


Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional e Especialização
Coordenação-Geral de Especialização

Ana Gabriela Gomes Aguiar

**A GESTÃO POR PROCESSO NO SETOR PÚBLICO: UM
ESTUDO DE CASO DOS PROCESSOS DE EXECUÇÃO DO
CENSO ESCOLAR REALIZADO PELA COORDENAÇÃO GERAL
DO CENSO ESCOLAR - INEP**

**Brasília – DF
Março/2018**

**A GESTÃO POR PROCESSO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE
CASO DOS PROCESSOS DE EXECUÇÃO DO CENSO ESCOLAR
REALIZADO PELA COORDENAÇÃO GERAL DO CENSO ESCOLAR -
INEP**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão Pública.

Aluno: Ana Gabriela Gomes Aguiar

Orientador(a): Prof. Dr. Humberto Martins

Brasília – DF
Janeiro/2018

**A gestão por processo no setor público: um estudo de caso dos processos de execução do Censo Escolar realizado pela Coordenação Geral do Censo Escolar
- INEP**

Ana Gabriela Gomes Aguiar*

Resumo:

Este estudo objetivou analisar os processos para a realização da coleta de dados do Censo Escolar da Educação Básica tendo como referência uma abordagem de gerenciamento como o BPM, de forma a demonstrar a possibilidade de otimização de processos utilizando essa perspectiva de gerenciamento. Para isso, foram analisados três processos de trabalho executados pela Coordenação Geral do Censo Escolar da Educação Básica.

O estudo se justifica diante da necessidade de demonstrar a possibilidade de utilização de métodos e técnicas de BPM dentro da administração pública para otimização de processos considerando princípios voltados ao serviço público como regularidade, eficiência e atualidade.

Em termos metodológicos, foi realizado um estudo de caso analisando documentos e a modelagem dos processos selecionados como estão sendo executados atualmente, de forma que se buscou identificar as falhas e lacunas existentes nos processos propondo melhorias dentro de uma modelagem futura do processo.

Palavras chave: Gestão por Processos, Melhoria de processos, Mapeamento de processos.

** Mestre em Linguística pela Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil. Atua como Assistente Técnica na Coordenação Geral do Censo Escolar – Inep. E-mail:ana.aguiar@inep.gov.br

1. Introdução

A necessidade de aperfeiçoar os processos de trabalho no serviço público é algo recorrente e tem levado muitos órgãos a se utilizarem de estratégias que permitam a mensuração de suas atividades, bem como a detecção de problemas que afetam o fluxo.

Uma das principais estratégias utilizadas é o mapeamento de processos, pois permite a identificação dos principais passos e decisões em um fluxo de trabalho de rotina de forma visual. Também controla o fluxo de informações, materiais e documentos envolvidos no processo e esclarece tarefas, decisões e ações que são necessárias em determinados pontos no tempo. Além disso, o mapeamento dos processos permite a representação dos papéis dos setores que irão atuar no processo, bem como no impacto que eles podem gerar.

Diante do exposto, o presente artigo desenha-se a partir da revisão da literatura acerca do gerenciamento por processos nas instituições públicas, atrelado a prática de um estudo de caso realizado na Coordenação Geral do Censo Escolar, a qual faz parte da Diretoria de Estatísticas Educacionais do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

Foram selecionados procedimentos ligados a execução do Censo Escolar, a saber: preparar equipe de atendimento (Fale conosco), disponibilizar relatórios de acompanhamento, correção e justificativa e atender aos usuários do Censo Escolar, de forma que a identificação de melhorias nesses processos poderia contribuir significativamente para o controle de qualidade das informações declaradas no Censo Escolar que por sua vez estaria cooperando para a eficiência da ação finalística da coordenação.

Sendo assim, objetiva-se com a pesquisa apresentar melhorias para os processos por meio de métodos e técnicas de BPM. Para isso, será realizada uma aplicação da metodologia BPM em processos relacionados a execução do Censo Escolar, tendo como principal foco o mapeamento e modelagem do processo atual e futuro.

Para o mapeamento dos processos, foram utilizadas técnicas de observação e descrição da realidade pesquisada, entrevistas, reuniões e workshops. Para criar fluxogramas dos processos de acordo com as informações coletadas, foi utilizado o programa *SYDLE SEED*. Através dessa ferramenta os processos foram mapeados e

com o auxílio da visualização gráfica, oportunidades de melhorias foram propostas considerando o referencial teórico apresentado neste artigo.

Assim, o texto que se segue está estruturado em quatro seções. Inicialmente é apresentado o referencial teórico que fundamentou o estudo. Em seguida, são detalhados os procedimentos metodológicos adotados. Nas seções subsequentes os resultados e discussão são expostos. Com base nos resultados encontrados, considerações finais são elencadas e, por fim, são apresentadas as referências bibliográficas.

2. Referencial Teórico

2.1 Processos

A definição de processos de trabalho pode ser realizada de diferentes formas, mas a essência do conceito está na relação entre as entradas (inputs/demandas), saídas (outputs) e a agregação de valor a essa saída que pode ser um produto ou serviço.

Assim, de acordo com o guia BPM CBOK (2013) processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

Segundo Baldam et al (2007) o processo e seus constituintes (inputs, outputs, recursos de várias naturezas, controles e o próprio meio externo), podem ser analisados de forma sistêmica afim de apresentar a interdependência existente entre seus componentes. Conforme apresentado na figura 1.

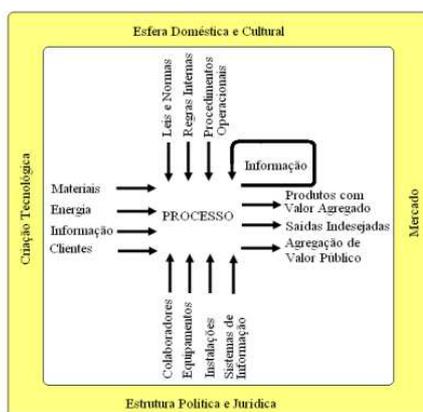


Figura 1: Visão Sistêmica dos processos

Fonte: Machado et al (2010).

Essa visão sistêmica toma destaque ao avaliar os processos na administração pública uma vez que as atividades executadas pelo Estado devem agregar valor e atender as necessidades coletivas de sua responsabilidade, de forma a respeitar os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e compreender toda a estrutura política, jurídica e cultural existente. Dessa forma, na administração pública, processos podem ser descritos como:

Qualquer atividade que receba uma entrada, agrega-lhe valor, e gera uma saída para um cliente interno (pessoas e órgãos) ou externo (cidadãos e sociedade). Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos para um cidadão ou unidade interna ou outra parte interessada. (IPHAN, 2015,p.8).

Portanto, a partir dos conceitos de processos apresentados acima, destaca-se algumas características necessárias a fim de entender o que poderia ser considerado como processo:

- Objetivos e limites de início e fim bem definidos;
- Circunstâncias bem definidas em que uma atividade ocorre;
- Resultados de valor para os clientes;
- Recursos previstos para a execução da atividade;
- Responsável definido e problemas identificados e monitorados (gerenciamento);
- Relações efetivas com usuários e fornecedores, com requisitos bem definidos;
- Medição por indicadores de desempenho;
- Mecanismo de feedback para melhoria;
- Acompanhamento ao longo da execução.

