

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULINO SCHIMALSKI

MAPEAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE RECEBIMENTO E  
ATENDIMENTO DAS SOLICITAÇÕES DE SERVIÇOS AO DEPARTAMENTO DE  
MEIO AMBIENTE DA PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA - PR.

LAPA - PR

2015

PAULINO SCHIMALSKI

MAPEAMENTO E ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE RECEBIMENTO E  
ATENDIMENTO DAS SOLICITAÇÕES DE SERVIÇOS AO DEPARTAMENTO DE  
MEIO AMBIENTE DA PREFEITURA MUNICIPAL DA LAPA - PR.

Trabalho apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de especialização no curso de  
pós graduação em Lato Sensu em Gestão Pública  
Municipal, departamento de administração geral e  
aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Christian Mendez de Alcântara

LAPA - PR

2015

## RESUMO

A Administração Pública tem buscado pela excelência na prestação de serviços. Nesse sentido, a procura constante pelo aprimoramento dos processos deve ser visto como prioridade, visando à eficiência, a eficácia e a efetividade. Este trabalho tem por objetivo apresentar a uma proposta para buscar melhores desempenhos no setor público através da melhoria de processos, apresentando o mapeamento e estruturação do processo de recebimento e atendimento das solicitações de serviços ao Departamento de Meio Ambiente da Prefeitura Municipal da Lapa - PR, demonstrando através do embasamento da revisão bibliográfica sobre os conceitos, princípios e aspectos técnicos que emolduram a Gestão por Processos, somados às observações do cotidiano da organização a possibilidade de se levantar um diagnóstico da situação atual, encontrar a situação-problema e elaborar uma proposta técnica visando à reestruturação do processo com um novo fluxograma, capaz de minimizar o tramite burocrático, aperfeiçoar o uso dos recursos disponíveis e aumentar o nível do atendimento. Espera-se também que a apresentação desta nova proposta seja fonte inspiradora para todos os gestores públicos, dentro das suas limitações ocasionadas principalmente pelo excesso de tramites burocrático e pela escassez de recursos, buscarem pela melhoria contínua dos processos a excelência organizacional, garantindo a satisfação dos cidadãos, o bem estar social e a melhor imagem da administração pública e de seus gestores perante a sociedade.

**Palavras chave:** Melhoria de processos. Mapeamento e estruturação de processos. Excelencia organizacional.

## **ABSTRACT**

Public administration has been seeking for excellence in service delivery. In this regard, the constant search for process improvement should be seen as a priority, aiming at efficiency, efficacy and effectiveness. This work aims to present a proposal to seek better performance in the public sector by improving processes, with the mapping and structuring of the receiving process and fulfillment of service requests to the Department of Environment of Lapa City Hall - PR, demonstrating through the basement of the literature review on the concepts, principles and technical aspects that frame the Process Management, added to the organization's daily observation the possibility of raising a diagnosis of the current situation, find the problem situation and develop a technical proposal aimed at restructuring process with a new flow chart, able to minimize the bureaucratic activities, optimize the use of available resources and increase the level of care. It is also expected that the presentation of this new proposal is a source of inspiration for all public managers within its caused limitations mainly by excessive bureaucratic formalities and the scarcity of resources, seek the continuous improvement of processes in pursuit of organizational excellence, ensuring satisfaction of citizens, social welfare and the best image of public administration and their managers in society.

**Keywords:** Process improvement. Mapping and structuring processes. organizational excellence.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma atual do processo.....	20
Figura 2 - Proposta de fluxograma.....	21

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
1.1 Objetivos Geral .....	9
1.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificativa do Objetivo .....	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	11
2.1 Introdução .....	11
2.2 Conceitos de Processos .....	11
2.3 Organizações e Processos .....	12
2.4 Organizações Públicas .....	12
2.5 Identificação de Processos .....	13
2.6 Estruturação de Processos.....	14
3. DIAGNÓTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	17
3.1 Descrição Geral da Organização.....	17
3.2 Diagnóstico da Situação-problema .....	17
4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SITUAÇÃO PROBLEMA.....	19
4.1 Proposta Técnica.....	19
4.1.1 Plano de Implantação.....	19
4.1.2 Recursos .....	22
4.1.3 Resultados Esperados.....	22
4.1.4 Riscos ou Problemas Esperados e Medidas Preventivo-corretivas .....	23
5. CONCLUSÃO.....	25
6. REFERÊNCIAS.....	26
7. ANEXO I - Localização dos Departamentos .....	28

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação:

A motivação para a realização deste projeto técnico vem da necessidade de se buscar melhores desempenhos no setor público através da melhoria de processos. Nesta oportunidade serão trabalhadas questões referentes ao Departamento de Meio Ambiente da Prefeitura Municipal da Lapa- PR, no processo que envolve atividades desde as solicitações de serviços públicos até o atendimento final da demanda do cidadão, buscando encontrar alternativas para evitar a possível morosidade e a falta de informações que podem estar interferindo na qualidade do atendimento, afetando as pessoas como um todo, o bem estar social e a imagem da administração pública e de seus gestores.

