



GESTÃO DE PROCESSOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

ALINE SOARES DANTAS
 FERNANDA CRISTINA BARBOSA PEREIRA QUEIROZ
 JAMERSON VIEGAS QUEIROZ

RESUMO

O presente artigo procura descrever e avaliar a gestão de processos numa unidade de um órgão público. Primeiramente, foi realizada uma pesquisa teórica sobre gestão de processos, seguida de um estudo sobre avaliação de desempenho e, com a finalidade de verificar a aplicabilidade da avaliação de desempenho para Instituições de Ensino Superior (IES), foi realizado um estudo de caso em uma unidade de suporte de uma Universidade Federal, localizada na cidade do Natal, RN, Brasil. O caso estudado corresponde a um projeto que está sendo desenvolvido desde outubro de 2009 com o objetivo de melhorar a gestão e a operacionalização dos processos da unidade. O projeto está dividido em três fases: 1. Análise Estratégica e verificação do Mapeamento de Processos; 2. Estudo de Melhoria de Processos Críticos; 3. Implantação de Indicadores de desempenho. Os resultados preliminares permitiram a identificação e o mapeamento de todas as atividades da unidade. O trabalho procura contribuir para o avanço do conhecimento em gerenciamento de processos no setor público sendo ainda escassa a produção científica do assunto. Este estudo além de identificar as boas práticas e as oportunidades de melhoria nos processos espera determinar os indicadores de desempenho que auxiliem o processo decisório da unidade.

Palavras-chave: Gestão de processos; mapeamento de processos, Gestão universitária.

1. INTRODUÇÃO

O desempenho do setor público é tema de interesse de todos os países, afetando as pessoas como um todo, o bem-estar social e desenvolvimento econômico.

A partir da década de 80, do século passado, a avaliação de desempenho passou a ter um grande enfoque nos serviços públicos, integrando os projetos de mudança e melhoria, no âmbito da Nova Gestão Pública introduzida pelos governos de diversos países.

No Brasil, um dos problemas de difícil solução é a predominância de uma gestão fundamentada em estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos que geram lentidão administrativa, comunicação formal, burocrática, além de serviços e produtos que não satisfazem à população. Contra esse problema, a administração moderna sugere o gerenciamento de processos. Esse enfoque de gestão defende que a organização deve mudar a forma de pensar, abandonar a visão de estrutura departamentalizada e concentrar a atenção nos processos. No gerenciamento de processos, considera-se uma instituição pública um grande processo cuja missão é atender às necessidades do cidadão (seu principal cliente), mediante a prestação de serviços, gerados a partir de insumos, recursos e informações recebidos de fornecedores, e processados por servidores públicos com o uso de recursos materiais, técnicos e gerenciais (BATISTA *et al*, 1996).

De uma forma genérica, pode-se dizer que o setor público, no Brasil, vem há algum tempo experimentando um processo contínuo de reformatação e redefinição de seu ambiente e de suas práticas. As Universidades Federais tornam-se uma das principais fontes para o desenvolvimento econômico e social do país, podendo perceber-se que o limite ao seu crescimento está intimamente relacionado com os investimentos feitos neste setor.

O trabalho tem por objetivo apresentar um estudo de caso realizado na Superintendência de Infraestrutura da UFRN, localizada em Natal- RN. O projeto teve como propósito identificar

os principais processos da Diretoria de Projetos e Obras, para posteriormente implantar indicadores de desempenho, para medir os processos identificados como estratégicos. Justifica-se na medida em que procura contribuir para o avanço do conhecimento em gerenciamento de processos no setor público, identificando e mapeando os processos de uma organização para assim gerenciá-las. Somente é possível, no entanto, gerenciar e controlar processos que possuem alguma forma de medição. Por isso, a importância de se estabelecer indicadores de performance para cada um dos processos, após sua identificação e definição. Na primeira parte deste artigo, será apresentada uma breve revisão bibliográfica sobre gestão de processos e avaliação de desempenho. Em seguida será descrita a metodologia utilizada, apresentação do estudo de caso e as considerações finais.