Outra característica que ajuda a compreender a dimensão do conceito de processo é a constatação de que existem diferentes tipos de processo e que sua operacionalização varia de acordo com a sua finalidade. Alguns autores buscam estabelecer modelos de classificação para os processos organizacionais. Neste trabalho destacamos a tipologia de Armistead e Machin (1997), que agrupa os processos de negócio em quatro categorias distintas:

- Processos operacionais: são responsáveis pelo trabalho de produzir bens e serviços.
- Processos de suporte: fornecem apoio aos processos operacionais.
- Processos de direcionamento: estão relacionados com o estabelecimento da estratégia da organização.
- Processos gerenciais: envolvem as atividades de tomada de decisão e comunicação na empresa.

2.2 Gerenciamento de processos (BPM)

Segundo Baldam et al (2007) o *Business Process Management* é uma metodologia que tem por objetivo proporcionar um melhor controle organizacional por meio de ferramentas. Portanto, trata-se de uma abordagem estruturada, com base na visão por processo, de análise e melhoria contínua dos elementos de uma organização, agregando métodos, técnicas e ferramentas no suporte do planejamento, implantação e gerenciamento e análise.

Para Smith e Fingar (2007) essa metodologia vai além da mera apresentação do processo de negócio, pois proporciona o controle executivo, administrativo e de supervisão dos processos, podendo assim garantir a conformidade do processo com os objetivos do negócio e assegurando a satisfação do cliente.

De acordo com o guia CBOOK (2013) o gerenciamento de processos é:

uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. (ABPMP,2013, p.33)

A ferramenta BPM não só descreve o processo de negócio, mas também descreve custo, consumo de recursos e tempo. Portanto, permite uma melhor apresentação dos cenários possíveis podendo gerar melhores métricas para avaliar o processo.

O ciclo do BPM apresentado por Baldam et al (2007) destaca quatro fases importantes dessa metodologia: planejamento BPM, modelagem e otimização de

processos, execução de processos e controle e análise de dados, conforme demonstrado na figura 2:

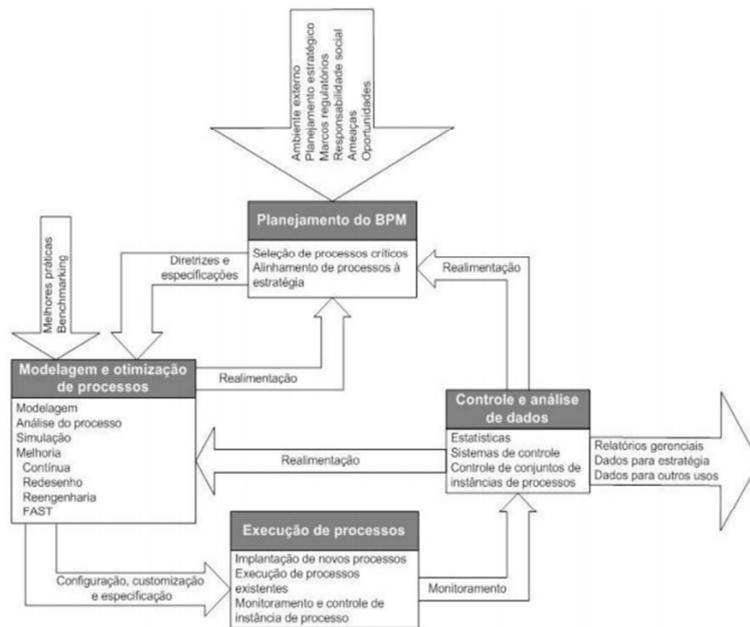


Figura 2: Ciclo BPM

Fonte: Baldam et al (2007)

a) **Planejamento do BPM:** Tem o propósito de definir as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégicas às operacionais);

b) **Modelagem e otimização de processos:** Engloba atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual e/ou a proposta de processo futuro.

c) **Execução de processos:** Engloba atividades que garantirão a implantação e a execução dos processos.

d) **Controle e análise de dados:** Engloba atividades relacionadas ao controle geral do processo (por meio de diversos recursos, como uso de indicadores, métodos estatísticos e diagramas de causa e efeito), gerando informações que realimentarão as atividades de otimização e planejamento.

Ao considerar a melhoria de processos, toma destaque as fases de Modelagem e Otimização, bem como de Controle e Análise de dados. Enquanto a fase de Controle e Análise de dados se preocupa em entender como os processos atuais funcionam, a fase de Modelagem e Otimização se propõe a melhorar a forma atual que os processos

operam podendo utilizar os pontos destacados na fase de Controle e Análise de dados..

Assim podemos afirmar que a fase de Controle e Análise utilizam os modelos do tipo "AS-IS", que mostram o estado atual dos processos, ao passo que a fase de Modelagem e Otimização gera modelos do tipo "TO-BE", que mostram o estado futuro que se deseja para os processos (ABPMP, 2013).

2.3 Mapeamento de processos

Um processo pode percorrer diversas funções e departamentos dentro de uma organização. Para que possam ser identificados e passar por melhorias, é feito o mapeamento do processo, no qual são levantadas informações sobre como é o fluxo de trabalho dentro da organização.

O mapa do processo permite ter uma visão geral do processo e identificar as principais etapas. Ele é especialmente útil na análise de fluxos complexos, que possuem muitas atividades e operações, e é uma oportunidade para colher dados pertinentes sobre o processo. É, em geral, mais simples que um organograma e mostra um quadro claro e completo do trabalho (CURY, 2007, p. 340).

Os processos podem ter várias de suas dimensões medidas, como, o tempo e o custo de sua execução e podem ser avaliados quanto a sua utilidade, coerência, variabilidade e ausência de defeitos, entre outros fatores.

Adair e Murray (1996) listam o que exatamente faz o mapa dos processos:

- a) documenta o fluxo do trabalho;
- b) acompanha uma unidade de trabalho (item, lote, serviço etc., sempre a menor unidade passível de ser acompanhada separadamente) em seu trajeto pelo processo;
- c) documenta todas as etapas;
- d) identifica o que realmente acontece em uma típica unidade de trabalho, não o que deveria acontecer;
- e) é elaborado com os funcionários que executam o trabalho durante o processo e não com documentos ou descrições feitas por supervisores.

Os autores destacam que o mapeamento de processo deve mostrar o que realmente ocorre e não o que está previsto em normas e regras formais.

Elaborar o mapa detalhado do processo é como se você se prendesse a uma unidade de trabalho, no início do processo, e a acompanhasse durante todo o

percurso. O mapa documenta o que realmente acontece ao trabalho durante o processo, não o que o desenho, as instruções ou as planilhas dizem que devem acontecer. (ADAIR; MURRAY, 1996, p. 125)

Para reunir as informações, podem ser usadas diversas técnicas, como entrevista, questionário, observação direta e a pesquisa da documentação existente.

2.4 Metodologia para análise de processos

Os processos devem ser analisados regularmente e alterados quando necessário, é preciso conhecer as técnicas utilizadas para obter melhores resultados e evitar possíveis erros.

Mischak (1997) propõe um conjunto de procedimentos para a melhoria de processos que podem ser feitos a partir da análise dos mapas dos processos, conforme apresentado na figura 3.

