UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANGELINA KNEIP FIGUEIREDO

GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA À ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: UMA ANÁLISE EM CIDADES DE PEQUENO PORTE NA ZONA DA MATA MINEIRA

JUIZ DE FORA
2023

ANGELINA KNEIP FIGUEIREDO

GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA À ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: UMA ANÁLISE EM CIDADES DE PEQUENO PORTE NA ZONA DA MATA MINEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro deProdução.

Orientador: D. Sc. Bruno Milanez

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

FIGUEIREDO, ANGELINA KNEIP.
GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA À ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL : UMA ANÁLISE EM CIDADES DE PEQUENO PORTE NA ZONA DA MATA MINEIRA / ANGELINA KNEIP FIGUEIREDO. -- 2023.
73 f.

Orientador: BRUNO MILANEZ
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Mapeamento de processos. 2. Método de Mapeamento. 3. Setor Público. I. MILANEZ, BRUNO, orient. II. Título.

ANGELINA KNEIP FIGUEIREDO

GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA À ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: UMA ANÁLISE EM CIDADES DE PEQUENO PORTE NA ZONA DA MATA MINEIRA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 06 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Milanez (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa. Dr. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Marcos Vinicius Rodrigues
Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Neste momento da graduação em Engenharia de Produção, a gratidão é um sentimentomuito forte que surge com a conclusão um ciclo tão significativo e refletir sobre toda a trajetória percorrida é inevitável.

Sendo assim, em primeiro lugar, agradeço a Deus por me sustentar nessa jornada, o caminho foi desafiador, mas Ele esteve sempre presente para me amparar e dar força quando mais precisei. Expresso minha profunda gratidão aos meus pais: esta conquista é nossa! Sem apresença de vocês, Neiva e Luiz (*in memoriam*), nada disso seria possível. Hoje, estou aqui não apenas realizando meu sonho, mas também concretizando o sonho de vocês. Vocês forame continuam sendo meu alicerce, minha força, meu fôlego e minha maior motivação. (Amo vocês!) E por coincidência ou não, defendo este trabalho no dia do aniversário do meu pai, sendo assim: Pai, é para você!

Quero estender meu agradecimento ao meu namorado, Ricardo, que compartilhou estajornada tão agregadora e desafiadora ao meu lado oferecendo-me força e incentivo. À Ruthinha, minha gatinha, coautora deste trabalho e minha fiel companheira nos estudos e na vida.

Não posso deixar de expressar minha gratidão a toda minha família, representada aqui pela minha avó Judith e pelos meus primos Vittória, Natália e Rafael. Agradeço também aos amigos da vida e da faculdade que foram fundamentais para tornar essa caminhada mais leve.

E por último, mas não menos importante, à UFJF, que dediquei anos de faculdade e pude experienciar muitos momentos agregadores em sala de aula e nos segmentos como a SEEPRO, Mais Consultoria Jr. e no GET onde pude aplicar conhecimentos aprendidos e que foram fundamentais para formar a profissional que sou hoje. Além disso, expresso minha gratidão a todo o corpo docente, especialmente ao meu orientador, Bruno Milanez, que foram fundamentais para a minha formação como profissional e pessoa!

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de desenvolver um método de mapeamento de processos para órgãos públicos, visando melhorar a gestão no setor público municipal, com foco especial na área da saúde. A aplicação da metodologia proposta possibilitou uma compreensão dos desafios enfrentados, abrindo oportunidades para investigação e implementação do mapeamento de processos. Além da discussão sobre a mitigação de questões como discricionariedade e sobrecarga enfrentadas pelos secretários de saúde. O estudo não apenas fornece uma análise detalhada dos desafios e oportunidades em municípiosde pequeno porte, especialmente na área da saúde, mas também estabelece um possível caminho para futuras pesquisas e iniciativas de implementação de políticas. A identificação deáreas críticas, como a heteronomia do chefe do departamento e a sobrecarga de atividades do secretário, destaca a necessidade de intervenção e reestruturação.

Palavras-chave: Mapeamento de processos; Método de Mapeamento; Setor Público.

ABSTRACT

The present work aims to develop a process mapping method for public entities, with a focus on improving management in municipal public sectors, particularly in the healthcare domain. The application of the proposed methodology allowed for an understanding of the challenges faced, opening opportunities for investigation and implementation of process mapping. In addition to the discussion on mitigating issues such as discretion and overload faced by health secretaries. The study not only provides a detailed analysis of challenges and opportunities in small municipalities, especially in healthcare but also establishes a potential path for future research and policy implementation initiatives. The identification of critical areas, such as the heteronomy of the department head and the secretary's activity overload, highlights the need for intervention and restructuring.

Keywords: Process mapping; Mapping method; Public sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de melhoria contínua 21
Figura 2 - Elementos fundamentais do BPMN 34
Figura 3 - Mapeamento do processo de marcação de veículo público 50
Figura 4 - Modelo de Mapeamento de Processo Público 52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz de Análise de Processos 53

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BPM - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

BPMN – BUSINESS PROCESS MODEL AND NOTATION

BPMS – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

SUS – SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO 12

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 12

1.2 JUSTIFICATIVA 13

1.3 ESCOPO DO TRABALHO 14

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS 15

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 15

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16

2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS 17

2. O APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS 17

2.2 PROCESSO ORGANIZACIONAL 18

2.2.1 Padronização de processos 18

2.2.2 Melhoria contínua 20

2.3 GESTÃO DE PROCESSO X GESTÃO POR PROCESSO 22

2.3.1 Gestão de processos 23

2.3.2 Gestão por processos 25

2.3.3 Gerenciamento de processos de negócios 31

2.3.4 Modelagem e notação de processos de negócios 33

2.3.5 Gestão de processos de negócios 34

2.3 6 A gestão de processo nos órgãos públicos 38

3. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO 43

3.1 DESENHO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO 43

3.2 MODELO PROPOSTO 44

3.3 IMPLANTAÇÃO DO MODELO NO SETOR PÚBLICO 59

4. RESULTADO E DISCUSSÃO 61

4.1 PARTICULARIDADES DO SETOR PÚBLICO 61

4.2 PARTICULARIDADES DO SETOR DE SAÚDE PÚBLICA 62

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 64

REFERÊNCIAS 67

ANEXO A: TERMO DE AUTENTICIDADE 73

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As estruturas governamentais, os sistemas jurídicos, as tradições administrativas e as realidades socioeconômicas variam de país para país, o que influencia a maneira como a administração pública é entendida e praticada. A administração pública, segundo Ferreira (2000 *apud* BOGONÁ 2012), ao longo dos anos se caracterizou por três principais fases complementares, Patrimonialista, Burocrática e Gerencial.

A Administração Pública Patrimonialista perdurou até a década de 1930 e pertence ao período pré-moderno. Ela está associada a um modelo de administração baseado no patrimonialismo, onde o Estado era visto como uma extensão dos bens pessoais do governante. Nessa fase, o foco da administração pública estava nos interesses pessoais do monarca ou líder governante. O sistema era centralizado e visava manter o poder e o controle sobre os recursos do Estado (HELAL; DIEGUES, 2010).

Já a Administração Pública Burocrática surgiu com o desenvolvimento do Estado moderno e do pensamento burocrático nos séculos XIX e XX. Nesse modelo, a administraçãopública é caracterizada por uma estrutura hierárquica, com regras e regulamentos claros, divisão de trabalho, impessoalidade e profissionalismo. O objetivo era estabelecer uma administração neutra e eficiente, baseada no mérito e na competência técnica. Teorias como a de Max Weber influenciaram a organização e o funcionamento das instituições públicas nessafase (HELAL; DIEGUES, 2010).

Entre as décadas de 1970 e 1980, a Administração Pública Gerencial surge como uma resposta às críticas a respeito da rigidez burocrática e à necessidade de melhor eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos. Nessa fase, há ênfase na gestão por resultados, descentralização, busca por eficiência e introdução de técnicas de gestão do setor privado no setor público. Princípios como foco no indivíduo, flexibilidade, qualidade e orientação para o desempenho são adotados nesse modelo. Com esta proposta mais atual, tem-se a chance de mais investimentos em tecnologia e a oportunidade para uma gestão da informação mais otimizada e interconectada, permitindo uma comunicação mais clara entre a população e o setor público (HELAL; DIEGUES, 2010).

Analisando a gestão da administração pública e suas fases, é perceptível a transformação social, principalmente em se tratando da informação. De acordo com Castells (1999 *apud* MENDES, 2006), a atual sociedade se estabelece por meio de redes tecnológicase se sustenta pela comunicação e por tecnologias da informação que unem o mundo. Com estarede de informações são geradas, com potencialidade, as ações capazes de solucionar problemas que interferem na tomada de decisões estratégicas. Este processo de absorção e tomada de decisão a partir das informações, torna a inteligência virtual atrelada ao raciocínio humano um componente essencial e poderoso do processo.

Atualmente, na era da informação, a gestão adequada dos processos e das informaçõesé crucial para o sucesso de qualquer organização. É por meio dessa gestão que se obtém condições para tomadas de decisão assertivas e eficientes (CASTELLS, 1999 *apud* MENDES, 2006). Um exemplo recente é o "Sistema Único de Saúde Brasileiro" (SUS) que possui o aplicativo Conecte SUS, onde os cidadãos conseguem acessar exames, vacinas, histórico clínico, além de informações dos programas do governo, como o de transplante de órgãos (BRASIL, 2023).

Partindo do pressuposto de que todos os tipos de organização executam processos, e que cada produto ou serviço oferecido por uma instituição é resultado de um processo, a compreensão e o aprimoramento dos mesmos são fundamentais para o bom funcionamento e sucesso da organização (SANTOS *et al*., 2015). Nesse contexto, o mapeamento, a análise e a melhoria de processos apresentam-se como ferramentas cujo principal objetivo é maximizar a qualidade e a produtividade dos processos. Isso significa buscar resultados melhores e otimizar a utilização dos recursos disponíveis, incluindo a tecnologia.

1.2 JUSTIFICATIVA

Juntamente com as mudanças do mundo globalizado, percebeu-se a necessidade de modificação nos modelos de gestão das empresas, fazendo com que a gestão por processos ganhasse destaque. Com o passar do tempo, essa visão até então predominante apenas no setor privado foi, cada vez mais, incorporada ao setor público. Trata-se de uma perspectiva mais integrada, focada em organizar as atividades em torno dos processos-chave da organização, de modo a otimizar o trabalho e eliminar o retrabalho, aumentando a eficiência das tarefas. Além de permitir uma visão

orientada para resultados, propõe tornar as organizações mais ágeis e adaptáveis.

Deve-se ressaltar que existem dois conceitos básicos bem próximos, mas que devem ser diferenciados: a gestão de processos e a gestão por processos. A maioria das organizações, atualmente, se estrutura de acordo com a gestão de processos e está a caminho de ser sistematizada em gestão por processos. A gestão de processos promove um ambiente favorável para o aprendizado organizacional. À medida que os projetos são concluídos, há oportunidades para a equipe refletir sobre o desempenho, identificar áreas de melhoria e compartilhar conhecimento.

Diante do que foi exposto e, com base na experiência pessoal da autora em projeto de Mapeamento de Processos desenvolvido em uma prefeitura da região, por meio da Empresa Júnior "Mais Consultoria", vinculada, no período, ao curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Juiz de Fora, pretende-se com este trabalho elaborar um método de mapeamento de processos que mais se adeque a realidade dos setores públicos. O objetivo é analisar os processos públicos com mais clareza e identificar os benefícios que essa metodologia pode trazer proporcionando um ambiente confortável para a tomada de decisões acerca das ações que beneficiam a população e a cidade.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Ao longo dessa pesquisa, buscou-se verificar quais as características desejáveis de um método de mapeamento de processo adaptado à realidade de pequenos municípios, quepermita a otimização das atividades e possibilite às pessoas em cargos públicos tomar as melhores decisões para a população. O enfoque será no setor da saúde, onde se concentram grandes desafios que serão abordados ao longo do trabalho. Ressalta-se que, neste trabalho, não estará incluída a implementação ou a análise do processo sugerido. O foco é a proposta dométodo e avaliação junto a autoridades públicas dos municípios aos quais a pesquisa se refere.

O trabalho foi realizado a partir da análise do funcionamento da gestão municipal em três cidades de pequeno porte na Zona da Mata Mineira. A escolha do local se deu pelas cidades não apresentarem nenhum projeto relacionado ao tema, bem como pela pequena quantidade de habitantes, o que tende a facilitar o acesso a pessoas chaves, como secretários municipais, e a realização da coleta de dados.

Através da elaboração do trabalho proposto, as seguintes perguntas foram

respondidas: O que é a modelagem de processos? Quais são as características-chave da gestão por processos? O que é um processo organizacional e quais os seus tipos? Quais as particularidades dos processos na administração pública e suas limitações

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

O objetivo principal desta pesquisa é propor um método de mapeamento de processos que possa ser adotado em municípios de pequeno porte. O IBGE (Instituto brasileiro de Geografia e Estatística) classifica cidades pequenas como sendo aglomerados urbanos com contingente populacional de até cinquenta mil habitantes. Para alcançar esse propósito, os seguintes objetivos secundários são propostos:

- Descrever as características e vantagens da gestão por processos nas organizações;
- Analisar as principais diferenças processuais entre organizações privadas e públicas;
- Identificar as particularidades necessárias ao método de mapeamento a ser utilizadoem organizações públicas.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Considerando os modelos de projetos de pesquisa descritos por Miguel (2010), o trabalho é uma pesquisa aplicada, pois refere-se a um estudo que envolve interesses práticos em busca de resultados específicos envolvendo interesses municipais locais.

Em relação aos objetivos, o trabalho é classificado como pesquisa exploratória, tendo em vista que faz uso de análise de dados primários e secundários principalmente, de forma a se alcançar uma maior compreensão do problema.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa. Os dados qualitativos são descritivos buscando retratar os elementos do ambiente estudado (PRODANOV; FREITAS, 2013). Miguel (2010) afirma que a união dos dois tipos de abordagens promove uma pesquisa mais completa, ampla e com diferentes pontos de vista já que um tipo completa o outro.

Para a realização da pesquisa, o estudo se iniciou com a revisão de literatura sobre gestão de processos e gestão por processos, além de verificar as necessidades e particularidades dos processos desenvolvidos por organizações públicas. Em seguida, a parte empírica consistiu na identificação de informantes-chave na administração

municipal e na realização de entrevistas semiestruturadas para o mapeamento dos processos. Foram selecionados de maneira empírica três municípios de Minas Gerais (os quais identificamos como Cidade 1; Cidade 2 e Cidade 3) que atendessem aos seguintes critérios:

- População variando entre 3.000 (três mil) e 14.000 (quatorze mil) habitantes;
- Localizados a uma distância máxima 34 quilômetros entre elas.

A partir da seleção, começamos o período de entrevistas com secretários (as) e ex- secretários (as) de saúde dessas cidades, com foco nos desafios da gestão de ambientes públicos em pequenos municípios. Os encontros foram feitos de maneira presencial, nas secretarias de saúde das respectivas localidades, e *online* no segundo semestre de 2023 com o foco na avaliação do modelo proposto.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho se divide em quatro capítulos. Sendo o primeiro a introdução, onde se discorre sobre aspectos gerais do tema, como considerações iniciais, o problema que foi discutido, a justificativa, o escopo, os objetivos do trabalho, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico que analisa a gestão de processos e a gestão por processos, além da contextualização da gestão pública com este mecanismo. O terceiro capítulo é destinado ao desenvolvimento da pesquisa, contextualizando o público da pesquisa, o tipo de método escolhido, o direcionamento para osprocessos a serem mapeados, além da discussão dos resultados e da avaliação por parte de autoridades do setor público da cidade. No último capítulo, é apresentada a conclusão a respeito do tema avaliando o desenvolvimento do documento base, analisando os principais pontos e recomendando possibilidades para pesquisas futuras.

