IX CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA

8, 9 e 10 de junho de 2016
Centro de Convenções Ulysses Guimarães, Brasília/DF

O ALINHAMENTO DOS PROCESSOS E DA ESTRUTURA DA PREFEITURA DE NITERÓI

Giovana Testa
Marília Ortiz
Maria Lúcia Felix
Gilberto Porto

O ALINHAMENTO DOS PROCESSOS E DA ESTRUTURA DA PREFEITURA DE NITERÓI

Giovana Testa
Marília Ortiz
Maria Lúcia Felix
Gilberto Porto

RESUMO

O texto a seguir descreve as etapas de execução e os principais resultados do desenvolvimento do Projeto Mapeamento e Redesenho dos Processos Administrativos e da Estrutura Organizacional da Prefeitura Municipal de Niterói/RJ. Para tanto, o texto foi organizado em cinco tópicos básicos: o primeiro, introdutório, trata da delimitação da abrangência do Projeto supramencionado, seguido dos tópicos referentes aos problemas identificados e às soluções propostas em relação aos processos considerados prioritários e às estruturas organizacionais dos órgãos e entidades tomados como pilotos. Subsequentemente, trata-se no texto dos resultados alcançados e, a título de considerações finais, busca-se ressaltar os ganhos para o cidadão e para a arquitetura organizacional do Município.

1. INTRODUÇÃO

O município de Niterói possui mais de 500.000 habitantes e tem alguns dos melhores indicadores socioeconômicos do país, como o maior IDH do Estado do Rio de Janeiro e um dos 7 maiores do país, o segundo município com maior renda domiciliar per capita e o 13o com melhores resultados em educação no país.

É dentro desse contexto e com objetivo de melhorar ainda mais seus resultados que a Prefeitura de Niterói construiu sua Agenda Estratégica, denominada “Niterói que queremos”, para o período de 2014-2033 com a participação da sociedade e a definição de uma visão de futuro desafiadora: Niterói será a melhor cidade do Brasil para se viver e ser feliz.

Com a finalização da construção da Agenda Estratégica e iniciando a execução das ações que contribuirão com essa visão, surge o seu maior desafio: como implementá-la? Como reduzir os obstáculos que poderão limitar, e até impedir, a sua execução e a geração de resultados?

Esse capítulo abordará o alinhamento dos processos e da estrutura da Prefeitura de Niterói como etapas do seu modelo de gestão para resultados. Esse alinhamento envolveu o mapeamento e redesenho de 12 processos críticos – identificadas essas ações no Projeto como Frente Processos – e o mapeamento e redesenho da estrutura organizacional de 7 Secretarias e uma Empresa Pública – como parte do que se convencionou chamar de Frente Estrutura.

2. OS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

O desenvolvimento das duas Frentes – Processos e Estrutura – teve seu início marcado pela realização de um diagnóstico que permitiu de pronto identificar que esta é a primeira vez em que a Prefeitura de Niterói se empenha em realizar uma análise da adequação de seus processos e de sua estrutura à estratégia. Foi possível perceber que as unidades tinham uma visão funcional e isso impactava diretamente

tanto os processos de apoio, que ficavam mais lentos, quanto os processos finalísticos com piora na qualidade de serviços entregues à sociedade.

Além destes problemas gerais, foram identificados na etapa de diagnóstico outros mais específicos, tais como:

a) Dificuldade de execução de recursos de convênios: a Prefeitura conseguia captar recursos no âmbito estadual e federal, mas em função das diversas exigências legais o processo de execução e prestação de contas apresentava problemas que limitavam o seu desempenho. Como resultado, a Prefeitura atrasava seus projetos estratégicos e aumentava o risco de devolução de recursos. Esse problema tem uma relevância ainda maior quando o cenário é de crise fiscal e a busca por recursos passa a ser fator crítico de sucesso;

b) Tempo de execução de compras públicas inadequado: a maior parte dos projetos de Governo envolvem algum tipo de compra pública. Isso significa que para que a estratégia seja executada é fundamental um processo de compras otimizado envolvendo todo o ciclo da gestão da cadeia de suprimentos, desde o planejamento da demanda, a licitação, o armazenamento, a distribuição e a gestão dos contratos. O processo de compras utilizado pela Prefeitura tinha problemas de retrabalho, licitações desertas e impugnadas que impactavam no tempo total da compra, gerando rupturas e dessa forma impedindo a execução de ações estratégicas;

c) Atraso no pagamento de fornecedores: o processo de pagamento de fornecedores apresentava problemas de falta de previsão orçamentária adequada e processo de execução ineficiente que gerava atrasos nos pagamentos. Esses atrasos tiveram, como consequência em mais de uma ocasião, a interrupção de serviços críticos para a Prefeitura, como, por exemplo, o de telefonia;

d) Desatualização das estruturas formais – legais–resultando no surgimento exacerbado de estruturas informais: ocorreram muitos ajustes e reorganizações parciais e pontuais ao longo do tempo, cujo

acompanhamento e sistematização deixou de ser feito de forma contínua e formal, dentro da estrutura da Prefeitura;

e) Existência de atribuições legais ou competências declaradas sem condições de validação: houve enorme dificuldade na recuperação da evolução histórica da arquitetura organizacional dos órgãos e entidades estudados, sendo que uma parte dos dispositivos legais que lhes diziam respeito não pode ser encontrada, pois não há registro digital ou menção em repositório formal de compilação de leis. A Câmara Legislativa vem tentando fazer um trabalho nesse sentido, quando se trata de Lei, ocorre que parte das alterações nas estruturas consta de atos de menor hierarquia –Decretos e Resoluções, ficando a sua localização dependente do que está guardado nas gavetas ou memória dos servidores;

f) As estruturas vigentes não obedecem a qualquer tipologia ou padrão: não se identificou um órgão sistêmico que tenha funcionado como gestor central da estrutura básica da Prefeitura de Niterói, tal situação resultou no surgimento de estruturas informais, não consolidadas, portanto sujeitas a mudanças levadas à efeito sem qualquer razoabilidade técnica, não voltadas para a obtenção de resultados, portanto sem qualquer potencial de eficácia;

g) Falta clareza em relação aos papéis dos órgãos da Administração direta e das entidades da Administração indireta: foram identificadas sobreposições e fragmentação de atribuições e competências, além de deficiências em termos de porte e abrangência das estruturas, de lacunas, disfunções e duplicidades de atribuições e competências.