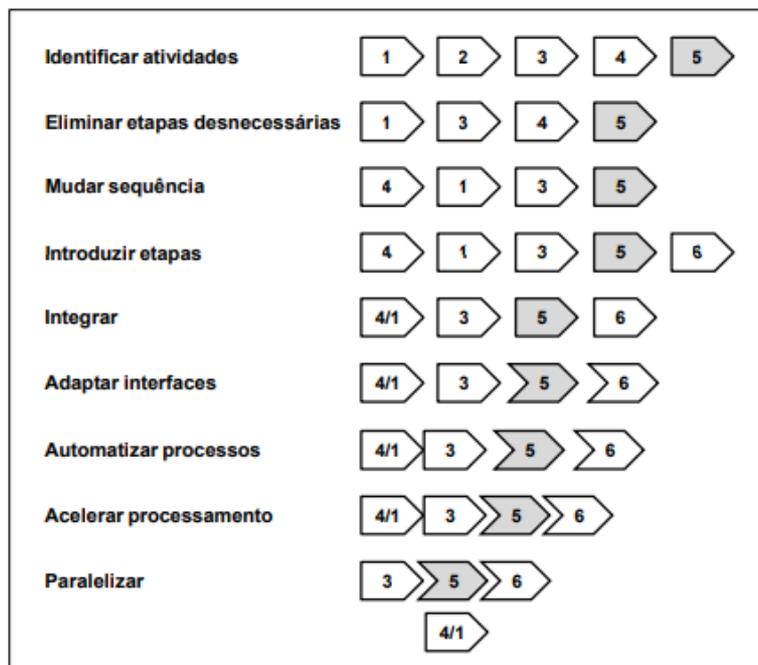


Figura 3: Procedimentos para melhoria de processos

Fonte: Mischak, 1997.

Segundo Mischak (1997), ao analisar o processo, é necessário conhecer as peculiaridades inerentes ao processo. Esses aspectos são de fundamental importância para definir as possibilidades de aprimorar o processo compatíveis com a realidade da

organização. Assim os processos podem ser otimizados através de muitos procedimentos, especialmente em relação às etapas e ferramentas utilizadas para a "racionalização" dos processos. Exemplificando uma das formas possíveis de melhoria de processos apresentadas na Figura 1, se existem atividades duplicadas, uma delas deve ser eliminada (ou até mesmo as duas, se elas não forem realmente necessárias), de modo a reduzir os custos e o tempo de ciclo do processo.

Carreira (2009), destacou a necessidade de seguir alguns princípios para racionalizar os processos e permitir maior eficiência na execução das atividades, a saber:

a) Princípio da Centralização (os sistemas utilizados para racionalizar, criar ou extinguir os processos devem ser lógicos e integrados);

b) Princípio da Criação (um processo só deve ser criado se tiver uma finalidade específica e deverá ser mantido somente se as tentativas de eliminação ou de fusão não forem viáveis);

c) Princípio da Automação (os processos devem ser criados, tendo como suporte uma tecnologia de ponta, eliminando o máximo o trabalho do homem);

d) Princípio da Parcimônia (um processo de trabalho bem construído não deve ter mais dados do que o necessário para realizar as operações que foram planejadas);

e) Princípio da Persistência (um processo deve estar sempre pronto para entrar em operação, buscando os dados necessários na fonte para sua operação e remetendo esses dados para o destino);

f) Princípio da Ordenação (um processo deve estar estruturado na sequência lógica de entrada de dados);

g) Princípio da Permanência (os dados devem permanecer em depósito de dados e não em processos);

h) Princípio da Independência de Processos (para que um processo alcance seus objetivos, ele deve ser independente dos outros, garantindo que os processos estejam sempre prontos para serem utilizados e que estejam em depósito de dados);

i) Princípio da Temporalidade (os processos interdependentes devem estar estruturados para serem executados na ordem cronológica, buscando garantir a consistência dos dados);

j) Princípio da Simultaneidade (em um mesmo sistema, processos são executados ao mesmo tempo, com o objetivo de reduzir o tempo de ciclo, exercer

controle e reduzir o custo operacional).

Tanto Mischak (1997) quanto Carreira (2009) apresentam pontos que tomam destaque para racionalizar um processo, tais como a automação, a sequência, a parcimônia das atividades dentro do processo. Esses pontos serão observados na análise dos processos deste estudo.

1.5 O processo de realização do Censo Escolar

Mais do que uma *“lista ou rol das pessoas e dos bens, feito pelo censor”*² ou *“conjunto dos dados estatísticos dos habitantes de uma cidade, província, estado, nação”*³, censo é o meio pelo qual se pode conhecer um país. No contexto do Censo Escolar, é o trabalho capaz de identificar e propor mudanças no rumo educacional.

Diversos países realizam censos escolares, seja em coletas populacionais temáticas, seja em coletas de áreas específicas. Os objetivos são muitos: desde o auxílio nas tomadas de decisões políticas até o fornecimento de informações biométricas sobre a população escolar de uma determinada faixa etária. Para isso, contam com uma estrutura de participação que pode ser facultativa ou obrigatória. Além disso, as competências de realização do procedimento podem ser do próprio Estado e/ou de organizações não-governamentais.

No Brasil, o Censo Escolar é uma pesquisa declaratória realizada anualmente pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Inep, órgão vinculado ao Ministério da Educação, MEC, mediante coleta de dados descentralizada de escolas, turmas, alunos e profissionais escolares, sendo obrigatório aos estabelecimentos públicos e privados de Educação Básica⁴.

O Censo Escolar da Educação Básica é realizado em duas etapas. A primeira, denominada “Matrícula Inicial”, coleta as informações referentes a matrículas, vínculos de docência, dados escolares e dados cadastrais de turma do ano de referência do Censo Escolar. A segunda etapa do Censo Escolar, chamada “Situação do Aluno”, tem o objetivo de coletar as informações de rendimento (aprovado ou reprovado) e

² HOUAISS, A. *Dicionário Houaiss de Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001, 3008 p.

³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Metodologia do Censo Demográfico 2000*. Rio de Janeiro: IBGE, 2003, Série Relatórios Metodológicos, v. 25. 568 p.

⁴ Artigo 4º do Decreto 6.425, de 4 de abril de 2008, que dispõe sobre o Censo Anual da Educação Básica. Publicado no Diário Oficial da União em 07 de abril de 2008.

movimento (transferido, deixou de frequentar ou falecido) de cada aluno da turma após o encerramento do período letivo.

De acordo com a Portaria MEC nº 316, de 4 de abril de 2007, as atribuições do Inep para a realização do Censo Escolar são: definir e disponibilizar para os demais atores o cronograma anual de atividades, os instrumentos e os meios necessários à execução do Censo; estabelecer mecanismos de controle de qualidade da informação; organizar e enviar para publicação os resultados; além de avaliar e acompanhar todas as etapas do processo censitário, a fim de garantir o alcance de seus objetivos e o aperfeiçoamento constante.

Na estrutura organizacional do Inep cabe a Diretoria de Estatísticas Educacionais, mais especificamente a Coordenação Geral do Censo Escolar a realização das atividades relacionadas a execução do Censo Escolar que buscam atender a Portaria MEC nº 316,2007.

Para a execução do Censo Escolar, a cada ano, é realizado um planejamento que leva em conta oito processos principais que consideram sempre as duas etapas de coleta, a saber:

1. Levantamento de requisitos para o Censo Escolar do próximo ano.
2. Produção de documentação (elaboração das portarias, adequação e atualização de documentos como: consistências, variáveis, regras de negócios, regras específicas, instruções, consistências de migração e especificações de caso de uso, revisão do material informativo, formulários);
3. Preparação do Sistema Educacenso pela equipe de TI;
4. Homologação do Sistema Educacenso;
5. Realização de treinamentos
6. Acompanhamento da coleta;
7. Publicação dos dados do Censo Escolar.
8. Realização de evento de avaliação do processo censitário.

