

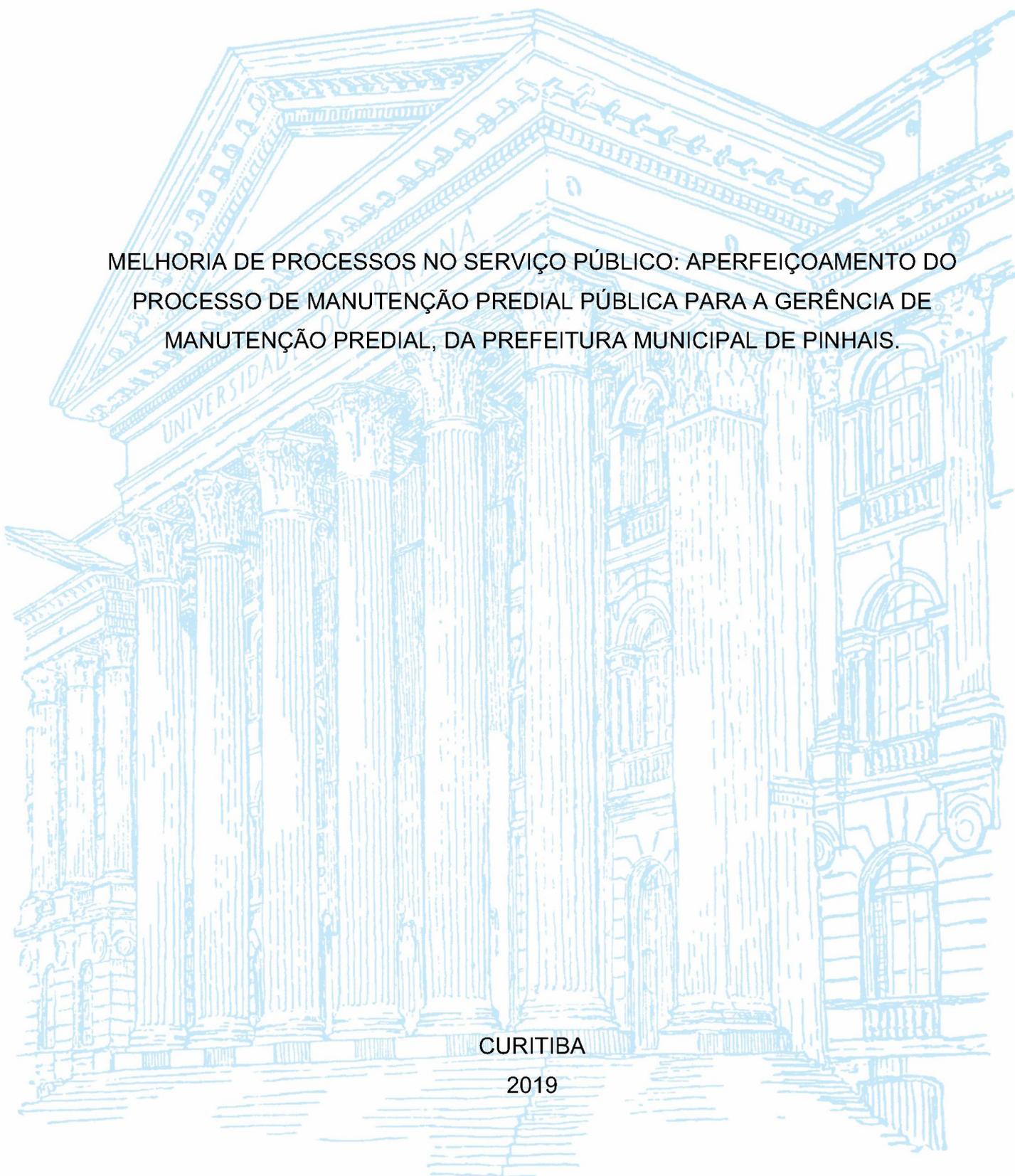
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GRACIELI REGINA PASINATO

MELHORIA DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO: APERFEIÇOAMENTO DO
PROCESSO DE MANUTENÇÃO PREDIAL PÚBLICA PARA A GERÊNCIA DE
MANUTENÇÃO PREDIAL, DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS.

CURITIBA

2019



GRACIELI REGINA PASINATO

MELHORIA DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO: APERFEIÇOAMENTO DO
PROCESSO DE MANUTENÇÃO PREDIAL PÚBLICA PARA A GERÊNCIA DE
MANUTENÇÃO PREDIAL, DA PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS.

TCC apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Setor de Coordenação de Integração de Políticas de Educação a Distância, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof^ª. Lorena Lucena Furtado

CURITIBA

2019

Dedico este trabalho ao meu pai que continuamente contribui com meus estudos, ao meu esposo Daniel, por estar ao meu lado sempre que precisei e à minha amada filha Alice.

AGRADECIMENTOS

Ao Secretário Municipal de Obras Públicas - SEMOP - da Prefeitura de Pinhais Mário Stier, bem como ao Diretor do Departamento de Edificações, Projetos e Manutenção Predial Pública Emerson Santana, que permitiram a realização deste projeto dentro da instituição. Agradeço, especialmente, ao Ezequiel Teodoro da Silva que proporcionou o convite para atuar com o Grupo Interno da Qualidade da SEMOP. Também ao Gerente Francisco Silva Ceolin e ao Fiscal de Contrato Marcos Pasinotto, que contribuíram significativamente com este trabalho.

Aos professores, tutores, coordenadores e à equipe administrativa do Curso de Pós Graduação em Gestão Pública, por todo esforço envolvido na manutenção deste curso, tão importante para o desenvolvimento do Gestor Público, auxiliando na melhoria contínua da prestação dos serviços públicos.

À orientadora Prof^a. Lorena Lucena Furtado, pela colaboração durante o desenvolvimento deste projeto.

"O que não pode ser medido, não pode ser gerido"

(DEMING)

RESUMO

A melhoria contínua, bem como a identificação de novos métodos mais eficientes, eficazes, efetivos e econômicos de execução de processos, já é uma realidade em diversas instituições privadas no Brasil. Com isto, as organizações públicas tem se utilizado de inúmeras dessas técnicas para aperfeiçoar os serviços prestados à população. Não diferente está o posicionamento da Prefeitura Municipal de Pinhais, que está em busca da implantação da gestão da qualidade por meio das Normas estabelecidas pela ISO 18091:2014. Deste modo, este projeto constitui uma avaliação específica da situação atual do processo de manutenção predial pública, da gerência de manutenção predial da Prefeitura Municipal de Pinhais, bem como a apresentação de propostas de melhorias à estes procedimentos. Para o desenvolvimento deste trabalho foram necessárias coletas de informações de referenciais teóricos relacionados ao gerenciamento de processos de negócios, sistema de gestão da qualidade, análise das Normas ABNT NBR ISO 9001:15 e 18091:2014, além de um estudo das organizações públicas do executivo federal e municipal. Os resultados apresentam a necessidade de mudança com um novo padrão de gerenciamento do processo. Assim, percebe-se que o atual e manual modelo empregado, não trás toda a bagagem indispensável para adequação da gestão da qualidade pretendido pela Prefeitura. Apresenta-se a proposta de implantação da automação deste processo, buscando o ganho almejado pela instituição.

Palavras-chave: Gestão Pública. Processos. Qualidade. ISO 18091:2014. Prefeitura Municipal de Pinhais. Automação.

ABSTRACT

The continuous improvements, as well as the identification of new, efficient and inexpensive methods of processes execution, is already a reality in many private institutions in Brazil. Taking that into consideration, public organizations have been using numerous of these techniques to refine the services provided to the population. The city hall of Pinhais is, with that in mind, in search of the implementation of quality management by means of the standards established by ISO 18091:2014. Thus, this project forms a specific evaluation of the actual situation of the public buildings' maintenance, of the management of public buildings' maintenance in Pinhais, as well as presenting proposals of improvements to these procedures. For the development of this job was necessary collecting informations of theoretical references related to the management of business processes, quality management, an analysis of the standards ABNT NBR ISO 9001:15 and 18091:2014, and a study of public executive organizations in federal and municipal scales. The results present the need for change, with a new pattern of processes management. Therefore, it is perceived that the manual model today installed does not bring the necessary weight necessary for management adequation of the processes, looking forward to the gain of the institution.

Key words: Public management. Processes. Quality. ISO 18091:2014. City Hall of Pinhais. Automation

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Fluxograma de ações para o suso do Guia de Implementação da ISO 18091:14	25
FIGURA 2 – Modelo de processo de melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade	26
FIGURA 3 – Fluxograma do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais	43
FIGURA 4 – Busca de <i>Workflow</i>	44
FIGURA 5 – Indicação de <i>Workflow</i>	44
FIGURA 6 – Modelo de Formulário de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais	45
FIGURA 3 – Envio da Solicitação	45
FIGURA 3 – Relação de Recursos x Capacidades	49

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Mapeamento do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais, apresentação das ações, objetivos e público-alvo	34
QUADRO 2 – Mapeamento do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais, apresentação do mapeamento	35
QUADRO 3 – Mapeamento do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais, apresentação dos indicadores	36
QUADRO 4 – Escopo do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais	38
QUADRO 5 – Análise <i>Swot</i> do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais	40
QUADRO 6 – Cronograma de Implantação da Automação do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais	46
QUADRO 6 – Plano de Ação da Implantação da Automação do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais	47
QUADRO 6 – Recursos Necessários para a Implantação da Automação do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais	50

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BPM	- <i>Business Process Management</i>
GMAP	- Gerencia de Manutenção Predial Pública
BSC	- <i>Balanced Scorecard</i>
OMG	- <i>Object Management Group</i>
SEMOP	- Secretaria Municipal de Obras Públicas
ISO	- Secretaria Municipal de Obras Públicas
ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	- Norma Técnica
CGM	- Controladoria Geral do Município
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
PPA	- Plano Plurianual
LDO	- Lei das Diretrizes Orçamentárias
LOA	- Lei Orçamentária Anual
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
TCE-PR	- Tribunal de Contas do Estado do Paraná
DEDIF	- Departamento de Edificações, Projetos e Manutenção Predial Pública
CENFORP II	- Centro de Formação de Profissionais da Educação

LISTA DE SÍMBOLOS

² - quadrado

R\$ - moeda nacional brasileira

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 JUSTIFICATIVA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 METODOLOGIA.....	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	20
2.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS - BPM	20
2.2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	21
2.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade no Serviço Público.....	22
2.2.2 Norma ABNT NBR ISO 9001:2015	23
2.2.2.1 Norma ABNT NBR ISO 18091:2014	24
2.3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	28
2.3.1 O Serviço Público.....	28
2.3.2 O Poder Executivo Federal	29
2.3.2.1 O Poder Executivo Municipal	29
3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	31
3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: A PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS	31
3.2 A GERÊNCIA DE MANUTENÇÃO PREDIAL PÚBLICA.....	32
3.3 DETERMINAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	33
3.3.1 Modelo atual do processo de solicitação de manutenção predial pública para a Gerência de Manutenção Predial Pública	33
3.3.2 Método utilizado para realização do diagnóstico	33
3.3.2.1 Mapeamento do Processo.....	34
3.3.2.2 Escopo do Processo.....	37
3.3.2.3 Análise <i>Swot</i>	39
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	42
4.1 DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS	42
4.2 PROPOSTA TÉCNICA.....	42
4.2.1 Plano de implantação do novo modelo	46
4.2.2 Recursos	50
4.2.3 Resultados Esperados	51

4.2.4 Riscos e medidas resolutivas.....	51
5 CONCLUSÕES	52
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	52
REFERÊNCIAS.....	54
ANEXO 1– INSTRUÇÃO DE TRABALHO SOLICITAÇÃO DE MANUTENÇÃO PREDIAL PÚBLICA.....	57

1 INTRODUÇÃO

A busca pela excelência organizacional, maior controle e efetivação das ações com um menor custo, são cada vez mais fundamentais para o bom gerenciamento institucional. A melhoria de processos é essencial para a sobrevivência dessas organizações. Aperfeiçoar continuamente as técnicas e aprimorar a qualidade da gestão é um esforço constante para suprir as exigências dos usuários. Além disso, maximizar todas essas ações e minimizar custos é um grande desafio na atualidade (GODOY; BELINAZO; PEDRAZZI, s/a).