Nesse contexto, com a Agenda Estratégica construída e com um modelo de execução fragmentado a Prefeitura começou um projeto de alinhamento de seus processos e estrutura com a estratégia.

3. AS SOLUÇÕES PROPOSTAS

A partir do diagnóstico, na Frente Processos, foram identificados os seguintes processos críticos que passaram a ser objeto do trabalho de mapeamento e redesenho:

Quadro 1 – Lista dos processos críticos

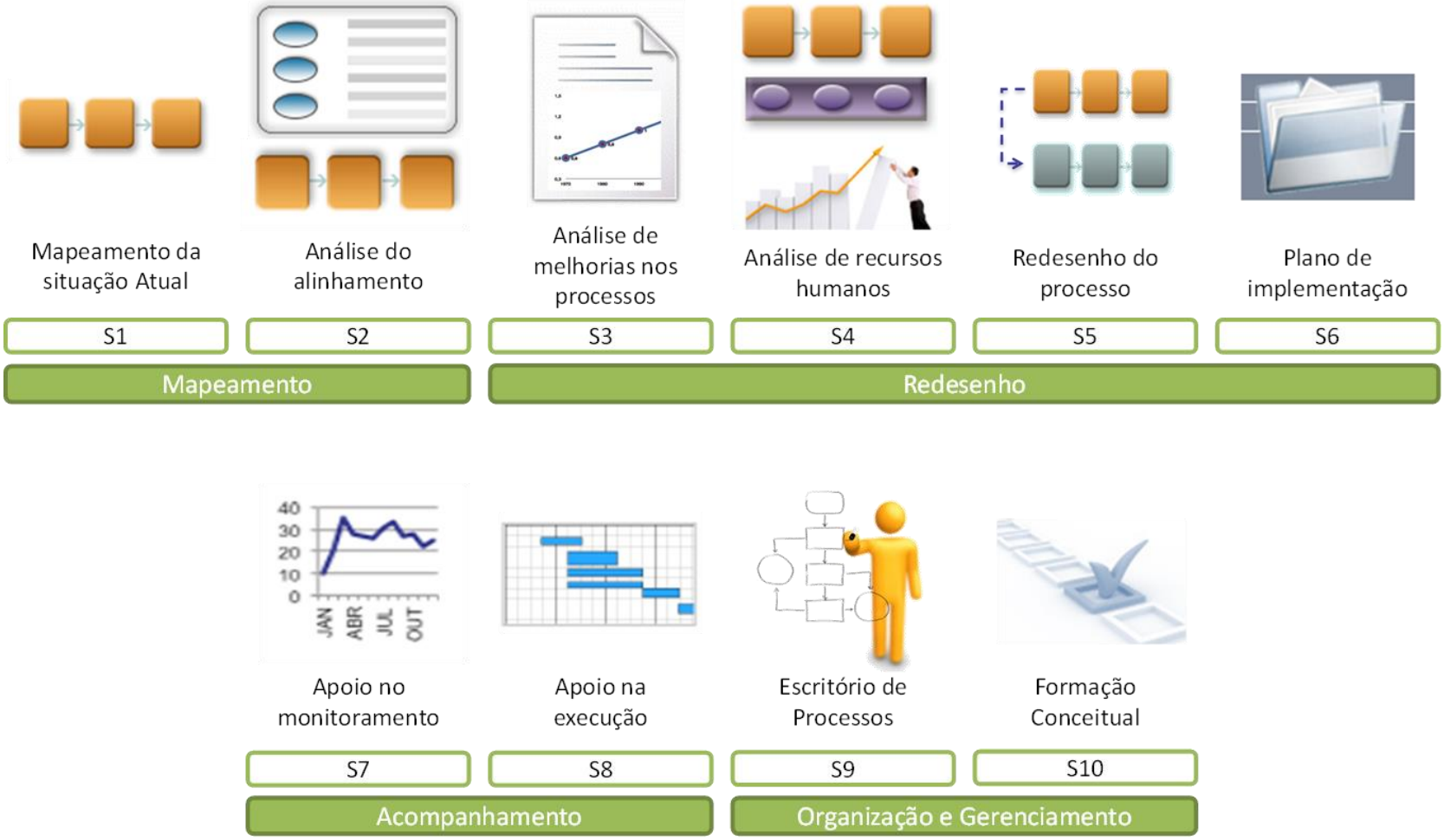
Processos críticos priorizados	
a) Planejamento da demanda de compras b) Compras e licitações c) Gestão de contratos d) Autorização de empenho e) Gestão de estoque de material administrativo f) Programação financeira	g) Liquidação de despesa h) Pagamento de fornecedores i) Gestão de convênios j) Prestação de contas de convênios k) Pagamento de luz e telefone l) Ressarcimento de servidores cedidos

A Figura 1, a seguir, apresenta as principais etapas da frente melhoria de processos realizada na Prefeitura. Essas etapas estão alinhadas com as boas práticas do CBOK e fazem parte de um projeto desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG de apoio na implementação de melhorias de processos em organizações públicas. Dentro desse contexto, o MPOG desenvolveu uma Ata de Registro de Preço para melhoria de processos que teve a adesão de diversas organizações públicas no âmbito federal, estadual e municipal.