Destaca-se que esses processos se dividem em diferentes subprocessos que buscam atender a finalidade de execução do Censo Escolar e são realizados por três setores da Coordenação Geral do Censo Escolar, como pode ser observado no organograma a seguir:

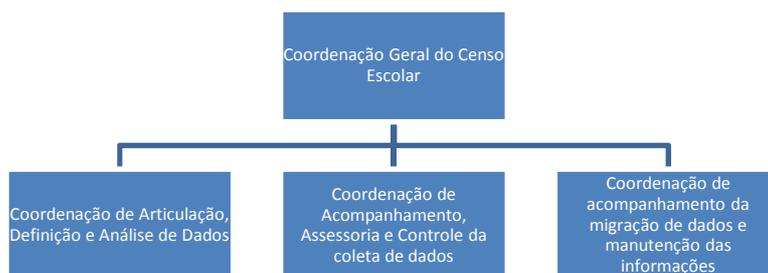


Figura 4: Organograma da Coordenação Geral do Censo Escolar

Fonte: Elaborado pela autora

3. Procedimentos metodológicos

No presente estudo, a unidade de análise é a Coordenação Geral do Censo Escolar da Educação Básica, considerando a importância das atividades realizadas pela coordenação foram selecionados três processos: preparar equipe de atendimento (Fale conosco), disponibilizar relatórios de acompanhamento, correção e justificativa e atender aos usuários do Censo Escolar, que são processos operacionais de fundamental importância para execução do Censo Escolar e que na últimas pesquisas⁵ realizadas com os usuários dos produtos que são resultados desses processos sofrerão apontamentos de melhorias.

Os processos em estudo necessitam de informações e trâmites de diferentes setores do Inep. Estão atuantes, principalmente, as unidades organizacionais: Ouvidoria, Coordenação de articulação, definição e análise de dados, Coordenação de Acompanhamento de Migração de Dados e Manutenção das Informações, Coordenação de Acompanhamento, Assessoria e Controle da coleta de dados, Coordenação Geral do Censo Escolar.

Conforme a especificidade de cada processo, as unidades organizacionais supracitadas podem atuar ou não nas atividades. A seção de resultados apresenta cada uma das atividades e trâmites realizados pelos diferentes setores do Inep. Assim, por se tratarem de processos interdepartamentais, são sujeitos da pesquisa os usuários internos dos processos, ou seja, os servidores envolvidos na consecução dos mesmos, independentemente da unidade organizacional em que estão lotados.

⁵ Essas pesquisas são realizadas pela própria coordenação e não possuem relatórios consolidados dos resultados. Os resultados ficam apenas para uso da coordenação. Os resultados das pesquisas foram acessados pela autora pelo fato desta pertencer a equipe da Coordenação Geral do Censo Escolar. São pesquisas de avaliação dos materiais disponibilizados, do atendimento realizado pela equipe, de eventos realizados, etc.

Além disso, são sujeitos da pesquisa os usuários externos dos processos, compostos por coordenações estaduais e municipais do Censo Escolar e Usuários do Censo Escolar, pois a percepção dos mesmos pode ser útil à identificação de melhorias para as rotinas de trabalho.

Em um primeiro momento, considerando o disposto na bibliografia e as peculiaridades da instituição pública, utilizou-se a análise documental, consulta a registros em arquivos e sistemas de informação, observação direta e observação participante. O produto final dessa etapa foi a análise do contexto dos processos de execução do Censo Escolar, em seguida do mapeamento dos mesmos sob a forma de diagramas e fluxos de processos.

Os diagramas e fluxos de processos foram construídos com o apoio do *software SYDLE SEED*, o qual é uma ferramenta gratuita que possibilita a criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar o fluxo informacional e processual como um todo, identificando problemas, gargalos e apontando a solução para eles.

Na sequência, a fim de identificar oportunidades de melhoria mais apropriadas para as rotinas de trabalho, foi utilizado uma pesquisa realizada pela coordenação junto as coordenações estaduais e municipais do Censo, bem como avaliações existentes na Ouvidoria e na equipe de atendimento externo, abrangendo assim os usuários finais dos serviços e colaboradores.

Além de realização de reuniões e workshops para discussão com a equipe interna sobre a percepção existente da atividade e como os servidores se identificavam com ela ou não.

A partir da finalização das etapas apresentadas, a análise foi realizada por meio da triangulação de dados, envolvendo as diferentes fontes de evidências para as melhorias dos processos em estudo e as propostas de Mischak (1997) e Carreira (2009) para a análise dos processos.

4. Resultados

Após o mapeamento detalhado de cada etapa dos processos selecionados, estes foram analisados visando ações de melhoria. As sugestões aqui apresentadas resultam de análises orientadas pelos procedimentos de melhoria esquematizados por

Mischak (2008) e Carreira (2009), principalmente no que concerne à eliminação de etapas desnecessárias, mudança de sequência e introdução de etapas. Além disso, foi pensada em ações de realimentação dos processos de forma que estejam em constante aperfeiçoamento, bem como são sugeridas questões para se avaliar a mudança de responsabilidade da atividade por determinada coordenação e criação de sistemas informatizados para substituir parte do fluxo.

4.1 Preparar equipe de atendimento (Fale conosco)

O atendimento “Fale conosco” é realizado por empresa terceirizada que atende a todos os programas do Ministério da Educação e suas Autarquias. Para que os atendentes possam responder as questões relacionadas ao Censo Escolar é disponibilizado um script de atendimento com as principais questões já identificadas pela Coordenação Geral do Censo Escolar e é realizado treinamentos em períodos específicos do cronograma da coleta, tais como início do período de coleta e início do período de retificação dos dados, tanto na Matrícula Inicial quanto da Situação do Aluno.

Esse treinamento é realizado para em média 200 pessoas que ficarão responsáveis por atender as questões do Censo Escolar, bem como de outros programas relacionados ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira.

A seguir será apresentado o fluxograma do processo de preparação da equipe de atendimento (Fale conosco) no modelo "AS-IS", que mostra o estado atual do processo, bem como o modelo “TO BE”, que mostra o modelo já com as sugestões propostas de melhoria:

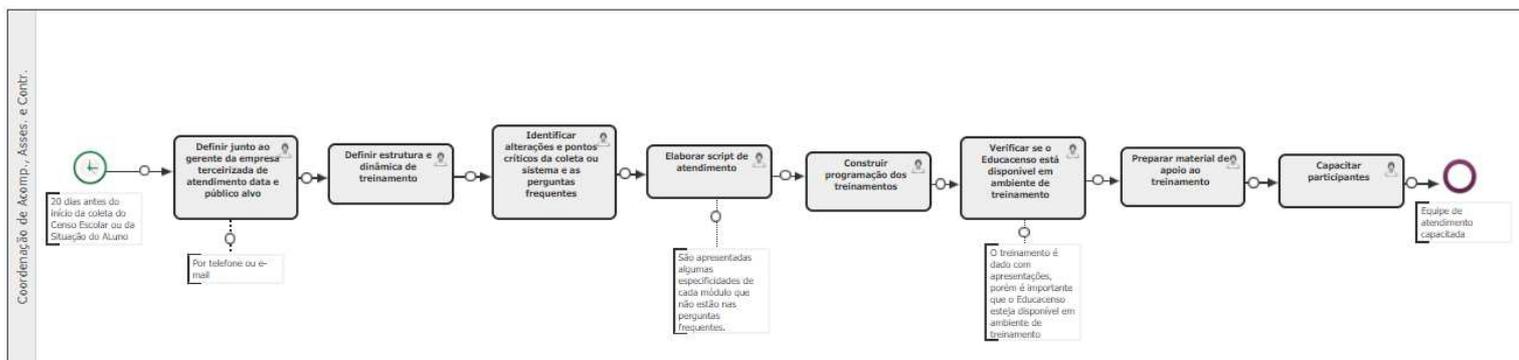


Figura 5: Modelo "AS-IS" do processo - Preparar equipe de atendimento (Fale conosco)