2. O APRIMORAMENTO DOS PROCESSOS

2.1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Toda organização, seja ela pública ou privada, tem suas operações sustentadas por uma série de processos, desde os processos administrativos até aqueles relacionados à produção de bens ou prestação de serviços. Esses processos são fundamentais para o funcionamento da organização e sua eficiência (OSM, 2011). Sendo assim, o aperfeiçoamento dos níveis de processos tem levado as organizações prestadoras de serviços abuscarem a melhoria contínua, analisando novas alternativas que permitam o aperfeiçoamentode suas atividades.

Segundo Santos (2015), a falta de comunicação e a lentidão nos órgãos públicos são problemas significativos que afetam diretamente a população. Em um contexto em que a agilidade e a qualidade do serviço público são cada vez mais valorizadas, a falta desses atributos, associados à perda informacional, geram um grande desconforto.

Nesse sentido, o gerenciamento apropriado das informações desempenha um papel fundamental. Ao estabelecer uma comunicação eficiente e garantir o fluxo adequado de dados, é possível melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, atendendo às demandas da população de forma mais rápida e eficaz. Assim, aprimorar a gestão das informações nos órgãos públicos é essencial para superar os obstáculos supracitados e promover uma administração satisfatória para todos.

A busca pela excelência e pela eficiência contínua tem levado as organizações a aprimorarem constantemente seus processos. Isso envolve a análise criteriosa dos fluxos de trabalho existentes e a busca por novas alternativas e abordagens que possam melhorar as atividades realizadas.

Ao realizar essa análise, as organizações são capazes de identificar possíveis problemas ou gargalos que afetam o fluxo dos processos. Esses gargalos podem ser pontos de estrangulamento que causam atrasos, ineficiências ou erros nas operações. Ao identificar tais situações, a organização pode tomar medidas corretivas para resolvê-los e otimizar o fluxo dos processos, buscando maior eficiência e melhores resultados.

A melhoria na qualidade depende muito mais de fatores estratégicos e do gerenciamento dos processos organizacionais do que somente de competências e do

desempenho dos profissionais. Assim, a melhoria contínua dos processos é um esforço constante que visa melhorar a qualidade, aumentar a produtividade e a satisfação dos clientes,que neste caso é a população. (SANTOS *et al*., 2015).

2.2 PROCESSO ORGANIZACIONAL

Segundo Kipper *et al*. (2011), toda organização é formada por um conjunto de atividades que se interrelacionam para que sejam gerados resultados para seu cliente final. De acordo com Potter (1985 *apud* Kipper *et al*., 2011), uma empresa é essencialmente um conjunto de operações realizadas para conceber, produzir, promover, distribuir e manter um produto. Essas diversas operações podem ser visualizadas por meio de uma cadeia de valores. Dentro desse contexto, para iniciar os conceitos base, considera-se empresa ou organização todo local em que se possui atividades que tem por objetivo uma saída. Ou seja, entende-se que uma organização poderá ser privada ou pública.

Para Melo (2017), um processo é uma atividade na qual recursos são utilizados e gerenciados de maneira a permitir a conversão de entradas em saídas. Em outras palavras, é uma sequência de etapas coordenadas que visa atingir um determinado objetivo, transformando insumos em resultados desejados.

O autor ressalta que é comum a saída de um processo se tornar a entrada para o processo seguinte. Ao realizar o mapeamento ou desenho dos processos, é importante eliminar todas as atividades que não agregam valor do ponto de vista do cliente, pois o objetivo desta estrutura é garantir que o fluxo de trabalho seja contínuo e eficiente, otimizando o uso dos recursos e aprimorando a experiência do cliente. Dessa forma, o mapeamento de processos deve ser realizado de maneira a identificar e eliminar quaisquer elementos que não contribuam para a geração de valor, corrigindo quaisquer falhas nos processos e no desempenho que possam levar a retrabalhos, promovendo uma entrega de qualidade ao longo de todo o fluxo de trabalho (MELO, 2017).

2.2.1 Padronização de processos

Com o intuito de promover melhorias contínuas, a padronização consiste em estabelecer e adotar padrões, permitindo uma visão abrangente da organização e

facilitando a conexão entre os diferentes setores.

Padronizar envolve a discussão dos procedimentos formadores de um processo por meio da participação das pessoas envolvidas, até que seja identificada a melhor metodologia. Além da análise do processo, é essencial buscar constantemente melhorias para corrigir suas falhas, antes de implementar o padrão na organização. O treinamento das pessoas é igualmente importante, garantindo a execução adequada do processo conforme o estabelecido.

Dessa forma, a padronização será aplicada de maneira correta e alinhada aos objetivos da empresa (Campos, 2004). Junto a isso, Silva, Duarte e Oliveira (2004), destacam que a principal função da padronização é fazer com que a organização ofereça o seu produto ou serviço sempre da mesma maneira, apresentando características o mais semelhante possível, mantendo o padrão de qualidade, forma de atendimento, prazos e custos.

De acordo com Sandoff (2005), a padronização tem como objetivo controlar, minimizar e prever falhas e desvios, garantindo a execução consistente das atividades. Bastos, Turrioni e Sanches (2003) complementam essa ideia ao afirmar que a padronização busca a aplicação do mesmo método em todas as atividades, visando obter resultados próximos do esperado. Barros e Bonafini (2015) destacam que a padronização vai além do registro, assegurando a conformidade com os procedimentos estabelecidos, reduzindo erros e facilitando o treinamento das pessoas para executar as tarefas.

Campos (1999) enfatiza que a padronização deve ser implementada como um processodentro das organizações, resultando em melhorias na qualidade, redução de custos, cumprimento de prazos e segurança nos processos. Também, promove o debate sobre o que deve ser padronizado, ressaltando a importância das empresas se preocuparem com a padronização e o treinamento adequado, ao afirmar que padrões bem estruturados e funcionários devidamente capacitados são essenciais para o controle dos processos.

Ainda de acordo com Campos (1999), muitas empresas não perceberam os benefícios decorrentes da otimização por meio da padronização, resultando em dificuldades para alcançar maior competitividade e melhorias estratégicas. Portanto, incentivar odesenvolvimento e cumprimento dos procedimentos padrão, bem como promover sua modificação, é fundamental para impulsionar melhorias nos processos.

De acordo com Mello (2011), é importante que o desempenho das tarefas em uma organização não dependa exclusivamente das habilidades individuais, mas sim de métodos claramente estabelecidos para alcançar resultados consistentes. Campos (1998) destaca que a padronização é a base fundamental para garantir a qualidade, e sua implementação requer a criação de uma cultura organizacional voltada para a excelência, seguida pela padronização dos processos, gestão organizada e correção de falhas. Para Ungan (2006), a padronização dos processos ocorre por meio da documentação formal, que pode ser apresentada em forma de texto ou gráficos, permitindo uma compreensão clara das interações entre atividades, pessoas, informações e objetivos em um fluxo de trabalho específico (RIBEIRO, 2018).

2.2.2 Melhoria contínua

Para Campos (2005), a busca pela melhoria contínua visa estruturar ações dentro de um programa interno de qualidade que neste caso está relacionado ao mapeamento de processos. Essa abordagem tem como objetivo estabelecer metas claras para implementar medidas que garantam e aprimorem a qualidade. Elas envolvem um processo dinâmico e participativo, no qual problemas e deficiências são identificados, propostas de ação concretas são definidas e implementadas.

Campos (2005) também defende que o ciclo de melhoria de qualidade é um processo contínuo, no qual a avaliação leva ao diagnóstico das deficiências em relação a padrões predefinidos, a definição de objetivos e metas, a implementação de ações e o retorno à avaliação em um prazo determinado. É importante que esse processo seja integrado à rotinade trabalho, adaptando-se a instrumentos e metodologias simples, viáveis e operacionais.

Dessa forma, a busca pela melhoria contínua da qualidade e o monitoramento da qualidade requerem uma abordagem sistemática e participativa, onde as atividades são incorporadas à rotina de trabalho de forma prática e eficaz com o objetivo de identificar e resolver problemas, definir metas claras e implementar ações para aprimorar a qualidade ao longo do tempo que reflitam num melhor atendimento à população.

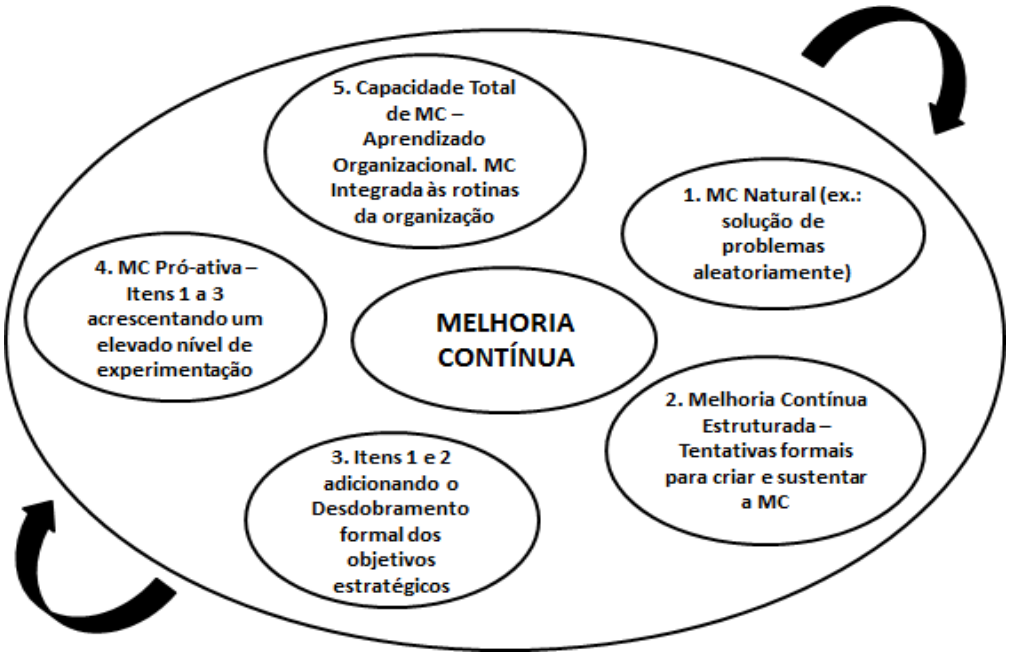
De acordo com Caffyn e Bressant (1996), a melhoria contínua pode ser compreendida de maneira simples e acessível como um processo que se concentra na inovação incremental econstante. Conhecida também como *Kaizen*, termo de origem

japonesa, a melhoria contínua engloba a busca por aprimoramentos em diversos aspectos da vida, incluindo pessoal, doméstica, social e no ambiente de trabalho. No contexto organizacional, o *Kaizen* representa melhorias contínuas que envolvem tanto os gestores quanto os colaboradores, promovendo uma abordagem participativa e colaborativa.

Segundo o estudo realizado por Bessant *et al.*, (2001), quando um novo modelo de comportamento é introduzido, o progresso começa no nível individual e se expande para as rotinas que formam as habilidades dentro de uma empresa. Empresas com bom desempenho atribuem seu sucesso às práticas de gestão e melhoria contínua, com a participação ativa de todos os envolvidos. No entanto, o estabelecimento dessas práticas varia de empresa para empresa, dependendo de sua capacidade de aprendizado.

Segundo Zampini (2008), a cultura de melhoria contínua é desenvolvida ao longo do tempo por meio do estabelecimento de rotinas culturais e mudanças de comportamento. Essasmudanças podem ser implementadas em cinco diferentes níveis de melhoria contínua. A figura abaixo ilustra visualmente esses níveis e sua relação com o processo de melhoria contínua.

Figura 1 - Níveis de melhoria contínua



Fonte: Zampini e Toledo (2010).

Cada um dos cinco estágios do processo engloba diferentes níveis de aplicação de habilidades no contexto da melhoria contínua. É importante ressaltar que a integração das organizações ao longo desses cinco estágios é fundamental para o sucesso na implementação da melhoria contínua. Ao trabalhar de forma colaborativa e coordenada em cada ciclo, as organizações têm maiores chances de alcançar resultados positivos na aplicação da melhoria contínua (GROSBELLI, 2014).

2.3 GESTÃO DE PROCESSO X GESTÃO POR PROCESSO

Quando se fala em estruturação de processos deve-se distinguir dois conceitos base de grande importância: a Gestão de Processos e a Gestão por Processos. Barbosa (2013) propõe que a gestão por processos traz uma visão ampla sobre os processos e como eles se inter- relacionam; já a gestão de processos indica que processos individuais foram mapeados e estãosendo controlados, cumprindo seu papel de plena função. Além disso, estes processos acontecem ao mesmo tempo, interagindo ou não, e a gestão é responsável por monitorá-los garantindo a satisfação do cliente.

Segundo Silva (2014), atualmente, a maioria das empresas está organizada de acordo com a gestão de suas atividades e progredindo em direção à gestão baseada em processos. No final do século passado, houve uma disseminação ampla dos processos, conhecida hoje como *Business Process Management* (BPM), ou Gerenciamento de Processos de Negócios. Essa tendência está alinhada com os estudos sobre a gestão baseada em processos, que buscam aprimorar as operações das organizações por meio de transformações internas.

De acordo com Paim, Cardoso e Calliraux (2009), ao longo dos anos, o interesse, a importância e a efetiva implementação das tarefas de gerenciamento de processos têm crescido nas organizações. Desde o início do século passado, os processos já desempenhavamum papel presente na gestão organizacional. Durante as décadas de 1970 e 1980, esse conceito foi influenciado e demonstrou resultados com a lógica de organização da produção japonesa. No início dos anos 1990, a gestão de processos estava ligada às ideias da Reengenharia e, mais recentemente, ressurgiu com várias motivações, como a integração de sistemas de informação, o aumento dos controles internos, a utilização de modelos de referência e outras evoluções.

Devido à crescente complexidade e abrangência dos processos nas

organizações, e à frequência com que a modelagem, a melhoria, a implementação, a integração e a coordenaçãodos processos ocorrem - muitas vezes de forma isolada - há uma necessidade cada vez maior de as empresas e instituições se estruturarem para gerenciar seus processos.

Por efeito da natureza dinâmica da gestão por processos e à necessidade de uma compreensão aprofundada das metodologias de sua aplicação, é comum encontrar debates frequentes sobre o assunto. Antes de explorar detalhadamente esse assunto, é fundamental realizar um estudo abrangente sobre os conceitos em si.

Sendo assim, nas próximas seções serão apresentados os conceitos de BPM (*Business Process Management*), BPMN (*Business Process Model and Notation*) e BPMS (*Business Process Management System*), elementos interconectados que desempenham papéis essenciaisna gestão eficiente e na automação dos processos de negócio de uma organização.

