

Mapeamento de processos: um estudo de caso da estruturação dos processos de um escritório de projetos na gestão pública

Jeferson Kerbes (Univali) jeferson.kerbes@univali.br

Moacir Marques (Univali) moacirmarques@univali.br

Ovidio Felipe Pereira da Silva Junior (Univali) ofelippe@univali.br

Resumo:

O presente estudo visa contribuir para disseminar boas práticas de estruturação de processos. As referidas práticas foram realizadas para o mapeamento e estruturação dos processos em um escritório de projetos no âmbito da gestão pública. Em relação às técnicas de coleta de dados, a pesquisa contou com a observação participante dos autores, bem como, a pesquisa realizada foi de natureza exploratória, qualitativa e descritiva, com um claro viés teórico e prático. A pesquisa bibliográfica apresenta as principais noções conceituais sobre a gestão pública, escritório de projetos, processos, mapeamento de processos e sua utilização e importância como ferramenta gerencial. A abordagem aplicada permitiu um bom desempenho e qualidade na definição dos processos, visto que foram elaborados 11 fluxogramas, os quais apresentam os processos essenciais a serem realizados no referido escritório e todos foram validados e aprovados pelas principais partes interessadas. Também envolveu de forma ativa e direta 7 recursos que compunham a equipe do escritório de projetos, criando assim o seu engajamento. Foi alocado, para o desenvolvimento deste produto, um único recurso, o qual aplicou um esforço aproximado de 80 horas, distribuídas entre reuniões de acompanhamento, de mapeamento, de validação, bem como na elaboração dos fluxogramas e do manual de procedimentos. Este estudo busca apresentar o trabalho desenvolvido junto ao município, bem como seus resultados, a fim de servir como base para outros municípios que buscam realizar ações similares às desenvolvidas.

Palavras chave: Gestão Pública, Processos, Mapeamento de Processos, Escritório de Projetos.

Process mapping: a case study of the structuring of processes of a project office in public management

Abstract

The present study aims to contribute to disseminate good practices of process structuring. These practices were carried out for the mapping and structuring of processes in a project office within the scope of public management. Regarding the techniques of data collection, the research counted on the participant observation of the authors, as well as the research was exploratory, qualitative and descriptive, with a clear theoretical and practical bias. The bibliographic research presents the main conceptual notions about public management, project office, process, process mapping and their use and importance as a management tool. The applied approach allowed a good performance and quality in the definition of the process, since 11 flowcharts were elaborated, which present the essential processes to be carried out in said office and all were validated and approved by the main stakeholders. It also actively and directly involved 7 resources that made up the project office team, thereby creating their engagement. For the development of this product, a single resource was allocated, which applied an approximate 80 hours effort, distributed between follow-up, mapping and validation meetings, as well as in the preparation of the flowcharts and the procedures manual. This study seeks to present the work

developed with the municipality, as well as its results, to serve as a basis for other municipalities that seek to carry out actions like those developed.

Key-words: Public Management, Processes, Process Mapping, Project Office.

1. Introdução

O planejamento de atividades e objetivos no setor público é alvo vitalício de discussão ao longo da história, não somente no Brasil segundo Wirick (2009). Destaca-se mais recentemente projetos de obras executadas com um planejamento deficitário, quando existente. Esta realidade atinge todas as esferas de governo (FURLAN, VILLAS BOAS, 2015).

Ainda no Brasil a reforma social é outro ponto de destaque, tendo por base o Estado orientador da sociedade, tencionando alcançar uma melhor eficiência na organização administrativa por meio da eficácia de suas ações, conforme afirmado por Antunes e Gonçalves (2010).

Neste contexto, um município catarinense desenvolveu, em parceria com uma universidade local, seu planejamento estratégico. Este que tem como objetivo construir uma visão de futuro para a cidade que seja comum para todos, de forma a transformar as dificuldades em desafios, apontando as ações que irão tornar a visão em realidade, criando uma cidade inteligente, sustentável e com justiça social (KERBES, MARQUES, SILVA, 2018).

O planejamento estratégico tem como foco a determinação dos objetivos, estratégias e ações que visam à concretização de um futuro promissor para a sociedade a que se destina. Estas ações importantes e complexas são gerenciadas por secretarias, que em um cenário típico da gestão pública, seriam geridas de maneira descentralizada e por vezes, isolada, dificultando o acompanhamento e a verificação se estão sendo realizadas dentro do prazo estipulado inicialmente (COMUNITAS, 2016).