Fonte: Elaborado pela autora

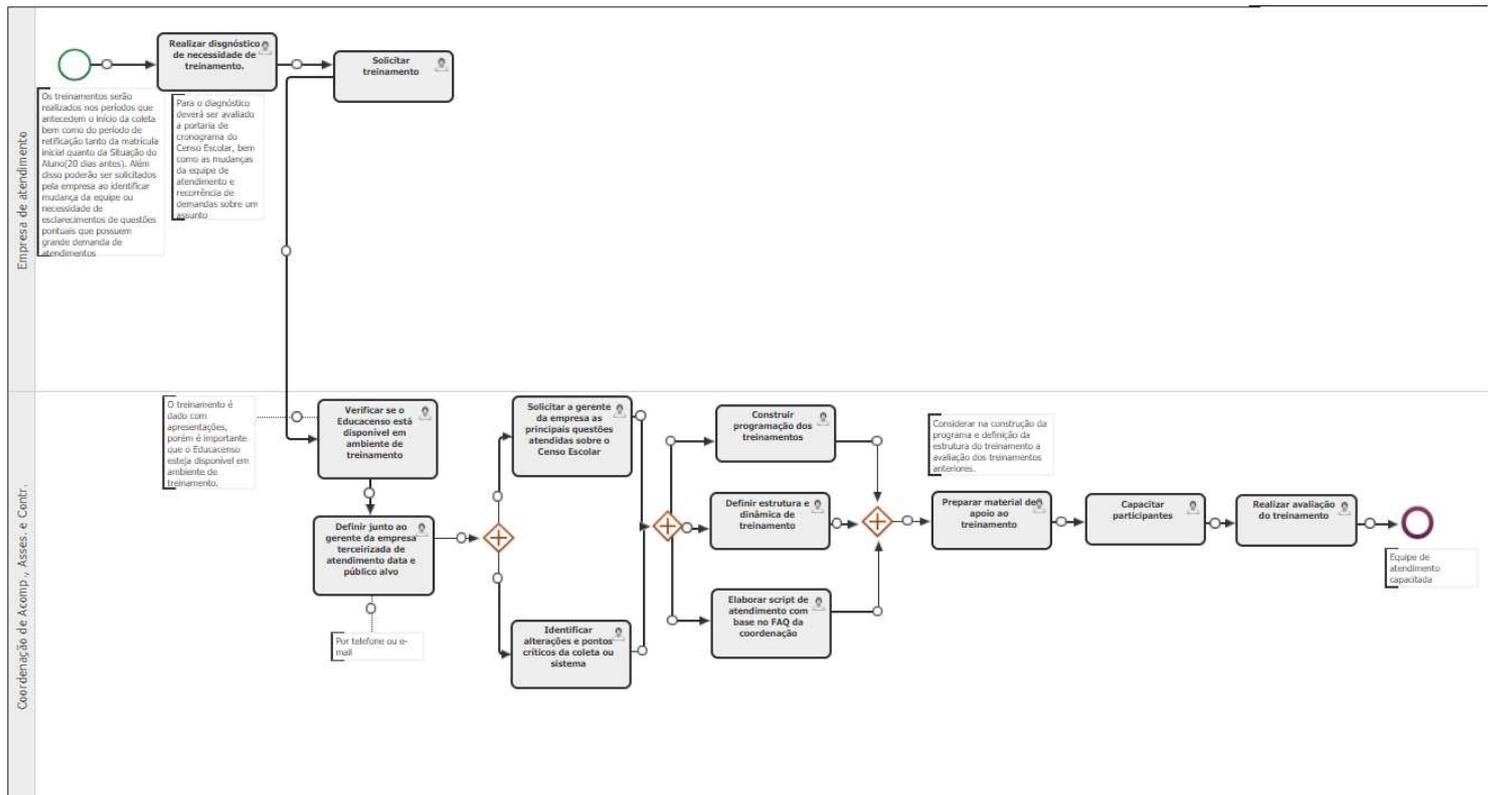


Figura 6: Modelo "TO BE" do processo - Preparar equipe de atendimento (Fale conosco)

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar o processo foi avaliado a necessidade de introdução de etapas que iriam suprir lacunas no processo oportunizando ações de diagnóstico, realimentação e avaliação. As atividades inseridas no processo foram:

- Realizar diagnóstico da necessidade de treinamento e solicitar treinamento.

Essas atividades foram inseridas para criar mecanismos de demandar a realização de treinamentos além do aspecto temporal, conforme apresentado pela figura 4, uma vez que as equipes de atendimento mudam constantemente e não possuem oportunidade de receberem o treinamento qualificado pela equipe da Coordenação Geral do Censo Escolar.
- Solicitar a gerente da empresa as principais questões atendidas sobre o Censo Escolar

Essa solicitação foi inserida como forma dos atendedores terem a oportunidade de informarem os temas que respondem diariamente e possibilitar o planejamento e definição do material adequado ao treinamento, podendo ser assim um mecanismo de realimentação do processo.

- Realizar avaliação do treinamento

A avaliação é um importante mecanismo de realimentação de processo, mas que neste treinamento não vinha sendo realizada, o que impedia identificar pontos de melhoria no processo de planejamento e execução do treinamento

Além disso foi observado a necessidade de ajustar a sequência das atividades de forma a agilizar o processo, por exemplo na alteração da atividade “Verificar se o Educacenso está disponível em ambiente de treinamento” em que foi sequenciado no início do processo por ser informação importante na definição de datas possíveis a realização do treinamento, bem como no andamento do fluxo.

Também foram propostas ações paralelas, uma vez que foi perceptível a possibilidade de ocorrerem ao mesmo tempo sem impedimento do fluxo do processo, como é o caso das atividades de :

- Solicitar a gerente da empresa as principais questões atendidas sobre o Censo Escolar + identificar alterações e pontos críticos da coleta ou Sistema;
- Construir a programação do treinamento + Definir estrutura e dinâmica do treinamento + Elaborar script de atendimento com base no FAQ da coordenação

Outra questão que foi observada é que existiam diferentes documentos com as perguntas frequentes: um documento com as perguntas disponibilizadas no portal do inep (<http://portal.inep.gov.br/web/guest/perguntas-frequentes2>); um documento com as perguntas frequentes do Fale conosco (script de atendimento) e um documento de perguntas frequentes para os servidores da coordenação que realizam atendimento ao usuário. Esses documentos muitas vezes tinham as mesmas questões com respostas diferentes. Assim para evitar divergência de informações foi sugerido a criação de um único FAQ, ou seja, um único documento que contemplasse os documentos anteriores e fosse o mecanismo para alimentar as plataformas de atendimento. Assim a proposta é que houvesse um projeto para a produção desse FAQ, bem como criação de processo para sua atualização.

