

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais aplicadas – CCSA
Graduação em Administração - GADM

**Organização e planejamento nunca é demais: O caso de uma
Editora Universitária**

GABRIEL DINIZ DOS SANTOS

João Pessoa
Maio 2023

GABRIEL DINIZ DOS SANTOS

**Organização e planejamento nunca é demais: O caso de uma
Editora Universitária**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Prof. Dr.
Alandey Severo Leite da Silva

João Pessoa

Maio 2023

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237o Santos, Gabriel Diniz dos.

Organização e planejamento nunca é demais: o caso de uma editora universitária / Gabriel Diniz dos Santos. - João Pessoa, 2023.

22 f. : il.

Orientação: Alandey Severo Leite da Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Organizações públicas. 2. Mapeamento de processos. 3. Documentação de processos. 4. Gestão eficiente. 5. Gestão orientada por processos. I. Silva, Alandey Severo Leite da. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Gabriel Diniz dos Santos

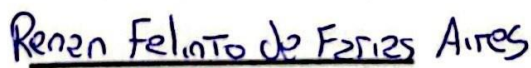
Trabalho: Organização e planejamento nunca é demais: O caso de uma Editora Universitária

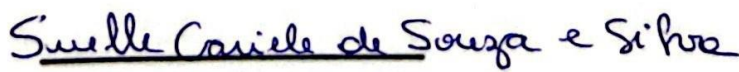
Área de Pesquisa: Processos, Sistemas e Métodos, Gestão de Processos

Data de Aprovação: 02/06/2023

Banca examinadora


Alandey Severo Leite da Silva


Renan Felinto de Farias Aires


Suelle Cariele de Souza e Silva

Dedico esse trabalho a minha família, na figura principalmente da minha mãe, irmão e avós, que foram primordiais durante toda a minha trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer a minha mãe, Ana Flávia, por todo o amor, incentivo e suporte que me ofereceu desde o início da minha vida. Sua presença foi fundamental para que eu pudesse superar os obstáculos e alcançar meus objetivos. Agradeço também ao meu avô, Jaime dos Santos, e minha avó, Maria José, por me ensinarem valores importantes, como a perseverança e a honestidade, que se mostraram fundamentais para minha formação como pessoa e como profissional.

Não poderia deixar de agradecer também ao meu irmão, Lucas Diniz, por ser uma verdadeira inspiração para mim durante todos esses anos dentro da universidade. Suas conquistas e sua dedicação me motivaram a seguir em frente e a buscar sempre o meu melhor. Seu exemplo é uma referência de vida para mim.

Além disso, não posso deixar de agradecer a todos os professores que contribuíram para a minha formação e para a transmissão do conhecimento.

O conhecimento que adquiri com eles me permitiu crescer pessoalmente e profissionalmente, ampliando minha visão de mundo e me preparando para os desafios que encontrarei no presente e encontrarei no futuro.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para o sucesso deste trabalho e da minha jornada até aqui, incluindo familiares, parceiros, colegas de faculdade e de trabalho. Cada um teve um papel importante neste fechamento de ciclo, e sou imensamente grato.

Deixo aqui meus sinceros agradecimentos e votos de sucesso a todos aqueles que me apoiaram de alguma forma nesta trajetória.

RESUMO

O caso retrata a vivência de um gestor recém-chegado em uma Editora Universitária, apresentando um dilema gerencial e os inúmeros desafios dentro do funcionalismo público. Este caso para ensino tem como objetivo central destacar a importância do mapeamento, da documentação de processos em organizações públicas e como tais atividades impactam a sistemática do trabalho como um todo, influenciando diretamente em diversas decisões a serem tomadas. Essa visão é corroborada a partir de conceitos literários nacionais e internacionais, para atestar a necessidade uma gestão eficiente, com base em dados e orientada por processos em qualquer tipo de organização, seja ela privada ou pública. **Objetivos de ensino:** evidenciar a necessidade de uma maior organização e profissionalismo com o processo licitatório de compras em órgãos públicos, objetivando uma maior assertividade dos mesmos e consequentemente uma melhor usabilidade do dinheiro público, onde tudo isso é possível apenas por meio de uma gestão de processos mais eficiente, embasando a tomada de decisão. **Fonte de dados:** O presente caso foi redigido a partir da experiência do autor. Todos os personagens, nome da instituição e informações, são de caráter fictício, porém retratando uma situação real. Com o objetivo de complementar a fonte de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais envolvidos, visando enriquecer ainda mais a narrativa e o aprendizado dos futuros leitores. **Aplicação:** É desejável que esse caso seja aplicado em disciplinas que envolvam gestão e gestão de processos, aplicadas principalmente nos cursos de graduação em Administração, Gestão Pública e correlatos.

Palavras-chaves: Organizações públicas; Mapeamento; Documentação de Processos; Gestão Eficiente; Orientada por Processos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Organização	10
Figura 2 - Fluxograma de entrada de itens no almoxarifado.....	11
Figura 3 - Fluxograma Novo Processo de entrada de itens no almoxarifado.....	13
Figura 4 - Fluxograma Novo Processo de saída de itens de consumo do almoxarifado.....	13
Figura 5 - Figura Orientada a processos	18
Figura 6 - Análise Genérica do primeiro setor.....	19
Figura 7 - Interação processos x população	20

SUMÁRIO

1. Introdução	9
2. Novos ares: a mudança realmente chegou?	9
3. A Organização	10
4. Almoxarifado e descontrolado	11
5. Menos é mais.....	12
6. Pesquisa de Preço e Licitação – Surpresa ou dor de cabeça?.....	13
7. O que comprar? – Eis o questionamento	14
8. Notas de Ensino	15
8.2 Objetivos didáticos.....	15
8.3 Fonte de dados	15
8.4 Questões para discussão	16
8.5 Plano de ensino	16
8.6 Análise do Caso	17
9. Referências bibliográficas	23

1. Introdução

Em meados dos anos 60, nasceu uma editora universitária ligada a uma universidade federal do Brasil, com a missão de disseminar o conhecimento científico e dar o devido mérito aos professores da instituição, divulgando suas obras literárias por meio da produção e venda das mesmas para a população, principalmente estudantes.

Por se tratar de uma unidade ligada a uma instituição pública, a editora em questão manteve o mesmo quadro de servidores, tanto no departamento administrativo quanto na parte de editoração, bem como na própria direção, por longos anos.