Devido a diversidade das ações elaboradas, necessita-se um conjunto abrangente de ideias, atitudes, processos, instituições e outros tipos de organização de conduta que agem no sentido de impor processos para atender aos interesses públicos, conforme relata Matias-Pereira (2009).

Neste sentido, para atender as necessidades de um novo cenário, como fruto do planejamento estratégico realizado para o município, surge o escritório projeto (EGP) para atuar como uma unidade centralizada para padronizar, apoiar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos e ações realizadas pelas secretarias. Isto pois, por meio de um projeto global que considera as múltiplas temáticas da esfera municipal, valoriza-se a forma participativa e contínua de pensar e guiar o município para o futuro – de forma sustentável integrada e efetiva (KERBES, MARQUES, SILVA, 2018).

Para este escritório de projetos fez-se necessário definir uma estrutura física, uma equipe e identificar os processos de sua responsabilidade, de modo que seja claramente definido o que deve ser feito pela equipe de trabalho. É o trabalho realizado para estruturar estes processos que será foco deste trabalho.

2. Referencial Teórico

A revisão da literatura está composta pelas seguintes subseções: gestão pública – trata das definições de gestão pública e apresenta uma nova tendência de postura para o setor; planejamento estratégico – aborda o conceito de planejamento estratégico tornando perceptível sua importância para as organizações; escritório de projetos – definições, responsabilidades, tipos e sua importância para apoio ao planejamento estratégico; processo – é apresentado o conceito e sua relação com o desempenho da organização; e mapeamento de processos – o que

é e sua importância.

2.1. Gestão Pública

O termo gestão pública, de acordo com Vieira (2014), remete a gestor público, pois é advindo do termo administração pública, que tem como objetivo o processo de administrar ou gerenciar determinado órgão ou entidade que atenda ao interesse público como um todo. A administração pública, nas palavras de Catelli e Santos (2004) e Motta (2013), deve atender às demandas sociais através do uso eficiente de recursos e transparência de seus atos e, para que isso aconteça os cidadãos devem ser continuamente informados.

Segundo Castro (2006) a administração pública está sendo questionada quanto a sua eficiência e gestão administrativa e isso faz com que se tenha uma busca por um modelo de gestão que favoreça uma maior flexibilidade do processo decisório e contribua para um melhor clima organizacional.

Para Vieira (2014) o termo gestão pública traz como sentido o poder de administrar a entidade pública, inovando nos processos e ainda, conciliando atitudes das entidades de caráter privado e traduzindo-os para a esfera pública.

Sanderson (2001) assegura que as autoridades locais precisam desenvolver a capacidade de produzir mudanças, consistentes com as metas e objetivos pretendidos, a partir das evidências produzidas pela medição de desempenho. Além disso, é preciso mudar a cultura organizacional, assegurando que a avaliação seja incorporada à rotina, ou seja, criar uma forma de gestão pública inovadora.

A nova gestão pública, uma tendência atual, busca captar as ideias do setor privado para o setor público, com foco na eficiência e no empreendedorismo, centrando-se em resultados e promovendo a concorrência dentro e fora do governo. Seus objetivos primordiais envolvem o aperfeiçoamento da prestação de serviços, a reforma do serviço civil, a reorganização das instituições, a racionalização da mão de obra, a descentralização, a diminuição de gastos e o combate a corrupção (SARKER, 2006).

De acordo com Osborne e Gaebler (1994), os 10 princípios por trás da nova gestão pública dizem respeito a um governo catalisador, próprio da comunidade, competitivo, movido por missões, orientado para resultados, voltado para seus consumidores, empreendedor, providente, descentralizado e orientado para o mercado.

Neste sentido, tem-se uma tendência de tornar a gestão pública mais planejada, focando em metas e objetivos definidos de acordo com suas necessidades futuras. A nova tendência de gestão pública busca realizar o planejamento adequado das cidades para contribuir no bom desenvolvimento dos seus serviços, portanto o planejamento estratégico cria forma dentro da gestão pública.

2.2. Planejamento Estratégico

Para Falconi (2014, p. 103), o planejamento estratégico é o conjunto de atividades necessárias para se determinar as metas (visão), os métodos (estratégia) e o desdobramento desses métodos. Segundo Mintzberg (2004) é uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Já para Kotler (1975) é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, almejando maior grau de interação com o ambiente.