Sou servidor público da Prefeitura Municipal da Lapa - PR atuando na Secretaria Municipal de Agropecuária e Meio Ambiente, no Departamento de Agropecuária com acesso também ao Departamento de Meio Ambiente, acompanhando o cotidiano desta organização. Como observador, é possível identificar que atualmente as solicitações de serviços públicos são realizadas através do Departamento de Protocolos da Prefeitura, onde são centralizadas todas as solicitações de serviços dos diversos setores e posteriormente enviadas aos devidos departamentos para os seus encaminhamentos. Para o Departamento de Meio Ambiente são protocolados os serviços de: Solicitação de carta de anuência e certidão de uso e ocupação do solo; licença prévia ambiental de âmbito municipal; solicitação de corte e podas de árvores no perímetro urbano; e, reclamações e denúncias. O Solicitante é o beneficiário destes serviços e geralmente necessita de urgência na sua efetivação, além de ser a principal fonte de informações, sendo assim um facilitador para efetividade dos serviços. Ocorre que, o protocolo esta sendo realizado em um local diferente daquele onde são realizados os serviços (conforme demonstrado no anexo I) e este fato ocasiona aumento no tempo de atendimento, primeiro devido o tempo entre a solicitação no Departamento de Protocolos até o recebimento no Departamento de Meio Ambiente e, segundo, pelo

fato dos técnicos responsáveis pelo atendimento da demanda não ter o contato inicial com o solicitante, assim, não recebem as informações básicas sobre detalhes importantes referentes à sua solicitação e muitas vezes, a solicitação necessita retornar ao Departamento de Protocolo por falta de documentos essenciais. Estes transtornos, além de aumentar o tempo do atendimento pode também influenciar na qualidade dos serviços prestados, fatos estes, relatados com frequência pelos técnicos que realizam os serviços e pelos seus usuários.

Após discorrer sobre diversos conceitos e citações bibliográficas sobre o tema, este trabalho terá como proposta apresentar o fluxograma atual das atividades desenvolvidas no processo de recebimento e atendimento de solicitações de serviços da organização. A partir da identificação e o mapeamento detalhado deste processo será possível conhecer os pontos críticos e as lacunas que não estão sendo gerenciadas, visando construir indicadores para avaliar a situação atual e sugerir melhorias para atualizar o fluxograma existente, permitindo que, através de uma melhor sequência de trabalho e com a maior capacidade de comunicação entre os atores envolvidos, seja possível potencializar o desempenho e a efetividade organizacional na execução deste processo aumentando o nível do atendimento, o qual poderá ser medido futuramente pela satisfação dos usuários. Espera-se também, que os resultados positivos provenientes da estruturação deste processo possam ser um fato motivador para a busca constante de melhoria dos processos em todos os setores administrativos da Prefeitura Municipal da Lapa - PR, mostrando aos gestores municipais que esta ferramenta de gestão é um caminho eficiente para analisar, avaliar e aperfeiçoar as atividades do cotidiano, permitindo a realização de um atendimento de excelência aos cidadãos, com eficácia nos serviços prestados, minimizando a burocracia e melhorando cada vez mais a imagem da administração pública e dos seus gestores perante uma sociedade cada vez mais informada, crítica e exigente.



## 1.2 Objetivo Geral:

A realização deste trabalho tem como objetivo mapear o processo que envolve as atividades de recebimento e atendimento das solicitações de serviços ao Departamento de Meio Ambiente da Prefeitura Municipal da Lapa - PR e, propor um modelo de fluxograma que proporcione melhor sequência de trabalho e maior comunicação entre os atores envolvidos, visando potencializar a eficiência e a eficácia na prestação dos serviços, aumentando o nível de atendimento.

## 1.3 Objetivos Específicos:

1.3.1 Analisar o fluxograma atual do recebimento de documentos até o atendimento final do contribuinte.

1.3.2 Diagnosticar as falhas de comunicação entre os atores envolvidos e outras causas que podem acarretar em demora ou influenciar na qualidade do atendimento.

1.3.3 Propor alternativas de mudança no fluxograma atual, visando melhorar a comunicação entre os atores envolvidos e diminuir o tempo de conclusão do processo.

1.3.4 Desenvolver estratégias para aumentar o nível de atendimento e a efetividade dos serviços prestados.

#### 1.4 Justificativa do Objetivo:

Atualmente os adventos de novas tecnologias somados às exigências dos cidadãos por excelência na prestação de serviços públicos demandam pela implantação de uma nova dinâmica de gestão pública, capaz de promover mudanças substanciais em todos os níveis organizacionais. Diante desta realidade, a gestão de processos torna-se uma proposta bastante coerente, principalmente quando se busca simplificar, aperfeiçoar, inovar e racionalizar atividades, otimizando a utilização dos recursos disponíveis e aumentando o nível de atendimento aos cidadãos.

Espera-se que com os resultados apresentados neste trabalho seja possível demonstrar que a gestão de processos além de ser um instrumento para melhorar a prestação de serviços públicos, pode também, promover a comunicação com o cidadão, contribuindo para o aumento da eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados, com uma visão inovadora de uma gestão pública com propostas do modelo gerencial, porém, voltada para a cidadania, onde o processo não ocorra somente dentro de um sistema fechado, sem se preocupar com o ambiente no qual está inserido, mas, a partir de uma interação com o ambiente externo, o qual pode contribuir no sentido de estabelecer novas alternativas e estratégicas de ações, possibilitando aos gestores municipais conhecerem a importância do uso desta ferramenta para a busca incessante pela excelência organizacional.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 Introdução:

Ao discorrer sobre o tema e levando em conta que as organizações públicas existem para fornecer produtos ou serviços voltados à satisfação dos cidadãos, as fontes bibliográficas pesquisadas são unânimes em considerar a importância desta ferramenta de gestão na busca da eficiência, eficácia e efetividade na prestação de serviços públicos, bem como, na melhoria considerável do nível de atendimento, pois, para atender as necessidades da sociedade é necessário um conjunto de processos que precisam ser executados com excelência, de forma garantir a presença dos requisitos exigidos pelos cidadãos. De acordo com Rua (2012): eficiência esta relacionado com fazer bem feito, atingir o objetivo ou meta; eficácia diz respeito em atingir os objetivos e as metas dentro dos prazos previstos, com o uso racional dos recursos e efetividade esta relacionada com os resultados alcançados e os seus efeitos causados na realidade que se quer transformar.

