



RESULTADOS DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM UM AMBIENTE DE MUDANÇA NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A EXPANSÃO DO INSTITUTO FEDERAL SUL-RIO-GRANDENSE

Resumo

Atualmente, incentiva-se a adoção da gestão voltada para os resultados e para os objetivos estabelecidos pelas organizações públicas. Porém, percebe-se a necessidade do alinhamento dos processos organizacionais com os resultados, por meio do gerenciamento dos processos para a garantia da eficiência visando o fortalecimento institucional. Dessa forma, o presente estudo objetivou avaliar o impacto da reestruturação de processos dos processos da Coordenadoria de Material e Patrimônio do Instituto Federal Sul-rio-grandense no contexto de mudança ocasionado pela Lei Federal nº 11.892, na visão dos servidores daquele setor. Para tal fim, foi realizada com os membros do setor uma entrevista semi-estruturada, tendo os dados sido analisados conforme a sistemática da análise de conteúdo. Ao final, constatou-se que o setor estudado atingiu os resultados esperados através do gerenciamento de seus processos.

Palavras-chave: Gestão Pública. Mudança. Reestruturação de processos.

1. Introdução

Ao falar de Gestão Pública, as principais características lembradas englobam o caráter rígido, burocrático e lento dos processos de suas organizações. Ainda, adicionam-se a esses preceitos as problemáticas de corrupção, enriquecimento ilícito e falhas na alocação dos recursos. Segundo Pacheco (2004), nos países com uma tradição administrativa fortemente marcada pelo patrimonialismo, como o Brasil e outros países latinoamericanos, existe a crença de que todos os agentes públicos são desonestos e que qualquer oportunidade discricionária para fins empreendedores será utilizada para interesses particulares em detrimento do interesse público.

Pela ocorrência de sobreposição dos modelos administrativos e, também, de uma Gestão Pública fragmentada, balizada por interesses individuais ao invés dos coletivos, a administração pública brasileira tomou rumos distantes dos ideais para os cidadãos, colaborando para a construção do perfil da Gestão Pública.

Visando a erradicação desse conceito por meio de ações concretas, a preocupação do gestor público hoje é voltada para o resultado, referente ao atingimento de metas e cumprimento dos objetivos estabelecidos em planos de ação. Para isso, deve-se estudar e promover a melhoria nos processos, a fim de alinhá-los com a gestão por resultados, pois sem o gerenciamento dos processos não há como atingir os melhores fins.

Junto a esse novo paradigma da Gestão Pública soma-se a necessidade de implantação dentro das organizações públicas da cultura da gestão dos processos e dos meios pelos quais os resultados podem ser atingidos.

Com base no exposto, este artigo tem como objetivo avaliar o impacto da reestruturação de processos dos processos da Coordenadoria de Material e Patrimônio do Instituto Federal Sul-rio-grandense no contexto de mudança ocasionado pela Lei Federal nº 11.892, na visão dos servidores daquele setor.

2. O contexto das mudanças na Gestão Pública

A Gestão Pública refere-se às funções de gerência pública dos negócios do governo. Atualmente, transformar o Estado de modo a adaptá-lo às novas demandas da contemporaneidade parece ser, nessa perspectiva, o maior desafio dos governos. A evolução



da Gestão Pública acompanha as transformações do papel do Estado e as mudanças de objetivos dos governos (SANTOS, 2006).

A partir dessa perspectiva nota-se que a adoção de diversos modelos administrativos por meio dos processos de reforma não foi eficaz à medida que não houve continuidade de gestão, nem definição clara das estratégias e objetivos governamentais.

Segundo Spink et al. (2001), a troca de governo, ou de gestor, é vista como um momento em que naturalmente tudo vai mudar e atividades e programas serão rompidos, independentemente de política pública, partido ou sua efetividade anterior. Essas transformações do Estado à medida que são efetivadas as trocas de governo, acabam impedindo muitas vezes a continuidade dos processos e programas públicos em função dos conflitos de ideais. Infelizmente, quem mais sofre nesse contexto é o cidadão, que precisa receber os serviços prestados pelo governo, mas na maioria das vezes os mesmos não existem ou são entregues em condições precárias devido à falta de continuidade de gestão. É essa situação que, para os servidores públicos e técnicos da área, é conhecida como descontinuidade administrativa (SPINK et al., 2001).

Diante de tais dificuldades é imprescindível que os gestores procurem adotar um modelo de gestão que atenda as necessidades e objetivos da organização, além de ter clareza a respeito das funções administrativas. Com a obsolescência da administração pública burocrática, cada vez mais o setor público está direcionado a adotar uma abordagem gerencial baseada na descentralização, no controle de resultados, na competição administrada e no controle social direto (MARTINS, 1997 e ABRUCIO, 2007). Essa nova gestão privilegia o desempenho organizacional, os resultados e o gerenciamento dos recursos, humanos, materiais, financeiros e informacionais. É um modelo mais flexível, que se adapta às mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais (PEREIRA, 1996).