Não diferente, essas mudanças estão ocorrendo, também, nas Organizações Públicas, que identificam essas necessidades de implantação de melhores práticas de gestão. A análise dos processos, por meio de mapeamento, a identificação de possíveis melhorias, bem como a implementação de ações que auxiliam na medição dos mais diversos indicadores, são fundamentais para a aplicação e investigação da eficácia, eficiência, efetividade e economicidade dos atos públicos, para verificação do alcance das metas estabelecidas (CAULLIRAUX; YUKI, 2004).

Outro ponto fundamental na melhoria de processos da gestão pública esta relacionada a Lei de responsabilidade fiscal. Buscar métodos de procedimentação do trabalho auxilia na transparência das ações. Quando se conhece a operacionalização como um todo, fica mais fácil apresentá-la para a comunidade (SACRAMENTO; PINHO, 2007).

Neste contexto, a Prefeitura Municipal de Pinhais tem realizado diversas práticas na busca do aperfeiçoamento dos processos, contribuindo significativamente com a transparência das ações. Uma das principais atitudes com relação à isto é o esforço em conseguir a certificação da qualidade Norma Técnica ABNT NBR ISO 18091:2014¹. A Gerência de Manutenção Predial Pública, da Prefeitura de Pinhais é um órgão interessado em aprimorar significativamente o seu

¹ Segundo o Guia de Implementação Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 em Prefeituras, "a ABNT NBR ISO 18091 – Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001 em prefeituras – pode ser aplicada em pequenos Municípios. A ABNT NBR ISO 18091, por sua vez, explica de que forma a ABNT NBR ISO 9001, utilizada por milhões de organizações públicas e privadas em todo o mundo, pode inspirar a área pública municipal a adotar práticas similares, respeitadas as suas peculiaridades". Disponível em: <<http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca/files/upload/anexos/pdf/e66ff6820f1af993c94cb65d9fd08f47.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2019.

processo, pois a sua funcionalidade é de extrema importância no desempenho das atividades da organização como um todo.

Sendo assim, este projeto aborda o uso do gerenciamento de processos de negócios - BPM, utilizando às técnicas de gestão da qualidade, além da realização de uma análise de como um processo manual e pouco estruturado, pode apresentar falhas passíveis de serem prevenidas por meio da implementação de métodos de gestão com máxima eficiência do controle das ações, promovendo a maior governança do processo.

Portanto, o objetivo central deste trabalho é a elaboração de uma análise detalhada do processo de solicitações das manutenções prediais públicas, que ocorrem no âmbito da Prefeitura de Pinhais, bem como a apresentação de uma proposta técnica para o aperfeiçoamento do processo.

1.1 JUSTIFICATIVA

A Gerência de Manutenção Predial Pública da Prefeitura Municipal de Pinhais realiza as tratativas das solicitações de manutenções prediais que ocorrem no âmbito das edificações sob o domínio da administração pública municipal.

Justifica-se este projeto, pois o atual processo de solicitação, recebimento, efetivação e controle dessas manutenções não permite uma visão ampla, com um maior acompanhamento, emissão de relatórios e avaliação de indicadores de desempenho para tomadas de ações de gestão mais rápidas e efetivas, uma vez que são realizadas via planilhas e *e-mails*. Assim, os instrumentos utilizados necessitam aperfeiçoamento, aprimorando a gestão do processo, ampliando as possibilidades de análises e tratativas das solicitações de manutenção.

Outro ponto relevante para o desenvolvimento deste é o atual cenário da Prefeitura de Pinhais que, segundo a Controladoria Geral do Município - CGM (2015), é o primeiro município brasileiro, convidado pelo Comitê Brasileiro da Qualidade - ABNT/CB-25, à inicializar o processo de efetuação do Projeto-Piloto de implementação da Norma Técnica ABNT NBR ISO 18091:2014.

Desta forma, a normatização, mapeamento do processo, definição de indicadores, mensuração de resultados e automação de processos são etapas fundamentais para que o município alcance a certificação. Hoje, inúmeras atividades da Prefeitura foram automatizadas, existindo apenas na forma de processos

eletrônicos via *workflow*², em um sistema contratado pela organização denominado *SE Suite*³. Espera-se que com a automação do processo, tratado neste trabalho, e a integração das informações, diminua-se a ineficiência operacional.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho tem como objetivo elaborar uma análise do processo de solicitações de atendimentos para realização da manutenção predial das edificações públicas da Prefeitura Municipal de Pinhais e propor uma melhoria deste processo por meio da automação.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral é desenvolver uma proposta para implantação de melhorias do processo de manutenção predial pública, voltado aos atendimentos das solicitações de manutenções, que ocorrem nas edificações públicas do município de Pinhais, automatizando o método já existente, que apresenta problemas atrelados à falta de controle destas solicitações de manutenções, bem como a dificuldade na emissão de relatórios e mensuração de resultados, por meio de indicadores, desta ação.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Elaborar um diagnóstico do atual processo de solicitações de manutenções prediais públicas realizadas pelos servidores das edificações públicas da Prefeitura de Pinhais;

² Segundo a Wikipédia (2018), *workflow* é um fluxo de trabalho com seguimento de etapas e definição de conjunto de regras de transmissão de documentos de um local para outro, imprescindíveis para a realização da automação de processos. Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Fluxo_de_trabalho>. Acesso em: 07 jan. 2019.

³ Conforme informação do Portal da Soft Expert, SE Suite "SoftExpert Excellence Suite é a solução mais completa e modular para atender colaborativamente todas as demandas críticas para a excelência no desempenho organizacional em um único ambiente integrado.<<https://www.softexpert.com/pt-br/solucao/softexpert-excellence-suite/>>. Acesso 07 jan. 2019.

- b) identificar os pontos fortes e pontos fracos do atual processo de solicitação de manutenção predial;
- c) sugerir uma proposta de melhoria do processo atual baseada no diagnóstico obtido e
- d) apresentar um plano de implantação do novo modelo

1.3 METODOLOGIA

Para a execução deste projeto, a metodologia utilizada é a realização da pesquisa bibliográfica, que conforme Gil (2002 citado por MEDEIROS, p.251) "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos", com o propósito de fundamentar o trabalho. Desta forma, buscando na literatura disponível, referencias pertinentes a conceituação do tema de gerenciamento de processos de negócios, destacando as condições necessárias para sua aplicação almejando a melhoria continua. Posteriormente procurou-se compreender as propriedades engajadas na implantação dos sistemas de gestão da qualidade. Para complementar a revisão bibliográfica, foi necessário compreender o funcionamento das Normas: ABNT NBR ISO 9001:15 e 18091:14, sendo que está ultima fundamenta todo o processo de gestão da qualidade do órgão analisado. Além disso, outro fator a elencar é a busca de referencial teórico quanto ao funcionamento das organizações públicas, especialmente as municipais, processo este que auxiliou na compreensão da aplicabilidade da gestão da qualidade em instituições do poder executivo municipal.

A próxima etapa da metodologia baseou-se na análise *in loco* do processo em questão, identificando os quesitos críticos do sistema. Neste momento observou-se que a própria equipe que faz parte do processo e a alta direção, tem a intenção de realizar uma melhoria para o mesmo, porém não definindo como proceder e nem qual a melhor sistematização a ser aplicada.

Por fim, após todos os diagnósticos anteriores, são elencadas as possíveis oportunidades de melhoria para o processo, com a elaboração de uma proposta técnica, embasada nos conhecimentos adquiridos na pesquisa bibliográfica. Esta proposta será aplicada pela própria equipe com o auxílio de outros departamentos envolvidos no processo de gestão da qualidade da instituição em questão.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para compreensão do contexto de processos, é necessário buscar diversos entendimentos, desta forma, a revisão da literatura consistirá da apresentação de conceitos teóricos do que é gerenciamento de processos de negócios - BPM, conhecer quais são as variáveis envolvidas na implantação do sistema de gestão da qualidade, bem como assimilar especificamente as Normas ABNT NBR ISO 9001:2015 e ISO 18091:2014, sendo esta última na qual a instituição, analisada neste projeto, está em busca da certificação.

Também é necessário explicitar maiores esclarecimentos quanto ao funcionamento das organizações públicas, particularmente as do âmbito do Poder Executivo Municipal.

2.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS - BPM

Os processos são agrupamentos de atividades, que acontecem em todos os níveis das organizações, para que a instituição exista, é necessário que estes processos ocorram. Sendo assim, entender o funcionamento destes processos, bem como incrementar as vantagens provenientes da sua admissão, são primordiais para agregar e gerar valor aos serviços ofertados os clientes (NETO; JÚNIOR, 2008, p.2). Conforme descrevem Baldam; Valle; Rozenfeld (2014) "o propósito de qualquer processo é transformar uma entrada qualquer (energia, informação, materiais ou, clientes) em uma ou mais saídas, com maior valor econômico ou social".

Em se tratando de Gerenciamento de Processos de Negócios, BPM, segundo a OMG⁴, (2010 citado por SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012, p. 262) "é um conjunto de técnicas para a melhoria contínua e interativa dos processos de negócio de uma organização". Reafirmando, quando trata-se de processos de negócios, De Sordi (2008, citado por NETO; JÚNIOR, 2008, p. 2) conceitua como sendo "fluxos de trabalho que permitem atender a um ou mais objetivos da organização e que agregam valor do ponto de vista do cliente". Este Gerenciamento

⁴ Conforme descrito pela Wikipédia, a "*Object Management Group*, ou OMG, é uma organização internacional que aprova padrões abertos para aplicações orientadas a objetos. Esse grupo define também a OMA (*Object Management Architecture*), um modelo padrão de objeto para ambientes distribuídos". Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Object_Management_Group>. Acesso em: 6 fev. 2019.

de processos de Negócios, permite que as instituições atinjam suas metas por meio da administração, do controle e da melhoria dos processos gerenciais fundamentais.

Para tornar ainda mais eficiente este gerenciamento, é preciso aplicar o uso de instrumentos tecnológicos,

os processos são cada vez mais automatizados, sendo executados através de ferramentas de software e, por isso, passam a ter uma natureza técnica e dos negócios, pois envolvem tanto questões tecnológicas, como as regras de negócios embutidas neles.

Neste contexto, uma diversidade de tecnologias suporta as atividades estratégicas ou operacionais, tornando a arquitetura mais disseminada e diversificada à medida que a organização se relaciona com outras organizações e clientes. Em função do aumento da complexidade, sistemas de informações estão cada vez mais sendo utilizados no suporte e automatização de processos (NETO; JÚNIOR, 2008, p. 4).

Sendo assim, revisar e automatizar um processo existente, auxilia na sua gestão, tornando-se uma ferramenta fundamental para o controle das ações deste processo, servindo essencialmente para armazenamento, recuperação e gerenciamento de dados.

