas para transformar um objeto de negócio com a meta de concluir uma determinada tarefa. De outra forma, apresentam os problemas das definições, como o fato de nenhuma destacar que não há um responsável pelo processo como um todo (por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, marketing, finanças, manufatura estão envolvidas no desenvolvimento de produtos, mas nenhuma dessas unidades é responsável pelo processo como um todo), que é suscetível a problemas como tempos de esperas, filas e aumento de tamanhos de lotes.

Assim, Paim *et al.*, 2009 sintetiza as definições de gestão de processos como “Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”.

Pradella; Furtado; Kipper, 2012 traz a definição que o Guia BPM CBOK (2009) apresenta da gestão de processos de negócio ou Business Process Modeling (BPM), definindo como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização, envolvendo ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

## 2.2. FUNDAMENTOS DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

A gestão por processos está fundamentada na Teoria Geral dos Sistemas, sobretudo no conceito de interdependência entre as partes e o todo, que estabelece a importância de identificarmos os fluxos de trabalho e de informação que transcorrem na organização à medida que são realizados os seus processos de negócio (STADLER, ADRIANO *et al.*, 2013).

Segundo Campos, 1992 “O controle de processo é a essência do gerenciamento em todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operadores”. Para Conti, 1993 um processo é definido como uma atividade organizada projetada para gerar um resultado preestabelecido pelos usuários identificados, iniciando-se a partir das entradas necessárias (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012).

A essência do processo é antiga, porém a ideia de que o negócio precisa atender aos clientes, visando não colocar em risco a organização é nova. Conforme Hammer (1997), as organizações que adotam o foco nos processos não criam nem inventam seus processos. Eles sempre existiram, porém, em um estado fragmentado, sem nome, sem dono e muitas vezes sem gerência, pois os colaboradores envolvidos não tinham consciência da existência dos processos pelo fato de estarem concentrados apenas nas atividades e na rotina do dia a dia. Identificar os processos é importante para definir a organização dos indivíduos e dos demais recursos da instituição. Trata-se de um conceito fundamental na projeção dos meios pelos

quais a instituição pretende entregar seus produtos ou serviços aos clientes (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2012).

### 2.3. IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS

A primeira tarefa da implantação da Gestão por Processos é a conscientização e uniformização do entendimento dos processos executados pela organização, sendo necessária uma visão unificada da organização (CAVALCANTI, 2017).

Stadler (2013), dá ênfase à questão dos líderes e das equipes de Aperfeiçoamento de Processos Empresariais (APE) no que tange à alocação das pessoas no contexto dessa abordagem organizacional. Segundo Harrington (1993), o trabalho de APE envolve a estruturação da gestão por processos na empresa e o mapeamento dos processos de negócio.

O APE pode ser dividido em cinco fases principais:

- I - Organizando para o aperfeiçoamento, com o objetivo de estabelecer liderança, entendimento e comprometimento para assegurar o processo;
- II - Entendendo o processo, a fim de entender os processos atuais e suas dimensões;
- III - Aperfeiçoando o processo, para aperfeiçoar eficiência, eficácia e adaptabilidade;
- IV - Medindo e controlando, com a finalidade de implementar sistema de controle;
- V - Aperfeiçoando continuamente, com o intuito de implementar sistema de melhoria contínua.

Para Rummler e Brache (1994), são diversas as atividades envolvidas no trabalho de melhoria de processos, as quais são: Identificação da questão crítica do negócio; Identificação dos processos críticos; Seleção dos processos para aperfeiçoamento; Seleção do líder de APE; Seleção dos membros da equipe multifuncional de APE; Treinamento da equipe de APE; Desenvolvimento do mapa atual de processos; Análise do mapa atual, com a identificação dos problemas; Análise dos problemas; Desenvolvimento do mapa ideal dos processos de negócio; Estabelecimento de indicadores de desempenho; Planejamento de mudanças e recomendações; Implementação das mudanças.

É fundamental salientarmos que a aplicação do método de APE deve ser iniciada por uma organização interna da empresa, ou seja, devem ser designados uma equipe multifuncional e um líder, responsáveis pelo trabalho de estruturação da gestão por processos. A organização interna da empresa pressupõe: o estabelecimento de uma liderança interna para o trabalho de APE e o entendimento e comprometimento das partes envolvidas com o propósito de estruturar os processos internos da empresa e viabilizar a mudança para um novo modelo de gestão.