Esse aperfeiçoamento necessário ao desenvolvimento de serviços capazes de atender com qualidade às expectativas dos clientes pode ser definido como melhoria contínua na execução dos processos de uma organização. A melhoria é um processo contínuo inesgotável e está alicerçada no estímulo à criatividade e no estabelecimento permanente de novos desafios (MARE, 1997).

Para ser efetiva, a melhoria contínua precisa ser gerenciada como um processo estratégico com foco de longo prazo (BESSANT et al., 1994 apud ATTADIA E MARTINS, 2003). Além disso, é fundamental que a cultura e infraestrutura da organização suportem a melhoria contínua; bem como um conjunto de ferramentas facilite a sua implementação (BESSANT et al., 1994 apud ATTADIA E MARTINS, 2003).

As organizações públicas, especialmente em função da recorrente descontinuidade de gestão por trocas de governo, devem apostar na melhoria contínua como busca pelas melhores formas de fazer e de manter a qualidade dos serviços prestados. Por isso, a importância de vincular esse aspecto à cultura organizacional, de modo que os servidores técnicos de carreira mantenham o foco na melhoria independentemente da gestão vigente.

3. A Gestão da Mudança em organizações públicas

Segundo Bennis apud Evangelista (2000), embora constante como sempre foi e vital como agora, a mudança ainda é de difícil realização, pois as estruturas das instituições ainda são fundamentalmente antimudança.

Uma empresa, para sobreviver, precisa antecipar-se às mudanças, agindo de maneira proativa e positiva, aproveitar rapidamente as oportunidades que surgem e, também, reagir com flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais (EVANGELISTA, 2000). No



setor público torna-se fundamental a antecipação às mudanças, principalmente em função dos períodos de trocas governamentais ou adequações à legislação.

O sucesso ou fracasso de um esforço de mudança geralmente está relacionado com a maneira como os líderes das organizações gerenciam as mudanças, assim é vital identificar como um processo de mudança será implementado (EVANGELISTA, 2000). A participação dos gestores da alta cúpula é necessária para que eles tenham a visão de como o processo é conduzido em níveis de gerenciamento e execução, assim possibilitando que as decisões estratégicas voltadas à mudança caminhem de acordo com o esperado pelos servidores e clientes.

Segundo Chiavenato (1979, apud EVANGELISTA, 2000), o processo de mudança organizacional começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas.

As forças exógenas provêm do ambiente, como as tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novas oportunidades ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). São mudanças que a organização não consegue facilmente prever, então é necessário que a mesma esteja bem estruturada para reagir frente a esses acontecimentos com o mínimo de perturbação do equilíbrio organizacional.

As forças endógenas criam necessidade de mudança estrutural e comportamental, aquelas que provêm da tensão organizacional: tensão nas atividades, interações, sentimentos ou resultados de desempenho no trabalho. Por isso, a importância da alta gestão ter conhecimento daquilo que passa nos níveis de execução a fim de acompanhar as instabilidades que possam ocorrer e antecipar as possíveis mudanças.

Existem dois tipos de mudança organizacional: as mudanças evolucionárias ou reativas e as mudanças planejadas, que são mudanças desejadas e proativas (EVANGELISTA, 2000).

Na mudança evolucionária, a organização procura resolver os problemas à medida que estes surgem. A mudança ocorre apenas depois que se verificou a existência do problema e de seus defeitos. Esse tipo de mudança é mais difícil de ser implementada pois os efeitos dos problemas já atingiram a organização e, dependendo da intensidade dos mesmos, podem causar danos irreversíveis.

Já as mudanças planejadas são proativas, porque antecipam-se à existência do problema, procurando evitá-lo ou neutralizá-lo. Nesse tipo de mudança, a empresa atua como agente ativo e voltado para a ação antecipada e não apenas como paciente do processo que apenas reage posteriormente a suas consequências. Novamente, cabe aqui o destaque à participação dos gestores para diagnosticar o ambiente de trabalho e identificar problemas em potenciais para definir estratégias de mudança que eliminem os mesmos.

Segundo Chiavenato (1996 apud EVANGELISTA, 2000), há três tipos principais de mudanças empresariais: as mudanças contínuas, as mudanças planejadas e as mudanças radicais.

As mudanças contínuas envolvem a participação democrática de todos os envolvidos e constitui-se em aplicar as melhorias passo a passo em um processo de longo prazo por meio da colaboração coletiva, tornando-se um padrão contínuo ao produzir mudanças de forma lenta mas definitiva.

