

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCIANA HARUMI MIAZAKI

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES E DE
PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA

CURITIBA

2013

LUCIANA HARUMI MIAZAKI

PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE OPERAÇÕES E DE
PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Pública

Orientador: Prof. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA

2013

RESUMO

Com a análise de um setor de um Órgão Público do Estado do Paraná, o presente projeto, propõe a implantação do Gerenciamento de Operações e de Processos visando aprimorar seus serviços quanto à qualidade e quanto ao tempo. Primeiramente foi analisado o setor como um todo para então indicar os dois principais processos críticos. Para cada um dos processos foi feito o mapeamento atual e posteriormente foi sugerido o mapeamento com a proposta de melhoria, utilizando a simbologia derivada do “Gerenciamento Científico”. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os integrantes do processo e reuniões com a direção. Além disso, foi especificado o plano de implantação da proposta, juntamente com os recursos necessário para a implantação, bem como os indicadores de desempenho mais adequados para a avaliação do processo. E por fim foram abordados os entraves que podem ocorrer e como se prevenir para cada situação.

Palavras-chave: Gestão de Operações e de Processos, Modelagem de Processos, Melhoria de Processos, Gestão de Mudança

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 - EXTENSÃO DA MUDANÇA E A RELAÇÃO COM O FOCO E A COMPLEXIDADE DA MUDANÇA.....	8
QUADRO 2 - SUBDIVISÃO E RESPECTIVO NÚMERO DE SERVIDORES/ESTAGIÁRIOS.....	12
QUADRO 3: INTEGRANTES DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS, SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E RESPONSABILIDADES.....	24
FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.....	11
FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA DIVISÃO DE REGISTRO E TRIAGEM.....	12
FIGURA 3 – DIAGRAMA CAUSA E EFEITO DO PROCESSO.....	15
FIGURA 4 – MAPA DE PROCESSOS PARA “CONCESSÃO DE FÉRIAS” NO ESTADO ATUAL.....	17
FIGURA 5 – PROCESSO DE OPERAÇÕES “ANOTAÇÃO DAS FÉRIAS” NO ESTADO ATUAL.....	18
FIGURA 6 – PROCESSO DE OPERAÇÕES “EMISSÃO DA RELAÇÃO DE FÉRIAS PARA PAGAMENTO” NO ESTADO ATUAL.....	19
FIGURA 7 – PROCESSO DE OPERAÇÕES “ANOTAÇÃO DAS FÉRIAS” OTIMIZADO.....	20
FIGURA 8 – PROCESSO DE OPERAÇÕES: ANOTAÇÃO DE OFÍCIO DE ASSUNÇÃO NO ESTADO ATUAL.....	21
FIGURA 9 – PROCESSO DE OPERAÇÕES: ANOTAÇÃO DE ATO ADMINISTRATIVO PELO BOLETIM INTERNO NO ESTADO ATUAL.....	22
FIGURA 10 – PROCESSO DE OPERAÇÕES: ANOTAÇÃO DE OFÍCIO DE ASSUNÇÃO OTIMIZADO.....	23

LISTA DE SIGLAS

BPM – Business Process Management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA.....	1
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	2
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	2
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	4
2.1 GESTÃO DE OPERAÇÕES E DE PROCESSOS	4
2.1.1 Conceitos gerais de gestão de operações e de processos	4
2.1.2 Modelagem e otimização dos processos.....	5
2.2 GESTÃO DE MUDANÇAS.....	6
3. METODOLOGIA	9
4. A ORGANIZAÇÃO	10
4.1 DESCRIÇÃO GERAL	10
4.2 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	12
5. PROPOSTA	15
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	15
5.1.1 Processo de Férias	16
5.1.2 Processo de Lotação / Assunção.....	19
5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO	22
5.3 RECURSOS.....	24
5.4 RESULTADOS ESPERADOS.....	25
5.5 RISCOS / PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDA PREVENTIVO-CORRETIVAS	25
6. CONCLUSÃO	27
REFERÊNCIAS	28
ANEXOS	29

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO / PROBLEMÁTICA

A gestão pública muitas vezes é vista pela exagerada burocracia e a falta de coordenação dos processos. Mas através do conhecimento da administração é possível modificar este cenário. A nova administração pública já busca se renovar, prova disso é a eficiência como um de seus princípios básicos atuais.

Além disso, deve ser sempre observado as ferramentas administrativas já consolidadas na gestão privada que podem servir também para a gestão pública. Podemos citar, por exemplo, a gestão de recursos humanos das empresas privadas que serve de modelo para o novo modelo de gestão pública de nosso país.

Outro exemplo é o gerenciamento dos processos, que consiste em uma ferramenta que auxilia a gestão privada a reduzir os custos, aumentar o potencial para aumentar a receita, promove a distribuição adequada dos recursos e torna a organização capaz de desenvolver uma vantagem competitiva futura. (SLACK, *et al*, 2008).

Para qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, é preciso coordenar o trabalho. A coordenação é de extrema importância, pois é através dela que são descritas as formas como as atividades são geridas dia-a-dia, como a empresa irá identificar os problemas para aprender e obter a melhoria nas operações e como irá coordenar o trabalho. (PAIM *et al*, 2009)

Este trabalho será realizado em um setor específico de um Órgão Público do Estado do Paraná, que apresenta problemas em seus processos de trabalho. Será utilizada base teórica, entrevistas, reuniões com a direção, bem como a própria autora como “observadora participativa”, aplicando método qualitativo na coleta de dados.

Como tema principal de estudo será utilizado o gerenciamento dos processos na busca pela eficiência na gestão pública, priorizando os objetivos da Instituição analisada que deseja ter seus processos organizados e automatizados para um melhor gerenciamento, com processos mais rápidos e com a diminuição de retrabalhos e falhas. E tema específico fazer a análise dos dois principais processos críticos, sugerindo melhorias bem como a forma mais adequada para gerenciar

estes processos e servir como base para que os demais processos do setor também possam ser mapeados e otimizados posteriormente.

A pesquisa realizada tem como finalidade embasar-se em referenciais teóricos de gestão de operações e de processos, bem como sobre gestão de mudanças, que trata dos aspectos humanos relacionados a esta transição para então analisar a Instituição escolhida e propor uma implantação do gerenciamento de processos.

Para um completo estudo serão sugeridas propostas de melhoria, plano de implantação, recursos a serem utilizados na implantação, resultados esperados e proposta de indicadores de controle, e os riscos ou problemas esperados.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

O projeto técnico tem como objetivo apresentar uma proposta para gerenciamento dos processos visando melhorar o desempenho em um Setor de um Órgão Público do Estado do Paraná que apresenta problemas em seus processos, esperando processos com maior rapidez e maior qualidade.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Pesquisar sobre os processos que o setor realiza e qual o andamento de cada processo através de entrevistas, reuniões, observações, etc.;
- Analisar quais são os principais processos críticos do setor;
- Fazer o mapeamento dos processos desses processos críticos;
- Sugerir melhorias nas sequencias dos processos, proposta de melhorias no gerenciamento dos processos, identificação de gargalos, eliminação de retrabalhos e desperdícios, inserção de atividades necessárias, etc.;
- Propor o mapa ideal dos processos e a melhor forma de seu gerenciamento
- Servir como base para que os demais processos sejam mapeados e otimizados.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Verifica-se que o gerenciamento da atual gestão pública no país não atende as exigências requeridas pela nova administração pública. Como a maioria das organizações públicas o Departamento Administrativo do Órgão analisado apresenta problemas com relação ao gerenciamento dos processos, como gargalos que evitam o bom andamento das atividades, bem como atividades desnecessárias e retrabalhos. Portanto, encontra-se uma oportunidade para que seja estudado o gerenciamento de processos como ferramenta que auxiliará e trará benefícios futuros à Instituição analisada.

Muitas vezes os processos existentes não são bem definidos, pois foram surgindo com o tempo e sendo melhorados com o tempo pelas pessoas que trabalham nele. Porém é necessário que exista o mapeamento dos processos, que é uma das primeiras ferramentas a ser utilizada para o gerenciamento dos processos, uma visão clara do processo acordado por todos para que as melhorias possam ser realizadas. (SLACK, *et al*, 2008).

Através do mapeamento dos processos dentre outras ferramentas, é possível coordenar todo o trabalho, para que se possa identificar com rapidez e clareza os problemas e implementar as soluções necessárias. Portanto é preciso que as ações de modelagem e análise dos processos estejam bem estruturadas para que os processos tenham um diagnóstico rápido e por consequência baixo custo. (PAIM, *et al*, 2009).

Com o auxílio deste método será possível analisar a Instituição, analisar os problemas, evidenciar os processos impactantes do Setor, mapear os processos para obter o retrato atual e então propor as melhorias fundamentais ao processo. Destacando que só é possível a execução deste projeto se contarmos com o engajamento da Direção e a colaboração do quadro de pessoal como um todo, quer esteja participando do processo ou não. É preciso que todos se conscientizem da importância do trabalho em equipe para a obtenção dos melhores resultados.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 GESTÃO DE OPERAÇÕES E DE PROCESSOS

2.1.1 Conceitos gerais de gestão de operações e de processos

A palavra processo aparece em vários contextos de nossas vidas para designar uma sequência de atividades como, por exemplo, processos jurídicos, processos químicos, processos de produção siderúrgica, no nosso caso trataremos dos processos de negócios (*business process*). Portanto, processos é um encadeamento de atividades executadas dentro de uma organização que transformam entradas em saídas. E gestão dos processos é o gerenciamento dos processos, ou seja, a análise, identificação de problemas, implantação de soluções e melhorias nos processos de produtos ou serviços. Enquanto que operação é o conjunto de atividades da organização que produz bens e serviços. A diferença entre operações e processos é de escala, processos é uma versão menor de operações. (SLACK, *et al*, 2008; BALDAM, *et al*, 2010)

De acordo com Slack *et al* (2008), os processos podem ser tratados em três perspectivas distintas: o nível mais alto e mais estratégico, a função de operações do negócio e o nível mais abaixo, mais operacional de processos individuais. O gerenciamento de operações e de processos é muito importante, pois pode melhorar ou quebrar um negócio. Podem influenciar em quatro questões: custo, receita, investimento e capacidade.