Nas palavras de Drucker (1984), planejamento estratégico é um processo contínuo e sistêmico

de tomar decisões atuais que envolvam riscos, porém com o maior conhecimento possível do futuro; organizar as atividades essenciais à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Corroborando neste sentido, Rumelt (2011) também define o planejamento estratégico como um processo e acrescenta reconhecendo que por esta razão, tem entradas, atividades, produtos e resultados. Alguns elementos do processo podem ser contínuos e outros podem ser executados como projetos com um início e fim definitivos ao longo de um período.

O planejamento estratégico fornece input para o pensamento estratégico, que orienta a formação da estratégia de fato. O resultado é a estratégia da organização, incluindo um diagnóstico do ambiente e situação competitiva, uma política orientadora sobre o que a organização pretende realizar e as principais iniciativas ou planos de ação para alcançar a política orientadora (RUMELT, 2011).

Oliveira (2004), Chiavenato e Sapiro (2010) caracterizam o planejamento estratégico como sendo composto por: análise macro ambiental e análise do ambiente interno, missão, visão e valores, formulação e implementação de estratégias, elaboração de plano de ação, avaliação e monitoramento e controle.

2.3. Escritório de Projetos

Escritório de gerenciamento de projetos (EGP), assim chamado por PMI (2017), que em sua concepção é uma estrutura organizacional que visa padronizar a governança relacionada a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Para Kendall e Rollins (2003) e Kerzner (2001) é um centro corporativo ou organização centralizada de controle da propriedade intelectual e aperfeiçoamento de gerenciamento de projetos.

Quanto a sua responsabilidade, PMI (2017) afirma que pode variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de projetos, esta que vem de encontro com a definição de Dinsmore (1999), quando define EGP como o local do gerenciamento de projetos na organização. PMI (2017) complementa informando que o escritório de projetos pode ter autoridade para atuar horizontalmente na organização e é um importante decisor ao longo do ciclo de vida de cada projeto, buscando mantê-lo alinhado com os objetivos.

Rodrigues, Rabechini e Csillag (2006) concluem, de modo geral, que o escritório de projetos representa uma unidade organizacional responsável pelos processos de gestão de projetos, provendo internamente o respaldo necessário para que os profissionais possam gerenciar seus projetos adequadamente.

O escritório pode apoiar no alinhamento estratégico, bem como integrar dados e informações de projetos estratégicos e avaliar como os objetivos estratégicos estão sendo alcançados. Consequentemente, o escritório torna-se a ligação entre portfólios, programas, projetos e os sistemas de medição da organização como definido por PMI (2017). Além disso, são os responsáveis por fazer a ligação entre o gerente de projeto e a alta administração (RODRIGUES et al., 2006).

PMI (2017) traz que existem diferentes tipos de escritórios de projetos, os quais variam entre si de acordo com seu grau de controle e influência. Neste sentido são apresentados, à priori, três tipos, sendo de suporte, de controle e diretivo. Nas definições do autor, o escritório de suporte fornece um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, práticas recomendadas,

treinamentos e lições aprendidas. Já o de controle, além de fornecer suporte, atua na exigência de conformidade, que envolve a adoção de estruturas ou metodologias de gerenciamento de projetos, uso de ferramentas, formulários e modelos e estruturas de governança condizentes. Os diretivos assumem o controle dos projetos pelo seu gerenciamento direto.

Villela (2000) afirma que se deve entender o trabalho e o modo como este flui através dos processos da organização para que a mesma obtenha sucesso. Portanto, para que o escritório satisfaça os fins para o qual foi criado, faz-se necessário uma estruturação processual robusta, com as definições de responsabilidades, processos e fluxos de trabalho muito bem definidos.

2.4. Processos

Bon (2006, p.17) define um processo como uma série de atividades logicamente relacionadas dirigidas para um objetivo definido. Para Davenport (1994) são atividades de trabalho com começo e fim, entradas e saídas claramente definidas e especificamente ordenadas no tempo e espaço. Já Johansson et al. (1995) afirma que processos transformam um insumo para criar um resultado. Desta forma, Harrington (1993) em sua visão, integra o conceito dos autores quando define que um processo é um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

Villela (2000) conclui que um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente.

Para processos, Rummler e Brache (1994) afirmam ser uma série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço. Já Santos (2010) assume que processo é a transformação de um conjunto de ações em um resultado de valor para um cliente.