As mudanças radicais preveem um redesenho completo dos processos da organização, além do reposicionamento da empresa. São técnicas que partem de decisões da cúpula para os



níveis operacionais. Apesar da perspectiva de resultados rápidos, caso a mudança tome um caráter impositivo, podem ocorrer casos de resistência ou pouco entusiasmo dos envolvidos.

Já a mudança organizacional planejada envolve técnicas das ciências do comportamento, pelas quais são identificados padrões de cultura e comportamento na organização através de um diagnóstico. O enfoque é interacional e produz resultados através da aprendizagem dos participantes. É um processo globalizador (holístico) de compreensão que combine a experiência, a percepção, a conceitualização e o comportamento, a fim de preparar a organização a sempre planejar a mudança.

Chiavenato (1996 apud EVANGELISTA, 2000) afirma que todas essas mudanças visam aumentar a competitividade empresarial, otimizar o desempenho da empresa e, sobretudo, prepará-la para um novo cenário que realça a maior proximidade com o cliente e com o mercado, e que focaliza a mudança como um movimento contínuo e ininterrupto para as organizações inteligentes.

Dessa forma, o autor adverte que a decisão sobre qual tipo de mudança utilizar precisa ser tomada a partir de uma visão ampla e envolvente do contexto e da situação em que a empresa se encontra e, uma vez colocada em prática, deve ajustar-se continuamente a partir do monitoramento dos resultados.

Nas organizações públicas, segundo Carbone (2000 apud CARMO et al., 2008), os fatores que dificultam a mudança são os mais variados, destacando-se os seguintes:

- O Burocratismo com excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e deslocada das necessidades do país e do cidadão;
- O Autoritarismo e a Centralização com excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório, trazendo como consequência o fenômeno da socialização do autoritarismo organizacional no Brasil;
- A Aversão aos empreendedores: ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente;
- O Paternalismo, isto é, o alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses públicos dominantes. Surgimento dos “administradores de plantão” da máquina pública;
- O Levar vantagem, ou seja, a permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso. Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo, apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviços; e
- O Conformismo, isto é, a desconsideração dos avanços conquistados, descontinuidade administrativa, perda de tecnologia e desconfiança generalizada. Corporativismo como obstáculo à mudança e ao mecanismo de proteção à tecnocracia.

Os processos de mudança são necessários para a obtenção de novos desafios pela Gestão Pública, mas cabe ao gestor público a adoção de métodos eficazes para dizimar ou amenizar as dificuldades naturalmente enfrentadas em períodos de mudanças.

A escolha da metodologia é um fator decisivo para que o gestor possa controlar a implementação da mudança, ao mesmo tempo em que toma conhecimento das possíveis resistências que encontrará ao trabalhar com processos que necessitam de reestruturação.

4. O Gerenciamento e a Reestruturação de Processos

O processo pode ser considerado um grupo de atividades realizadas em sequência com o objetivo de produzir um resultado que tem valor para um grupo específico de interessados



(GONÇALVES, 2000). Ainda, Harrington (1993, apud DATZ et al., 2004) explica que processo nada mais é do que um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

O gerenciamento de processos deve ser entendido como a organização do fluxo de trabalho para a geração dos resultados esperados com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. A atividade de cada pessoa em uma organização depende da ocorrência de alguma outra atividade anterior, independentemente do tipo (ALMEIDA, 1993, apud REMOR et al., 2009). Assim, o gerenciamento de processos permite concentrar os esforços dos colaboradores na melhoria contínua das atividades que agregam valor aos produtos e serviços oferecidos (VARVAKIS, et al., 2000, apud REMOR et al., 2009). Os processos precisam ser constantemente analisados e reavaliados para que se tenha uma boa noção das suas capacidades em atender constantemente os objetivos da organização (OLIVEIRA, 2006).

O gerenciamento do processo deve envolver os seguintes aspectos: identificar e analisar os processos da organização; estabelecer metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; avaliar os processos pelos resultados frente aos clientes; e normalizar os estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos (Confederação Nacional dos Municípios, 2008).

Segundo Gonçalves (2000), a definição dos processos na organização é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo. O funcionamento do processo precisa, então, ser adaptado, de modo que possa se adequar à nova situação. Neste sentido, a reestruturação dos processos atende à necessidade de mudança e adaptação ao ambiente.

A expressão "reestruturação organizacional" é tomada significando não apenas mudanças na estrutura, mas uma transformação muito mais profunda no contexto da organização, que deve envolver tanto questões formais e instrumentais como aspectos psicológicos e comportamentais (LIMA e QUEIROZ, 2003).