2. GESTÃO DE PROCESSOS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa (OLIVEIRA, 2007).

A idéia de processos não é nova e tem raízes na tradição da engenharia industrial e no estudo dos sistemas sociotécnicos. Nos últimos 20 anos, as empresas japonesas começaram a implantar gestão por processos e temas como redesenhos de processos, organização por processos e gestão por processos começaram a ser exaustivamente discutidos (GONÇALVES, 2000).

Segundo Graham e Lebaron (1994) todo trabalho realizado dentro da organização faz parte de algum processo. Gonçalves (2000) complementa, afirmando que não existe um produto ou serviço oferecido, sem um processo empresarial e, da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço.

Conti (1993) define um processo como alguma atividade organizada para gerar uma saída (output) pré-estabelecido por um cliente, tendo como ponto de partida uma entrada (input). Isto pode ser percebido na figura 1.

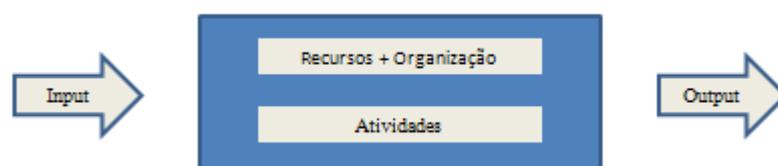


Figura 1. Processo como uma atividade organizada.

Fonte: Madiolo et.al, 2006,p.33

Em geral, os processos, provocam mudanças nas organizações, o que deve ser considerado um procedimento contínuo. A partir das mudanças efetuadas, novos problemas devem surgir, o que exigirá novas soluções e novas posturas de atuação dos gestores (OLIVEIRA, 2007).

O funcionamento adequado de uma organização implica na existência de um modelo de gestão definido. Em uma organização orientada por processos, as pessoas passam a trabalhar no processo e não mais nas áreas da empresa, estas deixam de existir ou perdem muito de sua importância. A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicionais por pelo menos três motivos: empregam objetivos visando ao cliente, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo (MANDIOLO *et al.*,2006)

A gestão de processos consiste numa metodologia que proporciona a sustentação necessária a um processo de readministração para a competitividade, e no caso do setor público este precisa servir a todos igualmente, independente da capacidade de pagar pelo serviço prestado ou da demanda por esse serviço.

A Gestão de processos deve estar interligada com outros instrumentos administrativos tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento dos funcionários entre outros.

A gestão de processos vai desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo. Embora complexa na sua concepção e execução, uma vez que envolve aspectos delicados e susceptibilidades nos diversos níveis hierárquicos, atravessa invariavelmente as seguintes etapas (MELO, 2000):

a) Identificação e análise dos processos de organização: saber o funcionamento geral de qualquer empresa é essencial para total domínio da situação;

b) Estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos: é essencial que sejam estabelecidas metas, para que se tenha uma visão real dos resultados alcançados. Cada meta alcançada é uma satisfação para a equipe de trabalho, assim como se torna o início para mais um passo. A partir desse momento chegamos à Melhoria Contínua;

c) Avaliação dos processos pelos resultados frente ao cliente: se o alvo é o cliente, então será por seu intermédio que se avaliará o acerto. Não adianta tornar o trabalho fácil para os servidores, se seu objetivo principal, o cidadão que está no papel de cliente, não está agradando. A função de quem está gerenciando é encontrar esse ponto de interseção entre técnicas de trabalho de equipe e satisfação do cliente, que é justamente a busca de resultados, através de pesquisas, opiniões etc.

d) Normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos: saber o ponto de equilíbrio de cada processo é uma das características para quem está gerenciando.

Dentro desta visão de processos, a tendência atual é enxergar a organização de uma maneira funcional integrando os diversos modelos e categorias básicas de processos contribuindo para a sua otimização.