Há diferenças entre os processos influenciados pelo que chamam de quatro Vs: volume, variedade, variação e visibilidade. Geralmente os processos de alto volume aliados a baixa variedade, variação e visibilidade facilitam os processos de baixo custo, já os processos de baixo volume junto a altos níveis de variedade, variação e visibilidade aumentam os custos dos processos. (SLACK *et al*, 2008).

É o que constata Slack *et al* (2008), a gestão estratégica é essencial para o gerenciamento de operações e de processos, sem ela se perde o foco e a direção coerente para que se chegue ao objetivo final, a vantagem estratégica.

Segundo Paim *et al* (2009), há uma relação estreita entre a engenharia de produção e os processos. A engenharia de produção busca a contínua elaboração de soluções para problemas básicos de produção e a gestão de processos é como

um subconjunto da engenharia de produção. Os quadros conceituais baseados em processos na engenharia de produção se localizam na administração científica, no sistema Toyota de produção, no sistema de controle de qualidade total, na reengenharia de processos e na teoria de restrições.

2.1.2 Modelagem e otimização dos processos

Conforme Slack *et al* (2008), o projeto de processo é a visão geral e deve ser analisada em diferentes níveis, principalmente aliado ao objetivo estratégico da empresa. Inicialmente deve-se considerar a variedade e o volume dos processos. No caso em questão trabalhamos com um processo de alta variedade e alto volume.

O mapeamento dos processos é a descrição dos processos de como elas se relacionam umas com as outras. Diferentes símbolos são utilizados para representar diferentes tipos de atividades e podem ser apresentados ordenadamente em série ou em paralelo para representar qualquer processo. (SLACK, *et al*, 2008).

Segundo Baldam *et al* (2007), existem inúmeras técnicas e metodologias para se realizar a modelagem dos processos que é a fase mais visível do *BPM* (*Business Process Management*). Esta etapa compreende duas atividades:

- Modelagem do estado atual (*As Is*);
- Otimização e modelagem para o estado desejado do processo (*To Be*), quando possível.

A modelagem do estado atual é importante para que seja possível identificar as falhas para que os erros não ocorram novamente, evitar rejeição dos usuários do processo, analisar melhor os pontos de melhoria, visualizando mais do que os processos individuais, ajuda a identificar os desperdícios e conseguir mensurar as melhorias proporcionadas pelo estado futuro. (BALDAM, *et al*, 2007; ROTHER, *et al*, 2003).

Ainda, Baldam *et al* (2007), alerta que se deve tratar com cautela a coleta de dados em conjunto com os líderes e os operadores dos processos, pois algumas vezes os atores descrevem o processo da forma como idealizam e não a forma real.

Segundo Slack *et al* (2008), as melhorias são necessárias e elas podem seguir dois caminhos, através das inovações ou da melhoria contínua. As inovações ocasionam uma mudança drástica e devem ser previamente bem planejadas, pois

seu impacto organizacional é visível. Já as melhorias contínuas são as melhorias pequenas e nunca finitas e se tornam parte da vida normal da operação.

Primeiramente devem-se identificar os objetivos de desempenho do processo, ou seja, se o processo é adequado para a finalidade que a empresa quer alcançar. Podemos então elencar alguns objetivos estratégicos de desempenho como qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo. A qualidade pretende fornecer serviços produzidos conforme especificação e processamento livre de erro. A velocidade objetiva o tempo mínimo de processamento e a taxa de produção adequada para a demanda. Já a confiabilidade significa entregar os produtos no volume e momento certo. A flexibilidade preza pela habilidade de fornecer produtos e serviços com uma variedade ampla, mudar facilmente entre os estados do processo. E o custo tem como propósito baixar o custo de processamento diminuindo o excesso de capacidade, atrasos em processo, erros em processo, entradas inapropriadas no processo. (SLACK, *et al*, 2008)

Conforme Slack *et al* (2008), as configurações podem ser arranjadas sequencialmente ou em paralelo. Com base nisso podemos ter o arranjo “fino e comprido” e o arranjo “curto e grosso”. O termo “comprido” significa o número de etapas do processo e “grosso” a quantidade de trabalho alocado em cada etapa. As vantagens da configuração serial dominante “fino e comprido” abrangem: fluxo mais controlado, necessidade capitais mais baixas, operação mais eficiente. Já as vantagens da configuração paralela dominante “curto e grosso” são: mais flexibilidade do mix, mais alta flexibilidade de volume, mais alta robustez e menos trabalho monótono. Para nosso processo estudado a configuração “curto e grosso” se adequa melhor, pois há uma grande variedade das atividades.

2.2 GESTÃO DE MUDANÇAS

A Gestão da mudança é utilizada para executar novos procedimentos de tal forma que eles passem a ser a nova forma de trabalhar. A maior parte do quadro de pessoal sofre um grande desconforto quando isto ocorre, pois são mudados aspectos de seu trabalho nos quais já confiavam. (MARKHAM, 2004).

Uma execução bem sucedida necessita de uma gestão de mudança eficaz. A incapacidade de gerenciar mudanças com eficácia pode comprometer todo plano de execução e o planejamento estratégico. (HREBINIAK, 2005).

Segundo Markham (2004), o primeiro passo é ter uma conversa com o pessoal e mostrar as razões pelas quais é preciso mudar os padrões estabelecidos. Ele ainda sugere identificar um setor que necessite da mudança, assim os colaboradores compreenderiam a conveniência da transformação. Outro caminho seria trabalhar com o pessoal para analisar e definir novos e mais eficazes procedimentos, este passo pode demandar tempo e recursos consideráveis além de exigir uma análise crítica antes de serem confirmados e executados. O terceiro passo é o processo de instalação dos novos procedimentos, quando concluídos devem ser documentados e homologados pela direção.

Segundo Baldam *et al* (2007), os atores de decisão são os que selecionam a melhor opção, sendo que é uma característica dos líderes tomar a melhor decisão e flexibilizar a decisão com a colaboração de todos.

As pessoas não são uma parte separada da organização e elas possuem um quadro de necessidades amplo. Elas estão interessadas em quatro perguntas básicas: (i) como estamos saindo como empresa? (ii) o que estamos fazendo para chegar lá? (iii) o que posso fazer para dar minha contribuição? (iv) e o que ganharei quando fizer isso? E a comunicação entre o quadro de pessoal e os responsáveis pela gestão de mudança é essencial para que se tenha a colaboração de todos os integrantes da empresa. As respostas da organização devem ser claras: (i) estratégia e objetivo, (ii) planos e processos, (iii) responsabilidades individuais e em equipe e (iv) recompensas. As mudanças organizacionais aceleraram muito enquanto que as necessidades humanas aceleram menos, as pessoas querem do trabalho respeito, confiança, controle sobre o que fazem, oportunidade de fazer um bom trabalho, interações agradáveis com os colegas e outras pessoas, tratamento justo, oportunidade de levar uma vida razoável, orgulho com o que fazem e com as realizações que alcançam e a possibilidade de aprender. (BALDAM *et al*, 2007)

Como menciona Hrebiniak (2005) e Baldam (2007), as mudanças podem ser contínuas, incrementais e perenes. O conteúdo da mudança deve refletir e reagir ao tamanho da ameaça que oferece ou da oportunidade estratégica para a organização. Quanto maior o problema maior a complexidade do processo de mudança. O fator tempo também é muito importante para a mudança, pois quando o prazo é mais curto o número de mudanças ou componentes de mudanças é tratado simultaneamente, dificultando o gerenciamento.

Os fatores que influenciam a mudança são a natureza mutante da gestão organizacional, as iniciativas estratégicas, tais como, efetividade de custos,

qualidade, velocidade de atendimento a clientes e à concorrência, a disponibilidade universal da informação e o poder da tecnologia da informação. (BALDAM *et al*, 2007).

Conflitos podem ocorrer devido à velocidade e o andamento da mudança e esta relação com o desejo do quadro de pessoal da organização. Portanto, é necessário que a gestão de mudança ajude as pessoas a acompanhar e aceitar as mudanças ora em curso. Uma das primeiras explicações são o tipo e a extensão da mudança que está ocorrendo e a relação destes com o foco e a complexidade da mudança. (BALDAM *et. al*, 2007).

Extensão	Foco da mudança	Complexidade e tipo de mudança
Pequena	Processo ou conteúdo	Desenvolvimento da organização - melhoria
Média	Processo e conteúdo	Mudança em sistemas inteiros
Grande	Processo, conteúdo e contexto	Transformação – começar de novo

QUADRO 1: EXTENSÃO DA MUDANÇA E A RELAÇÃO COM O FOCO E A COMPLEXIDADE DA MUDANÇA
 FONTE: BALDAM *et al* (2007, p. 187).