### 2.2 Conceitos de processo:

De acordo com Oliveira (2006), processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, objetivando atender e superar as necessidades e as expectativas internas e externas de uma organização. Nesta perspectiva do autor, a funcionalidade de um processo é fundamental para identificar e agregar valor às ações desenvolvidas ao longo de um fluxo de atividades desenvolvidas pela organização. Para Cruz (2000) a definição de processos esta baseada na forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha e transforma bens e serviços com qualidade para serem adquiridos ou usados pelos consumidores finais. Neste caso, o autor salienta a importância voltada à qualidade e a satisfação do cliente externo da organização. Para Davenport (1994) processo seria uma série específica das atividades de trabalho ordenadas no tempo e no espaço, com um começo e um fim claramente definidos, ou seja, uma estrutura montada para a ação. Já na definição de Rummler e Brache (1994, p.55) processo é "uma série de etapas criadas para produzir um bem ou serviço".

### 2.3 Organizações e Processos:

Segundo Prévê (2010, p. 26), "podemos dizer que uma organização tem suas dimensões complexas suportadas por processos, mas também podem ser definidas e informadas em fluxos, os quais permitem uma leitura técnica de funcionalidade e de comunicação." Assim, as organizações sustentam as suas atividades, definem os tipos de estruturas e os comportamentos organizacionais.

Sendo assim, toda a organização pode ser visualizada por meio desta leitura se seus processos estiverem devidamente representados em fluxos, instrumento importante para a identificação de valores que se estendem por todas as tarefas, as atividades e os processos, que vão contribuir para a tomada de decisão. (Prevé 2010, p. 26).

Dentro deste contexto, tratando-se da busca de melhoria na qualidade da prestação de serviços públicos e na satisfação dos cidadãos beneficiados, a participação dos gestores públicos tem a sua função fundamental, representando o seu papel no contexto organizacional, identificando e analisando cada processo e contribuindo com elementos que permitam a funcionalidade de todas as atividades, atualizando os seus ciclos e implementando ações para a execução dos processos de forma eficiente.

### 2.4 Organizações Públicas

No âmbito da gestão pública os processos representam os elementos centrais da operação das políticas públicas, objetivando produzir um resultado positivo para a sociedade, assim, é possível entender a sua importância no âmbito das organizações públicas e a necessidade de compreender como funciona a máquina pública e a complexidade de processos por ela desenvolvidos. Segundo Prévê (2010, p. 160) "Teoricamente, a Administração Pública deveria atender a todas as demandas de seus usuários, mas por causa do seu tamanho e da sua complexidade, precisa se estruturar em segmentos específicos." Dentro deste contexto, Mendonça (2012), relata que quando se trata da necessidade da execução de processos na esfera de atuação da Gestão Pública, percebe-se a multiplicidade de operações e as suas variáveis que a envolvem conforme os modelos organizacionais nos quais estão inseridos, logo, nos deparamos com a sua magnitude, complexidade e especificidades. Para Valle e Oliveira (2009), as organizações públicas tendem a ser estruturadas de maneira funcional, com ênfase

somente nas partes que as compõe, onde cada qual é responsável por desempenhar um papel específico. De acordo com o autor, podemos entender que cada unidade funcional esta centrada apenas nas atividades que realiza e para os seus objetivos, dentro de certo isolamento e sem muita preocupação com melhores resultados para a organização como um todo. Ainda neste sentido, Mintzberg (1995) afirma que a perspectiva funcional e a característica de se focar em objetivos próprios em detrimento dos objetivos globais, podem levar ao enfraquecimento da organização. Já Valle e Oliveira (2009, p. 2) afirmam que "flexibilidade passou a ser um imperativo para lidar com a realidade contemporânea nas organizações." Neste contexto, como os processos no setor público tendem a perpassar por diversas unidades funcionais, cabe aos gestores públicos à aplicação de uma visão inovadora, mudando o foco das unidades funcionais para estruturas com perspectiva sistêmica e "ênfase na existência de um todo, ou seja, a ideia que tudo faz parte de um contexto maior" (Valle e Oliveira, 2009, p. 2). Assim, é possível analisar e compreender o sistema com um todo, trabalhando os processos de maneira integrada, coordenando pessoas e sistemas com o objetivo de incrementar o desempenho global da organização, como citado por Araújo (2011, p. 1) "O cenário organizacional é formado por circunstâncias originadas tanto no ambiente externo, segundo uma visão macro, quanto no ambiente interno, numa perspectiva micro". Observa-se que para trabalhar processos, além do conhecimento técnico sobre as funções e as atividades desenvolvidas na organização deve-se também levar em conta os seus efeitos causados fora dela, exigindo do gestor o conhecimento do comportamento organizacional. Segundo Robbins (2010, p. 7), "o comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer que as organizações trabalhem mais eficazmente."