A medição de desempenho representa um processo de autocrítica e de acompanhamento das atividades e das ações e decisões que são tomadas durante sua execução. Não se pode gerenciar o que não se pode ou sabe medir, daí exercer um papel importante nas organizações. A partir do monitoramento de processos, produtos e serviços e da satisfação dos consumidores é que se pode buscar a melhoria contínua do sistema.

Torna-se importante conhecer, na organização, onde se situam os pontos fortes e frágeis, enquanto parte do ciclo PDCA. A medição tem um papel fundamental nas atividades de melhoria da qualidade e produtividade. Os principais motivos para realizar essa atividade são:· assegurar que os requisitos do consumidor sejam atendidos;· ser capaz de estabelecer objetivos e respeitá-los;· proporcionar padrões para estabelecer comparações;· proporcionar visibilidade e um “quadro de resultados” para que as pessoas possam monitorar seus próprios níveis de desempenho; destacar problemas de qualidade e determinar áreas prioritárias;· proporcionar uma retroalimentação para direcionar os esforços de melhoria. (OAKLAND *apud* NAJMI; KEHOE, 2001).

Nesse sentido, o uso de indicadores se constitui uma das formas de se medir e avaliar a qualidade de produtos, processos e clientes, o que requer uma estruturação dos indicadores, da forma de coleta, processamento e análise, da mão-de-obra e da utilização dos resultados.

É, portanto, inegável a importância de se entender como estão os processos, produtos e serviços o que possibilita identificar os problemas e deficiências atacar e, baseando-se nos resultados, poder tomar as ações necessárias para melhoria e controle da qualidade.

Um sistema de medição de desempenho deve possibilitar que decisões sejam executadas e ações sejam tomadas porque ele quantifica a eficiência e eficácia de ações passadas por meio da aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados apropriados (NEELY *apud* MARTINS *et al*, 2001).

Algumas perguntas devem ser respondidas para desenvolver um sistema de medição de desempenho eficaz Por que se medir? (propósito); O que deve ser medido? (Encontrar fatores importantes); Como deve ser medido? (Métodos); Quando deve ser medido? (Duração e cronograma); Quem deve medir? (Responsável pelo processo x agente externo); Como o resultado deve ser usado? (Avaliação, melhoria) (KUTUCUOGLU *et al*, 2001).

3. METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, pois segundo Farina & Becker (1997), a elaboração de um estudo de caso deve ser feita em estreita colaboração com o objeto de estudo, visando apresentar uma situação problema que exija tomada de decisão, pois é necessário o levantamento de dados que somente serão obtidos no objeto pesquisado. Devido ao conhecimento das operações do órgão, ora objeto de investigação, foi realizada uma pesquisa exploratória de dados, com o intuito de obter as informações necessárias para a aplicação da metodologia. Os instrumentos escolhidos para coleta de dados foram observações no local de estudo, pesquisa documental de fontes secundárias tais como o SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos) e reuniões com os gestores e servidores envolvidos nos processos.

4. ESTUDO DE CASO

A Superintendência de Infraestrutura da UFRN foi criada no ano de 1999 e é resultado da fusão de dois órgãos extintos: o Escritório Técnico-Administrativo - ETA e Prefeitura do Campus Universitário - PCU. Dentre as suas atribuições destacam-se: executar projetos e obras de reforma, de restauração, de reparo, de modificação, de paisagismo e de manutenção dos prédios da Universidade; administrar e operar os serviços referentes às instalações elétricas, hidráulicas e mecânicas; administrar e operar os serviços técnicos de comunicação; conservar as áreas verdes e logradouros; manter a fiscalização das obras e serviços, implementar a política ambiental, etc.

A unidade é formada por três Diretorias, quatro comissões, uma gerência administrativa, duas assessorias e um almoxarifado de materiais de manutenções de bens imóveis. As Diretorias são as seguintes: Diretoria de Projetos e Obras (DPO), Diretoria de Manutenção (DIMAN) e Diretoria de Meio Ambiente (DMA).