A integração desses elementos é fundamental para uma gestão por processos efetiva, em que o BPMN é usado para modelar os processos, o BPMS é utilizado para implementar e automatizar esses processos de acordo com as definições do BPM. O que garante a visibilidade e o controle adequados para alcançar a melhoria contínua e a excelência operacional. Nesse sentido, é relevante analisar e considerar as definições propostas por diversos autores, como apresentado a seguir.

2.3.1 Gestão de processos

Conforme descrito por Paim *et al.* (2009) o termo "gestão de processos" começou a seramplamente utilizado no final dos anos 1990 e, principalmente, no início dos anos 2000. Segundo os autores, a gestão de processos é composta por três grupos de atividades: planejamento, organização e controle dos processos. Essa abordagem também inclui a medição e melhoria dos processos, com o objetivo principal de estabelecer metas e métricas para garantir o correto funcionamento dos mesmos. Em outras palavras, os gestores têm a responsabilidade de verificar se o trabalho está sendo realizado de acordo com os processos que estão sendo gerenciados, trazendo assim a gestão para o dia a dia da organização. Essas atividades podem ser descritas da seguinte forma:

- Planejamento: associado a tarefas como estabelecer metas e expectativas para

o processo, elaborar planos e orçamentos, fornecer recursos e pessoal, e implementar o processo. Durante o planejamento, é importante apresentar aos executores do processouma visão geral da cadeia de valor da organização, para que eles compreendam o contexto e as relações do processo em questão.

- Organização: a execução do processo pode ser feita por pessoas ou sistemas, e pode exigir intervenção do gestor caso seja necessária alguma modificação ou tomada de decisão, o que será realizada pela etapa de controle.
- Controle: envolve monitorar o processo, reforçar o sucesso para incentivar melhores práticas, identificar desvios e tomar medidas corretivas quando necessário.

Com o passar do tempo, diversas empresas, consultores e pesquisadores têm ressaltadoas limitações do modelo de estrutura organizacional baseado na gestão funcional, que se concentra na especialização e na delegação da coordenação para a hierarquia. Esse modelo revela-se restritivo para lidar com a realidade atual, na qual a construção de organizações maiságeis, integradas e flexíveis se torna uma condição importante para o sucesso das empresas. Alimitação da gestão puramente funcional e a necessidade de coordenar as atividades reforçam a busca por formas e mecanismos de gerenciar os processos.

Nesse sentido, é fundamental compreender e definir o que exatamente significa gestãode processos. A literatura frequentemente relata divergências no entendimento desse conceito,o que evidencia a importância de esclarecê-lo.

Paim *et al.* (2009), buscaram uma definição prática para o conceito de gestão de processos. Nesse estudo, foram identificados três grupos de tarefas essenciais para a gestão deprocessos: 1) planejar ou projetar processos; 2) gerir processos no dia a dia; e 3) promover aprendizado.

A classificação dos três grupos de tarefas foi feita com base na natureza das mesmas. O primeiro grupo envolve atividades relacionadas à engenharia, desenvolvimento e prazos de médio e longo prazo, como o projeto e o desenho dos processos. O segundo grupo engloba tarefas de natureza executiva e prazos de curto prazo. Já o terceiro grupo compreende tarefas de registro passivo, sem a atuação executiva direta nos processos, mas que servem como referência para o redesenho, projeto, controle e coordenação das atividades diárias.

2.3.2 Gestão por processos

Nas empresas tradicionais, é comum haver uma tendência de fragmentação do trabalhoem atividades especializadas, que são realizadas em unidades organizacionais isoladas e inflexíveis. Cada unidade é liderada por um chefe responsável pelo controle das tarefas de seus subordinados. Nesse tipo de organização, o foco geralmente está voltado para o interior de cada unidade organizacional, e não para a cadeia de atividades que é responsável pela criação de bens e serviços para os clientes, sejam eles externos ou internos. Em outras palavras, a atenção é direcionada para as partes isoladas do processo, em vez de considerar a integração e interdependência entre as diferentes atividades ao longo da cadeia produtiva (DREYFUS, 1995). Porém, o que se vê hoje em dia, são empresas e processos cada vez mais interligados devido ao novo contexto que as organizações estão inseridas.

Segundo Gonçalves (2000), houve uma mudança na estrutura organizacional, que anteriormente se concentrava nos departamentos e tarefas isoladas, para um modelo mais simples e dinâmico: a visão centrada em processos. A abordagem orientada para os processos de negócio permite enxergar a organização não como uma série de departamentos separados, mas sim como um fluxo contínuo de atividades interligadas, que têm início e fim no cliente.

De acordo com o autor, compreender como os processos funcionam e identificar os diferentes tipos de processos presentes na organização é crucial para determinar como eles devem ser gerenciados a fim de obter os melhores resultados possíveis. O cerne da administração de um negócio reside na gestão de seus processos: assegurar que seu desempenho esteja alinhado com seu potencial, identificar oportunidades de aprimoramento e concretizar essas oportunidades. Nesse sentido, é necessário substituir a organização focada em tarefas pela organização orientada para os processos do negócio (HAMMER, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997), as organizações modernas operam com processos de negócio interfuncionais e enfatizam a melhoria contínua dos produtos e processos visando garantir o sucesso organizacional. LIMA, (2017) ressalta que todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo.

Conforme a literatura sobre o tema, existem três tipos de processos: os processos de negócio (ou de cliente ou produtivo); os processos organizacionais ou de

integração organizacional; e os processos gerenciais. Os processos de negócio englobam as atividades que definem a atuação da organização e estão apoiados por outros processos internos. Eles resultam na entrega de um produto ou serviço ao cliente externo, como vendas,desenvolvimento de produtos, atendimento de pedidos, entre outros. Já os processos organizacionais são centralizados na estrutura da organização e visam garantir o funcionamento coordenado dos diversos subsistemas, contribuindo para o desempenho geral. Por fim, os processos gerenciais são focados nos gerentes e suas relações, envolvendo ações de medição e ajuste do desempenho da organização (MATOS, 2013).

Antes de definir a gestão por processos, é importante destacar que esse conceito é conhecido por diferentes termos usados por diversos autores. Alguns exemplos incluem reengenharia de processos, gerenciamento por processos, gerenciamento interdepartamental de funções, suprasistemas estratégicos, entre outros e que serão abordados a seguir. De acordocom as definições de Candido, Silva e Zuhlke (2008), a gestão por processos é caracterizada como um conceito inovador de gestão, baseado na busca contínua pela melhoria dos processos de negócio e na priorização das necessidades do cliente.

A diversidade e a amplitude de terminologias relacionadas a esse tema estão associadas aos direitos autorais, à riqueza potencial e às diversas abordagens possíveis. É importante destacar que a estrutura da gestão por processos pode variar, desde uma predominância funcional até uma abordagem matricial equilibrada ou um foco completo nos processos.

Com a elaboração de um estudo, Netto (2006, p. 27) apresentou diversos conceitos de autores renomados na área e propôs uma definição abrangente e completa para o termo gestãopor processos:

> Gestão por processos é o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao cliente. (NETTO, 2006, p.27).

Netto (2006) discute três características fundamentais da gestão por processos. Essas características incluem a busca por melhorias contínuas, a necessidade de integração e o papel da tecnologia da informação (TI) como um facilitador de

mudanças. A primeira característica está relacionada à busca constante por aprimoramentos com o objetivo de agregar valor ao produto ou serviço. A segunda aborda a importância da integração entre as diferentes áreas de uma organização, destacando as limitações causadas pela divisão do trabalho criadas pelos princípios do Taylorismo, especialmente nas indústrias. Por fim, a terceira característica enfatiza o potencial transformador da tecnologia da informação como um recurso valioso para impulsionar as mudanças organizacionais. O autor também define a gestão por processos como uma abordagem sistêmica, concentrada na projeção e melhoria contínua dos processos organizacionais, com o propósito de fornecer valor ao cliente.

Barbará (2008) compartilha do mesmo pensamento de Silva (2014 *apud* Patching, 1994) que define a gestão por processos como uma abordagem para o desenvolvimento organizacional, com o objetivo de alcançar melhorias qualitativas no desempenho dos processos. Essa abordagem envolve uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas erecursos necessários para atingir os objetivos críticos do negócio.

Lee e Dale (1998), mencionados por De Sordi (2012), argumentam que a gestão por processos é uma metodologia de gerenciamento voltada para o cliente, com o objetivo de medir e aprimorar os processos da organização por meio de equipes multifuncionais e delegação de autonomia aos colaboradores. Ainda, de acordo com De Sordi (2012), a organização gerenciada por processos opera não mais através de uma estrutura hierárquica vertical, mas sim por meio de estruturas matriciais e equipes multifuncionais com foco nos processos de negócios.

Na perspectiva de Slack, Chambers e Johnston (2002), a gestão por processos envolve a estruturação da empresa em torno do processo completo, que é responsável por agregar valor ao cliente, em vez de se organizar em torno de funções ou atividades isoladas que são apenas etapas no processo de criação de valor. Com base nessas análises e pontos de convergência, pode-se definir a gestão por processos como um modelo de gestão que prioriza o gerenciamento da organização com base nos processos que agregam valor aos clientes, incluindo a medição do desempenho desses processos e a busca constante por melhorias.

De acordo com Mattos (2003), visualizar uma organização como um conjunto de processos é uma abordagem mais intuitiva e natural para compreendê-la. Ao adotar uma perspectiva orientada por processos, a organização trabalha de forma abrangente e integrada, considerando todas as dimensões de seu negócio. Isso permite

que ela aproveite seus esforços de maneira mais integrada, a fim de obter vantagens competitivas e diferenciais.

As principais vantagens potenciais associadas à visão por processos são as seguintes: direcionamento da organização para os clientes; coordenação e integração aprimoradas das atividades; redução dos tempos de resposta; capacidade de antecipar e controlar as demandas do mercado; gerenciamento integrado dos relacionamentos da organização; visão sistêmica das atividades da organização; prevenção de erros; desenvolvimento de um sistema de avaliação integrado, abrangendo todo o negócio; maior satisfação dos colaboradores por meiode uma interação e participação mais significativas no dia a dia da organização.

De acordo com Paim *et al.* (2009), na literatura, também é possível encontrar o termo "gestão por processos", que está relacionado à abordagem orientada por processos. No entanto, nesse contexto, a expressão é utilizada de maneira mais ampla do que a simples gestão funcional de processos transversais. A gestão por processos envolve alterações na estrutura organizacional e em outros elementos do projeto organizacional, com o objetivo de priorizar os processos como um eixo gerencial de maior importância em comparação ao enfoque funcional. Essas mudanças vão além de simplesmente enfatizar os processos em detrimento da hierarquia, e colocam uma ênfase especial nos resultados e nos clientes.

Nesse modelo, a abordagem predominante deixa de ser funcional e departamentalizada, passando a ser horizontal e integrada, abrangendo os diferentes modelose categorias de processos. As estruturas funcionais possuem características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas, pois priorizam as funções de cada departamento em detrimento dos processos essenciais. Elas são orientadas pela otimização do funcionamento das áreas funcionais e possuem estruturas hierárquicas rígidas e complexas, resultando na execução fragmentada dos processos de trabalho (PAIM *et al.*, 2009).

Nesse contexto, requer mudanças na estrutura organizacional, incluindo a incorporação de unidades responsáveis pelos processos transversais e a tomada de decisões com base nos processos. Uma estrutura orientada por processos transversais prioriza osprocessos em relação à lógica funcional. No entanto, assim como no desenho funcional, essa estrutura também tem suas limitações e pode ser aprimorada. Por exemplo, é possível criar grupos de trabalho interprocessos para discutir particularidades e especificidades dos produtosque passam por esses processos (PAIM

et al., 2009).

Segundo Gonçalves (2000), cada processo possui suas próprias características e deve ser gerenciado de maneira específica, sendo assim é necessário entender como eles funcioname quais são os tipos de processos existentes para determinar a melhor abordagem a ser considerada para o caso. Uma exigência especial no caso da adaptação à gestão por processos está relacionada ao gerenciamento das pessoas.

Lidar com as empresas sob a ótica dos processos parece ser um dos principais desafiospara uma gestão eficiente de recursos humanos. A adoção dessa abordagem na gestão empresarial promove e destaca a importância dos diversos papéis relacionados aos processos, tais como liderança de equipe, conexão entre as pessoas, facilitação de mecanismos detrabalho em grupo, desenvolvimento de conhecimento, gerenciamento de agendas e apoio ao funcionamento das equipes (GRAHAM, 1994 *apud* GONÇALVES, 2000).

Isso implica em proporcionar treinamento e desenvolvimento das habilidades essenciais nas relações interpessoais, polivalência (*multiskilling*), treinamento entre funções, resolução de problemas, criatividade, coordenação e planejamento (MOHRMAN, 1995 *apud* GONÇALVES, 2000).

É destacado que a gestão efetiva dos processos de negócio requer uma compreensão abrangente da organização, através de quatro perspectivas fundamentais: perspectiva das pessoas, perspectiva dos processos, perspectiva dos recursos e perspectiva dos clientes. Ferramentas modernas de gestão empresarial, como os sistemas integrados de planejamento de recursos (*Enterprise Resource Planning* - ERP), assumem que a empresa opera por meiode processos e, portanto, alcançam resultados máximos somente quando a organização já está estruturada dessa forma (ENOKI, 2006).

De acordo com Reijers (2006), a orientação por processos surge da redução da importância atribuída à hierarquia e às estruturas funcionais, e do aumento do foco nas cadeias de operações de negócios. Essas cadeias são comumente orientadas pela lógica de atender às necessidades dos clientes desde o início até a conclusão, reforçando a ideia de receber uma demanda e entregá-la de forma completa e satisfatória (produto).

Primeiramente, é crucial criar e sustentar uma cultura de gestão baseada na visibilidade e compreensão dos processos. Isso envolve a mensuração do desempenho

dos processos, indo além das métricas das funções ou departamentos individuais. Além disso, é necessário estabelecer práticas para a melhoria contínua dos processos quando necessário.

Um aspecto fundamental é promover a integração e reduzir os conflitos interdepartamentais. A noção de que o foco nos processos é um meio para ter um foco efetivonos clientes finais deve ser reforçada. Esse enfoque inclui a compreensão dos processos transversais, desde a demanda até a completa entrega ou atendimento dessa demanda, ao longo de todas as atividades que compõem o processo "do início ao fim".

Essa abordagem orientada para os clientes finais da demanda implica em gerar resultados dos processos que atendam às necessidades e expectativas desses clientes, bem como os produtos resultantes dos processos. É essencial criar uma responsabilidade compartilhada em relação aos processos transversais e definir claramente as atribuições das partes envolvidas no processo.

Sentanin (2004) resume os benefícios que uma gestão eficaz dos processos pode proporcionar à organização: possibilitar a antecipação, promoção e controle de mudanças institucionais; aprimorar e otimizar a utilização dos recursos disponíveis; agilizar os meios para implementar mudanças operacionais; desenvolver uma compreensão sistêmica das atividades; facilitar uma gestão mais eficiente das equipes de trabalho; prever e reduzir a ocorrência de erros e problemas; compreender a transformação das entradas (insumos) em saídas (produtos); estabelecer e aplicar indicadores de desempenho do processamento e criação de valor; adotar controles de custos adequados.