Baldam *et al* (2007), ainda afirma que a gestão da mudança deve auxiliar as pessoas a compreender as mudanças que estão ocorrendo ou estão sendo introduzidas. Esclarecer o porquê das mudanças, como podem afetar a organização, qual é o ganho pessoal do colaborador, o que pode prejudicar o colaborador. Além disso, acontece a associação entre as pessoas, é a competência subjetiva, a capacidade de se comunicar com os colegas, é através dela que o quadro de pessoal compreende a mudança e coloca ela em contexto através da comunicação. Esta comunicação é muito forte, pois pode promover o engajamento interno e externo bem como pode fazer fracassar todo o processo.

Outro ponto a ser verificado é que o quadro de pessoal deve ter a possibilidade de escolha de como se comportar diante da mudança. Como a mudança com enfoque de Processos, que prioriza o trabalho em equipe, assim, as pessoas devem compreender da sua forma como realizar o trabalho em equipe, pensar e decidir como se comportar diante desses novos parâmetros. Se isto se tornar coercitivo, a resistência aumenta. (BALDAM *et al*, 2007).

Lembrando ainda que a mudança pode ser uma oportunidade para que a organização ajude seu quadro de pessoal a se sentir valorizado, tornando-os parte de todo o processo e fazendo com que eles lidem com as situações auxiliando a superar e resolver os problemas. (BALDAM *et al*, 2007).

3. METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa quanto à abordagem do problema, e exploratória quanto aos objetivos. Baseada em pesquisa bibliográfica quanto aos procedimentos de coleta de dados e de campo quanto à coleta de informações.

A coleta de dados será feita baseada em entrevistas, reuniões e observações com a própria autora como “observadora participativa”. Como recurso será utilizado o sistema informatizado do setor e entrevistas com os chefes e os servidores que trabalham internamente e externamente ao setor. Os dados coletados nas entrevistas serão qualitativos.

A pesquisa será realizada em um setor de um Órgão Público do Paraná.

As seguintes etapas serão desenvolvidas por este trabalho:

- Definição do tema de pesquisa e seus objetivos;
- Planejamento da pesquisa;
- Coleta de informações por meio de entrevistas;
- Análise da situação atual;
- Revisão teórico-empírica sobre gestão de processos e gestão de mudanças;
- Análise dos principais processos críticos do processo;
- Modelagem dos processos e proposta de um novo modelo de mapeamento de fluxo de valor para os processos críticos estudados;
- Plano de implantação da proposta;
- Estimativa dos recursos necessários para a implantação da proposta;
- Metas e indicadores para o acompanhamento do sistema proposto;
- Riscos e medidas preventivo-corretivas para a proposta.

4. A ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A pesquisa será realizada na Divisão de Registros e Triagem, do Departamento Administrativo de um órgão público do Estado do Paraná, este Órgão possui atualmente sete mil e setecentos servidores ativos trabalhando em sua organização. O Departamento Administrativo é responsável por toda a parte administrativa do referido Órgão, expedindo e publicando atos administrativos referentes a todos os seus servidores, pareceres da Assessoria Jurídica do Departamento, relatórios funcionais, carteiras funcionais, etc. O Departamento está subdividido em Divisões e tem constantemente o auxílio de sua Assessoria Jurídica.

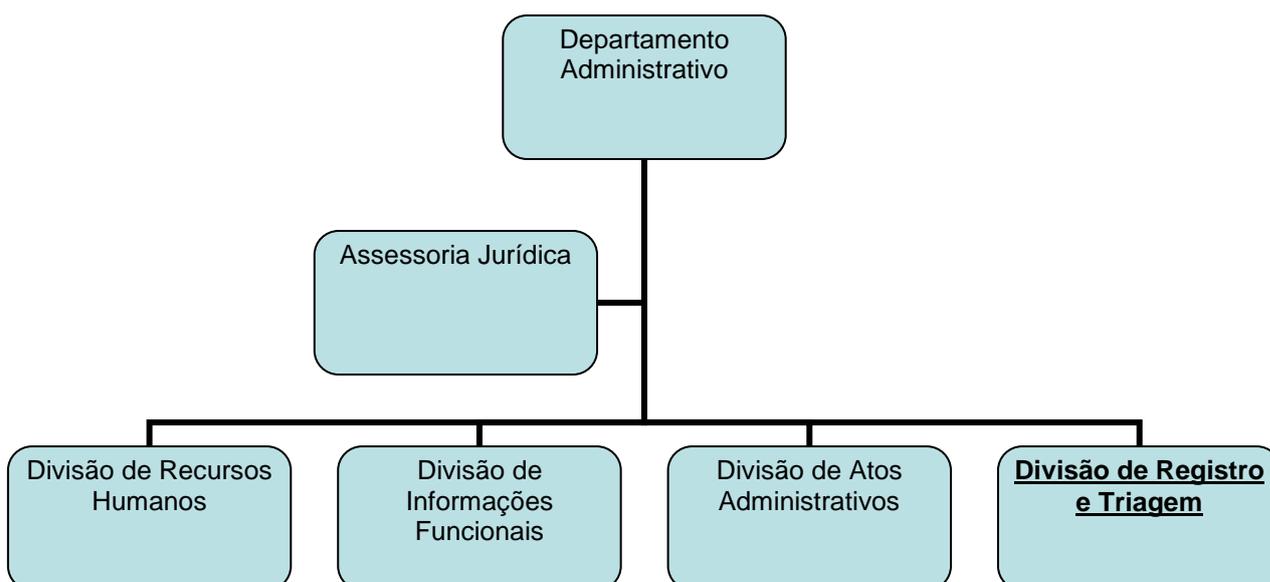


FIGURA 1 – ORGANOGRAMA DO DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
FONTE: A autora (2014)

A Divisão de Registro e Triagem que é responsável pelo registro de todas as informações funcionais do servidor no sistema, além de cuidar da parte de férias e adicionais dos servidores. Todos os servidores desse Órgão, tanto na capital como no interior tem suas ocorrências registradas em sua ficha funcional por esta Divisão. Além disso, é onde é feita toda a triagem dos expedientes que chegam ao Departamento, encaminhando para as devidas Divisões/Assessoria. Os registros são feitos através de atos publicados no Diário da Justiça Eletrônico, bem como pareceres, despachos, etc. São anotados desde licenças até contagem de tempo de

serviço em outros Órgãos, diversificando as tarefas executadas pelos colaboradores. A Divisão é composta por vinte e um servidores e quatro estagiários, sendo que a Divisão é subdividida em cinco setores, conforme tabela abaixo:

Subdivisão	Número de servidores/estagiários
Chefe da Divisão	1 servidor
Seção da Capital	7 servidores
Boletim de frequência da Capital	2 servidores
Seção do Interior	7 servidores
Boletim de frequência do Interior	2 servidores
Seção de Triagem de Expedientes	2 servidores e 4 estagiários

QUADRO 2: SUBDIVISÃO E RESPECTIVO NÚMERO DE SERVIDORES/ESTAGIÁRIOS
 FONTE: A autora (2014)

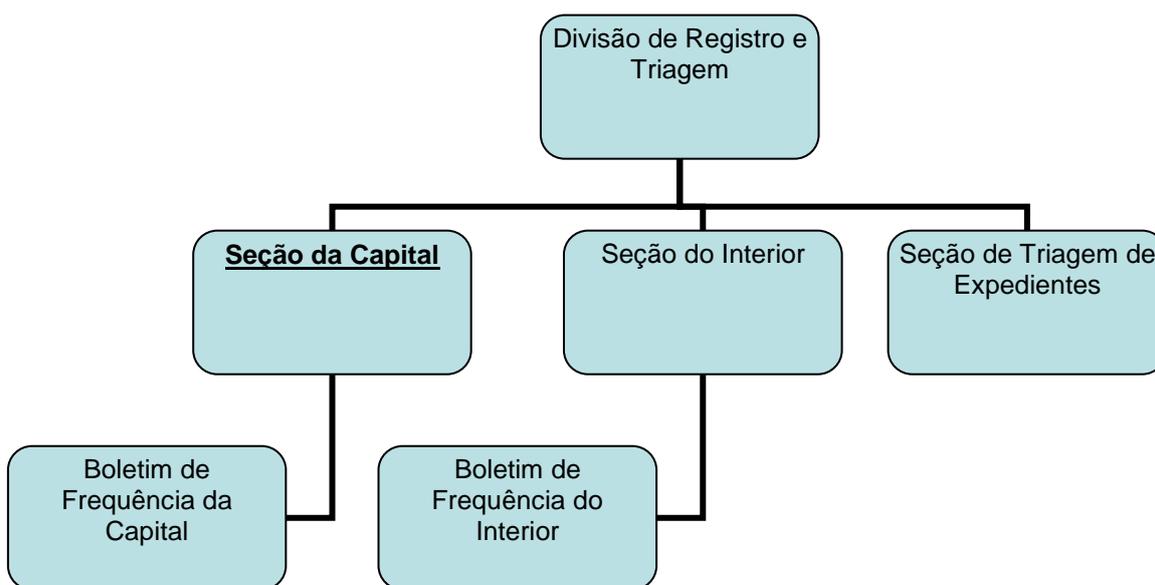


FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA DIVISÃO DE REGISTRO E TRIAGEM
 FONTE: A autora (2014)

O setor especificamente analisado será a “Seção da Capital”. O volume de trabalho é alto e a variedade é grande, a Seção trabalha com diversos tipos de expedientes e diversos tipos de assuntos. Os tipos de expedientes são Boletim Interno que é de onde saem todos os atos assinados pelo Presidente do Órgão Público e os expedientes protocolados. Os assuntos abordados pela Seção são anotação de férias (concessão, cassação, transferência, autorização e suspensão) bem como é emitida a relação que é encaminhada ao Departamento Econômico e Financeiro para o pagamento do abono de férias. Além dos adicionais, em que é

emitida a relação para pagamento uma vez por mês e conseqüentemente enviado ao Departamento Econômico e Financeiro.