O trabalho foi realizado na Diretoria de Projetos e Obras (DPO) devido ao volume de recursos gerenciados por esta como se pode ver na Tabela 1.

Tabela 1. Percentual de recursos investidos segundo Diretorias

DIRETORIA	%
-----------	---

DPO	98,60
DIMAN	1,28
DMA	0,12
TOTAL	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Esta Diretoria tem como responsabilidades: planejar, executar e avaliar os projetos e obras, discutir e orientar a elaboração de projetos de arquitetura e engenharia; aprovar, em primeira instância, a elaboração de projetos, inclusive especificações técnicas pertinentes; orientar e aprovar custos de obras e serviços de arquitetura e engenharia, orçamento, laudos e pareceres técnicos; distribuir e acompanhar a fiscalização de obras e serviços de engenharia; autorizar a realização de medições de obras e serviços de engenharia e aprovar, em primeira instância, o respectivo pagamento; articula as ações de elaboração de projetos, orçamento e fiscalização. Além disso, atua no atendimento às empresas e auxilia nos assuntos referentes à parte de licenciamento de obra. A Diretoria de Projetos e Obras desenvolve suas atividades em quatro grupos de serviços especializados: Setor de Arquitetura, responsável pelos projetos arquitetônicos; Setor de Engenharia, responsável pelos projetos complementares, dentre estes estão: projetos elétrico, hidráulico, estrutural, etc; Setor de Orçamento, onde são elaborados os orçamentos referentes às obras; e Setor de Fiscalização, cujas responsabilidades referem-se à fiscalização da execução das obras. Por fim integra-se a DPO também a secretaria, com funções de apoio administrativo.

Atualmente conta com cerca de 60 funcionários, sendo estes divididos em engenheiros-área, arquitetos e urbanistas, desenhistas-projetistas, técnicos de eletrotécnica, técnicos de laboratório e assistentes de administração.

O caso estudado corresponde a um projeto que está sendo desenvolvido desde outubro 2009 com o objetivo de melhorar a gestão e a operacionalização dos processos da unidade, tornando-os mais simples e racionalizados. O projeto está dividido em três fases: Fase 1. Análise Estratégica e verificação do Mapeamento de Processos; Fase 2- Estudo de Melhoria de Processos Críticos; Fase 3- Implantação de Indicadores de desempenho.

Como uma visão inicial, foi possível verificar a existência de um macroprocesso na diretoria estudada apresentado na Figura 2.