4.2 Disponibilizar relatórios de acompanhamento, correção e justificativa

Com o objetivo de acompanhar o processo censitário a Coordenação Geral do Censo escolar disponibiliza para as coordenações estaduais e municipais (capital) do Censo Escolar relatórios de acompanhamento, correção e justificativa. Esses relatórios permitem que os estados e municípios acompanhem o processo de coleta das escolas de sua responsabilidade e possam tomar as devidas providências para a realização do preenchimento do Censo, bem como de correção de possíveis inconsistências. Assim a descrição dos tipos de relatórios disponibilizados as coordenações do Censo são:

1. **Acompanhamento:** são relatórios com informações para o acompanhamento das informações declaradas por escola no Censo Escolar, auxiliam no monitoramento da entrada de dados por parte das UF's.
2. **Correção:** São relatórios que indicam erros e devem ser corrigidos no período de retificação pela própria escola ou pelas UF's no prazo sobressalente
3. **Justificativa** são relatórios que apontam incoerências nas informações de escolas, por isso, devem ser justificados.

Esses relatórios são uns dos principais mecanismos utilizados pela coordenação para controle de qualidade das informações.

A seguir será apresentado o fluxograma do processo de disponibilização dos relatórios de acompanhamento, correção e justificativa no modelo "AS-IS", que mostra o estado atual do processo, bem como o modelo "TO BE", que mostra o modelo já com as sugestões propostas de melhoria:

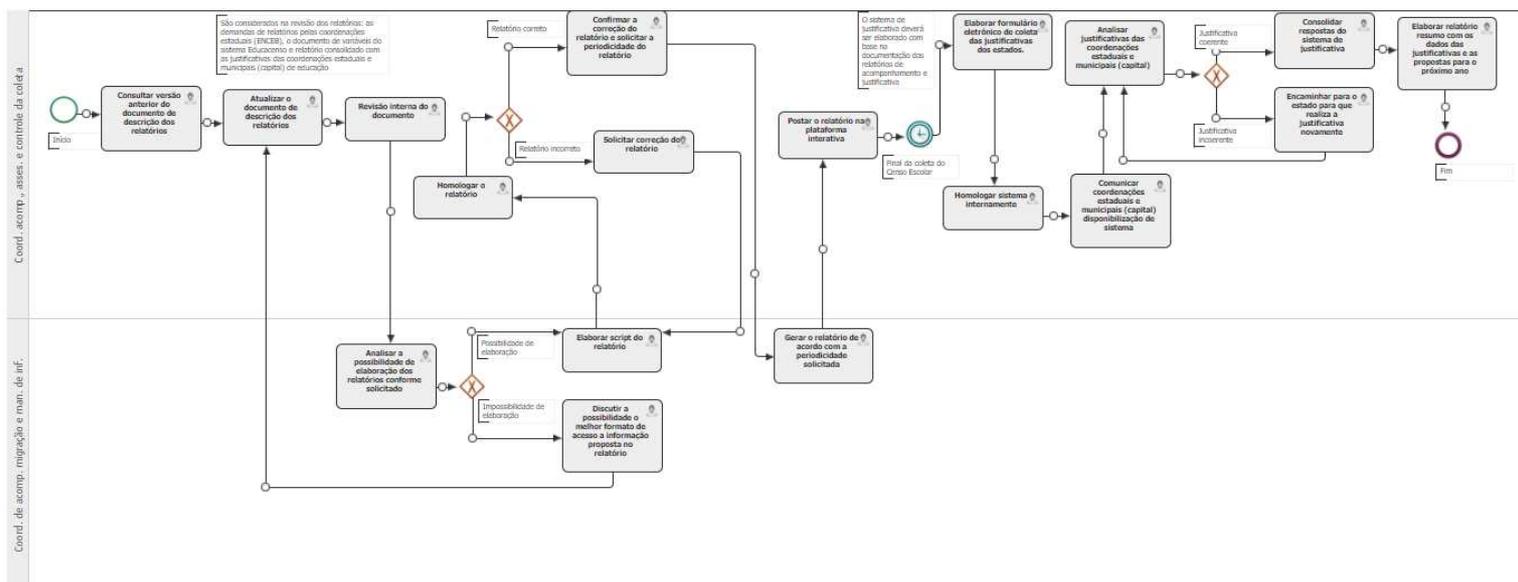


Figura 7: Modelo "AS-IS" do processo - Disponibilizar relatórios de acompanhamento, correção e justificativa

Fonte: Elaborado pela autora

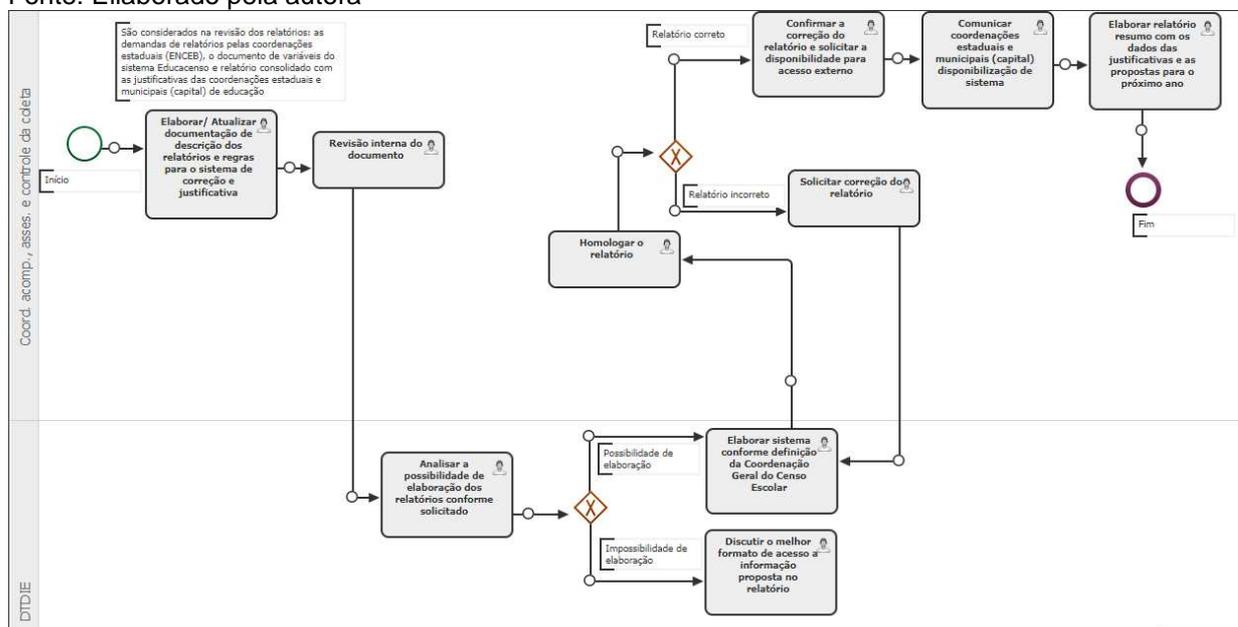


Figura 8: Modelo "TO-BE" do processo - Disponibilizar relatórios de acompanhamento, correção e justificativa

Fonte: Elaborado pela autora

Ao avaliar o processo e o resultado das justificativas das coordenações estaduais do Censo Escolar sobre os dados inconsistentes é possível identificar dificuldades de contato com as escolas em tempo hábil para realizar as correções necessárias, apontando a necessidade repensar a disponibilidade desses relatórios apenas para as coordenações estaduais e municipais(capital) do Censo Escolar. Dessa forma, a proposta de melhoria nesse processo vai de encontro a elaboração de um Sistema informatizado que abarque grande parte do processo e agilize a execução dessa atividade gerando assim maior qualidade as informações do Censo Escolar.