Os processos críticos foram agrupados em 3 ciclos de melhoria, com uma duração média de 2 meses por ciclo, contendo 4 processos relacionados em cada um, com objetivo de reduzir a resistência e possibilitar a geração de resultados mais rápidos, uma vez que já seria possível começar a implementação dos processos do primeiro grupo de forma imediata.

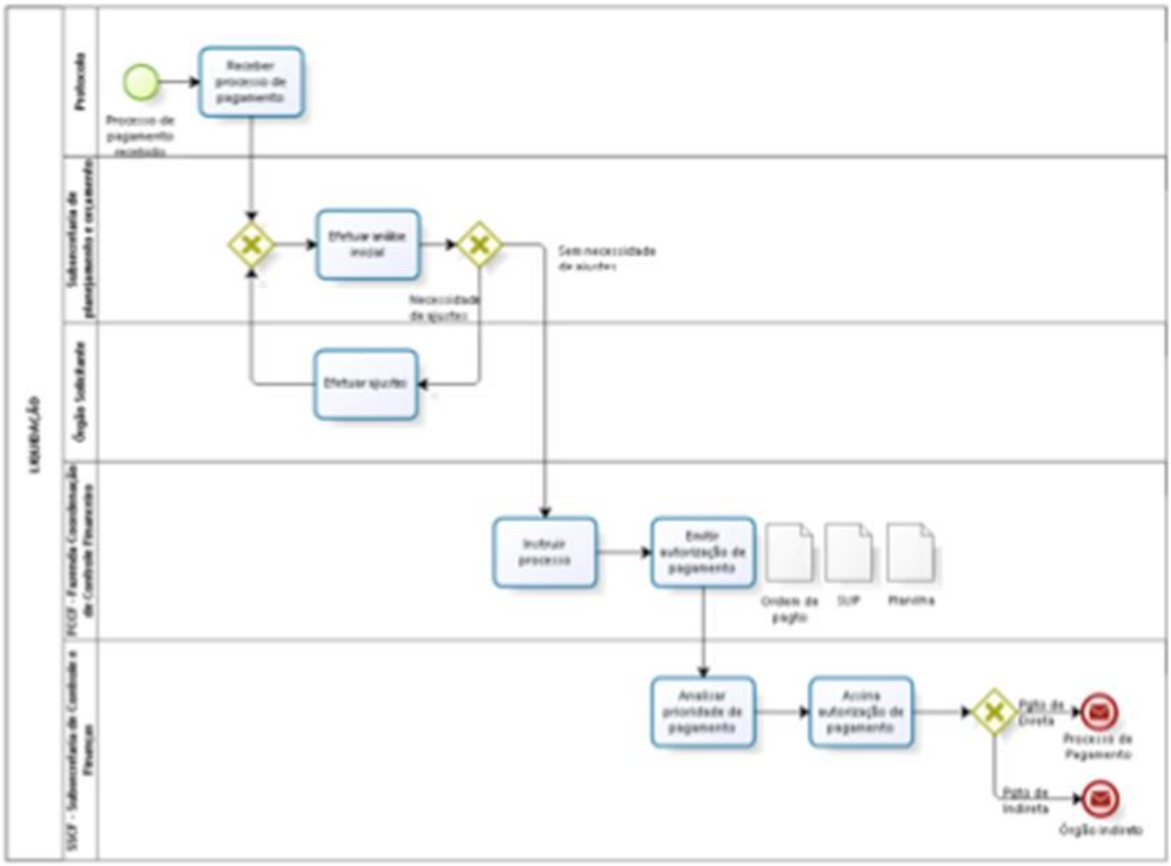
Em cada ciclo de melhoria foi realizado o mapeamento, a análise de problemas e identificação de oportunidades de melhoria, o dimensionamento da força de trabalho, o redesenho e até elaboração do plano de implementação com a participação de representantes de todas as unidades envolvidas em cada processo.

Figura 1. Etapas da melhoria de processos



O mapeamento dos processos envolveu a coleta de informações para entendimento da situação atual dos processos, a identificação dos sistemas associados e a elaboração de fluxogramas a partir do entendimento dos objetivos e resultados esperados dos processos. O principal desafio nessa etapa foi a representação do processo dentro de um nível de detalhe suficiente para a sua compreensão, conforme ilustrado na Figura 2, a seguir apresentada.

Figura 2. Mapeamento da situação atual



Já a análise de problemas e a identificação das oportunidades de melhoria envolveram a análise de *handoffs*, de regras de negócio, controles de processo e sistemas de informação. Dessa forma, foram identificados os principais problemas do processo, suas causas e desenvolvido um conjunto de soluções. Nessa etapa foi utilizada uma metodologia que priorizava os *quickwins*, ganhos rápidos, do processo evitando assim que soluções envolvendo o aumento de pessoal ou implantação de sistemas fossem as principais, e muitas vezes únicas, soluções propostas pelo grupo de trabalho. A Figura 3 a seguir ilustra o quadro de oportunidade de melhoria.