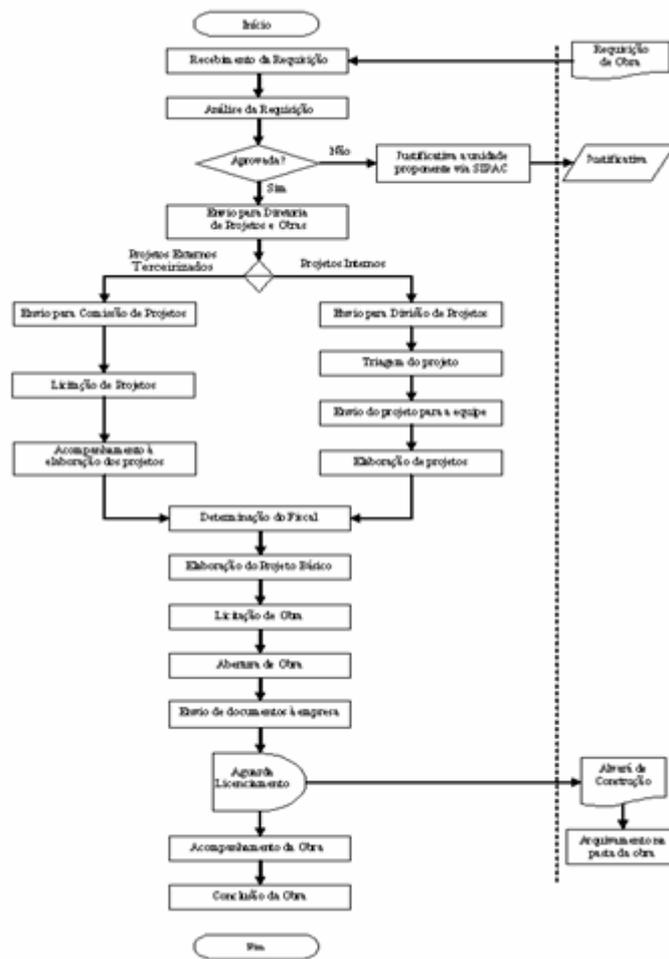


Figura 2. Macrofluxograma de Obras

Fonte: Relatório de Gestão de Processos, 2008

A partir desse macrofluxograma foi possível analisar e revisar os processos de trabalho existentes na Diretoria de Projetos e Obras o que resultou no estudo de um total de 27 fluxogramas. Os fluxogramas foram divididos entre fluxogramas de Nível 1, de Nível 2 e de Nível 3 como pode-se ver na Tabela 2.

Tabela 2. Situação do mapeamento do processo da DPO depois da etapa 1

Fluxogramas		Setor	Situação do mapeamento do processo
Nível 1	Macrofluxograma de Projetos e Obras	DPO	Atualizado
	Projeto arquitetônico	Arquitetura	Atualizado
	Projetos de Engenharia	Engenharia	Sem alterações
	Elaboração de orçamento	Orçamento	Atualizado
	Elaboração do Projeto Básico	Secretaria	Sem alterações
	Licitação	CEL	Atualizado
	Abertura de obra	Secretaria	Sem alterações
	Regularização de obra	Secretaria	Atualizado
	Acompanhamento de obra	Fiscalização	Atualizado
	Conclusão de obra	Secretaria	Sem alterações
Nível 3	Pareceres Técnicos e Projetos de Arquitetura	Arquitetura	Sem alterações
	Avaliação de Imóveis	Arquitetura	Sem alterações
	Pareceres Técnicos e Projetos de Engenharia	Engenharia	Atualizado
	Consulta de quantitativo de Projeto e do Arquiteto	Engenharia	Sem alterações
	Fiscalização da obra	Fiscalização	Sem alterações
	Orçamento	Orçamento	Sem alterações
	Levantamento de dados	Orçamento	Excluído
	Composição de Preços	Orçamento	Excluído
	Análise de Propostas	Orçamento	Atualizado
	Análise do Processo Licitatório	Orçamento	Atualizado
	Análise de Orçamento de Unidades Externas	Orçamento	Atualizado
	Análise de Aditivos de Serviços Extraordinários	Orçamento	Atualizado
	Solicitação de Aditivo de Prazo	Secretaria	Atualizado
	Solicitação de Aditivo de Serviço Extraordinário	Secretaria	Sem alterações
	Recebimento Provisório	Secretaria	Sem alterações
	Recebimento Definitivo	Secretaria	Sem alterações
	Medição	Secretaria	Atualizado

Fonte: Elaboração própria

A tabela mostra a grande quantidade de processos que envolvem a Diretoria analisada. Com o estudo realizado foi possível verificar que dos procedimentos analisados: 7% foram excluídos, 45% não sofreram alterações e 48% foram atualizados, ou seja, foi necessário fazer alguma alteração no procedimento existente.

Os procedimentos de levantamento de dados e de composição de preços realizados pelo setor de orçamento foram excluídos uma vez que agora são efetuados automaticamente por um software não sendo mais necessário este procedimento ser realizado pelos servidores do setor e contribuindo para a agilidade dos processos.

5. RESULTADOS

Os resultados preliminares permitiram a identificação e o mapeamento de todas as atividades da diretoria. É importante destacar que todas as etapas dos processos obedecem à legislação

pertinente como a lei nº 8666 de 21 de junho de 1993 que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A Fase 1 permitiu identificar que o planejamento estratégico da unidade não é de conhecimento de todos os colaboradores o que acaba conflitando com os objetivos da gestão de processos uma vez que estes estão diretamente ligados à estratégia da organização. A outra dificuldade encontrada é que embora os colaboradores conheçam as suas atividades não estão disponíveis no setor os fluxogramas e os procedimentos operacionais de cada atividade.

