



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013

OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO PARA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS E DA COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Ana Flávia de Castro Morais
Andréa Mara da Cruz Rocha
Rogério Luis Massensini
Vanice Cardoso Ferreira



OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO PARA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS E DA COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO NO GOVERNO DE MINAS GERAIS

Ana Flávia de Castro Morais
Andréa Mara da Cruz Rocha
Rogério Luis Massensini
Vanice Cardoso Ferreira

RESUMO

O artigo analisa resultados alcançados a partir da otimização de processos em duas organizações do Poder Executivo Estadual, responsáveis pelo registro de veículos e por ouvir, acompanhar e responder às manifestações do cidadão, apresentando, aos dirigentes máximos dos órgãos e ao Governador, demandas advindas da população. Em ambos os casos a motivação para realização dos projetos surgiu por iniciativa da alta gestão. A otimização perpassou as etapas de planejamento, mapeamento da situação atual, redesenho e definição de indicadores. A partir da revisão dos processos e atividades realizadas, da melhoria da estrutura de funcionamento dos mesmos e de sua gestão, foram elaborados planos de ação para a implantação de melhorias e alcance de maior qualidade, agilidade e comodidade no atendimento aos cidadãos; redução de custos relativos aos processos; alinhamento das informações disponibilizadas e maior controle e segurança das mesmas; além de maior agilidade nos processos decisórios; aumento da produtividade e redução de retrabalhos. Dessa forma, o trabalho aborda a contribuição da gestão e otimização de processos para a melhoria da prestação de serviços públicos aos cidadãos.



INTRODUÇÃO

A otimização de processos tem sido um instrumento para melhoria da prestação de serviços públicos e da comunicação com o cidadão no governo de Minas Gerais, a partir da simplificação, otimização, inovação e racionalização das atividades, contribuindo para uma melhor utilização dos recursos disponíveis e maior qualidade das entregas.

A metodologia de Gestão de Processos desenvolvida pela Diretoria Central de Políticas de Otimização de Processos - DCPOP, quando aplicada nos órgãos estaduais, tem contribuído para a melhoria de processos estratégicos, de apoio e finalísticos, apresentando resultados significativos para o poder público e a sociedade.

Neste trabalho serão apresentados dois casos que retratam mudanças substanciais promovidas por meio de projetos de melhoria de processos, proporcionando o aumento da eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados aos cidadãos, com vistas à gestão para a cidadania.

Em ambos os casos, a motivação para realização dos projetos surgiu por iniciativa da alta gestão, que percebeu a necessidade de intervir sobre o funcionamento dos processos e aprimorá-los, buscando a prestação de melhores serviços. A otimização perpassou as etapas de planejamento, mapeamento da situação atual, redesenho, definição de indicadores e implantação.

A partir da revisão dos processos e atividades realizadas, da melhoria da estrutura de funcionamento dos mesmos e de sua gestão, foram elaborados planos de ação para a implantação de melhorias e alcance de maior qualidade, agilidade e comodidade no atendimento aos cidadãos; redução de custos; alinhamento das informações disponibilizadas e maior controle e segurança das mesmas; além de maior agilidade nos processos decisórios; aumento da produtividade e redução de retrabalhos. Assim, o trabalho aborda a contribuição da gestão e otimização de processos para a melhoria da prestação de serviços públicos aos cidadãos.

A estrutura do trabalho apresenta a metodologia e revisão teórica, expondo uma breve revisão literária acerca das estruturas organizacionais, dos conceitos gerais referentes à gestão de processos e mais especificamente dos projetos de melhoria de processos, como instrumentos para a entrega de melhores serviços.



Em seguida, abordam-se os dois casos analisados, abrangendo o contexto geral de cada projeto, a divulgação dos seus resultados e a contribuição da metodologia de gestão de processos para a melhoria dos serviços públicos.

Por fim, apresentam-se considerações finais sobre os projetos realizados, os resultados já alcançados e esperados e a necessidade de se promover a gestão de processos nos órgãos públicos como elemento facilitador para tornar o Estado de Minas Gerais um melhor lugar para se viver.

OBJETIVOS

O artigo tem como objetivo geral apresentar a experiência e resultados alcançados a partir da otimização de processos em duas organizações do Poder Executivo Estadual de Minas Gerais, visando ilustrar o potencial dessas iniciativas para a prestação de serviços públicos de maior qualidade.

Têm-se, ainda, como objetivos específicos:

- a. Apresentar uma breve revisão bibliográfica sobre os temas: estruturas organizacionais; gestão de processos e projetos de melhoria de processos;
- b. Apresentar dois casos de aplicação da metodologia para melhoria de processos em organizações do Governo de Minas Gerais;
- c. Apresentar resultados alcançados ou esperados nos casos abordados;
- d. Tecer considerações acerca dos casos apresentados e das potenciais contribuições da gestão e otimização de processos para a prestação de serviços públicos com maior valor agregado.

Para facilitar uma melhor compreensão dos temas e casos práticos a serem tratados, é importante abordar aspectos referentes à revisão teórica que embasam as discussões que seguem.



METODOLOGIA E REVISÃO TEÓRICA: A GESTÃO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO PARA A ENTREGA DE MELHORES SERVIÇOS

A Gestão de Processos é um modelo relacionado à melhoria da produtividade e qualidade dos processos de negócio. Neste trabalho, tais melhorias encontram-se inseridas em um contexto de prestação de serviço público associado ao alcance de metas e gestão por resultado. Para melhor entendimento dos aspectos abordados, faz-se necessário compreender conceitos relacionados às diferenças entre as estruturas funcionais e sob perspectiva sistêmica, bem como aspectos relativos à gestão de processos e projetos de melhoria.

As estruturas funcional e sob perspectiva sistêmica

De maneira geral, as organizações públicas tendem a ser estruturadas de maneira funcional, dando ênfase nas partes que as compõem (as unidades funcionais), cada qual responsável por desempenhar um papel específico (Valle e Oliveira, 2009). Dessa forma, cada unidade funcional volta-se para as atividades que realiza e seus objetivos, podendo ocorrer de metas da unidade não serem condizentes com o melhor resultado para a organização como um todo, o que deriva de certo grau de insulamento entre as unidades, e conseqüente déficit de comunicação entre elas. Nesse sentido, Mintzberg (2003) afirma que a perspectiva funcional e a característica de se focar em objetivos próprios das unidades, em detrimento dos globais, poderiam levar ao enfraquecimento da organização.

Frente a um contexto em que a “*flexibilidade passou a ser um imperativo para lidar com a realidade contemporânea nas organizações*” (Valle e Oliveira, 2009, p.2), a baixa capacidade de oferecer respostas rápidas e de se adaptar com facilidade e agilidade a novas exigências, passa a demandar uma estrutura organizacional mais dinâmica. Nesse contexto, ganham forças as chamadas estruturas sob perspectiva sistêmica.

Estas estruturas adotam a idéia central de “*ênfase na existência de um todo, ou seja, a idéia de que tudo faz parte de um contexto maior*” (Valle e Oliveira, 2009, p.2). Muda-se o foco das unidades funcionais para analisá-las e compreendê-las como parte de um contexto maior em que a organização é vista como um grande



sistema que, para funcionar bem, deve ter suas diversas partes trabalhando de maneira integrada.

Neste sentido, Valle e Oliveira (2009) apontam o fortalecimento da idéia de fluxo ou processo de transformação, iniciados com uma entrada advinda do ambiente, processada internamente à organização e resultaria, após as várias atividades de processamento, em uma saída a ser entregue novamente para o ambiente.

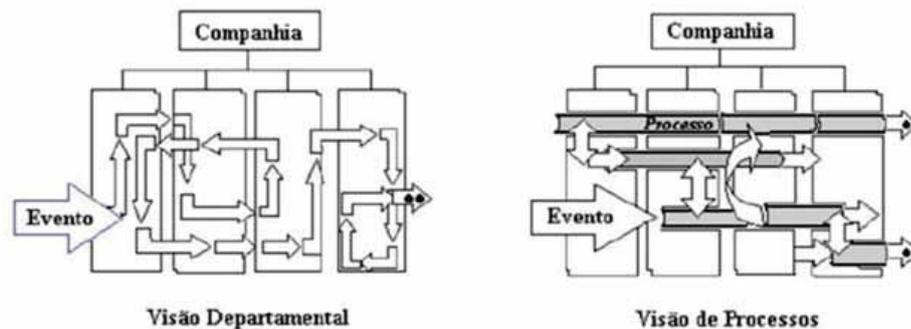


Figura 1: Visão departamental x Visão de processos. Fonte: MALAMUT (2005) apud BALDAM et. al., (2007, p. 25)

Gestão de Processos

Intuitivamente, percebe-se que o conceito de processo está relacionado a aspectos de transformação e a um conjunto de etapas que buscam produzir um resultado. Quando se fala de processo nas organizações, está-se referindo ao processo de trabalho ou de negócio, isto é, como e quais atividades são feitas para que a organização obtenha determinado produto e resultado para a qual foi criada (MINAS GERAIS, 2011).