## 2.5 Identificação do processo

Como gestor público de carreira e amparado pela bibliografia estudada é possível notar que o grande desafio da Gestão Pública esta em fornecer serviços com qualidade para atender os cidadãos, diante disto, a participação efetiva do gestor público no cotidiano da sua organização torna-se ponto fundamental neste processo de melhoria de processos. Através do conhecimento sobre o funcionamento da estrutura organizacional e do fluxo de atividades desenvolvidas

por ela, o gestor torna-se capaz de identificar e mapear os processos, permitindo a correta definição e análise dos fluxos de atividades e as possíveis intervenções para alcançar melhores resultados. Mendonça (2012, p. 41), destaca que "a identificação dos processos funciona, no espaço organizacional, como elemento importante e imprescindível para a realização de estudos que permitam correlacionar a estrutura organizacional e os trabalhos por ela executados." Neste mesmo pensamento, para Rocha (1995), o estudo realizado para identificar um trabalho é entendido como um método racional utilizado para caracterizar, decompor e interpretar um processo e com este conhecimento aprofundado torna-se possível conhecer seus atores construtivos, seu comportamento e interações. Diante do exposto, a identificação dos processos tem por finalidade entender a conexão entre a estrutura organizacional e o processamento das operações por ela realizadas, permitindo avaliar a sua eficiência. Para ajudar nesta identificação, Villela (2000), defende o uso de mapeamento de processos como sendo uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, intencionada em melhorar os processos existentes ou então implantar uma nova estrutura voltada para estes. Segundo Valle e Oliveira (2009), com o uso da ferramenta do mapeamento de processos o gestor passa compreender o funcionamento da organização e o comportamento dos processos, facilitando a análise de cada fluxo e a posterior a identificação e solução dos problemas.

## 2.6 Estruturação do processo

Como foram expostos nos conceitos sobre processos, estes representam um alinhamento de atividades para se atingir um objetivo de uma organização. Na sequência dos estudos sobre o tema, nota-se que ao identificar claramente as relações com os ambientes que cercam a organização torna-se possível a leitura do fluxo destas atividades e o entendimento global de um processo para buscar alternativas, quando necessárias, que permitam potencializar melhorias de desempenho no escopo da gestão. Observa-se que a complexidade dos processos nas organizações públicas exige que seus gestores busquem ferramentas que auxiliem a entender melhor o funcionamento interno, para então tomar decisões em concordância com os objetivos propostos. Neste contexto, Mendonça (2012, p. 46) cita que "Uma das ferramentas adotadas para a identificação e o mapeamento de processos são os Fluxogramas, ou diagramas de fluxo". Onde segundo o autor, com este recurso é possível representar detalhadamente todo o curso de um trabalho, de

forma analítica, exercendo um papel integrador entre as atividades e permitindo um aumento de comunicação no contexto organizacional. Acrescentando, Araújo (2006) relata que o fluxograma é formado pela movimentação de documentos entre as pessoas e as unidades de uma organização, capaz de assegurar fluidez desta movimentação, manter a definição das tarefas e permitir a sua leitura técnica, possibilitando uma melhor compreensão do processo.

Para Harrington (1993):

Define-se fluxograma como um método para descrever graficamente um processo existente, ou um novo processo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência no processo. (Harrington 1993, p. 103).

Para elaborar e compreender um fluxograma e torna-lo mais eficaz é preciso conhecer seus principais elementos, ou seja, seus símbolos. Segundo Mendonça (2012, p. 54) "Essa ferramenta de análise administrativa e operacional considerada como um facilitador de interpretação gráfica, presente em várias ações voltadas à tarefa de mapeamento de processos." Ainda segundo o autor, os símbolos mais utilizados na elaboração de fluxogramas do tipo horizontais que permitem a realização de uma atividade de mapeamento são:

 - Retângulo: utilizado para registrar as ações.

 - Losango: representa as decisões.

 - Triângulo: representa práticas de arquivo.

 - Retângulo de cantos arredondados: utilizado para marcar o início e o fim.

 - Documento: Considerado com autoexplicativo.

 - Entidade Externa: Caracteriza outra área da organização envolvida.

 - Setas: representa o sentido do fluxo, o movimento das ações.

A partir do mapeamento e da elaboração do fluxograma atual, passamos a ter do conhecimento do processo e das oportunidades ou problemas que estão impactando sobre a estratégica da organização, passando assim, para a reestruturação ou redesenho do fluxograma atual. Através do redesenho do fluxograma atual é possível propor as alterações que resultem em melhorias nos resultados, porém, vale salientar que de acordo com Gonçalves (2000), trabalhar com processos exige certo grau de maturidade, visto que processos envolvem pessoas e suas experiências; procedimentos complexos e robustos o suficiente para garantir a credibilidade de quem os executa. Então, neste momento de reestruturação torna-se fundamental a participação dos atores envolvidos no processo. Segundo Baldam (2007), o objetivo desta fase de redesenho é ampliar o debate sobre as atividades e procedimentos, analisando de forma crítica o atual funcionamento a fim de buscar o aprimoramento, levando em conta os objetivos organizacionais. Além disso, segundo o autor, as sugestões de mudanças devem ser compreendidas e validadas pelos envolvidos, reduzindo as resistências no momento da sua implantação.