A reestruturação de processos é feita a partir da identificação de como as rotinas são realizadas, podendo-se assim determinar novos modos de condução dos processos de forma a reduzir o tempo e o esforço empreendidos, com vistas a potencializar o resultado final. Ao ser trabalhada com a participação de todos os envolvidos no processo, é capaz de integrar as partes da organização e disseminar o conhecimento sobre as fases e as atribuições sob responsabilidade de cada um. Essa identificação é fundamental para que os funcionários sintam-se parte do processo e colaborem na busca pela melhoria dos resultados.

Porém, nem sempre os processos são totalmente conhecidos ou visíveis dentro da organização. Assim, o mapeamento de processos serve com uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm como objetivo ajudar a melhorar os processos existentes ou, ainda, implantar novos processos (LACERDA, 2005). O mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito), a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos (VILLELA, 2000 apud DATZ, 2004).

Adotando o paradigma atual da administração pública voltado aos resultados, a gestão de processos orientada à obtenção de resultados configura o compromisso da organização com a qualidade, visto que após estabelecidos os resultados desejados, a instituição



desenvolve e aplica ferramentas que visam atingir esses fins. Dessa forma, os processos representam um instrumento que permite aproximar as diretrizes estratégicas daqueles que executam o trabalho nas instituições públicas, permitindo o alcance de objetivos. O foco no cidadão faz com que o setor público oriente seus processos ao atendimento das necessidades deste agente e os prestadores de serviço do Governo tenham seus processos modelados, automatizados e geridos, provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas (GESPUBLICA, 2011).

Assim, pode-se afirmar que o gerenciamento do processo conduzido ao encontro dos objetivos da organização é capaz de determinar o sucesso ou o fracasso do alcance dos resultados. A forma como a instituição conduz seus processos deve ser continuamente revisada para que o foco não se perca do resultado final.

A Gestão Pública que oferece serviços deve buscar as melhores formas de estruturação de seus processos visando o alcance dos resultados. E para garantir a qualidade desses serviços prestados independentemente da época, das pessoas ou da gestão, a organização deve apostar na padronização de métodos fundamentais de trabalho.

Segundo Oribe (2008), a padronização não se faz apenas por meio de documentos. Os padrões devem ser incorporados para se tornar um dos pensamentos e hábitos dos trabalhadores, o que inclui a educação e o treinamento.

Conjuntamente ao estabelecimento de padrões, a organização deve investir para que, apesar de manter processos padronizados em seus princípios básicos, não haja enrijecimento das formas de fazer em seus setores. A criatividade e a flexibilidade às situações específicas não devem ser eliminadas, sob pena de disseminar entre os colaboradores a desmotivação com o trabalho. Por isso, no setor público é necessário que a gestão busque padronizar seus processos com base na legislação, mas também estimule a busca pela inovação em situações que não comprometam a qualidade do serviço prestado e da legalidade.

5. Metodologia

O presente estudo foi desenvolvido na Coordenadoria de Material e Patrimônio (COMAP) do Instituto Federal Sul-rio-grandense, envolvendo o gestor e servidores do setor.

Em um primeiro momento foi realizada uma pesquisa bibliográfica por meio de livros, teses, dissertações, periódicos, entre outros, a fim de dar um referencial teórico para o trabalho e embasar a pesquisa, fornecendo ao investigador uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado (GIL, 1994).

O segundo momento do trabalho consistiu na pesquisa em si realizada na organização a fim de avaliar se a metodologia adotada para reestruturação dos processos da área administrativa garante o alcance de melhores resultados para o setor estudado. A pesquisa caracteriza-se por ser de natureza aplicada, de abordagem qualitativa, exploratória e de campo. Ainda, quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como um estudo de caso.

O estudo foi realizado, primeiramente, por meio de pesquisa documental (GIL, 1994) com consultas a páginas da *internet* e documentos da organização para obtenção de dados históricos e do contexto do IFSul. Em um segundo momento, os dados referentes à visão dos servidores da COMAP sobre a reestruturação de processos no setor foram coletados através de entrevista, sendo uma das mais importantes fontes de informações para a realização de um estudo de caso (YIN, 2005).

Os dados foram coletados no período de 5 a 10 de outubro de 2011, por meio de entrevistas gravadas com os quatro servidores da COMAP e posteriormente transcritas.



O conteúdo das entrevistas e os dados obtidos foram analisados com base na metodologia de análise do conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens estudadas (BARDIN, 2002 apud GOLDEMBERG e OTUTUMI, 2008).

A estruturação das falas dos entrevistados pela ordem de relevância permitiu a formação das categorias e subcategorias para a realização da análise de conteúdo. A partir disso foram identificadas e analisadas as posições de cada grupo de perfil a respeito das categorias e subcategorias estabelecidas, conforme disposto na Figura 1.

