

ESCRITÓRIO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO SOBRE AS FORMAS DE ATUAÇÃO

PROCESSES OFFICE IN THE PUBLIC SERVICE: A STUDY ON THE WAYS OF OPERATION

Laura Mie de Azevedo Nicida¹; Antonio Rodrigues de Andrade²

Resumo

Em um cenário onde eficiência, transparência, acesso à informação e resultados rápidos são cada vez mais exigidos, a gestão baseada em funções é substituída pela gestão baseada em processos. Na abordagem teórica, o presente artigo analisa alguns conceitos-chaves de Gestão de Processos tornando possível observar a importância do acesso à informação e a possibilidade de troca de experiências com outros campos de conhecimento, foi possível observar também as vantagens da gestão de processos para o serviço público; Já na abordagem prática, foi feita uma análise de sete escritórios de processos presentes no serviço público brasileiro, demonstrando seu grau de intervencionismo nos processos a partir da forma de atuação - direcionadora, servidora ou facilitadora -, para assim definir o grau de maturidade dessa forma de gestão no cenário público atual. Foi possível concluir que a gestão pública brasileira ainda não atingiu um grau de maturidade alta, entretanto, ela tem o potencial de evoluir.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Processos; Escritório de Processos; Acesso à Informação; Serviço público brasileiro.

Abstract

In a scenario where efficiency, transparency, access to information and fast results are increasingly required, role-based management is replaced by process-based management. In the theoretical approach, this article analyzes some key concepts of Business Process Management making it possible to observe the importance of access to information and the possibility of exchanging experiences with other fields of knowledge, it was also possible to observe the advantages of Business Process Management for the public service; In the practical approach, an analysis was made of seven Business Process Office present in the Brazilian public service, demonstrating their degree of interventionism in the processes based on the form of performance - guiding, serving or facilitating - in order to define the degree of maturity in this way management in the current public scenario. It was possible to conclude that Brazilian public management has not yet reached a high degree of maturity, however, it has the potential to evolve.

KEYWORDS: Process Management; Business Process Office; Access to Information; Brazilian Public Service

¹ Bacharel em Arquivologia pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. E-mail: laura.nicida@edu.unirio.br

² Doutor em Ciência da Engenharia de Transportes pela UFRJ. Professor adjunto da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio). E-mail: antonio.andrade@unirio.br

1. INTRODUÇÃO

No universo das estruturas organizacionais contemporâneas, aspectos como eficiência, transparência, acesso à informação e resultados rápidos têm sido cada vez mais exigidos. Mediante esse quadro, a gestão baseada em funções tem sido substituída pela gestão baseada em processos. Verifica-se, ainda, que a implantação dessa modalidade de Gestão de Processos tem ocorrido tanto em organizações privadas quanto em organizações públicas. Assim, diante da necessidade constante e permanente de aprimoramento dos processos, o Escritório de Processos ganha grande relevância como componente da estrutura organizacional da instituição (BPM CBOOK, 2013; Camargo, 2017).

Nesse sentido, o Escritório de Processos tem o papel de apoiar essas organizações no que tange a Gestão de Processos, assumindo diferentes formas e modelos, de acordo com o contexto organizacional de cada instituição, atuando a partir de uma visão holística sobre os processos. Neste estudo serão apresentadas três formas de atuação - direcionadora, servidora e facilitadora - encontradas em sete Escritórios de Processos, de instituições públicas, que possuem papéis diferentes perante a sociedade brasileira.

Com o objetivo de abordar experiências de Escritórios de Processos no Serviço Público este artigo, além desta introdução, está dividido nas seguintes partes: abordagem teórica onde se apresenta o referencial teórico relacionado com a Gestão de Processos e os escritórios pertinentes, metodologia explicando o método do estudo, abordagem prática onde se apresentam os casos deste estudo e considerações finais.

2. METODOLOGIA

O estudo se caracteriza como uma pesquisa qualitativa, apresentada sob a forma de estudo de caso múltiplo, com a proposta de refletir sobre a atuação dos Escritório de Processos no serviço público. A pesquisa teve início com a realização de uma pesquisa por teóricos que analisam diferentes aspectos relacionados às temáticas: (I) o que é a Gestão de Processos (da qual o Escritório de Processos faz parte), (II) a atuação da Gestão de Processos no serviço público e (III) a definição e as formas de atuação de Escritórios de Processos que nos permitiu uma maior aproximação com o nosso objeto de estudo. A seguir realizamos uma pesquisa exploratória em sites governamentais para identificação de Escritórios de Processo de atuação em diferentes regiões dentro do Brasil.

