

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

KELLYN NAVA ANESI

**A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS PARA A EFICIÊNCIA DAS  
ROTINAS ADMINISTRATIVAS – COM FOCO NA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA - PR

2018

KELLYN NAVA ANESI

**A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS PARA A EFICIENCIA DAS  
ROTINAS ADMINISTRATIVAS – COM FOCO NA GESTÃO DO  
CONHECIMENTO**

Monografia de Especialização apresentada ao Departamento Acadêmico de Educação à distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná como requisito parcial para obtenção do título de “Especialista em Gestão Pública Municipal”  
Orientadora: Profa. Msc. Ana Cristina Macedo Magalhães.

CURITIBA – PR  
2018



### **TERMO DE APROVAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS PARA A EFICIÊNCIA DAS ROTINAS ADMINISTRATIVAS –  
COM FOCO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Por

**KELLYN NAVA ANESI**

Monografia apresentada às 10:00, do dia 3 de agosto de 2018, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Turma , ofertado na modalidade de Ensino a Distância, pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Ana Cristina Macedo Magalhães  
UTFPR - Curitiba  
(orientador)

---

Thiago Cavalcante Nascimento  
UTFPR - Curitiba

---

leonardo tonon  
UTFPR - Curitiba

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer imensamente a possibilidade de poder realizar este curso, agradecendo a UTFPR, por colocar a nossa disposição um curso com qualidade, da mesma forma agradecer os professores, em especial a orientadora Professora Ana Cristina, muito atenciosa. Agradecer ao município de Treze Tílias e ao Polo Verdes Vales por nos proporcionarem essa oportunidade, e agradecer de forma muito especial todos que de alguma forma me ajudaram a chegar até aqui.

## RESUMO

ANESI, Kellyn Nava. A importância dos processos para a eficiência das rotinas administrativas.2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba.2018

Por volta do fim da década de 80 e meados da década de 90, inicia-se a busca por métodos que preparem as organizações e os serviços públicos para a qualidade e a produtividade. Surgem programas e políticas públicas que buscam uma gestão pública excelente, voltada para resultados e satisfação do cidadão. A orientação por processos, passa a ser fundamento para uma gestão pública de excelência. A orientação por processos surge como uma metodologia tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas e tem como objetivo alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, modificar e monitorar as rotinas de trabalho. Sendo necessária a conscientização e a mobilização de todos os servidores, para que se obtenham resultados mais duradouros, diminuindo erros e possibilitando o aumento da produtividade. A documentação dos processos nas organizações, representam importante ferramenta de gestão do conhecimento, pois, os manuais permitem a reunião de informações, que bem dispostas facilitam o funcionamento da organização, ao envolverem áreas cruciais, afetam o modo como o trabalho realizado esta organizado, mostram e ensinam como desempenhar as atividades. Possibilitam aos seus servidores conhecer todas as atividades e toda rotina de trabalho da organização, o que facilita o desempenho de determinada função, mesmo por servidores recém chegados. Este trabalho objetiva compreender como essa metodologia pode auxiliar as organizações públicas a alcançarem os objetivos e resultados esperados de forma eficiente, ou seja, realizar suas atividades de forma a encontrar o melhor resultado custo beneficio. Contudo, percebe-se que essa ainda não é uma preocupação da instituição em estudo, as atividades e processos ocorrem sem que haja uma preocupação com os mesmos.

**Palavras-chave:** Public Organisations. Organizational Processes. Mapping and process documentation

## ABSTRACT

ANESI, Kellyn Nava. A importância dos processos para a eficiência das rotinas administrativas.2018. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba.2018