Essa característica da organização resultou na saída/aposentadoria de muitos dos seus servidores, que desempenharam suas funções por 20 ou 30 anos ininterruptos. Pode-se afirmar que eles eram os "donos" das atividades da editora, contendo todo o *know-how* e expertise das ações em questão. Dessa forma, surgiu o seguinte impasse: como dar continuidade a várias demandas e processos presentes nos setores se apenas esses servidores sabiam executá-las?

Com a chegada de um novo diretor na unidade, em 2021, e o cargo de gestor administrativo vago, devido à saída do servidor por motivo de aposentadoria, o novo diretor buscou indicações com colegas para preencher esse cargo vital dentro da editora.

Em uma manhã calma, em meio à pandemia de COVID-19 enfrentada pelo mundo, o administrador Fernando, concursado da mesma universidade federal, recebeu um telefonema intrigante. Tratava-se do diretor da editora universitária, chamado Marcos, que se apresentou e propôs uma videoconferência, onde seria oferecida uma oportunidade em um cargo de gestão na unidade.

Após o telefonema, o administrador se reuniu com o diretor da unidade, onde lhe foi apresentada a proposta de implementar uma gestão estratégica dentro da organização, estabelecendo e seguindo, de fato os processos e controles. Com o projeto apresentado, Fernando se entusiasmou e viu como uma grande oportunidade de assumir um cargo de gestão, crescer dentro da estrutura do funcionalismo público e implementar suas ideias e conceitos em um cargo de nível tático.

2. Novos ares: a mudança realmente chegou?

Fernando, o recém-chegado gestor administrativo, estava empolgado com o novo desafio que se iniciava. Ao chegar à Editora, sua expectativa era de que ocorresse uma passagem de "bastão" do antigo gestor, fato que não aconteceu e causou certa estranheza.

Para auxiliar o gestor administrativo, um assistente administrativo chamado Cláudio e um estagiário em Administração chamado Igor, complementaram a nova equipe de gestão. Após alguns dias de trabalho, o gestor logo identificou uma situação de calamidade total no espaço físico da organização, em todos os cômodos havia um amontoado de livros espalhados e nem mesmo os banheiros escaparam. Seria essa situação fruto de um baixo volume de vendas? Questionou Fernando ao seu Diretor.

O diretor Marcos respondeu afirmando que a motivação se dava pelo acúmulo de produção de pelo menos 15 anos, onde os escritores simplesmente não se dirigiam à unidade para pegar sua cota de livros após a publicação das obras, e isso teve como resultado um amontoado de livros. Surpreso com a colocação do diretor, Fernando questionou novamente, indagando se não existia um controle visando uma cobrança dos respectivos autores, para que eles retirassem suas obras. O gestor só não esperava que a resposta do diretor fosse que esse tipo de controle nunca existiu.

Um grande sinal de alerta foi ligado para o gestor, já que a atividade de cobrança aos autores para buscar sua cota de obras publicadas se tratava de um processo importantíssimo dentro do setor administrativo e não era realizado.

A saída do gestor administrativo que em tese, conhecia os processos ocorreu, e Fernando percebeu que não teria nenhuma orientação ou diretriz a seguir para executar as demandas do setor. Fernando marcou uma reunião com sua equipe e buscou deixar claro que muito trabalho seria feito, porém pediu para que não se assustassem, principalmente seu estagiário, que sem dúvida teria uma grande experiência de aprendizagem pessoal e profissional na organização.

O assistente administrativo Cláudio fez questão de evidenciar que o setor administrativo era composto apenas por três pessoas e que executar várias demandas seria algo muito difícil de ser realizado. Fernando concordou e deu razão a Cláudio, porém destacando que o setor administrativo era o coração da organização e que eles iriam trabalhar em equipe para seu pleno funcionamento.

3. A Organização

Com sua chegada na organização, o gestor enfim conheceu a estrutura física da Editora e fez questão de visualizar quais eram os departamentos dentro da organização, por meio do organograma apresentado na Figura 1:

Figura 1 - Organograma da Organização



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Fernando destacou a importância da visualização do organograma da organização para o Diretor, já que ele entendia que os processos podem ser interdepartamentais e envolver mais de uma área dentro da editora.

Buscando evidenciar esse ponto, Fernando diz:

“Marcos, um grande exemplo dessa ligação interdepartamental dentro da organização é a não cobrança dos autores para buscar suas obras. É uma demanda do setor administrativo, mas se não for realizada vai impactar todas as outras áreas.”

O diretor pergunta:

“Impactar de que forma, Fernando?”

O gestor responde:

“Esse acúmulo de livros não me deixa negar. Livros acumulados em todos os cômodos, dificultando o trabalho dos servidores, que têm que disputar espaço com os livros, livros que não podem ser comercializados ocupando espaço de futuros livros de editais

posteriores. A médio/longo prazo, isso vai impactar diretamente na nossa produção, já que não teremos espaço para novos livros em nosso estoque e consequentemente não atenderemos os clientes/população.”

Fernando ao voltar a sala do setor administrativo e ao conversar com Cláudio, reforçou a ideia de que muitos processos teriam que ser estruturados do zero na organização, porém via aquilo com bons olhos, visto que conseguiria implementar uma gestão sem os vícios de trabalho de antigos servidores.

4. Almoxarifado e descontrol

Passado pouco mais de três meses desde a sua chegada e com o decorrer da rotina dentro da Editora, com uma maior preocupação em demandas mais urgentes a serem executadas, um ponto foi deixado de lado pelo gestor, o almoxarifado da instituição. A função do almoxarifado na editora, basicamente era de manter a organização sempre abastecida de bens de consumo, sejam eles de uso para escritório ou produtos de limpeza.

O serviço gerais da Editora Universitária era realizado por colaboradores terceirizados, que quando necessitavam de algum item de limpeza, solicitavam ao setor administrativo. Em uma tarde, Dona Josefa, uma das funcionárias terceirizadas, solicitou um desinfetante para realizar a limpeza dos banheiros. Ao se dirigir ao almoxarifado, o gestor teve uma surpresa.

O almoxarifado da instituição estava extremamente abastecido à primeira vista, porém com várias caixas e itens amontoados, onde era difícil até de transitar dentro do recinto. Após muita procura dentro do almoxarifado, com a ajuda do Cláudio, ambos constataram que não existia mais desinfetante disponível no estoque da instituição e ainda se estava no mês de Agosto, sem nenhuma previsão de compra a curto prazo.