Na sequência, entre os sites governamentais pesquisados, foram selecionados, de forma aleatória, sete Escritórios de Processos que estavam associados a nossa temática, são eles: Agência Nacional de Vigilância Sanitária, Universidade Federal de Pelotas, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Secretaria da Fazenda do Estado de Mato Grosso, Governo do Estado do Mato Grosso do Sul, Ministério Público Federal e Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Uma vez selecionados esses Escritórios de Processos realizamos um cruzamento das informações obtidas em nosso referencial teórico com os conteúdos e procedimentos encontrados nesses Escritórios. Em outras palavras, analisamos a relação entre as formas de atuação dos Escritórios de Processos a partir da teoria encontrada em nosso referencial, os Escritórios de Processos na prática e seus resultados na gestão do serviço público.

3. GESTÃO DE PROCESSOS (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

Realizamos processos em diversas atividades cotidianas: cozinhar, estudar, trabalhar... Todos esses processos seguem alguma ordem, algumas mais eficientes que as outras e para isso a gestão de processos é útil. Em tempos recentes, as organizações têm sido cada vez mais pressionadas a atuar com eficiência e a apresentar resultados rápidos. Surge, então, um novo olhar sobre elas, onde as

instituições com estruturas hierárquicas, verticalizadas, rígidas e com uma gestão funcional, tem dado lugar a um formato de organização integrada, com processos flexíveis e que, portanto, passam a aderir uma nova forma de gerenciamento, a Gestão de Processos (Camargo, 2017).

De acordo com o BPM CBOK (2013), a Gestão de Processos representa um novo olhar sobre as estruturas tradicionais de organizações a partir da modelagem, análise, desenho, tratamento de informações, medição de desempenho e transformação de processos que por sua vez promoverá maior visibilidade, responsabilidade e capacidade de adaptação dos processos de uma organização. Desta forma, a partir de desenhos, feedbacks, análises e redesenhos, os resultados dos processos sempre estarão no máximo de sua eficiência.

Tendo em vista que cada organização possui suas particularidades, ritmos e dinâmicas diferentes, o *Business Process Management* (BPM), Gestão de Processos de Negócio ou, simplesmente, Gestão de Processos é um esforço contínuo e permanente que exigirá a colaboração de todos os setores da organização para que os resultados atinjam às expectativas que vão sendo criadas (BPM CBOK, 2013).

Através dos estudos encontrados observamos o uso de duas expressões, que à primeira vista parecem muito próximas, mas que se diferenciam quanto a seus significados, trata-se da “gestão por processos” e “gestão de processos”. Uma forma de entendermos essa diferença seria analisando o uso das preposições em cada termo: “POR” tem o sentido de “através de” (Dicio, 2021b) e “DE” tem o sentido de “uso” (Dicio, 2021a). Assim, tomando por base esses sentidos, teríamos na “gestão POR processos” a visualização dos processos de uma organização como um todo integrado, horizontal e interdepartamental, uma gestão baseada em processos “através de” toda a organização, sendo assim pode-se considerar a gestão por processos uma espécie de “etapa final” da Gestão de Processos;

Enquanto na “gestão DE processos” reconheceríamos os processos da organização, mas não necessariamente gerenciaríamos a organização de maneira integrada, horizontal e interdepartamental. Ela faria sim o uso de processos, entretanto, não seria, necessariamente, uma gestão baseada em processos através de toda a organização. Por exemplo, uma organização poderia ser gerida por funções (departamento de Marketing, Recursos Humanos, Logística...) e fazer a Gestão de Processos que são horizontais a essas funções de modo simultâneo. Ou seja, quem faz a gestão POR processos também faz a gestão DE processos, mas nem toda gestão DE processos pode ser reconhecida como uma gestão POR processos.

Para além da eficiência, a Gestão de Processos pode proporcionar a transparência e o acesso às informações de uma instituição. Essa face da metodologia de Gestão de Processos pode ser útil para alguns campos de conhecimento, como por exemplo, o caso da Ciência da Informação: na gestão de documentos arquivísticos, uma boa prática da Gestão de Processos será uma grande facilitadora para a classificação de documentos, visto que a Gestão de Processos tornará transparente o mecanismo administrativo de uma instituição, sendo assim, todas as funções, atividades e estruturas organizacionais de uma instituição serão mapeadas, mapeamento este semelhante à tarefa de investigação e identificação de documentos na metodologia da classificação (Melo & Rodrigues, 2014).

No momento em que a Ciência da Informação se ocupa com “a geração, coleta, organização, interpretação, armazenamento, recuperação, disseminação, transformação e uso da informação, com ênfase particular, na aplicação de tecnologias modernas nestas áreas” (Capurro & Hjørland, 2007, p. 168) é possível inferir que a Gestão de Processos tem metodologias que podem vir a contribuir nas metodologias de tratamento da informação da Ciência da Informação, assim como também, a Ciência da Informação pode vir a contribuir nas metodologias da Gestão de Processos.

4. GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO

“Dado o contexto atual mais complexo em que as organizações estão inseridas, a pressão por eficiência e resultados exercida é crescente, principalmente para as organizações públicas” (Brodbeck et al., 2013, p. 3). Conforme dito anteriormente, além de agilidade e eficiência que a Gestão

de Processos tem o potencial de oferecer, existe, ainda, o potencial de ser útil para o impulsionamento de adaptações requeridas por novas legislações (ou legislações que sofreram mudanças) (Brodbeck et al., 2013).

Por exemplo, com a implementação da Gestão de Processos (mapeamentos, desenhos, análises e redesenhos dos processos) todos os processos e estruturas de um órgão se tornarão transparentes e acessíveis ao público, logo, propulsor à promoção de acesso à informação ao público, contribuindo, então, para a aplicação da Lei de Acesso à Informação Pública - LAI (Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011) (Lei de Acesso à Informação, 2011). Este exemplo demonstrou então dois produtos da Gestão de Processos: (I) a instituição terá maior facilidade para se adaptar frente ao que foi requisitado pela nova legislação e (II) promoveu o acesso à informação.

No escopo do acesso à informação, é importante ressaltar que “o acesso à informação é essencial para garantir que as políticas públicas implementadas pelos governos sejam potencializadas – desde seu planejamento, até sua execução e avaliação – pela participação dos cidadãos” (Medeiros et al., 2013, p. 67). Isto é, a transparência proporcionada pela Gestão de Processos em conjunto com a Lei de Acesso à Informação, por sua vez, se tornaria promotora do acesso à informação, a qual refletiria na sociedade com uma maior participação do público e, conseqüentemente, minimizadora da corrupção e portanto, um dos fatores essenciais para a consolidação da democracia no país (Medeiros et al., 2013). Ainda assim é importante salientar que o acesso à informação e a transparência são apenas alguns dos fatores essenciais para a consolidação de um regime democrático no país, visto que estas sozinhas não garantem o funcionamento desejado pela atividade pública, “mas sem eles é improvável que tal atividade ocorra sequer de maneira razoável” (Medeiros et al., 2013, p. 71).

Para a melhora de eficiência, a gestão de processos auxiliará o serviço público diminuindo a quantidade de retrabalhos; tornando os processos mais rápidos e objetivos; melhorando a comunicação; entregando um serviço de cada vez mais qualidade para a população através do constante acompanhamento e aprimoramento dos processos; aumentando o grau de integração entre setores; diminuindo desperdícios de tempo, energia e dinheiro.

5. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O Escritório de Processos (EP) é um instrumento desenvolvido sobre medida para cada organização, isto é, para organizações grandes ele terá uma função, para organizações médias e para as pequenas ele terá outras funções. Além disso, o EP terá menos funções em organizações mais maduras e mais funções em organizações menos maduras. Ele irá promover a integração entre a teoria e a prática da Gestão de Processos de acordo com o crescimento e a necessidade da organização (BPM CBOK, 2013).

O Escritório de Processos atende a uma necessidade de se institucionalizar a Gestão de Processos, fazendo com que ela se torne uma parte de um todo, integrada e alinhada constantemente à rotina de atividades e da cultura da organização. Desta forma, para além da teoria da Business Process Management, o Escritório de Processos tem o papel de tornar útil e efetiva a Gestão de Processos para a organização (Pinho, 2008).

O Escritório de Processos promoverá, ainda, uma abordagem consistente ao criar políticas e normas para processos e ao trabalhar com as áreas da organização a fim de coordenar os padrões, evitar retrabalhos, ambigüidades, desperdícios e falta de clareza (BPM CBOK, 2013). É importante ressaltar que o Escritório de Processos não aponta a direção que deve seguir, e sim desempenha um papel fundamental de oferecer suporte à organização (Tregear et al., 2010).

De acordo com Tregear et al (2010) um desenvolvimento eficiente do Escritório de Processos poderá ser dividido em oito etapas chaves: (I) preparar e planejar; (II) conscientizar os profissionais da organização sobre a Gestão de Processos; (III) capacitar os profissionais da organização sobre as práticas da Gestão de Processos; (IV) construir e operar o escritório; (V) comunicar e di-

vulgar os progressos adquiridos com a implementação da Gestão de Processos; (VI) gerir mudanças para organização, isto é, fazer acontecer as mudanças na organização de fato, “tirar os projetos do papel”, agregando valor para a organização; (VII) demonstrar a melhoria de processos, colocar em prática a teoria através de projetos pilotos; (VIII) aprimorar constantemente.