O Sistema de acompanhamento, correção e justificativa estaria disponível diretamente para as escolas e coordenações estaduais e municipais do Censo Escolar e permitiria que parte do processo existente hoje fosse eliminado.

Nesse processo foi sugerida a mudança de responsabilidade das atividades de elaboração dos relatórios da Coordenação de acompanhamento da migração e manutenção das informações para a Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais (DTDIE), a qual seria responsável pelo desenvolvimento do sistema.

Além disso, todo o processo que existia de postar os relatórios na plataforma interativa e elaborar formulário de justificativa foi excluído pois com um Sistema para isso não há mais necessidade dessas atividades.

4.3 Atender ao usuário do Censo Escolar

A Coordenação Geral do Censo Escolar é responsável por atender as demandas dos usuários do Censo Escolar, mais especificamente a coordenação de acompanhamento, assessoria e controle da coleta de dados. Os servidores da coordenação se dividem de acordo com as unidades federativas, ou seja, cada servidor é responsável por atender os usuários de até 3 estados, no entanto caso o responsável do estado não esteja outro servidor pode realizar o atendimento.

A seguir será apresentado o fluxograma do processo de Atendimento ao usuário no modelo "AS-IS", que mostra o estado atual do processo, bem como o modelo "TO BE", que mostra o modelo já com as sugestões propostas de melhoria

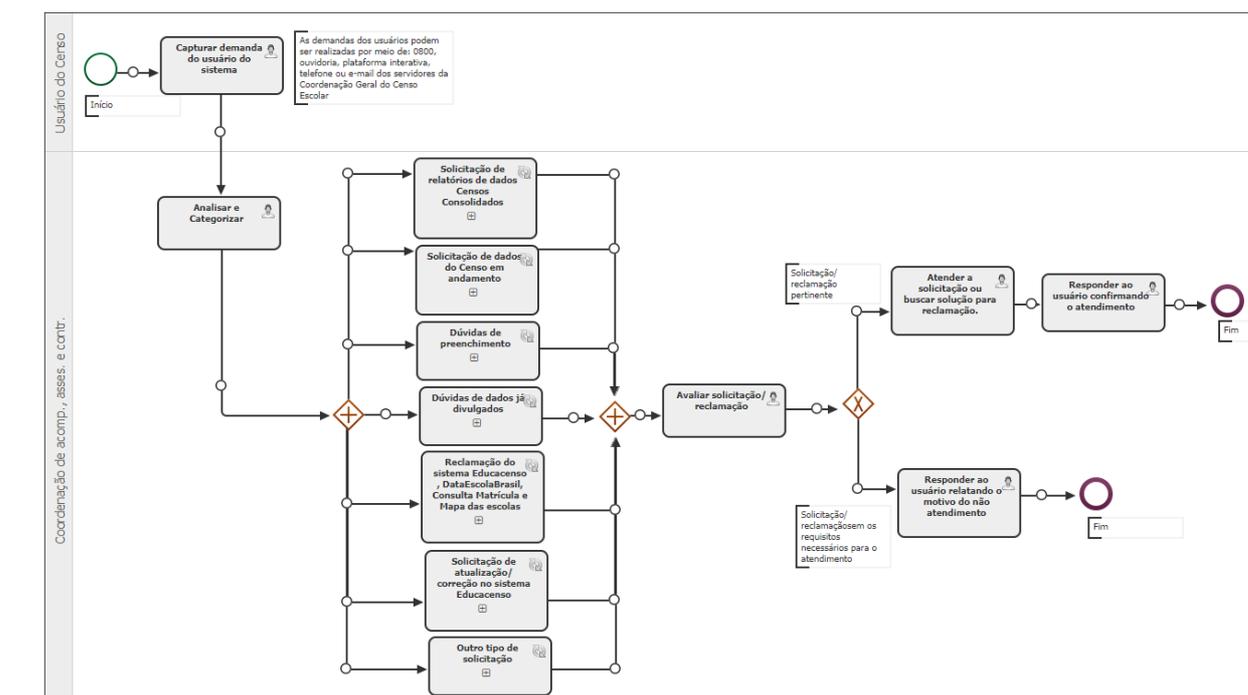


Figura 9: Modelo "AS-IS" do processo - Atendimento ao usuário

Fonte: Elaborado pela autora.

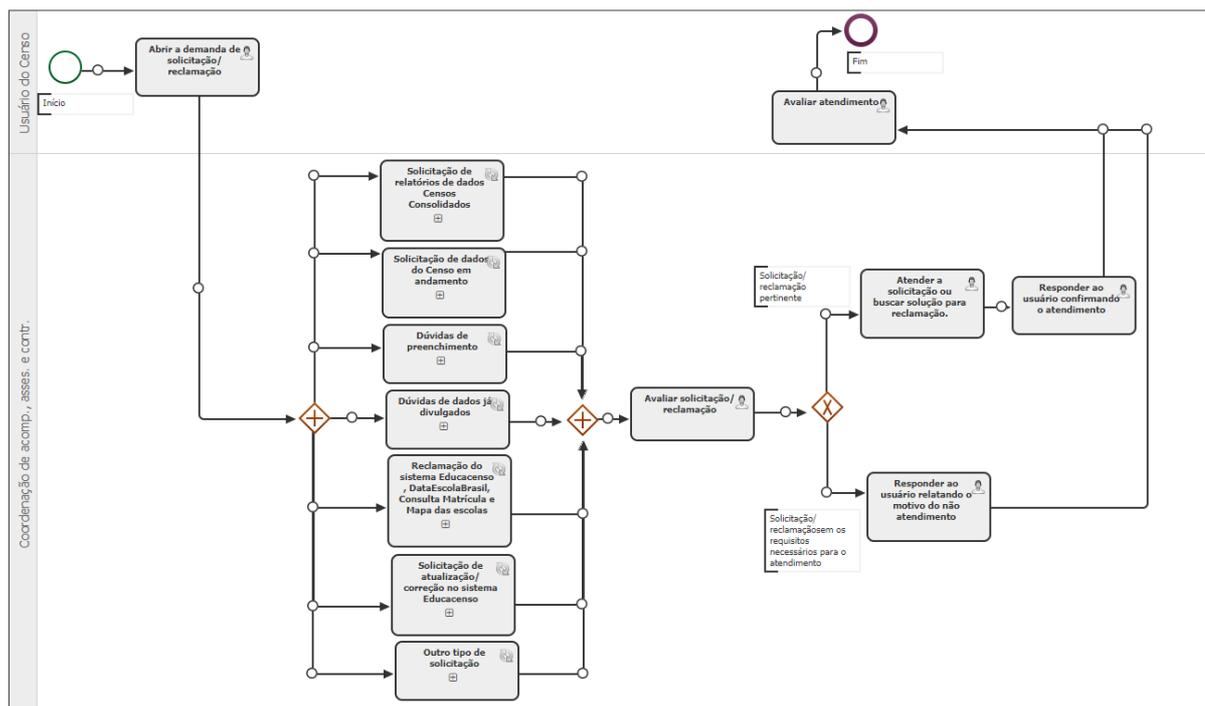


Figura 10: Modelo "TO-BE" do processo - Atendimento ao usuário

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar o processo no modelo AS-IS nota-se que as demandas de atendimento aos usuários do Censo Escolar podem ser realizadas por meio de: 0800, ouvidoria, plataforma interativa, telefone ou e-mail dos servidores da Coordenação Geral do Censo Escolar, no entanto a existência de diferentes mecanismos de solicitação faz com que muitas vezes existam duplicidade de atendimento, ou seja, diferentes servidores realizam o atendimento de um usuário.