Dos procedimentos analisados, 48% precisaram ter seus fluxogramas atualizados. O mapeamento dos fluxogramas foi realizado em conjunto com os servidores diretamente envolvidos nas atividades. Através de entrevistas e levantamento da documentação, foram desenhados os novos fluxogramas dos processos, constando todas as atividades necessárias à execução das mesmas, além da consulta a documentos, arquivos e bancos de dados.

Além da elaboração dos fluxogramas foram identificados alguns pontos para melhoria nos processos analisados.

As mudanças nos fluxos dos processos das atividades da Diretoria de Projetos e Obras foram baseadas nos conceitos de Gestão de Processos, em que, de uma maneira geral há a busca pela melhoria dos processos por meio da identificação de falhas (gargalos) e posteriormente análises para a criação, eliminação, sobreposição ou permuta de atividades a fim de eliminar estes pontos falhos e tornar os processos de trabalho da DPO mais claros, ágeis e eficientes.

A seguir são apresentados os principais pontos críticos obtidos com as análises dos fluxogramas.

a) Relação entre o solicitante e a DPO

Todos os processos de elaboração de projetos iniciam-se pela necessidade de algum centro ou setor vinculados à Universidade. Essa necessidade gera uma solicitação de obra conforme mostra a Figura 2.

O solicitante é o beneficiário dos bens gerados pelo processo de elaboração de projetos e execução das obras. Este solicitante é geralmente um Diretor de Centro ou um Professor.

O solicitante tem um papel fundamental para os processos de elaboração dos projetos. Além de ser a principal fonte de informações sendo assim um facilitador do processo, o solicitante pode ser uma das causas de dificuldades para a elaboração dos projetos uma vez que ele é o

fornecedor de informações para a elaboração dos projetos arquitetônicos. Após a apresentação do estudo preliminar e do Anteprojeto que mostram ao solicitante o projeto da edificação geralmente ocorrem modificações nas fases finais do projeto que obedecem a mudanças na preferência do solicitante e não a aspectos técnicos ou de orçamento. Esta prática é a principal causa dos gargalos na elaboração dos projetos, pois gera a necessidade de refazê-los desde a fase dos projetos arquitetônicos, caracterizando assim um grande re-trabalho e trazendo uma demora maior destes procedimentos da DPO. Por outro lado, os recursos destinados à obra, que determinam o custo máximo do empreendimento, estão em função da solicitação realizada pelo solicitante à instância ou órgão correspondente, mas sujeitos aos critérios de liberação e disponibilidade dessas fontes financeiras. Assim, podem acontecer mudanças consideráveis entre o valor solicitado e o valor realmente disponibilizado para a obra.

Neste caso, surge a necessidade de redimensionar o tamanho da obra em função da redução dos recursos disponíveis, ou seja, também é fonte de re-trabalho.

As mudanças de preferências do solicitante sobre as características da obra podem e devem ser evitadas, já as mudanças no valor da verba disponível para as obras é um fator fora de controle da administração da UFRN.

b) Relação entre os setores da DPO, na elaboração dos projetos

A elaboração de um projeto de obra passa basicamente por três grandes etapas distintas: os projetos arquitetônicos, composto por Estudo Preliminar e Anteprojeto na fase inicial do processo e o próprio Projeto Arquitetônico na finalização e formalização desta etapa; os projetos complementares, nos quais integram os projetos de engenharia; e os orçamentos da obra. No processo de elaboração de um projeto de obra, percebeu-se uma elevada interdependência entre os projetos acima citados, principalmente no que se refere aos projetos de engenharia (Projetos Complementares) com os projetos arquitetônicos e do orçamento com os projetos de engenharia e arquitetônicos.