Figura 3. Problemas e oportunidades de melhoria

PROGRAMA DE MELHORIA DE PROCESSOS

PUBLIX INSTITUTO

S3 - ANÁLISE DE MELHORIAS NOS PROCESSOS E SISTEMAS

NOME DO PROCESSO: Gestão de estoque

#	MELHORIA PROPOSTA - ROTINA E/OU SISTEMA -	ETAPA	PROBLEMA IDENTIFICADO	INDICADOR IMPACTADO	CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO		JUSTIFICATIVA
					IMPACTO	ESFORÇO/COMPLEXIDADE	
1	Implantação e-cidade - Módulo Almoxarifado: impressão da requisição de material	Todo o processo	Uso de controles paralelos (planilhas, fichas e sistema); Falta de confiança no atual sistema; Deslocamentos desnecessários.	Não indicador existente a ser impactado	Alto	Alto	O atual sistema não atende ou atende parcialmente o processo.
2	Estabelecimento de 3 níveis de estoque para cada um dos materiais: ótimo, de reabastecimento e crítico	Controle do estoque	Atendimento parcial da demanda; Desabastecimento do estoque.	Não indicador existente a ser impactado	Alto	Médio	Controle e reabastecimento do estoque.
3	Uso do e-cidade para integração de informações com compras, financeiro e contabilidade e para efetivo controle de materiais	Todo o processo	Desabastecimento do estoque.	Não indicador existente a ser impactado	Alto	Alto	
4	Criação de perfil de usuário para uso do responsável do estoque que permita o acesso ao módulo de controle de estoque	Controle do estoque	Desabastecimento do estoque.	Não indicador existente a ser impactado	Médio	Médio	
5	Utilização de alertas de níveis de estoque por tipo de material para controle de estoque	Controle do estoque	Desabastecimento do estoque.	Não indicador existente a ser impactado	Alto	Alto	
6	Bloqueio sistêmico para que um pagamento só pode ser feito se for dada a entrada e baixa no estoque	Controle do estoque	Desabastecimento do estoque	Não indicador existente a ser impactado	Médio	Médio	
7	Criação da função de 'responsável pelo almoxarifado', em cada secretaria	Todo o processo	Material sem constar no sistema, mas que constam fisicamente no almoxarifado	Não indicador existente a ser impactado	Alto	Médio	Responsável por receber material e dar entrada no estoque central no e-cidade e por a baixa, diminuindo assim as chances de divergências nos controles físicos-financeiros.
8	Estabelecimento de novos prazos para atendimento da demanda	Atendimento da demanda	Padronização do processo	Não indicador existente a ser impactado	Médio	Médio	Facilitar a logística do almoxarifado e padronizar o processo.

A terceira etapa consistiu no dimensionamento quali-quantitativo da força de trabalho envolvendo a coleta de informações para análise de alocação de recursos humanos e a análise de capacidade dos recursos. Foram analisados também aspectos qualitativos envolvendo a formação, treinamento e conhecimento suficientes para realização de suas atividades. Como conclusão, foi possível projetara quantidade de recursos de forma a avaliar qual o quantitativo de pessoas ideal para execução do processo, permitindo a otimização do quadro de servidores. De forma exemplificativa, a Figura 4 ilustra o conjunto de conhecimentos e competências necessários – existentes ou a serem desenvolvidos – aos responsáveis pela execução do processo de gestão de estoque, levantamento de igual natureza foi feito para todos os processos que passaram pela sistemática de melhoria.

Figura 4. Oportunidades de desenvolvimento de pessoal

PROGRAMA DE MELHORIA DE PROCESSOS

PUBLIX INSTITUTO

S4 - ANÁLISE DE CAPACIDADE TÉCNICA DO QUADRO DE PESSOAL

NOME DO PROCESSO: Gestão de estoque

ÁREA	FUNÇÃO	CONHECIMENTOS										COMPETÊNCIAS												
		Conhecimento da IN Nº 205	Conhecimnto da lei 8666/93	Planejamento Financeiro	Técnicas de negociação	Técnicas de estoque	Planejamento de demanda	Rotinas Administrativas	Lingua Portuguesa	Matemática Básica	Informática	Relacionamento Interpessoal	Trabalho em Equipe	Capacidade de Negociação	Visão Sistêmica	Fluência Verbal	Fluência Escrita	Capacidade de Análise	Cumprimento de Procedimentos	Ética	Foco em Objetivos e Resultados	Flexibilidde	Comprometimento	Iniciativa	Pragmatismo
GESTÃO DE ESTOQUE	Diretora do almoxarifado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Chefe de serviço	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Agente administrativo do almoxarifado					■		■	■	■		■	■					■	■	■	■	■	■	■
	Agente administrativo da SMA	■	■			■		■	■	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■	■	■	■

Já a quarta etapa envolveu o redesenho dos processos buscando eliminar os problemas e incorporar as melhorias propostas na etapa anterior. Depois de realizado o redesenho foram construídos os manuais que detalharam o funcionamento da situação futura dos processos.

A última etapa do ciclo de melhoria dos processos envolveu elaborar o plano de implementação dos processos redesenhados – Figura 5 –, permitindo o sequenciamento das ações propostas, considerando critérios de relevância, disponibilidade de tempo, distribuição de carga de trabalho e precedência lógica entre as ações.

Figura 5. Plano de implementação

PROGRAMA DE MELHORIA DE PROCESSOS

PUBLIX

S6 - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO DO NOVO PROCESSO

NOME DO PROCESSO: Pagamento à fornecedores

Nº AÇÃO	AÇÃO	RESPONSÁVEL	TÉRMINO PREVISTO	REFERÊNCIA À MELHORIA PROPOSTA EM S3	COMENTÁRIOS

LEGENDA:

- EM DIA
- ATÉ 30 DIAS DE ATRASO
- MAIS DE 30 DIAS DE ATRASO
- NÃO INICIADO
- CONCLUÍDO
- CANCELADO

Com objetivo de apoiar a implementação dos processos redesenhados e garantir a sustentabilidade do projeto foi desenvolvido o modelo da Central de Resultados com o seu Escritório de Processos integrado com o da estratégia. As competências desse Escritório envolveram:

a) definir a metodologia de gestão de processos da Prefeitura;
b) formar os gestores de processos;
c) acompanhar a implementação dos processos;
d) disponibilizar as ferramentas de apoio;

e) receber solicitações de alterações nos processos da Prefeitura, avaliar sua aderência ao modelo de gestão e recomendar as ações necessárias; e

f) desenvolver ciclos de monitoramento e avaliação.