Dessa forma, uma das propostas de melhoria foi solicitar a criação de um sistema de demandas que pode ser alimentado pelas diferentes plataformas, mas que evitará duplicidade de atendimento e colaborar numa melhor divisão do trabalho.

O atendimento aos usuários envolvem diferentes tipos de solicitações. Durante a modelagem do processo foi possível identificar até 7 subprocessos gerados a partir do atendimento aos usuários. Assim um sistema padronizado poderá garantir uma categorização automática sendo realizada pelo demandante, bem como irá direcionar melhor o fluxo de atendimento e poderá excluir algumas atividades existentes nos subprocessos e diminuir a demanda de ação do servidor.

Também foi proposto a inserção de um mecanismo de avaliação de atendimento necessário para a realimentação do processo e possibilitar o aperfeiçoamento contínuo dos processos de atendimento.

4.4 Discussão

As melhorias identificadas representam proposições de implementação para a organização estudada. O Quadro 1 sintetiza as melhorias propostas e identifica os procedimentos sugeridos por Mischak (1997) e Carreira (2009) que foram adotados.

Processo	Melhorias propostas	Procedimentos de melhoria (Mischak, 1997)	Princípios de melhoria (Carreira, 2009)
Preparar equipe de atendimento (Fale conosco)	Inserção de atividades	Mudar Sequência	Ordenação
	Alteração da sequência do fluxo	Introduzir etapas	Temporalidade
	Realização de atividades paralelas	Paralelizar	Simultaneidade
Disponibilizar relatórios de acompanhamento, correção e justificativa	Elaboração de sistema	Automatizar processos	Automação
	Exclusão de atividades	Acelerar processamento	Persistência
			Permanência
Atender usuários do censo escolar	Elaboração de sistema	Automatizar processo	Automação
	Inserção de atividades	Introduzir etapas	Persistência
			Permanência

Quadro 1: Síntese das melhorias identificadas

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar o Quadro 1, observa-se que o procedimento de melhoria mais comum foi a automação do processo. Essa constatação permite inferir que a falta de sistemas de apoio ocasionam grandes demandas de atividades humanas e também de possibilidades de erro e retrabalho.

Assim os sistemas propostos poderiam agilizar a realização dos processos e controle das atividades realizadas. Este último ponto poderia auxiliar a coordenação na elaboração de indicadores de acompanhamento de processos, algo que hoje se torna dificultoso e impreciso da forma como está desenhado o processo e dividido as atividades na coordenação.

Portanto, a adoção das sugestões propostas exigiria adaptações no sistema gerencial da Coordenação Geral do Censo Escolar em diferentes perspectivas, como reajustar a prática gerencial para uma orientação por processos, realizar programas de treinamento e capacitação para manuseio dos sistemas, e usar a tecnologia da informação para aumentar a eficiência dos processos existentes.

5. Considerações Finais

Este artigo buscou identificar possíveis pontos de melhoria nos processos de execução do Censo Escolar realizado pela Coordenação Geral do Censo Escolar a partir do mapeamento de processos. Esta metodologia é uma oportunidade para identificação de melhorias para os processos das organizações, pois permite ter a visão das relações entre atividades e suas seqüências, ou seja, do processo como um todo. Essa visão é referência para possibilidade de propor correções, bem como de proposição de melhorias.

Assim após a apresentação teórica sobre processo e gestão por processo foi apresentada a Coordenação Geral do Censo Escolar, bem como as atividades referentes a execução do Censo Escolar, sendo destacadas aquelas que seriam mapeadas tendo como critério a sua importância no processo de execução, bem como das pesquisas de avaliação realizadas pela coordenação.

Os processos selecionados foram: preparar equipe de atendimento (Fale conosco); disponibilizar relatórios de acompanhamento, correção e justificativa e atender usuários do Censo Escolar, os quais foram mapeados com a utilização de fluxogramas. A partir dos fluxogramas gerados, foi possível aplicar a proposta de Mischak(1997) e Carreira (2009) que destacam pontos de melhoria em processo.

Assim o mapeamento dos processos, combinado com a análise da percepção externa e interna do processo, proporcionou um rol de ações a serem implementadas na condução das rotinas de trabalho que envolvem os processos de execução do Censo Escolar. Como resultado foi o apresentada uma seção, integrante dos resultados, com a proposição de simplificações e aperfeiçoamentos para os processos de execução do Censo Escolar, tendo em vista a otimização de rotinas e instrumentos de trabalho, melhorias na tramitação de processos e distribuição de tarefas e redução de focos de retrabalho, defasagens e gargalos.

Através das propostas apresentadas nesse estudo, a Coordenação Geral do Censo Escolar poderá agilizar o andamento dos processos, eliminando atividades que podem ser realizadas em sistemas e introduzindo ações de realimentação do processo.

Assim os resultados alcançados a partir das sugestões propostas podem alcançar tanto os servidores desta coordenação, quanto os usuários do Censo Escolar.

Portanto, tendo em vista os resultados obtidos neste artigo, pode-se concluir que a gestão por processos pode ser aplicada em instituições públicas, trazendo benefícios para organização.

Finalmente, trabalhos futuros podem dar continuidade à discussão aqui realizada com a utilização de técnicas diferentes e outras abordagens de melhoria nessa e em outras instituições.

Referências bibliográficas

- ABPMP. BPM CBOK - Guia de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento..Versão 3.0, 2013
- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. Revolução total dos processos. São Paulo: Nobel, 1996.
- ARMISTEAD, C., & MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 17, n. 9, p.886-898, 1997.
- BALDAM, R.L.; VALLE, R.A.B.; PEREIRA, H.R.M; HILST, S.M.; ABREU, M.P. & SOBRAL, V.S. Gerenciamento de processo de negócios: BPM – Business Process Management. 1ª ed. São Paulo: Érica, 2007.
- BRASIL. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Manual de Gestão por Processos Organizacionais. Brasília, 2015.
- BRASIL. Decreto nº 6.425, DE 4 de abril de 2008. Dispõe sobre o censo anual da educação. *Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 abr. 2008. Seção 1, p. 3.*
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). Portaria nº 316, de 4 de abril de 2007. *Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 abr. 2007. Seção 1, p. 15.*
- CARREIRA, Dorival. Organização, Sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CURY, Antonio. Organização & Métodos – Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2007.
- MACHADO, B.D., et al. O gerenciamento de processos como alternativa de melhoria

da eficiência e produtividade empresarial: um estudo de caso em uma indústria de camisas do interior do rio grande do sul. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos-SP,2010.

MISCHAK, R. F. Business reengineering - der weg vom funktions- zum prozeßorientierten denken im unternehmen. In: BERNDT, R. (Ed.). Business reengineering: effizientes neugestalten von geschäftsprozessen. Berlin: Springer, 1997. p. 3-17.

Smith, H. e Fingar, P. (2007) "Business Process Management: The Third Wave", 4ª edição, Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 292p.