Já para Lecom (2017), a estruturação do Escritório de Processos será dividido em quatro etapas chaves: (I) divulgar e conscientizar a ideia de BPM para todos colaboradores da organização; (II) desenvolver e fazer a manutenção da BPM na organização; (III) capacitar e desenvolver competências na BPM; (IV) gerir projetos a partir de diagnósticos com o fim de aprimoramento dos processos da BPM.

Ou seja, para ambos, as principais etapas pelas quais um Escritório de Processos deve passar para se tornar um instrumento eficiente deverão envolver o planejamento, a conscientização e capacitação de todos os envolvidos nos processos (independente do nível hierárquico), uma comunicação integrada à toda organização, execução e manutenção de processos e aprimorar os processos a partir de diagnósticos e feedbacks, etapas as quais levam ao principal papel desempenhado pelo Escritório de Processos: “a chave para melhoria e gerenciamento baseado em processos bem sucedidos” (Tregear et al., 2010, p. 35).

Para Lecom (2017) existem duas formas de atuação dos Escritório de Processos: (I) escritórios realizadores de processos, que seriam comuns em organizações que ainda estão na fase inicial da implantação da Gestão de Processos, onde o Escritório de Processos atua como interventor modelando os processos e executando mudanças necessárias; (II) e os escritórios orientadores da prática, que seriam mais comuns em organizações que estão em uma fase mais avançada da Gestão de Processos, onde os executores de mudanças dos processos são os próprios colaboradores da organização que atuam com seus respectivos processos, sendo orientados pelos escritórios.

Já para Tregear et al (2010) seriam três as formas de atuação dos Escritório de Processos: (I) direcionadora, onde o Escritório de Processos atua com a autoridade de intervir diretamente nos processos de acordo com as práticas da BPM; (II) servidora, onde o Escritório de Processos não intervirá diretamente nos processos, ele irá orientar e influenciar os colaboradores da organização sobre a Gestão de Processos; (III) facilitadora, onde o Escritório de Processos atuará de forma híbrida, orientando sempre e intervindo quando necessário.

Nas duas formas de denominação dos modelos de Escritório de Processos observamos uma diferença quanto ao seu grau de intervenção, uns mais e outros menos intervencionistas. Nenhum deles estaria mais certo ou errado, mas sim, conforme o aumento da maturidade ou conforme o engajamento dos colaboradores de uma organização é natural que um modelo menos intervencionista se torne o modelo vigente. Para este estudo será utilizada a nomenclatura dada por Tregear et al (2010), visto que possui uma possibilidade a mais que a nomenclatura de Lecom (2017).

O papel do Escritório de Processos, independente do modelo e/ou maturidade da organização, nunca será nulo, isto é, tem um papel permanente no escopo de uma organização que atuará com a Gestão de Processos, visto que os processos de uma organização sempre deverão ser acompanhados e diagnosticados a fim de buscar a máxima eficiência e a melhor entrega de serviço para o cliente, ou no caso do serviço público, para o cidadão (Tregear et al., 2010).

6. RESULTADO E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentadas as sete instituições públicas com um breve histórico de atuação, a definição, responsabilidades que dão para seus EP's e a análise da forma de atuação de cada uma.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária

É uma autarquia sob regime especial, que tem sede e foro no Distrito Federal, e está presente em todo o território nacional por meio das coordenações de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados. Tem por finalidade institucional promover a

proteção da saúde da população, por intermédio do controle sanitário da produção e consumo de produtos e serviços submetidos à vigilância sanitária, inclusive dos ambientes, dos processos, dos insumos e das tecnologias a eles relacionados, bem como o controle de portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados (ANVISA, 2021b, n.p)

No site da ANVISA o Escritório de Processos está definido como “unidade que promove a prática da Gestão por Processos em toda a organização, com o objetivo de transformar, padronizar e garantir a melhoria contínua dos processos” (ANVISA, 2021a) e dentre as responsabilidades estão:

Definir métodos, modelos, transferência de conhecimentos, projetos e ferramentas para melhoria de processos; coordenar projetos de transformação de processos; acompanhar os avanços alcançados; apoiar projetos de melhorias das unidades; difundir e compartilhar conhecimentos adquiridos; manter a arquitetura de processos atualizada; acompanhar o desempenho dos processos e os reporta às instâncias superiores; gerenciar programas educacionais de melhoria de processo; apoiar os donos dos processos no trabalho de melhoria; desenvolver e difundir uma cultura orientada a processos; e comunicar os benefícios alcançados com a gestão por processos (ANVISA, 2021a, n.p.)