Around the end of the 80 and the mid-90, the search for methods that prepare organizations and public services for quality and productivity is initiated. Public programs and policies are emerging that seek an excellent public management, focused on results and satisfaction of the citizen. The process orientation becomes the basis for a public management of excellence. Process guidance comes as a methodology in both private and public organizations and aims to achieve better results by improving work processes. Played by all servers and continuously, involves knowing, analyzing, modifying and monitoring work routines. It is necessary to raise awareness and mobilize all the servers in order to achieve more lasting results, reducing errors and making it possible to increase productivity. The documentation of the processes in the organizations, represent important knowledge management tool, because the manuals allow the meeting of information, which well arranged facilitate the functioning of the Organization, by engaging crucial areas, affect the How the work done this organized, show and teach how to perform the activities. They enable their servers to know all the activities and work routines of the Organization, which facilitates the performance of a particular function, even by newly arrived servers. This work aims to understand how this methodology can help the public organizations to achieve the objectives and results expected in an efficient way, that is, to carry out their activities in order to find the best result cost benefit. However, it is understood that this is not yet a concern of the institution in study, the activities and processes flock without having a concern with them.

**Keywords:** Public Organisations. Organizational Processes. Mapping and process documentation

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

FIGURA 1: CICLO PDCA.....	16
FIGURA 2: SIMBOLOS FLUXOGRAMA PADRÃO ANSI.....	22
FIGURA 3: SIMBOLOS FLUXOGRAMA PADRÃO ASME.....	23
FIGURA 4: FLUXOGRAMA PROCESSO DE AUTORIZAÇÃO DE VIAGEM E PAGAMENTO DE DIÁRIAS.....	34

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>7</b>
1.1.1	Objetivo Geral.....	7
1.1.2	Objetivos Específicos.....	7
<b>1.2</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1</b>	<b>Organizações Públicas.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Processos Organizacionais.....</b>	<b>13</b>
2.2.1	Tipos de processos.....	14
2.2.2	Ciclo de vida dos processos.....	15
2.2.3	Identificação e hierarquia de processos.....	17
2.2.4	Configurações organizacionais x orientação por processo.....	18
<b>2.3</b>	<b>Mapeamento e Modelagem de Processos.....</b>	<b>19</b>
2.3.1	Os fluxogramas.....	21
2.3.2	Documentação de Processos.....	24
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Procedimentos da Pesquisa.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2</b>	<b>O estudo de caso.....</b>	<b>29</b>
<b>3.3</b>	<b>Coleta de dados.....</b>	<b>29</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>39</b>



# 1 INTRODUÇÃO

As organizações tanto privadas como públicas estão cada vez mais preocupadas em como serem mais eficientes, as privadas preocupadas com sua consolidação no mercado, buscam desenvolver mecanismos que lhes possibilitem serem mais competitivas e apresentarem melhores resultados, tanto internamente, como para seus clientes externos, a administração pública não tem essa mesma necessidade, mas como é responsável por cuidar do que é de interesse comum e disponibilizar aos seus cidadãos serviços de qualidade, precisa estar atenta para fazer isso da melhor forma, com maior eficiência, com menor custo, menor tempo e com transparência e responsabilidade exigidas.

A preocupação com os processos desenvolvidos, torna-se fundamental para que a organização possa se conhecer melhor e identificar pontos que possam ser melhorados, incluídos ou excluídos para que os resultados esperados por seus clientes e usuários sejam alcançados com sucesso e melhor desempenho.

Buscando com este trabalho compreender a importância do mapeamento e documentação dos processos organizacionais e qual a importância da sua utilização para a eficiência das rotinas administrativas.

O tema escolhido para este trabalho é processos organizacionais e a importância de seu mapeamento e documentação.

Qual a importância dos processos organizacionais para a eficiência das rotinas administrativas, especialmente as voltadas ao gerenciamento do conhecimento?

Com a reforma do estado na década de 90 e as mudanças ocorridas nesse período, o governo passou a buscar meios concentrados em oferecer melhores resultados, buscando a satisfação do cidadão, pois este tem cada vez mais consciência dos seus direitos e com a era digital tem tido facilidade em acompanhar as contas públicas, lhe é assegurado o acesso e é obrigação do órgãos públicos manterem publicidade da execução de seus orçamentos, contratos firmados e todos os atos praticados pela administração.

