

GESTÃO POR PROCESSOS NA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O FLUXO DE PAGAMENTO DE CONTRATOS DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

Regilberto José Silva¹, Alexandre Oliveira Lima²

Resumo: A Gestão por Processos na Educação é um tema pouco explorado nos meios acadêmicos. Este artigo procura abordar esse tema com o propósito de elevar essa discussão na educação do estado do Ceará. Para tanto, partindo da ideia de que a parte constitui o todo num processo de indução, avaliou-se o fluxo de pagamento de contrato da alimentação escolar para a compreensão de como acontece a implantação da Gestão por Processos nas escolas do estado do Ceará. Diante disso, destacaram-se os seguintes objetivos específicos: descrever e analisar o fluxo e apontar os seus ganhos e limites. Para ratificar esses objetivos, a metodologia utilizada foi um estudo de caso único, sendo a pesquisa qualitativa e descritiva. A coleta dos dados foi realizada através de relato de experiência escrito, observação direta e análise de documentos. Os autores fundamentais para consolidar a temática, a análise e o método foram Araújo (2011), Jacobsen; Neto (2012), Prado Júnior (2013) e Yin (2001). Em remate, constatou-se que o fluxo não apresenta falhas ou gargalos em seus processos, mas que há interferências externas e latentes em determinadas etapas. Além disso, a confecção do fluxograma potencializou a visualização ampla e horizontal dos gestores sobre o fluxo, favorecendo dinâmicas de proatividade nas ações.

Palavras-chave: Educação do Estado do Ceará. Gestão por Processos. Fluxo de Pagamento de Contratos da Alimentação Escolar.

INTRODUÇÃO

As escolas públicas do estado do Ceará têm grandes desafios diante da adoção do modelo de Gestão para Resultados. Com esse modelo, não se concebe uma gestão escolar voltada apenas para a atividade empírica ou senso comum e, muito menos, sem uma visão sistêmica e aberta dos processos que incorporam o cotidiano escolar, pois as escolas também são “grandes coleções de processos” (GONÇALVES, 2000, p. 6), oferecendo serviços e produtos a seus clientes – em primeiro plano, os(as) alunos(as) e, em segundo, os(as) professores(as), principalmente, quando se refere à “Gestão de suporte à educação – merenda, transporte escolar, matrícula, uniforme de classes e aulas” (DIAS; DJRDJRJAN, 2012, p. 274).

Diante dessa realidade, o objeto de estudo dessa pesquisa é o fluxo de pagamento de contratos da alimentação escolar. Para realizar esse estudo, delimitou-se a pesquisa no contexto de uma escola de ensino médio do estado do Ceará, no setor administrativo-

¹ Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Discente, e-mail: regilberto.silva@gmail.com

² Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Docente, e-mail: alexandrelima@unilab.edu.br

financeiro. A escolha desse objeto de estudo se manifestou a partir dos sujeitos da pesquisa que destacaram a falta da alimentação escolar no início do ano de 2015 devido à implementação de um novo fluxo para pagamento de contratos de bens e serviços.

Considerando todos esses aspectos, a questão de pesquisa foi a seguinte: qual o fluxograma do pagamento de contratos de alimentação escolar nas escolas de ensino médio do estado do Ceará? Para atender a essa questão, delineou-se o seguinte objetivo geral: avaliar fluxo atual de pagamentos de contratos da alimentação escolar sob a ótica da Gestão por Processos. Sendo assim, elencaram-se os seguintes objetivos específicos: a) descrever e analisar o fluxo atual de pagamento de contratos da alimentação escolar, b) apontar os ganhos e as limitações após a sua implementação.

Por fim, acredita-se que esse tema possibilite aos gestores de escola e aos acadêmicos em administração pública um material de cunho científico que possa contribuir em suas práticas de gestão e em suas fundamentações teóricas sobre Gestão por Processos.

METODOLOGIA

A presente pesquisa tem o caráter descritivo, quanto aos objetivos. É um estudo de caso único, uma vez que está direcionada apenas ao contexto de uma escola e, especificamente, a um único fenômeno. Segundo Yin (2001, p. 61), “O caso único pode, então, ser utilizado para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante”.