2.2 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE

Com os preceitos mais difundidos em meados da década de 80, o Sistema de Gestão da Qualidade surgiu como uma opção as recentes buscas de negócios que atendessem as grandes exigências do mercado consumidor (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004). Segundo Vieira (1996 citado por LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004) "o foco passou a ser uma maior integração de todas as etapas do processo, desde o planejamento, até a execução final. Assim, revelou-se ênfase maior na dimensão humana, principalmente quanto ao envolvimento e participação mais intensa dos empregados no processo produtivo"

Os aspectos que norteiam os conceitos de qualidade estão associados aos sentidos de conformidade à critérios pré estabelecidos sendo essenciais à colocação estratégica da instituição junto ao mercado. Posteriormente estes sentidos foram ampliados passando a refletir a busca de satisfação, além dos clientes, para também todos os *stakeholders*⁵ (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004). Sendo assim, tal qual

⁵ De acordo com Dicionário Financeiro, *stakeholders* são "grupo de interesse... pessoas que possuem algum tipo de interesse nos processos e resultados da empresa... Estes podem ser, além dos processos e resultados, também no planejamento dos projetos ou dos negócios, de modo positivo ou negativo. A quantidade de *stakeholders* demonstram a visibilidade e a importância que os

Cerqueira (1994 citado por ALBERTON, 1999, p. 16) "gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua". A aplicação desses métodos ocasionam transformações importantes nas empresas, sendo que execução conjunta com outros métodos apresenta maior efetividade (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004).

Assim, além das ferramentas de gestão da qualidade especificadas anteriormente, diversas organizações realizaram a adoção do *Balanced Scorecard* - BSC⁶, sendo um dos mais habilidosos sistema de medição e "avaliação de desempenho empresarial e de gestão estratégica", estabelecendo proporções "financeiras e não-financeiras" (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004).

Desta forma,

quando se utiliza o BSC, fica estabelecida uma relação de causa e efeito entre todos os indicadores essenciais para a organização: operacionais, financeiros e estratégicos(...) no modelo *Balanced Scorecard*, indicadores adequados devem estar balanceados, e devem contemplar os critérios de quantidade, qualidade, custos e prazos em relação às metas traçadas (LIMA; CAVALCANTI; PONTE, 2004).

O ato composto por Gestão da Qualidade e BSC, tendem a apresentar resultados mais expressivos em termos orçamentários, com relação à aplicação somente da Gestão da Qualidade.

2.2.1 Sistema de Gestão da Qualidade no Serviço Público

Durante o último século a iniciativa privada buscou implementar e aprimorar inúmeras técnicas de gestão da qualidade. Procurou-se desenvolver métodos internos administrativos que auxiliassem no aperfeiçoamento das ações, bem como a redução de custos e uma entrega cada vez mais efetiva de atendimento ao cliente. Porém, nas instituições públicas as tratativas com relação ao tema são bem recentes, marcadas em especial no final do século passado, isso graças aos bons exemplos das organizações particulares e, também, na exigência de excelência na prestação de serviços públicos.

projetos da empresa possui. Disponível em: < <https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-sao-stakeholders/>>. Acesso em: 06 fev. 2019.

⁶ Segundo Lima; Cavalcanti; Ponte, "o BSC é uma ferramenta que combina uma filosofia de trabalho com uma balanceada síntese de informações, para que os membros da alta direção tenham uma ampla visão do contexto"(2004).

Segundo Gomes (1997 citado por ALBERTON, 1999), o sistema de gestão da qualidade no órgão público “pode ser vista como um amplo processo de mudança cultural cujo principal objetivo é modificar as relações institucionais, transformando chefes e subordinados em parceiros que busquem atingir as metas da organização.” Este olhar transformador, permite as instituições públicas maior controle das ações, otimizando pessoas, métodos e orçamento público. Além disso essas atuações propiciam: aperfeiçoar a assistência ao cidadão; motivação profissional dos servidores, com o reconhecimento do trabalho executado e favorecer melhor imagem da organização diante do público-alvo (ALBERTON, 1999, p. 21).

2.2.2 Norma ABNT NBR ISO 9001:2015

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas, "a ABNT NBR ISO 9001 é uma norma que define os requisitos para colocar um sistema de gestão da qualidade em vigor. Ela ajuda empresas a aumentar sua eficiência e a satisfação do cliente" (2015a, p. 1). Esta Norma é baseada nos principais fundamentos da Gestão da Qualidade: (2015a, p. 3) "foco no cliente, Liderança, engajamento das pessoas, abordagem de processos, melhoria e decisão baseada em evidências, gestão de relacionamento".

A aplicação desta norma traz, como principais benefícios, a avaliação da situação geral da empresa, definindo objetivos e identificando possibilidades de negócios; melhorar a eficiência dos processos; posicionar o cliente como ator fundamental; " atender aos requisitos legais e regulamentares"; reconhecer e resolver ameaças e ampliar para novas possibilidade de negócios (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015a, p. 2).

Sendo assim, as instituições que utilizam a aplicação destas normas, buscam gerenciar os seus processos de maneira eficaz, aplicando a melhoria continua, bem como, o controle das ações. Desta forma, existe maior eficácia no desenvolvimento das atividades, gerando aperfeiçoamento no atendimento ao público-alvo.

2.2.2.1 Norma ABNT NBR ISO 18091:2014

O SEBRAE⁷ e a ABNT⁸ promoveram a publicação de um guia para que pequenos municípios brasileiros buscassem, da melhor maneira possível, o aperfeiçoamento da gestão municipal, para que seja, cada vez mais efetiva, a qualidade no atendimento, do que denominam "Cliente-Cidadão" (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b, p. 1).

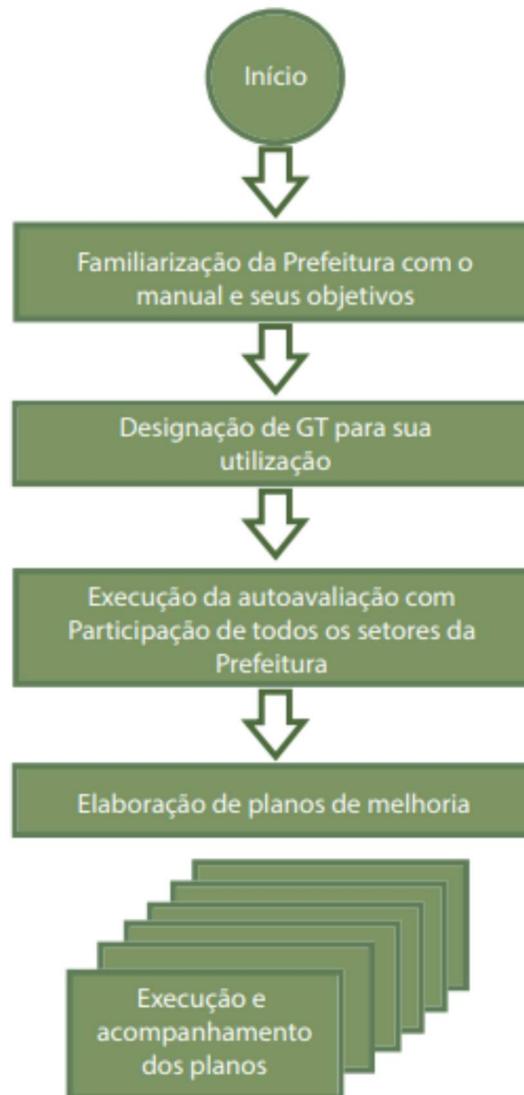
A Norma ISO 18091:2014 estabelece as orientações para aplicabilidade da ABNT NBR ISO 9001 em prefeituras municipais, realizando explicações de como a ISO 9001 poderá ser implementada neste órgãos públicos.

Para que os municípios ingressem neste sistema, existe um Guia de Normas padrões, sendo necessária a aplicação de cada uma das etapas que compreendem o fluxo disposto na figura 1:

⁷ De acordo com o SEBRAE, a sigla e o órgão representam "O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) é uma entidade privada sem fins lucrativos. É um agente de capacitação e de promoção do desenvolvimento, criado para dar apoio aos pequenos negócios de todo o país". Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/o_que_fazemos>. Acesso em: 11 fev. 2019.

⁸ A Associação Brasileira de Normas Técnicas, conforme informação do site da ABNT, é "o Foro Nacional de Normalização por reconhecimento da sociedade brasileira desde a sua fundação, em 28 de setembro de 1940, e confirmado pelo governo federal por meio de diversos instrumentos legais... é responsável pela elaboração das Normas Brasileiras (ABNT NBR), elaboradas por seus Comitês Brasileiros (ABNT/CB), Organismos de Normalização Setorial (ABNT/ONS) e Comissões de Estudo Especiais (ABNT/CEE)". Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/abnt/conheca-a-abnt>>. Acesso: 11 fev. 2019.

Figura 1 - Fluxograma de Ações para o uso do Guia de Implementação da ISO 18091:14.



Fonte: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, (2015b)

Assim sendo, ao seguir esses inúmeros critérios, haverá o aperfeiçoamento da gestão do município. Além disso, existe grande preferência em medir os mais diversos indicadores de desenvolvimento da organização, que permitem a realização de planejamento, controle das ações e priorização de políticas públicas.

Na figura 2, a seguir, é apresentado o ciclo de melhoria contínua, tendo como base as práticas referenciadas na Norma "responsabilidade da direção (Prefeito, Vice-Prefeito, Secretários etc.); gestão de recursos (humanos, financeiros etc.); realização do produto (serviço); medição, análise e melhoria" (ASSOCIAÇÃO

Outro ponto importante da Norma é o detalhamento da aplicabilidade de diversos requisitos especificados como sendo os primordiais:

auditorias; não conformidades; ações corretivas; ações preventivas; controle da documentação; projeto de serviços; política da qualidade; avaliação da satisfação do Cliente-Cidadão; melhoria contínua; representante da administração; controle de aquisições e recursos humanos. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b, p. 53).

Além desses requisitos, a alta-direção é orientada a realizar uma abordagem crítica da conjuntura. Esta análise pode ter como base a avaliação qualitativa das ações, como a observância ao cumprimento das leis, dos prazos de execução de obras públicas; apreciação de índice de inadimplência de contribuintes; performances na saúde e educação; porcentagem de projetos sujeitos a uso de verbas estaduais e federais, bem como convênios. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b, p. 56).

Do mesmo modo, essas interpelações poderão apresentar decorrências como não conformidades que necessitarão de atos corretivos, fase esta de suma importância para melhoria contínua. Dessa maneira, outra questão fundamental esta relacionada a gestão de documentos, pois são esses os responsáveis, por contar toda a história necessária para que ocorram as avaliações constantes. Em se tratando disso, o uso de ferramentas tecnológicas, tem sido fundamentais para o armazenamento de conteúdo dos processos. Esta automação apresenta agilidade no acesso à informação, bem como alimentação e verificação de indicadores em tempo real. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b)

Igualmente necessária, é a realização do planejamento dos serviços, ou seja, tanto a inserção de um novo, como o aperfeiçoamento de um já existente, seja para o público interno, ou externo, há que se ter cautela para que todas as etapas sejam cumpridas. Ademais, a que se criar uma política de qualidade, pela governança, que deverá ser seguida. Dentro deste processo, a avaliação do Cliente-Cidadão, é de extrema importância para avaliação final do processo. Essa questão qualitativa, é necessária para aplicação da melhoria contínua. Neste ponto, o uso de processos de comunicação interna e externa são de suma importância. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b).

Por fim, a Norma indica que existem documentos legais que pautam o planejamento municipal, tais como "Plano Diretor (participativo para municípios com mais de 20.000 habitantes); PPA (Plano Plurianual); Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) (anual) e Lei Orçamentária Anual (LOA)" (ASSOCIAÇÃO

BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015b, p. 9). Portanto, todo o processo de gestão dos órgãos públicos são alinhados às Leis específicas, além das ações de Gestão da Qualidade.