Figura 1 – Categorias e subcategorias de análise

Categorias e Subcategorias de análise			
Conhecimento e mudanças no âmbito do IFSul	Método aplicado e ferramentas desenvolvidas	Envolvimento dos servidores da COMAP	Aplicação da reestruturação
Situações de mudanças e suas consequências	Metodologia utilizada na reestruturação	Participação na reestruturação	Aplicação e adequação do trabalho
Registro das atividades e informações da COMAP	Utilização e aproveitamento do material desenvolvido	<i>Feedback</i> e utilização das informações	Distribuição das atividades X Força de trabalho
O papel da Reitoria e o posicionamento da COMAP no IFSul			Reorganização dos processos do setor

Fonte: Pesquisa direta, 2011.

6. Análise e interpretação dos resultados

O Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) é uma autarquia da administração pública federal de estrutura *multicampi* e integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, criado a partir da transformação do antigo Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica (CEFET-RS).

A Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (BRASIL, 2011), a qual criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, garante em seu art. 6º as finalidades dos Institutos Federais como sendo: o desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional; geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais; e o fortalecimento dos arranjos produtivos, sociais e culturais locais, identificados com base no mapeamento das potencialidades e peculiaridades de cada região.

Diante desse contexto, a comunidade do IFSul foi obrigada a adaptar-se a essa nova realidade, tendo sido essa adaptação realizada de maneira atribulada em função das cobranças do governo federal e da nova legislação vigente. A velocidade com que as mudanças ocorreram acarretou alguns pontos negativos para o IFSul como consequências.

Nesse sentido buscou-se iniciar o desenvolvimento de um trabalho de análise e reestruturação dos processos por um setor envolvido com a maioria dos trâmites da Pró-reitoria de Administração e de Planejamento (PROAP): a COMAP.

Durante a execução desse trabalho, os processos da COMAP foram redesenhados e melhor adequados à realidade do ambiente interno, sendo mapeados e registrados em um manual de procedimentos, junto de fluxogramas confeccionados para auxiliar a visualização



dos trâmites que compõe os processos. Com a finalização do trabalho de reestruturação dos processos do setor, foi prevista a fase de avaliação para verificar o andamento das atividades e qual a visão dos servidores da COMAP acerca dos resultados obtidos com esse trabalho. Essa verificação foi realizada no mês de outubro de 2011 e tratou dos aspectos mais relevantes e dos objetivos esperados com essa reestruturação na percepção dos próprios servidores.

Para a melhor estruturação das falas dos entrevistados, buscou-se traçar o perfil de cada um de acordo com as características individuais e com as respostas apresentadas. Com a relação dessas duas variáveis, foram identificados dois grupos de perfis distintos no setor pelo foco que apresentaram perante o trabalho de reestruturação no setor e o tempo de trabalho no IFSul: o grupo Reativo e o grupo Pró-ativo.

O grupo Reativo é composto por servidores com maior tempo de trabalho no IFSul, os quais transpassaram ter o foco e a preocupação maiores com a execução e os procedimentos operacionais. Já o grupo Pró-ativo é composto por servidores com menor tempo de trabalho no IFSul e experiências recentes de trabalho em outras instituições federais de ensino, tanto como servidor efetivo como funcionário contratado, apresentando maior foco e preocupação com o planejamento e com a melhoria dos métodos utilizados.

As características, vantagens e desvantagens de cada grupo foram identificadas com base nas falas dos entrevistados.

A partir dessa análise dos grupos identificados, nota-se que não há como definir qual dos grupos possui uma melhor postura em relação ao trabalho pois ambos apresentam vantagens e desvantagens. Na verdade, esse dois grupos são complementares e não excludentes, à medida que as vantagens de um complementam as desvantagens do outro. Deve haver um equilíbrio entre essas variáveis de modo que um grupo não se sobreponha ao outro anulando as suas características e tornando o setor deficiente.

As respostas obtidas por meio das entrevistas realizadas com os servidores da COMAP foram agrupadas em categorias e subcategorias, retiradas das falas mais relevantes e frequentes dos entrevistados, conforme disposto na Figura 1, anteriormente apresentada.

Todos os entrevistados relataram que as mudanças ocorridas foram para melhor, principalmente quanto ao conhecimento das atividades do setor e sobre a definição das responsabilidades de cada um para as tarefas desenvolvidas ali.

Outra constatação unânime entre todos os entrevistados foi a inexistência de situações de resistência às mudanças ocorridas. Todos se adaptaram bem às novidades pois os procedimentos não foram modificados em sua totalidade, mas sim melhor organizados.