Para atingir tais benefícios, são necessárias mudanças na forma como as orientações são prescritas para os departamentos e cargos, mesmo que eles possuam lógicas funcionais específicas. Além disso, também implica em atribuir funções para facilitar e promover a coordenação efetiva dos processos, garantindo que haja uma colaboração adequada entre as áreas envolvidas.

A estrutura organizacional será responsável principalmente pela divisão das tarefas, enquanto a orientação por processos terá como prioridade a coordenação do trabalho e a melhoria contínua do seu desenho. Dessa forma, é essencial encontrar um equilíbrio adequadoentre a estrutura organizacional e a orientação por processos, a fim de promover uma gestão eficiente e garantir um fluxo de trabalho otimizado dentro da organização.

Neste contexto, no presente trabalho, a gestão por processos é definida como casos nosquais a estrutura organizacional está orientada por processos. Portanto, a gestão de processos abrange a gestão por processos, sendo esta última um modelo específico dentro da gestão de processos (PAIM *et al.*, 2009).

2.3.3 Gerenciamento de processos de negócios

De acordo com Shank e Govindarajan (1997), a análise da cadeia de valor é uma ferramenta crucial para todas as empresas, pois permite identificar a vantagem competitiva deforma mais precisa. Eles destacam que é fundamental realizar essa análise para identificar as áreas específicas em que há oportunidades de aprimorar o desempenho empresarial de maneira sustentável. Dessa forma, a análise da cadeia de valor se torna essencial para impulsionar a eficiência e a eficácia dos processos internos, resultando em vantagens competitivas significativas.

Conforme Pavani Junior e Scucuglia (2011), o Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management* - BPM) é uma das abordagens mais amplamente utilizadas e aceitas para a modelagem de processos. Muehlen (2005) destaca que o principal objetivo do BPM é estabelecer uma conexão entre os diversos elementos dos processos, comoentradas (informações e recursos), saídas, estrutura e objetivos. A fim de alcançar um desempenho otimizado do processo, é essencial alinhar os objetivos estratégicos da organização, garantindo que as métricas dos processos estejam alinhadas com esses objetivos.Os autores ainda definem o objetivo do BPM como a visão da organização por meio dos processos, buscando gerenciá-los de maneira a obter resultados mais alinhados com as expectativas dos clientes e acionistas.

A metodologia BPM adota uma abordagem centrada nos processos, promovendo uma visão interfuncional de gestão, rompendo com as barreiras departamentais e colocando os clientes como os "donos do processo". Segundo Barbará (2011), o BPM é considerado uma ferramenta de modelagem, não uma metodologia de gestão em si. Utilizando *softwares* para mapear os processos e identificar suas entradas e saídas, é possível criar modelos que facilitam a otimização e avaliação dos processos em diferentes cenários. Essa ferramenta permite realizar análises mais confiáveis, simples, rápidas e com menor custo.

Segundo Schurter (2006), devido à ampla diversidade no gerenciamento de

diferentes tipos de processos, o modelo de ciclo de BPM mais apropriado e adequado seria umaestrutura flexível de trabalho, evitando restrições causadas por abordagens rígidas. Por sua vez, Baldam (2007) propõe um modelo de ciclo de BPM com várias etapas, com base na avaliação de diferentes modelos disponíveis. O ciclo proposto pelo autor seguiria a seguinte estrutura:

- Planejamento: envolve compreender os ambientes externo e interno, além da estratégiaorganizacional. Nessa fase, é estabelecida a estratégia, objetivos e abordagem para promover mudanças, coordenar a atualização do manual de processos e definir ferramentas e técnicas de apoio ao BPM. Também é importante preparar uma visão global dos processos, selecionar as prioridades com base em indicadores, falhas,reclamações, pontos fracos, oportunidades e custos envolvidos, e estabelecer diretrizespara a otimização. A formação das equipes de trabalho e o comprometimento da alta administração são passos essenciais nessa etapa;
- Modelagem e otimização dos processos: inclui compreender os processos existentes e sua forma de atuação, documentá-los, buscar integração entre eles, realizar comparações com melhores práticas (*benchmarking*) e identificar soluções para os problemas atuais. É necessário modelar os processos na situação futura, simular mudanças, adotar as melhores práticas ou modelos de referência e gerar especificaçõespara a implantação, execução e controle dos novos processos. Também é importante realimentar o planejamento do BPM com os aprendizados obtidos;
- Implantação dos processos: envolve acompanhar a implantação, realizar ajustes em equipamentos e *softwares*, coordenar os testes de funcionamento, estabelecer planos de transferência de tecnologia por meio de treinamento, transferir o controle para os executores dos processos e estabelecer controles para garantir o bom funcionamento dos processos;
- Controle e análise dos processos: registra-se o desempenho dos processos ao longo do tempo, fornece-se dados para realimentar o planejamento, a modelagem e a otimização dos processos. Também são realizados *benchmarkings* com referências internas e externas, análises de maturidade da organização e auditorias dos processos em uso.

Essas etapas permitem a implementação eficaz do BPM, garantindo a melhoria contínua dos processos e a obtenção de resultados alinhados às expectativas dos clientes e acionistas.

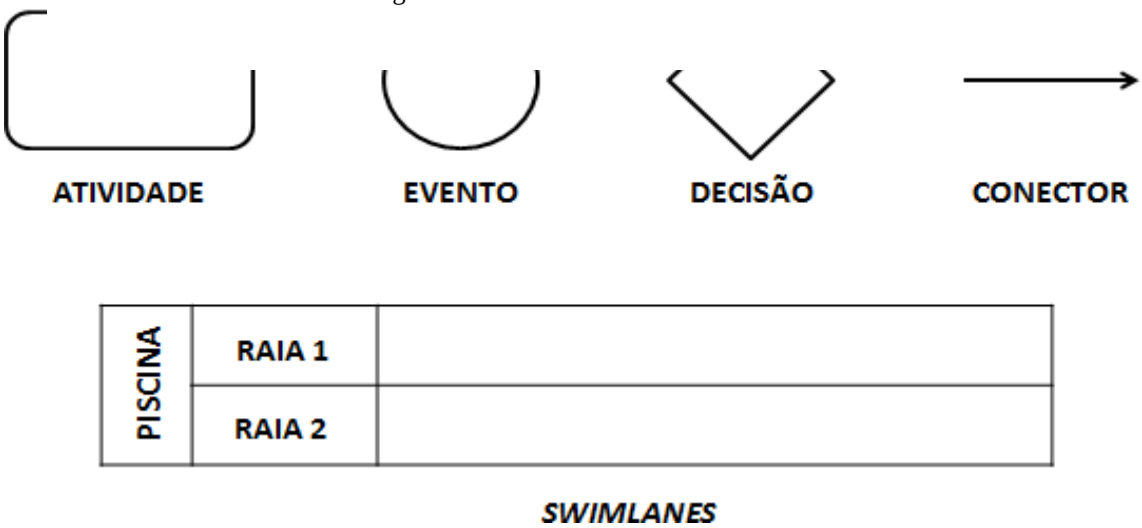
2.3.4 Modelagem e notação de processos de negócios

A Modelagem e Notação de Processos de Negócios (*Business Process Model and Notation* - BPMN) é uma forma de representação por meio de diagramas utilizada para modelar os processos e estabelecer a padronização (BATISTA JÚNIOR, 2021 *apud* SILVA, 2022). Essa notação, conforme o Guia da ABPMP (2013), utiliza um conjunto de símbolos para descrever as atividades do processo em sua ordem de precedência. Ela se tornou um padrão reconhecido, sendo criada pela *Business Process Management Initiative* (BPMI) e posteriormente incorporada ao *Object Management Group* (OMG).

Os elementos fundamentais do BPMN são os eventos, atividades, decisões (*gateways*),fluxos e raias (*swimlanes*). Os eventos são representados por círculos e indicam acontecimentos relevantes no processo. As atividades são representadas por retângulos e descrevem o tipo de trabalho que deve ser realizado. As decisões, representadas por losangos, são utilizadas para tomada de decisões durante o processo. Os fluxos, representados por linhas com setas, estabelecem a conexão entre os diferentes elementos do diagrama.

Já as raias, ou *swimlanes*, são utilizadas como um mecanismo de organização das atividades em categorias visuais separadas, permitindo ilustrar as responsabilidades dos envolvidos no processo. Há dois tipos de *swimlanes*: *Pool* (Piscina) e *Lane* (Raia). *Pools* são utilizados quando o diagrama envolve duas entidades de negócio ou participantes que estão separados fisicamente no diagrama. Especifica “quem faz o que”, colocando os eventos e os processos em áreas protegidas, chamadas de *pools*. Os objetos do tipo *lane* são utilizados paraseparar as atividades associadas para uma função ou papel específico. Um *pool* representa uma organização e uma *lane* representa tipicamente um departamento dentro dessa organização (VALLE, 2013).

Figura 2 - Elementos fundamentais do BPMN



Fonte: Elaborado com base em Valle e Oliveira (2013).

Ao utilizar o BPMN, é importante adotar o princípio da simplicidade, evitando o uso de componentes complexos, diagramas poluídos ou detalhamentos excessivos. O objetivo é facilitar a leitura e compreensão do diagrama entre todas as partes interessadas e envolvidas no processo. A clareza e a acessibilidade são essenciais para que o BPMN seja efetivamente compreendido por todos.

Dessa forma, o BPMN se apresenta como uma ferramenta poderosa para representar os processos de negócio, proporcionando uma visão visual e estruturada das atividades envolvidas. Ele auxilia as organizações na identificação da importância estratégica de seus processos e na busca por maior eficácia e eficiência. Com uma representação adequada e compreensível, o BPMN facilita a comunicação e a colaboração entre os envolvidos, permitindo uma análise mais clara e efetiva dos processos e suas melhorias.

2.3.5 Gestão de processos de negócios

Na presente seção, será abordado o conceito de Business Process Management System(BPMS). De acordo com Hedge III (2005), o BPMS é uma plataforma de *software* que capacita o usuário a projetar, executar e gerenciar um processo de negócio completo por meio de um único mecanismo. A utilização de um único mecanismo simplifica a manutenção e o controle das regras envolvidas.

Trata-se de um conjunto de ferramentas que combina tecnologia da informação com um ambiente operacional. Ele permite a execução e gerenciamento de processos

de negócio de forma eficiente e consistente. Os modelos de processos são criados utilizando a notação BPMN, que define tarefas, decisões e ações automatizadas. O BPMS preenche automaticamente os espaços em branco no código com as regras associadas aos modelos. Além disso, formulários e relatórios podem ser definidos para facilitar a coleta de informações e análise do desempenho dos processos. O uso de um BPMS proporciona agilidade, flexibilidade e melhoria na tomada de decisões dentro da organização (ABPMP, 2013).

Segundo Sordi e Spelta (2007), é fundamental distinguir entre a abordagem administrativa conhecida como *Business Process Management* (BPM), adotada por organizações horizontais, e a tecnologia que suporta sua implementação, chamada de *BusinessProcess Management System* (BPMS). Na seção anterior, foram apresentados os conceitos e princípios do BPM.

O BPMS oferece um novo tipo de ambiente de negócios que combina elementos do mundo empresarial com a tecnologia da informação. O termo "ambiente" é utilizado para descrever a operação resultante do uso do BPMS, pois ele gera aplicativos e oferece suporte às operações de negócios durante a sua execução. Através de modelos de negócios, o BPMS estabelece uma estrutura passo a passo para orientar as operações. A partir desses modelos, são definidos requisitos para a utilização de dados e sistemas existentes. As interfaces fornecem pontos de integração e estabelecem os requisitos para os dados a serem utilizados. Além disso, regras são definidas e incorporadas ao *design* para fornecer a lógica ou "inteligência" necessária para a execução das operações. Com o BPMS, é possível simular diferentes cenários e avaliar os resultados por meio de testes que refletem a situação real na qual o aplicativo será utilizado (ABPMP, 2013).

As aplicações geradas podem ser testadas em conjunto com as interfaces dos sistemas legados e outras aplicações. Posteriormente, essas aplicações podem ser implantadas para dar suporte às operações de negócio, seguindo a estrutura definida no mapeamento do fluxo e nas regras que estabelecem a sua lógica. No BPMS, os dados e a interação das pessoas com a aplicação são definidos por meio de formulários e esquemas de banco de dados, sendo que o uso dos dados é direcionado pelas regras de negócio. Geralmente, é necessário definir e construir interfaces para as aplicações existentes e seus respectivos bancos de dados, a fim de fornecer os dados necessários para dar suporte às regras (ABPMP, 2013).

Nas organizações que adotam a Arquitetura Orientada a Serviços (SOA), é possível simplificar essas interfaces por meio da utilização de adaptadores, que auxiliam na definição da integração e na troca de dados entre as aplicações. Isso resulta em um ambiente operacional completo, no qual as operações de negócio são realizadas dentro do ambiente do BPMS. No entanto, é importante ressaltar que, sem os módulos necessários de um BPMS completo, o ambiente não será capaz de gerar aplicações e as vantagens de flexibilidade e agilidade na realização de mudanças não estarão disponíveis. Portanto, é fundamental contar com todas as funcionalidades e recursos essenciais de um BPMS para aproveitar plenamente seus benefícios (ABPMP, 2013).

Além disso, é crucial estabelecer um ambiente propício para a mudança, incentivando uma mentalidade de pensamento inovador e experimentação controlada. É fundamental queos gestores apoiem ideias e tenham um ambiente que permita a rápida definição, concepção, simulação, construção, teste e implementação de soluções. Um ambiente baseado em BPMS oferece essa capacidade e pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa quando utilizado em sua totalidade (ABPMP, 2013).

O BPMS permite considerar tanto aplicações transacionais quanto aplicações de gerenciamento, abrangendo o controle do fluxo de trabalho e a forma como as tarefas são realizadas ou deveriam ser realizadas. Isso inclui atribuição de tarefas, acompanhamento, equilíbrio de carga de trabalho, detecção de erros, gerenciamento de desempenho, geração de relatórios, entre outros aspectos. Ao abordar essas diversas funcionalidades, o BPMS potencializa a eficiência e o controle dos processos, proporcionando uma visão abrangente dasoperações organizacionais e auxiliando na tomada de decisões estratégicas (ABPMP, 2013).

Dessa forma, a utilização plena de um BPMS pode impulsionar a inovação, a agilidadee a excelência operacional, possibilitando que as organizações alcancem uma vantagem competitiva significativa em um ambiente de negócios em constante evolução (ABPMP, 2013).

No ambiente de um BPMS, é possível incorporar interfaces de modelos de processos para sistemas legados, permitindo a integração e automação de uma série de tarefas. A utilização de Arquitetura Orientada a Serviços (SOA) com adaptadores e aceleradores de Integração de Aplicativos Corporativos (EAI) simplifica a implementação dessas interfaces, reduzindo tempo e riscos. Além disso, é possível

adicionar controles especiais de gerenciamento aos modelos, como controle de fluxo de trabalho, roteamento e notificações deatraso. Esses controles devem seguir padrões estabelecidos, e o BPMS pode oferecer suporte a diferentes padrões adotados pela organização. Isso proporciona maior flexibilidade e eficiência na execução dos processos de negócio (ABPMP, 2013).

As regras no ambiente de um BPMS podem ser registradas por meio de código ou usando interfaces intuitivas. O motor de regras, que faz parte do BPMS, identifica onde essas regras são aplicadas. Quando ocorrem modificações nas regras, elas são atualizadas no motor de regras e são automaticamente acionadas pelos fluxos de trabalho dos modelos de negócio durante a execução. Isso simplifica o processo de alteração das regras (ABPMP, 2013).