2.3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Conforme explicitado na seção anterior, as organizações públicas são regidas por Leis, que asseguram a legalidade das ações governamentais. Sendo assim, essas instituições

têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem suas funções, buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. (DIAS, 1998 citado por PIRES; MACÊDO, 2006, p. 95)

Neste sentido, observa-se a complexidade dessas organizações correspondente ao grande nível de burocracia para que haja o seu funcionamento, criando uma uniformização dos trabalhos, sendo que diversos serviços apresentam características similares. As regulamentações legais reafirmam esse processo, conferindo a uma autoridade externa, grande parte das tomadas de ações, acarretando na centralização das ações (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 96).

Nas instituições públicas, as pessoas de forma permanente, são compreendidas como cidadãos no posicionamento dos responsáveis pelo poder público, tanto na conjuntura de desfrutadores dos serviços públicos prestados, quanto às sujeições das normas e leis postas pelo regime.

2.3.1 O Serviço Público

A função do serviço público é essencial para a economia e a comunidade de um país, sendo inevitável a investida no melhoramento do desempenho destes. A população precisa e espera efeitos concretos de ampla proporção com integração, qualidade, eficiência e impostos propícios aos serviços prestados (PINTO, 2006, p. 9). Reafirmando, Cretella Júnior (1977 citado por ABIKO, 2011, p. 3), "define serviço público como a atividade que a pessoa jurídica pública exerce, direta ou indiretamente (delegação), para a satisfação das necessidades coletivas, mediante procedimentos peculiares ao direito público".

Conforme o publicação no Decreto Federal 8.936/2016, os serviços públicos são a "ação dos órgãos e das entidades da administração pública federal para atender, direta ou indiretamente, às demandas da sociedade relativas a exercício de direito ou a cumprimento de dever". Desta forma, caracterizam-se os serviços públicos como sendo os ofertados para a sociedade, por uma administração pública e seus responsáveis conforme leis, normas e regulamentos específicos, sendo encarregados de ofertar conveniências de modo sintetizado, objetivando amparar as necessidades em geral do corpo social. Grande parte destes serviços são prestados pelo poder executivo.

2.3.2 O Poder Executivo Federal

No Brasil existem três poderes: o Executivo, Legislativo e Judiciário. Sendo que o Poder Executivo tem atribuições administrativas do Estado. Quem realiza a regulamentação é a Constituição Federal de 1988, expressas entre os artigos 76 a 91. Conforme informações do *site* do Governo Federal, (2017), "o Poder Executivo tem a função de governar o povo e administrar os interesses públicos, de acordo as leis previstas na Constituição Federal". Também tem a função de colocar em prática as legislações desenvolvidas pelo Poder Legislativos, porém o Presidente do Executivo, do mesmo modo, é capaz de dar início à uma lei. Outra incumbência é que em acontecimentos importantes e de necessidade, desempenha medidas provisórias e recomenda emendas para a Constituição Federal, "projetos de leis complementares e ordinárias e leis delegadas" (BRASIL, 2017).

2.3.2.1 O Poder Executivo Municipal

Com relação ao Executivo Municipal, quem representa o Poder é o Prefeito. De acordo com a Constituição Federal,

Art. 30. Compete aos Municípios:

I - legislar sobre assuntos de interesse local;

II - suplementar a legislação federal e a estadual no que couber;

III - instituir e arrecadar os tributos de sua competência, bem como aplicar suas rendas, sem prejuízo da obrigatoriedade de prestar contas e publicar balancetes nos prazos fixados em lei;

IV - criar, organizar e suprimir distritos, observada a legislação estadual;

V - organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local, incluído o de transporte coletivo, que tem caráter essencial;

VI - manter, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, programas de educação infantil e de ensino fundamental; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 53, de 2006)

VII - prestar, com a cooperação técnica e financeira da União e do Estado, serviços de atendimento à saúde da população;

VIII - promover, no que couber, adequado ordenamento territorial, mediante planejamento e controle do uso, do parcelamento e da ocupação do solo urbano;

IX - promover a proteção do patrimônio histórico-cultural local, observada a legislação e a ação fiscalizadora federal e estadual. (BRASIL, 1988).

Sendo assim, conforme disposto no artigo mencionado, na seção V, cabe ao Poder Executivo Municipal a organização e a prestação dos serviços públicos especificamente de utilidade da região em que ele está inserido. Em conjunto com os secretários nomeados por ele, o Prefeito tem a obrigação do cumprimento das diversas leis municipais, estaduais e federais. Quem realiza a fiscalização das Prefeituras Municipais são: o Poder Legislativo Local, Tribunal de Contas do Estado em que pertence, a Controladoria Interna Municipal e os cidadãos.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Na realização do diagnóstico da situação problema foram levantados dados relevantes referentes à organização pública deste projeto, bem como as informações relacionadas ao setor do qual o processo analisado faz parte. Em seqüência, descrito modelo atual do processo, com o método de diagnóstico que incluiu o mapeamento do processo, o escopo do processo e a análise *swot*.

3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: A PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS

A Prefeitura Municipal de Pinhais está localizada na região metropolitana de Curitiba, sendo a menor cidade em extensão territorial com uma área de 61,137 km² e possuindo cerca de 130 mil habitantes (IPARDES, 2019). No presente, o município dispõe da 12^a melhor arrecadação do Estado do Paraná, possuindo em torno de 11 mil empresas, destacando-se especialmente nas indústrias das áreas de metal mecânica, prestação de serviços e plásticos. Outro fator relevante é que "no *Ranking Nacional da Transparência*⁹, Pinhais está entre os cinco do Paraná com nota dez no quesito transparência da gestão fiscal, avaliado pelo Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR)" (PINHAIS, 2019). De acordo com as informações disponibilizadas pelo IBGE (2010 citado por PINHAIS, 2019), "Pinhais configura-se como a 14^a maior cidade paranaense em população, com mais de 120 mil habitantes. Desses, mais de 61 mil integram a parcela economicamente ativa da localidade, que apresenta um PIB per capita de R\$ 39 mil.

Em se tratando de um município com grande destaque para o Estado do Paraná, a Gestão da Prefeitura de Pinhais necessita de grande poder de atuação, sendo que para a realização do atendimento à todos os munícipes, é necessária grande demanda de prestadores de serviço, sendo assim, possui em seu quadro

⁹ Segundo o Ministério Público Federal (2019), o *Ranking Nacional da Transparência* é um projeto que tem diferente atuação nacional para apresentação da transparência das contas públicas, sendo "um conceito indissociável de qualquer República Democrática de Direito. A obrigação de prefeitos, governadores e presidentes de disponibilizarem informações, para qualquer cidadão, sobre quanto arrecadam e gastam já existe, em tese, desde 1988, quando a atual Constituição entrou em vigor". Disponível em: <<http://combateacorrupcao.mpf.mp.br/ranking/mapa-da-transparencia/ranking/o-projeto-new>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

funcional cerca de 3.600 servidores, alocados em aproximadamente 145 prédios públicos, denominados unidades públicas (PINHAIS, 2019).

3.2 A GERÊNCIA DE MANUTENÇÃO PREDIAL PÚBLICA

Uma das Secretarias de grande atuação da Prefeitura é a Municipal de Obras Públicas - SEMOP, conforme publicação da Resolução 95/2017, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica do órgão (2017)

Art. 1º Instituir o Planejamento Estratégico, no âmbito da Secretaria Municipal de Obras Públicas, sintetizado nos seguintes componentes:

I. Visão: Ser referência nacional em desenvolvimento urbano, através do atendimento de demandas estruturais e obras de engenharia.

II. Missão: Dar suporte a gestão através de projetos e execução de obras de infraestrutura e edificações, promovendo melhoria na qualidade de vida da população, com foco na economicidade, eficiência e eficácia.

III. Atributos de valor da Secretaria de Obras para a sociedade:

- a) Orgulho Institucional;
- b) Comprometimento;
- c) Transparência;
- d) Confiança;
- e) Qualidade;
- f) Cooperação;
- g) Eficiência;
- h) Respeito;
- i) Ética;
- j) Planejamento e
- k) Inovação

Dentro da SEMOP, existem diversos departamentos que realizam várias atividades para cumprimento das proposições apresentadas no planejamento estratégico. Dentre eles está o Departamento de Edificações, Projetos e Manutenção Predial Pública - DEDIF, responsável pela elaboração de projetos de construção e reforma das unidades públicas, fiscalização de obras e manutenção predial das edificações existentes. Fica a cargo específico da Gerência de Manutenção Predial Pública - GEMAP, esta última incumbência do departamento.

Sendo assim, dentre as inúmeras estratégias desenvolvidas pela Prefeitura, existem àquelas de atendimento ao cidadão, chamadas de atividade fim, como também outras fundamentais para o bom funcionamento geral do órgão denominadas atividades meio (TAVARES, s/a), sendo este último o trabalho desempenhado pela GEMAP.

Desta forma, todas as manutenções prediais realizadas no âmbito da Prefeitura Municipal de Pinhais, são atendidas por meio de equipe própria e contrato terceirizado administrados por esta gerência.

3.3 DETERMINAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O atual processo de solicitações de manutenções prediais públicas são realizados de forma bem mecânica, conforme descrito na sessão seguinte.

3.3.1 Modelo atual do processo de solicitação de manutenção predial pública para a Gerência de Manutenção Predial Pública

As numerosas construções públicas demandam serviços de manutenções dos mais variados tipos, dentre eles: elétrica, hidráulica, pintura, alvenaria, instalações de gás, equipamentos de segurança etc. Todos os pedidos dessas manutenções são solicitados para a Gerência de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais. São feitos por preenchimento de formulário realizado pelo solicitante, que são os servidores das unidades públicas, e encaminhados para *email* específico. A partir daí o controle efetuado pela gerência é através de triagem prévia da solicitação, impressão de ficha e os dados mais importantes são inseridos em planilha eletrônica.

As fichas são entregues às equipes executoras e, após a realização da manutenção, entregam ao servidor responsável para baixa na planilha e arquivamento físico da mesma.

3.3.2 Método utilizado para realização do diagnóstico

O método utilizado para a realização do diagnóstico foi por meio de observação *in loco* do trabalho executado. Foram observados durante 4 meses, compreendidos entre abril de 2018 até agosto de 2018, como eram feitos os processos de solicitações, quem eram os atores envolvidos, problemas encontrados, reclamações etc. A partir destas observações, foram realizados o mapeamento, o escopo e a análise *swot* do processo, bem como a elaboração de proposta técnica com a sugestão para implantação de novos procedimentos das solicitações de manutenção predial.

3.3.2.1 Mapeamento do Processo

Para realizar a comparação entre os cenários atuais e os desejados de um processo, especialmente com relação a o ímpeto de mudança, é necessária a realização do seu mapeamento. Esta etapa consiste na análise e reconhecimento de problemas, com a proposição de resoluções e/ou novas implantações. Segundo Villela (2000, p. 50) "o mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos".

Desta forma, o mapeamento é fundamental, sendo uma das análise na proposição de melhorias para processos pois, desta forma, será possível encontrar as peças necessárias e críticas nas quais "as melhorias farão diferença"(PIDD citado por VILLELA, 2000, p. 51). No mapa de processos são levantados e apresentados dados essenciais para análise como: qual o contexto em que o processo esta inserido; objetivos, público-alvo, principais atividades desenvolvidas, recursos, produtos, resultados, impactos, pressupostos e indicadores a serem medidos.