Em suma, o trabalho de APE consiste em tornar os processos eficazes, produzindo os resultados desejados; eficientes, minimizando o uso de recursos na produção dos resultados; adaptáveis, capazes de atender às necessidades variáveis do cliente e da empresa, como, flexibilidade e agilidade (STADLER, ADRIANO *et al.*, 2013).

A seguir, Cavalcanti (2017) traz alguns passos para melhor implantação da gestão por processos. Burlton (2001) afirma que, como cada processo terá suas particularidades, a sequência de implantação pode ser ligeiramente alterada.

- A) Padronização de procedimentos: Tem um valor inestimável para a organização, caracterizando-se como um instrumento gerencial indispensável, de forma que traz benefícios qualitativos e quantitativos.
- B) Planejamento: Para inserir qualquer mudança na organização é importante possuir um planejamento das ações a serem realizadas. Dessa forma, devem ser estabelecidas condições para que a implantação ocorra de forma bem-sucedida com um mínimo de impacto para a organização.
- C) Plano de comunicação: Refere-se à estruturação das informações do projeto a serem divulgadas para a organização. Ele deve ser objetivo, eficaz e aplicável. Tendo como

propósito fazer com que as estratégias planejadas sejam conhecidas por todos os envolvidos.

- D) Plano de gestão de riscos: O documento “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” do COSO® destaca que “todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de sua administração é determinar o nível de incerteza que a organização está preparada para aceitar, na medida em que se empenha em agregar valor para as partes interessadas. O gerenciamento de riscos corporativos não apenas permite identificar, avaliar e administrar riscos diante de incertezas, como também integra o processo de criação e preservação de valor”.
- E) Treinamento: No plano do novo processo há a necessidade de especificação de um treinamento dos processos modelados para todos os envolvidos, explicando como executar as atividades e utilizar os documentos e sistemas, se necessário.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo classifica-se quanto à abordagem como qualitativa e exploratória, pois este tipo de pesquisa permite que o pesquisador explore o ambiente estudado com o objetivo de proporcionar melhor compreensão do problema e gerar hipóteses de uma maneira mais profunda (GIL, 1999). Desta forma, é pertinente para o presente estudo uma análise mais profunda e não expansiva, pois o objetivo é coletar dados que transportam uma melhor e eficaz percepção sobre o objeto de pesquisa.

A presente análise pretende identificar os desafios para aplicação da gestão de processos em uma Administração Pública Municipal, e apresentar caminhos para que a implementação desse sistema seja eficiente para trazer melhores resultados no atendimento das necessidades da população, sendo que, a gestão de processos refere-se a um “conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos, lhes adicionando valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços, as quais serão entregues e devem atender aos clientes” (KIPPER *et al.*, 2011).

Nesse caso, o objeto de estudo é uma Prefeitura, sede do Poder Executivo Municipal, comandada por um Prefeito e dividida em secretarias do governo. A população de estudo equivale ao quadro total de colaboradores da prefeitura, correspondendo à 218 pessoas. A população é definida com base nos critérios específicos da análise em questão (GIL, 1999). Isto posto, na amostra, o grupo foi composto por três indivíduos que são ou já fizeram parte do quadro de funcionários, sendo estes escolhidos pela técnica da conveniência. Os dados foram coletados a partir de 19 de setembro de 2023 até 04 de outubro de 2023.

Foram coletados dados primários, sendo feito pelo autor. E o instrumento de coleta de dados foi por meio de entrevista, Marconi; Lakatos (2008) destaca que a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Refere-se à uma entrevista estruturada, onde as perguntas são pré-estabelecidas, sendo realizada de acordo com um formulário elaborado (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Foi utilizada uma análise de conteúdo, na qual permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação para compreender em profundidade as informações qualitativas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

### **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

#### **4.1 ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO**

O objeto de estudo é uma Prefeitura Municipal localizada em Saldanha Marinho, RS. Atualmente é composta por um Prefeito, 6 Secretários Municipais, e conta com 221 funcionários. A cidade de Saldanha Marinho possui 2.869 habitantes, em que sua principal economia é basicamente agrícola mecanizada e agropecuária (SALDANHA MARINHO, 2023).