Outras atividades da Seção são as anotações pelo Boletim Interno de atos administrativos como, por exemplo, atos de exoneração e nomeação de servidores, lotação, designação, contagem de tempo de serviço entre outros. Além disso, a Seção abre a matrícula de funcionários que é um número que identifica o servidor no sistema, anotação da licença para tratamento de saúde, anotação de cursos, etc.

4.2 – DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O setor estudado passa por um período de transição em que foi substituído o chefe da Divisão. Como a maioria dos setores na gestão pública os tempos de conclusão dos processos não são estimados e nem controlados, ocasionando um tempo excessivo para a conclusão dos processos. Conforme as entrevistas e reuniões realizadas, uma das causas pela demora na conclusão dos trabalhos se deve pelo tipo de trabalho realizado, burocrático, pois requer a passagem por vários setores até a sua execução final.

Os pontos positivos da situação atual são:

- Flexibilidade das tarefas: é possível realizar uma grande variedade de tarefas, desde registro de carteira funcional até escanear documentos necessários para a nomeação ou designação;
- A distribuição das atividades entre os setores da Divisão, as tarefas são bem separadas entre os setores;
- Possibilidade de atender cada situação individualmente;
- Como não há controle de tempo, a pressão com relação à rapidez é pequena, porém ocorre quando se tem prazo para entrega de relatórios.

Baseado em entrevistas feitas tanto internamente como externamente ao setor analisado, foram citados como problemas o atraso para a conclusão das atividades no setor, inúmeros erros ocasionados por falha do setor, a falta de integração entre as divisões, falta de padronização das atividades no interior do setor e a falta de padronização de atividades externas ao setor e que dificultam a padronização interna.

O problema mais citado nas entrevistas esta na parte de registro na ficha funcional dos servidores do referido Órgão. Atualmente este processo é feito

manualmente, ou seja, o ato é enviado para a respectiva Seção para o registro e alimentação do sistema na ficha funcional do servidor. O problema é que os relatórios gerados pelo sistema, que são alimentados pelo setor são falhos. As possíveis causas relacionados nas entrevistas são:

- Sistema informatizado não corresponde com as expectativas para emissão de relatórios;
- Grande variedade de tarefas executadas pelo servidor, portanto, é preciso um servidor especializado, atento e flexível que seja apto a fazer os registros de forma adequada;
- Funcionário sobrecarregado, pois além de executar a tarefa de anotar adequadamente as ocorrências na ficha funcional do servidor ele necessita dar informações às pessoas através de telefone ou atendimento ao público pessoalmente;
- Falta de servidores para executar o trabalho acarretam sobrecarga nos alocados na Seção;
- Falta de conferência das anotações por falta de servidores;
- Falta de informação dos servidores ao fazer o requerimento, muito tempo se perde para entrar em contato com o servidor que fez o requerimento errado ou incompleto;
- Falta de normatização em alguns assuntos possibilitam o servidor fazer o que bem entender, requerendo várias férias ao ano, por exemplo, aumentando a quantidade de trabalho;
- Falta de padronização das anotações dificultam a emissão de relatórios;
- Tabelas de lotação do Sistema Informatizado sem padrão, é o próprio servidor quem cria esta tabela, e muitas vezes a nomenclatura de determinado local é alterado e não é alterado na respectiva tabela;
- Os atos administrativos muitas vezes não tem padrão o que dificulta a anotação no sistema e a padronização das anotações.

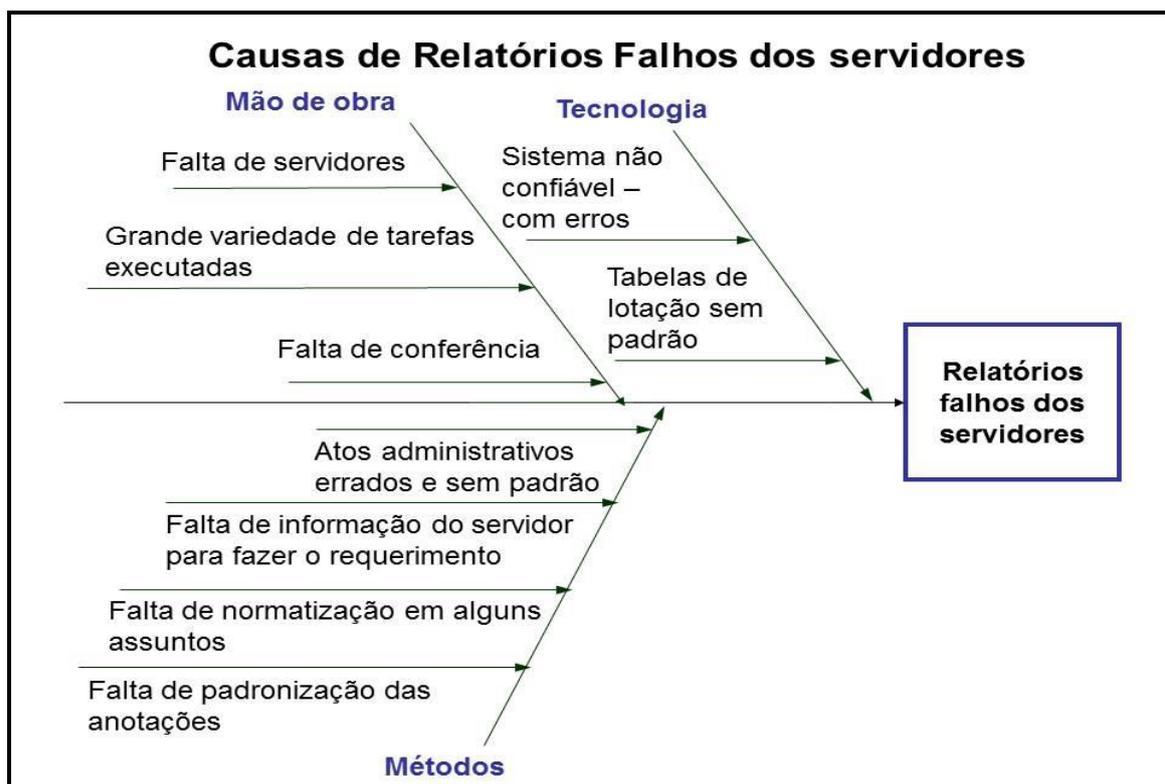


FIGURA 3 – DIAGRAMA CAUSA E EFEITO DO PROCESSO
FONTE: A autora (2014)

5. PROPOSTA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A proposta é baseada na pesquisa-ação, segundo Oquist (1978), citado por Miguel (2012), o termo pesquisa se refere à produção do conhecimento e a ação se refere a uma alteração intencional da realidade, baseado no conhecimento produzido. Foi utilizada esta metodologia, pois o objetivo central do trabalho é diagnosticar o problema e propor uma solução. A coleta de dados foi feita através de entrevistas com os colaboradores e reuniões com a direção para obter sugestões de melhoria dos processos.

O diagnóstico da situação-problema já foi apresentado anteriormente e o problema mais citados nas entrevistas é o registro na ficha funcional dos servidores, sendo apresentadas também suas possíveis causas. O núcleo do campo de atuação da proposta é o próprio setor analisado, sendo que atinge o público que o setor atende, bem como seus setores vinculados. E os envolvidos são o chefe da Divisão, o chefe da Seção, seus integrantes, setores auxiliares (como, por exemplo, o Setor de Informática) e os setores que realizam tarefas anterior ou posterior ao da Seção analisada.

Primeiramente é preciso focar o problema, como menciona Slack *et al* (2008), os processos podem ser tratados em três níveis distintos: estratégico, operações de negócios e operacional de processos individuais. Visto isto, o tipo de processo que vamos analisar é o de nível operacional de processos individuais. O volume de trabalho é alto e a variedade de trabalho é grande, a Seção trabalha com diversos tipos de expedientes e diversos tipos de assuntos tendo tempos de ciclo diferentes para cada tipo de serviço.

Segundo Slack *et al* (2008), para que a melhoria possa ser realizada deve-se identificar os objetivos do desempenho do processo. Os objetivos deste processo são rapidez, qualidade (diminuição dos erros – meta erro zero), confiabilidade, flexibilidade e redução de desperdício e retrabalho. E o tipo de arranjo é o “curto e grosso”, pois possui grande variedade de atividades no processo.

Como já visto a modelagem do estado atual (*As Is*), representa o retrato atual do macro processo, identificando as falhas e desperdícios. Contudo é

necessário priorizar os processos-chave e os processos críticos para que se analisem primeiramente os processos de maior impacto. Os processos-chave são os que possuem custo elevado para a organização e alto impacto para o cliente, já os processos críticos são aqueles processos-chave que se relacionam diretamente com a estratégia organizacional. (OLIVEIRA, 2009 *apud* GUERRINI, 2014; NEUMANN, 2013).

Para a identificação dos processos críticos foi analisada a quantidade de cada tipo de expediente por ano e o impacto previsto para seu público tanto internamente como externamente. Acessando os dados do sistema de registro que movimentam os protocolos para a Seção constatou-se que o volume maior de expedientes é do tipo férias. Enquanto que com relação ao impacto para o público, o tipo de expediente lotação/assunção é o que mais tem relação com as falhas em relatórios segundo coleta de dados qualitativos, através de reuniões e entrevistas com os colaboradores tanto externos como internos ao processo.