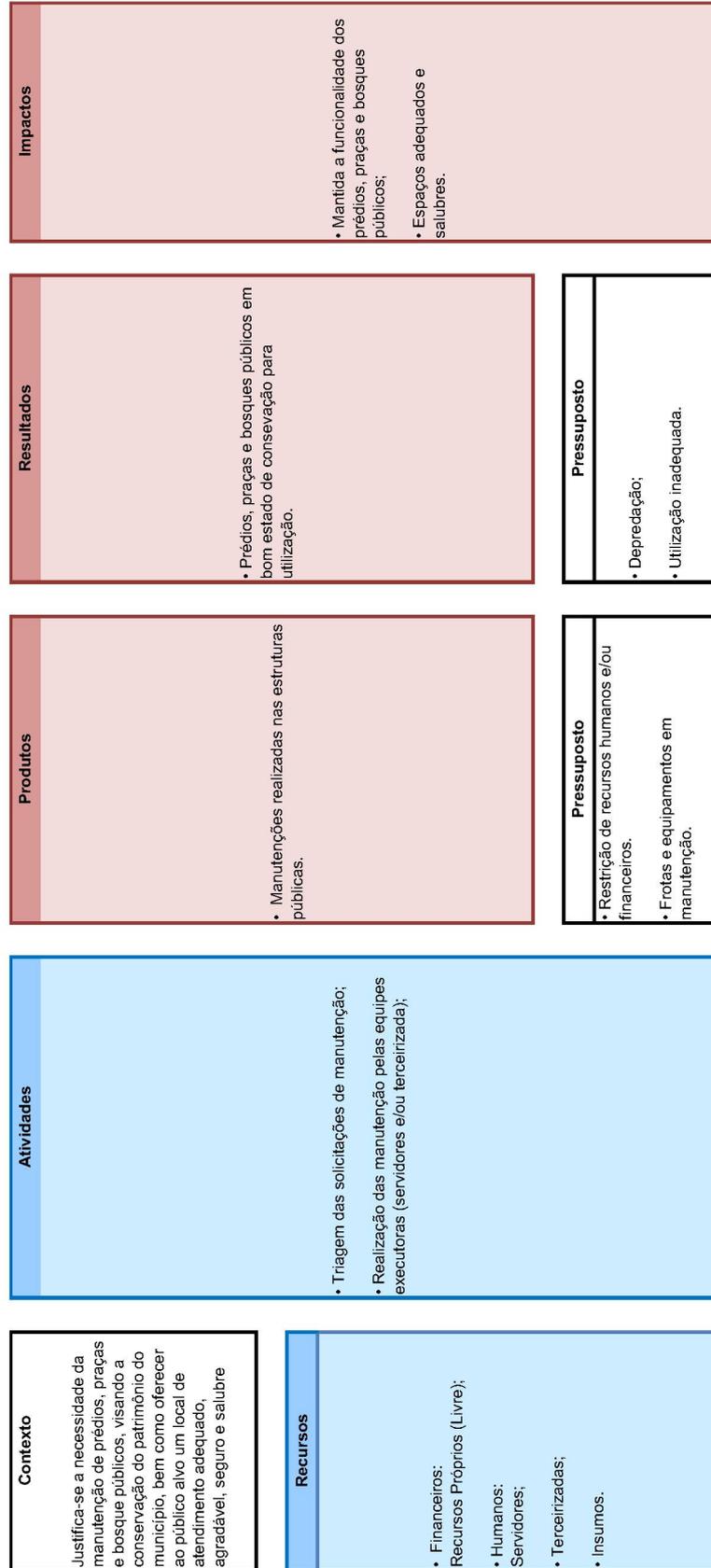
No Processo de solicitação de manutenção predial da Prefeitura de Pinhais, conforme apresentado pelas tabelas abaixo, está relacionado o mapeamento do processo:

Quadro 1 - Mapeamento do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais, apresentação de ações, objetivos e público-alvo.

AÇÃO	OBJETIVOS	PÚBLICO ALVO
Desenvolver a manutenção de prédios, praças e bosques públicos	Realizar as manutenções necessárias nos espaços públicos (prédios, praças e bosques).	Servidores População em geral

Fonte: A autora (2019).

Quadro 2 - Mapeamento do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais, apresentação do mapeamento.



Fonte: A Autora (2019).

Quadro 3 - Mapeamento do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais, apresentação dos indicadores

PPA 2037 - Desenvolver a manutenção de prédios, praças e bosques públicos.							
AÇÃO:	Relação Sumária de Indicadores			Periodicidade	Fonte de Dados	Responsável Meta	Responsável Medição
INSUMO/ RECURSO	% do orçamento executado			Trimestre	Departamento de Administração - DEAM	Wellington Malachoski	Wellington Malachoski
	Quantidade de servidores operacionais			Trimestre	Departamento de Administração - DEAM	Wellington Malachoski	Wellington Malachoski
	Quantidade de contratos terceirizados			Trimestre	Departamento de Edificações - DEDIF	Joseli Teixeira	Joseli Teixeira
PROCESSO/ ATIVIDADE	Quantidade de solicitações encaminhadas para equipes próprias			Trimestre	Departamento de Edificações - DEDIF	Joseli Teixeira	Joseli Teixeira
	Quantidade de solicitações encaminhadas para equipes terceirizadas			Trimestre	Departamento de Edificações - DEDIF	Joseli Teixeira	Joseli Teixeira
PRODUTO	% de solicitações atendidas			Trimestre	Departamento de Edificações - DEDIF	Joseli Teixeira	Joseli Teixeira
	% de solicitações canceladas			Trimestre	Departamento de Edificações - DEDIF	Joseli Teixeira	Joseli Teixeira
Resultado	% de conclusão de atendimentos da equipe própria			Trimestre	Departamento de Edificações - DEDIF	Joseli Teixeira	Joseli Teixeira
	% de conclusão de atendimentos da equipe terceirizada			Trimestre	Departamento de Edificações - DEDIF	Joseli Teixeira	Joseli Teixeira
IMPACTO	Quantidade de chamados atendidos			Trimestre	Departamento de Edificações - DEDIF	Joseli Teixeira	Joseli Teixeira

Fonte: A autora (2019).

Neste mapeamento, temos que as principais atividades são as triagens das solicitações, bem como a execução da manutenção. Desta forma, percebe-se que a grande necessidade da GMAP está ligada justamente em processo de melhoria, especialmente, na ação das solicitações. Com o foco no aprimoramento desta atividade, conseqüentemente serão possíveis as realizações das medições dos indicadores necessários para a avaliação do processo.

3.3.2.2 Escopo do Processo

Em se tratando de escopo de processos, segundo PMI (2008 citado por MEDEIROS, 2011, p.254) "consiste na definição do trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com características e funções especificadas. Sendo assim, trata-se de dos procedimentos necessários para garantir que o processo contenha somente as ações necessárias para a conclusão do trabalho com êxito.

No gerenciamento do escopo do processo são necessárias os passos seguintes: "planejamento do escopo, definição do escopo, criação da estrutura analítica do projeto, verificação do escopo e controle do escopo" (MEDEIROS, 2011, p. 255).

Abaixo, está relacionada a definição do escopo do processo da solicitação de manutenção predial pública:

Quadro 4 - Escopo do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais

ESCOPO DO PROCESSO		NOME DO PROCESSO RESPONSÁVEL PELO PROCESSO	
		Manutenção Predial Pública GEMAP - DEDIF	
LEIS, NORMAS E DECRETOS		INDICADORES	
DECRETO 72/2017 - ARTIGO 25		Nº de solicitações recebidas % de solicitações realizadas pela equipe própria % de solicitações realizadas pela equipe terceirizada	
FINALIDADE (MISSÃO)			
Garantir a manutenção necessária nas edificações públicas (prédios e bosques), conforme demanda das secretarias.			
PROCESSO		SAÍDAS	
EVENTO INICIAL:		Ordem de Serviço de Manutenção Predial conferida e finalizada pelo solicitante	
Unidade pública com necessidade de manutenção		Ordem de Serviço de Manutenção Predial encerrada pela GEMAP	
Solicitar Ordem de Serviço de Manutenção Predial			
Verificar se a manutenção será realizada pela equipe própria ou terceirizada			
Encaminhar Ordem de Serviço de Manutenção Predial para Equipe própria ou Terceirizada			
Solicita aprovação do orçamento para a secretaria competente			
Após aprovação do orçamento executa-se o serviço.			
RESULTADO:		SISTEMAS / INSTRUMENTOS	
Manutenção predial pública executada		SE SUITE PLANILHAS EXCEL E-MAIL IPM	
ENTRADAS		DESTINOS	
Solicitação de Ordem de Serviço de Manutenção Predial		Ordem de Serviço de Manutenção Predial encerrada pela GEMAP	
Servidores			
ATORES ENVOLVIDOS			
Equipes da GEMAP e terceirizadas			
Servidores das Edificações Públicas e Secretarias			

Fonte: A autora (2019).

Assim sendo, neste escopo do processo apresentam-se o planejamento a definição e a estrutura analítica, informando quais são as origens, entradas, o fluxo do processo, as saídas e os destinos. Com esta análise, é possível definir os atores da ação, os instrumentos que fazem parte da atividade, bem como os principais indicadores. Neste instrumento, pode-se criar uma ação de melhoria para o processo, de maneira a atingir, a partir do evento inicial, um resultado final mais satisfatório e produtivo.

3.3.2.3 Análise Swot

O gerenciamento de processos de negócios, faz parte de uma ação dentro de um contexto ainda maior, o planejamento estratégico. Sendo assim, é fundamental a realização de diversas análises para que o processo seja gerenciado de maneira eficaz. A principal delas, no contexto apresentado com relação a melhoria de processos, para o aperfeiçoamento do processo específico das solicitações de manutenção predial pública é a *swot*.

A análise *swot*, segundo Fernandes; Figueiredo; Junior; Sanches; Brasil (2015, p.6) "*é (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats)*, que na sua tradução é força fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte". Destarte, compreender os atributos internos e externos da estrutura em que a organização faz parte, torna-se fundamental na definição de soluções pelos dirigentes das mais diversas instituições. Realizar a análise *swot* faz parte deste trabalho, que possibilitam ao gestor, visualizar o desempenho da empresa.

De acordo com Oliveira (2007 citado por Fernandes, FIGUEIREDO; JUNIOR; SANCHES; BRASIL, 2015, p. 7) a esta análise compreende em:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Com a efetivação desta análise é possível, por meio da visualização dos pontos fracos e fortes, que a gerência determine, com maior compreensão, as prevalências em se tratando de oportunidades e ameaças presentes no meio externo. (ANDION; FAVA, 2003 citado por , FIGUEIREDO; JUNIOR; SANCHES; BRASIL, 2015, p. 7).

Portanto, apresentam-se os resultados obtidos com esta análise a partir do quadro *swot* abaixo:

Quadro 5 - Análise *Swot* Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública da Prefeitura de Pinhais

INTERNO		EXTERNO	
FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Execução de manutenção predial com equipe interna e externa.	Falta de eficácia no controle das solicitações de manutenção	Melhorar o acompanhamento da execução do serviço de manutenção predial	As Secretarias solicitantes podem apresentar resistências com a implantação de um novo método, devido a mudança estrutural do modo como serão feitas as solicitações
Método de priorização de solicitações	Dificuldade no monitoramento de resultados	Automação do Processo por sistema de gestão <i>SE Suite</i> geraria maior eficácia	Poderia gerar dificuldades na priorização de processos denominados como urgentes.
	Escassez de procedimentos		
	Solicitações por telefone e/ou atendimento local não geram solicitação formal, o que traz falta de controle.	Acompanhamento do processo em tempo real via sistema de gestão <i>Se Suite</i>	

Fonte: A autora (2019).