### 3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

#### 3.1 Descrição geral da organização

O Departamento de Meio Ambiente está inserido na Secretaria Municipal de Agropecuária e Meio Ambiente da Prefeitura Municipal de Lapa, Estado do Paraná, onde também está integrado o Departamento de Agropecuária. De acordo com a Lei Municipal nº 1624/02, disponível em: <http://www.lapa.pr.leg.br>, no *Link*: Leis - leis municipais, ao departamento de meio ambiente compete: o planejamento operacional e a formulação, coordenação e execução das políticas públicas voltadas à manutenção e conservação ambiental de forma sustentável. Suas principais atuações são: gerenciamento de resíduos sólidos; conservação da flora e da fauna; recuperação e conservação de fundos de vale; arborização urbana; entre outros assuntos ambientais de âmbito municipal, entre eles, o atendimento de solicitações de serviços ambientais de responsabilidade do município, como: solicitação de carta de anuência e certidão de uso e ocupação do solo; licença prévia ambiental de âmbito municipal; solicitação de corte e podas de árvores no perímetro urbano; reclamações e denúncias. A equipe técnica deste departamento é formada por apenas três funcionários, os quais são responsáveis por: atender o público, emitir documentos, realizar educação ambiental, elaborar projetos e atender as solicitações de serviços, necessitando do apoio técnico do Departamento de Agropecuária para dar suporte nestes atendimentos, tornando ainda mais necessário o uso ferramentas de gestão que possibilitem o melhor entendimento sobre o comportamento e o funcionamento do fluxo de atividades, visando aperfeiçoar o processo, pois, na outra ponta está a necessidade do cidadão.

#### 3.2 Diagnóstico da situação-problema

Como servidor público municipal atuando no Departamento de Agropecuária, participo ativamente do processo dando suporte principalmente na realização das

vistorias ambientais solicitadas, tendo acesso direto ao cotidiano do Departamento de Meio Ambiente, onde ocorreu o ambiente de pesquisa. Assim, foi possível observar que o fluxo de atividades que se inicia com o recebimento das solicitações de serviços a este departamento, até ao seu estágio final, necessita de melhoramentos. A situação-problema ficou evidente através identificação e análise do processo realizado pela utilização da observação simples, a qual proporcionou uma visão realista do seu funcionamento e, através do acompanhando do fluxo das atividades e da procura em compreender a maneira como ocorriam os seus procedimentos. Fato reforçado com a realização de entrevistas informais com os atores envolvidos, onde tanto os relatos dos técnicos que atendem as solicitações como dos cidadãos que solicitam os serviços davam conta da morosidade no seu ciclo, principalmente em decorrência de etapas desnecessárias e pelo fato da falta de comunicação entre as partes, pois, o local de entrada das solicitações de serviços está aproximadamente a 700 metros de onde trabalham os técnicos que realizam estes serviços (conforme anexo I).

Entre os maiores problemas identificados estão:

- O Departamento de Protocolo não possui o conhecimento técnico para dar as informações básicas ao solicitante e devido ao fato da diversidade de serviços não existe um *check list* da documentação necessária, assim, muitas vezes a solicitação é devolvida por falta de documentações, reiniciando o processo.
- A falta de contato inicial do solicitante com os técnicos dificulta a comunicação entre ambos, fator fundamental, pois, o solicitante pode passar informações importantes aos executores dos serviços, resultando em melhoria da eficiência interna, rapidez e qualidade na prestação dos serviços, atendendo as necessidades e a satisfação do cidadão.
- Além de solucionar os problemas acima citados, a entrada das solicitações diretamente no Departamento de Meio Ambiente, bem como, a entrega do parecer final diretamente ao solicitante no final do processo eliminaria duas atividades obsoletas, sendo: o envio da solicitação do Departamento de Protocolo ao Departamento de Meio Ambiente e posteriormente a devolução do Departamento de Meio Ambiente ao Departamento de Protocolo, após a análise final.

## 4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SITUAÇÃO-PROBLEMA

### 4.1 Proposta técnica

Embasado na revisão bibliográfica deste trabalho foi possível o entendimento sobre o tema gestão processos, sua importância para as organizações e o uso de ferramentas que possibilitam aperfeiçoar os seus procedimentos. O próximo passo foi à identificação dos pontos críticos e as possibilidades de melhorias e para aprofundar esta discussão, buscar subsídios e evitar conflitos com a equipe que já realiza este trabalho, foi promovido diversas reuniões de equipe onde foram abordados os principais problemas levantados pela equipe técnica do departamento e analisados os relatos negativos dos beneficiários destes serviços. A partir daí, foram identificados os pontos críticos e analisadas as possíveis intervenções para melhorar o fluxo das atividades, culminando com a decisão da necessidade de estruturação do processo de recebimento e atendimento das solicitações ao departamento.

#### 4.1.1 Plano de implantação

Em conjunto com os técnicos que desenvolvem esta atividade no cotidiano, foi iniciado o mapeamento do processo, onde foi analisado todo o conjunto de atividades que ocorrem do início ao fim do processo, permitindo o compreender como de fato as atividades são realizadas, revelando os problemas enfrentados, os gargalos e as ineficiências. Verificou-se que as questões problemáticas desse processo estão relacionadas com as atividades obsoletas citadas anteriormente, as quais devem ser eliminadas, como também, pela a falta de comunicação entre os solicitantes dos serviços e a equipe técnica que os executam, fatos que estão influenciando diretamente na qualidade do nível de atendimento, nos objetivos da instituição e no cumprimento da sua missão; atender com excelência.

Após a identificação do processo e do fluxo das atividades atuais, foi possível elaborar o fluxograma apresentado abaixo, permitindo identificar os pontos críticos para futuras intervenções.