Quanto ao método e à forma de aborda o problema, destaca-se a pesquisa como qualitativa. Para tanto, a coleta de dados foi feita através de relato de experiência escrito, observação direta e análise documental. Os sujeitos da pesquisa foram a diretora e assessor administrativo-financeiro. A observação direta se realizou com conversas formais e acompanhamento sistemático das atividades. A descrição do fluxograma foi feita através do modelo chamado Fluxograma Vertical com algumas adaptações, conforme modelo exposto por Araújo (2011, p. 41). A análise dos dados foi executada através da literatura e da prática de Gestão por Processos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Procurou-se, de forma direta e didática, destacar todas as etapas do fluxo de pagamento de contrato para facilitar a aplicação e as interpretações como se observa na figura abaixo:

Figura 1 - Fluxograma para Pagamento de Contratos da Alimentação Escolar

ROTINA	ATUAL	X	DE PAGAMENTO DE CONTRATOS DA ALIMENTAÇÃO ESCOLAR / JBL	SÍMBOLOS	Processo, ação ou função	TOTAIS	22
	PROPOSTA				Documento		10
					Decisão		3
Nº	SÍMBOLOS	FUNÇÕES, UNIDADES OU CARGOS	DESCRIÇÃO DAS ETAPAS				
01	Processo, ação ou função	SEDUC - GABINETE	Lança a Portaria, atendendo às regras da Lei Complementar Estadual 137/2014 e ao Decreto Estadual 31.543/2014.				
02	Documento	COPEL	Cadastra no SAA a Portaria				
03	Documento	ESCOLA	Planeja a Portaria				
04	Documento	COPEL	Informa a Dotação Orçamentária do item de despesa				
05	Documento	ESCOLA	Solicita o VIPROC, via ofício, à CREDE 10				
06	Documento	CREDE 10	Gera o VIPROC e encaminha, por email, a capa do processo				
07	Documento	ESCOLA	Solicita no SAA a pré-reserva				
08	Documento	COPEL	Informa a pré-reserva				
09	Documento	ESCOLA	Elabora o Cardápio Anual das Refeições no SIGE ALIMENTAÇÃO				
10	Documento	"	Elabora o Planejamento de Compra				
11	Documento	"	Elabora e o edital da modalidade convite e/ou chamada pública e executa o processo licitatório				
12	Documento	"	Insera as informações da licitação no SAA				
13	Decisão	"	Se mais de um fornecedor vencer, a escola solicita a CREDE um VIPROC para cada vencedor. Caso haja apenas um, usa o VIPROC original.				
14	Documento	"	Celebra ou refaz o contrato (Modelo Padrão).				
15	Documento	"	Insera as informações do contrato no SAA				
16	Decisão	CREDE 10	Valida ou não o contrato?				
17	Documento	COPEL	Informa o número do SACC				
18	Documento	ASJUR	Envia o contrato para publicação no Diário Oficial do Estado				
19	Documento	"	Insera o extrato do contrato				
20	Documento	COPEL	Cadastra a parcela do contrato				
21	Documento	ESCOLA	Envia o processo físico para CREDE				
22	Documento	CREDE 10	Gera o empenho do contrato				
23	Documento	ESCOLA	Inicia a execução do contrato e/ou refaz a ordem de compra.				
24	Decisão	CREDE 10	Liquidar e pagar ou não liquidar e não pagar?				
25	Documento	ESCOLA	Presta conta				

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Nesse processo de pagamento de contratos, as etapas estão interligadas e são interdependentes. Isso é notório porque uma etapa depende da outra para progredir, por exemplo, a ação 3 só irá acontecer se as ações 1 e 2 acontecerem (Figura 1) e assim sucessivamente. No fluxograma, observa-se a transformação de um insumo em um produto quando se destaca na parte superior do lado direito as quantidades de ações, de documentos e de decisões que foram geradas nesse processo. Foram 22 ações, 10 documentos e 03 decisões, totalizando 35 produtos.