Verifica-se com o quadro *swot* da manutenção predial pública, que as fraquezas e as oportunidades são os pontos críticos que fazem com que exista a inevitabilidade de alteração do processo como é desempenhado no momento presente. Tem-se que a "falta de eficácia no controle das solicitações de manutenção" (quadro 5 - Análise *Swot*) como um fraqueza, apresenta a oportunidade de "melhorar o acompanhamento da execução do serviço de manutenção predial" (quadro 5 - Análise *Swot*). Bem como, já sugestionando que a "automação do Processo por sistema de gestão *SE Suite* geraria maior eficácia" (quadro nº5 - Análise *Swot*), apontando um possível caminho a ser seguido para o aperfeiçoamento do processo.

Com isso, tem-se que, o diagnóstico da situação-problema, aponta a necessidade de melhoria dessa atividade por meio da automação do processo,

utilizando o sistema de gestão SE *Suite*, utilizado pela Prefeitura Municipal de Pinhais conforme apresentação de resultados a seguir.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS

Após elaboração do diagnóstico do atual processo de solicitações de manutenções prediais públicas, em que foram apresentadas informações referente à instituição Prefeitura Municipal de Pinhais, bem como da Gerência de Manutenção Predial Pública, também detalhados o funcionamento do processo presente, bem como a produção do mapeamento e do escopo do processo, além de identificar os pontos fortes e fracos por meio da análise *swot*. Baseado nestes diagnósticos, é possível sugerir uma proposta técnica com apresentação de melhoria do atual

4.2 PROPOSTA TÉCNICA

Diante do exposto com relação ao processo atual das solicitações de manutenção predial, além do levantamento do referencial teórico e do diagnóstico da situação-problema, nota-se que a solução encontrada, remete à automação do processo, que consiste em sua modernização, agilizando o seu andamento. Conforme Egestor (2016) a automação de processo é, essencialmente, a otimização das porções elementares da organização utilizando meios tecnológicos, limitando falhas e ampliando o rendimento dos processos. Desta maneira, automatizar restringe o período da efetivação do trabalho rotineiro, transformando as atividades manuais mais lentas, em processos rápidos e eficazes.

Com base na revisão bibliográfica foi possível diagnosticar que a implementação do novo modelo deve ser baseado, principalmente nos métodos de gestão da qualidade modelagem de processos BPM. Smith; Fingar (2003 citado por BERTÉLI; BARCELLOS, 2017, p. 406) explicam que "automação, processos de negócio e gestão da qualidade se unem, formando uma síntese de representação de processos e tecnologias de colaboração que remove os obstáculos que bloqueiam a execução das intenções da gestão".

Em se tratando de gestão da qualidade, extinguir processos manuais por meio do uso de sistemas informatizados são as melhores alternativas e o BPM é, neste caso, apontado como a melhor modelagem para o processo em questão. Desta forma, aprofunda-se neste método pois, segundo White (2004 citado por

MARIANO; MÜLLER, 2012, p. 9) a composição do BPM é representada por um grupo de diagramas, que possibilitam desenvolver esquemas gráficos de simples compreensão, para que os gestores e usuários tenham maior familiaridade com o processo. Já, segundo Hamon (2005 citado por COSTA; JUNIOR; OLIVEIRA, 2016) "o BPM pode ser definido como uma disciplina de gerência, focada na melhora do desempenho corporativo, por meio da gestão dos processos de negócio da empresa".

Com a junção destas duas metodologias, é possível realizar o estabelecimento da atual proposta com maior êxito. Assim explica Hamon (2005 citado por COSTA; JUNIOR; OLIVEIRA, 2016) que "essa integração pode ser feita com o auxílio de softwares *workflow*, os quais têm por objetivo automatizar os processos de negócio. Em se tratando de *workflow*, segundo Hollingsworth (1995 citado por NETTO, 2008, p. 9) explica ser "a automação de um processo de negócio, no todo ou em parte, por meio da qual documentos, informações ou tarefas são passadas de um participante ao outro por ações, e de acordo com um conjunto de regras definidas".

Sendo assim, para melhor compreensão de como funciona o processo BPM, foi desenvolvido um *workflow* com o fluxo do processo das solicitações de manutenção predial, utilizando metodologia da gestão da qualidade e desenhado no *software Se Suite*, conforme figura exposto na figura 3 abaixo:

Nesta representação, é possível visualizar claramente qual o andamento que se dará às solicitações e todas as alternativas possíveis de tratamento para a mesma, trazendo maior clareza ao andamento do processo, o que não é possível com o esquema aplicado anteriormente.

Para dar início ao processo, a automação dentro do sistema acontece pela Controladoria Geral do Município de Pinhais - CGM. Este pessoal é incumbido de realizar a inserção do processo dentro do software *Se Suite*, para que o fluxograma seja automatizado. Sendo assim, para a iniciação do fluxo, basta que o solicitante preencha um formulário (cujas sua grande maioria é por meio de banco de dados, evitando digitações desnecessárias e agilizando o processo), que encontra-se em caminhos específicos do programa *Se Suite*, conforme modelos das figuras 4, 5, 6 e 7:

Figura 4 - Busca de workflow



Fonte: Controladoria Geral do Município de Pinhais - CGM (2018)

Figura 5 - Iniciação de workflow



Fonte: Controladoria Geral do Município de Pinhais - CGM. 2018

Figura 6 - Modelo de Formulário de Solicitação de Manutenção Predial

PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS
ESTADO DO PARANÁ

SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE EDIFICAÇÕES

SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO
MANUTENÇÃO PREDIAL

Instância N.: TESTE.000599

IDENTIFICAÇÃO

Sigla **CGM** Órgão **Controladoria Geral do Município** Data **21/11/2018**

Buscar Unidade Unidade a ser atendida **CGM - CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO**

Endereço **AV. CAMILO DI LELLIS, 348 - 2º ANDAR - SALA 213** Telefone da Unidade **3912-5200**

Servidor solicitante da unidade **MARLI MARLEI BENTHIEN ZAUNIR** Telefone do Servidor **3912-5200**

Descrição da Solicitação **Gostaríamos de pedir orçamento para troca de 03 lâmpadas tubulares e colocação de divisórias na sala da Controladoria.**

118/4000

Fonte: Controladoria Geral do Município de Pinhais - CGM (2018)

Figura 7 - Envio da Solicitação



Fonte: Controladoria Geral do Município de Pinhais - CGM (2018)

4.2.1 Plano de implantação do novo modelo

Após as deliberações de desenvolvimento da automação do processo, ocorre a fase de implantação deste novo modelo que, de acordo com Pollice (2000, p.8) "o Plano de Implantação descreve o conjunto de tarefas necessárias para instalar, testar e, efetivamente, transferir o produto para a comunidade de usuários". Com isso, a introdução do novo processo ocorrerá com a concepção do cronograma da implantação, a criação de plano de ação, elaboração de instrução de trabalho para normatização procedimental do processo, reunião com os secretários e

diretores, treinamentos, teste de sistema com os prepostos e *mailing* para divulgação da ação junto à todos os servidores.

A princípio, desenvolve-se o cronograma com todas as datas do processo de implantação do novo sistema. Segundo Ciriello, (2011, p. 1), "o cronograma do projeto é um documento que detalha as tarefas esperadas ao longo do tempo, e que uma vez concluídas, deverão apresentar o resultado desejado (produto ou serviço) para qual o projeto foi criado". Assim, antes do início da introdução, estabelece-se os prazos para execução das atividades, conforme a quadro 6:

Quadro 6 - Cronograma de Implantação da automação do processo de solicitação de manutenção predial pública.

	2019																							
	Maio				Junho				Julho				Agosto				Setembro							
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Atividades de Implantação de Processo	Cronograma de Implantação de Processo																							
<i>Desenvolvimento do Plano de Ação</i>	6/5 a 31/5																							
<i>Instrução de Trabalho</i>					3/6 a 28/6																			
<i>Comunicar Secretários e Diretores</i>									2/7.															
<i>Indicação de Prepostos</i>									8/7 a 15/7															
<i>Treinamento dos Prepostos</i>													14/8.											
<i>Testes de Utilização do Sistema</i>													19/8 a 30/8											
<i>Divulgação Geral</i>																	2/9.							
<i>Início do uso do Sistema</i>																					16/9.			

Fonte: A autora (2019).

Após esta primeira fase, elabora-se o plano de ação com as atividades de execução da implantação. Cunha (2014, p. 2) descreve o plano de ação como sendo o maior dos documentos executivos referentes ao planejamento estratégico, sendo formado por projetos, programas e diretrizes, que apontam e permitem as dispositivos de acompanhamento e avaliação de um projeto. Sendo assim, para a implantação da automação da solicitação de manutenção predial, segue na figura 9 o plano de ação para execução:

Quadro 7 - Plano de ação de Implantação da automação do processo de solicitação de manutenção predial pública

		<p>Nome do Projeto: Implantação do processo automatizado para solicitação de manutenção predial pública Prefeitura de Pinhais</p> <p>Responsável líder: Gerente de Manutenção Predial</p> <p>Data de início: Junho/2019</p> <p>Data de término: Setembro/2019</p>				<p>PRAZOS</p>	
		<p>ONDE</p>	<p>COMO FARÁ</p>	<p>RESPONSÁVEL</p>	<p>PORQUE</p>	<p>O QUE FAZER</p>	<p>Data de Início</p>
Desenvolver Instrução de Trabalho	Para que os usuários conheçam os procedimentos do processo	Gerência de Manutenção Predial - GEMAP e Controladoria Geral do Município - CGM	Por meio de elaboração de texto técnico conjunto	Controladoria Geral do Município - CGM	03/06/2019	28/06/2019	
Informar para os Secretários e Diretores de Todas as Unidades Públicas sobre a implantação do novo processo	Para que eles tomem conhecimento e possam cumprir com os requisitos de indicações de prepostos e liberação para treinamento	Secretário de Obras Públicas	Reunião com todos eles	Mini Auditório da CENFORP II	02/07/2019	02/07/2019	
Indicação dos Prepostos	Para que existam responsáveis, em cada unidade pública, pela solicitação de manutenção predial	Diretores administrativos farão a indicação	Encaminhar para GEMAP Comunicado Interno (CI)	Maiote	08/07/2019	15/07/2019	
Treinamento dos Prepostos	Para que os responsáveis aprendam a utilização do novo sistema	GMAP e CGM	Por meio de apresentação prática e apostilas	Sala de treinamento em Informática do CENFORP II	14/08/2019	14/08/2019	
Testes de utilização do sistema	Operar funcionalidades, verificar falhas e realizar correções	GEMAP e Prepostos	Por meio de utilização do sistema	Em cada uma das unidades	19/08/2019	30/08/2019	
Divulgação	Para que todos os servidores tenham conhecimento do novo processo	Comunicação	Envio de mailing para todos os servidores da Prefeitura	Mailing	02/09/2019	02/09/2019	

Fonte: A autora (2019)

Ao elaborar este plano de ação, nota-se que existem os responsáveis por cada uma das atividades relacionadas em "o que fazer" e, também, o responsável líder incumbido do projeto, que neste caso é o Gerente de Manutenção Predial.

Então, com base neste plano, inicia-se a concepção da implantação com a elaboração da instrução de trabalho para o processo de solicitações, sendo que, Albuquerque (2013) define como tendo grande importância para Gestão Qualidade, quando da implantação de sistemas ISO. Do mesmo modo, ela acrescenta que neste documento "contém o modo correto de se executar uma determinada atividade. Embora sua definição seja simples, o importante é que quem redigir a instrução de trabalho conheça detalhadamente a tarefa descrita ou tenha ajuda de quem possui esse conhecimento". No Anexo I deste projeto, é apresentado essa instrução, com o passo a passo de como deverá ocorrer o processo.