A história do Município começa por volta de 1.890, onde tropeiros vindos do Paraguai com destino a São Paulo passavam pela localidade e alguns ali fixaram residência. Porém a ocupação de Saldanha Marinho ocorreu oficialmente em 1895, com a vinda de imigrantes das colônias velhas. O nome do novo Município, Saldanha Marinho, foi escolhido pela empresa colonizadora, em homenagem a Joaquim Saldanha Marinho, pernambucano de Olinda, que foi Deputado da Corte do Rio de Janeiro. No início a área era de mato, rico em pinheirais, e logo instalaram-se engenhos. Os imigrantes dedicavam-se à agricultura e à pecuária. O movimento emancipatório teve início em 1987, com a eleição da Comissão Emancipacionista em 07 de junho. A população apoiou o movimento e votou maciçamente em SIM, em plebiscito realizado no dia 20 de dezembro de 1987. Através da Lei nº 8593 de 09 de maio de 1988, foi oficialmente criado o Município de Saldanha Marinho (SALDANHA MARINHO, 2023).

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

### 4.2.1 Perfil e atribuições dos cargos dos entrevistados

O entrevistado 1 atua no cargo de Administrador de Pessoal e a sua principal atribuição é a organização da vida dos servidores desde a admissão até a demissão, mais especificamente, realização de: Folha de pagamento; Controle de férias; Relatos de alterações funcionais por meio de portarias; Aplicação das leis do Município no quadro de pessoal; Aposentadoria do pessoal; Pensões; Licenças; Análises e concessões de licenças; Premium Saúde. O principal objetivo desses processos são: Admissão de servidores estatutários - Manutenção da máquina administrativa; Informar o sistema sobre os aspectos técnicos da Prefeitura (registro da situação funcional dos servidores); Admissão de cargos em comissão - Manutenção do aspecto administrativo político; Transmissão da Folha uma vez por mês para E-social (Periódica do E-social os não periódicos); Transmitir direitos humanos para o E-social.

A entrevistada 2 atuou como Secretária Municipal de Administração e Fazenda, na qual sua função era: Gerir os setores responsáveis para que os projetos saíssem do papel; Gerir os recursos financeiros; Questões administrativas: alterações no quadro de funcionários visando admitir mais pessoas concursadas; Planejamento dos projetos a serem executados. E o principal objetivo desses processos era garantir que houvesse disponibilidade de recursos financeiros e que os setores estivessem engajados para que os projetos saíssem do papel.

A entrevistada 3 atuou como Assessora Jurídica, e suas atribuições foi realizar: Elaboração de pareceres e projetos de lei; Acompanhamento de processos administrativos, licitatórios e seus respectivos contratos e aditivos; Representação em processos judiciais e extrajudiciais, bem como junto ao MP e TCE. Onde o principal objetivo era trazer soluções jurídicas para as demandas da Administração.

### 4.2.2 Desafios da Gestão de Processos

- Pessoal

Todos os entrevistados relataram que as pessoas designadas ao longo do processo não possuem conhecimento, habilidades e atitudes necessárias para o andamento correto dos mesmos. De forma que, o entrevistado 1 narrou que há um frequente giro de servidores no setor. A entrevistada 2 disse que é um grande desafio encontrar a pessoa certa para os



determinados processos, somado à falta de comunicação entre os servidores e o clima organizacional não favorável. A entrevistada 3 apresentou problemas como, o número reduzido de servidores disponíveis no setor, o que gera uma sobrecarga de trabalho nos mesmos, além do mais, muitas vezes estes servidores não possuem o conhecimento real da demanda. Além disso, tanto a entrevistada 2 quanto a entrevistada 3 relataram um despreparo especial nos agentes políticos, bem como, os secretários, que em grande parte das vezes não possuem o conhecimento técnico necessário para a resolução das demandas e conclusão dos processos, conforme evidencia um trecho extraído da entrevista:

*“A maioria das pessoas responsáveis pelas etapas do processo não possuem o conhecimento, habilidades e atitudes necessárias, principalmente os secretários, uma vez que são agentes políticos, muitas vezes sem o conhecimento técnico adequado ao processo.”*

- Instalações

Com relação às instalações da Prefeitura, tanto o entrevistado 1 quanto a entrevistada 3 disseram que sentem falta de salas reservadas, visto que, o setor pessoal seria mais funcional na conversa com os servidores, bem como, o setor jurídico conseguiria resolver mais adequadamente os processos, principalmente aqueles que necessitam de maior atenção e eventual sigilo e discricção. Além disso, pelo fato de não ter sala reservada, o setor acaba tendo que resolver os processos que não são de sua competência, por haver grande fluxo de pessoas. Conforme evidencia um trecho extraído da entrevista:

*“O Setor Jurídico não tem sala reservada para que consiga resolver adequadamente os processos, principalmente aqueles que necessitam de maior atenção e eventual sigilo ou discricção. Pelo fato de não ter sala reservada, o setor acaba tendo que resolver os processos que não são de sua competência, por haver grande fluxo de pessoas.”*

Em contrapartida, a entrevistada 2 disse estar satisfeita com as instalações.