Por fim, a compreensão dos processos é importante pois são a chave para o sucesso em qualquer negócio. De encontro com esta abordagem, Harrington (1993) comenta que os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização. E para proporcionar maior entendimento sobre os processos, este pode ser alcançado pelo mapeamento, modelagem e medida dos processos (Johansson et al., 1995).

2.4. Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (HUNT, 1996). O autor afirma ainda que se torna necessário mapear a organização como ela é, para apresentar um mapa da implantação do novo processo. Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor.

A escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria, na visão de De Melo (2008, p. 27), se baseia em seus conceitos e técnicas que, quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos. O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas de mapeamento que mostram diferentes enfoques, sendo que a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo do que se vai mapear (CUNHA, 2012).

3. Metodologia Aplicada

Esta pesquisa foi aplicada junto a um município de Santa Catarina, que em parceria com uma

universidade local, visando à melhoria da qualidade de vida da sociedade quanto aos aspectos de segurança, saúde, educação e bem-estar social; realizou o planejamento estratégico para o Município visando o ano de 2040. O Município possui população estimada para 2017 levemente superior a 200 mil habitantes e segundo SEBRAE (2010), possui uma taxa de crescimento populacional de 1,7% ao ano, o que justifica os gestores públicos a pensar no futuro do Município.

Em relação às técnicas de coleta de dados, a pesquisa contou com a observação participante dos três autores, bem como, a pesquisa realizada foi de natureza qualitativa e descritiva e se utilizou, como base, o manual de procedimentos e o documento final do planejamento estratégico realizado.

A observação participante foi praticada na instituição gestora do projeto e ocorreu durante todo o ciclo de vida do projeto, o que propiciou aos autores, amplo conhecimento sobre o mesmo. Marconi e Lakatos (2009) afirmam que a observação participante tem como base a participação real do pesquisador com o grupo alvo da pesquisa, onde o pesquisador se envolve com o grupo que está sendo estudado e acaba participando das atividades cotidianas deste.

Para alcançar o objetivo da pesquisa e pelo aspecto do objeto de análise, optou-se por uma abordagem qualitativa, a qual busca entender situações singulares como parte de um contexto único e suas interações e é ricamente descritiva, uma vez que enfocam em processos, sentidos e experiências (Merriam, 1998).

A pesquisa bibliográfica foi o meio usado para a fundamentação teórica e metodológica do trabalho, o qual possui como objetivo destacar os temas associados à: gestão pública, planejamento estratégico, escritório de projetos, processos e mapeamento de processos. Para a análise de dados, teve-se como objetivo resumir com qualidade as informações adquiridas por meio da observação participante e pelos documentos do planejamento estratégico de modo a viabilizar a exposição das informações pertinentes e relevantes a esta pesquisa.

Portanto a pesquisa classifica-se como de natureza exploratória, com um claro viés teórico e prático e são utilizados alguns pontos estruturantes como base de conhecimento, a saber: boas práticas de gestão pública, gestão, mapeamento e reengenharia de processos e validações com as partes interessadas.

A princípio realizou-se estruturação e caracterização das atribuições organizacionais da área em estudo, bem como a análise das demandas e necessidades dos clientes. A partir disso identificou-se os produtos e os serviços a serem entregues (resultados), identificando os processos que os produzem, originando assim o macroprocesso do escritório de projetos. Essa abordagem favorece o esclarecimento do que deve ser feito pela equipe, além do estabelecimento de indicadores de desempenho e a adoção de melhorias em processos de trabalho e instrumentos de controle, de forma a atender às necessidades levantadas e a maximizar o desempenho deste escritório.

Após a definição do macroprocesso, foi avaliado e validado pelas principais partes interessadas, de modo que sua estrutura permitisse o desenvolvimento das atividades de mapeamento e identificação dos processos atendendo a efetiva realidade das operações. Na fase de identificação, realizou-se o mapeamento dos processos já realizados pela equipe por meio de entrevistas individuais e orientadas conforme macroprocesso definido.

Mapeados os processos fez-se o uso do Microsoft Visio para desenhar e organizar os processos de acordo com seu grupo e responsável, buscando apresentar as informações de modo claro e objetivo. Com o intuito de garantir a fidelidade entre os fluxos desenhados e a aplicação prática

foram realizadas validações com os recursos do escritório de projetos e realizados ajustes sempre que necessário.