Ao investigar que tantos itens amontoados eram esses dentro do almoxarifado, o gerente administrativo visualizou que se tratavam de itens similares a materiais escolares, como cartolinas, inúmeros cadernos, folhas de papel pautado, caixas de giz e até mesmo de lápis coloridos. Dentro da dinâmica de trabalho da Editora, nenhum desses itens são usados, porém foram licitados e comprados.

Visualizando essa situação, Fernando descobriu que mais um processo importante não era realizado dentro da Editora Universitária, o controle do almoxarifado, suas respectivas entradas e saídas, não eram realizadas, visto que faltavam quatro meses para o fim de 2021, não se tinha mais desinfetante em estoque e o departamento administrativo não tinha essa informação.

Na chegada de um item na sede da Editora, entregue pelo almoxarifado central da Universidade, o processo de entrada desse item no almoxarifado, seguia a seguinte lógica até o momento:

Figura 2 - Fluxograma de entrada de itens no almoxarifado



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Se tratando da entrada, os itens apenas eram recebidos e colocados dentro do almoxarifado de qualquer maneira e a saída não era controlada. Com o objetivo de resolver essa problemática, Fernando designou ao seu estagiário pedindo que ele priorize, o desenvolvimento de um controle para o almoxarifado, visando controlar as entradas e as saídas dos itens, realizando um mapeamento completo do processo.

5. Menos é mais

A partir da solicitação do seu chefe, o estagiário Igor prontamente começou a trabalhar em formas de realizar o controle do almoxarifado, buscando estruturar e documentar via mapeamento de processos.

Em um primeiro momento, Igor trouxe a definição de *benchmarking*, afirmando que se tratava de uma ferramenta que poderia ser utilizada pela Editora comparando as suas práticas e processos, com as principais referências do setor ou de alguma outra organização em outro setor, buscando a adoção de boas práticas e melhor performance.

Dada a devida conceituação do termo, o estagiário passou a trabalhar utilizando do *benchmarking* como principal ferramenta, na busca da definição de uma forma de controle para o almoxarifado da Editora Universitária. Por meio de pesquisas, o estagiário conseguiu visualizar as principais editoras de obras científicas, por meio de uma Associação Brasileira de Editoras do segmento.

O grande objetivo do estagiário era buscar as principais referências e conseguir extrair dela o máximo de informações. Porém, ele esbarrou no quesito acessibilidade, visto que por mais que existisse uma grande associação, não existia uma cultura, um incentivo de troca de informações e contribuição mútua entre as Editoras nesse aspecto. Desanimado com essa barreira encontrada, o estagiário ao relatar ao seu gestor, ouviu dele a seguinte saída:

“Igor, pensei em entrarmos em contato com o almoxarifado central aqui da Universidade, o que você acha de buscar informações com eles? Com toda certeza teremos boas conclusões para nossa situação, já que eles têm pleno *know-how* no assunto e conhecem a realidade da nossa universidade.”

O estagiário responde:

“Acho uma boa ideia chefe, irei entrar em contato via e-mail.”

O estagiário conseguiu marcar uma vídeo conferência com uma técnica administrativa que trabalhava no almoxarifado central, com o objetivo de buscar esclarecimentos e ajudar a Editora na gestão do seu estoque.

Após os momentos iniciais da reunião, Igor fez uma breve explanação para a técnica administrativa Thainara, onde ela procurou primeiramente tranquilizá-lo e dizer que infelizmente, a falta de controle do almoxarifado e a ausência de um inventário, se tratavam de situações que se repetiam em várias unidades dentro da universidade, porém algo simples de se resolver.

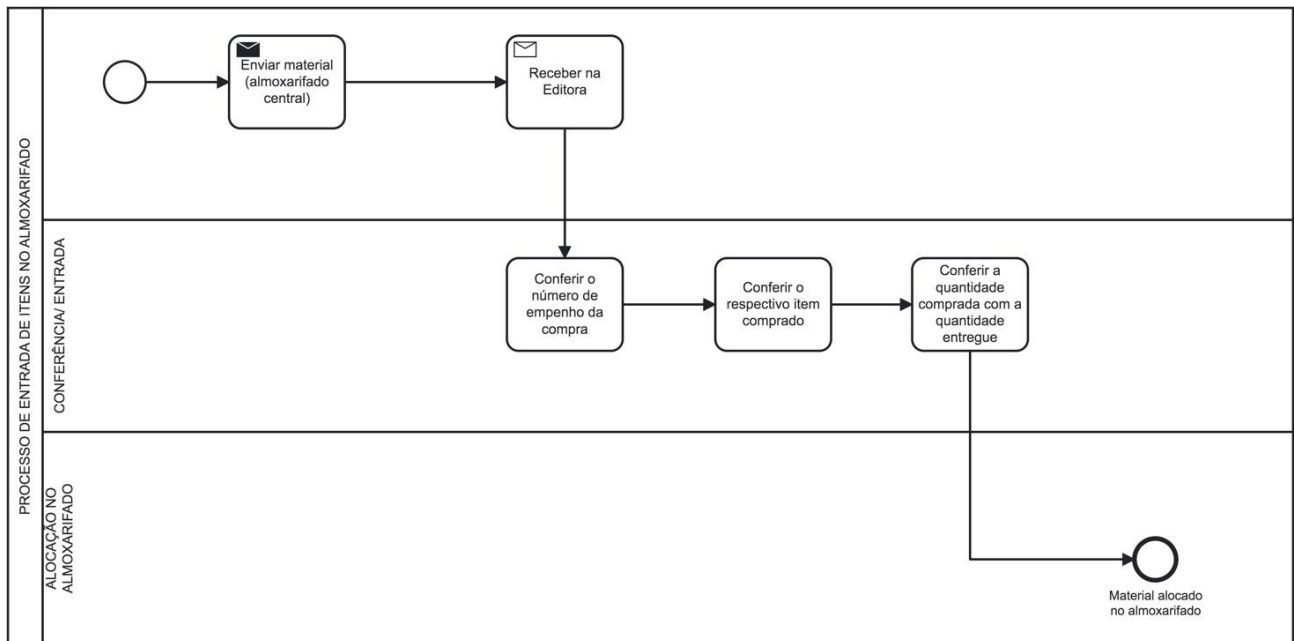
A técnica ao questionar o estagiário como acontecia o processo de entrada de itens no almoxarifado, percebeu e informou que três atividades importantíssimas deveriam estar presentes dentro desse processo, essas três atividades eram: realizar a conferência do número de empenho da compra, a conferência do respectivo item comprado e a conferência da quantidade comprada com a quantidade entregue.