Para medir o desempenho, é possível adicionar métricas aos modelos de fluxo de trabalho e criar medições específicas por meio de regras ou integração com outros sistemas demedição. Como o rastreamento e o relatório manual são ineficientes, é essencial ter algum tipo de rastreamento e relatório automatizado. Um BPMS pode ser utilizado para monitorar o trabalho em andamento e coletar métricas de outras aplicações de rastreamento em diferentes partes do processo. Esse suporte é fundamental para acompanhar as atividades, fornecer painéis de controle quase em tempo real, alertas e orientações baseadas em inferências(ABPMP, 2013).

Construir um suporte adequado para um BPMS requer uma infraestrutura tecnológica apropriada, o que pode ser um desafio em diferentes ambientes organizacionais. Em alguns casos, pode ser necessário recorrer ao rastreamento manual, mesmo reconhecendo que ele é abstrato, incompleto e demorado. No entanto, um ambiente BPMS oferece a vantagem de permitir mudanças rápidas. A maioria das alterações é baseada em modelos ou regras de redefinição ou adição. Para garantir a integridade das modificações, reduzir erros e preservar a qualidade dos dados, é possível simular rapidamente qualquer alteração usando as capacidades de simulação do BPMS. Isso permite que a equipe interaja até encontrar a solução ideal. A implementação se resume a ajustar os modelos e fornecer treinamentos necessários para a nova configuração (ABPMP, 2013).

A proposta de uma ferramenta BPMS é possibilitar a criação visual dos processos, garantindo que esse desenho seja capaz de executar um fluxo de trabalho. Cada atividade dentro desse fluxo é vinculada a um trecho de código, que pode ser um *WebService, Stored procedure*, acesso a banco de dados ou qualquer tecnologia de

integração desejada pela empresa. Além disso, para ser considerada uma ferramenta de BPM, é necessário oferecer suporte, conforme mencionado por REIS (2011).

Portanto, pode-se conceituar um BPMS como uma categoria de *softwares* projetados para abranger todo o ciclo de Gestão de Processos, englobando atividades como modelagem, redesenho, implementação, monitoramento e otimização de processos, de acordo com GONZALES (2007). Alinhado a isso, Verner (2004) define o BPMS como um conjunto de ferramentas que visa melhorar o sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que mantenham ou tornem a empresa competitiva por meio de fluxos de trabalho claramente definidos, automatizados e eficientes. Esses sistemas atuam de maneira complementar às estruturas de TI tradicionais, com o objetivo de garantir a satisfação dos clientes ou consumidores.

2.3 6 A gestão de processo nos órgãos públicos

Em se tratando de processos, dois dos maiores problemas dentro dos órgãos públicos são lentidão e falta de comunicação entre os funcionários. Essa falta de agilidade é o que o cidadão mais se queixa, visto que cada vez mais são exigidas respostas rápidas e maior qualidade dos serviços públicos. Na chamada era da informação, gerenciar adequadamente as informações é essencial para o sucesso da organização (SANTOS, 2015 *apud* WETHERBE, 1986; MOODY, 1999; ROSINI, 2003) e para a melhora da qualidade do serviço prestado paraa sociedade.

Na administração pública, um dos princípios fundamentais é a busca pela excelência nos serviços prestados aos cidadãos, o que requer uma administração eficiente e eficaz em suas atividades e serviços. No entanto, frequentemente essas expectativas não são atendidas, resultando na percepção de ineficiência e excesso de burocracia nos órgãos públicos. Nesse contexto, o *Business Process Management* (BPM) surge como uma ferramenta de gestão baseada em processos que pode contribuir para a melhoria das práticas administrativas.

A implementação do BPM não possui um padrão específico que distinga sua aplicaçãono setor público ou privado. A escolha das abordagens de BPM a serem adotadas dependerá das necessidades e objetivos do processo de negócio da organização, de sua cultura e do suporte tecnológico disponível. A execução do BPM nas organizações pode ser conduzida pela área de Tecnologia da Informação (TI) ou

pela área de negócios. Nesse sentido, duas abordagens são identificadas: aquela que se concentra mais no projeto de processos e aquelas que encaram o BPM como um esforço de transformação de processos. Essas abordagens resultam em papéis e responsabilidades distintos, porém todos com ênfase no gerenciamento de processos (ABPMP, 2013).

É válido ressaltar que todas as atividades realizadas pelas organizações são parte de um processo, o qual, se bem definido e compreendido por todos, pode levar a melhorias significativas no desempenho e na satisfação tanto do público interno quanto do externo (GONÇALVES, 2000).

Um estudo conduzido por Neves, Paim e Flexa (2012) e citado por Rocha *et al.* (2017)ressalta os benefícios da gestão estratégica de processos no setor público. Esses benefícios incluem a redução do tempo de entrega de produtos e serviços à sociedade, uma vez que o *Business Process Management* (BPM) elimina processos ineficientes, tornando-os mais ágeis e eficientes. Além disso, a satisfação do cidadão-usuário é aumentada, pois etapas desnecessárias são eliminadas, tornando os processos mais confiáveis e rápidos.

A produtividade dos profissionais envolvidos nos processos também é aumentada,uma vez que o BPM define claramente as responsabilidades e funções de cada um. Apadronização dos processos é facilitada pela definição de um referencial de conformidade, que envolve o mapeamento, modelagem e execução dos processos por meio do BPM. Isso resulta na redução de falhas e erros, bem como na diminuição dos custos, viabilizados pela melhoria na condução das funções e atividades, e pela melhor utilização dos recursos disponíveis.

Existem várias outras melhorias que podem ser alcançadas por meio da implementaçãodo *Business Process Management* (BPM) no setor público. Algumas delas incluem a automação de processos e uma maior integração entre eles, o aumento da transparência das informações, o registro formal das rotinas para fins de controle interno, o aprimoramento da disseminação e transmissão de informações e a utilização mais eficiente dos recursos disponíveis (ROCHA; BARRETO; AFFONSO, 2017).

Um estudo de caso realizado por Santos, Santana e Alves (2011) teve como objetivo caracterizar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) específicos nas iniciativas de BPM em quatro organizações do setor público que ainda estão em estágio inicial. Dentre os FCS identificados, alguns representam desafios para a implementação do

BPM nessas empresas estudadas. A inexistência de uma metodologia padrão, o excesso de burocracia, a cultura do setor público que torna os processos mais lentos, a legislação atual que dificulta mudanças nosprocessos, a falta de experiência em tecnologia da informação, a falta de integração entre os setores das instituições públicas, a descontinuidade dos projetos devido à troca de governo eas falhas em projetos elaborados por consultorias são algumas das barreiras enfrentadas.

Esses desafios destacam a importância de superar obstáculos organizacionais e culturais para o sucesso da implementação do BPM no setor público. Ao abordar essas questões, as organizações podem se beneficiar das melhorias proporcionadas pelo BPM, comomaior eficiência, qualidade nos serviços e melhor atendimento às demandas da sociedade.

O estudo de Silva (2014) examinou o efeito do mapeamento de processos na gestão pública, com foco nas mudanças ocorridas na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) a partir de 2008. Os resultados mostraram melhorias como reestruturação organizacional, automação de processos, integração, redução de custos, agilidade, clareza, redução de falhas e identificação de problemas. Essas melhorias evidenciam a importância do mapeamento de processos na gestão pública para promover eficiência e transparência nas organizações governamentais.

Segundo Rocha, Barreto e Affonso (2017), ao analisar os estudos mencionados, fica evidente que a implementação do BPM traz consigo diversas transformações nas organizações. Além de buscar a melhoria nos processos, essa abordagem acarreta uma reestruturação na organização como um todo, resultando em uma mudança na forma de gestão. Embora haja muitos benefícios no uso do BPM nas organizações, é importante notar que sua adoção ainda é limitada nas organizações públicas, que carecem de orientações e da disseminação de uma cultura de BPM mais robusta. Um dos principais desafios enfrentados na implementação do BPM nas organizações públicas é a resistência à mudança, impulsionada pelo receio e pela insegurança dos envolvidos.

Além disso, a presença de excessiva burocracia, a cultura arraigada no setor e as regulamentações que tornam os processos mais lentos e complexos dificultam ainda mais a realização de mudanças efetivas. Outros aspectos que também apresentam obstáculos para a implementação do BPM nas organizações públicas, mas que podem ser superados comesforços adequados, incluem a falta de integração entre as áreas e

setores, falhas em projetos conduzidos por consultorias externas, falta de tempo e agilidade para realizar mudanças nos processos, ausência de uma cultura sólida de BPM e a descontinuidade dos projetos decorrente de mudanças de governo.

Ainda segundo o autor, superar esses desafios requer um esforço conjunto, envolvendo capacitação dos funcionários, conscientização sobre os benefícios do BPM, revisão das regulamentações para simplificar os processos, estabelecimento de parcerias estratégicas e investimento em tecnologias que suportem a gestão de processos de maneira eficiente. É fundamental que as organizações públicas reconheçam a importância do BPM como uma ferramenta poderosa para melhorar a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Com o tempo, a disseminação da cultura de BPM e a superação dos desafios mencionados, as organizações públicas poderão colher os benefícios significativos proporcionados por essa abordagem de gestão de processos. É relevante destacar que nas instituições pesquisadas, o *software* Bizagi, juntamente com a notação BPMN, é amplamente adotado. Além disso, o guia BPM ABPMP é utilizado como referência para a implementação do BPM. No entanto, é importante ressaltar que as organizações públicas ainda estão nos estágios iniciais de suas iniciativas de BPM, o que resulta em um número limitado de estudos sobre o assunto. Isso dificulta a compreensão da verdadeira efetividade do BPM nessas organizações, bem como a clareza das etapas necessárias para sua implementação, como apontado por Rocha, Barreto e Affonso (2017).

2.3.6.1 Ferramentas de gestão de processos para setores públicos: otimizando serviços para a população

Para garantir uma coleta de informações eficaz, é essencial estabelecer padrões. Isso inclui definir o que será coletado, por quem, como será validado, onde será armazenado, como será organizado, atualizado e utilizado.

Sem esses padrões, haverá divergências na coleta de dados, resultando em modelos variados com convenções diferentes. É crucial aplicar padrões também no uso de ferramentas para evitar inconsistências. A falta de padrões pode prejudicar a criação do modelo corporativo de processos e comprometer a coleta e validação de informações necessárias. É esperado que projetos específicos completem esses padrões com informações próprias, tanto em esforços automatizados quanto manuais.

Em termos de coleta e registro de informações, a não utilização de BPMS traz desafios na gestão e controle das mudanças. Em projetos extensos, encontrar informações pode ser difícil devido à grande quantidade coletada e à dificuldade em organizá-las para consulta. Neste caso, a pessoa chave dos processos será a secretária de cada setor público, visto que, em cada município a divisão de cargos e funções se relacionam de maneiras diferentes.

O secretário será responsável pela delegação da equipe que analisará as atividades e para uma análise completa de processos, é crucial contar com uma equipe multidisciplinar. Geralmente, isso envolve várias equipes e, dentro delas, diversos pares de profissionais conduzindo entrevistas ou *workshops*. Diferentes membros irão examinar atividades, regras e desafios. Manter a consistência nas informações coletadas ao longo do processo é essencial para garantir a qualidade e evitar lacunas que possam comprometer a visão do negócio.

Uma análise de processos bem-sucedida requer a participação de diversos indivíduos na organização. Um dos primeiros passos é estabelecer e atribuir os papéis adequados. O responsável pelo desempenho do processo, que pode ser o proprietário ou a liderança executiva, deve escolher com cuidado quem irá liderar a equipe. Este gerente terá a responsabilidade de garantir o sucesso do projeto, incluindo uma representação precisa e abrangente do estado do processo. Em alguns casos, pode ser necessário formalizar a nomeação das pessoas na equipe de análise para que tenham autoridade reconhecida e não haja conflitos com as hierarquias funcionais existentes.

3. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

Ao longo dessa seção, é feito um aprofundamento do tema, a formulação de questões mais precisas e a criação de hipóteses passíveis de serem exploradas em estudos subsequentes. A fonte primária de referência foi o Guia para o Gerenciamento de Processosde Negócio Corpo Comum de Conhecimento, ABPMP BPM CBOK (Association of BusinessProcess Professionals, 2013). A profundidade e abrangência deste material ofereceram uma análise minuciosa sobre a gestão de processos de negócio e suas ramificações, constituindo-secomo o pilar fundamental para a condução desta pesquisa.

Neste capítulo, objetiva-se explorar a aplicação da BPM no setor público, destacando seus benefícios e desafios específicos. Ao compreender os princípios fundamentais da gestão de processos e sua relevância para as entidades governamentais, foi possível vislumbrar um caminho promissor em direção a uma administração mais ágil, responsiva e orientada para resultados.

3.1 DESENHO DO MÉTODO DE AVALIAÇÃO

A análise de processos de negócio não possui uma abordagem única. A escolha de temas a serem estudados, métodos de estudo e ferramentas utilizadas depende da natureza do processo e das informações disponíveis no início da análise. Alguns projetos podem começar com um modelo completo, enquanto outros exigem o desenvolvimento ou avaliação do modelo.

Uma vez escolhida a abordagem, é necessário decidir quais técnicas e ferramentas serão utilizadas. Em casos de métodos formais, a equipe pode precisar de treinamento ou de um facilitador experiente. Também é importante considerar a tecnologia relacionada ao processo. Se o processo é conduzido com parâmetros de qualidade, métodos formais apoiados por dados e medições de qualidade são apropriados. Se os dados não estiverem disponíveis ouo processo não for estruturado, uma revisão paradigmática pode ser a melhor abordagem. Essaanálise pragmática pode se basear na sequência básica de etapas: Planejar, Executar, Verificare Agir.

Inicia-se o trabalho com a elaboração do documento base intitulado “Como Melhorar os Processos de Prestação de Serviços Municipais em 7 Passos”. Em

seguida, houve o processo de entrevistas com os (as) secretários (as) e ex-secretários (as) de saúde das cidades, com foco nos desafios da gestão de ambientes públicos em pequenos municípios. Os encontros foram feitos de maneira presencial nas secretarias de saúde das respectivas localidades, e *online*, sendo divididas em:

- Parte 1 – Diagnóstico: momento dedicado à análise da organização, apontando suas especificidades, funcionamento dos processos e maiores desafios gerenciais.
- Parte 2 – Avaliação do Modelo Proposto: baseado no diagnóstico, começa-se a analisar a aplicabilidade no modelo proposto na instituição estudado. Apesar de não haver um roteiro prévio, a entrevista não estruturada era sempre guiada pela pergunta: Esse modelo faz sentido para sua gestão?

Com o encerramento da etapa de entrevistas, foi apresentado o documento base desenvolvido: "Como Melhorar os Processos de Prestação de Serviços Municipais em 7 Passos". Em linhas gerais, todos os entrevistados se mostraram abertos a conhecer e possivelmente utilizar o documento.

3.2 MODELO PROPOSTO

A proposta deste trabalho é apresentar uma ferramenta fundamental e acessível, que capacite os líderes dos setores públicos a implementar a gestão de processos, resultando em uma notável otimização dos procedimentos e, por conseguinte, na melhoria do atendimento à população.