A necessidade desse trabalho de reestruturação na COMAP surgiu das falhas identificadas no setor em função do rápido crescimento da instituição e conseqüentemente das situações de estresse e desorganização que ocasionou no setor. Assim percebe-se que primeiramente o setor sofreu de forças exógenas as quais geraram forças endógenas obrigando a busca pela mudança (EVANGELISTA, 2000). Um fator importante a ser destacado é que os servidores do setor apenas mostraram conhecimento das forças endógenas, ao passo que as forças exógenas foram identificadas pela alta gestão quando implantou o trabalho de reestruturação.

Segundo as falas de todos os entrevistados, o trabalho de reestruturação dos processos da COMAP teve como impacto mais representativo o registro das atividades desenvolvidas no setor e a possibilidade de formação de um banco de informações que sirvam como orientação para os servidores. Esse aspecto foi citado também como primordial para que o serviço da COMAP possa ter continuidade independentemente da gestão vigente ou das pessoas que



estejam ocupando os postos de trabalho. Essa característica ratifica um dos princípios fundamentais da Administração Pública: a impessoalidade (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

Porém, cabe salientar que foi mais destacado pelo grupo Reativo o fator orientação para novos servidores e continuidade dos serviços prestados com o mesmo padrão de qualidade. Tal situação ocorre por esse grupo contar com servidores com mais tempo de IFSul e consequentemente com um conhecimento maior das tarefas da COMAP. Assim, para eles a preocupação é maior com a existência de um material de apoio para os novos servidores e a garantia de que as tarefas serão executadas de acordo com o estabelecido e de que o conhecimento do setor não se perderá, situação comum constatada por Santos (2006) e Spink et al. (2001). A manutenção da qualidade dos serviços prestados e a facilidade para encontrar as informações necessárias à execução das tarefas são características fundamentais para que o setor possa apresentar bons resultados para a instituição e aprimorar os seus processos buscando a melhoria contínua.

O grupo Pró-ativo demonstrou que tem dúvidas sobre qual é o papel da Reitoria dentro do IFSul e que falta uma definição de como deve ser a sua atuação frente aos *campi* do instituto. A falta desse conhecimento organizacional e de uma função tão importante para a instituição mostra que não está havendo a disseminação das atribuições da Reitoria pelo nível estratégico recentemente. O grupo Reativo não apresentou falas com essas situações porque é composto de servidores que participaram da formação da Reitoria e das mudanças organizacionais sofridas pelo IFSul. Assim, eles incorporaram essas características.

Apenas o grupo Pró-ativo levantou questões sobre as problemáticas enfrentadas pelo setor. Essa postura reflete o perfil desse grupo ao analisar de forma crítica a situação colocada. A exposição desses fatos mostra que, apesar da reestruturação, ainda existem pontos críticos que impactam no desempenho do setor e que devem ser trabalhados para a eliminação dessas dificuldades. Caso contrário, essas situações não resolvidas podem gerar frustração e queda na produtividade dos servidores.

Todos entrevistados citaram que o mapeamento de processos e os fluxogramas servem de apoio a realização das atividades, indo ao encontro de Lacerda (2005) e Hunt (1996 apud DATZ, 2004) pela ajuda na melhoria dos processos existentes e na implantação de novos, dando visibilidade e conhecimento àqueles processos da organização que não são identificados facilmente.

A participação de todos foi fundamental na reestruturação, conforme Lima e Queiroz (2003) e a forma como esse tipo de trabalho é percebida pelos servidores determina se eles estarão dispostos a colaborar ou não, situação relatada por todos os entrevistados.

Ainda, alguns consideraram que existem pontos negativos e dificuldades que devem ser trabalhados e levados em conta. Essas constatações mostram a necessidade de constante adequação e adaptação dos materiais desenvolvidos às novas realidades do setor. A reestruturação é um processo dinâmico e reflete o momento de um setor. Os servidores devem ter flexibilidade e bom senso de julgar situações atípicas e específicas que necessitam de outros trâmites sem descumprir a legislação.

Outra questão crítica é a dificuldade de inovação pela utilização de modelos prontos. O setor público necessita de servidores capacitados a pensar em como as tarefas podem ser melhoradas e que busquem a excelência dos serviços (MOREIRA E AZEVEDO, 2009; CKAGNAZAROFF, 2002).



Todos os entrevistados consideraram que a reestruturação dos processos organizou a COMAP como um todo, fornecendo materiais de consulta, facilitando a execução das tarefas, registrando as informações do setor, auxiliando as trocas de gestão e o trabalho de novos servidores.

A reestruturação da COMAP e o gerenciamento de seus processos tinham como objetivos iniciais: definição das atribuições de cada servidor; aprimoramento da gestão do conhecimento (transmissão da informação); adoção de mecanismos de controle interno; estabelecimento de rotinas; e incorporação da visão sistêmica. O alcance desses objetivos permitiria a otimização das atividades, a eliminação da sobrecarga de trabalho e a maior flexibilidade e agilidade do setor.