Após dar as seguintes diretrizes, Thainara ao fim da reunião pediu para que o estagiário Igor lembrasse ao seu gestor que o prazo da relação de itens a serem licitados no processo de compra para 2022, juntamente com a pesquisa de preço, estava se encerrando no próximo dia 30, ou seja, faltavam pouco mais de 15 dias e o material deveria ser enviado para o Almoxarifado Central.

6. Pesquisa de Preço e Licitação – Surpresa ou dor de cabeça?

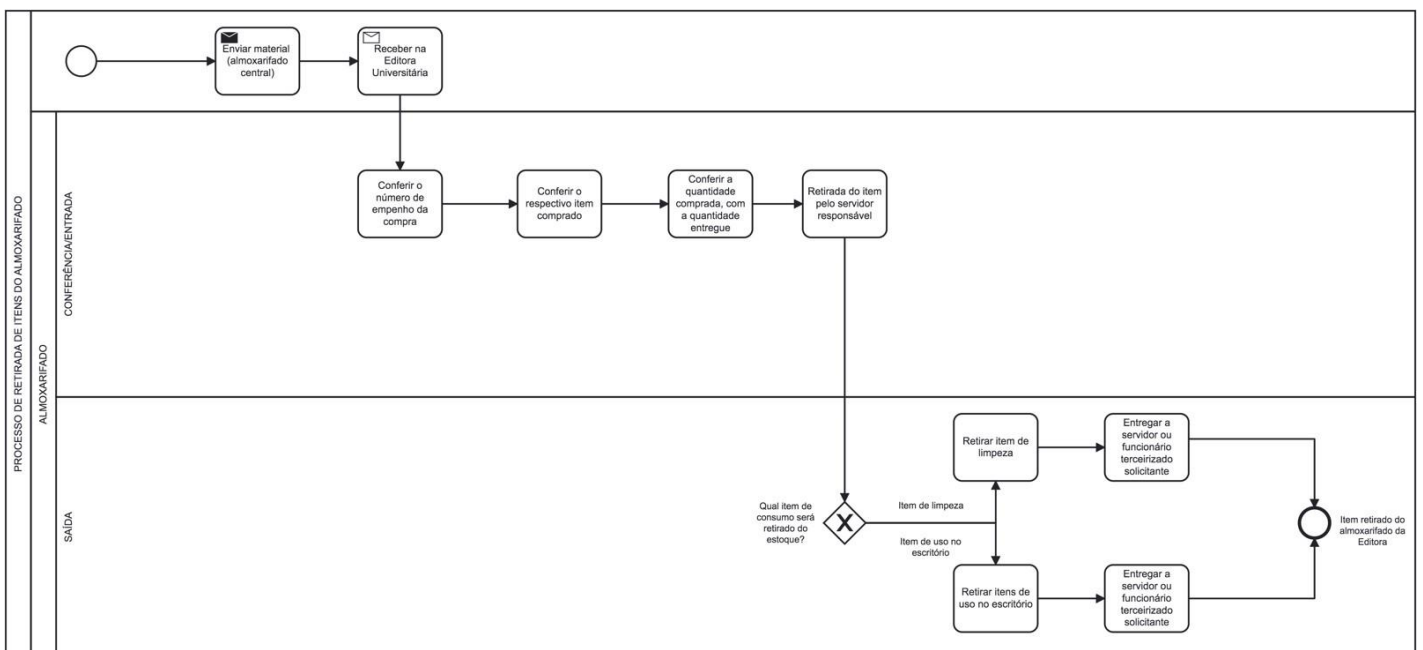
Após as diretrizes fornecidas pela técnica administrativa do almoxarifado central, Igor documentou como seria o processo de entrada de itens no almoxarifado da instituição, como respectivamente a sua saída também. O estagiário mapeou os processos utilizando da metodologia *BPMN (Business Process Model and Notation)* e apresentou ao seu gestor.

Figura 3 - Fluxograma Novo Processo de entrada de itens no almoxarifado



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Figura 4 - Fluxograma Novo Processo de saída de itens de consumo do almoxarifado



Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

O gestor Fernando fez questão de deixar claro que a organização necessitava desse controle definido e exaltou o empenho de Igor, se mostrando muito surpreso pelo excelente trabalho realizado pelo seu estagiário, superando as suas expectativas.

Após a sessão de elogios, mas ainda sem entender bem a gravidade da situação, de forma desprezível o estagiário repassou a informação para o seu gestor sobre o prazo de pouco mais de 15 dias para envio da relação de itens a serem comprados via licitação e sua respectiva pesquisa de preço. Fernando ficou automaticamente em estado de choque, apenas colocou a mão no rosto e abaixou a cabeça após ouvir a desagradável notícia.

A notícia pegou o gestor desprevenido, visto que ele não teve orientação ou acesso a documentação que lhe guiasse durante o seu período de adaptação na unidade, as demandas apenas estavam surgindo, sem que ele conseguisse realizar um planejamento de atividades. O trabalho a ser realizado era muito extenso, minucioso e importantíssimo para o pleno funcionamento da Editora para o ano de 2022 e o gestor não fazia ideia que esse trabalho ainda não tinha sido realizado pelo seu antecessor.

Ao aceitar o convite de assumir a gerência administrativa no mês de Maio, “o carro já estava andando” e isso dificultou muito o trabalho a ser realizado. O processo de compra anual é algo crucial para o funcionamento da unidade, extremamente estratégico e sobretudo deve ser muito assertivo, visto que se trata de dinheiro público.

7. O que comprar? – Eis o questionamento

Com um prazo apertado, o gestor se viu em um ponto de inflexão, onde independente de qual fosse a sua decisão diante da situação, acarretaria em consequências diferentes. Com a falta de processos estipulados e uma compra imensa a se fazer, o gestor marcou uma reunião com todo o setor administrativo, a fim de se chegar a uma conclusão do caminho a se seguir. O gestor Fernando iniciou a reunião da seguinte forma:

“Pessoal, primeiramente bom dia. Precisamos tratar de um assunto muito sério, fiquei sabendo no dia de ontem, que precisaremos realizar um levantamento de itens e a sua quantidade a serem compradas, enviando em anexo uma pesquisa de preço de cada item. Isso tudo em um prazo de 15 dias.”