Pode-se definir processos como:

[...] uma sequência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade; e um conjunto de causas que gera um ou mais efeitos. (ROTONDARO in CONTADOR et al, 2004, p.59).

Dessa forma, os processos apresentam uma estrutura de início, meio e fim em geral bem definidos, de forma que sua performance pode ser mensurada e, por meio de sua análise, podem ser levantados pontos de gargalo, a ocorrência de desperdícios e a relação entre o resultado que o processo está gerando e seu objetivo inicial. Essas informações são importantes, pois, a partir delas, podem-se estabelecer ações de melhoria, visando aumentar a satisfação do cliente ou usuário.



Vale ressaltar que uma organização em geral possui diversos processos. É importante realizar uma priorização que aponte quais processos devem ter mais atenção em determinado momento, ou por estarem diretamente ligados à estratégia do órgão, ou por apresentarem desempenho menos satisfatório (MINAS GERAIS, 2011).

Rummler (1994) sugere a classificação dos processos em três tipos:

- i. *processos primários*: estão diretamente ligados aos clientes, tendo interface direta com os mesmos, de maneira que qualquer problema no processo será percebido pelo usuário imediatamente;
- ii. *processos de apoio*: como o próprio nome sugere, dão suporte aos finalísticos, sendo necessários para a subsidiar a execução dos mesmos. Nesse caso, a ocorrência de falhas não é percebida imediatamente pelo usuário, mas podem ser no decorrer do tempo caso não sejam sanadas;
- iii. *processos de Gestão*: coordenam os dois tipos de processos supracitados. (RUMMLER apud HRONEC, 1994, p. 102-104).

“Uma outra característica importante dos processos no setor público é a sua, em geral, *‘inter-funcionalidade’*” (CAULLIRAUX e YUKI, 2004, p.47). Ou seja, os processos de negócio no setor público tendem a perpassar por diversas unidades ou áreas funcionais, e em alguns casos, até mesmo por mais de uma organização. “Uma das decorrências desse fato é que a busca de *‘ótimos locais’* pode levar a *piores desempenhos globais*” (Caulliraux e Yuki, 2004, p.47). Assim, a correta definição e análise do processo, considerando seu funcionamento ponta a ponta (do evento que o inicia até o evento que o encerra) é fundamental para o alcance de melhores resultados.

Martins e Marini (2010) afirmam a importância dos elementos *alinhamento* e *otimização* na gestão de processos no setor público. Com relação ao alinhamento, é fundamental que os processos de trabalho finalísticos estejam “*calibrados para gerar os produtos de forma alinhada com a agenda estratégica, de modo a gerar valor para o beneficiário*” (MARTINS e MARINI, 2010, p.153). No tocante à otimização, Martins e Marini (2010) afirmam que ela vai de encontro ao imperativo de eficiência trazido pela gestão para resultados, que vislumbra fazer mais e melhor com menos recursos.

Otimizar processos significa (re)configurá-los, alterando suas regras e procedimentos, usualmente com o emprego de novas tecnologias para torná-los mais expeditos, confiáveis, baratos, flexíveis (capazes de incorporar novas demandas e soluções) e integrados com processos no âmbito de outras organizações para tratamento de temas transversais. (MARTINS e MARINI, 2010, p.153).



Nesse contexto, quando se fizer necessária uma intervenção estruturada em um processo, a fim de otimizá-lo, implementando no mesmo inovações e mudanças de considerável impacto e nível de complexidade e que, portanto, teriam menores chances de sucesso se implementadas isoladamente, sugere-se a realização de um Projeto de Melhoria de Processos (MINAS GERAIS, 2012).

Projetos de Melhoria de Processos

Na literatura, alguns autores¹ apresentam maneiras alternativas de estruturação de projetos de melhoria de processos, mas que, de forma geral, perpassam as etapas de *modelagem ou mapeamento*; *redesenho*; *implantação* e *definição de indicadores*. No caso do presente artigo, foi utilizada como metodologia de trabalho a definida no *Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais*², que envolve as etapas ilustradas na figura 2, quais sejam: *planejamento*; *mapeamento*; *redesenho*; *padronização e definição de indicadores*; e *implantação*.

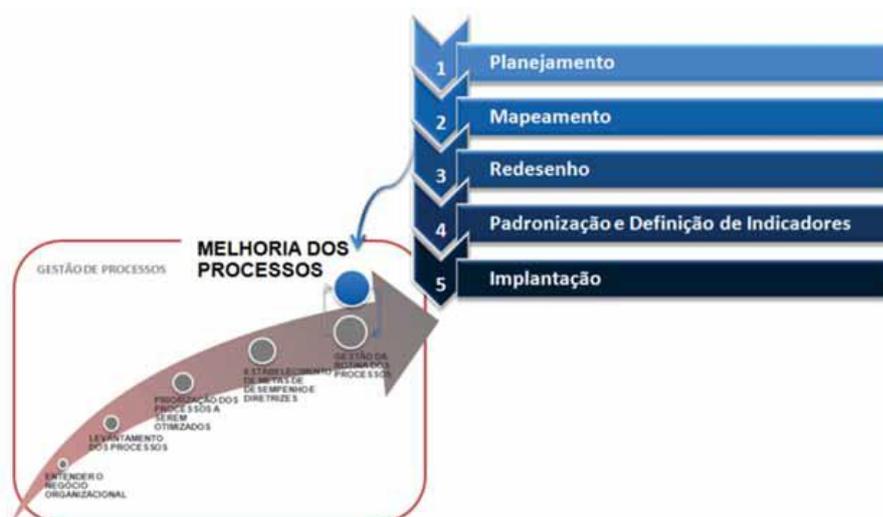


Figura 2: Etapas da Metodologia de Melhoria de Processos. Fonte: Minas Gerais, 2012.

O *planejamento* refere-se à definição de como será feita a intervenção e o que se pretende com a mesma. É nesta etapa que são definidas as diretrizes a serem seguidas, é estabelecida uma matriz de responsabilidades e um cronograma para o projeto de melhoria.

¹ A exemplo: Martins e Marini (2010); Rummler (1994); Oliveira (2007); Harrington (1993).

² Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-processos/metodologias-de-gestao/metodologias-caderno-1>>

A modelagem ou *mapeamento* de processos envolve a identificação de como o processo ocorre e sua posterior representação em um mapa ou fluxograma. “Com o uso dos mapas de processo fica mais fácil identificar e tratar as armadilhas da narrativa/linguagem natural: falta de estruturação, ambiguidade, redundância e omissões” (VALLE e OLIVEIRA, 2009, p.40). Segundo os mesmos autores, o mapeamento de processos tem por objetivo compreender o funcionamento da organização, e mais especificamente prover o entendimento sobre o funcionamento e comportamento dos processos, facilitando a identificação de requisitos, retrabalhos, gargalos e ineficiências; padronizar entendimentos e conceitos, compartilhando visões e sistematizando o conhecimento, unificando a linguagem entre os envolvidos; analisar as oportunidades de melhorias e controle dos processos; implementar soluções estruturadas baseadas em tecnologia; melhorar a qualidade e produtividade dos produtos e serviços, por meio da racionalização dos processos; implementar a gestão estratégica, minimizando ameaças e potencializando oportunidades, introduzindo as melhores práticas, ou modelos de gestão, na cultura organizacional; e facilitar a identificação e solução de problemas, por meio do uso de metodologias (VALLE e OLIVEIRA, 2009).

Conhecendo-se o processo e as oportunidades de melhoria levantadas, parte-se para a etapa de *redesenho* e definição do processo futuro. Segundo Baldam (2007), o objetivo da fase de redesenho é criar um ambiente de discussão entre os envolvidos (analistas de processos, gerentes, executores) sobre as atividades e procedimentos, a fim de aprimorá-los, questionar a forma atual de funcionamento e analisá-la de forma crítica, levando em conta os objetivos organizacionais.