Desta etapa e a partir de informações coletadas, verificaram-se problemas relacionados à integração entre os processos e produtos destes setores.

O primeiro refere-se às necessidades de mudanças exigidas pela engenharia sobre o projeto arquitetônico para que possa adequar-se às especificações e tornar possível a elaboração dos projetos complementares. A não integração entre estas áreas e a baixa frequência de comunicação faz com que o projeto arquitetônico finalizado atenda apenas aos requisitos do solicitante, porém, há menos preocupação com as questões técnicas. Havendo desta forma a

necessidade de realizar ajustes nos projetos arquitetônicos para atender as especificações técnicas. Assim sendo, nota-se a necessidade de re-trabalhos e a causa da demora para entrega dos projetos de obra.

Outro problema identificado foram as reclamações, principalmente, oriundas do Setor de Orçamento, no que se refere aos erros ou até a falta de especificações sobre as características físicas da obra projetada. Este fato obriga aos engenheiros de orçamento, a buscar os responsáveis pelos projetos ou a estimar valores. A estimativa de valores acarreta um elevado volume de pedidos de aditivos de serviços extraordinários.

O repasse de documentos de forma inadequada entre os setores foi outro problema identificado. Durante o processo de elaboração de um projeto de obra, quando alguns setores finalizam seus processos, enviam documentos para os demais setores subsequentes. Foram relatados casos em que haveria falhas neste processo de repasse de documentos, em que os setores subsequentes recebiam o conjunto incompleto de documentos necessários. Este procedimento errado pode impossibilitar os setores que necessitam dos documentos de darem continuidade ao processo de finalização dos projetos ou, no mínimo, gera um tempo de espera pela informação que está faltando, o que se reflete diretamente na duração total dos serviços da DPO.

c) Tempo para elaboração dos projetos

Como citado no sub-tópico anterior, a elaboração de projetos de obras passa por basicamente três etapas subsequentes: Projetos Arquitetônicos, Projetos Complementares e Planilhas de Orçamentos.

A falta de definição de prazos e a dependência das etapas seguintes que só podem começar quando a anterior finalizar suas atividades, fato identificado nos processos atuais da DPO, tornam estes processos “amarrados” entre si e muito dispersos em relação ao tempo de elaboração. Neste caso, se houver um atraso individual de um setor acarretará um atraso no tempo total da elaboração dos projetos.

Este fato traduz-se na DPO em acúmulo de trabalho para determinados setores, que por sua vez se traduzirá em novos atrasos individuais desses setores, causados pela sobrecarga de trabalho.

Nota-se que este problema é um agente causador de diversos outros problemas relacionados às atividades de trabalho da DPO. Por exemplo, a sobrecarga de trabalho poderá se refletir na baixa qualidade dos projetos. Este fato é um agravante no qual impulsiona os setores a

procedimentos errados como o repasse incompleto de documentos, projetos com especificações erradas, entre outros.

d) Informação sobre os projetos

Um dos pontos identificados e relatados com frequência pelos servidores entrevistados foi em relação à falta de uma base de dados sobre os projetos. Identificou-se então, a necessidade de uma base de dados completa sobre os projetos.

e) Informações básicas

Trata-se de informações básicas necessárias para iniciar a elaboração dos projetos, tais como verbas destinadas à obra (custo máximo da obra) e localização do espaço onde as obras serão construídas.

Uma das informações iniciais levantadas para a elaboração dos projetos seria o conhecimento e estudo detalhado da localização onde a obra será instalada. Haveria casos em que mesmo quando o estudo da localização teria sido feito de antemão, após ser iniciada a elaboração dos projetos seriam feitas modificações quanto à definição da localização das obras.

A mesma situação é vivenciada em relação aos recursos disponíveis da obra, onde estes eram modificados durante ou até depois do processo de elaboração dos projetos.

Foi consensual que a modificação da localização na fase de projeto e as mudanças referidas ao valor das obras são fatores críticos que aumentam com frequência a incidência de re-trabalhos.