- Equipamentos

Segundo a entrevistada 3, os equipamentos muitas vezes são desgastados pelo uso/tempo, sem a necessária atualização, o que faz com que os processos sejam mais demorados para serem finalizados. Conforme evidencia um trecho extraído da entrevista:

*“Os equipamentos muitas vezes são desgastados pelo uso/tempo, sem a necessária atualização, o que faz com que os processos sejam mais demorados para serem finalizados.”*

Já o entrevistado 1 e a entrevistada 2 dizem estar satisfeitos com os equipamentos da Prefeitura.

- Tecnologia

Tanto o entrevistado 1 quanto a entrevistada 2 relatam que o software utilizado pela Prefeitura não atende bem às demandas dos processos. Conforme evidencia um trecho extraído da entrevista:

*“O sistema de software utilizado pela Prefeitura é bastante problemático. Por exemplo: não se adequa ao E-social, e na folha de pagamento sempre apresenta diferença que não poderia dar.”*

Por outro lado, a entrevistada 3 afirma que o software utilizado pelo setor jurídico, é adequado, contando com suporte integral para resolução de eventuais problemas.

- Métodos e Técnicas

Quanto aos métodos e as técnicas utilizadas para o gerenciamento dos processos, todos os entrevistados disseram que são inadequados. O entrevistado 1 destaca o despreparo por parte dos gestores, principalmente com relação ao aspecto financeiro. Conforme evidencia um trecho extraído da entrevista:

*“Os gestores que passam pela Prefeitura e que planejam as contratações geralmente são despreparados, falta bastante conhecimento, gestão e controle financeiro.”*

A entrevistada 2 relata um despreparo por parte dos gestores em passar os objetivos aos funcionários, muito por não terem conhecimento adequado do processo burocrático em que uma Prefeitura precisa enfrentar ao realizar um projeto. Conforme evidencia um trecho extraído da entrevista:

*“Sempre há uma pessoa central que fica responsável por passar as ideias do Prefeito para os demais Secretários, e os Secretários ficam responsáveis por passar as ideias à equipe. Há um despreparo dos Secretários em como passar essas ideias aos seus funcionários, muito por não entenderem direito o processo burocrático que uma Prefeitura precisa enfrentar ao realizar um projeto.”*

E a entrevistada 3 diz que muitas vezes o gerenciamento dos processos não é eficaz, pois não vêm formalizados e instruídos com as informações essenciais, de forma que possa viabilizar as tomadas de decisões necessárias ao processo.

- Financeiro

Todos os entrevistados relataram que os recursos financeiros não são aplicados de forma correta. O entrevistado 1 disse que há falta de planejamento ao começar projetos, e que o Município tem despesas que o mesmo não comporta mais. A entrevistada 2 relatou que há falta de conhecimento dos gestores ao que se refere a burocracia para realização de projetos. Conforme evidencia um trecho extraído da entrevista:

*“Se houver boa administração, sim, pois ocorre um problema de má aplicação de recursos financeiros. A Prefeitura passa por um processo burocrático em como utilizar os recursos financeiros, e muitas vezes precisa passar por alguns requisitos para que se consiga utilizar um recurso na execução de um projeto, e o principal problema nesta etapa é o conhecimento dos governantes ao que se refere a burocracia.”*

E a entrevistada 3 narrou que muitas vezes aqueles que fazem a gestão dos recursos não são aqueles que o deveriam fazer ou não possuem conhecimento técnico necessário para que os projetos sejam adequadamente desenvolvidos.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E PROPOSIÇÕES

A partir da análise descritiva dos resultados foi possível visualizar o que mais se destacou como um desafio para a Prefeitura. Em cada recurso do processo analisado, é perceptível uma constante adversidade ao que se refere às pessoas designadas ao longo do processo, e principalmente quando envolve o conhecimento, habilidades e atitudes dos gestores. Nota-se que há dificuldades também quanto às instalações, equipamentos e tecnologia, mas não é tão significativa quanto quando se fala sobre os desempenhos dos gestores. E é possível enxergar como isso impacta diretamente nos resultados dos métodos e técnicas para o gerenciamento dos processos e dos recursos financeiros.