De acordo com as responsabilidades do Escritório de Processos da ANVISA, este possui responsabilidades de rotina e contínuas para com a organização, de modo que os processos se mantenham sempre atualizados. A partir dessas responsabilidades rotineiras, o escritório tem a possibilidade de vir a propor mudanças processuais para toda a organização se necessário, sendo assim, é possível concluir que sua forma de atuação é facilitadora.

A segunda instituição pesquisada é a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), uma instituição de ensino superior pública do estado do Rio Grande do Sul, com sede administrativa no município de Pelotas. Ela é mantida pelo Governo Federal, possui como missão “promover a formação integral e permanente do profissional, construindo o conhecimento e a cultura, comprometidos com os valores da vida, com a construção e o progresso da sociedade” (UFPEL, 2021, n.p.).

Na UFPEL (UFPEL, 2018) o Escritório de Processos está definido como o responsável pela guarda e disseminação de metodologias, além de ser fonte de orientação e coordenação das iniciativas de gestão e melhoria de processos. Entre as suas responsabilidades estão: a implementação de Gestão de Processos; identificação, desenvolvimento e difusão interna de metodologias e melhores práticas para os processos; implantação de melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Sendo assim, visto que o EP da UFPEL tem o papel de orientar e coordenar iniciativas, assim como também tem um papel ativo ao implementar, identificar e desenvolver metodologias é possível concluir que sua forma de atuação é facilitadora.

A terceira instituição pesquisada é a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, uma fundação vinculada ao Ministério da Educação (MEC) que atua na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em todos os estados brasileiros a partir de avaliações, investimentos, promoções, divulgações e fomentos (CAPES, 2021a). Para CAPES a missão de seu Escritório de Processos é:

Centralizar as iniciativas que possuem como objetivo fim ou que permeiam o mapeamento, análise e monitoramento de processos, incluindo a especificação de requisitos de sistema, o mapeamento da Cadeia de Valor [atividades desempenhadas pela organização] e os processos que a ela se relacionam (CAPES, 2021b, n.p.).

Além da missão, o site lista as vantagens da Gestão de Processos para a CAPES: agilidade e modernização na rotina, mais efetividade, sustentabilidade nas atividades, mais confiabilidade nos processos. Para mais das vantagens para a CAPES, o site disponibiliza as vantagens para o próprio servidor: diminuir o retrabalho, documentação das atividades, mais eficiência (mais qualidade e produtividade) e maior satisfação no uso das tecnologias (CAPES, 2021b).

Como o EP da CAPES faz a centralização das iniciativas para manutenção dos processos, faz mapeamentos e projetos, ou seja, atua intervindo diretamente nos processos da organização e aparentemente sem muitas iniciativas de orientar os servidores, é possível concluir que o Escritório de Processos da CAPES atua de forma direcionadora.

A quarta instituição é a Secretaria da Fazenda do Estado de Mato Grosso (SEFAZ/MS) tem como missão “garantir a realização da receita pública e o controle da aplicação do gasto público, com justiça fiscal, contribuindo para a sustentabilidade econômica e social do Estado” (SEFAZ/MS, 2021b), agregando valores de transparência, responsabilidade, ética, qualidade, flexibilidade, credibilidade e criatividade com o objetivo de “ser uma organização reconhecida pela excelência na gestão pública e indutora do desenvolvimento econômico e social do Estado” (SEFAZ/MS, 2021b n.p.).

Para a SEFAZ/MS o Escritório de Processos tem o seu papel como “principal estrutura de apoio à gestão por processos no âmbito da SEFAZ/MS, com a missão de gerenciar, estimular e difundir a cultura do gerenciamento de processos para toda a instituição” (SEFAZ/MS, 2021a), além disso, o site informa de modo explícito que:

O Escritório de Processos adota uma postura de orientação, capacitação, suporte, gestão e organização dos trabalhos de melhoria dos processos, a fim de possibilitar que, através da execução dos trabalhos de inovação pelo próprio quadro operacional da instituição, o conhecimento seja difundido pela organização (SEFAZ/MS, 2021a, n.p.)

Com a postura de atuar indiretamente nos processos, proporcionando a capacitação e orientação de seus funcionários para que os próprios identifiquem seus processos e façam uma boa prática da Gestão de Processos em sua rotina de trabalho, é possível concluir que o Escritório de Processos da SEFAZ/MS segue uma forma servidora de atuação.