A partir da análise das falas dos entrevistados constatou-se que os avanços obtidos com esse trabalho foram: o redimensionamento das atividades em função do quantitativo de pessoal disponível no setor; a exposição da fragilidade administrativa do setor; a organização e identificação das atribuições de cada um, bem como a forma de atuação em relação a toda a instituição; o registro formal das rotinas; e a construção da memória organizacional do setor.

Assim, nota-se que na visão dos servidores da COMAP esse trabalho foi capaz de gerar benefícios que foram ao encontro dos objetivos inicialmente estabelecidos pela organização, comprovando que é possível através do gerenciamento de processos atingir a gestão por resultados, focando concomitantemente a eficiência, a eficácia e a efetividade da organização (CORREA, 2007).

A reforma organizacional que foi aplicada na COMAP proporcionou à instituição a possibilidade de manter e expandir a outros setores uma postura voltada ao fortalecimento institucional, adaptada à sua realidade e orientada para o desenvolvimento e implementação das práticas estratégicas (MARINI, 2004).

Segundo Pacheco (2004), as práticas orientadas para a gestão por resultados devem constituir a mudança cotidiana, em direção à melhoria do desempenho das organizações públicas. Esse aspecto é condizente com o gerenciamento de processos, o qual deve acontecer em todas as atividades organizacionais e em todo o momento, tornando-se parte das rotinas da organização. Os resultados esperados pela organização são estabelecidos conforme as estratégias e os objetivos adotados. Para viabilizar uma gestão que consiga atingir os seus resultados pela reestruturação dos processos, devem ser definidas iniciativas de curto prazo a fim de facilitar o alcance dos objetivos no longo prazo (CORREA, 2007).

Assim, aqueles aspectos avaliados que corresponderam aos resultados propostos foram incorporados ao processo, padronizados no setor e registrados formalmente para formação do conhecimento organizacional. Já em relação às questões que não foram solucionadas, foi desenvolvido um estudo de ações corretivas com propostas de melhorias (MILET, 1997 apud EVANGELISTA, 2000).

7. Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo geral avaliar o impacto da reestruturação dos processos da Coordenadoria de Material e Patrimônio do Instituto Federal Sul-rio-grandense no contexto de mudança ocasionado pela Lei Federal nº 11.892, na visão dos servidores daquele setor.

Considera-se que tal objetivo foi alcançado pois as informações coletadas junto aos membros do setor mostraram que as ferramentas implementadas junto da reestruturação dos processos possibilitam manter a qualidade dos serviços prestados independentemente das adversidades causadas por mudanças externas.



De maneira geral, a reestruturação dos processos foi capaz de garantir o alcance dos resultados estabelecidos e definidos pela COMAP, gerando impactos positivos para o setor, a saber: definição das atribuições de cada servidor; aprimoramento da gestão do conhecimento (transmissão da informação); adoção de mecanismos de controle interno; estabelecimento de rotinas; e incorporação da visão sistêmica. A adoção de ferramentas como mapeamento de processos, fluxogramas e checklist foi fundamental para o alcance desses resultados, junto do trabalho para o gerenciamento dos processos no setor e do envolvimento dos seus servidores. Inclusive as falhas identificadas podem ser consideradas como impactos positivos, pois foram expostas a fim de buscar a correção e a melhoria contínua.

A COMAP é um setor novo dentro da estrutura do IFSul e é responsável pelo bom andamento da atividade fim da instituição e por proporcionar a infraestrutura adequada ao pleno funcionamento organizacional. Nota-se que, a forma como o setor foi formado e a postura adotada na época de desvinculação da Reitoria, contribuíram para as falhas ali encontradas e ainda não sanadas.

Apesar desse fato, identificou-se uma força de trabalho disposta a enfrentar mudanças e a buscar a melhoria contínua visando à continuidade administrativa e de gestão. Essa postura, aliada à adoção e aplicação das propostas de melhorias e à constante avaliação do gerenciamento dos processos, garantirá os melhores resultados e o alcance das metas estabelecidas para a COMAP e para o IFSul como um todo, em função da característica sistêmica da organização.

A limitação do presente estudo situa-se no curto período de tempo para implantação da reestruturação de processos na COMAP dificultando a aferição dos resultados em função da necessidade de avaliação. Estima-se que com um maior tempo para adaptação do setor aos novos processos poderiam ter sido obtidos resultados melhores e menor identificação de falhas. Outra limitação do trabalho reside no fato de, por se tratar de um estudo de caso, não ser possível estender as conclusões obtidas a outras organizações semelhantes pelas particularidades e especificidades de cada caso.