Outro passo da implantação será com relação à informação de que um novo método de solicitações para manutenção predial será implementado. Para isso, será realizada reunião com todos os secretários municipais e diretores administrativos de das secretarias da Prefeitura, para apresentação deste processo, uma vez que todos estão envolvidos com as solicitações de manutenções que ocorrem nas unidades públicas a qual haverá alterações significativas. Após a apresentação à alta direção, serão indicados prepostos administrativos nas unidades para que sejam os responsáveis pelas solicitações. Com essa indicação, todos serão treinados para uso correto do sistema.

Dando seqüência as ações, a fase de treinamento terá 4 horas de duração e ocorrerá anteriormente ao início da liberação do processo via sistema. Este estágio é bem relevante para a implantação, sendo que entende-se treinamento como a técnica em que o servidor é preparado para executar de forma sublime as funções relativas ao desempenho de sua função, referindo-se a um espaço de desenvolvimento e colaboração institucionais muito úteis (BATISTA, 2011, p. 7). O local será no laboratório de informática do Centro de Treinamentos da Prefeitura - CENFORP II¹⁰. Neste treinamento serão apresentadas todas as funcionalidades do sistema, as vantagens e testes de solicitações. Findada esta etapa e todas as dúvidas tiradas, em testes de operação.

¹⁰ Segundo informações do site da Prefeitura de Pinhais o CENFORP II é o Centro de Formação de Profissionais da Educação, sendo o segundo centro com esta finalidade no município. As salas desse local são cedidas para treinamentos e eventos diversos da Prefeitura. (PINHAIS, 2019).

Na seqüência, acontecem os testes de sistema, para operar as aplicabilidades, tirando dúvidas dos usuários e verificando possíveis falhas, corrigindo-as em tempo de iniciação do processo. Inthurn (2001 citado por LUFT, 2012, p.17), indica que o "teste de software tem como objetivo aprimorar a produtividade e fornecer evidências de confiabilidade e da qualidade do software".

Para que todos os servidores da Prefeitura conheçam esta inovação do processo, serão divulgados, por *mailing*, o novo processo instaurado no âmbito das solicitações de manutenção predial. Desta forma, além do conhecimento geral do processo, esta automação pode servir como estímulo para que outras gerências dêem início a inovação das suas atividades.

Findada todas essas etapas, conforme cronograma no quadro , concluí-se a implantação, dando início a utilização do sistema prevista para o dia 16 de setembro de 2019.

4.2.2 Recursos

O recurso trata-se de, como descreve Dagnino (2014, p. 140) "tudo aquilo que um ator pode mobilizar para viabilizar a consecução dos seus objetivos. A execução de um plano implica no gerenciamento de múltiplos recursos escassos". Cada uma das atividades prognosticas, será preciso especificar os diversos recursos necessários. O autor também relata que existem diversos tipos de recursos, sendo eles expressos pela figura 8:

Figura nº8 - Relação de Recursos x Capacidades

RECURSOS	CAPACIDADES
cognitivos	para formar opinião
políticos	para gerar legislação ou regulamentações
financeiros	para agenciar pessoas e organizações
organizacionais	para gerenciar ou coordenar processos de trabalho
pessoal capacitado ou tempo	para gerar capacidade de mobilização

Fonte: DAGNINO (2014).

Desta forma, usando como base a figura 8 acima, os recursos despendidos para a automação do processo de solicitação de manutenção predial serão:

Quadro 8 - Recursos necessários para a implantação da automação do processo de solicitação de manutenção predial pública

Recursos Necessários para a Implantação da Automação do Processo de Solicitação de Manutenção Predial Pública	
Atividade	Tipos de Recursos Necessários
<i>Desenvolvimento do Plano de Ação</i>	Pessoal capacitado, organizacionais, tempo
<i>Instrução de Trabalho</i>	Pessoal capacitado, organizacionais, tempo
<i>Comunicar Secretários e Diretores</i>	Organizacionais e cognitivos
<i>Indicação de Prepostos</i>	Organizacionais e tempo
<i>Treinamento dos Prepostos</i>	Organizacionais, pessoal capacitado, cognitivos, tempo e financeiros
<i>Testes de Utilização do Sistema</i>	Pessoal capacitado, organizacionais, tempo
<i>Divulgação Geral</i>	Organizacionais e tempo

Fonte: A autora (2019)

4.2.3 Resultados Esperados

Os resultados esperados com a proposta técnica são os de acelerar o processo de solicitação de manutenção predial na Prefeitura de Pinhais, otimizando os serviços prestados. Além disso tem-se a expectativa da melhoria das ações com maior possibilidade de mensuração de resultados, bem como avaliação dos processos. Assim, haverá maior disponibilidade de informações, que auxiliarão na tomada de decisão mais assertiva.

Do mesmo modo, espera-se que todos os serviços realizados sejam feitos somente com a anuência da chefia, dificultando que atividades sejam efetuadas sem concordância, o que pode trazer prejuízos aos cofres públicos.

4.2.4 Riscos e medidas resolutivas

Os possíveis riscos estão atrelados à alguma falha sistêmica, que pode ocasionar o não envio da solicitação, gerando dificuldades, especialmente, com relação às unidades públicas de atendimento à saúde e educação, que demandam maior agilidade das manutenções pelo tipo de público à qual atendem.

5 CONCLUSÕES

A abordagem da Gestão da Qualidade é uma possibilidade de ação na busca da melhoria organizacional. Muitas empresas da iniciativa privada já colhem frutos da aplicação desta metodologia. Percebe-se que as instituições públicas, como os municípios, também podem tirar proveito na aplicação destas normas, com isso, a ABNT NBR ISO 18091:2014, traz uma leitura da ABNT NBR ISO 9001:2015 para serviços públicos municipais.

Assim sendo, nota-se que o comparativo entre o modelo atual e o método automático proposto neste projeto apresenta mudanças importantes na realização de ações operacionais simples. Isto posto, a transformação mais notável desta transição está relacionada ao modo em como os processos podem ser simplificados e agilizados, especialmente quando desenhada suas ações e aplica-se tecnologia para informatizá-los. Vê-se isso, com a execução da metodologia BPM, em que os fluxos de trabalho são dinamizados e intuitivos, podendo ter sua leitura feita por qualquer servidor da organização.

Desta forma, diante do exposto ao longo deste projeto, observa-se que grandes mudanças podem ocorrer quando a administração pública tem um olhar mais moderno e inovador no seu modo de gerir. Pequenas, mas significativas modificações em seus principais processos, podem trazer ganhos expressivos a longo prazo, diminuindo o tempo gasto na realização das suas atividades.

Para que haja continuidade ao processo apresentado, e com relação aos demais que receberão a mesma aplicação, é necessária grande mudança de conduta por parte da gestão e, especialmente, dos servidores. A realização de treinamentos, palestras e ações de divulgação das metodologias da gestão da qualidade, apresentando sua grande importância, são fundamentais para que a transição dos modelos de processos manuais para automatizados, sejam o menos traumático possível, aumentando o engajamento nas substituições e diminuindo a resistência.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A automação de processos é um instrumento essencial para aprimorar a gestão organizacional, apresentando diversas possibilidades de ações. Como

recomendação para trabalhos futuros, há expectativas de realização de análises de processos após a implantação da automação, como a constatação de que realmente houve melhoria do gerenciamento da atividade.

Outra possibilidade é o desenvolvimento de um projeto referente à estudo de caso da implantação da ISO 18091:14 no município de Pinhais, piloto do programa da qualidade para organismos municipais públicos. Como este trabalho de melhoria no processo da solicitação de manutenção predial pública, deu-se, inicialmente, por motivos da Norma ABNT NBR ISO 18091:14, esta pode ser uma vertente inédita e interessante de abordagem para um vindouro projeto.

REFERÊNCIAS

- ABIKO, A. **Texto técnico: Serviços Públicos Urbanos**. São Paulo, USP. 2011
- ALBERTON, L. **Análise da implantação da qualidade total em uma instituição pública de educação**. Florianópolis. UFSC.1999.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Atualização da ABNT NBR ISO 9001:2008 para a ABNT NBR ISO 9001:2015**. Rio de Janeiro, ABNT. 2015a
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Guia de implementação: Diretrizes para a aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 em prefeituras**. Rio de Janeiro, ABNT; Sebrae, 2015b
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: Uma Referência para Implantação Prática**. Elsevier. 2014.
- BATISTA, V.B.M. **A importância estratégica do treinamento no desenvolvimento das organizações**. Curitiba. Tuiuti. 2011.
- BERTÉLI, M.O.; BARCELLOS, P.F.P. Utilização da Gestão por Processos de Negócio nas organizações do setor metalmeccânico de Caxias do Sul. **Desenvolvimento em questão**. Caxias do Sul. Unijuí. ano 15, n.38, jan/mar, 2017.
- BRASIL. **Constituição Federal, de 5 de outubro de 1988**. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 13 fev. 2019.
- BRASIL. Portal **Oficial do Governo Federal**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/cidadania-e-inclusao/2010/11/o-poder-executivo>>. Acesso em: 13 fev. 2019.
- CAULLIRAUX, H.; YUKI, M. **Gestão Pública e reforma administrativa: Conceitos e casos - a experiência de Florianópolis**. Rio de Janeiro. Lucerna. 2004.
- CIRIELLO, D.M. **Estratégias para o gerenciamento do cronograma do projeto: Dicas úteis para os gerentes de projetos e membros da equipe**. PMI VIRTUAL. 2011. Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~media/C1CEEAF8C9364BAA9FAB0D7F2B92203F.ashx>>. Acesso em: 13 fev 2019.
- COSTA, C.A.A; JUNIOR, E.J.T.; OLIVEIRA, J.R. Avaliação do BPM e BPMS no setor de manutenção de uma instituição de ensino superior. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**. Rio Grande do Sul, v. 11, n. 2, 2016.
- CUNHA, M.H. **Curso de Formação de Gestores Públicos e Agentes Culturais: Planejamento estratégico e plano de ação**. Caxias do Sul. 2014
- DAGNINO, R.P. **Planejamento estratégico governamental**. – 3. ed. rev. atual. – Florianópolis. UFSC. 2014.

EGESTOR. **Qual o impacto da automação de processos das empresas?** Disponível em: < <https://blog.egestor.com.br/qual-o-impacto-da-automacao-de-processos-das-empresas/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

FERNANDES, I.G.M.; FIGUEIREDO, H.M.; JUNIOR, H.L.C.; SANCHES, S.G.; BRASIL, A. **Planejamento estratégico: análise swot**. 2015. Disponível em: <[http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf)>. Acesso em 15 fev. 2019.

GODOY, L.P; BELINAZO, D.P; PEDRAZZI, F.K. **Gestão da Qualidade Total e as Contribuições do Programa 5S's**. Rio Grande Sul. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Denadeti_Belinazo/publication/267217981_GESTAO_DA_QUALIDADE_TOTAL_E_AS_CONTRIBUICOES_DO_PROGRAMA_5S's/links/54b93c670cf2d11571a31ebc/GESTAO-DA-QUALIDADE-TOTAL-E-AS-CONTRIBUICOES-DO-PROGRAMA-5Ss.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2019.

IBGE. **Cidades. 2010.** Disponível em: < <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pinhais/pesquisa/23/25207?tipo=ranking>>. Acesso em: 13 fev.20 19

IPARDES. **Caderno Estatístico Município de Pinhais. 2019.** Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=13&btOk=ok>. Acesso em: 30 jan. 2019.

LIMA, A.C.C.; CAVALCANTI, A. A.; PONTE, V. Da onda da gestão da qualidade a uma filosofia da qualidade da gestão: Balanced Scorecard promovendo mudanças. **Revista Contabilidade e Finanças** Universidade de Fortaleza. Fortaleza. Vol.15, 2004.