Em seguida, Cláudio indaga:

“Não sabemos o que tem dentro do almoxarifado, um inventário nunca foi feito aqui. Como iremos fazer uma compra anual, se não sabemos do que estamos precisando?”

Fernando prontamente responde:

“Concordo plenamente Cláudio, ainda digo mais, sem uma estimativa do consumo médio da Editora, fica muito difícil de fazer uma compra assertiva, para nossa real necessidade. A realização de um inventário para realização da listagem de itens era primordial, para comprarmos os itens corretos e a quantidade correta.”

Cláudio fala novamente:

“Acredito que não teremos prazo suficiente para esse trabalho todo. Esses dias procurando um documento em nossos arquivos, achei a última licitação feita pela gestão passada, com uma listagem de itens e sua quantidade, só precisamos fazer uma rápida pesquisa de preço na internet e encaminhar para a licitação.”

O estagiário complementa dizendo o seguinte:

“Em meu estágio passado, realizei um inventário dos bens da organização, tenho familiaridade e se for necessário, posso realizar do almoxarifado da Editora. Porém, não sei se a pesquisa de preço consegue ser realizada em tempo hábil nessa sequência lógica de trabalho.”

Fernando fala novamente:

“Talvez essa última licitação feita, possa servir como base e nos auxiliar de alguma forma, porém precisamos nos precaver e não cometer os mesmos erros do passado.”

Um dilema surge diante do gestor Fernando, pegar a última licitação e apenas atualizar os seus preços? Fazer uma licitação totalmente do zero por meio do inventário do almoxarifado, podendo perder o prazo de envio? Ou usar a última licitação como base e tentar adequar para as necessidades atuais de forma subjetiva?

O gestor Fernando precisa tomar uma decisão juntamente com a sua equipe, o tempo está correndo e a Editora não pode esperar muito.

8. Notas de Ensino

8.1 Resumo do caso

O caso de ensino aqui retratado tem como finalidade evidenciar a importância do mapeamento de processos dentro de uma organização, buscando um maior controle, padronização e continuidade das tarefas a serem executadas. A narrativa mostra uma Editora Universitária ligada a uma universidade pública, que enfrentou sérias dificuldades, especialmente no setor administrativo, com a aposentadoria e saída de alguns servidores da unidade.

Dessa forma, o novo gestor administrativo e a sua equipe precisam identificar e mapear processos, visando uma melhor gestão. A problemática com o almoxarifado da instituição foi evidenciada, destacando como a falta de processos básicos bem estipulados, podem atrapalhar a dinâmica de trabalho de uma organização pública, bem como qualquer tentativa de planejamento. É desejável que esse caso seja aplicado em disciplinas que envolvam gestão e gestão de processos, aplicadas principalmente nos cursos de graduação em Administração, Gestão Pública e correlatos.

8.2 Objetivos didáticos

O principal objetivo deste caso para ensino é demonstrar aos leitores como a gestão de processos, a identificação e o mapeamento dos mesmos é primordial para a gestão e a tomada de decisão de diversos aspectos dentro de qualquer organização, seja ela pública ou privada.

Este caso busca evidenciar a necessidade de uma maior organização e profissionalismo em órgãos públicos, objetivando uma maior assertividade nas atividades realizadas e consequentemente uma melhor usabilidade do dinheiro público em seus processos, onde tudo isso é possível apenas por meio de uma gestão de processos mais eficiente, embasando a tomada de decisão em toda a sua cadeia.

Segundo Silva e Bandeira-de-Melo (2021), o moderador ou professor que ficará responsável pela aplicação do caso em questão, deve sempre destacar a opinião dos alunos, construindo o conhecimento coletivo a partir de visões individuais dos mesmos. Dessa forma, as notas de ensino aqui citadas posteriormente devem ser utilizadas apenas como diretriz, mas não como uma verdade única e absoluta na resolução do caso.

Também é papel do moderador, ser o principal incentivador da colaboração entre os estudantes, provocando os mesmos com questionamentos e estimulação de geração de alternativas diversas, fugindo do senso comum (SILVA;BANDEIRA-DE-MELO, 2021).

8.3 Fonte de dados

O presente caso foi redigido a partir da experiência do autor, onde o mesmo vivenciou toda a narrativa tratada no caso, por meio de uma experiência profissional do passado. Todos os personagens, nome da instituição e informações, são de caráter fictício, porém retratando uma situação real. Com o objetivo de complementar a fonte de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os envolvidos, visando enriquecer ainda mais a narrativa e o aprendizado dos futuros leitores.

8.4 Questões para discussão

Por não se tratar de uma ciência exata e sim de uma ciência social, a Administração é capaz de promover diferentes pontos de vistas, abordagens e questionamentos, que podem ser aplicados no caso, ficando sempre a critério do docente qual o melhor caminho a seguir. Porém, se propõe as seguintes questões para discussão:

- 1- De acordo com os fatos citados no caso, como o mapeamento de processos atua de forma positiva em uma eventual troca no quadro de funcionários de uma organização pública?
- 2- Por se tratar de uma organização pública, quais são as limitações do gestor em executar uma gestão de processos?
- 3- A partir da narrativa apresentada, como processos básicos devidamente mapeados podem influenciar diretamente em decisões estratégicas, como a de uma compra anual, apresentada no texto ou até mesmo de situações do cotidiano como atendimento ao público?
- 4- Levando em consideração todas as opções propostas durante a reunião do setor administrativo, qual decisão você tomaria como gestor? Leve em consideração todas as informações presentes no caso e justifique a sua resposta.

8.5 Plano de ensino

Como proposta de plano de aula ao docente, fica como principal ponto a ser destacado pelo mesmo aos seus discentes, a importância da metodologia do caso para ensino. O professor deve evidenciar a necessidade de trazer para a sala de aula, situações e eventos reais, onde a teoria exposta previamente, tenha uma aplicação no mercado e a sua real importância seja visualizada no dia a dia dos profissionais e das organizações.