A gestão pública municipal tem a preocupação e responsabilidade pelo desenvolvimento urbano e econômico da cidade e para isso precisa estar sempre buscando meios ou formas que lhe possibilitem melhores resultados e a satisfação da comunidade, por isso haveria uma necessidade de sempre uma preocupação constante com o aperfeiçoamento e melhoramento dos seus processos.

A qualidade na gestão pública precisa ser orientada para o cidadão e deve se

desenvolver dentro da constitucionalidade e observância aos princípios da impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Os servidores são de fundamental importância para a administração e para a sociedade, todos os serviços, informações ou necessidades da comunidade, serão fornecidos por meio deles. Encontrar ferramentas que possibilitem conhecer a organização, podem trazer bons resultados e qualidade para todos. Documentos que possibilitem conhecer como um trabalho é realizado dentro de determinada organização, podem favorecer o desempenho de uma função com certo nível de qualidade, mesmo para um servidor recém chegado e ainda sem o conhecimento das atividades. Já que é muito comum em pequenos municípios, as atividades estarem concentradas nas mãos de poucos funcionários, os quais acabam respondendo por mais de um setor ou função e o conhecimento acaba se limitando a este. Quando há algum imprevisto a administração fica sem um profissional preparado para desempenhar aquela atividade.

Pretendendo-se, portanto, entender como uma orientação voltada para os processos organizacionais podem auxiliar a administração pública em suas atividades para alcançarem os resultados esperados e a satisfação dos cidadãos, compreender se seria o caso de utilizar a metodologia e suas ferramentas para auxiliar a administração na solução de problemas relacionados a ausências desses profissionais e garantindo certa segurança e qualidade ao trabalho desempenhado por aquele servidor sem experiência.

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a importância dos processos organizacionais para a eficiência das rotinas administrativas especialmente nas ações voltadas ao gerenciamento do conhecimento.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Compreender como uso das ferramentas voltadas para processos podem ser utilizadas pelos órgãos públicos na gestão do conhecimento.

Verificar a importância do mapeamento e rotinas de processos.

Conhecer e identificar os processos organizacionais desenvolvidos no poder legislativo municipal de Treze Tílias.

Analisar o mapeamento de processos e de sua documentação na Câmara de Vereadores de Treze Tílias.

## **1.2 Metodologia**

Para desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma revisão bibliográfica, buscando trazer conceitos sobre o assunto que pudessem apresentar as vantagens e a importância de se identificar e voltar a atenção dos administradores para os processos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com estudo de caso, que teve como contexto escolhido a Câmara municipal de vereadores de Treze Tílias e como metodologia empregada utilizou-se documentos, entrevistas e observações como principais fontes de coleta de dados.

Capítulo 1 - Apresentação: apresentação do assunto abordado neste trabalho, seus objetivos, a metodologia empregada.

Capítulo 2 - Fundamentação Teórica: são discutidos os conceitos sobre processos, os tipos, as diferenças entre as configurações organizacionais tradicionais e as voltadas para processos, no que consiste o mapeamento, modelagem e documentação de processos.

Capítulo 3 - Metodologia: Apresenta os meios que foram utilizados neste trabalho, para que fosse possível alcançar os objetivos propostos.

Capítulo 4 - Apresentação dos Resultados: apresentação da instituição pesquisada, algumas observações sobre o que foi encontrado, conversado e pesquisado na organização.

Capítulo 5 - Considerações finais: neste capítulo são apresentadas as principais conclusões sobre o trabalho e algumas observações sobre as dificuldades encontradas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentaremos alguns conceitos que nos permitirão compreender o que são processos organizacionais, como essa ferramenta pode ser utilizada também pela administração pública em suas rotinas e gerar resultados positivos.