### Fluxograma atual do processo de solicitações e atendimentos do Departamento de Meio Ambiente da Lapa - PR.

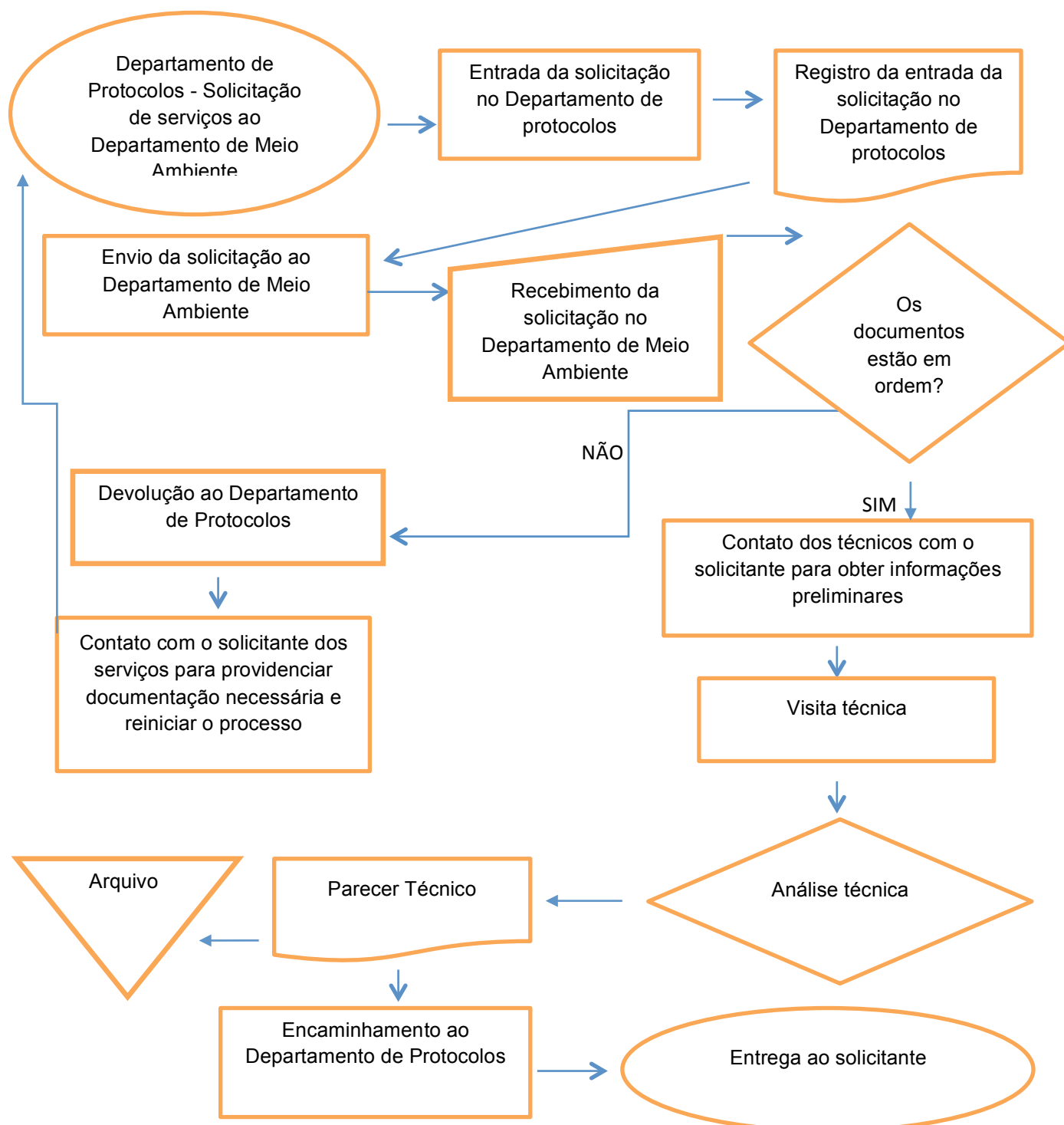


FIGURA 1 - Fonte: Elaborado pelo autor.

A elaboração do fluxograma atual que descreveu o processo de recebimento e atendimento de solicitações ao Departamento de Meio Ambiente, permitiu um melhor entendimento do funcionamento deste processo e a definição das responsabilidades de cada etapa, permitindo a elaboração do redesenho do processo conforme a proposta de fluxograma apresentado a seguir:

**Proposta de fluxograma para atendimento de solicitações ao Departamento de Meio Ambiente – Lapa – PR.**

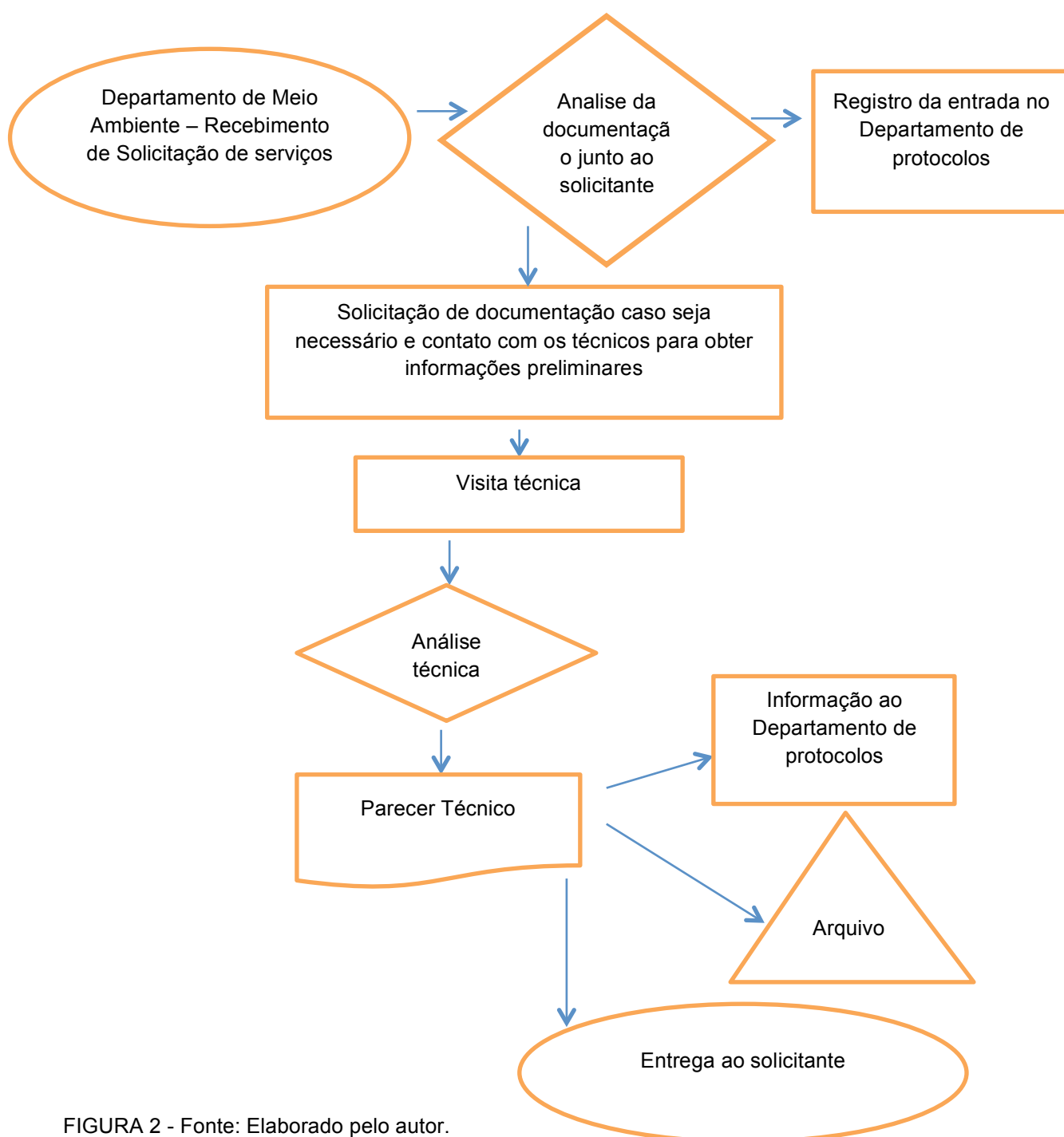


FIGURA 2 - Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com esta proposta de fluxograma o processo inicia com as solicitações sendo protocoladas diretamente no Departamento de Meio ambiente, eliminando uma etapa do fluxograma anterior e oportunizando o primeiro contato entre o solicitante e os técnicos que executam os serviços, possibilitando absorver informações importantes para auxiliarem na melhor qualidade do atendimento, como também, evitar a falta de documentação necessária que causa interrupção no andamento do processo. Após o recebimento da solicitação, o Departamento de Meio Ambiente faz o lançamento do processo via *intranet* nos arquivos do Departamento de Protocolos, permitindo a sua consulta juntamente com os demais processos protocolados no município e em seguida parte para o atendimento da solicitação. No final do processo, o parecer técnico será entregue diretamente ao solicitante, eliminando outra etapa do processo. Cabendo então a informação do parecer ao Departamento de Protocolos e o arquivamento da documentação.

#### 4.1. 2 Recursos

Os recursos necessários para implantação desta proposta se resumem apenas nos recursos humanos, envolvendo os servidores que já desenvolvem o processo estudado, os servidores do Departamento de Informática para adequarem o sistema *intranet* existente na prefeitura, sendo, portanto perfeitamente viável, permitindo a informação direta entre o Departamento de Meio Ambiente e o Departamento de Protocolos e, dos servidores da Secretaria de Comunicação para divulgarem as mudanças ocorridas. Não serão necessários investimentos em mão de obra terceirizada ou equipamentos, somente adequação daqueles já utilizados pela máquina pública, tornando o aporte de recursos financeiros insignificantes.

#### 4.1.3 Resultados esperados

A partir da sugestão proposta do novo fluxograma para o processo de solicitação e atendimento de serviços ao Departamento de Meio Ambiente da

Prefeitura municipal da Lapa - PR torna-se evidente a necessidade da sua implantação para assegurar que este processo seja executado de forma eficiente e com eficácia, permitindo que a organização possa atingir as suas metas e agregar valor aos seus clientes/cidadãos. Nota-se que a adoção de pequenas adaptações e mudanças na rotina de trabalho e execução das atividades, sem a necessidade de custos adicionais de capital, será fundamental para otimizar recursos humanos, minimizar o tempo de atendimento e aumentar a qualidade na prestação dos serviços e conseqüentemente maximizar a satisfação dos cidadãos. Entre as principais vantagens encontradas quando se compara o fluxograma atual com a proposta de fluxograma a ser implantada estão:

- Eliminação de etapas desnecessárias; Minimiza o tempo de atendimento, melhora o fluxo de atividades e otimiza os recursos disponíveis.
- Aumento da Comunicação; Primordial para o planejamento, execução e avaliação dos serviços prestados, influenciando diretamente na qualidade e na eficiência.