Dentro dessa estruturação foram realizadas a análise comparativa de ferramentas para modelagem de processos, a definição demissão, visão e objetivos alinhados aos da Prefeitura, definição dos papéis e responsabilidades, além dos perfis necessários para o Escritório, definição de portfólio detalhado dos serviços e produtos que a unidade prestará, as relações do Escritório com as demais áreas e elaborado o plano de implantação. Foram ainda propostas práticas para envolvimento e mobilização dos atores envolvidos nas iniciativas de reestruturação e modernização e desenvolvido modelo de suporte para manutenção da base de lições aprendidas dos projetos de reestruturação e modernização.

Já na Frente Estrutura foi realizado o mapeamento e o redesenho das estruturas organizacionais dos seguintes órgãos e entidades:

a) Secretaria Municipal de Urbanismo (SMU);
b) Secretaria Municipal de Ordem Pública (SEOP);
c) Secretaria Municipal de Meio Ambiente, Recursos Hídricos e Sustentabilidade (SMARHS);
d) Secretaria Municipal de Fazenda (SMF);
e) Secretaria Municipal de Administração (SMA);
f) Secretaria Municipal de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle (SEPLAG);
g) Secretaria Municipal de Conservação e Serviços Públicos (SECONSER); e
h) Empresa Municipal de Moradia, Urbanização e Saneamento (EMUSA).

Para cada um dos órgãos o trabalho envolveu as etapas de diagnóstico da estrutura atual, análise e identificação de problemas e mapeamento das competências e da força de trabalho gerencial.

A primeira etapa de diagnóstico e descrição da estrutura atual envolveu o levantamento dos registros dos atos legais que fundamentam a estrutura organizacional atual (leis, decretos, portarias, regimentos, estatutos etc.) dos órgãos e entidades da Prefeitura supramencionados e a elaboração do desenho da estrutura atual sob a forma de organogramas.

A partir desses levantamentos e da identificação das unidades em que se desdobravam cada órgão ou entidade considerado, com ênfase no nível de cada unidade e na linha hierárquica de subordinação–visíveis nos organogramas construídos –, foram propostas e validadas as diretrizes que balizariam a nova arquitetura organizacional dos órgãos e entidades da Prefeitura, incluindo a apresentação de uma estrutura básica para aquelas atribuições e funções comuns a todos os órgãos e entidades, tais como: planejamento e orçamento internos, gestão de pessoas, materiais, patrimônio e documentação, tecnologia da informação, controle interno, etc.

Complementarmente, foi elaborado um relatório descritivo de atribuições e responsabilidades de cada um dos órgãos e entidades da PMN considerados os níveis hierárquicos de secretário, subsecretário e diretor, para tanto foram realizadas entrevistas com os titulares do órgãos e entidades – Secretários Municipais e Presidentes de entidades da Administração indireta – e com ocupantes de cargos em comissão – Subsecretários, Diretores e técnicos. As entrevistas tiveram como objetivo não apenas a coleta de informações, mas também o levantamento das percepções dos entrevistados sobre a estrutura vigente.

Já a etapa 2 envolveu a análise e a avaliação da estrutura existente, quanto à sua adequação aos seus modelos jurídico-institucionais e à identificação de sobreposições, lacunas, paralelismos e redundâncias de atribuições e competências, e do regimento interno, se vigente.

A etapa 3 da Frente Estrutura envolveu o mapeamento das competências e da força de trabalho gerencial, resultando na descrição dos conhecimentos e das competências em gestão para os 3 níveis hierárquicos mais elevados da estrutura atual – Secretários, Subsecretários e Diretores.

A etapa seguinte foi a de preparação de consultores internos em cada órgão e entidade para que encerrado o trabalho piloto com as oito unidades selecionadas houvesse no âmbito da Prefeitura técnicos em condição de dar suporte aos demais órgãos e entidades no mapeamento e redesenho de suas estruturas e na revisão ou elaboração de seus regimentos internos.

Para dar sustentação institucional à gestão permanente das estruturas organizacionais foi proposto a criação de um Escritório de Estrutura, no âmbito da Secretaria Municipal de Planejamento, Modernização da Gestão e Controle– SEPLAG, com os seguintes objetivos:

- contribuir para o processo de fortalecimento e modernização dos órgãos e entidades do Poder Executivo Municipal;
- proporcionar maior transparência da estrutura organizacional da Prefeitura de Niterói;
- gerenciar o sistema de informações organizacionais da Administração Pública Municipal de Niterói;
- gerenciar as rotinas referentes às propostas de criação, transformação, reestruturação e extinção de órgãos e entidades;
- gerenciar as rotinas referentes às propostas de criação, transformação, reestruturação, extinção e alocação de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da Prefeitura de Niterói.