O que mais causou impacto no resultado final, foi a unanimidade dos entrevistados quando se fala do desempenho dos gestores, pois a falta de conhecimento, habilidades e atitudes foram relatadas pelas entrevistadas 2 e 3, e o frequente giro de servidores no setor do entrevistado 1, acusa o mesmo problema. Além disso, o resultado obtido com relação aos métodos e as técnicas utilizadas no gerenciamento dos processos e com relação aos recursos financeiros foi concordante entre os 3 entrevistados, sendo que, os métodos e as técnicas utilizadas são inadequadas, e os recursos financeiros não são aplicados de maneira correta. Considerando os resultados obtidos nas demais respostas dos entrevistados, evidenciou-se que o principal desafio se encontra nos gestores responsáveis pela coordenação dos procedimentos. É destacado pelos entrevistados o alto giro de servidores no setor, a falta de comunicação entre os servidores, o clima organizacional não favorável, em alguns setores há número reduzido de servidores disponíveis, e muitas vezes os servidores disponíveis não possuem conhecimento real da demanda, pois as mesmas não vêm formalizadas e instruídas com as informações essenciais. Há problemas também com relação às salas que não são reservadas em determinados setores que seria necessário, os equipamentos encontram-se desgastados pelo uso/tempo, sem a necessária atualização, fazendo com que os processos sejam mais demorados para serem finalizados, além disso, o software utilizado pela Prefeitura não atende bem às demandas dos setores.

Todo esse conjunto de fatores precisam ser reavaliados para que o resultado desses processos seja eficaz, a fim de atender as necessidades da população. Contudo, as pessoas responsáveis pela gestão não estão preparadas para tratar dessas situações, conforme foi demonstrado. Com isso, é necessário explorar o desenvolvimento adequado desses gestores, os quais precisam de preparo e capacitação no tocante a burocracia que envolve uma Administração Pública, com o objetivo de organizar as operações, e com isso, propiciá-los a direcionar esforços e ações que resultam no sucesso dos resultados. Todavia, pode haver uma certa resistência ao propor esses aspectos aos Secretários, visto que, seus cargos são políticos, precisando também, ponderar que são cargos que não possuem longevidade.

O setor público é sensível à vulnerabilidades provenientes de fatores externos, políticos, e descontinuidade administrativa. Desta forma, para conseguir fazer com que os processos aumentem a previsibilidade e a confiabilidade nos resultados, aumentando o grau de satisfação do Município e contribuindo para reduzir custos e desperdícios desnecessários, é preciso estabelecer uma cultura organizacional que contribui para a manutenção e realização dos mesmos. Bem como, designar líderes e equipes que fazem parte do quadro de funcionários permanentes que estejam comprometidos com a estruturação e aperfeiçoamento dos processos, um dos métodos que pode ser utilizado, é o modelo de Aperfeiçoamento de Processos Empresariais (APE). Harrington (1993) destaca que a APE envolve cinco atividades principais: Estabelecimento da liderança, entendimento e comprometimento para

assegurar o processo; Entendimento do processo, a fim de entender os processos atuais e suas dimensões; Aperfeiçoamento do processo, para aperfeiçoar eficiência, eficácia e adaptabilidade; Medindo e controlando, com a finalidade de implementar sistema de controle; Aperfeiçoando continuamente, com o intuito de implementar sistema de melhoria contínua. Obviamente cada processo tem suas particularidades, e especialmente em uma Administração Pública, sendo necessário que a sequência dos mesmos seja alterada de acordo com a necessidade da organização.

O posicionamento apresentado é fundamentado na literatura já exposta neste trabalho anteriormente, onde Stadler (2013), dá ênfase à questão dos líderes e das equipes de Aperfeiçoamento de Processos Empresariais (APE) no que tange à alocação das pessoas no contexto dessa abordagem organizacional. Segundo Harrington (1993), o trabalho de APE envolve a estruturação da gestão por processos na empresa e o mapeamento dos processos de negócio. Em suma, o trabalho de APE consiste em tornar os processos eficazes, produzindo os resultados desejados; eficientes, minimizando o uso de recursos na produção dos resultados; adaptáveis, capazes de atender às necessidades variáveis do cliente e da empresa, como, flexibilidade e agilidade (STADLER, ADRIANO *et al.*, 2013). Além disso, Burlton (2001) afirma que, como cada processo terá suas particularidades, a sequência de implantação pode ser ligeiramente alterada.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por fim, o presente estudo se faz relevante por buscar os principais desafios da gestão de processos em uma Administração Pública Municipal, bem como, mapear os principais gargalos a fim de encontrar soluções para o melhoramento destes processos, por meio de uma pesquisa com abordagem qualitativa e exploratória.