#### 4.1.4 Riscos e problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Como toda mudança é passível de gerar resistências e conflitos, será normal que no início da implantação do novo modelo de fluxograma alguns problemas possam ocorrer. Entre os problemas mais relevantes e as medidas que podem ser adotadas que foram levantados nos debates com os atores envolvidos, pode-se citar:

- Convencer os níveis superiores; Apresentar a nova proposta de fluxograma com argumentos sólidos sobre as melhorias que ocorreram no desenvolvimento do processo, na otimização dos recursos, no aumento do nível do atendimento e conseqüentemente na satisfação do cidadão, o que se reflete em marketing de gestão.
- A falta de adaptação dos funcionários com o novo fluxo de atividades; Deve ser prevenida com treinamentos e com o conhecimento detalhado do novo fluxograma, bem como, das vantagens que a mudança proporcionará.

- A falta de conhecimento do público sobre a mudança do local para protocolar as solicitações; Deve-se adotar junto a Secretaria Municipal de Comunicação um trabalho de divulgação em massa, atingindo os programas de radiodifusão local, jornais de circulação no município, site da prefeitura, cartazes, entre outros.
  
- A necessidade da participação e cooperação de outros departamentos para viabilizar as mudanças, como por exemplo, o Departamento de Protocolos, o Departamento de Informática e a Secretaria Municipal de Comunicação: Neste caso, o convencimento dos níveis hierárquicos superiores sobre as vantagens deverá ser trabalhado para que cada setor esteja comprometido com a mudança.



## 5. CONCLUSÃO

Toda minha experiência como servidor público municipal exercida por mais de quinze anos, somadas com meus conhecimentos acadêmicos e a extensa pesquisa bibliográfica composta por autores renomados sobre o assunto, as quais foram necessárias para realização deste trabalho, permitiram entender que muitas ações ainda deveram ocorrer na busca contínua de alcançar a excelência organizacional na administração pública. Atualmente, esta necessidade de melhoria de gestão torna-se mais evidente pela exigência cada vez maior dos cidadãos por resultados, principalmente através do oferecimento de serviços públicos com qualidade e eficiência no uso dos recursos públicos. É possível identificar também que entre as maiores dificuldades encontradas pelos gestores para realizar um atendimento que satisfaça o cidadão está o excesso de burocracia e a escassez de recursos. Cabe então o uso de ferramentas de gestão pública capaz de promover o desenvolvimento de processos de forma eficiente e eficaz. Entre estas ferramentas estão o mapeamento e a estruturação de processos.

Esta ferramenta de gestão permite o aperfeiçoamento do processo, tornando-o mais eficaz e eficiente, garantindo respostas de qualidade ao cidadão. Neste contexto, este trabalho teve como objetivo identificar possíveis ações de melhorias em um processo isolado que ocorre dentro de um departamento público, a partir do mapeamento do processo, sua estruturação e a apresentação de uma nova proposta de fluxograma que poderá ser aplicada pela organização. Portanto, com os resultados apresentados pode-se concluir que esta ferramenta de gestão pode ser aplicada nas instituições públicas como um diferencial para minimizar o trâmite burocrático e aperfeiçoar o uso dos recursos disponíveis, aumentar o nível do atendimento e a satisfação dos cidadãos, garantindo o cumprimento da missão da organização. Espera-se que a apresentação desta nova proposta demonstre o potencial de geração de melhores resultados, inspirando todos os gestores públicos a repensarem a forma como atuam nas suas organizações e buscarem a melhoria contínua dos processos em busca da excelência organizacional, garantindo a satisfação dos cidadãos, o bem estar social e a melhor imagem da administração pública e de seus gestores perante a sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. de. **Organizações e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006. v. I e II.
- ARAÚJO, L. C. G. de. *et al.* **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. / Luiz César G. de Araújo; Adriana Amadeu Garcia; Simone Martines - São Paulo: Atlas, 2011.
- BALBAM, R. *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócios: Business process Management**. São Paulo: Erica, 2007.
- CRUZ, T. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas, RAE - Publicações: São Paulo, v. 40, nº 1, jan/mar. 2000.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando métodos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- LAPA, PR. **Lei Nº 1624, de 28 de maio de 2002**: Altera a lei 1521, cria a Secretaria de Agricultura e Meio Ambiente. Disponível em: <<http://www.lapa.pr.leg.br>>. Acesso em: 08 dez. 2015.
- MENDONÇA, R. R. S. de. **Processos Administrativos** - 2 ed. reimp. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, D. P. R. de. **Administração de Processos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- PRÉVE, A. D. *et al.* **Organização, processos e tomada de decisão**/ Altamiro Damian Préve, Gilberto de Oliveira Moritz, Mauricio Fernandes Pereira. - Florianópolis: departamento de Ciências da Administração/UFSC: CAPES: UAB, 2010.
- ROBBINS, S. P. *et al.* **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**/ Stephen P. Robbins, Timothy A. Judle, Felipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. - 14 ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROCHA, L. O. L. da. **Organizações e Métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 1995.
- RUA, M. G. **Políticas públicas** 2 ed. reimp. - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2012.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das organizações: uma abordagem prática para transformar organizações através da reengenharia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** 2000. 182 f. - Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<http://www.teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

## ANEXO I

Mapa de localização dos Departamentos.



Imagens: Google Earth