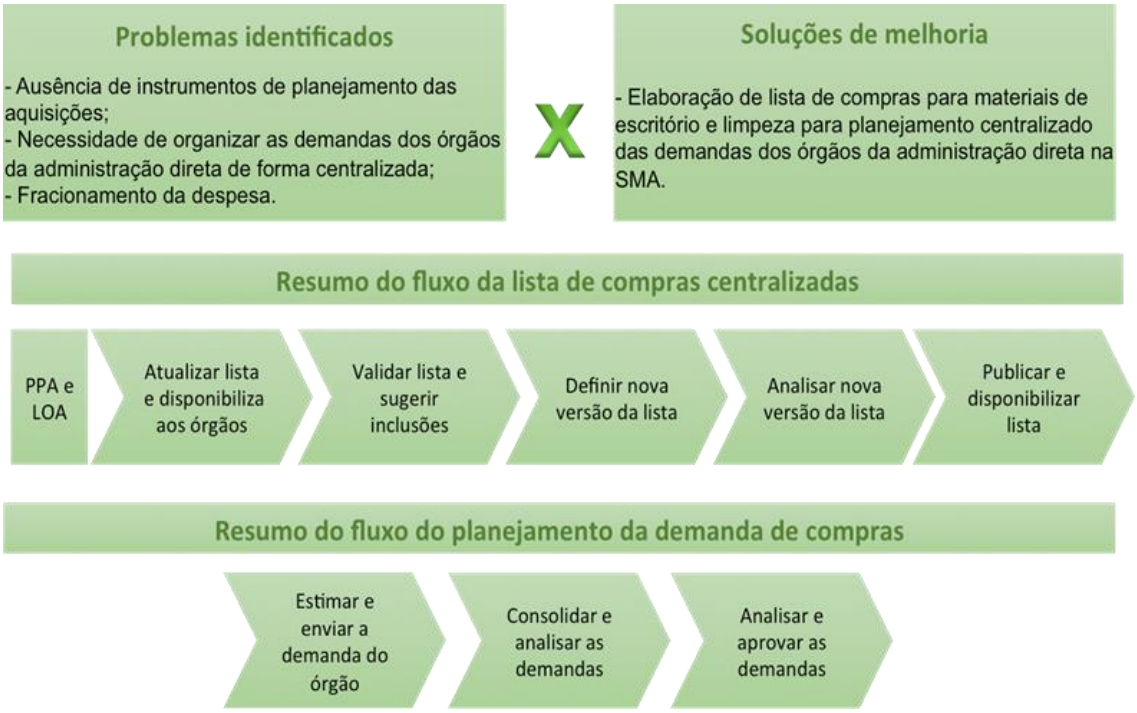
4. RESULTADOS ALCANÇADOS

Na Frente Processos, como resultado da implementação imediata de algumas das melhorias propostas, a Prefeitura já conseguiu promover algumas mudanças. O grupo de processos relacionados com a gestão da cadeia de suprimentos da Prefeitura foi um dos que teve melhores resultados, pois foram analisados e melhorados todos os processos dentro de uma visão ponta a ponta, defendida pelo CBOK, conforme ilustrado na Figura 6 abaixo.

Figura 6. Gestão da cadeia de suprimentos

O primeiro processo implementado foi o de planejamento de compras representado na Figura 7 apresentada na sequência. Com a elaboração do planejamento de compras, inexistente na Prefeitura até então, o resultado é uma melhor organização das demandas para que as compras sejam feitas de maneira organizada e planejada – o que permite uma redução de custos com o menor fracionamento das compras, maior escala e melhor atendimento aos órgãos solicitantes.

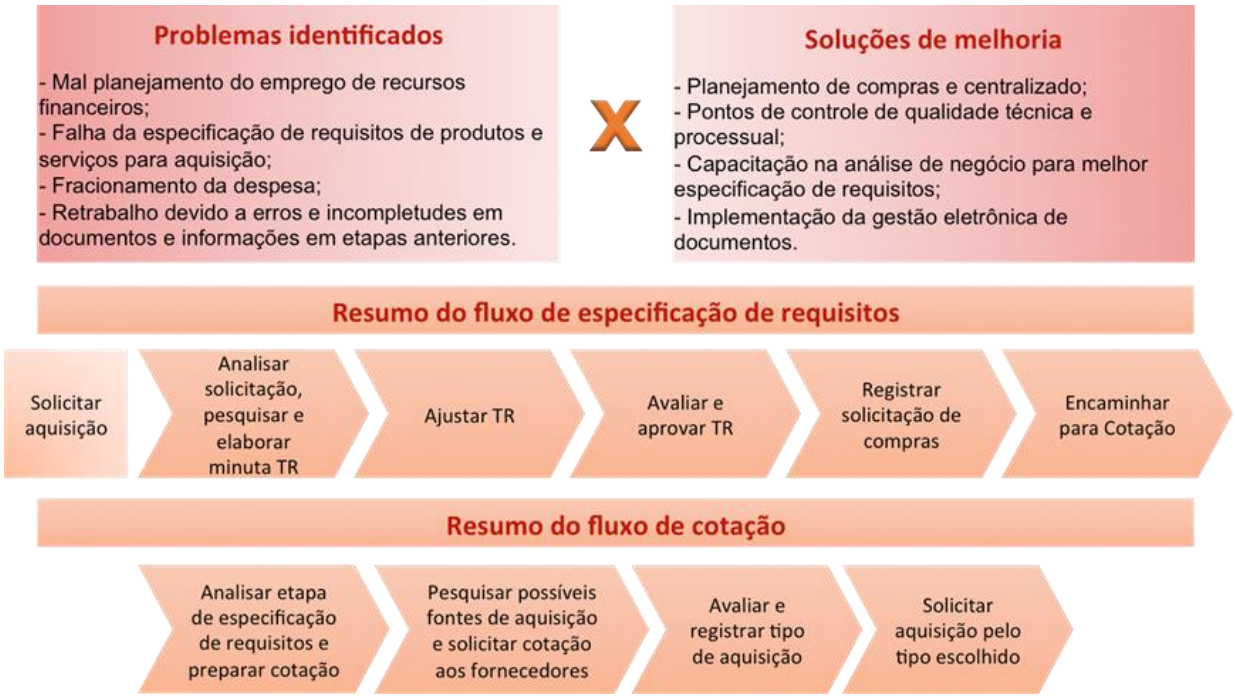
Figura 7. Ganhos no processo de compras



Já o processo de execução das compras públicas, envolvendo as licitações em suas diferentes modalidades, teve algumas inovações como um novo modelo de cotação para formação do preço de referência e a padronização de Termos de Referência. A mudança do modelo de cotação permite ao mesmo tempo uma redução do prazo médio em até 90% e também uma estimava de custos mais precisa para a Prefeitura. Já a padronização dos modelos de Termo de Referência contribui para evitar atrasos em licitações decorrentes de questionamentos recorrentes,