No mapeamento dos processos foram utilizados os símbolos derivados do “Gerenciamento Científico”.

5.1.1 Processo de Férias

O grupo férias é subdividido em concessão, suspensão e autorização. A concessão é o requerimento para trinta dias de férias e o pagamento do respectivo abono. Enquanto que a transferência como o próprio nome diz é a alteração do início das férias, suspensão das férias a partir de uma data específica e a autorização é para o servidor usufruir os dias restantes das férias depois de suspensas. O processo de concessão de férias é constituído por duas macro etapas: (1) Anotação das férias e (2) Emissão da relação de férias para pagamento.



FIGURA 4 – MAPA DE PROCESSOS PARA “CONCESSÃO DE FÉRIAS” NO ESTADO ATUAL
 FONTE: A autora (2014)

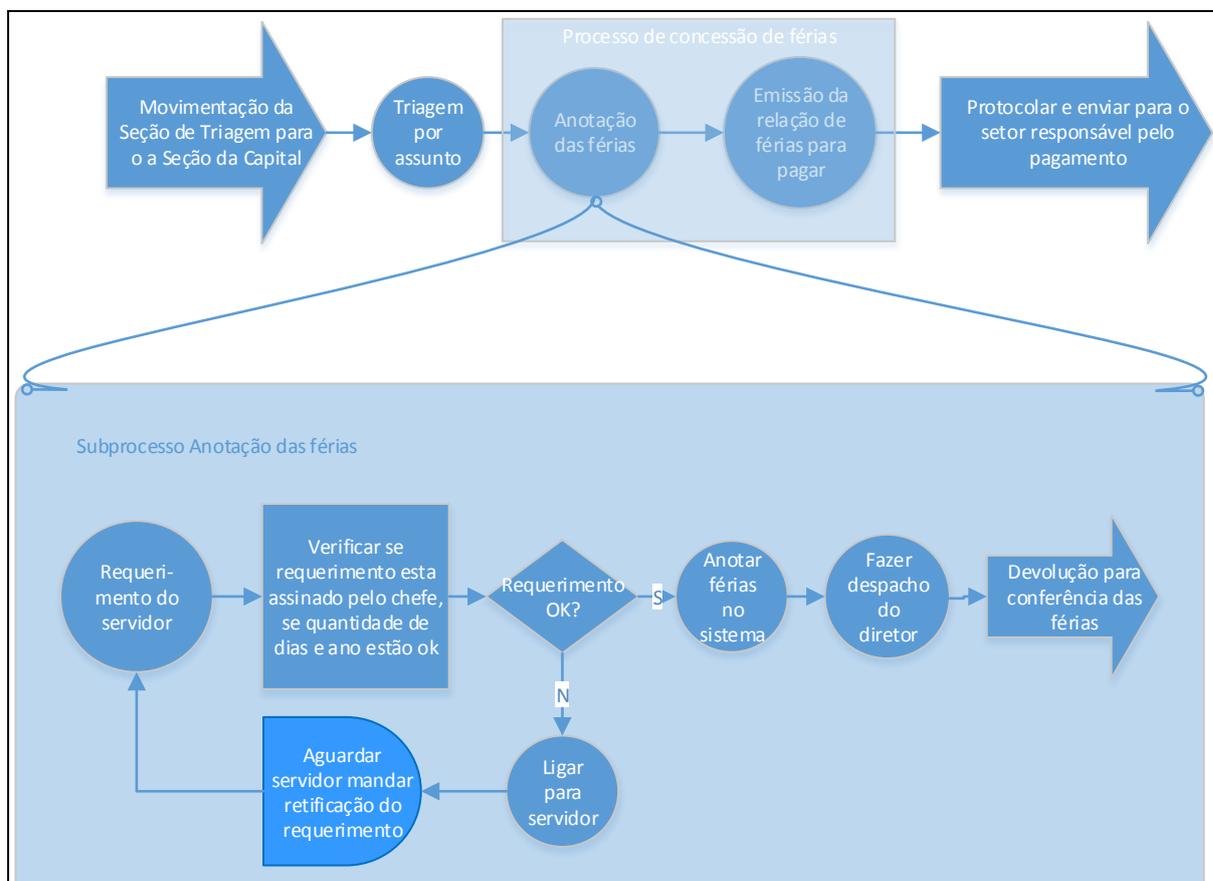


FIGURA 5 – PROCESSO DE OPERAÇÕES “ANOTAÇÃO DAS FÉRIAS” NO ESTADO ATUAL
 FONTE: A autora (2014)

O macro processo de Anotação das férias adequa-se às subdivisões concessão, autorização e suspensão, é composto por: (1) Verificar se requerimento possui assinatura do chefe, se o ano relativo às férias e os dias requeridos estão ok; se ok, prossegue, senão, entra em contato com o servidor para retificar o requerimento, aguarda o servidor retificar o requerimento; (2) Anotação das férias no sistema; (3) Fazer despacho do diretor; (4) Devolução para caixa de conferência da relação no início de todo mês.

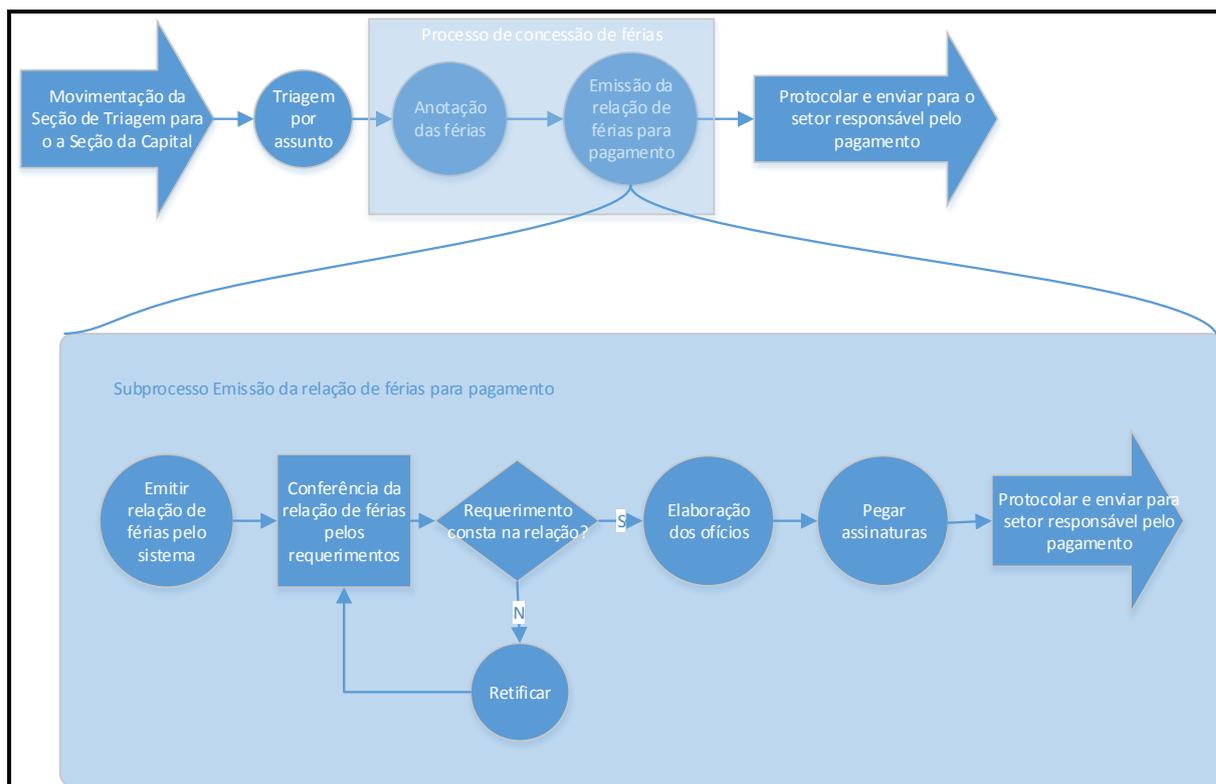


FIGURA 6 – PROCESSO DE OPERAÇÕES “EMISSÃO DA RELAÇÃO DE FÉRIAS PARA PAGAMENTO” NO ESTADO ATUAL
 FONTE: A autora (2014)

E o macro processo de Emissão da relação de férias para pagamento, que é realizado no início de cada mês é baseado em: (1) Emitir relação de férias pelo sistema; (2) Conferência da relação com os requerimentos enviados; (3) Elaboração dos ofícios para encaminhar juntamente com a relação de férias; (4) Pegar assinaturas; (5) Protocolar e enviar para setor competente para pagamento.

Com o auxílio do mapeamento do processo é possível verificar com detalhes como o processo funciona. Assim podemos diagnosticar com maior facilidade que a vantagem desse processo é a possibilidade de atender caso a caso, personalizando cada atendimento.

Como podemos verificar no processo de “Anotação de férias”, é consumido tempo entrando em contato com as pessoas para a retificação do requerimento de férias, às vezes por falta de informação da quantidade de dias e ano a que tem direito o servidor. Outro problema encontrado é que com a falta de normatização do assunto férias ocorre o aumento do volume de trabalho no setor. Um sistema informatizado que impedisse o servidor de requerer férias equivocadamente, que informasse a quantidade de dias e ano a que tem direito, daria mais eficácia ao processo. Além disso, é preciso normas claras e de conhecimento de todos, como

por exemplo, utilizar a intranet do órgão público para informar aos servidores o passo a passo para o requerimento das férias.