A quinta instituição é o Governo do Estado do Mato Grosso do Sul, que faz a administração do Estado, onde, de acordo com a Constituição Estadual do Mato Grosso do Sul tem como objetivos “I - construir uma sociedade livre, justa e solidária, sem quaisquer formas de discriminação; II - garantir o desenvolvimento estadual; III - reduzir as desigualdades sociais” (Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul, 1989, p. 1), para o cumprimento desses objetivos o governo desenvolve diversas atividades administrativas através das secretarias (infraestrutura; gestão estratégica; fazenda; administração e desburocratização; educação; saúde; justiça e segurança pública; direitos humanos, assistência social e trabalho; meio ambiente, desenvolvimento econômico, produção e agricultura familiar), procuradoria e controladoria do Estado (Mato Grosso do Sul, 2021).

De acordo com o site do Escritório Central de Processos do Governo do Mato Grosso do Sul, o EP tem como papel “liderar e apoiar as iniciativas de gerenciamento por processos dentro do Governo do Estado do Mato Grosso do Sul. O escritório proporciona um ponto central em termos de coordenação e comunicação entre as secretarias” (ECP, 2021). Entre suas principais atribuições estão a institucionalização do BPM, integrar as gestões de processos já existentes no governo do Mato Grosso do Sul e difusão das ferramentas e técnicas do BPM.

Sendo assim, é possível inferir que o Escritório de Processos do Governo do Mato Grosso do Sul também segue um modelo facilitador, visto que além de orientar os servidores, ele tem um papel ativo ao integrar as gestões de processos do Estado do Mato Grosso do Sul, promovendo a comunicação e a coordenação entre as secretarias, aspecto que é essencial para a integração da gestão do governo estadual como um todo, por exemplo, o Escritório de Processos do Governo do Estado do Mato Grosso do Sul provavelmente estará em constante comunicação com o Escritório de Processos da SEFAZ visto anteriormente.

A sexta instituição é o Ministério Público Federal (MPF), um dos Ministérios Públicos Brasileiros, sendo, ainda, um dos quatro ramos do Ministério Público da União, ele:

Atua como fiscal da lei, mas tem atuação também nas áreas cível, criminal e eleitoral. Na área eleitoral, o MPF pode intervir em todas as fases do processo e age em parceria com os ministérios públicos estaduais. O MPF atua na Justiça Federal, em causas nas quais a Constituição considera haver interesse federal. A atuação do MPF ocorre perante o Supremo Tribunal Federal, o Superior Tribunal de Justiça, o Tribunal Superior Eleitoral, os tribunais regionais federais, os juízes federais e os juízes eleitorais, nos casos regulamentados pela Constituição e pelas leis federais. O MPF também age preventivamente, extrajudicialmente, quando atua por meio de recomendações, audiências públicas e promove acordos por meio dos Termos de Ajuste de Conduta (TAC) (MPF, 2021, n.p.).

De acordo com o site do Escritório de Processos do MPF, o EP é “responsável pela guarda e disseminação de metodologias, além de ser fonte de orientação e coordenação das iniciativas de gestão e melhoria de processos” (EPO/MPF, 2021), dentro dessas responsabilidades estão: traduzir a visão estratégica para a área operacional; guardar e difundir metodologias; promove a melhoria contínua dos processos; incentivar a inovação e a criatividade nas ações de processos; acompanhar os benefícios entregues a partir da melhoria e da gestão dos processos; apoiar os projetos de melhorias das unidades; manter o portfólio de Processos do MPF; acompanhar o desempenho dos processos; promover programas educacionais de Gestão de Processos; desenvolver e difundir uma cultura orientada a processos.

Ainda no site do EPO/MPF (2021), há os informativos dos benefícios que o EP proporciona, estes são: o planejamento das ações de gerenciamento de processos, a capacitação dos servidores para colocarem em prática a BPM em sua rotina de trabalho, o controle de força de trabalho a partir da padronização, o mapeamento e redesenho dos processos de trabalho, transparência e etc.

Dado o perfil do Escritório de Processos do MPF de orientar, capacitar e coordenar as áreas e funcionários do MPF, assim como também demonstrando um perfil mais ativo ao mapear e atualizar processos já existentes é possível concluir que ele atua com uma forma facilitadora.

A sétima instituição é o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), que é uma “autarquia federal [...] responsável pela execução de políticas educacionais do Ministério da Educação (MEC)” (FNDE, 2021b, n.p.).

O Escritório de Processos do FNDE informa que:

O Escritório de Processos de negócio do FNDE é um facilitador e criador de meios para a materialização e agrupamento de conhecimentos negociais com o objetivo de entregar subsídio e apoiar a alta gestão para tomada de decisões estratégicas para transformação de processos de negócio, gerando assim maior eficácia em atingir as metas organizacionais da Autarquia (FNDE, 2021a, n.p.).