É importante que as sugestões de mudança do redesenho sejam compreendidas e validadas pelos envolvidos, no intuito de reduzir resistências no momento de sua implantação. Além disso, vale ressaltar que as mudanças devem estar alinhadas com a estratégia organizacional, refletindo seus objetivos (Baldam, 2007).

Davenport (1994) aponta que dependendo dos objetivos da organização, várias podem ser as abordagens para a melhoria de seus processos: abordagem de *custos*, com objetivo de reduzir custos a partir da sua análise por atividade; a análise de *valor* do processo, que visa simplificá-lo e elevar o valor agregado por atividade e



nas entregas; a abordagem de *melhoria contínua* dos processos, que busca o aprimoramento gradual e ininterrupto dos mesmos; e a abordagem de engenharia de *informação*, que foca na construção de sistemas para apoio aos processos.

Nos casos em estudo, a abordagem principal adotada foi a análise de valor do processo com foco nas necessidades de seus usuários.

A partir da definição da abordagem a ser adotada, Baldam (2007) coloca que o redesenho deve buscar, de forma geral, eliminar burocracias desnecessárias; analisar o valor agregado das atividades e do processo como um todo; eliminar tarefas duplicadas; simplificar métodos e procedimentos; reduzir os tempos internos e de ciclo; testar para reduzir erros; simplificar os processos por reestruturação organizacional; usar linguagem simples para definição e documentação dos processos, bem como de suas atividades e procedimentos; padronizar as atividades; realizar parcerias com fornecedores e outros atores que se mostrarem interessantes; usar automação, mecanização e tecnologia de informação após as atividades serem otimizadas.

A etapa de *padronização e definição de indicadores* visa estabelecer controle sobre os resultados e remonta à ideia de se monitorar o desempenho dos processos ao longo do tempo, registrando e controlando desvios, avaliando a trajetória de desempenho do processo e possibilitando o registro do conhecimento criado sobre os mesmos (Valle e Oliveira, 2009). Segundo os mesmos autores o jargão de que “*só se gerencia aquilo que se mede*” deve ser analisado com cautela, vez que a medição por si só nada representa. Portanto, medidas em excesso e sem objetivo não significam bom gerenciamento.

Por fim, “*tudo o que foi feito até agora, desde o entendimento do processo com o seu mapeamento até as propostas de melhoria se encontram, majoritariamente, no plano das ideias*” (MINAS GERAIS, 2012, p.41). Isto é, as mudanças propostas no redesenho necessitam do esforço de *implantação* para serem, de fato, colocadas em prática.

Para que o processo comece a funcionar com as melhorias propostas é preciso elaborar um plano de ação de implantação que busque garantir a mudança de atitudes dos executores e gestores do processo, por capacitações, treinamentos e adaptação dos demais recursos que o suportam, adequação da força de trabalho envolvida em cada atividade, entre outros.



Percebe-se que a etapa de implantação é fundamental para que as melhorias planejadas se concretizem, trazendo ganhos de desempenho e a possibilidade de entregas de maior qualidade.

A OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS COMO INSTRUMENTO PARA MELHORIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS

A seguir são abordados dois casos de aplicação da metodologia apresentada para a otimização de processos e melhoria da prestação de serviços públicos em organizações do Governo de Minas Gerais.

Melhorias na prestação de serviços relativos ao registro de veículos

Compete aos órgãos ou entidades executivos de trânsito dos Estados e do Distrito Federal, dentre outras:

Vistoriar, inspecionar quanto às condições de segurança veicular, registrar, emplacar, selar a placa, e licenciar veículos, expedindo o Certificado de Registro e o Licenciamento Anual, mediante delegação do órgão federal competente (Código de Trânsito Brasileiro, artigo 22, inciso III).

Com este objetivo, a Diretoria de Registro de Veículos – DRV, do DETRAN, é responsável pelo cumprimento desta competência em Belo Horizonte. Além disso, possui função de modernizar e padronizar as atividades dos serviços de habilitação e registro de veículos automotores, alinhados aos objetivos estratégicos definidos pela organização.

Em um contexto em que medidas tomadas pelo Governo Federal para estimular o crescimento econômico – focado principalmente no corte de tributos e impostos – impactou diretamente a demanda pelos serviços prestados pela DRV, dado o aumento substancial na frota de veículos leves³ em Belo Horizonte, tornou-se fundamental a realização de um projeto de melhoria dos processos relacionados. A motivação para o projeto ocorreu por iniciativa da alta gestão, vislumbrando obter melhores resultados e prestação de serviços de maneira mais ágil, possibilitando o aumento da satisfação dos usuários.

³ Em 2011, “a frota total de veículos da Região Metropolitana de Belo Horizonte foi a que mais cresceu entre dezembro de 2002 e dezembro de 2011, passando de 1,08 milhão de veículos para 2,28 milhões – aumento médio de 8,7% ao ano”. Esses são dados preliminares do estudo “O Crescimento da Frota de Veículos nas Principais Áreas Urbanas Brasileiras: Panorama Histórico e Tendências”, do mestre em engenharia de transportes e professor da PUC Minas Paulo Rogério da Silva Monteiro. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2012/10/grande-bh-tem-maior-aumento-de-frota-de-veiculos-por-habitante-do-pais.html>>



As diretrizes definidas pela alta administração, norteadoras da modelagem dos processos, foram as seguintes:

- i. Uniformização de procedimentos;
- ii. Padronização das informações;
- iii. Elevação do nível de informatização dos processos;
- iv. Redefinição das atribuições entre os setores;
- v. Melhoria do ambiente de trabalho; e
- vi. Maior celeridade e confiabilidade do serviço prestado ao usuário.

Com a finalidade de conhecer o funcionamento dos processos e propor melhorias, foi definida uma equipe composta por representantes da DRV e da DCPOP. Foram priorizados inicialmente dez processos, que, no decorrer do mapeamento, foram agregados junto a mais cinco, que impactavam nos demais priorizados. Assim, o projeto englobou melhorias em quinze processos, a saber:

- i. Alteração de endereço do Proprietário;
- ii. Alteração de dados: mudança de característica do veículo;
- iii. Baixa de registro de veículo;
- iv. Primeiro Emplacamento: veículo zero km;
- v. Transferência de propriedade de veículo;
- vi. Transferência de veículo de outro estado para Minas Gerais: mesmo proprietário;
- vii. Transferência de veículo de outro estado para Minas Gerais: com transferência de propriedade;
- viii. Transferência para outro município do estado de Minas Gerais;
- ix. Segunda via do CRLV- Certificado de Registro e Licenciamento de Veículo;
- x. Segunda via do CRV- Certificado de Registro de veículo;
- xi. Vistoria de veículos;
- xii. Emplacamento;
- xiii. Regularização de Chassi e Motor;
- xiv. Tramitação de Documentos
- xv. Devolução de CRLV nas Unidades de Atendimento Integrado – UAI's



Situação atual dos processos

O mapeamento dos processos foi realizado a partir de reuniões sistemáticas, entrevistas com as equipes envolvidas, visita *in loco*, e informações levantadas sobre os processos.

O ano de 2010 foi utilizado para análise do volume da demanda. Neste período, a DRV concluiu 196.516 atendimentos distribuídos nos diversos serviços, conforme Gráfico 1.

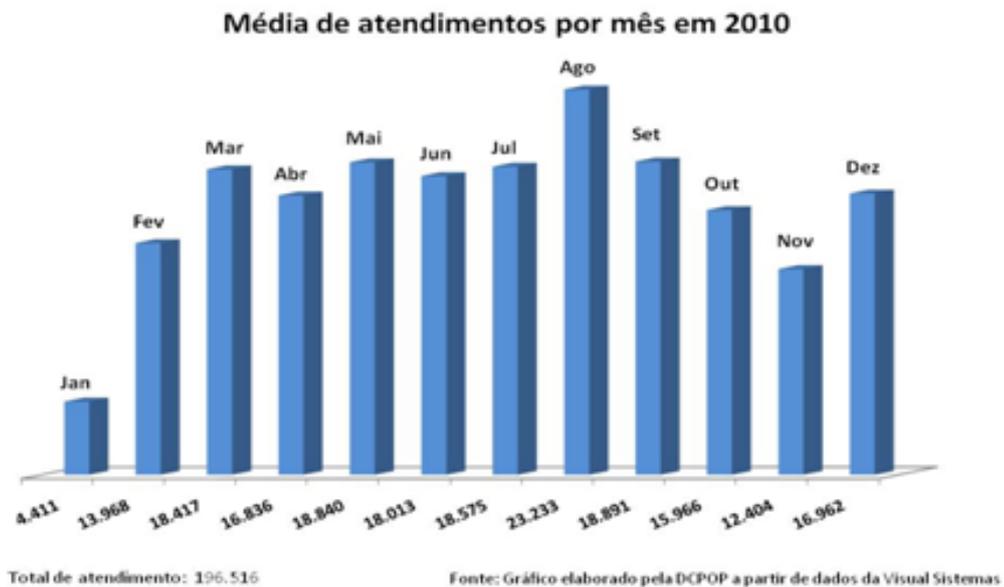


Gráfico 1: média de atendimento por mês em 2010. Fonte: Gráfico elaborado pela DCPOP a partir de dados da Virtual Sistemas

Para análise do tempo médio de atendimento foi avaliado o 1º trimestre de 2011. Observa-se que a meta não estava sendo alcançada para os diversos serviços prestados, com tendência a piorar, com elevado registro de atendimentos de retorno (necessários quando o cidadão não está de porte da documentação no ato do primeiro atendimento).