Nos fluxogramas desenvolvidos foram utilizados símbolos que representam significados únicos, como por exemplo uma caixa em forma de losango representa uma tomada de decisão (sim ou não), uma caixa retangular representa uma atividade ou ação, bem como a seta aponta o sentido do fluxo. Existem também os conectores que simbolizam o início ou fim de um processo ou grupo de processos. A Figura 1, mostra os símbolos utilizados nos fluxogramas desenvolvidos.

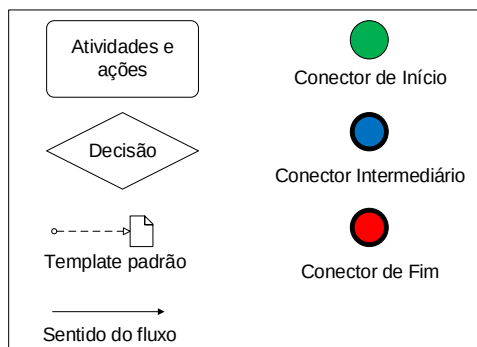


Figura 1 – Símbolos utilizados nos fluxogramas

Após validados os processos, realizou-se um brainstorming do grupo de trabalho do projeto, que visou identificar melhorias nos processos mapeados, os quais resultaram em atualizações nas tarefas e fluxos identificados. Com os processos atualizados, realizou-se a validação com a coordenação do projeto, onde buscou-se apresentar os fluxos de processos mapeados e as atualizações implementadas.

Por fim, uma vez aprovados os fluxos de processos, desenvolveu-se o manual de processos do escritório de projetos, que foi entregue para a equipe de modo a garantir o conhecimento e consequente padronização dos processos.

4. Análise dos Resultados

Ao realizar a estruturação e caracterização das atribuições organizacionais, das demandas e necessidades dos clientes, bem como identificar os resultados e os processos que os produzem, construiu-se o macroprocesso do escritório de projetos apresentado na Figura 2. Esta estrutura proporcionou o entendimento do que deve ser feito pela equipe de forma geral, possibilitando a percepção das dependências entre os processos de cada função.

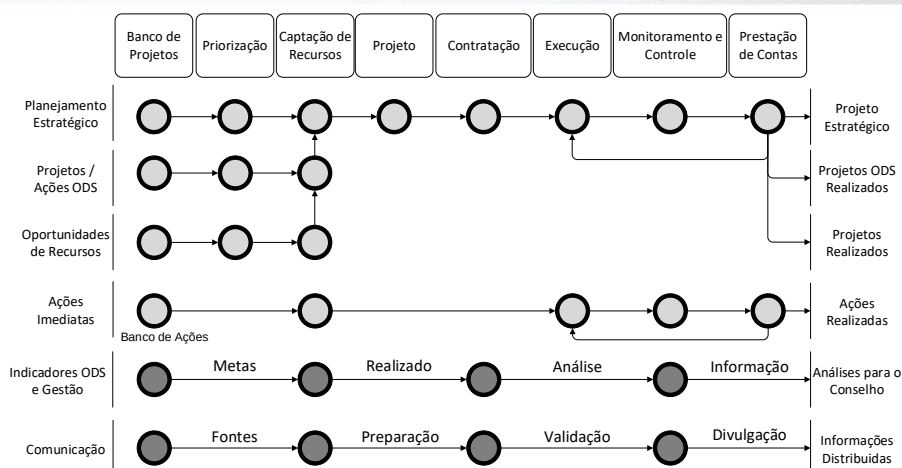


Figura 2 – Macroprocesso do escritório de projetos

Após mapeados os processos, por meio Microsoft Visio foram elaborados os fluxogramas dos processos de acordo com seu grupo e responsável. Esta estrutura permitiu apresentar as informações de modo claro e objetivos aos membros da equipe do escritório, pois fez-se o uso somente do mínimo de símbolos necessário para a estruturação de um fluxograma, pois partiu-se da premissa que “menos é mais”, visto que por vezes os recursos podem não deter do conhecimento necessário para compreender um fluxograma muito complexo.

Para facilitar a compreensão dos fluxogramas, além de minimizar o uso de símbolos, fez-se o uso do tipo de fluxograma funcional. Como benefício deste tipo de fluxograma, tem-se que os membros da equipe conseguem visualizar as suas responsabilidades, tornando os resultados muito mais assertivos e seguros de sua realização. Para fins de exemplificação, a Figura 3 apresenta o fluxo dos processos do Banco de projetos.