Este documento base, "Como Melhorar os Processos de Prestação de Serviços Municipais em 7 Passos", conta com três subdivisões:

- "Orientações primárias": traz os principais pontos que o responsável pelaanálise deverá ter em mente para executar uma boa análise do processo. Como o conhecimento do ambiente, dos métodos de avaliação que podem ser utilizados, das perspectivas do executor, do desempenho do processo, do desempenho do processo, do Fluxo de um setor para o outro, das regras de serviço, das capacidades, gargalos, envolvimento humano, controle de processos e, principalmente, das interações com a população. Além disso, alguma análise possível seria: tempo de ciclo, padrão, sensibilidade,

distribuição do local de trabalho, alocação de recursos, motivação e recompensa, qualidade e conformidade legal.

- “Colocando as orientações em prática”: compila todas as informaçõescoletadas e tratadas em um documento resumido e único.
- “Anexo 1: Informações e questionamentos que agregaram na sua análise”:orienta como o responsável pelo processo deverá seguir com a análise.

A seguir tem-se o modelo proposto:

COMO MELHORAR OS PROCESSOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOSMUNICIPAIS EM 7 PASSOS

Objetivo: *Melhorar os processos focando no resultado, ou seja, na satisfação da população. Sendo assim, o ideal seria que existissem pesquisas de satisfação nas principais secretarias de atendimento ao público, ou seja, aquelas que recebem um maior número de cidadãos por mês. Estas pessoas deverão opinar sobre o atendimento de 1 a 5, onde 1 é muitoruim e 5 é muito bom. Após um mês de pesquisa, deve-se reunir os resultados e a secretaria que tiver o menor índice de satisfação deverá ser aquela onde os processos deverão ser estudados primeiramente.*

Orientações primárias

a. Análise de conformidade legal

A análise de conformidade legal é o conjunto de atividades e técnicas utilizadas para compreender e gerenciar a cadeia normativa aplicável ao contexto da organização e seus processos de negócio. Tem por objetivo a padronização para a prática de levantamento, conhecimento e domínio dos procedimentos para cumprimento de requisitos legais relevantesaos processos.

A análise de conformidade legal integra a Gestão de Requisitos Legais e se baseia no levantamento e análise de requisitos legais, elaboração da cadeia normativa, implementação do cumprimento de requisitos legais, e monitoramento e controle dos requisitos legais. A compreensão da legislação aplicável ao processo

de negócio é essencial para identificação de necessidades de gerenciamento de requisitos legais e seu desdobramento em regras de negócio que governam as atividades dos processos.

b. Análise de tempo de ciclo

Também conhecida como análise de duração, a análise de tempo de ciclo observa o tempo que cada atividade toma dentro do processo. O tempo de cada atividade é medido a partir da entrada inicial da atividade até o momento em que a saída desejada da atividade é criada. O tempo total para concluir todas as atividades é o tempo que o processo leva para ser concluído.

O propósito dessa análise é examinar o processo em termos do tempo que ele leva para ser concluído com o objetivo de redução de tempo. É também útil para descobrir potenciais gargalos dentro do processo que dificultem a sua correta execução. Essa análise ajuda na descoberta de atividades que não agregam valor e que não contribuem para o resultado do processo.

c. Análise de padrão

Sistemas e atividades tendem a imitar a si próprios dentro de uma mesma organização. A análise de padrão busca padrões dentro de processos que podem ser racionalizados em uma pequena e simples atividade para ganho de eficiência. Pela análise depadrão, pode-se identificar que o mesmo conjunto de atividades ocorre em um ou mais pontos no processo. Reconhecendo estes padrões é possível encontrar duplicidades e combinando esses padrões em um processo único ao longo de várias funções é possível obter economia de escala. Um exemplo seria combinar o processo de marcação de dois tipos de consulta e exame diferentes em um único processo.

Uma análise de padrão poderá sugerir, como resultado, a criação de um centro de serviços compartilhados. Também existem padrões desviantes que, por um lado, podem pôr em risco a organização, assim como podem ser desviantes positivos e apontar para uma melhor forma de executar um processo. Um dos métodos para se descobrir padrões é o de mineração de processos (process mining) com ferramentas auxiliares.

d. Análise de sensibilidade

Também conhecida como análise "e-se", a análise de sensibilidade busca determinar o resultado de alterações nos parâmetros ou nas atividades de um processo. Essa análise auxilia na compreensão das seguintes características do processo:

- *A capacidade de resposta do processo. Essa é uma medida de quão bem o processo irá lidar com mudanças nos vários parâmetros do processo. Tais parâmetros poderiam incluir aumento ou diminuição de determinadas entradas, bem como aumento ou diminuição do tempo de chegada dessas entradas. Isso permitiria saber a velocidade que o processo fluiria, quanto trabalho o processo poderia dar vazão e onde ocorreriam os gargalos de acordo com o conjunto de parâmetros*
- *A variabilidade do processo. Essa é uma medida de como a saída do processo se modifica conforme variam os parâmetros do processo. Frequentemente, um dos objetivos da melhoria de processos é eliminar a variabilidade dos resultados.*

Conhecer como a variabilidade nos parâmetros afeta o resultado é um passo importante para a compreensão do processo A análise de sensibilidade é fundamental no entendimento do desempenho ideal, da escalabilidade do processo e dos efeitos de variações em seus parâmetros.

e. Análise da distribuição do local de trabalho

Uma análise de layout do local de trabalho é, em grande parte, uma análise física do fluxo de trabalho, movimento de pessoas e recursos à medida que os atendimentos vão sendo realizados no local de atendimento. Esse tipo de análise pode identificar gargalos relacionados a movimentos desnecessários de pessoas, documentos, materiais, desconexões e esforços redundantes à medida que itens de trabalho são transferidos de uma localização para outra. Pode ser útil para qualquer processo que envolva espaço físico onde atividades são executadas e resultados intermediários transferidos entre indivíduos, grupos, estações de trabalho e locais.

f. Análise de alocação de recursos

Essa análise é centrada na mobilização dos recursos necessários para

completar o processo e toma em perspectiva as capacidades dos recursos para satisfazer as necessidades de um processo. Geralmente, procura determinar por que uma atividade leva um determinado período de tempo a partir das seguintes perspectivas:

- *Capacidade do recurso. Considera o que o recurso é capaz de realizar e questiona se sua capacidade é suficiente para desempenhar a atividade adequadamente. Podem*

  ser feitas comparações com recursos semelhantes que realizam tarefas similares paraavaliar se o recurso em questão realizará o que necessita no mesmo período de tempo
- *Quantidade de recursos. Examina as restrições de recursos. Por exemplo, para uma peça de equipamento, a análise examina as especificações para assegurar que ela está sendo usada dentro da tolerância definida pelo fabricante. Para recursos humanos, a análise examina se os recursos estão engajados, se dominam os elementos-chave do trabalho, se estão subutilizados ou com sobrecarga*

A análise de alocação de recursos pode revelar que não é o processo que está ineficiente, mas a forma como os recursos estão sendo utilizados. Ferramentas de simulação podem ser usadas para avaliar a alocação de recursos e o balanceamento da carga de trabalho.

g. Análise de motivação e recompensa

Um componente analítico comumente ignorado é a análise de motivação e sistema de recompensa dos executores do processo. O sistema pode incluir qualquer tipo de motivação e recompensa, tais como uma estrutura de trabalho com oportunidades para desenvolver habilidades e competências, gratificações pecuniárias e satisfação emocional. Entender essas motivações e recompensas durante a análise pode ajudar a descobrir desconexões e gargalos invisíveis no processo. Além disso, a análise de motivação e sistema de recompensa deve considerar quais recompensas deverão estar disponíveis para contribuir positivamente com qualquer novo processo ou atividades a serem introduzidas.

h. Análise da qualidade

A análise da qualidade pode ser realizada tanto a partir da perspectiva do cliente (de fora para dentro), focando na forma como o processo atende às necessidades dos clientes, quanto a partir da perspectiva da organização (de dentro para fora), focando em como o processo é executado internamente e na capacidade das pessoas em executar o processo conforme definido e sem erros.

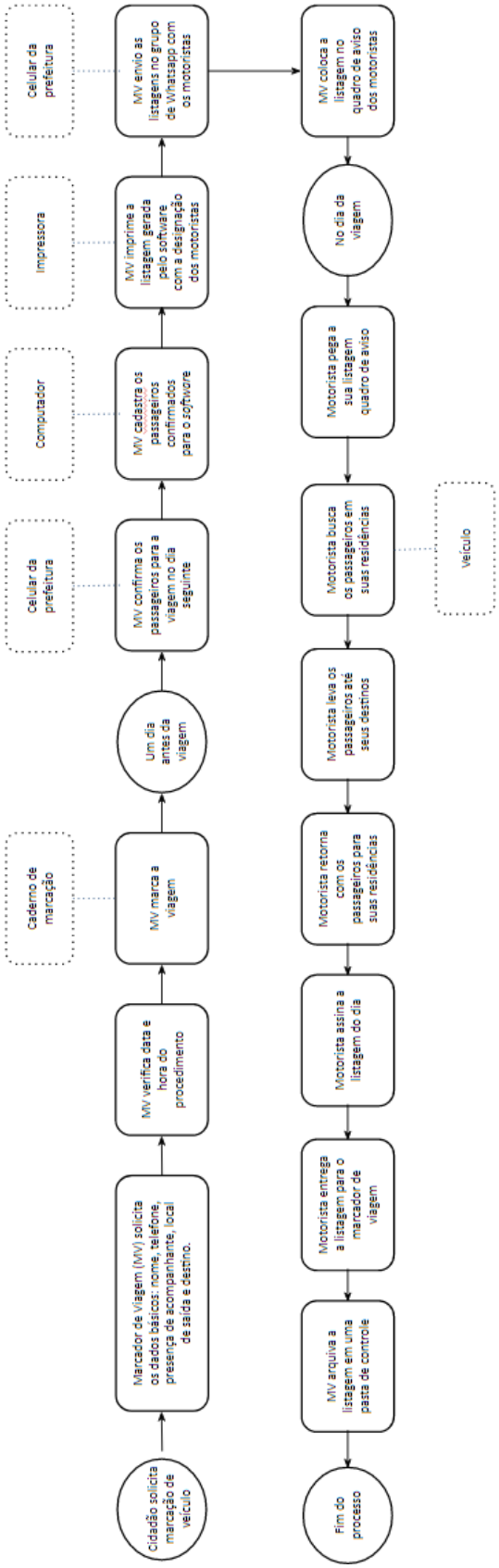
Colocando as orientações em prática:

1° passo: *Comece o mapeamento dos processos prioritários, ou seja, onde sempre ocorrem problemas que afetam diretamente a qualidade do serviço, onde há a maior utilização de recursos, ou onde o conhecimento é restrito, para melhorar a qualidade e aumento de produtividade. Esse processo deverá ser documentado (Figura 4) prescrevendo odetalhamento/objetivo da atividade, o executor, as entradas do processo, as saídas, o passo a passo (fluxograma), as observações como: detalhamento de softwares utilizados, local de armazenagem de algum objeto do processo e os resultados esperados da atividade, sempre que possível, numericamente, por exemplo, de acordo com a média de atendimento aopúblico mensalmente deve-se aumentar a quantidade de atendidos por hora.*

2° passo: *Desenhe o fluxograma (passo a passo das atividades) exatamente como os serviços ocorrem, desde o início até o fim das atividades, este desenho pode ser a mão livre em uma folha de papel ou com auxílio de alguma ferramenta virtual.*

Exemplo: Agendamento de transporte realizado pela secretaria de saúde para consultadas em cidades vizinhas

Figura 3 - Mapeamento do processo de marcação de veículo público



Fonte: A autora (2023).

3° passo: *Analise o fluxograma.*

Observe o fluxograma juntamente com pessoas estratégicas, ou seja, líderes, secretários, e questione-se sobre os possíveis ganhos com a otimização dos processos, para isto consulte o Quadro 1, no Anexo 1, com perguntas primárias e secundárias sobre os diversos pontos de análise que deverão ser abordados.

4° passo: *Após o desenho do primeiro processo (fluxograma) e a primeira crítica é necessário um redesenho do processo focando nas atividades prioritárias, ou seja, aquelas tarefas ou ações que são consideradas mais importantes ou urgentes em um determinado contexto. Elas recebem uma atenção especial e são tratadas com maior foco e recursos para garantir que sejam concluídas de maneira eficaz e no prazo estipulado.*

5° passo: *Teste do nosso processo. Caso o processo esteja mais otimizado, vá para o6° passo, caso não, volte para o 3° passo.*

6° passo: *Após esse passo, deve-se voltar ao documento preenchido no passo 1 e reestruture-o de acordo com as melhorias realizadas.*

O fluxograma, deverá conter também as necessidades de preparo prévio e insumos (que devem ser providenciados antes da execução da atividade)

Ex.: Antes de enviar as mensagens de confirmação, verificar se o celular está com bateria carregada.

A descrição dos passos críticos a serem executados deverá ser precisa (evite expressões de interpretação duvidosa ou subjetiva, e o excesso de adjetivos e advérbios). Por exemplo, "Disponibilize informações de forma clara e acessível ao público." em vez de "Promova a transparência de forma apropriada."; "Monitore o processo de acordo com os procedimentos estabelecidos." em vez de "Supervisione o processo com o devido cuidado."

Ademais deverá estar presente no documento as ações imediatas em caso de não conformidade que visa deixar os executores preparados para o caso de algo sair errado.

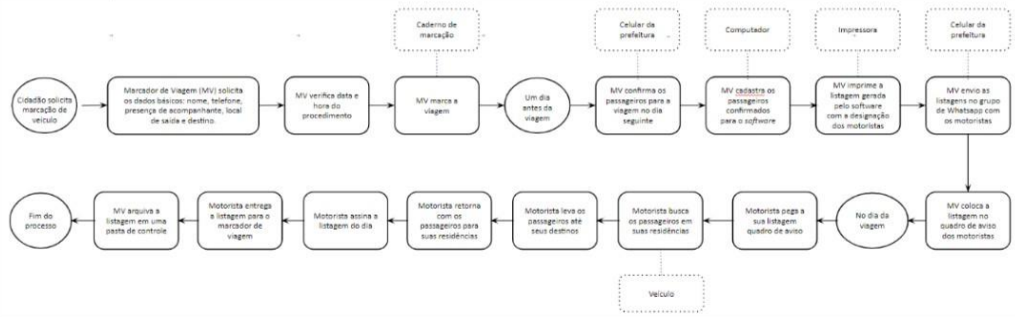
Por fim, mas não menos importante, deve-se ressaltar que a padronização não

se conclui apenas com a aprovação dos documentos dos processos por pessoas estratégicas como o superior hierárquico, líder, chefe de departamento ou secretário, requer educação e treinamento dos executores.