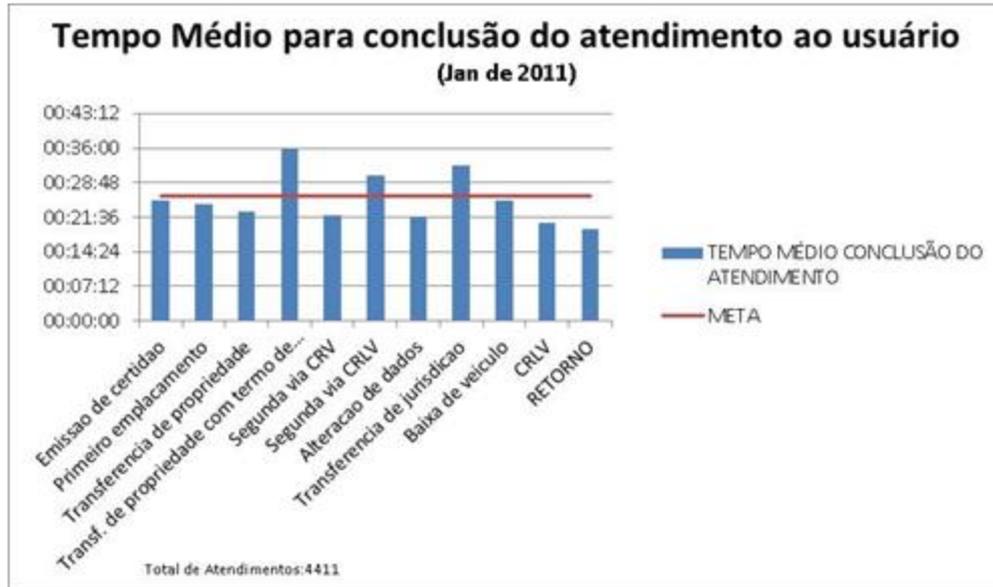


Gráfico 2: tempo médio para conclusão do atendimento ao usuário – jan/2011. Fonte: Gráfico elaborado pela DCPOP a partir de dados da Virtual Sistemas

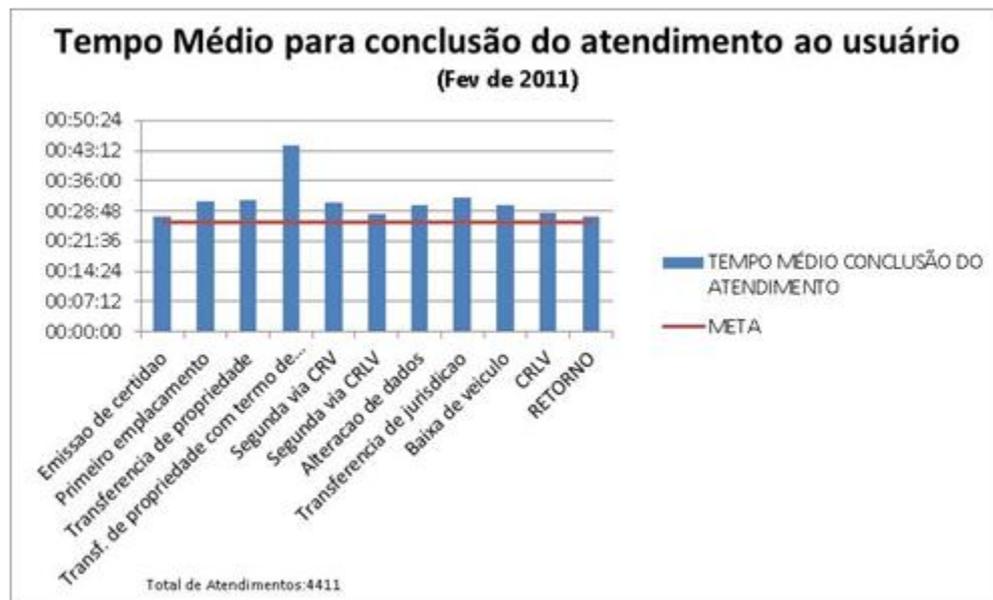


Gráfico 3: tempo médio para conclusão do atendimento ao usuário – fev/2011. Fonte: Gráfico elaborado pela DCPOP a partir de dados da Virtual Sistemas



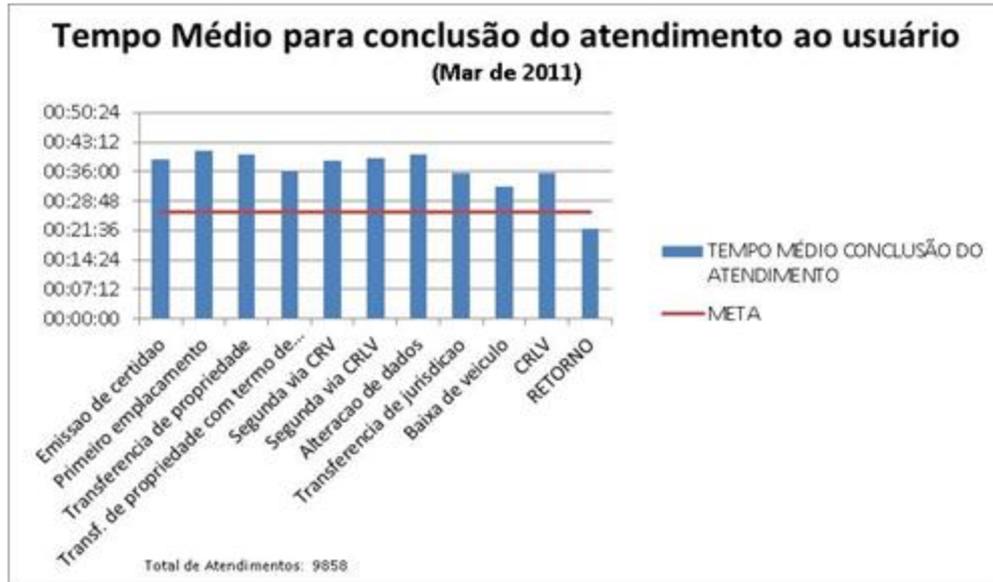


Gráfico 4: tempo médio para conclusão do atendimento ao usuário – mar/2011. Fonte: Gráfico elaborado pela DCPOP a partir de dados da Virtual Sistemas

Para melhor entendimento dos processos foi realizado um diagnóstico que embasou a análise preliminar, possibilitando verificar a capacidade instalada dos processos, os recursos disponíveis frente à demanda crescente, e as alternativas para se alcançar os resultados pretendidos. Dentre os principais problemas identificados e que afetam o cumprimento dos objetivos da unidade, pode-se destacar:

- i. Insuficiência do quadro de pessoal, agravada pela ocorrência de absenteísmo e alta rotatividade, resultando em guichês vazios;
- ii. Filas para atendimento e sobrecarga para os atendentes assíduos;
- iii. *Layout* inadequado, dificultando maior fluidez ao fluxo do processo, além de gerar aglomerado de pessoas em toda a unidade;
- iv. Ambiente insalubre, com pouca refrigeração e iluminação;
- v. Vistoriadores trabalhando sem equipamentos de proteção individual;
- vi. Mobiliário em estado de conservação ruim;
- vii. Equipamentos de informática obsoletos;
- viii. Fluxo de informação e comunicação inadequado, gerando idas e vindas do usuário e afetando a imagem institucional.