Os principais desafios encontrados apresentam-se nas pessoas designadas ao longo do processo, e principalmente quando envolve o conhecimento, habilidades e atitudes dos gestores. Sendo que, existe um conjunto de fatores que não estão atendendo as necessidades dos setores de forma plena, pelo fato de não haver uma gestão eficaz dos métodos e técnicas.

Em razão do setor público ser sensível à vulnerabilidades provenientes de fatores externos, políticos, e descontinuidade administrativa. É necessário que, para além de desenvolver e capacitar os gestores que estão nos cargos políticos, seja implementada uma cultura organizacional que contribui para realização e manutenção dos processos, a fim de que os mesmos atinjam todos os objetivos traçados.

Apesar da pesquisa qualitativa e exploratória desempenhar um papel importante nas pesquisas sociais, oferecendo uma compreensão mais profunda, ela exhibe algumas limitações no tocante à apresentação de resultados amplos para populações maiores, o que significa que não é capaz de ser usada para tirar conclusões definitivas sobre a totalidade de uma população. Sendo assim, pode-se dizer que existe uma lacuna para novas pesquisas serem feitas, a fim de alcançar resultados mais absolutos.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, Rubens. **MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS**: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios. São Paulo: Brasport, 2017. 181 p.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

FAYER, Jackeline Fernandes. **GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO SOBRE OS LIMITES E POSSIBILIDADES NA IMPLANTAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO**. 2013. 173 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <http://mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-jackeline-fernandes-fayer.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.

KIPPER, Liane Mahlmann *et al.* **GESTÃO POR PROCESSOS: COMPARAÇÃO E ANÁLISE ENTRE METODOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS E SEUS PRINCIPAIS CONCEITOS**. **Tecno-Lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 1-11, dez. 2011. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/228489772.pdf>. Acesso em: 19 maio 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2003.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; e outros **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Grupo A, 2009. *E-book*. ISBN 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João C.; KIPPER, Liane M. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática**. Grupo GEN, 2012. *E-book*. ISBN 9788597009149. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

SALDANHA MARINHO. CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE SALDANHA MARINHO. (org.). **Cidade - Dados Gerais**. Disponível em: <https://www.camarasaldanha.rs.gov.br/cidade/dadosGerais>. Acesso em: 07 out. 2023.

SALDANHA MARINHO. CÂMARA MUNICIPAL DE VEREADORES DE SALDANHA MARINHO. (org.). **Cidade - História**. Disponível em: <https://www.camarasaldanha.rs.gov.br/cidade/historia>. Acesso em: 07 out. 2023.

SANTANA, Rodrigo Rodrigues de. **Desafios na implantação da gestão por processos no Instituto Federal Goiano: um estudo exploratório na Administração Pública Federal**. 2015. 103 f. Dissertação (Mestrado) - Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2015.

SANTOS, Scheirla Teixeira; PEREIRA, Tábata Fernandes; SANTOS, Ana Carolina Oliveira. **A teoria das Restrições aplicada no setor público: uma revisão da literatura**. **Exacta**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 786-809, 30 jun. 2022. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/exactaep.2021.17369>.

STADLER, Adriano *et al.* **Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação**. Curitiba: Intersaberes, 2013. 168 p.

Tribunal Superior Eleitoral. **Conheça as principais atribuições do prefeito**. Atualizado em 11 dez. 2022. Disponível em: <https://www.tse.jus.br/comunicacao/noticias/2016/Setembro/conheca-as-principais-atribuicoes-do-prefeito>. Acesso em: 25 mar. 2023.

TURRA, Marcio Ezequiel Diel; JULIANI, Lucélia Ivonete; SALLA, Neusa Maria da Costa Gonçalves. **Gestão de Processos de Negócio – BPM: um estudo bibliométrico sobre a**

produção científica nacional. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 46, 12 set. 2018. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). <http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i3.36961>.