Apesar do fluxo ter melhorado na distribuição das etapas, há ainda um ponto de alerta nesse processo com relação à quantidade de etapas realizados no fluxo. Pode-se inferir isso porque o fluxo apresenta ao todo 25 etapas - 22 ações e 3 decisões - sendo distribuídas da seguinte forma: Escola (12 ações e 01 decisão, totalizando 13, ou seja, 52% das etapas),

CREDE 10 (02 ações e 02 decisões, totalizando 04, ou seja, 16% das etapas), Gabinete/SEDUC (01 ação que corresponde a 4% das etapas), COPED (05 ações que correspondem a 20% das etapas) e ASJUR (02 ações que correspondem a 8% das etapas).

Vê-se que a escola é que mais tem etapas na sua responsabilidade. Como todas as ações estão interligadas e são interdependentes, é de suma importância que a escola as execute com competência e habilidade. E, acima de tudo, proatividade, uma vez que há subações das etapas que podem ser antecipadas para dar mais agilidade ao processo como é o caso da Pesquisa de Preços de Mercadoria que faz parte da etapa 11.

Pode-se inferir que a etapa 11 é a mais crítica nesse processo, pois se evidenciou vários subprocessos que podem emperrar o macroprocesso devido à obrigatoriedade de todos os trâmites legais e à burocracia documental evidenciados na execução do processo de licitação na modalidade convite e/ou chamada pública³. Esses fatores são classificados por Araújo (2011) como latentes e externos, ou seja, fora dos limites da organização, no entanto interferem bastante na execução das etapas do fluxo.

Em suma, percebe-se que há sempre uma rotina de melhoramento na implantação do fluxo de pagamento de contratos da alimentação escolar como também de outros fluxos.

CONCLUSÕES

Conclui-se que não há falhas nas etapas de execução e nem desperdício de tempo ou recursos. Também se observa que o fluxo é de fácil compreensão e acessivo aos usuários. Outro ponto que se manifesta na análise é que há subprocessos dentro das etapas que podem ser agilizados antes de se concluir uma etapa e iniciar outra. Agora, para que isso aconteça, é necessário que o técnico ou analista tenha proatividade em realizar tais ações.

Com o mapeamento do fluxo, a gestão escolar tem um documento que mostra todos os passos do processo de pagamento de contrato da alimentação escolar. Essa ferramenta pode ser utilizada nas reuniões de discentes e docentes no caso de prestação de contas ou eventuais atrasos na alimentação escolar. E o principal, é um instrumental que serve para se ter uma visão horizontal desse processo. Além de ser um material didático e prático para compreensão dos futuros iniciantes na área administrativo-financeira da escola. Também

³ Na alimentação escolar, há duas modalidades de licitação: convite e/ou chamada pública. Usa-se convite para gêneros alimentícios planejados que não possam ser adquiridos pela Agricultura Familiar (AGF). Na chamada pública, há a dispensa de licitação e usa aquisição de produtos da agricultura familiar.

se evidencia que o problema não está na quantidade das etapas ou na relação interna das etapas, mas sim devido a fatores externos que interferem no andamento de algumas etapas.

Sob uma ótica geral, o fluxo de pagamento de contrato da alimentação escolar atende às características e especificidades da Gestão por Processos. É evidente que o gestor deve considerar o ambiente na realização dos processos a fim de ter uma visão holística de todo o processo e saber diagnosticar e resolver os problemas.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me possibilitar mais essa realização pessoal. À diretora e ao assessor administrativo-financeiro da escola em estudo pela paciência na cessão das informações. Ao orientador e professor Dr. Alexandre Oliveira Lima pelas contribuições tão pertinentes.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistema e métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5 ed. (revista e atualizada). Volume 1. São Paulo: Atlas, 2011.

DIAS, Sonia; DJRJRJAN, Tatiana Bello. Gestão por processos na educação: a experiência do Programa Melhoria da Educação no Município. **Cadernoscenpec: pesquisa e ação educacional**, v. 2, n. 1, p. 269-289, dez. 2012. Disponível em: <<http://cadernos.cenpec.org.br/cadernos/index.php/cadernos/article/view/192>>. Acesso em: 04 set. 2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares; NETO, Luís Moretto. **Teorias da Administração II**. 2 ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

PRADO JÚNIOR, Tarcísio Ximenes. **Gestão Por Processos: Instrumento de Governança na Administração Pública**. 2013. 46 f. Monografia (Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia) – Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro: ESG, 2013. Disponível em: <<http://www.esg.br/images/Monografias/2013/PRADOJUNIOR.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.