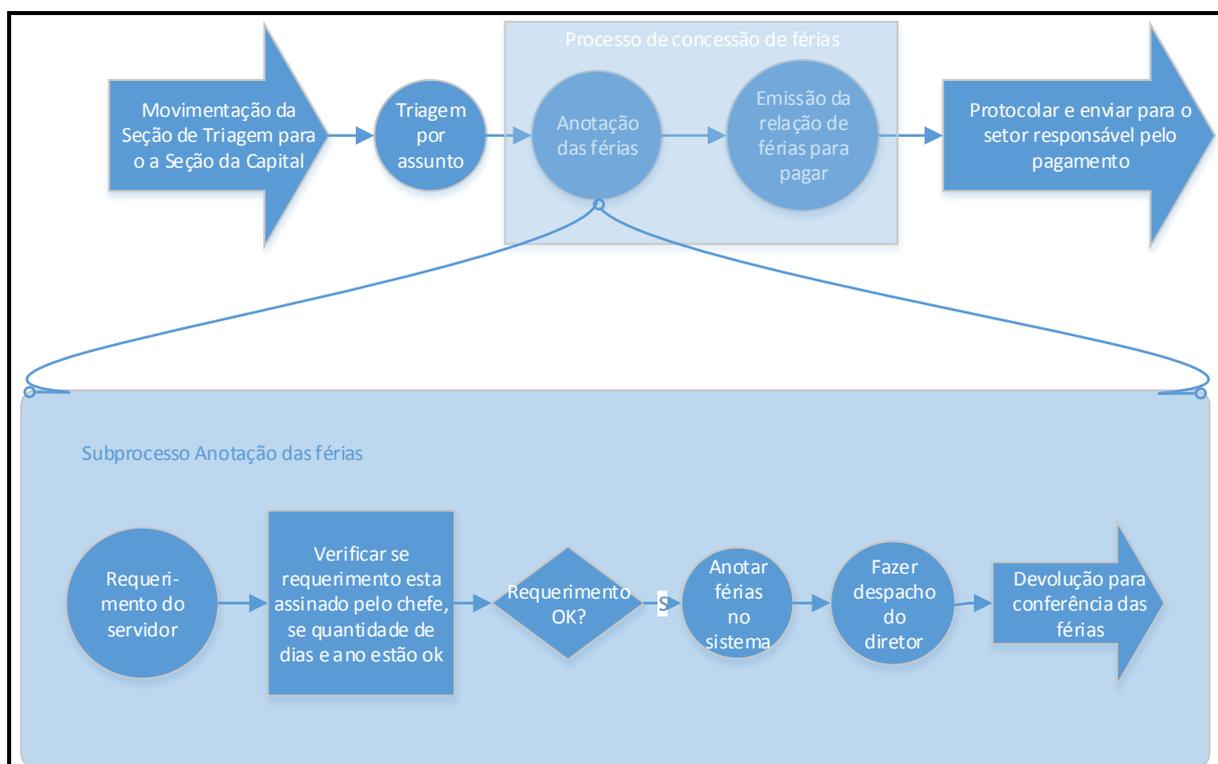


FIGURA 7 – PROCESSO DE OPERAÇÕES “ANOTAÇÃO DAS FÉRIAS” OTIMIZADO
 FONTE: A autora (2014)

5.1.2 Processo de Lotação / Assunção

A tarefa do tipo lotação/assunção diz respeito à localização do servidor, onde ele está lotado, onde assumiu suas funções e qual sua localização física. Ela pode ser comunicada de três formas: por Ofício de Assunção, geralmente comunicado pelo chefe imediato; pelo Boletim Interno onde consta o Atos Administrativos de Lotação, Relotação, Disposição Funcional e/ou Designação; e também comunicado pelo Boletim de Frequência. Esta comunicação feita pelo Boletim de Frequência faz parte de outro setor da Divisão, portanto, analisaremos o macro processo “Anotação do Ofício de Assunção” e a “Anotação de lotação/relotação/disposição funcional/designação por Ato Administrativo”.

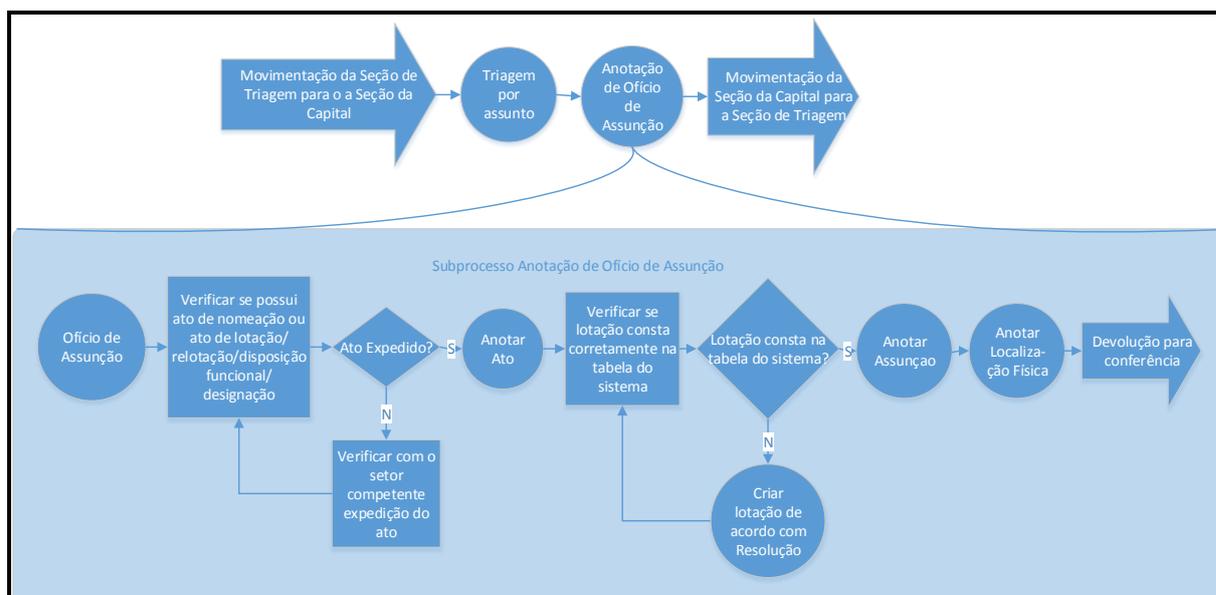


FIGURA 8 – PROCESSO DE OPERAÇÕES: ANOTAÇÃO DE OFÍCIO DE ASSUNÇÃO NO ESTADO ATUAL

FONTE: A autora (2014)

Analisando o macro processo “Anotação de Ofício de Assunção” verificamos que é formado por: (1) Verificação se existe Ato Administrativo que justifique o ofício de assunção, se existir o Ato é anotado, se já não foi anotado anteriormente, senão entra em contato com a Divisão responsável pela expedição dos atos para averiguar se será expedido o ato; (2) Verificação se nomenclatura de lotação consta corretamente na tabela do sistema, se estiver ok, prossegue a anotação do ofício de assunção, ou em um novo movimento ou apenas completa o campo assunção e protocolo no respectivo ato já anotado, senão estiver corretamente na tabela, criar lotação de acordo com a Resolução expedida pela Presidência do Órgão Público; (3) Anotar localização física; (4) Devolução para conferência.

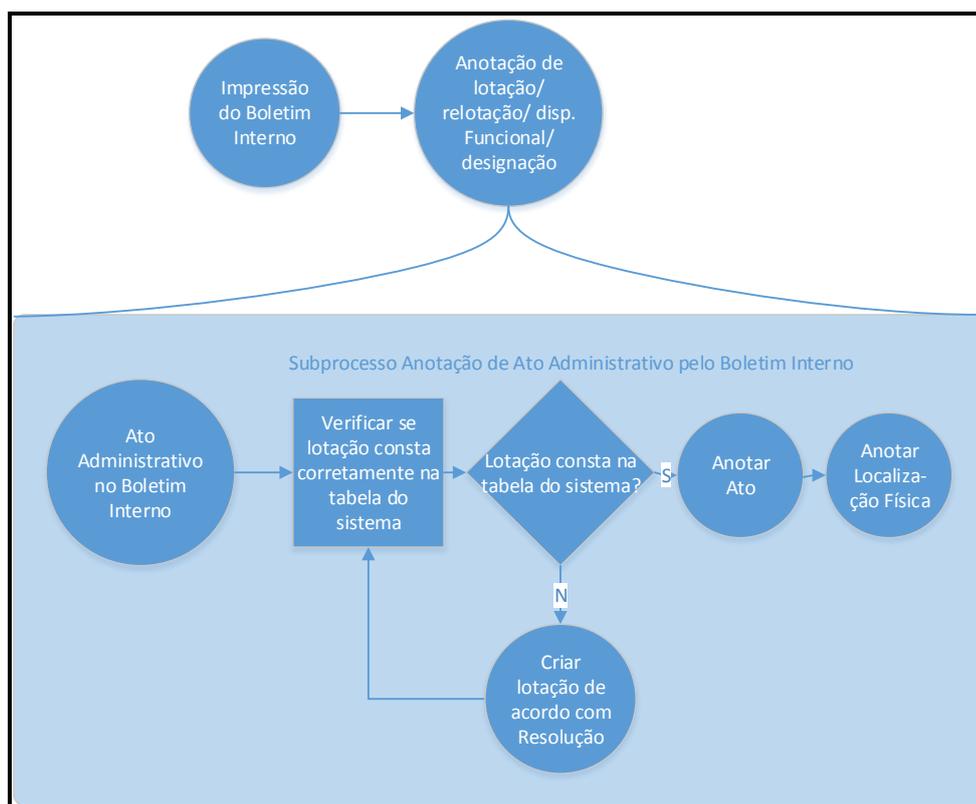


FIGURA 9 – PROCESSO DE OPERAÇÕES: ANOTAÇÃO DE ATO ADMINISTRATIVO PELO BOLETIM INTERNO NO ESTADO ATUAL
 FONTE: A autora (2014)

O macro processo “Anotação de Ato Administrativo pelo Boletim Interno” ocorre da seguinte forma: (1) É impresso o Boletim Interno, em geral, é expedido diariamente pelo setor responsável; (2) Verificação se nomenclatura da lotação consta corretamente na tabela do sistema, se sim, é feita a anotação do Ato Administrativo, senão cria-se a lotação na tabela de acordo com a Resolução da Presidência do Órgão Público; (3) Anotação da Localização Física da respectiva lotação.