Também no site do FNDE é possível verificar que dentre as responsabilidades estão: institucionalizar, integrar, manter, difundir e padronizar a Gestão de Processos, capacitar os colaboradores, prover recursos para projetos de análise e desenho, fomentar a inovação... e dentre os objetivos estão o aprimoramento contínuo dos processos, o papel de apoio às tomadas de decisões, promoção de memória institucional e integração entre áreas, padronização de regras e fluxos de trabalho.

Majoritariamente, o Escritório de Processos do FNDE orienta os servidores para as tomadas de decisões, entretanto, ainda tem o papel de atuar ativamente na padronização e atualização dos processos existentes, ou seja, o EP adotou a forma facilitadora, chegando próximo a uma maturidade maior, isto é, próximo a uma forma direcionadora de atuação.

É possível verificar que apenas um dos sete Escritórios analisados é um Escritório que atua de forma servidora (SEFAZ/MS), visto pela teoria como um Escritório de Processos de uma insti-

tuição mais madura na implantação da cultura de Gestão de Processos. E, também, é possível verificar que apenas um dos escritórios analisados é um Escritório que atua de forma direcionadora (CAPES), visto pela teoria como um Escritório de Processos de uma instituição menos madura na implantação da cultura de Gestão de Processos.

Todos os escritórios têm objetivos e responsabilidades diferentes, alguns mais ou menos semelhantes que outros, entretanto, todos apresentam resultados positivos após a implantação da gestão e dos Escritórios, deste modo, é possível chegar a conclusão que a Gestão de Processos é benéfica para o serviço público, independente da forma de atuação, quando colocada em prática, a Gestão de Processos segue seu curso “natural” dentro da cultura de cada organização, um curso de constante aprimoramento em busca de maior eficiência.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a noção de que mudanças na cultura de organizações públicas contemporâneas são necessárias para resultados cada vez melhores, transparentes, acessíveis e democráticos, a partir do levantamento teórico e com as análises de Escritórios de Processos na prática, este artigo teve como proposta demonstrar algumas formas de atuação de Escritórios de Processos no serviço público, com diferentes graus de maturidade, a partir da implantação da Gestão de Processos.

Um ponto importante a ser ressaltado é o acesso à informação proporcionado pelos próprios sites dos Escritório de Processos de cada instituição pesquisada, onde a partir da publicação dos resultados obtidos nas atividades desempenhadas pelos EP's foi possível realizar uma pesquisa sem grandes dificuldades de coleta de dados e sem obstáculos maiores de entender de forma plena o mecanismo administrativo de cada instituição. Vale ressaltar também que este é apenas um uso de vários usos possíveis desses dados coletados, como por exemplo, prestação de contas, apoio em tomadas de decisão, saber quem é o responsável por cada processo e etc.

Analisando os sete Escritórios de Processos é possível confirmar que a Gestão de Processos é desenvolvida sobre medida para cada instituição, pois, apesar de utilizar dos mesmos métodos e da mesma teoria “geral” da Gestão de Processos, nos sete Escritórios de Processos foram obtidos sete resultados de gerenciamento distintos e, ainda sim, são sete resultados aparentemente eficientes no seu meio.

A maioria das instituições analisadas atuam com um perfil de Escritório de Processos interventor - facilitador ou direcionador -, mas é possível inferir em alguns casos que existe uma tendência de uma Gestão de Processos mais “natural” na cultura, onde o Escritório atuará de forma menos intervencionista, visto que, majoritariamente, nos escritórios pesquisados, existe alguma forma de capacitação, orientação e/ou incentivo para que os próprios servidores tenham consciência e executem mudanças em seus processos. Caso a gestão pública siga nesse caminho de constante aprimoramento, talvez a atual utopia possa começar a ser vislumbrada como uma possibilidade futura da implantação de um grau mais elevado da gestão, a Gestão por Processos, onde os processos atuariam através da instituição, abandonando estruturas hierárquicas e rígidas, com um escritório que atuaria de forma não intervencionista e cada vez mais acessível.

Podemos concluir que a gestão pública brasileira como um todo ainda não está em um grau de maturidade alta no escopo da Gestão de Processos, entretanto, é possível perceber que existe um potencial e uma tendência do aumento de maturidade nessa forma de gestão no serviço público, e, com isso, é possível verificar o importante potencial de promoção ao acesso a informação para a consolidação de um serviço público mais democrático.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANVISA, A. N. de V. S. (org.). (2021a). *Escritório de Processos*. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. <http://portal.anvisa.gov.br/escritorio-de-processos>