Como propostas para novas pesquisas, pode-se sugerir a continuação do estudo em relação aos impactos gerados para os setores diretamente ligados à COMAP e como a reestruturação de processos afetou os resultados desses outros setores, a fim de obter uma melhor visão sistêmica dos processos integrados e da atuação da organização com um todo.

8. Referências

ABRUCIO, Fernando. **Trajectoria recente da gestão pública brasileira**: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. RAP Rio de Janeiro Edição Especial Comemorativa 67-86, 1967-2007.

ATTADIA, Lesley; MARTINS, Roberto. **Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua**. Prod. vol.13 n°.2 - São Paulo: 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm> Acesso em: 20 nov. 2011.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm> Acesso em: 24 set. 2011.

CKAGNAZAROFF, Ivan. **Reforma gerencial e o papel do gestor público**: ator de mudança ou de resistência? VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Out. 2002.



CONFEDERAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS. **Nova Administração Pública: Gestão Municipal e Tendências Contemporâneas.** Confederação Nacional dos Municípios – Brasília: CNM, 2008.

CORREA, Izabela. Planejamento estratégico e Gestão Pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. Rev. Adm. Pública vol.41 no.3 Rio de Janeiro May/June 2007.

DATZ, Danielle; MELO, André; FERNANDES, Elton. **Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações.** XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

EVANGELISTA, Solange. **O gerenciamento de processos: uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional.** Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Pós-Graduação em Eng. da Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em < <http://pt.scribd.com/doc/61126634/dissertacaoprocessos>> Acesso em: 29 ago. 2011.

GESPÚBLICA. **Guia de Gestão de Processos de Governo.** Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1994.

GOLDEMBERG, Ricardo; OTUTUMI, Cristiane. **Análise de conteúdo segundo Bardin:** procedimento metodológico utilizado na pesquisa sobre a situação atual da Percepção Musical nos cursos de graduação em música do Brasil. Anais do SIMCAM4 – IV Simpósio de Cognição e Artes Musicais — 2008.

GONÇALVES, José. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE - Revista de Administração de Empresas. Jan./Mar. 2000. São Paulo, v. 40 – n.1 – p. 6-19.

IFSUL. Instituto Federal Sul-rio-Grandense. Disponível em < <http://www.ifsul.edu.br/>> Acesso em: 10 nov. 2011.

LACERDA, Daniel. **No Sentido do Mundo dos Ganhos: Uma Proposta de Transição Através do Redesenho de Processos em uma Instituição de Ensino Superior.** Universidade do Vale dos Sinos – Programa de Pós-Graduação em Administração, 2005.

LIMA, Manoel; QUEIROZ, Sávio. **Organizações que mudam, vidas que se transformam:** a posição dos sujeitos diante de processos de reestruturação organizacional na administração pública. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 89-110, 2003.

MARE. **Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública.** Brasília - DF / 1997. Disponível em < http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/seges/PUB_Seges_Mare_caderno04.PDF> Acesso em: 4 out. 2011.

MARTINS, Humberto. **Burocracia e a revolução gerencial:** a Persistência da Dicotomia entre Política e Administração. Revista do Serviço Público. Ano 48. Número 1. Jan-Abr: 1997.

MOREIRA, José; AZEVEDO, André. **Gestão Pública:** entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governança Pública. Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública, vol. VII, núm. 11, 2009, pp. 11-36 Universidad Central de Chile. Santiago, Chile.

OLIVEIRA, Raquel. **A Lei de Sarbanes-Oxley como nova motivação para mapeamento de processos nas organizações.** XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. ENEGEP 2006.



ORIBE, Claudemir. **Quem Resolve Problemas Aprende?** A Contribuição do Método de Análise e Solução de Problemas para a Aprendizagem Organizacional. Belo Horizonte, 2008.

PACHECO, Regina. **Contratualização de resultados no setor público:** a experiência brasileira e o debate internacional. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2004.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública Burocrática à Gerencial.** Revista do Serviço Público, 47(1) janeiro-abril, 1996.

REMOR, Lourdes; RADOS, Gregório; REMOR, Carlos; MIRANDA, Angélica. **A construção da memória organizacional utilizando o gerenciamento de processo nas pactuações da comissão intergestores bipartite do sistema único de saúde.** Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 14, n.27, 2009.

SANTOS, Clezio. **Introdução à Gestão Pública.** 1ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SPINK, Peter; CLEMENTE, Roberta; KEPPKE, Rosane. **Continuidade e Descontinuidade Administrativa:** uma Análise de Fatores que Contribuem para a Manutenção de Programas, Projetos e Atividades Públicas de Êxito em Governos Locais Brasileiros. EAESP/FGV/NPP - Núcleo De Pesquisas e Publicações. Relatório de Pesquisa Nº 60/2001.

YIN, Robert. **Estudo de Caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.