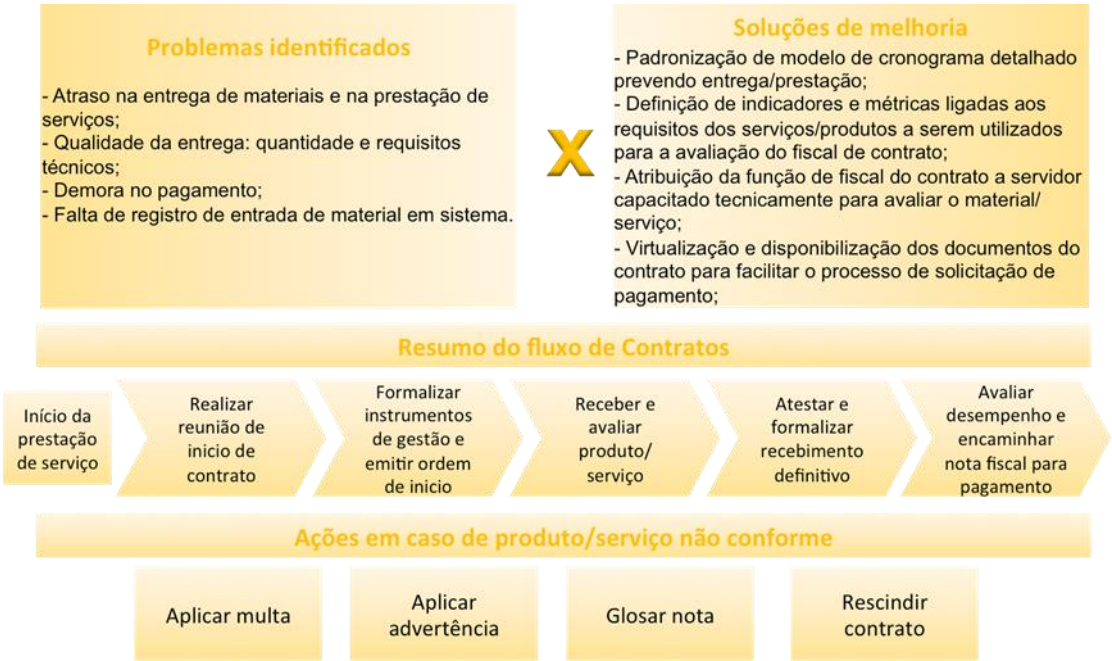
impugnações e até licitações desertas. A Figura 8, a seguir, representa o resumo desse processo e os principais ganhos identificados.

Figura 8. Ganhos no processo de licitações



Já o processo de gestão de contratos teve como principal resultado a uniformização dos diferentes modelos utilizados pela Prefeitura para gerenciar seus contratos. Uma das ações implementadas envolveu a definição de um modelo de indicadores e nível de serviço associado aos contratos como subsídio para que o gestor possa acompanhar o desempenho dos fornecedores. Outra ação envolveu a estruturação do processo de punição aos fornecedores que tiverem baixo desempenho, dentro do modelo de monitoramento dos contratos, como forma de garantir a qualidade dos produtos e serviços recebidos pela Prefeitura. A Figura 9, abaixo, apresenta o processo e suas melhorias.

Figura 9. Ganhos no processo de gestão de contratos



Já o processo de armazenagem, com destaque para a gestão de estoques, teve como principal ganho a redução dos problemas relacionados com reabastecimento e com pagamentos de fornecedores. Em relação ao primeiro item, o processo passou a ter indicadores de ressuprimento baseados no tempo médio estimado desde a aquisição, o prazo estimado de entrega dos fornecedores e a projeção de consumo a partir da série histórica. Dessa forma, a Prefeitura conseguirá evitar o problema de ruptura de estoques, compras de itens que já possui em estoque excessivo e até de vencimento de itens perecíveis. A Figura 10, a seguir, ilustra o resumo do processo e seus principais ganhos.

Figura 10–Ganhos na gestão de estoques

Finalmente, quanto ao pagamento de fornecedores a Prefeitura tem como resultado da melhoria do processo evitar erros, atrasos e pagamentos indevidos devido a sua integração com o processo de recebimento e ateste de produtos. Assim, um produto somente poderá ser pago depois de ter sido aceite, quanto a qualidade e quantidade, pelo gestor responsável.

Como resultado dessa visão integrada da cadeia de suprimentos da Prefeitura foi possível demonstrar como a gestão de processos pode contribuir para a melhoria de resultados da Prefeitura e da qualidade dos serviços ao cidadão. Com esse processo implementado será possível reduzir os custos de toda a cadeia de compras, desde a aquisição com custos menores até o menor custo de logística, e principalmente melhorar o nível de serviço ao usuário gerando valor público.