A partir deste diagnóstico concluiu-se que os ganhos esperados deveriam perpassar as etapas descritas na Figura 3:



Figura 3: diretrizes para o projeto. Fonte: Elaborada pela DCPOP apresentando os ganhos esperados a partir das diretrizes do projeto. 2011

Em relação aos processos e serviços que poderiam ser realizados com o apoio das Unidades de Atendimento Integrado – UAI⁴, identificou-se que a entrega dos Certificados de Registro e Licenciamento de Veículo – CRLV’s devolvidos pelos correios, desafogaria sobremaneira o atendimento, dado o volume relativo a este serviço diariamente. Essa transferência foi prontamente viabilizada, sendo centralizada na UAI, Unidade Praça 7, em julho de 2011. Posteriormente, a emissão da primeira via do CRLV foi também disponibilizada. Ambos os serviços estão sendo plenamente atendidos pela UAI desde então.

Ressalta-se que no caso de CRLV devolvido pelos correios, o usuário não tem a opção de procurá-lo na DRV, sendo a UAI o canal exclusivo para o usuário residente em Belo Horizonte. Essa medida contribuiu para a redução de 10% do volume de atendimentos na DRV, que atualmente representa cerca de 1000 atendimentos/ dia, excluídos os atendimentos feitos através de despachantes.

No tocante aos serviços passíveis de serem disponibilizados pela Internet, foram identificados dois serviços: *Alteração de Endereço* e *Comunicação de Venda*

⁴ As Unidades de Atendimento Integrado (UAI) representam um novo conceito de atendimento ao cidadão em um único local por meio de capacitação de servidores, otimização do parque tecnológico, disponibilização de equipamentos de informática com modelos de última geração, implantação de câmeras de segurança e terminais de auto-atendimento, importantes para redução e eliminação de filas e, conseqüentemente, diminuição do tempo de espera do cidadão. (MINAS GERAIS. *Descomplicar: Unidade de Atendimento Integrado*. Acesso em: 18 mar. 2013. Disponível em: <http://www.descomplicar.mg.gov.br/uais>).



de *Veículos*. Na avaliação dos canais de informação ao cidadão detectou-se que a informação disponibilizada divergia quando comparada nos diversos canais existentes: site da organização; cartilha fornecida aos atendentes; e central de atendimento eletrônico do Governo (155 LigMinas). O alinhamento das informações gerou a reformulação da página eletrônica oficial da organização, revisão da cartilha e capacitação dos envolvidos.

Para avaliar a proporcionalidade da força de trabalho alocada à demanda, foi feito o dimensionamento de acordo com os processos e postos de trabalhos identificados. O objetivo foi adequar o quadro de pessoal que presta serviço na DRV, redefinindo atribuições, competências e perfis necessários para atender às melhorias propostas na estrutura da unidade, em consonância com as diretrizes definidas.

Identificou-se que o rodízio entre os funcionários gerado por absenteísmo, dentre outros fatores, causava insatisfação e desmotivação da equipe. Como consequência, havia baixa na produtividade, que impactava diretamente o atendimento prestado.

Além disso, os salários eram padronizados independentemente da complexidade da atividade realizada, resultando em pouca competitividade interna. Em complemento, os funcionários com maior tempo de serviço e experiência, responsáveis por capacitar os colegas entrantes, estavam no mesmo nível salarial destes.

Diante disto, foi submetida uma proposta de adequação do quadro de funcionários de acordo com a demanda e os picos de trabalho identificados. A proposta foi aprovada e alguns funcionários foram contratados, cabendo ainda outras alterações complementares que se destacam como ações de longo prazo, vez que dependem da alteração do *layout* da unidade, ainda em implantação.

A reestruturação do atendimento também foi fundamental para alcance das diretrizes, pois possibilitou ampliar o número de guichês de atendimento e o período de funcionamento da unidade, para suprir a demanda. O atendimento ao público, que terminava às 16:00h, foi ampliado para às 17:00h.

Vale a pena ressaltar que foi determinante, em todas as etapas do projeto, a participação dos técnicos responsáveis pela execução dos processos elencados, bem como dos demais *stakeholders*, para o delineamento das soluções encontradas.



Perspectivas de Resultado

A modelagem dos processos abriu oportunidades para se repensar a atuação do órgão num cenário de escassez de recursos e demanda crescente, com usuários cada vez mais exigentes.

Uma premissa para alcance das melhorias propostas foi a revisão do *layout* da DRV e proposição de reforma estrutural, proporcionando ao cidadão maior conforto e, ao servidor, mais qualidade no ambiente de trabalho. Ambos impactam diretamente na melhoria dos índices de qualidade do serviço prestado à sociedade e na adequação dos recursos para realização das melhorias na infraestrutura e demais espaços da organização.

Ressalta-se que a alteração do layout da DRV oferecerá grandes avanços quando concluída, pois é a base fundamental para as propostas apresentadas. Mas, ainda antes de concluídas as alterações de *layout* e reforma do espaço físico, a implantação das melhorias de gestão e processos alcançadas por meio da modelagem já permitiu avanços, dentre os quais vale ressaltar:

- i. Fortalecimento da gestão com a redefinição dos papéis e responsabilidades nos níveis estratégicos, tático e operacional;
- ii. Repactuação de metas mais desafiadoras;
- iii. Ampliação de uma hora no tempo de atendimento por dia;
- iv. Organização dos documentos e maior celeridade no encaminhamento para digitalização;
- v. Definição de critérios para atualização das informações no sistema corporativo para atender às alterações oriundas de normas;
- vi. Atualização do site organizacional;
- vii. Ampliação do escopo de serviços prestados através das UAI, gerando maior comodidade aos usuários ao permitir a retirada de documentos em área central de fácil acesso;
- viii. Ampliação dos serviços disponíveis pela Internet, reduzindo o atendimento presencial;
- ix. Higienização do sistema corporativo, reduzindo o custo com documentos emitidos indevidamente;
- x. Redefinição do nível de acesso e permissão do sistema, evitando deslocamento do usuário para serviços restritos à Coordenadoria Administrativa de Trânsito;



- xi. Promoção da inclusão do cidadão, que passa a utilizar os serviços disponíveis via Internet nos telecentros existentes nas Unidades de Atendimento Integrado; e
- xii. Capacitação dos atendentes, reduzindo o tempo de atendimento.

Assim que concluída a revisão do *layout*, maiores são as perspectivas de ganhos, tais como uniformização do atendimento aos usuários e despachantes em local único; eliminação da "ficha verde" e uso exclusivo do cadastro inteligente no portal do site da organização; disponibilização do laudo de vistoria eletrônica, para tornar o processo de vistoria mais célere ao cidadão; e disponibilização do *chek-list* no site da organização, informando ao usuário detalhes sobre os itens verificados na vistoria, o que pode reduzir a quantidade de retornos para conclusão do serviço.

O projeto resultou na construção de três planos de ação para implantação de todas as propostas de melhoria validadas, os quais foram acompanhados no decorrer do ano de 2012. Algumas ações de longo prazo ainda não se viabilizaram, principalmente as que necessitam de maiores recursos orçamentários, a exemplo da revisão do *layout*, citado anteriormente. Atualmente essas ações são acompanhadas por meio do Relatório de Análise de Desvio.

Os indicadores foram definidos durante a execução do projeto, sendo que o de *tempo médio de atendimento* e o de *espera* dependem da revisão do *layout*, na qual serão ampliados os pontos de atendimentos. Já o *tempo médio de realização da vistoria* passou a ser acompanhado junto aos gestores, apresentando melhoras em seus índices, conforme se pode visualizar no Gráfico 5.