LUFT, C.C. **Teste de Software: uma necessidade das empresas**. Rio Grande do Sul.Unijuí. 2012.

MARIANO, I.C.; MÜLLER, C.J. **Melhoria de Processos pelo BPM: Aplicação no setor público**. Rio Grande do Sul,UFRGS 2012.

MEDEIROS, A.A. O processo de definição do escopo do projeto segundo o PMBOK. São Paulo, **Revista de Ciências Gerenciais**. Vol. 15, n. 21, 2011.

NETO, M.V.S; JUNIOR, J.V.M. Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito, para um novo contexto. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. Rio Grande do Norte. Vol.7, n.2, 2008.

NETTO, F.S. **Gerenciamento de processos de negócio: um estudo teórico-comparativo sob as óticas da Gestão Empresarial e da Tecnologia da Informação**. São Paulo. USP. 2008.

PINTO, F.J.S. **Gestão da Performance nos Serviços Públicos - Modelos e abordagens para concretizar a mudança**. Trabalho apresentado no 4 Congresso Nacional da Administração Pública. Centro de Congressos da Associação Industrial Portuguesa (AIP), Lisboa, Portugal. 2006.

PIRES, J.C.S; MACÊDO, K.B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro. Vol. 40, n.1, Jan/fev. 2006.

POLLICE, G. **Utilizando o Rational Unified Process para Pequenos Projetos: Expandindo no eXtreme. Rational..** 2002. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~gta/rup-vc/core.base_rup/guidances/whitepapers/resources/TP183_smproj.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS. **Controladoria Geral do Município. Pinhais,** 2015 Disponível em: <<https://pinhais.atende.net/?pg=subportal&chave=73#!/tipo/pagina/valor/178>>. Acesso em: 07 jan. 2019.

SANTOS, H.M.; SANTANA, A.F; ALVES, C.F. Análise dos fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócios em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. Pernambuco. Vol. 11, n. 1, jan/jun. 2012.

TAVARES, M.J.F. **Terceirização na administração pública: Atividade-meio e atividade-fim - Limites e divergências.** Disponível em: <http://www.lexmagister.com.br/doutrina_27452725_TERCEIRIZACAO_NA_ADMINISTRACAO_PUBLICA_ATIVIDADE_MEIO_E_ATIVIDADE_FIM__LIMITES_E_DIVERGENCIAS.aspx>. Acesso em: 30 jan. 2019.

VILLELA, C.S.S. **Mapeamento de Processo como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Florianópolis, UFSC, 2000.

WIKIPEDIA. **Fluxo de Trabalho. 2018.** Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Fluxo_de_trabalho#Conceito>. Acesso em: 07 jan. 2019.

ANEXO 1– INSTRUÇÃO DE TRABALHO SOLICITAÇÃO DE MANUTENÇÃO PREDIAL PÚBLICA

	Instrução de Trabalho Solicitação de Serviço de Manutenção Predial	Código: ITR.00XX
		Revisão: 00
		Data: 30/09/2025

1. PROCESSO

Solicitação de Manutenção Predial Pública

2. DOCUMENTOS RELACIONADOS

Decreto 72/2017, que dispõe sobre a estrutura da Secretaria Municipal de Obras Públicas - SEMOP. Artigo 25, Que dispõe sobre a estrutura da Gerência de Manutenção Predial Pública - GEMAP.

3. RESPONSÁVEIS

Solicitantes: Servidores das Unidades Públicas

Executor: Gerência de Manutenção Predial Pública

4. REQUISITOS

Sistema Se ~~Suje~~

~~Infraestrutura~~: Equipe de manutenção interna e externa; Veículos; equipamentos de manutenção predial.

5. DESCRIÇÃO DO PROCESSO



6. PASSO A PASSO ABERTURA DE SOLICITAÇÃO DE MANUTENÇÃO PREDIAL

6.1 Orientações para emissão da Solicitação de Manutenção Predial no ~~Se Suje~~ Workflow:

	Instrução de Trabalho Solicitação de Serviço de Manutenção Predial	Código:	TR.00XX
		Revisão:	00
		Data:	22/07/2022

Trata-se de uma ferramenta de automação e gerenciamento de processos, formado por um fluxograma de processo, contendo todas as atividades e setores envolvidos, desde a abertura até a sua finalização. No Menu principal, destaca-se as seguintes funcionalidades:

- **Consulta:** o usuário pode consultar todos os processos ou algum processo específico;
- **Execução:** emissão da Solicitação de Manutenção Predial pelo usuário requerente da demanda.



Pode ser acessado e executado também pelo Portal do Usuário:



Legenda:

	Executar
	Incluir
	Alterar
	Excluir
 Enviar Solicitação	Enviar Solicitação para Pré-Triagem ou Triagem, conforme o caso.

8.2 Solicitar Manutenção Predial (Se ~~for~~ Componentes > Workflow "Inicição-Execução")

	Instrução de Trabalho Solicitação de Serviço de Manutenção Predial	Código: ITR.000X
		Revisão: 00
		Data: xx/xx/xx

No título de identificação da instância visando à padronização e facilitar a busca das solicitações preencher com a unidade a ser atendida e clicar em iniciar:



No campo "Identificação" preencher a "Sigla", selecionar a unidade a ser atendida clicando no campo "Buscar Unidade"; indicar o servidor solicitante da unidade e telefone para contato; e no campo "Descrição da Solicitação" listar os serviços e/ou reparos necessários na unidade:



PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS
ESTADO DO PARANÁ

SECRETARIA MUNICIPAL DE OBRAS PÚBLICAS
DEPARTAMENTO DE EDIFICAÇÕES

SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO
MANUTENÇÃO PREDIAL

Instância N.: TESTE.000599

IDENTIFICAÇÃO

Sigla *	Órgão *	Data *
CGM	Controladoria Geral do Município	21/11/2018
Buscar Unidade Unidade a ser atendida * CGM - CONTROLADORIA GERAL DO MUNICÍPIO		
Endereço *		Telefone da Unidade *
AV. CAMILO DI LELLIS, 348 - 2º ANDAR - SALA 213		3912-5200
Servidor solicitante da unidade *		Telefone do Servidor *
MARLI MARLEI BENTHIEN ZAUNER		3912-5200
Descrição da Solicitação * Gostaríamos de pedir orçamento para troca de 03 lâmpadas tubulares e colocação de divisórias na sala da Controladoria.		

118/4000

Após enviar a solicitação para pré-fragem ou fragem, conforme o caso:

Execução de atividade >

 Salvar	 Enviar Solicitação	 Identificação	 Relatório
			 Relatório de Formação

	Instrução de Trabalho Solicitação de Serviço de Manutenção Predial	Código: ITR.00XX
		Revisão: 00
		Data: XX/XX/XXXX

8.3 Realizar Pré Triagem (8E ~~Julio~~) > Minhas Tarefas > Workflow "Execução de atividade")

Essa atividade será habilitada apenas para as solicitações da Secretaria Municipal de Educação, podendo aprovar ou não a solicitação:

- **Solicitação Aprovada:** selecionar a prioridade e preencher o campo "Observações Triagem", após encaminhar a instância para a Gerência de Manutenção Predial da Secretaria Municipal de Obras Públicas com o envio de "Mensagem automática de Aviso Autorização de Solicitação de Serviço":

TRIAGEM

Natureza do Serviço

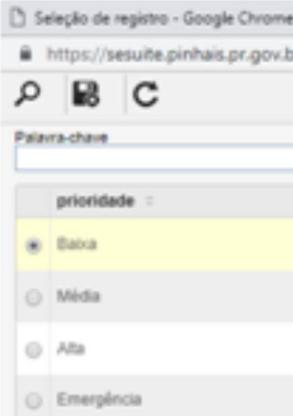
Prioridade *
Alta ←

Observações Triagem * ←

Encaminhar para orçamento para que possamos verificar a disponibilidade orçamentária para execução dos serviços.

112/4000

Nota: Seleção de Registro – Prioridade, o usuário poderá selecionar as seguintes opções, conforme o caso:



Seleção de registro - Google Chrome
 https://sesuite.pinhal.pr.gov.br
 Palavra-chave
 prioridade ▾
 ● Baixa
 ○ Média
 ○ Alta
 ○ Emergência

	Instrução de Trabalho Solicitação de Serviço de Manutenção Predial	Código: ITR.00XX
		Revisão: 00
		Data: 

- Solicitação Não Aprovada:** preencher o campo observação, clicar em confirmar e encerrar a solicitação, a instância será encerrada com envio de "Mensagem automática de Aviso de Não Autorização de Solicitação de Serviço" aos interessados:

Não Aprovado. Encerrar Solicitação X

Observação 

Não autorizado não há disponibilidade orçamentária para execução dos serviços 

704000



	Instrução de Trabalho Solicitação de Serviço de Manutenção Predial	Código: ITR.00XX
		Revisão: 00
		Data: XX/XX/XXXX

8.4 E-mail: [28 Julho] - Aviso Autorização de Solicitação de Serviço



PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS

ESTADO DO PARANÁ

AUTORIZAÇÃO DE SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO

A Prefeitura Municipal de Pinhais, por intermédio do Processo Eletrônico nº TESTE.000599, vem através deste **INFORMAR A AUTORIZAÇÃO** para realização do serviço abaixo solicitado:

Unidade: CGM.

Servidor Solicitante: MARLI MARLEI BENTHIEN ZAUNIR.

Serviço Autorizado: Encaminhar para orçamento para que possamos verificar a disponibilidade orçamentária para execução dos serviços.

Para maiores informações consultar o referido Processo Eletrônico.

Atenciosamente,

Pinhais, 21/11/2018.

MARLI MARLEI BENTHIEN ZAUNIR

Responsável pela Análise

Cópia Informativa - VIGÊNCIA EM F	Elaborado por:
	Aprovação:
	Homologação:

Todos os responsáveis pelo conteúdo e elaboração desta Cópia, após a aprovação, são responsáveis.

	Instrução de Trabalho Solicitação de Serviço de Manutenção Predial	Código: ITR.000X
		Revisão: 00
		Data: 26/04/2018

8.6 E-mail: [26/11/18] - Aviso de Não Autorização de Solicitação de Serviço



PREFEITURA MUNICIPAL DE PINHAIS

ESTADO DO PARANÁ

SOLICITAÇÃO DE SERVIÇO NÃO AUTORIZADO

A Prefeitura Municipal de Pinhais, por intermédio do Processo Eletrônico nº **TESTE.000599**, vem através deste **INFORMAR A NÃO AUTORIZAÇÃO** do serviço solicitado pela unidade CGM, representada pelo servidor **MARLI MARLEI BENTHIEN ZAUNIR**.

Para maiores informações consultar o referido Processo Eletrônico.

Atenciosamente,

Pinhais, 21/11/2018.

MARLI MARLEI BENTHIEN ZAUNIR
Responsável pela Análise

Cópia Informativa - Vigente em 1	Elaborado por:
	Aprovação:
	Homologação:

TODAS AS RESPONSABILIDADES DO DOCUMENTO EMBRANÇAM-TO DA Cópia, APÓS A APROVAÇÃO DE NOVA VERSÃO.

	Instrução de Trabalho Solicitação de Serviço de Manutenção Predial	Código: ITR.00XX
		Revisão: 00
		Data: xx/xx/xxxx

7. HISTÓRICO DE REVISÕES

Revisão	Data	Descrição das alterações

COPA INFORMATIVA - VIGENTE EM:	Elaborado por:
	Aprovação:
	Homologação:

Todos os responsáveis pelas informações contidas nesta COPA, bem como as alterações nela realizadas, deverão ser devidamente justificadas.