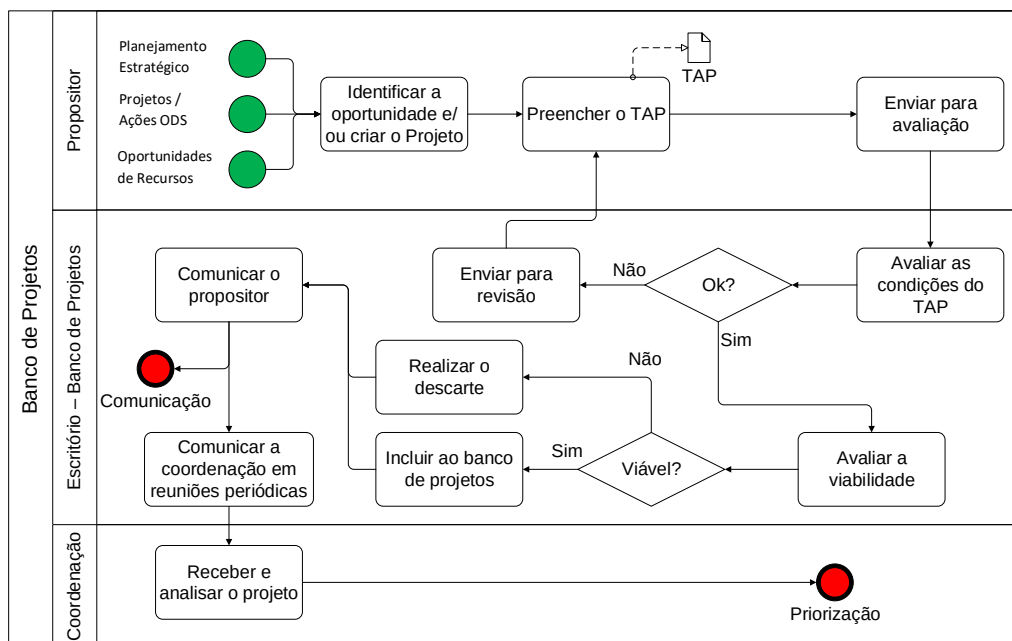


Figura 3 – Processos do banco de dados

Como supracitado, foram realizadas diversas validações dos processos durante a elaboração dos fluxogramas, portando a Figura 3 apresenta o fluxograma final para o banco de projetos.

Uma vez validados os fluxogramas com a equipe e a coordenação do projeto, elaborou-se o manual de procedimentos. Este manual apresentou uma estrutura conforme descrito no Quadro 1.

1.1. Informada a função Realiza-se uma breve contextualização sobre a função e é apresentado o fluxograma.
1.1.1. Agentes envolvidos São apresentados todos os envolvidos no fluxograma e são acompanhados por uma breve definição.
1.1.2. Processos O fluxograma é apresentado de forma descritiva para cada agente envolvido, de modo a facilitar ao recurso a compreensão de suas responsabilidades

Fonte: Os autores

Quadro 1 – Estrutura aplicada no manual de procedimentos

Para permitir melhor compreensão do leitor, apresenta-se no Quadro 2 a estrutura citada e aplicado para o fluxograma apresentado na Figura 3.

1.1. Banco de Projetos Novas ideias para projetos surgem de inúmeras fontes e por diferentes motivos, podendo ser uma oportunidade identificada no planejamento estratégico, uma ação relacionada aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS) e oportunidade de recursos financeiros. Independentemente de onde e como surgem as ideias, todas são importantes e podem contribuir para o desenvolvimento do município, portanto faz-se necessário o seu registro, de modo que possam ser avaliadas e, se possível, desenvolvidas como projetos. Neste sentido, criou-se um banco de projetos, o qual comportará todas as ideias encaminhadas ao escritório de projetos. O principal objetivo deste banco de projetos é, além de registrar as ideias de possíveis projetos, contribuir para a tomada de decisão dos gestores. Portanto, foram definidos os processos relativos ao banco de projetos conforme a seguir (refere-se a Figura 3, que não será apresentada novamente para evitar duplicidade).
1.1.1. Agentes envolvidos Neste processo existem basicamente três agentes envolvidos, o Propositor, Escritório – Banco de Projetos e a Coordenação. a) O Propositor – Qualquer pessoa ou organização responsável pela identificação da oportunidade e criação do projeto; b) Escritório – Banco de Projetos – Unidade centralizada de apoio e acompanhamento das ações que envolvem os projetos; c) Coordenação – Pessoa ou conselho que coordena as ações do escritório de projetos.
1.1.2. Processos 1.1.2.1. Propositor Ao identificar uma oportunidade, que pode surgir do planejamento estratégico, projeto e ações do ODS e de oportunidades de recursos, o Propositor cria um projeto preenchendo o termo de abertura do Projeto (TAP), conforme modelo padrão estabelecido no Apêndice B deste manual. Preenchido o modelo, o Propositor deverá encaminhar a documentação para a avaliação do escritório de projetos, que se caso forem identificadas inconsistências no documento, deverá adequar conforme instruções recebidas do escritório e reenviar para