- ANVISA, A. N. de V. S. (org.). (2021b). *Institucional*. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. <http://portal.anvisa.gov.br/institucional>
- BPM CBOK. (2013). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento* (1o ed). ABPMP. Lei de Acesso à Informação, no 12527 (2011). http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm
- Brodbeck, A. F., Musse, J. I., Silva, M. V. da, & Zimmermann, A. (2013). Implementação de Escritório de Processos em organizações governamentais: O caso de uma instituição de ensino superior. *João Pessoa: Ti Sem Fronteiras*, 1–10. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/72267>
- Camargo, L. S. de. (2017). Gestão de processos de negócios e arquivos: Reflexões iniciais a partir do guia cbok. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, 7(1), 1–14. <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/17024/13793>
- CAPES, C. de A. de P. de N. S. (2021a). Competências. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. <https://www.capes.gov.br/acessoainformacao/80-conteudo-estatico/acesso-a-informacao/541>
- CAPES, C. de A. de P. de N. S. (2021b). *Escritório de Processos*. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. <http://www.escriptoriodeprocessos.capes.gov.br/funcionalidades.php>
- Capurro, R., & Hjørland, B. (2007). O conceito de informação. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12(1), 148–207. <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/54/47>>.
- Dicio, D. O. de P. (2021a). DE. Porto: 7graus. <https://www.dicio.com.br/de/>
- Dicio, D. O. de P. (2021b). POR. Porto: 7Graus. <https://www.dicio.com.br/por>
- ECP, E. C. de Processos. G. do E. do M. G. do S. (org.). (2021). *Institucional ECP: quem somos*. Governo do Estado do Mato Grosso do Sul. <https://www.ecp.ms.gov.br/institucional-ecp/>.
- EPO/MPF, E. de processos organizacionais. M. P. F. (org.). (2021). *Escritório de Processos*. Ministério Público Federal. <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos>
- FNDE, F. N. de D. da E. (2021a). *Escritório de Processos*. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. <https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional/escritorio-de-processos>
- FNDE, F. N. de D. da E. (2021b). *Institucional*. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. <https://www.fnde.gov.br/index.php/acesso-a-informacao/institucional>
- LECOM, (Brasil) (org.). (2017). *Escritório de processos: O que é e para que serve?* LECOM. 06/06/2021
- Constituição do Estado de Mato Grosso do Sul*, Campo grande: Assembléia Estadual Constituinte (1989) (testimony of Mato Grosso do Sul). https://al.ms.gov.br/upload/Pdf/2019_07_15_05_15_11_constituicao-do-estado-de-mato-gros-so-do-sul-1989.pdf
- Mato Grosso do Sul. (2021). *Governador, vice e secretários*. Mato Grosso do Sul. <http://www.ms.gov.br/governador-vice-e-secretarios/>.
- Medeiros, S. A., Magalhães, R., & Pereira, J. R. (2013). Lei de Acesso à Informação: Em busca da transparência e do combate à corrupção. *Informação & Informação*, 19(1), 55–75. <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/13520>
- Melo, S. L. de, & Rodrigues, A. C. (2014). *Identificação de tipologia documental como parâmetro para classificação*. 1, 601–620. <http://200.20.0.78/repositorios/handle/123456789/2604?show=full>
- MPF, M. P. F. (2021). Sobre o MPF. Ministério Público Federal. <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf>
- Pinho, B. (2008). *Estruturação de Escritório de Processos* (p. 100) [Relatório técnico]. Dia/UNIRIO. <http://www.seer.unirio.br/index.php/monografiasppgi/article/view/216>

- SEFAZ/MS, S. da F. do E. de M. G. (org.). (2021a). *Escritório de Processos*. Secretaria da Fazenda do Estado de Mato Grosso. <https://www.eproc.sefaz.ms.gov.br/pagina-exemplo/>
- SEFAZ/MS, S. da F. do E. de M. G. (org.). (2021b). *Sobre a SEFAZ*. Secretaria da Fazenda do Estado de Mato Grosso. http://www5.sefaz.mt.gov.br/sobre_a_sefaz
- Tregear, R., Macieira, A., & Jesus, L. (2010). *Estabelecendo o Escritório de Processos*. ELO Group. <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2012-02/livro-estabelecendo-o-escritorio-de-processos.pdf>
- UFPEL, U. F. de P. (2018). *Nova forma de gestão traz processos mais enxutos e transparentes, com menos burocracia*. Universidade Federal de Pelotas. <https://wp.ufpel.edu.br/escritoriodeprocessos/2018/02/16/nova-forma-de-gestao-traz-processos-mais-enxutos-e-transparentes-com-menos-burocracia/>
- UFPEL, U. F. de P. (2021). *Institucional: Missão | Visão*. Universidade Federal de Pelotas. <http://portal.ufpel.edu.br/missao-visao/>