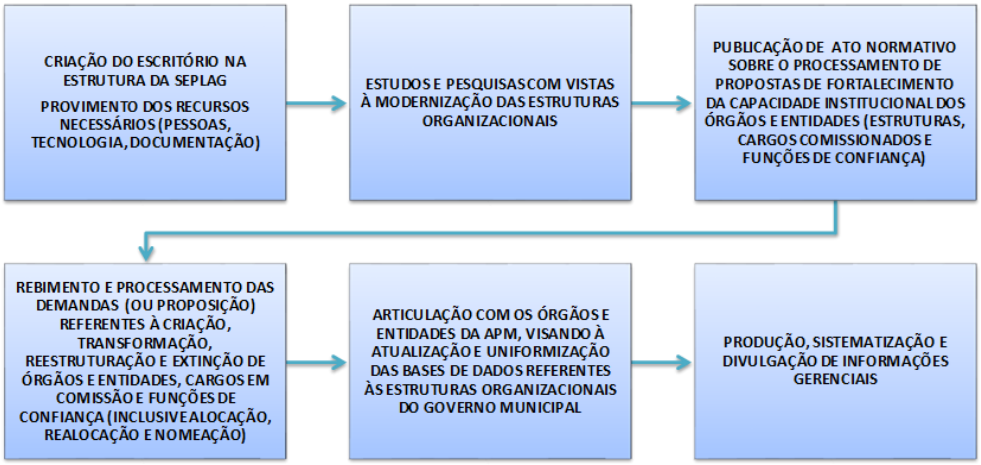
Na Frente Estrutura os principais resultados foram:

- a obtenção e o registro sistematizado de dados e informações qualificadas acerca dos atos legais que fundamentam a estrutura organizacional atual dos oito órgãos e entidades da Prefeitura de Niterói, objeto do trabalho realizado, o que permitiu identificar a evolução das estruturas vigentes e compreender as causas de algumas das

disfunções encontradas, tanto em termos da arquitetura e das relações entre as unidades, quanto em termos da composição do quadro de cargos comissionados;

- o desenho do organograma em funcionamento em cada órgão ou entidade e a respectiva proposta de redesenho para incluir unidades e postos de trabalho considerados necessários para o alcance dos resultados institucionais esperados como contribuição para cumprimento da Agenda Estratégica da Prefeitura, ou seja, o alinhamento das estruturas com a estratégia, resultando na eliminação das sobreposições e lacunas de atribuições e competências;
- o texto dos regimentos internos dos órgãos e entidades objeto de estudos a ser submetido à aprovação das autoridades competentes, elaborado de acordo com as diretrizes estabelecidas para orientar a estrutura organizacional;
- o rol de competências técnicas, comportamentais e éticas e de gestão necessário para a ocupação dos cargos em comissão, até o terceiro nível da hierarquia organizacional (Secretário, Subsecretário e Diretor);
- a estruturação do Escritório de Estrutura, com a definição de suas finalidades, localização na estrutura da Prefeitura, principais ações e produtos e forma de funcionamento, conforme ilustrado na Figura 11, a seguir:

Figura 11 –Modelo de funcionamento do Escritório de Estrutura



5. GANHOS PARA O CIDADÃO E PARA A ORGANIZAÇÃO MUNICIPAL

A Prefeitura de Niterói começou o seu modelo de gestão para resultados com a formulação da sua Agenda Estratégica “Niterói que queremos” para o período de 20 anos. Com essa referência, a próxima etapa envolveu o alinhamento de seus processos e estrutura com a estratégia com objetivo de aumentar a prontidão das diferentes unidades da Prefeitura envolvidas com a execução das ações da Agenda.

Como ganhos da Frente Processos, foi possível identificar os processos críticos da Prefeitura e propor melhorias que contribuíram para a redução de tempo de execução e consequentemente da necessidade de alocação de servidores que poderão ser remanejados para outras funções. Obteve-se ainda a redução de custos com melhoria da eficiência dos processos e a melhoria do nível de serviço e satisfação dos usuários. Outro benefício foi a incorporação da visão do beneficiário final do processo como referência para avaliação do valor gerado e das oportunidades de melhoria, por todos os servidores das unidades envolvidas na execução das atividades.

Já os benefícios dos trabalhos realizados na Frente Estruturas e fizeram sentir na forma de uma melhor definição e detalhamento das atribuições das unidades organizacionais envolvidas, contribuindo para redução de lacunas e sobreposições na execuções das ações da Prefeitura, e para a identificação das contribuições de cada unidade para os resultados institucionais, o que permite ao cidadão acompanhar e avaliar o desempenho de cada órgão e entidade, isso significa mais informação e transparência, além de maior facilidade de acesso aos serviços públicos. Do ponto de vista da macroestrutura Prefeitura, o ganho está relacionado à racionalização e a institucionalização das estruturas realmente em funcionamento, com a consequente economiade recursos materiais, melhor alocação de recursos humanos e existência de uma estrutura suficiente para garantir o cumprimento de sua Agenda Estratégica.

O próximo desafio da Prefeitura de Niterói será o desenvolvimento de ações de sensibilização, comunicação e capacitação continuada dos servidores como contribuição para a melhoria contínua e sustentabilidade dos resultados.

REFERÊNCIAS

ABPMP, 2013. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. ABPMP BPM CBOK .30. 1a Edição, 2013.

HESKETH, J. L. **Diagnóstico organizacional: modelo e instrumentos de execução**. Petrópolis: Vozes, 1979.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto Falcão. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix Conhecimento, 2010.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO, Coordenadoria de Modernização da Gestão do Estado/Governo do Estado do Ceará. **Guia de Modelagem de Estruturas Organizacionais**, 2013. Disponível em: http://www.seplag.ce.gov.br.

AUTORIA

Giovana testa

Marília Ortiz

Maria lúcia felix

Gilberto porto – Instituto Publix