avaliação.

1.1.2.2. Escritório – “Banco de Projetos”

Por sua vez, o escritório receberá o TAP e por meio do recurso cuja denominação da função será “Banco de Projetos” deverá verificar se as informações requisitadas no TAP foram preenchidas adequadamente. Caso sejam identificadas inconsistências nesta avaliação, deverá encaminhar ao Propositor, as instruções de ajustes. Este processo de validação e adequação deverá ocorrer enquanto existirem inconsistências no documento.

Quando o TAP constar aprovado, o “Banco de Projetos” deve avaliar se o projeto proposto é passível de execução, ou seja, se tem viabilidade para ser executado. Constatada a não viabilidade, realiza-se o descarte do projeto, caso contrário o projeto deve ser incluído ao banco de projetos. Em ambos os casos citados, o “Banco de Projetos” deverá comunicar a decisão tomada para o Propositor, enviar decisão à “Comunicação” (outro membro da estrutura do escritório) e incluir na pauta da próxima reunião periódica com a Coordenação.

1.1.2.3. Coordenação

A “Coordenação” deverá receber e analisar o projeto em reuniões realizadas periodicamente, passando posteriormente para a Priorização.

Fonte: Os autores

Quadro 1 – Trecho do manual de procedimento exemplificando o padrão utilizado

Esta mesma estrutura foi replicada aos demais fluxogramas elaborados. Ao todo, foram elaborados 11 (onze) fluxogramas, os quais apresentam os processos essenciais a serem realizados no referido escritório, sendo: banco de projetos, priorização, captação de recursos, projetos, contratação, execução, monitoramento e controle, prestação de contas, ações imediatas, indicadores e comunicação.

Para a realização deste processo de mapeamento foi-se utilizado um único recurso, integrante da equipe do projeto de implantação do planejamento estratégico, que atuou aproximadamente 80 horas para o desenvolvimento deste produto. Este esforço foi contabilizado para todos os momentos em que este recurso desempenhou alguma atividade relacionada a este produto, seja em reuniões de acompanhamento, de mapeamento, de validação, bem como na elaboração dos fluxogramas e do manual de procedimentos.

Houve a participação ativa e direta de 7 (sete) partes interessadas no processo de elaboração deste produto, os quais, no momento da elaboração, compunham a recém-criada equipe do escritório de projeto.

5. Considerações Finais

Esta pesquisa buscou explicar a abordagem realizada para o mapeamento e estruturação dos processos para um escritório de projetos recém implantado na administração pública, que surgiu devido a demanda criada pela realização do planejamento estratégico para o município. Os referidos processos tratam de como os projetos serão identificados, priorizados, terão os recursos captados, planejados, contratados, executados e devidamente acompanhados dentro da estrutura organizacional e funcional do município.

Os fluxos apresentados orientam a realização das atividades de forma integrada com todos os órgãos do poder executivo, porém com ênfase ao escritório de projetos, a fim de aumentar a chance de obter sucesso nas ações, orquestrando toda a estrutura organizacional municipal, para transpassar os limites da gestão atual e perpetuar um modelo administrativo que possa

aproximar os gestores de sua vocação de servir os cidadãos, com assertividade, eficiência e transparência, tornando o município uma cidade referência em território nacional.

Ainda, elaborou-se o manual de procedimentos, que buscou-se apresentar, além do desenho dos fluxos, as definições das funções de cada agente envolvido e a descrição de suas responsabilidades em cada grupo de processo, tornando de fácil identificação qual a sua contribuição para aqueles processos. Este manual poderá servir de referência para os colaboradores municipais, dando sinergia à equipe em cada esfera da gestão pública municipal, padronizando os procedimentos e assim, alinhando seus esforços ao planejamento estratégico do município.