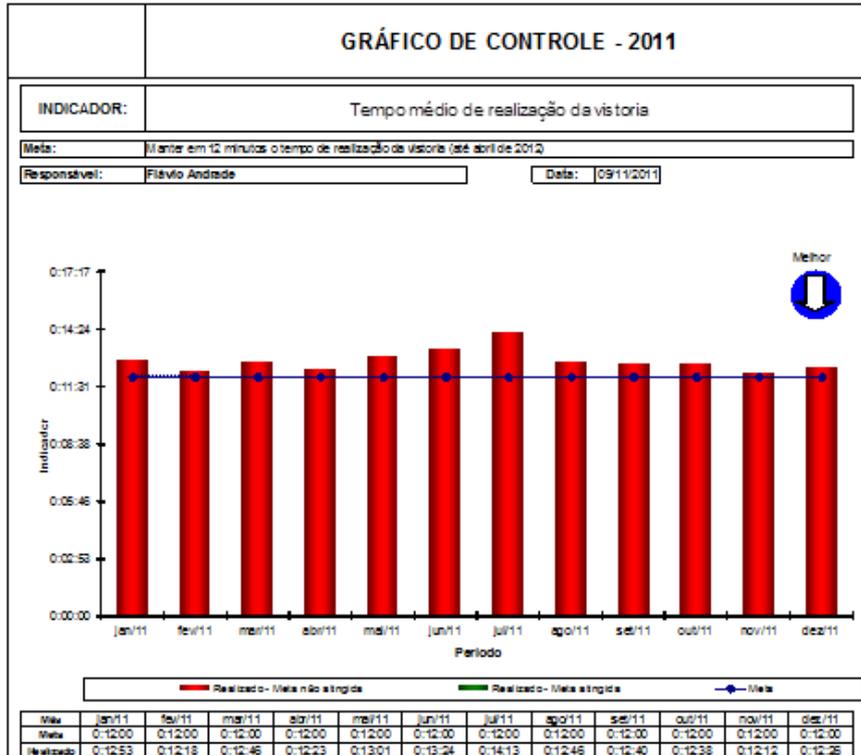


Gráfico 5: Tempo médio de realização da vistoria – 2011. Fonte: Gráfico elaborado pela DCPOP a partir de dados da Virtual Sistemas

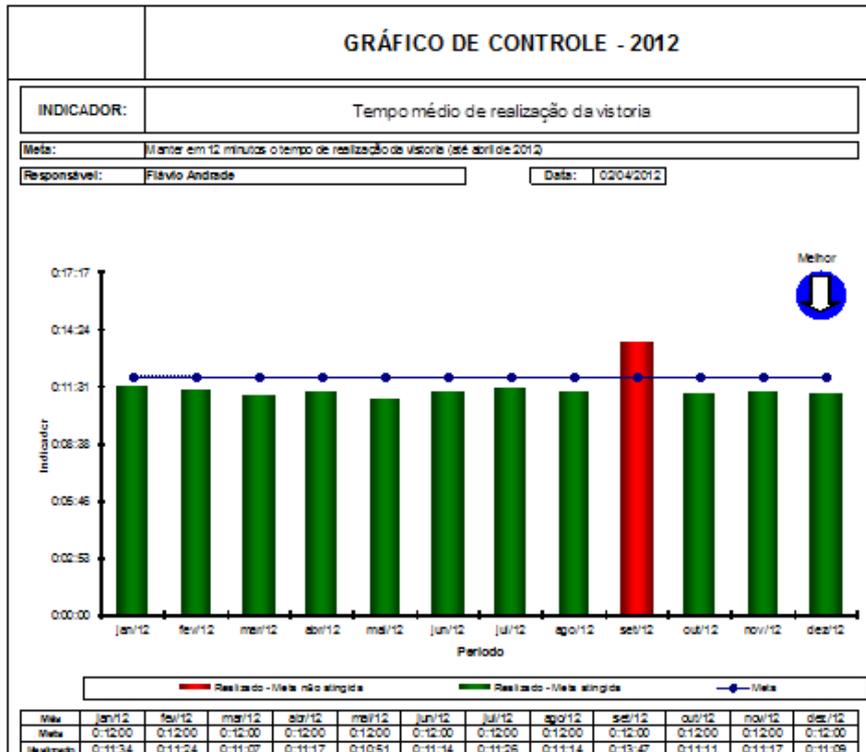


Gráfico 6: Tempo médio de realização da vistoria – 2012. Fonte: Gráfico elaborado pela DCPOP a partir de dados da Virtual Sistemas



A otimização de processos fortalecendo o canal de comunicação entre o Estado e a Sociedade

A Ouvidoria Geral do Estado (OGE) foi criada em seis de agosto de 2004 e representa um canal de interlocução aberto e democrático entre o cidadão e o Governo de Minas. Suas ações são norteadas pelo princípio básico de auxiliar o Poder Executivo na fiscalização e aperfeiçoamento de serviços e atividades públicas.

Esse órgão tem como missão *ouvir, acompanhar e responder às manifestações do cidadão, apresentando as demandas advindas da população aos dirigentes máximos dos órgãos e entidades e ao Governador*. Além disso, busca contribuir para o alcance da excelência da gestão na administração do Estado, por meio da vocalização dos anseios do cidadão em relação aos serviços públicos.

A OGE é composta por seis Ouvidorias Especializadas, responsáveis por receber, tramitar e encaminhar as manifestações dos cidadãos, bem como transmitir-lhes as soluções tomadas, relativas aos serviços e atividades da sua área temática, quais sejam: Ambiental; Educacional; Fazenda, Patrimônio e Licitações Públicas; Polícia (Civil, Militar e Bombeiros); Saúde e Sistema Penitenciário.

Tendo em vista a importância da eficiência da atuação deste órgão, foi demandado pela alta administração da OGE um projeto de melhoria dos processos relacionados ao atendimento das manifestações do cidadão. Este Projeto de Melhoria foi desenvolvido pela DCPOP em parceria com a OGE e teve como escopo os seguintes processos:

- i. Recebimento das manifestações do cidadão e encaminhamento para as Ouvidorias Especializadas;
- ii. Tratamento das manifestações pelas Ouvidorias Especializadas (OE) e encaminhamento para os órgãos e entidades responsáveis;
- iii. Análise, pelas Ouvidorias Especializadas, de suficiência da resposta elaborada pelo órgão ou entidade, devolução para complemento, e encaminhamento da resposta ao cidadão.

O Projeto se iniciou com a definição pela alta gestão do órgão de uma diretriz para o redesenho dos processos: *Tornar o processo de resposta ao manifestante mais célere, por meio da uniformização dos processos de Recebimento das manifestações do cidadão e encaminhamento para as Ouvidorias*



Especializadas e Tratamento das manifestações pelas Ouvidorias Especializadas, encaminhamento para os órgãos e entidades responsáveis e encaminhamento da resposta ao cidadão.

Com vistas a atender a esta diretriz, foram definidos os objetivos a serem alcançados pelo projeto:

- i. Aumentar a produtividade através da modelagem de processos e utilização de tecnologia;
- ii. Agilizar os processos decisórios;
- iii. Melhorar a qualidade dos serviços prestados pela organização;
- iv. Diminuir custos operacionais;
- v. Eliminar/reduzir retrabalho.

Em seguida, passou-se à execução do Projeto, que envolveu as etapas de planejamento, mapeamento da situação atual, *workshop*: sessões de redesenho (levantamento das Oportunidades de Melhoria e elaboração do Plano de Ação de Implantação), definição dos indicadores e metas e identificação de atividades críticas para padronização, trabalhando as metas pactuadas no Acordo de Resultados da OGE, conforme será descrito no tópico a seguir.

Situação atual dos processos

Durante a etapa de mapeamento dos processos foram realizadas reuniões sistemáticas com as equipes envolvidas, considerando como escopo do processo desde o recebimento das manifestações até o encaminhamento da resposta ao manifestante, excluindo-se as atividades realizadas externamente à OGE. Durante essa etapa, foi imprescindível compreender a realidade da execução dos processos: volume de entradas de manifestações; número de funcionários; atividades desempenhadas e sua sequência, além das alçadas de decisão.

Primeiramente, foi mapeada a situação atual do processo de *recebimento das manifestações do cidadão e encaminhamento para as Ouvidorias Especializadas*, gerenciado pela Diretoria de Atendimento (DAT) subordinada à Superintendência de Apoio Técnico. A DAT recebe as manifestações e verifica se se trata de manifestações à Ouvidoria. Caso positivo, as mesmas devem ser inseridas



no sistema TAG⁵, respeitando a opção do manifestante (anônima, sigilosa, identificada). Em seguida, são encaminhadas aos Coordenadores, que são responsáveis por analisar a manifestação e encaminhar às Ouvidorias Especializadas. Caso haja necessidade, a manifestação pode ser desdobrada para uma ou mais ouvidorias especializadas. Quando a OGE recebe uma demanda que não é de sua competência, a mesma deve ser inserida no sistema TAG de acordo com sua especificação (trote, desistência, ligação errada, informação) e o manifestante respondido pelo meio solicitado.

O outro processo analisado foi o *Tratamento das manifestações pelas Ouvidorias Especializadas, encaminhamento para os órgãos e entidades responsáveis e encaminhamento da resposta ao cidadão*. No momento do mapeamento foram identificados oito fluxos distintos para este processo, como descrito de forma geral a seguir: as ouvidorias recebem a manifestação e desbloqueiam-na para análise e tratamento das informações. Em seguida, caso pertinentes, as manifestações são direcionadas ao órgão ou entidade competente, para que eles providenciem a resposta, que é analisada quanto a sua suficiência pelas Ouvidorias Especializadas. Por fim, tem-se o encaminhamento da resposta ao manifestante.