7° passo: *Como manter o desempenho:*

- *Desenvolvimento de uma ferramenta de satisfação do cidadão em relação aodesempenho das atividades prestadas a ele.*
- *Auditorias periódicas da rotina: realizadas pela liderança imediata, no dia a dia,diagnosticando eventuais anomalias*

Figura 4 - Modelo de Mapeamento de Processo Público

ATIVIDADE: **MARCAÇÃO DE VEÍCULO PÚBLICO**		DATA DE MODIFICAÇÃO: 23/11/2023
1 – *DETALHAMENTO DA ATIVIDADE*		TEMPO DE EXECUÇÃO: 3 dias
EXECUTOR	*MARIA SILVA*	
ENTRADAS	FORNECEDOR	*FUNCIONÁRIO QUE MARCA VEÍCULO PARA CONSULTAS INTERMUNICIPAIS*
	INSUMO	*Cadernos dos Municípios, Sistema Online , CELULAR*
SAÍDAS	PRODUTO	*MARCAÇÃO DE VEÍCULO PARA CONSULTAS INTERMUNICIPAL*
	CLIENTE	*CIDADÃO QUE DESEJA SE CONSULTAR EM OUTRA CIDADE QUE NÃO A SUA DE ORIGEM*
FLUXOGRAMA		
AÇÕES IMEDIATAS EM CASO DE NÃO CONFORMIDADE	*CONTACTAR O MOTORISTA EM CASO DE ERROS DE ITINERÁRIOS OU AUSÊNCIA DE PASSAGEIRO, CONTATAR O CIDADÃO EM CASO DE AUSÊNCIA NO LOCAL E HORA ESTIPULADO, CONTACTAR O SAC DO SOFTWARE EM CASO DE INSTABILIDADE.*	
OBSERVAÇÕES	*DEFINIÇÃO DO TIPO DE TRANSPORTE: PARA PESSOAS DEBILITADAS OU QUE EXIJAM MAIS CONFORTO O TRANSPORTE DEVERÁ SER FEITO DE CARRO. PARA OS DEMAIS CASOS O TRANSPORTE DEVERÁ SER VAN OU ÔNIBUS.*	

Fonte: A autora (2023).

ANEXO 1: INFORMAÇÕES E QUESTIONAMENTOS QUE AGREGARAM NASUA ANÁLISE

As informações abaixo contêm um detalhamento sobre a postura do analista emcada um dos passos para a obtenção de um melhor resultado.

Obtendo informações sobre o processo e o ambiente de trabalho

Quadro 1 - Matriz de Análise de Processos

(Continua)

Categorias de Análise	**Perguntas Primárias**	**Perguntas Secundárias**
Ambiente	● Por que o processo foi criado? ● Por que o processo está sendo analisado? ● Quem solicitou? ● Quais pessoas deveriam estar envolvidas na análise?	● Onde o processo se encaixa no atendimento da população? ● O que o processo está tentando realizar? ● O quanto ele impacta em outras atividades? ● Quão bem funciona e quão bem poderia se adaptar a um ambiente em que se propõem mudanças? ● Quais são os riscos para o processo? ● Quais são os sistemas necessários para apoiar ou habilitar o processo e quão sustentado são esses sistemas? ● Informações estratégicas sobre a organização, tais como ameaças e oportunidades; demandas de outras áreas,… por exemplo, descontentamento da população, valores de orçamento x demanda da população.

Quadro 1 - Matriz de Análise de Processos

(Continua)

Categorias de Análise	**Perguntas Primárias**	**Perguntas Secundárias**
Métodos de Levantamento	• Como as informações são levantadas?	• Quais são os métodos específicos utilizados: pesquisa, entrevista, grupo focal, observação direta e/ou simulação de atividades?
Perspectivas do Executor	• O executor compreende o impacto de suas tarefas no processo?	• O executor sabe o que acontece em todo o processo ou está simplesmente trabalhando em tarefas conhecidas de seu papel específico? • Quais critérios utiliza para saber, ao final de cada ciclo, se o desempenho é satisfatório?
Interações com a População	• Quais sugestões a população tem para melhorar o processo?	• Quantas vezes a população interage no processo? Existem redundâncias nas interações? • Quão coerente é o processo e a utilização das informações dos clientes, a partir da perspectiva do cliente? • Qual é o nível de serviço ótimo para a população? Estão dentro do desejado?

Quadro 1 - Matriz de Análise de Processos

(Continua)

Categorias de Análise	Perguntas Primárias	Perguntas Secundárias
Desempenho do Processo	• Qual é um bom nível de atendimento, garantindo a satisfação dos cidadãos? • Os tempos de resposta estão de acordo com o atendimento esperado?	• Como podemos saber se o processo tem melhorado? Por exemplo, se o tempo é uma medida do processo, o custo pode ser ignorado? Ou, se o custo é uma medida do processo, o tempo pode ser ignorado? • Como é feita a supervisão dos procedimentos? Quais são as medidas mais importantes e o que acontece se algo não estiver do jeito certo? (se algo não estiver de acordo com o que é esperado)
Controles de Processos	• Existem controles legais ou riscos regulatórios que devem ser considerados em relação ao processo? • Quais são os impactos na rotina do processo e quais desses impactos precisam ser controlados?	• Quais são as agências reguladoras que controlam o processo e quais precisam ser informadas sobre a mudança de processo? • Que papéis e responsabilidades já existem para executar e supervisionar os controles de processo?

Quadro 1 - Matriz de Análise de Processos

(Continua)

Categorias de Análise	Perguntas Primárias	Perguntas Secundárias
Controles de Processos		• As estruturas de controle de processos e os procedimentos são bem documentados e compreendidos? • Existe treinamento e suporte de certificação para assegurar a compreensão e execução?
Fluxo de um Setor para Outro	• Quais setores são propensos a atrasar o processo? • Existem gargalos de informação ou serviços como resultado de outros setores? • A interface com outros setores pode ser eliminada do processo?	• Que meios existem para gerenciar sequenciamento, tempo e dependências em setores? • Quais são os fatores que contribuem para o gargalo, ou seja, é uma restrição na atividade que cria uma dificuldade para a realização da atividade demandada, por exemplo, o número de funcionários para atender a demanda está baixo, existe apenas um computador na área, os sistemas são lentos, a infraestrutura do local faz com que se percam muito tempo em

Quadro 1 - Matriz de Análise de Processos

(Continua)

Categorias de Análise	Perguntas Primárias	Perguntas Secundárias
Fluxo de um Setor para Outro		● deslocamento, fatores organizacionais? ● O gargalo é resultado de uma restrição interna ou externa, ou seja, é uma restrição da minha secretaria ou de outra área? ● Qual é a natureza da restrição: disponibilidade de recursos? Regras? Dependências de processos?
Regras dos Serviços	● Por que e quando as regras dos serviços foram criadas e como foram definidas? ● As regras das atividades causam obstáculos ao exigir aprovações desnecessárias, passos ou outras restrições que deveriam ser eliminadas?	● As regras existentes são cumpridas, e há lacunas ou contradições nas regras? ● As regras dos serviços estão alinhadas com os objetivos da organização? ● As regras existentes cobrem de forma abrangente cenários e direcionadores de decisão encontrados na execução do processo? ● Processos dependentes ou inter-relacionados são governados por regras consistentes? Ou

Quadro 1 - Matriz de Análise de Processos

(Continua)

Categorias de Análise	Perguntas Primárias	Perguntas Secundárias
Regras dos Serviços		contraditórias?
Capacidade	● O processo pode aumentar sua capacidade? ● Quando o processo acelera ou desacelera, o que acontece aos processos na sequência?	● O processo pode aumentar sua capacidade? Se os volumes aumentam, em que ponto o processo entra em colapso? ● Quão bem funciona um processo em baixa capacidade de operação? ● O que acontece com o processo quando insumos chegam atrasados ou estão indisponíveis?
Envolvimento Humano	● Qual é a complexidade da tarefa? ● Quais são as habilidades necessárias? ● Como os executores são treinados para a tarefa? ● Quanta variabilidade é introduzida pelo executor do processo?	● Como os executores sabem quando a tarefa é bem realizada? Quais mecanismos de avaliação são usados para orientar o executor? O que o executor faz com essa avaliação? O que o executor pode mudar com esse conhecimento? ● O executor sabe o que acontece antes da tarefa? O que o executor faz com variações nas entradas para a tarefa?

Quadro 1 - Matriz de Análise de Processos

(Conclusão)

Categorias de Análise	**Perguntas Primárias**	**Perguntas Secundárias**
Envolvimento Humano	• A variabilidade é desejável? É tolerável? • Qual seria o resultado para o executor e para a cultura da organização?	• Quanto conhecimento está disponível para o executor realizar essa tarefa? É suficiente? • Há sinais de que os processos são visíveis e compreendidos? Por exemplo, as pessoas muitas vezes têm de recorrer a esforços heroicos ou intervenções a fim de ter o trabalho realizado? Existem pessoas com papéis semelhantes realizando trabalhos diferentes ou realizando os trabalhos de forma diferente?

Fonte: A autora (2023).

3.3 IMPLANTAÇÃO DO MODELO NO SETOR PÚBLICO

Em primeiro lugar, é importante reconhecer que a implementação dessas etapas pode ser desafiadora em um ambiente público, especialmente quando se lida com limitações de recursos humanos. O mapeamento de processos demanda tempo e esforço, e muitas vezes há escassez de pessoal disponível para dedicar a essa tarefa (Pires et. al., 2009) A falta de pessoalpode ser um obstáculo significativo para realizar essa análise de forma abrangente e eficiente.

Além disso, é crucial considerar as dinâmicas políticas e hierárquicas que podem influenciar a execução dessas iniciativas. Pessoas que possuem resistência à mudança ou que

têm proteção de superiores podem apresentar desafios para a implementação efetiva dessas melhorias conforme destacam Hernandez e Caldas (2001). Isso pode resultar em dificuldades para obter a colaboração necessária e, em alguns casos, até mesmo a realização de ajustes no quadro de pessoal sempre avaliando caso a caso por ser tratar do setor público onde diversas pessoas são concursadas.

Ao lidar com a prestação de serviços de saúde, é fundamental garantir que as ações realizadas estejam alinhadas com regulamentações e normas específicas da área. A análise de conformidade legal, por exemplo, é uma etapa crítica para assegurar que os processos estejamem conformidade com as exigências estabelecidas (VIEIRA, 2019), o que pode ser particularmente complexo em um ambiente público de saúde.

É importante ressaltar que qualquer esforço para melhorar os processos deve ser acompanhado de um investimento adequado em capacitação e treinamento dos profissionais envolvidos. Isso garantirá que todos compreendam e se engajem de maneira eficaz nasmudanças propostas.

Portanto, ao considerar a implementação dessas etapas, é essencial abordar as limitações de recursos humanos, considerar as dinâmicas políticas e hierárquicas, enfrentar a complexidade do ambiente de saúde pública e garantir a conformidade legal, além de investir na capacitação adequada da equipe.

Ao abordar o documento, dois pontos destacam-se: a análise de "custos" e a “motivação e recompensa". No setor público, as questões relacionadas a custos e políticas de motivação e recompensa podem ser mais desafiadoras em comparação com o setor privado pois, devido às restrições orçamentárias, à complexidade burocrática, às pressões políticas eàs diferenças fundamentais nos objetivos e missões em comparação com o setor privado, o ponto sobre “custos” foi retirado do documento “Como melhorar os processos de prestação deserviços municipais em 7 passos”.

Em muitos casos, a análise de custos pode ser um tema sensível, especialmente em setores públicos como a saúde. Isso se deve ao fato de que, ao contrário do setor privado,onde a maximização dos lucros é o principal objetivo, no setor público, o foco principal está em atender às necessidades da população de forma eficaz e eficiente, sem gerar excessivas preocupações financeiras mas focando sempre na otimização de recursos.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Apesar do modelo ter sido apenas avaliado e não implementado, dentre as três entrevistas a respeito do modelo, duas, as quais nomeamos de Cidade 2 e Cidade 3, responderam que o modelo proposto faz sentido no ambiente atual da gestão. Já a Cidade 1, afirmou que faria sentido caso tivesse um ambiente mais estável onde conseguisse gerenciar melhor o tempo e as pessoas.

Diante deste cenário geral, alguns desafios e vícios foram identificados a partir das entrevistas e serão discutidos separadamente no tópico a seguir pelo fato de serem de extrema importância para qualquer implementação realizada.

4.1 PARTICULARIDADES DO SETOR PÚBLICO

O setor público tem o dever de gerenciar os recursos de forma responsável e transparente, visando sempre o benefício da comunidade. Portanto, ao analisar custos, o objetivo não é evitá-los, mas sim utilizá-los de maneira a garantir um atendimento acessível e com a melhor qualidade possível para todos os cidadãos.

A consideração de motivação e recompensa pode ser um tema sensível devido às particularidades que caracterizam esse ambiente. Ao contrário do setor privado, onde a implementação de estruturas de incentivo e recompensa é comum, e muitas vezes essencial, para manter a produtividade e a motivação, o setor público apresenta desafios específicos que tornam a aplicação dessas práticas mais complexa.

Em primeiro lugar, a administração pública opera dentro de limites orçamentários definidos. Isso significa que a alocação de verbas para recompensas financeiras ou bônus pode ser considerada uma prioridade menor em comparação com outras necessidades essenciais, como aprimoramento dos serviços de saúde em si.

Além disso, é regido por princípios de transparência e equidade. Introduzir sistemas derecompensa pode suscitar preocupações sobre favorecimento ou desigualdade entre os funcionários, o que vai de encontro aos princípios de imparcialidade e igualdade de oportunidades valorizados no setor público.

Outro ponto a ser considerado é que, no setor público, os cargos muitas vezes já são predefinidos e a estrutura de carreira pode não ser tão flexível quanto no setor privado. Isso pode limitar a capacidade de implementar incentivos baseados em progressão na carreira ou promoções.

Em vez de se concentrar em incentivos financeiros, o setor público frequentemente busca outras maneiras de motivar os funcionários, como reconhecimento pelo trabalho bem- feito, oportunidades de desenvolvimento profissional, melhorias nas condições de trabalho e promoção de um ambiente saudável.

Portanto, ao analisar os processos, é crucial não considerar alternativas à abordagemde motivação e recompensa centrada em incentivos financeiros. Em vez disso, é fundamental direcionar esforços para práticas que promovam um ambiente de trabalho positivo e estejam alinhadas com os valores e as necessidades da comunidade atendida.

4.2 PARTICULARIDADES DO SETOR DE SAÚDE PÚBLICA

Ao analisar processos em uma secretaria de saúde, é crucial considerar as particularidades orçamentárias e as limitações financeiras já existentes. Isso significa que a otimização dos recursos disponíveis deve ser o objetivo primário, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira a proporcionar o melhor atendimento possível à população.

Enquanto isso, a preocupação com custos excessivos pode muitas vezes levar a decisões que comprometem a qualidade dos serviços prestados. Portanto, a abordagem corretaé encontrar soluções que equilibrem a eficiência operacional com a manutenção de padrões deatendimento de qualidade, sem gerar um fardo financeiro desnecessário.

Foram dois os pontos principais destacados pelos (as) secretários (as) de saúde no que tange às dificuldades da gestão no setor público: a falta de autonomia e a sobrecarga de atividades enfrentada pelo chefe do departamento e equipe.

A falta de autonomia fica evidente nos pequenos municípios quando cargos hierarquicamente superiores influenciam nas decisões técnicas, centralizando o processo e, potencialmente, atrasando respostas cruciais na gestão de saúde pública. A dificuldade do secretário em tomar decisões técnicas baseadas em evidências afeta a qualidade dos serviços de saúde, e a falta de autonomia abre espaço para nepotismo e favorecimento na alocação de recursos e cargos.

A influência de interesses políticos ou pessoais nas políticas de saúde é uma preocupação válida devido à falta de independência do secretário. Isso pode resultar em direcionamentos que beneficiam grupos específicos em detrimento do bem-estar geral.