A partir dessa exposição breve da metodologia, o docente pode disponibilizar o caso a ser trabalhado, com uma certa antecedência, sendo recomendado entre 15 e 7 dias, para que a sua aplicação tenha um resultado satisfatório. Essa disponibilização prévia do caso, faz com que os alunos construam uma maior familiaridade e consigam trabalhar o caso com mais facilidade em sala de aula. Diante disso, segue a proposta de aplicação do caso em sala de aula:

Quadro 1 - Diretrizes para aplicação do caso

Ordem cronológica	Tempo Total = 2 horas	Observações
1º Início	10 min	Como proposta de abertura, o docente pode fazer uma breve explanação do contexto das organizações públicas, destacando dificuldades, particularidades e até mesmo função social. É importante que os alunos tenham conhecimento sobre organizações de primeiro setor.
2º Debate em grupo	60 min	Para análise do caso, a turma deve ser dividida em grupos de três à quatro integrantes, dependendo do tamanho da mesma. Os grupos devem ser separados de forma aleatória pelo professor, buscando fomentar a integração e o debate de ideias entre os alunos.
3º Debate entre a turma	35 min	Após o debate interno dentro dos grupos, os discentes devem trazer para a turma a sua respectiva análise e resposta do caso. Cada grupo deve fazer a sua exposição e o professor deve assumir o papel de moderador, questionando o grupo, instigando a troca entre os alunos e

		complementando pontos expostos por cada grupo, caso necessário.
4º Fechamento pelo Professor	15 min	O fechamento do debate deve ser feito pelo docente, fazendo uma análise final do caso a partir das exposições dos grupos. Dessa forma, o professor consegue trazer para a turma os resultados obtidos por meio da discussão e direcionando a turma dentro de uma linha de pensamento correta.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

8.6 Análise do Caso

Após expor as questões propostas para aplicação do caso, o presente tópico irá tratar de analisar as questões a partir de referências teóricas.

Questão 1 - De acordo com os fatos citados no caso, como o mapeamento de processos atua de forma positiva em uma eventual troca no quadro de funcionários de uma organização pública?

O objetivo central da discussão da primeira questão, é que os alunos consigam discutir, assimilar e dissertar corretamente acerca de todos os pontos positivos e particularidades de uma organização gerenciada a partir de processos, conseguindo visualizar a sua real importância dentro de organizações públicas.

Segundo Cruz (2021), embora toda empresa seja formada por uma coleção de processos para poder produzir bens ou serviços, na maioria das vezes eles são puramente informais, isto é, não têm nenhum tipo de documentação, ninguém sabe como eles funcionam na totalidade e, por conta disso, não podem ser melhorados.

O professor deve destacar que o mapeamento de processos na administração pública é uma técnica importante para garantir que os processos de trabalho estejam alinhados com os objetivos da organização e estejam sendo executados de maneira eficiente.

Paim et al. (2009) afirma que, a orientação por processos permite que sejam identificadas as oportunidades de melhoria, que geralmente se encontram nas interfaces funcionais, onde existe passagem ou transferências de tarefas e informações necessárias à continuidade do processo em outras áreas.

A documentação dos processos em uma organização tem múltiplos benefícios, incluindo facilitar a integração de um novo funcionário, tornar a organização mais flexível às mudanças, melhorar a eficiência dos processos e manter a qualidade.

Segundo Rocha et al.(2017), a modelagem BPMN (Notação de Modelagem de Processos de Negócios) é muito importante para qualquer tipo de organização, inclusive as públicas. Isso porque é uma notação de fácil entendimento que pode ser utilizada por especialistas em vários níveis hierárquicos dentro da organização, desde o nível tático até o estratégico.

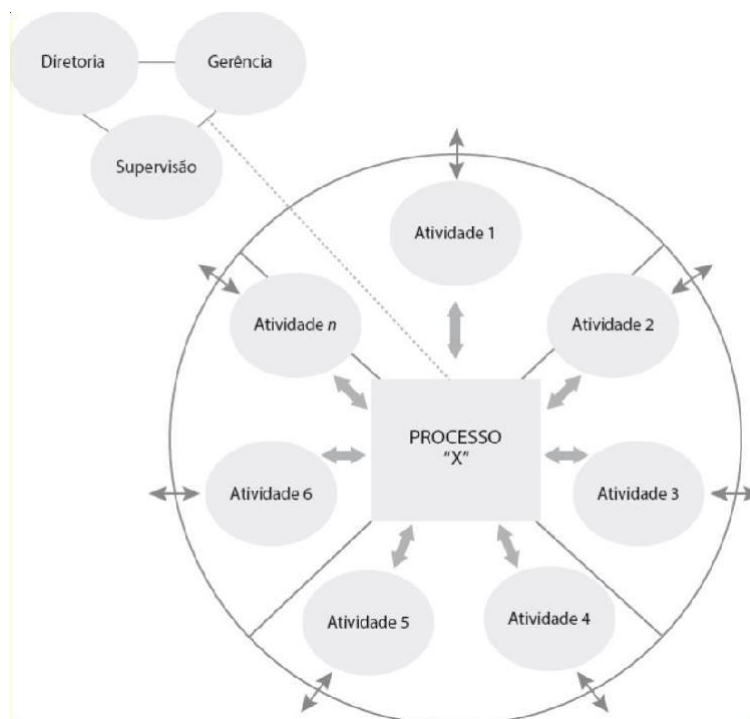
Quando um funcionário é substituído, o mapeamento de processos permite que o novo funcionário entenda claramente sua função e sua respectiva responsabilidade no todo, visualizando como o processo deve ser executado. Dessa forma, isso acaba tornando a transição mais fácil, rápida e também permite que exista a eliminação de atividades redundantes, tornando os processos mais eficientes e aumentando a produtividade (ROCHA et al, 2017).

Cruz (2021) vai dizer que, a falta de documentação dos processos dentro das organizações gera ineficiência, baixa produtividade e constantes atrasos pela ausência de gerenciamento dos mesmos. Visto que as organizações públicas em sua grande maioria estão

inseridas em uma estrutura hierarquizada, rígida, pesada e com vícios, enquanto os processos são flexíveis e dinâmicos.

Ainda conforme Cruz (2021), a estrutura organizacional orientada por processos faz com que cada empregado conheça o processo inteiro e não só a sua função, permitindo assim que a estrutura seja remanejada, melhorada e que tenha um líder. Esse tipo de estrutura tem como principal objetivo o combate da rigidez presente nas estruturas tradicionais.

Figura 5 - Figura Orientada a processos



Fonte: CRUZ (2021, p. 61)

Questão 2 - Por se tratar de uma organização pública, quais são as limitações do gestor em executar uma gestão de processos?