O mapeamento do processo possibilita a visualização clara de todas as etapas do processo. A vantagem deste processo, bem como analisado no Processo de férias é o trato individualizado de cada caso.

Mas como podemos observar no processo de “Anotação de Ofício de Assunção” é preciso analisar se o Ato já esta anotado, se já foi expedido, se o sistema estivesse atualizado, não precisaria deste tempo para procurar se o Ato existe ou não, a falta de servidores atrasa o andamento do processo. Outra verificação a ser feita é quanto a lotação na tabela do Sistema, atualmente ela esta bem confusa, uma das primeiras iniciativas já colocada em prática foi organizá-la em ordem alfabética para facilitar sua localização e evitar duplicidades. Porém, agora

falta ser feito um ajuste nesta nova tabela para que ela siga a Resolução expedida pela Presidência do Órgão Público, assim como todos os Atos Administrativos e Ofícios devem seguir esta mesma Resolução, para padronização das anotações e conseqüentemente para que os relatórios sejam emitidos corretamente.

E futuramente é necessário um sistema informatizado que acompanhe as alterações das nomenclaturas das lotações, atualmente isso é feito manualmente, ou seja, quando se altera a nomenclatura de um local, é emitido um relatório com os servidores de tal local e então modificado manualmente a lotação de cada servidor.

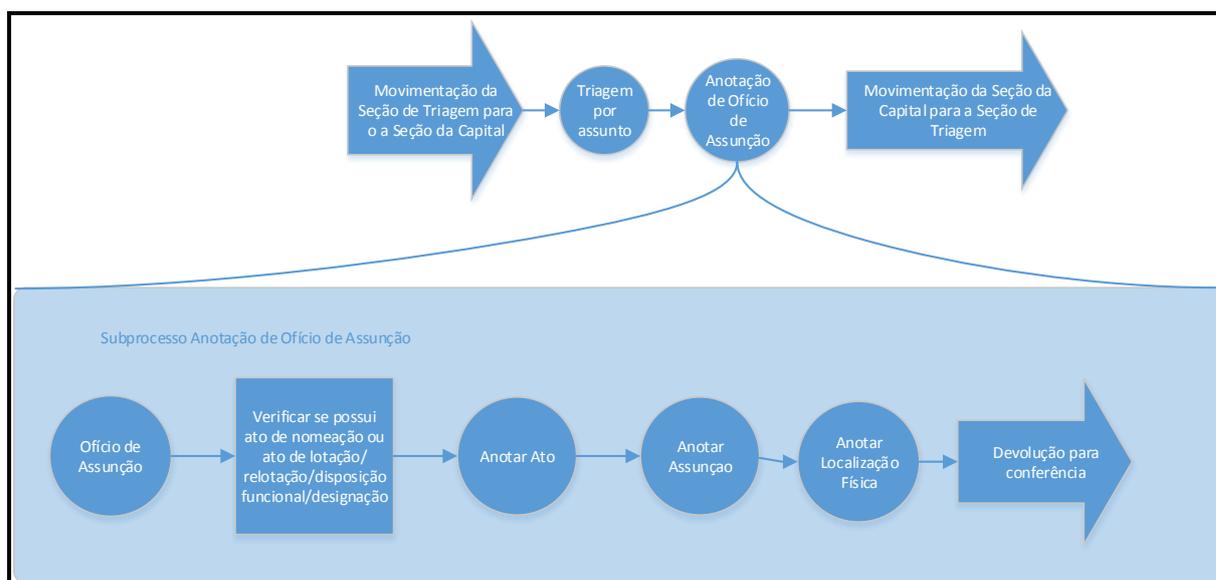


FIGURA 10 – PROCESSO DE OPERAÇÕES: ANOTAÇÃO DE OFÍCIO DE ASSUNÇÃO OTIMIZADO
 FONTE: A autora (2014)

5.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

A proposta surgiu com o intuito de atender o Órgão Público que espera ter seus processos organizados e automatizados para melhor gerenciamento, com mais rapidez, diminuindo os retrabalhos, as falhas nos relatórios e os atrasos durante os processos. Este trabalho analisou os dois principais processos críticos para propor melhorias, porém, é necessário que após consolidada a otimização dos processos os demais processos também passem pelo gerenciamento dos processos.

Segundo Glauber (1994, *apud* Oliver, 2010), a metodologia do Gerenciamento por Processos é constituída basicamente por três etapas: definição do processo, análise do processo e melhoria do processo. E são necessários os seguintes integrantes:

Ator	Características Principais	Responsabilidades
Dono do Processo	<ul style="list-style-type: none"> Gerência executiva Conhecimento perfeito dos requisitos dos clientes (internos/externos) Conhecimento do negócio da organização como um todo Visão completa do processo Tem influência sobre as mudanças no processo 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar, dirigir e dar suporte ao projeto Propor a equipe do projeto Monitorar o desempenho do processo Assegurar a cooperação entre o grupo e as áreas envolvidas Planejar e implementar as melhorias do processo Gerenciar a implantação dos Planos de Ação Qualificar e certificar o processo
Colaboradores Táticos	<ul style="list-style-type: none"> Gerências e lideranças das áreas que são impactadas pelo processo Exemplo: setor que emite relatórios das lotações, escolher representante do setor para informar os problemas 	<ul style="list-style-type: none"> Fazer e/ou recomendar mudanças, melhorias Informar questões inter-áreas ao dono do processo Monitorar e verificar problemas no desempenho do processo
Agentes de Melhoria	<ul style="list-style-type: none"> Conhecedores de como o processo é realizado 	<ul style="list-style-type: none"> Descrever como o trabalho é feito Analisar e projetar melhorias do processo Auxiliar o planejamento das melhorias Implementar as melhorias do processo
Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer a área onde vai atuar ou ter capacidade / disponibilidade de aprender Ser receptivo a novas idéias Saber ouvir Ser criativo Comprometer-se com a Organização Ser tolerante frente às ambiguidades Ter capacidade de indagação e influência Ter espírito de liderança Ter poder de síntese 	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar os projetos de revisão e melhoria de processos Auxiliar as pessoas a vencerem os desafios das mudanças Organizar as mudanças a serem realizadas Assessorar o grupo de projeto de melhoria quanto aos aspectos técnicos, de inovação e de comportamento Treinar as equipes para desenvolvimento dos trabalhos

QUADRO 3: INTEGRANTES DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS, SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E RESPONSABILIDADES
 FONTE: Adaptado de CAMPOS (2003, p. 7).

Para a implantação das melhorias propostas no processo de férias é necessário o envolvimento de outros atores. Primeiramente disponibilizar na intranet o passo a passo para o requerimento das férias atribuindo esta tarefa ao “Dono do Processo”, aos “Agentes de Melhoria” e ao “Colaborador Tático” responsável pelo setor de Informática, bem como aos mesmos atores desenvolver um sistema que impedisse o servidor de requerer as férias equivocadamente. E quanto à

Normatização do assunto férias é necessário o apoio da alta direção do Órgão para expedir esta Regulamentação juntamente com a equipe responsável pelo processo férias.

No processo de “Anotação de Lotação / Assunção” a proposta de melhoria sugere a inclusão ou realocação de colaboradores para suprir alguns processos e não acarretar atrasos em outros, isto deve ser analisado e executado pelo “Dono do Processo” juntamente com a gerência do Departamento. A tabela de lotação deve estar atualizada de acordo com a nova Resolução tarefa atribuída ao “Colaborador Tático” do Departamento de Informática, cabendo a este mesmo setor desenvolvimento de sistema informatizado que automatize o processo de criação de nova nomenclatura de lotação e conseqüente atualização das lotações dos respectivos servidores, juntamente com os integrantes da equipe para melhoria de todo o processo.

5.3 RECURSOS

Para o Gerenciamento dos Processos como um todo será necessário o tempo dos envolvidos, infraestrutura para reuniões/treinamentos e recursos financeiros para a condução das melhorias.

Especificamente para o processo de férias estima-se que utilizará o tempo dos colaboradores do setor de Tecnologia para executar tanto as informações disponíveis na intranet para os servidores bem como a implementação de um sistema que não permita que o servidor preencha com falhas o formulário, além do tempo dos integrantes da equipe para melhoria do processo que darão suporte ao setor de Informática. E para a normatização do assunto férias deverá ser disponibilizado tempo da alta direção para discutir esta normatização, além de infraestrutura para as discussões.