De forma geral, este estudo buscou apresentar o trabalho desenvolvido, bem como seus resultados, a fim de servir como base para outros municípios que buscam realizar ações similares às desenvolvidas no município catarinense.

Referências

- ANTUNES, M. C.; GONÇALVES, A. de O.** *Nível de Maturidade do Alinhamento Estratégico entre os Programas e/ou Ações do Plano Plurianual do Governo Federal Brasileiro e os Órgãos Responsáveis por sua Gestão*. Vitória: ENAPG, 2010.
- BON, J. V.** *Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado no ITIL*. ItSMF da Holanda, 2006.
- CASTRO, R. B.** *Eficácia, eficiência e efetividade na administração pública*. 2006
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S.** *Mensurando a criação de valor na gestão pública*. Revista de Administração Pública, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A.** *Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações*. 2º Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2010.
- COMUNITAS.** *Cartilha de Replicabilidade - Escritório de Gerenciamento de Projetos*. 2016.
- CUNHA, A. U. do N.** *Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso Centro de Documentação da UnB-CEDOC*. 2012.
- DAVENPORT, T. H.** *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE MELO, A. E. N. S.** *Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos*. Itajubá: UNIFEI, 2011.
- DINSMORE, P.C.** *Transformando estratégias empresariais em resultados através da gerência de projetos*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- DRUCKER, P. F.** *Introdução à administração*. Tradução Carlos A. Malferrari São Paulo: Pioneira, 1984.
- FALCONI, V. C.** *TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês*. 9. ed. Nova Lima. Editora Falconi, 2014.
- FURLAN, F.; VILLAS BOAS, B.** *No Brasil, as obras públicas sofrem com a incompetência*. Revista Exame (1086). 2015.
- HARRINGTON, J.** *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HUNT, V. D.** *Process mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- JOHANSSON, H. J. et al.** *Processos de negócios*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KENDALL, G.I.; ROLLINS, S.C.** *Advanced project portfolio management and the PMO*. Boca Raton, Flórida: J. Ross, 2003.

- KERBES, J.; MARQUES, M.; SILVA, O. F. P.** *Apresentação de uma metodologia de planejamento estratégico para gestão pública - Caso real de um Município Catarinense*. ENEGEP. 2018.
- KERZNER, H.** *Applied project management best practices onimplementation*. New York: John Wiley & Sons, 2001.
- KOTLER, P.** *Administração de Marketing - A edição do novo Milênio*. 1ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 1975.
- MATIAS-PEREIRA, J.** *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2009.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M.** *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 7. 2009.
- MERRIAM, S. B.** *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from" Case Study Research in Education."*. Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104. 1998.
- MINTZBERG, H.** *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Bookman Editora, 2004.
- MOTTA, P. R. de M.** *O estado da arte da gestão pública*. Revista de Administração de Empresas, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R.** *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- OSBORNE, D.; GAEBLER, T.** *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. Mh Comunicação, 1994.
- PMI.** *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)*. Sexta Edição. 2017.
- RODRIGUES, I.; RABECHINI, R. J.; CSILLAG, J. M.** *Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos*. Revista de Administração-RAUSP, v. 41, n. 3, 2006.
- ROTHER, M; SHOOK, J.** *Learning to See, The Lean Enterprise Institute*. MA, USA, 2000.
- RUMELT, R. P.** *Good Strategy / Bad Strategy*. [S.l.]: Crown Business. 2011.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P.** *Melhores desempenhos das empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SANDERSON, I.** *Performance management, evaluation and learning in 'modern' local government. Public administration*. v. 79, n. 2, p. 297-313, 2001.
- SANTOS, D. C. dos.** *Mapeamento de processos*. 2010.
- SARKER, A. E.** *New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh*. International Journal of Public Sector Management, v. 19, n. 2, p. 180-203, 2006.
- SEBRAE; S. B. de A. M. P. E.** *Santa Catarina em números: macrorregião sul*. 2010.
- VIEIRA, R. D.** *As normas brasileiras de contabilidade aplicadas ao setor público e os demonstrativos contábeis na avaliação de desempenho da gestão pública municipal: os casos de Jumarim e Laranjal Paulista/SP*. 2014.
- VILLELA, C. da S. S.** *Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional*. 2000.
- WIRICK, D.** *Public-sector project management: meeting the challenges and achieving results*. John Wiley & Sons, 2009.