Como complemento da primeira questão, onde os alunos são questionados dos pontos positivos e da importância dos processos documentados, a segunda questão aborda tal aplicação dentro das organizações do primeiro setor e busca destacar os desafios nesse tipo de organização. A vivência dos alunos vai ser importantíssima, para entender as dificuldades dos órgãos públicos e suas características centrais.

Existem algumas limitações que um gestor de uma organização pública pode enfrentar ao tentar implementar uma gestão de processos. Algumas das principais dificuldades que as organizações públicas enfrentam incluem falta de recursos financeiros/humanos, resistência à mudança por parte dos funcionários, falta de autoridade por parte dos gestores, falta de visão estratégica e falta de capacitação dos funcionários do nível operacional, tático e até mesmo do estratégico em ferramentas e metodologias para a implementação de uma gestão por processos (OLIVEIRA, 2019; MATIAS-PEREIRA, 2021).

Segundo Oliveira (2019), o principal problema enfrentado em organizações

governamentais, seja em âmbito municipal, estadual ou federal, se trata do seu modelo de gestão extremamente burocrático.

Porém, ao se fazer uma análise da realidade do primeiro setor, é possível identificar diversos problemas genéricos dentro dessas organizações, suas consequências e possíveis ações para corrigir os mesmos, como podemos ver a seguir:

Figura 6 - Análise Genérica do primeiro setor

Problemas	Consequências	Ações possíveis
Estabilidade funcional, acomodação, falta de desafio profissional, ausência de ameaça ao posto de trabalho por ineficiência, ambiente profissional não competitivo.	Resistência às mudanças necessárias, falta de criatividade e inovação.	Alteração no contexto da estabilidade funcional. Enquanto isso não for possível, deslocamento de funcionários para as atividades-fim (pela maior pressão por resultados).
Falta de treinamento e atualização técnico-profissional e administrativa.	Posturas e formas de atuação complicadas, lentas e tecnicamente superadas.	Conscientização, motivação, educação e treinamento.
Treinamento e capacitação profissional sem foco.	Desperdício das verbas disponíveis, perda de tempo e pouco aproveitamento nas atividades profissionais.	Programas de treinamento e capacitação unicamente de acordo com as reais necessidades de aplicação imediata e direcionada para resultados efetivos.
Postura pessoal volúvel, não assumindo posição definida e/ou definitiva.	Infidelidade e baixa confiabilidade nos funcionários públicos.	Programas de mudança comportamental e quebra de paradigmas.
Estrutura com excessivos níveis hierárquicos e áreas funcionais.	Lentidão administrativa e formação de feudos.	Reorganização administrativa, redução dos níveis hierárquicos, integração de unidades organizacionais e eliminação de unidades redundantes.

Fonte: OLIVEIRA (2019, p. 55)

A partir da análise apresentada anteriormente, fica evidente quais são as limitações encontradas para a execução de uma gestão baseada em processos, destaca-se a resistência a mudanças e atualização técnico-profissional, aliada a uma grande lentidão administrativa.

Conforme Matias-Pereira (2021), a administração pública brasileira tem uma estrutura pesada e centralizada, que ao longo dos anos não conseguiu suprir a sociedade a altura em relação as demandas e desafios da modernidade em tempos atuais. Essas características acabam resultando em distorções e deficiências, sendo evidente a falta de motivação dos funcionários e a desconsideração no dia a dia, da missão do serviço público em seu verdadeiro conceito.

A falta de documentação dos processos vai ser o principal fator da falta de qualidade do serviço público e da dificuldade desse tipo de organização de ter uma rotina de trabalho e decisões estratégicas, orientadas por processos e dados.

Com essa linha de pensamento, Smith e Fingar (2003) irão afirmar que a falta de processos documentados causa uma dificuldade de visualização para a força de trabalho, visto que tais processos nunca foram explicitados ou nem estão na cabeça das pessoas. Eles estão embutidos e implícitos na história comum da organização, ou se estão documentados, a documentação ou definição é mantida independentemente dos sistemas que os suportam, não sendo uma informação disseminada e de fácil acesso.

Questão 3 - A partir da narrativa apresentada, como processos básicos devidamente mapeados podem influenciar diretamente em decisões estratégicas de uma organização pública, como a de uma compra anual, apresentada no texto ou até mesmo de situações do cotidiano como de atendimento ao público?

A terceira questão, aborda a perspectiva estratégica de uma organização orientada por processos. Nessa questão, os alunos devem conseguir visualizar a importância da padronização das tarefas, de decisões baseadas em dados e na necessidade da melhoria contínua nas organizações dos mais diversos setores e tamanhos.

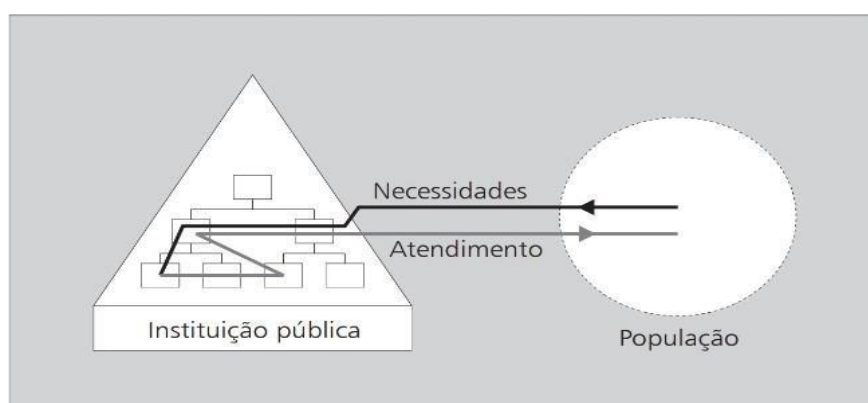
Ao implementar o mapeamento dos processos, uma organização adquire uma visão clara e detalhada de suas operações, permitindo um planejamento assertivo, como também identificar pontos para melhorias e eliminar redundâncias.

Levando em consideração Oliveira (2014), a organização administrativa que se fundamenta em processos e procedimentos é extremamente atrativa para as entidades públicas, conferindo benefícios como orientação para resultados preestabelecidos e diminuição dos custos operacionais das atividades, uma vez que somente as necessárias são implementadas.

No caso apresentado, o mapeamento das atividades realizadas no almoxarifado, resultariam em um controle mais eficaz, com dados e uma visão geral do estoque da organização. Tais ações fundamentariam todas as futuras compras a serem realizadas na instituição, sendo elas mais assertivas e atendendo as reais necessidades da organização.