Além disso, para o processo de anotação de lotação / assunção deverá ser analisada a falta de recursos humanos, ou se com as melhorias advindas de outros processos esta falta será suprida. Junto ao “colaborador tático” do setor de Informática, será necessário tempo para disponibilizar a tabela atualizada no Sistema, conforme a Resolução, bem como o tempo para desenvolver um sistema que automatize o processo de criação e atualização de lotações. Ainda será exigida infraestrutura para as reuniões para discutir as melhorias a serem realizadas.

5.4 RESULTADOS ESPERADOS

Para a análise das melhorias, para a medição do desempenho e avaliação da operação é necessário trabalharmos com indicadores de desempenho. São eles que irão informar se a implantação da melhoria foi boa, ruim ou indiferente. Iniciando a decisão de quais indicadores utilizar é necessário contar com os cinco objetivos de desempenho genéricos: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo (SLACK *et al*, 2008).

Porém, segundo Slack *et al*, 2008, o indicador de desempenho pouco vale se não for comparado a algum tipo de meta. Definir metas transforma os indicadores em avaliações de desempenho. Algumas abordagens podem ser utilizadas para definir metas:

- Metas históricas: confrontam o desempenho atual com o desempenho passado;
- Metas estratégicas: representam o nível de desempenho condizente com o objetivo estratégico da organização;
- Metas de desempenho externo: retratam o desempenho realizado pelas operações externas, concorrentes ou similares;
- Metas de desempenho absoluto: com base em limites teóricos superiores de desempenho.

No caso abordado cabem as metas históricas desejando processos com maior rapidez, normatizados pela alta administração e zero falha. Assim é preciso estipular as metas do desempenho atual para que seja comparado com o desempenho após as melhorias serem executadas.

Para quantificar a melhoria esperada podemos utilizar indicadores de desempenho como:

- Número de falhas por relatório emitido pelos demais setores;
- Número de reclamações do servidor;
- Tempo de processamento de cada expediente.

5.5 – RISCOS / PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDA PREVENTIVO-CORRETIVAS

Mudanças muitas vezes não são bem vindas para alguns colaboradores, mas é preciso que a gerência executiva esteja bem preparada e determinada a otimizar o andamento dos processos. Quando isso ocorre, é preciso conversar explicando para o pessoal as razões pelas quais é preciso mudar os padrões estabelecidos, ouvir também é necessário, muitas vezes propostas interessantes são sugeridas por quem se encontra em contato direto com o processo. Mas muitas vezes a mudança pode ser uma oportunidade para a organização ajudar seus integrantes a se sentir valorizados, tornando parte de todo o processo e tendo papel fundamental na organização. E é preciso deixar claro que esta mudança não é rápida, portanto é necessário deixar claro todas as etapas e metas a serem alcançadas para que os envolvidos não fiquem desmotivados.

Acreditamos que a disponibilização do “passo a passo” na intranet diminuirá as falhas nos requerimentos de férias, porém, é certo que não serão eliminados. Portanto, em um primeiro momento, se espera a diminuição do problema, mas o problema será realmente sanado com um formulário que não permita que o servidor preencha o requerimento erroneamente.

Já o processo de lotação / assunção é mais complexo. O relatório só será confiável e atualizado quando o processo for automatizado, do contrário, as falhas persistirão.

6. CONCLUSÃO

A Organização analisada representa um importante papel na sociedade, portanto seus setores integrantes também devem exercer com eficiência suas funções. Porém, como alguns Órgãos Públicos existentes possui dificuldades a serem solucionadas, com este fim, foi proposta a utilização do Gerenciamento de Operações e de Processos para facilitar a utilização dos usuários externos bem como criar um processo que diminua o esforço, tempo e custo para os que estão ligados diretamente ao processo.

Com o embasamento teórico de gestão de operações e de processos é possível perceber a importância desta ferramenta para o alcance dos objetivos da Organização. E através da gestão da mudança atentamos a grande relevância que devemos dar ao fator humano que constituem as Instituições, é preciso que eles possam atuar positivamente, de forma motivada e se sentindo parte do processo, dando suas sugestões para construir um ambiente de trabalho cada vez mais eficiente e agradável para todos.

Após foram analisados os processos que compõe o Setor e identificado os dois principais processos críticos para serem analisados detalhadamente: o processo de “Férias” e de “Anotação de Lotação/Assunção”. Foi feita a modelagem dos dois processos no estado atual “*As is*” e melhorado “*To be*”.

Desta análise foram propostas melhorias para cada processo específico, eliminando as atividades que não agregam valor ao processo. As soluções iriam resolver em grande parte o problema, porém a melhor solução é proveniente da automação dos processos. Após a experiência consolidada nos dois processos, é valido que seja feita a modelagem dos processos para os demais processos do setor e que sejam implantadas melhorias.

Para a implantação da proposta é necessário que cada integrante da equipe de melhoria tenha seu papel bem definido, tendo conhecimento dos recursos necessários para a implantação. E para avaliar o desempenho da proposta é necessário ter indicadores para conferir se houve diminuição nas falhas de relatórios e se os processos estão consumindo menos tempo.

REFERÊNCIAS

BALDAM, R. L. *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

CAMPOS, E. R. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: <http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Metodologia_22102007.pdf>. Acesso em 15/12/2013.

GUERRINI, F. M. *et al.* **Modelagem da Organização: uma visão integrada** [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Bookman, 2014.

HREBINIAK, L. G. **Fazendo a Estratégia Funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. São Paulo: Bookman, 2005.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MARKHAM, C. **Como ser seu próprio consultor de gestão: ferramentas e técnicas de consultoria para aprimorar seu desenvolvimento nos negócios**. Tradução: Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2004.

MIGUEL, P. A. C. (Org.). **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

NEUMANN, C. **Gestão de Sistemas de Produção e Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

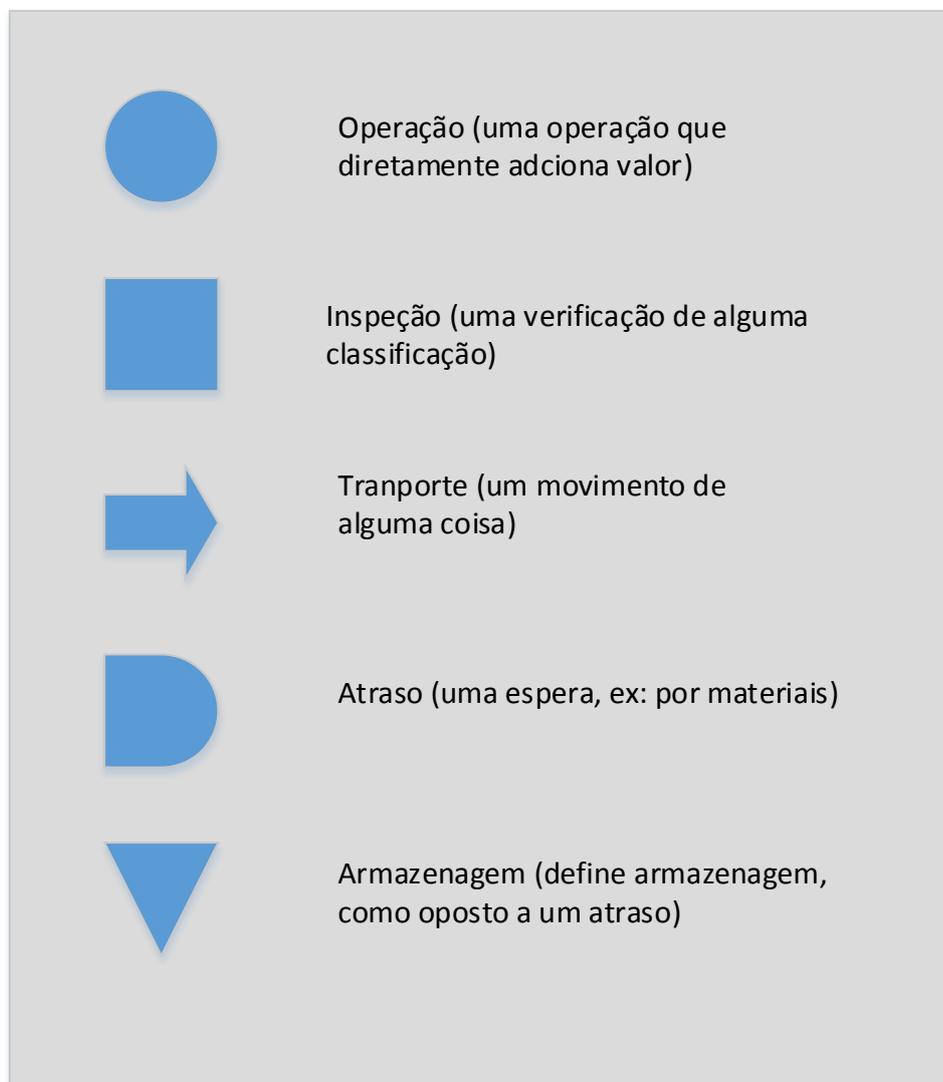
OLIVER, P. R. C. **Projetos de ECM/BPM: Os Segredos da Construção**. São Paulo: Biblioteca24horas, 2010.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a Enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SLACK, N. *et al.* **Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e práticas de impacto estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ANEXOS

ANEXO A - Símbolos de mapeamento de processos derivado do “Gerenciamento Científico”



Fonte: SLACK, *et al* (2008, p. 164)