O mapeamento detalhado dos processos facilitou a identificação dos pontos críticos, pois forneceu dados sobre as atividades, documentos e situações existentes. A construção de indicadores de desempenho se faz necessária, principalmente pelo fato de que ao contrário do setor privado, onde a avaliação do desempenho é uma tradição, no setor público é pouco difundida. Essa limitação levou à construção de indicadores específicos como estratégia para redução de perda de dados importantes e a implantação da avaliação de desempenho.

A escolha dos indicadores ainda se encontra em fase de construção, no entanto com base nos dados levantados alguns já foram definidos preliminarmente:

- Tempo de atravessamento do processo na Organização
- Volume de solicitações de serviços extraordinários

- Percentual de projetos concluídos (número de projetos concluídos/número de projetos solicitados)
- Percentual Físico Executado da obra (área construída/área a ser construída)
- Percentual de Desvio de Custo da obra (valor final da obra/valor do contrato)
- Percentual de Desvio de Prazo da obra (duração total da obra/prazo de duração do contrato)

Assim, pretende-se dar continuidade a este estudo com a implantação da fase 3 deste projeto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como proposta apresentar os resultados preliminares de um projeto de implantação de gestão de processos e avaliação de desempenho num setor público brasileiro. O estudo dos processos internos da superintendência á luz dos modelos teóricos, poderá identificar lacunas nesse processo que não estão sendo gerenciadas ou sugerir melhorias nas atividades de controle existentes, diminuindo os pontos fracos ou melhorando a eficiência do processo. Em conseqüência, a Superintendência de Infraestrutura da UFRN poderá ter a efetividade de sua atuação nessa área aumentada.

Realizou-se uma identificação e mapeamento dos processos existentes considerando a necessidade de atualizar os fluxogramas existentes. As etapas concluídas mostraram que os colaboradores não possuem conhecimento sobre o planejamento estratégico da Diretoria e que existem diversos pontos para melhoria. A análise realizada resultou na necessidade de atualizar 48% dos processos. Essa atualização foi realizada com a colaboração dos servidores o que foi fundamental para a compreensão das atividades e a identificação dos pontos de melhoria.

O mapeamento detalhado dos processos facilitou a identificação dos pontos críticos e a construção de indicadores para avaliar o desempenho da Diretoria. Espera-se que a definição desses indicadores permita avaliar a situação atual dos processos identificando lacunas e possibilidades de melhoria e assim viabilizar um plano de ação que otimize o desempenho da Unidade.

7. REFERÊNCIAS

BATISTA, Fábio Ferreira et al. (Coord.). **Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor público: aplicações práticas**. Brasília; IPEA, 1996

CONTI, T. **Building Total Quality**: a guide for management. English language ed. London: Chapman&Hall, 1993.

FARINA, S; BECKER, F. S. U. **Apresentação de trabalhos escolares**. 16 ed. Porto Alegre: Multilivro, 1997

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, 2000, p.8-19.

GRAHAM, M., LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

KUTUCUOGLU, K.Y. *et al.* A framework for managing maintenance using performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1/2, 2001, p. 173-94.

MADIOLO, Adriana de Souza et. al. Gestão dos processos em uma empresa do setor elétrico. **Revista GEPROS**, n.2, abr. 2006, p 31-39. Disponível em: < <http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/102/41> >. Acesso em: 10 set. 2010.

MARTINS, Roberto A. *et al.* Performance measurement in ISO 9000:2000 : threats and opportunities. **INTERNATIONAL ANNUAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN OPERATIONS MANAGEMENT ASSOCIATION**, 8., 2001, Bath. Proceedings... Bath, 2001, v. II, p. 1148-61.

MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. 41 f. Dissertação (Especialização)-Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

NAJMI, Manoochehr; KEHOE, Dennis F. The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1/2, 2001, p. 159-72.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

UFRN. Relatório técnico: Gestão de Processos. Natal: 2008