A sobrecarga de atividades enfrentada pelo secretário de saúde, causada por atividades burocráticas e falta de processos bem definidos, impacta diretamente seu

desempenho na condução dos processos e na entrega de um atendimento de qualidade à população. Para enfrentar esses desafios, é crucial delegar responsabilidades, contar com uma equipe competente e eficiente, otimizar a gestão burocrática por meio de processos eficazes e tecnologia, e garantir clareza nas atribuições. Essas medidas podem liberar mais tempo para osecretário se envolver diretamente nos processos, identificar gargalos e promover melhorias, otimizando assim a análise de processos e a resolução de questões de recursos humanos.

A descontinuidade de políticas de saúde é uma inquietação resultante da ausência de processos bem definidos e da falta de treinamento adequado para os funcionários. Isso contribui para a transmissão de informações desatualizadas, comprometendo a continuidadede projetos essenciais.

Portanto, é essencial encontrar um equilíbrio saudável entre o papel do líder da cidade e a autonomia do secretário de saúde para garantir uma gestão eficaz e responsiva às necessidades da população em municípios menores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação da metodologia proposta neste estudo proporcionou uma compreensãomais aprofundada dos desafios enfrentados na gestão de processos no setor público municipal,com um foco especial na área da saúde. Além disso, este estudo destaca a importância dainvestigação e da implementação do mapeamento de processos no setor público. A aplicaçãoprática dessa abordagem pode oferecer uma metodologia sólida para a reestruturação e melhoria dos processos de prestação de serviços municipais, contribuindo para a eficiência eeficácia da gestão pública em contextos semelhantes. Segundo Candido *et. al.* (2008), a gestãopor processos é caracterizada como um conceito inovador de gestão, baseado na buscacontínua pela melhoria dos processos de negócio e na priorização das necessidades do cliente.Como demonstra o estudo de Silva (2014), citado anteriormente, é importante avaliar resultados que apontam para melhorias na reestruturação organizacional, agilidade,transparência, redução de falhas e identificação de problemas. Essas melhorias evidenciam aimportância do mapeamento de processos na gestão pública para promover eficiência e transparência nas organizações governamentais.

As entrevistas realizadas com secretários (as) e ex-secretários (as) de saúde em municípios de diferentes dimensões ofereceram uma visão abrangente das complexidades desse contexto. Também permitiram a identificação de dois pontos críticos - a heteronomia do chefe do departamento e a sobrecarga de atividades do secretário, destacando áreas que necessitam de intervenção e reestruturação.

A análise aprofundada revela que o mapeamento e a definição de processos desempenham um papel fundamental na mitigação dessas duas questões presentes para esses profissionais. A clareza nos processos reduz a probabilidade de intervenção política, ou ao menos, protege servidores de atividades que são delegadas e que fere o processo, conferindo proteção aos servidores contra a execução de tarefas que possam comprometer o fluxo estabelecido. Simultaneamente, ao promover a distribuição eficiente de responsabilidades, os processos atuam como um antídoto para a sobrecarga dos secretários, liberando-os de atividades operacionais e permitindo que direcionam seu foco para decisões estratégicas. Esta interconexão entre a estruturação de processos e as inquietações específicas dos secretários sublinha a contribuição significativa que o mapeamento de processos pode proporcionar na otimização da eficiência operacional e

na promoção de um ambiente mais equitativo e funcional no âmbito público.

Este estudo não apenas fornece uma contribuição para a compreensão dos desafios e oportunidades na gestão de processos em municípios de pequeno porte, especialmente na áreada saúde, mas também estabelece um possível caminho para futuras pesquisas e iniciativas de implementação de políticas, principalmente a aplicação do modelo proposto para que de fato ele seja testado e avaliado.

A coleta de *feedback* dos usuários e partes interessadas é outra peça fundamental do processo. Canais dedicados para esse fim permitem ajustes constantes com base nas necessidades e percepções dos cidadãos. Planos de ação derivados desses *feedbacks* podem ser implementados para impulsionar melhorias contínuas.

Além disso, para os próximos passos sugere-se o aprofundamento de pesquisas sobrea integração de indicadores de desempenho, painéis de monitoramento, auditorias regulares e *feedback*, uma vez que o resultado de tais estudos pode ser incorporado como uma estratégia- chave para promover a eficiência e o aprimoramento contínuo nos serviços governamentais.

Essa abordagem não apenas fortaleceria a confiança da população nas instituições públicas, mas também proporcionaria um direcionamento valioso para possíveis desdobramentos do estudo, visando aperfeiçoar ainda mais a entrega de serviços governamentais. No âmbito desse processo, a implementação de indicadores de desempenho éessencial para avaliar e aprimorar a eficácia dos serviços prestados.

A busca pela melhoria contínua da qualidade e o monitoramento eficaz requeremuma abordagem sistemática e participativa, integrando atividades práticas à rotina de trabalho para identificar, resolver problemas, definir metas e implementar ações, visando aprimorar a qualidade e proporcionar um melhor atendimento à população ao longo do tempo. A adoção de painéis de indicadores, apresentando visualmente essas métricas-chave, facilita o monitoramento contínuo. Essa combinação de abordagem participativa e ferramentas visuais contribui para um processo dinâmico e eficiente de aprimoramento da qualidade, resultando em benefícios tangíveis para a comunidade atendida, assim como defende Campos (2005).

O monitoramento contínuo é assegurado por meio de auditorias regulares, garantindo a conformidade com políticas e regulamentações, e revisões pós-implementação para avaliar oimpacto de eventuais mudanças nos processos.

Suas descobertas são um ponto de partida essencial para a busca contínua da

excelência na prestação de serviços públicos, beneficiando as comunidades locais e promovendo um ambiente mais eficaz e sustentável para todos os cidadãos.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento.** ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª Edição. [S.l]: ABPMP Brasil, 2013.

AGUIAR, L. B. de. **Gestão de processos ou gestão por processos?** Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-processos-ou-gestao-por-processos. Acessoem: 09 jul. 2023.

ALVARENGA NETTO, C. **Definindo Gestão por Processos:** características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B; ROTONDARO, R. G. (Coord.). Gestão integrada de processos Be da Tecnologia da Informação. São Paulo: Atlas, 2006.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V.
Gerenciamento de processos de negócios: BPM (business process management). São Paulo,Érica, 2007.

BARBOSA, L. **Gestão de processos ou gestão por processos?.** 2013. Disponível em: Acesso em 15 de junho de 2023.

BARROS, E.; BONAFINI, F. **Ferramentas da Qualidade**. São Paulo: Academia Pearson, 2015.

BASTOS, R. M.; TURRIONI, J. B.; SANCHES, C. E. **A implementação da padronização participativa sob a ótica do TQC**: estudo de caso na CSN (Companhia Siderúrgica Nacional).In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003,
Ouro Preto.

BIRO, M.; MESSNARZ, R.; DAVISON, A. ***The impact of national cultural factors on the effectiveness of process improvement methods:*** *the third dimension*. Software Quality Professional, v. 4, n. 4, Sept. 2002.

BOGONÁ, M. Z. de. **Gestão do conhecimento e da informação no setor público**: perspectivas. 2012. 17 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Projetos, Universidade Anhanguera, Santo André, 2012.

BRASIL. **Conecte SUS Cidadão**. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/servicos/acessar- a-plataforma-movel-de-servicos-digitais-do-ministerio-da-saude. Acesso em: 04 jul. 2023.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 7. ed. Belo Horizonte:EDG, 1998.

CAMPOS, V. F. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte: EDG, 1999.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho no dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte:Nova Lima, 2004.

CAMPOS, C. E. A. Estratégias de avaliação e melhoria contínua da qualidade no contexto da Atenção Primária à Saúde. **Revista Brasileira de Saúde Materno Infantil**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 63-69, dez. 2005.

CANDIDO, R. M; SILVA, M. DA T. F. M.; ZUHLKE, R. F. **Implantação de gestão por processos**: estudo de caso numa gerência de um centro de pesquisas. Anais [...] In: XXVIII - ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Rio de Janeiro, 2008.

DAVENPORT, T.; SHORT, J. ***The New Industrial Engineering****: Information Technology and Business Process Redesign.* MIT Sloan Management Review, v. 31, n. 4, summer 1990

DEMING, E. **Qualidade**: a revolução da administração. São Paulo: Marques Saraiva, 1990.

ENOKI, C. H. **Gestão de processos de negócio**: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações.2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, *[S. l.]*, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37672. Acesso em: 5 jul. 2023.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

GONZALES, M. A. **BPM economiza 20% em um ano, diz Gartner da INFO**. Disponível em: http://info.abril.com.br/corporate/aplicacoes-de-gestao/bpm-economiza-20- em-um-ano-diz-gartner-1.shtml. Acesso em: 09 jul.2023.

GROSBELLI, A. C. **PROPOSTA DE MELHORIA CONTÍNUA EM UMALMOXARIFADO UTILIZANDO A FERRAMENTA 5W2H**. 2014. 52 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

HAINES, S.; MCKINLAY, J. ***Reinventing Strategic Planning****: the systems thinking approach. [S.L]: Systems Thinking Press*, 2011.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionado a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994

HEDGE III, A.J. "*Business Process Management: Management Tools",* ***AIIM E - Doc Magazine****, Silver Spring*, v.19, n.4, p. 52-53, 2005.

HELAL, D.H; DIEGUES, G.C. DO PATRIMONIALISMO AO PARADIGMA

GERENCIAL: PARADOXOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DE CAETÉ – MG. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 23–45, 2010.Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/3996. Acesso em: 4 jul. 2023.

HERNANDES, J. **RESISTÊNCIA À MUDANÇA: uma revisão crítica.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/M4sgjhqTz3GN3pPT9jfp3bh/?format=pdf&lang=pt. Acesso em:16 nov. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Classificação Rural e Urbana.** Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em:https://www.ibge.gov.br/geociencias/organizacao-do-territorio/tipologias-do-territorio/157 90-classificacao-rural-e-urbana.html. Acesso em: 27 nov. 2023.

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM** (*BusinessProcess Management*) São Paulo: M. Books, 2011

LIMA, F. U. de. **Processos Organizacionais**. [S.L]: [S.N], 2017.

MELO, C. R. de C. **ANÁLISE DO PROCESSO DE MONTAGEM DE PLACAS DECIRCUITO IMPRESSO DE NOTEBOOK EM UMA EMPRESA DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS. 2017. 69 f.** Monografia (Especialização) - Curso deEngenharia de Processos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2017.

MELLO, C. H. P. **Qualidade total**. São Paulo: Academia Pearson, 2011.

MOLARDI, R. M. **IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS EMINICIATIVAS DE BPM NA ADMINISTRAÇÃ PÚBLICA. Disponível em:** https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/5446/Disser t%20Rodrigo%20Motta%20Molardi.pdf?sequence=1&isAllowed=y. **Acesso em: 01 jul.2023.**

UNGAN, M. C. *Standardization through process documentation.* ***Business Process Management Journal***, v. 12, n. 2, p. 135-148, 2006.

MENDES, T. R. **GESTÃO DO CONHECIMENTO DA INFORMAÇÃO**. Disponível em: https://www.al.sp.gov.br/StaticFile/ilp/texto%20aula%20gestao%20do%20conhecim ento.ht. Acesso em: 04 jul. 2023.

MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MUEHLEN, M., Z. *Business Process Management and Innovation.* ***SATM – Stevens Alliance for Technology Management,*** Vol 9, No. 3, 2005

NEVES, G.; PAIM, R.; FLEXA, R. Gestão estratégica de processos no setor público.

2012.

OSM. **Organização, sistemas e métodos:** uma visão contemporânea. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**:
pensar, agir e aprender. [S.l]: Grupo A, 2009.

PIRES, A. K. **Gestão por competências em organizações de governo.** Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). 2010.

PORTER, E. M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992

PRODANOV, C; FREITAS, E.de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

REIJERS, H. *Implementing BPM systems: the role of process orientation.* ***Business Process Management Journal***, v. 12, n. 4, 2006.

REIS, G. **Modelagem de processos**: use cases e ferramentas BPM. Disponível em: http://www.portalbpm.com.br. Acesso em: 04 jul.2023.

RIBEIRO, R. R. **PADRONIZAÇÃO DO PROCESSO DE USINAGEM DE DISCOS DE ZIRCÔNIA EM UMA EMPRESA DE BIOMATERIAIS ODONTOLÓGICOS**. 2018. 58
f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz deFora, Juiz de Fora, 2018.

ROCHA, H. M;.BARRETO, J. dos S; AFFONSO, L. M. F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A, 2017.

SANDOFF, M. *Customization and standardization in hotels: a paradox or not?* ***InternationalJournal of Contemporary Hospitality Management***, v. 17, n. 6, p. 529-535, 2005.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 7., 2001, Recife. **Anais[...].** Recife, 2011.

SANTOS, L. A. dos; PERUFO, L. D.; MARZALL, L. F.; GARLET, E.; GODOY, L. P. MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO NO RAMO DE SERVIÇOS.
Beroamerican Journal Of Industrial Engineering, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 108-128, jan.2015.

SCHURTER, T. *The BPM lifecycle. In:* ***Anais [...]****, 14ª Conferência Anual do Business Process Management Group*, Londres, set., 2006.

SENTANIN, O. F. **Gestão por processo numa empresa de pesquisa e desenvolvimento**: objetivo estratégico de um sistema de gestão. Tese de Mestrado,

UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil. 2004.

SILVA, W. L. V.; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. Padronização: um fator importante para a engenharia de métodos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2004.

SILVA, D. R. da. **Gerenciamento de processos**: proposta de elaboração de um mapeamento de processos em uma empresa de assessoria a projetos de pesquisa e desenvolvimento. 2022. 65 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2022.

SILVA, J. S. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público**: estudo de caso do escritório de processos da agência nacional de vigilância sanitária - ANVISA. 2014. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

SILVA, G. B.; VILELA, P. R. C.; MUNIZ, J. C. A. **Aplicação de mapeamento de processosem uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso visando melhoria contínua no sistema de gestão de qualidade**. VIII Workshop de Pós-graduação e pesquisa do centroPaula Souza. Outubro, 2013

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 3.ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012

SORDI, J. O.; SPELTA, A. G. Análise de componentes da tecnologia de Business Process Management System (BPMS) sob a perspectiva de um caso prático. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. ***Journal of Information Systems and Technology Management.*** Vol. 4, No. 1, p. 71-94, 2007.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). [S.l]: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522479917. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479917/. Acesso em: 03 jul. 2023.

VERNER, L. **BPM**: The Promise and Challenge. Vol. 2, No. 1. USA: DSP, 2004.

VIEIRA, J. **GOVERNANÇA, GESTÃO DE RISCOS E INTEGRIDADE.** 1. Ed**.** Brasília.
Enap, 2019

VILLELA, C. da S. S. **MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DEREESTRUTURAÇÃO E APRENDIZADO ORGANIZACIONAL**. 2000.182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

ZAMPINI, C. **Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em um fabricante de bebidas.** São Carlos, 2008

ZAMPINI, C. S.; TOLEDO, J. C.. Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas. **GEPROS – Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, abr./jun. 2010.

ANEXO A: TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 06 de dezembro de 2023.

ANGELINA KNEIP FIGUEIREDO	201849028
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)	Matrícula
Angelina Kneip Figueiredo	096.545.166-67
ASSINATURA	CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.