Após a fase de mapeamento, foi realizado *workshop* onde cada Ouvidoria Especializada apresentou o fluxo do seu processo atual, expondo-o para que os demais participantes sugerissem oportunidades de melhoria, as quais foram escritas em *post-its* e coladas nos fluxos. Depois de todas as apresentações, as sugestões foram transpostas para o documento de Oportunidades de Melhoria e discutidas, à luz da diretriz dada pela alta administração, para a validação de quais seriam implementadas por meio do Plano de Ação.

As oportunidades de melhoria identificadas nos processos foram caracterizadas dentre as seguintes causas:

- i. Papéis e competências: definição e distribuição equivocada das competências e tarefas desempenhadas pelas Ouvidorias Especializadas;

⁵ Sistema utilizado para o cadastro e tratamento das manifestações à Ouvidoria Geral do Estado.



- ii. Tecnologia da informação – TAG: rigidez no sistema, impossibilitando adequações por parte da OGE de forma a facilitar sua utilização;
- iii. Comunicação: a comunicação entre as Ouvidorias Especializadas e os órgãos e entidades por vezes é falha, os termos e meios de comunicação utilizados não são padronizados e falta divulgação da atuação e competências da OGE;
- iv. Temporalidade: não cumprimento do prazo de resposta dos órgãos e entidades às manifestações, comprometendo também o prazo de resposta ao cidadão;
- v. Padronização do tratamento: falta de padronização dos procedimentos para tratamento das manifestações em todas as Ouvidorias Especializadas.

A avaliação da situação atual, perpassando todos os problemas identificados, forneceu elementos para a proposição de melhorias a serem implementadas nos processos trabalhados, buscando a uniformização e otimização dos mesmos, bem como a qualidade dos serviços prestados. Assim, durante as sessões de redesenho, foram levantadas propostas a partir das sugestões que estivessem alinhadas às diretrizes da alta administração da OGE, visando corrigir os problemas identificados, acima relatados.

As principais propostas geradas se deram no sentido de reorganizar os papéis no decorrer do tratamento das manifestações, a partir da definição dos atores que as tratarão nos órgãos e entidades, e da distribuição das tarefas entre a equipe das Ouvidorias Especializadas, definindo os momentos em que é imprescindível a participação do próprio Ouvidor Especializado.

Além disso, foi proposta a padronização da identidade visual da Ouvidoria, abrangendo os pareceres emitidos pelas Ouvidorias Especializadas e as cartas de resposta aos manifestantes; os termos utilizados na OGE, através de um glossário a ser disponibilizado a todos os atores que acessam o sistema; e os procedimentos a serem adotados durante o tratamento das manifestações.

Com relação ao sistema de informação utilizado pela OGE, foram propostas adequações, de forma que ele se torne mais ágil; a criação de campos de preenchimento obrigatório pelo manifestante, de acordo com o tipo de manifestação; além da parceria com todos os órgãos para que os mesmos tenham acesso ao sistema.



No que tange à comunicação, foi sugerido que seja divulgada corretamente a atuação e competência da OGE, por meio de um Plano de Comunicação a ser aplicado em todo o Estado, ampliando a divulgação tanto internamente aos órgãos e entidades estaduais quanto aos cidadãos.

Por fim, com relação à temporalidade, foi sugerido que o prazo para tratamento da demanda nas Ouvidorias Especializadas, desde o recebimento da manifestação até o seu encaminhamento para os órgãos, seja definido e padronizado, para tentar diminuir o tempo de resposta ao manifestante. Além disso, foi sugerido que a DAT elaborasse e utilizasse um *check list* contendo quais informações devem ser solicitadas ao manifestante de acordo com o tipo de manifestação, reduzindo a necessidade de parar a tramitação da manifestação para solicitar informações complementares.

Destaca-se que, para cada proposta de melhoria elencada acima, foram definidas ações, responsáveis e prazos para implantação, conforme Plano de Ação que, na data de 17/03/2013, apresentava **68%** das ações já implementadas, gerando resultados consideráveis para o órgão e para os cidadãos.

Após a etapa de redesenho dos processos, passou-se à análise de indicadores e metas, que possibilitam definir o que será medido no processo para controle de sua execução e, conseqüentemente, tentar mantê-la em conformidade com o que é esperado e definido como diretriz.

O ideal é que sejam definidos alguns indicadores do processo que consigam captar e medir os efeitos das mudanças introduzidas. A OGE já apresentava dois indicadores de processo com os quais vinha acompanhando o seu desempenho (*Tempo Médio para conclusão de manifestações* e *Índice de Resolubilidade*) e, assim, optou-se por mantê-los e direcionar esforços para que as metas definidas fossem atingidas.

Nota-se que, no início da execução do projeto (junho de 2012), os dois indicadores apresentavam os resultados ilustrados na Tabela 1.



Ouvidoria Especializada	Tempo médio para conclusão de manifestações (dias)	Meta	Farol	Índice de resolubilidade (porcentagem)	Meta	Farol
Ouvidoria Ambiental	90,42	100	😊	93,81	94	😞
Ouvidoria Educacional	90,36	56	😞	91,22	93	😞
Ouvidoria de Fazenda, Licitações e Patrimônio Público	23,32	52	😊	98,79	95	😊
Ouvidoria de Polícia	192,73	135	😞	92,21	88	😊
Ouvidoria de Saúde	59,16	100	😊	89,45	91	😞
Ouvidoria do Sistema Penitenciário	245,96	136	😞	77,53	81	😞

Tabela 1: indicadores de tempo médio e resolubilidade da OGE – jun/2012. Fonte: Elaborada pela DCPOP a partir de dados da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação/OGE.

Conforme averiguado durante acompanhamento realizado junto ao órgão após a implantação de parte das ações do plano de melhoria (68%), tais indicadores sofreram as seguintes alterações, conforme Tabela 2.

Ouvidoria Especializada	Tempo médio para conclusão de manifestações (dias)	Meta	Farol	Índice de resolubilidade (porcentagem)	Meta	Farol
Ouvidoria Ambiental	58,1	100	😊	96,17	94	😊
Ouvidoria Educacional	56,14	56	😞	94,45	93	😊
Ouvidoria de Fazenda, Licitações e Patrimônio Público	16,72	52	😊	98,97	95	😊
Ouvidoria de Polícia	93,48	135	😊	92,29	88	😊
Ouvidoria de Saúde	48,47	100	😊	90,22	91	😊
Ouvidoria do Sistema Penitenciário	279,91	136	😞	83,9	81	😊

Tabela 2: indicadores de tempo médio e resolubilidade da OGE – fev/2013. Fonte: Elaborada pela DCPOP a partir de dados da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação/OGE.

Pode-se verificar que os índices de *tempo médio para conclusão das manifestações* e de *resolubilidade das manifestações* melhorou consideravelmente, demonstrando que as ações de melhoria já implantadas trouxeram impactos positivos tanto no tempo gasto para tratar as manifestações quanto na quantidade de manifestações respondidas ao manifestante.



Entretanto, o acompanhamento destes indicadores deve ser contínuo, de forma que se possa traçar metas mais desafiadoras e alcançar resultados ainda mais satisfatórios, garantindo prazos menores e maiores índices de resolubilidade para as manifestações.

Resultados esperados

A partir da implementação das sugestões de melhoria, busca-se aprimorar os serviços prestados, tornando o processo mais célere e garantindo respostas de qualidade ao cidadão.

Busca-se, ainda, uniformizar o processo de tratamento das manifestações nas Ouvidorias Especializadas, vez que foram mapeados oito fluxos distintos para o processo no decorrer do Projeto de Melhoria, os quais foram redesenhados e padronizados, para que o processo de tratamento das manifestações seja o mesmo, independentemente da área temática.

Através da padronização dos fluxos tem-se como benefício aproximar cada vez mais os serviços prestados pelas Ouvidorias Especializadas, criando uma visão sistêmica dos processos da Ouvidoria Geral, e garantindo maior qualidade às respostas dadas ao cidadão.

Cabe ressaltar que o acompanhamento dos resultados alcançados, do Plano de Ação de Implantação e dos indicadores é fundamental para garantir o cumprimento do que foi planejado, bem como para permitir a avaliação das ações propostas e implantadas, identificando possíveis desvios e permitindo a adoção de medidas corretivas, sempre que necessário, melhorando continuamente os processos e garantindo ao cidadão um canal efetivo de comunicação com o Estado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo apresentar a experiência e resultados alcançados e esperados a partir da otimização de processos em duas organizações do Governo de Minas Gerais. Buscou-se, a partir da abordagem dos exemplos de casos práticos, ilustrar o potencial das iniciativas de gestão de processos para a prestação de serviços públicos de maior qualidade para os cidadãos.