Ainda segundo Oliveira (2014), os processos criam um vínculo entre a entidade pública e a comunidade que deve ser assistida em uma via de mão dupla, onde as carências são determinadas pela comunidade e transmitidas para a entidade pública, que, por sua vez, elabora procedimentos adequados para um atendimento com foco na qualidade. Esta situação está ilustrada na imagem a seguir:

Figura 7 - Interação processos x população



Fonte: OLIVEIRA (2014, p. 110)

Este conhecimento sólido permite à organização tomar decisões estratégicas e informadas, aprimorar sua operação para conseguir atender a população da melhor forma. Nocas aqui retratado, o oferecimento de novas obras literárias e a venda das mesmas para a população é uma troca importante entre a instituição pública e a sociedade.

Destaca-se que o mapeamento dos processos possibilita à organização medir e monitorar sua performance de maneira objetiva, o que é crucial para o sucesso a longo prazo, já que mesmo processos considerados simples e primários podem resultar em problemas

futuros se não forem executados adequadamente, sendo exatamente a problemática apontada no caso.

Segundo Ambrozewicz (2015), as organizações devem adotar estratégias mais flexíveis e estruturas mais leves para atender satisfatoriamente aos seus clientes/população, sendo fundamental nos dias de hoje motivar os funcionários, mudar o modo como as decisões são tomadas, disseminando e compartilhando as informações e delegando mais poderes. É nesse sentido que o fluxo de trabalho orientado por processos orienta a organização, visto que com todos os processos mapeados, cada funcionário vai saber exatamente o que recebe e de quem recebe, o que faz e para quem faz de forma clara e objetiva.

Questão 4 - Levando em consideração todas as opções propostas durante a reunião do setor administrativo, qual decisão você tomaria como gestor? Leve em consideração todas as informações presentes no caso e justifique a sua resposta.

A quarta e última questão tem como objetivo estimular o senso crítico e de urgência dos discentes, coletando o máximo de informações possíveis dentro da narrativa, para se ter o mínimo de embasamento e coerência em suas respostas. Dessa forma, iremos trazer à tona as três situações em volta do dilema gerencial e destrinchar cada uma das circunstâncias.

Levando em consideração que o gestor Fernando tomasse como decisão, utilizar a lista de itens da licitação antiga e buscasse apenas atualizar seus preços com fornecedores, iríamos observar o mesmo erro de gestões passadas sendo repetido. Logo que nessa respectiva licitação, todos os itens identificados pelo mesmo como desnecessários para as atividades da Editora, estariam presentes novamente em uma compra da organização e isso evidenciaria a falta de planejamento interno.

Lima et al. (2020) vai afirmar que o planejamento reduz a improvisação e a consequente probabilidade de algo dar errado. Dessa forma, ao planejar, uma organização aumenta a possibilidade de acerto e a efetividade dos seus resultados.

Quando partimos para a segunda perspectiva, encontramos a alternativa ideal, porém claramente não aplicável para o contexto do caso, visto que se trata de um prazo com uma *deadline* apertada, inviabilizando totalmente o trabalho a ser executado. A tarefa de realizar um almoxarifado do zero e levantar de forma estratégica a real necessidade da organização, para aquela respectiva compra por meio de dados, é algo que demanda tempo e uma atenção especial, sendo praticamente impossível executar em um espaço de tempo tão curto.

A partir da visão de Correia e Marques (2020), pode-se dizer que o tempo disponível para tomar uma decisão é um fator que impacta bastante a decisão em si e o processo decisório. Quando temos decisões que precisam ser realizadas em um espaço de tempo muito curto, esse tipo de limitação impede, por exemplo, de realizar uma coleta de dados extensa e de analisar detalhadamente as informações.

Dessa forma, chegamos ao terceiro cenário retratado no caso, onde a licitação passada já existente serviria como base para os itens mais lógicos e os itens desnecessários e os necessários seriam retirados ou escolhidos respectivamente, de forma subjetiva pela equipe do setor Administrativo.

A problemática nessa situação é explícita, uma decisão tomada com base na subjetividade e não em dados. Porém, vislumbrando a situação atual da organização, com ausência de planejamento, controle e com um prazo apertado à vista, fazer essa seleção de forma subjetiva é uma decisão plausível, visto que compras desnecessárias e absurdas não iriam ocorrer, já sendo um avanço importante no cenário atual.

A partir dessa primeira ação, a organização pode trabalhar visando uma estruturação e uma maior maturidade dos seus processos para a próxima licitação. Com processos e controles bem definidos, a Editora irá contar com dados e informações suficientes para

embasar cada decisão.

Correia e Marques (2020) vão dizer que, na visão analítica, os dados são os registros de fatos ou eventos. Além dessa visão, podemos também ter a visão de que os dados são insumos que, processados e/ou trabalhados, geram informações. Em uma organização, o registro de todas suas operações são os dados, e através do processamento destes, teremos diversas informações relevantes.

Ainda conforme Correia e Marques (2020), o objetivo da analítica de dados é trabalhar informações que sejam capazes de orientar o processo decisório ou até mesmo sugerir uma decisão, assim suportando a gestão de uma organização e tornando-a mais competitiva, eficiente e eficaz.

Referências

AMBROZEWICZ, Paulo Henrique L. **Gestão da Qualidade na Administração Pública: Histórico, PBQP, Conceitos, Indicadores, Estratégia, Implantação e Auditoria**. São Paulo: Grupo GEN, 2015.

CORREIA, Jocildo Figueiredo; MARQUES, Erico V. **Tomada de decisões gerenciais com analítica de dados**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

CRUZ, Tadeu. **Processos Organizacionais e Métodos**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

LIMA, Aline P. Lins de; LERY, Fernanda; MORESCO, Marcielly C.; et al. **Planejamento estratégico em relações públicas**. Porto Alegre: Grupo A, 2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos, 6ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo**. São Paulo: Grupo GEN, 2014.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Grupo A, 2009.

ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia M F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: Grupo A, 2017.

SILVA, Anielson Barbosa da; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo. **APRENDENDO EM AÇÃO: Utilização de casos para inovação no ensino e na aprendizagem**. 1.ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2021.

SMITH, Howard.; FINGAR, Peter. **Business process management: the third wave**. New York; Florida: Meghan-Kiffer, 2003.