Para possibilitar maior compreensão dos temas abordados, foi apresentada uma breve revisão bibliográfica. A apresentação dos casos possibilitou demonstrar que a aplicação da metodologia para a realização de projetos de melhoria facilita o alcance de melhorias de desempenho e resultados nos serviços prestados, bem como favorece uma revisão de todo o contexto em que os processos são executados, a partir da realização de um diagnóstico no qual se avalia aspectos como força de trabalho, estrutura de tecnologia e informação, estrutura física (*layout*), análise de demanda, dentre outros.

Assim, são avaliadas não apenas as atividades que compõem os processos, mas toda a estrutura, recursos e elementos que exercem impacto sobre eles, permitindo uma análise completa do contexto de prestação dos serviços e maiores possibilidades de melhoria dos mesmos.

Tecendo-se uma interface com a revisão literária realizada, percebe-se, nos casos apresentados, certa dificuldade em fazer com que gestores e executores adotem uma perspectiva mais sistêmica com relação ao trabalho realizado, buscando o *ótimo global* em detrimento do *local*. Ao mesmo tempo, ambos os casos ilustram a importância e benefícios de se adotar tal visão para a geração de serviços públicos de maior qualidade, evitando-se retrabalhos e aprimorando a comunicação entre as unidades envolvidas nos processos.

Foram tratados, em sua maioria, processos primários, com interface direta com os cidadãos. Como visto, tais processos tendem a ser críticos, uma vez que desvios e erros são, em geral, diretamente percebidos pelos cidadãos, afetando a imagem e credibilidade da organização (e por consequência, do governo) junto aos mesmos. No caso do registro de veículos, o índice de atendimentos de retorno ilustra esta situação, na medida em que evidencia a impossibilidade de conclusão do serviço em um único atendimento, motivado principalmente por desalinhamento das informações que chegam ao usuário. Neste caso, a visão sistêmica do processo, compreendendo-se e analisando-se todas as etapas necessárias para a conclusão do serviço, desde a comunicação com o cidadão, informando-o dos procedimentos e documentos necessários, até a entrega efetiva do serviço, mostrou-se fundamental para a melhoria do mesmo.



O fato de grande parte dos processos do setor público serem interfuncionais, e operados sob uma estrutura em geral hierárquica e funcional, representa um grande desafio para a otimização de processos, exigindo um esforço considerável no sentido da integração e comunicação entre as áreas.

Outro fator importante, observado em ambos os casos, refere-se ao alinhamento entre a agenda estratégica definida pela organização e o projeto de melhoria de processos, com fins de se gerar maior valor aos beneficiários. Nos casos apresentados, ambas as iniciativas se deram por demanda da alta gestão, que patrocinou o projeto, sendo fundamental para que os resultados fossem possíveis, mesmo em meio a um contexto de resistências. O patrocínio da alta gestão foi também fundamental para permitir a reconfiguração de regras e procedimentos, possibilitando processos mais confiáveis, flexíveis e integrados.

Os casos ilustraram ainda o quão fundamental é que a condução do projeto de melhoria seja realizada de forma participativa, envolvendo os principais atores em todas as etapas, desde o planejamento, mapeamento e proposições de melhorias no redesenho, até a implantação das mesmas. Desta forma, torna-se mais provável que os atores sintam-se parte da mudança e não vítima dela, reduzindo-se possíveis resistências e alinhando-se expectativas e entendimentos quanto às diretrizes definidas e resultados esperados.

Tal participação favorece, ainda, a implantação das propostas de melhoria, etapa essencial para o alcance efetivo de resultados. Em ambos os casos, o envolvimento dos atores foi fundamental para facilitar a implantação das melhorias e permitir o alcance de resultados.

Por fim, percebe-se que, por vezes, alterações relativamente simples (como a revisão e redefinição de responsabilidades e competências, observadas em ambos os casos) podem gerar melhorias e resultados significativos, contribuindo para a redução de desperdícios e retrabalhos e para a melhoria da comunicação entre as diversas áreas envolvidas nos processos.

Assim, a gestão e otimização de processos apresenta considerável potencial para contribuir para a prestação de serviços públicos com maior qualidade, na medida em que favorece a análise daquilo que agrega ou não valor, buscando eliminar o que não faz sentido.



Nos casos apresentados, pode-se elencar como principais resultados alcançados ou esperados a partir da gestão e otimização de processos o fortalecimento da gestão e redefinição de papéis e responsabilidades nos níveis estratégicos, tático e operacional; a revisão e repactuação de metas mais desafiadoras; maior qualidade do atendimento prestado ao cidadão; melhoria da comunicação entre as unidades e com os beneficiários; maior controle dos processos e atividades, gerando maior confiabilidade e segurança, e favorecendo a tomada de decisões dos gestores; capacitação dos envolvidos, elevando o potencial dos mesmos para a realização das atividades; melhor uso dos recursos disponíveis (humanos, tecnológicos e financeiros) e melhor alocação dos mesmos.

Espera-se que o artigo tenha contribuído para demonstrar o potencial de geração de melhores resultados que a gestão e otimização de processos traz para as organizações públicas, com iniciativas relativamente simples e que não envolvem grande aporte de recursos adicionais, mas perpassam justamente a melhor utilização daqueles disponíveis. Ademais, espera-se ainda que o trabalho apresentado inspire gestores governamentais a repensarem a forma como gerenciam o funcionamento das organizações sob sua responsabilidade e busquem a melhoria contínua da qualidade dos serviços públicos prestados, visando à satisfação e ao atendimento das necessidades dos cidadãos, para a construção de um país melhor para todos.



REFERÊNCIAS

BALDAM, R., et al. **Gerenciamento de Processos de Negócios: Business Process Management**. São Paulo: Erica, 2007.

BRASIL. Código nacional de transito. **Código de transito brasileiro**: (lei n. 9.503, de 23 - 9 - 1997). São Paulo: Sugestões Literarias, 1997.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Gerenciamento da rotina do trabalho de dia-a-dia. Belo Horizonte**. Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CAULLIRAUX, H. YUKI, M. (org) **Gestão Pública e Reforma Administrativa**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CONTADOR, J.C. **Gestão de Operações**: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos - Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais – usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o future de sua empresa**. São Paulo: Markon Books, 1994.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio e outros. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, São Paulo, 2010.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Guia para Melhoria de Processos do Governo de Minas Gerais**. Minas Gerais, 2011. Disponível em <http://www.egov.mg.gov.br/Guia_para_melhoria_dos_processos-71>

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Guia para Gestão da Rotina de Processos do Governo de Minas Gerais**. Minas Gerais, 2012. Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br/gestao-governamental/gestao-de-processos/metodologias-de-gestao/metodologias-caderno-2>>

MINAS GERAIS. **Descomplicar**: Unidade de Atendimento Integrado. Acesso em: 18 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.descomplicar.mg.gov.br/uais>>

MINAS GERAIS. **DETRAN: Glossário**. Acesso em 18 mar. 2013. Disponível em: <<https://www.detran.mg.gov.br/duvidas-frequentes/glossario>>



MINAS GERAIS. **Relatório de Modelagem de Processos: Ouvidoria Geral do Estado.** Minas Gerais, 2012.

MINAS GERAIS. **Relatório de Modelagem de Processos: Divisão de Registro de Veículos.** Minas Gerais, 2011.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: São Paulo Atlas, 2003.

MONTEIRO, Paulo Rogério da Silva. **Grande BH tem maior aumento de frota de veículos por habitante do país.** Jornal O GLOBO. Acesso em 18 mar. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2012/10/grande-bh-tem-maior-aumento-de-frota-de-veiculos-por-habitante-do-pais.html>>

SALERNO, Mario Sergio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação.** São Paulo: Atlas. 1999.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** São Paulo: Atlas, 2009.



AUTORIA

Ana Flávia de Castro Morais – Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Endereço eletrônico: ana.morais@planejamento.mg.gov.br

Andréa Mara da Cruz Rocha

Rogério Luis Massensini

Vanice Cardoso Ferreira – SEPLAG-MG /Diretora Central de Políticas de Otimização de Processos.

Endereço eletrônico: vanice.ferreira@planejamento.mg.gov.br