### 2.1 Organizações Públicas

A Administração pública é um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado que buscam satisfazer as necessidades da sociedade, é responsável por cuidar do nosso país e tem como principal objetivo desempenhar toda a atividade administrativa do Estado. Visando sempre o bem-estar de uma sociedade. A administração pública é a gestão dos interesses públicos por meio de serviços públicos, e está dividida em administração direta e indireta:

A administração direta é formada por serviços, que estão totalmente integrados e relacionados a Presidência da República, aos ministérios, aos governos estaduais, prefeituras, câmaras legislativas e poder judiciário federal e estadual.

A administração indireta, é composta por entidades jurídicas próprias criadas ou autorizadas por lei, tais como: autarquias, fundações públicas, empresas públicas e também de sociedades de economia mista.

Para Macedo e Pires, 2006, as organizações públicas são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública.

A organização do trabalho tende a uniformizar-se no setor público, ou seja, os trabalhadores dessas organizações tendem a encontrar-se em idênticas situações laborais e de organização do trabalho, proporcionadas pela burocracia estatal, uma vez que os seus dirigentes são responsáveis perante uma autoridade externa à organização pública, gerando, assim, uma tendência à centralização das decisões. As organizações públicas possuem as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, de algumas especificidades como: apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras. Essas diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. (MACEDO E PIRES, 2006)

Para Lima (2009, p.2), a administração pública constitucionalmente existe para gerar valor para o cidadão e para a sociedade.

A constituição federal, em seu art.37, caput, dispõe que a administração pública, em sua atuação, está sujeita a observância dos seguintes princípios:

Legalidade, isso significa que os gestores públicos, atuando em nome da Administração Pública, só podem realizar atos devidamente autorizados pela lei. Diferentemente do que acontece na iniciativa privada, em que os particulares possuem liberdade para sua atuação, com a restrição de não praticarem atos vedados em lei. Também dispõe a observância aos princípios da:

Impessoalidade: ou seja, não fazer diferença entre as pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. Todos os usuários são iguais e importantes, a cortesia, a rapidez no atendimento e a confiabilidade são requisitos dos serviços públicos e devem ser agregados a todos os usuários indistintamente.

Moralidade: pautar a gestão pública por um código moral.

Publicidade: ser transparente, dar publicidade aos fatos e aos dados, favorecendo de forma eficaz o controle social.

Eficiência: fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível, procurando sempre a busca da melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto.

Tais princípios juntamente com outras obrigações, visam coibir a corrupção, buscam uma gestão mais transparente e profissional com ações que visam o atendimento das demandas, anseios e necessidades da sociedade. Nesse sentido, a população tem tido cada vez mais consciência dos seus direitos, tem acesso e passou a acompanhar com mais interesse como os recursos estão sendo alocados pela administração exigindo melhores serviços e eficiência na gestão desses recursos.

Marx, explica que a gestão pública é responsável pelo desenvolvimento urbano e econômico de uma cidade, para ele, para que haja eficiência, deve haver uma organização na gestão, criando missões correspondentes ao desenvolvimento que se almeja alcançar para, enfim, realizar a gestão de forma eficiente e eficaz.

Para Lima (2012) a gestão pública diz respeito à condução de todos os órgãos e entidades do Estado no cumprimento de suas missões institucionais.

Foi no final dos anos 80 e meados dos anos 90, com a abertura do mercado e posteriormente com a reforma do Estado, que se iniciou a busca por formas e métodos que preparassem as empresas e o serviço público com relação a qualidade e produtividade

(FERREIRA, 2012). Surgiram programas voltados para a qualidade, com foco nos resultados e no cidadão, e também política pública formulada a partir da premissa que a gestão de órgãos e entidades públicos pode e devem ser excelêntes.

Uma das palavras fundamentais para uma boa gestão pública é “excelência”. Através da excelência os processos de fundamentação da estrutura do município, a capacidade de administração baseada em necessidade coletiva e o controle dos valores exigidos na gestão será indispensável para a ocorrência de resultados que beneficie tanto a estrutura física do município como sua base econômica e a qualidade de vida dirigida à população local. (LIMA, 2006, apud MARX)

Excelência em gestão pública é ser referência em qualidade e confiabilidade para o cidadão e para a sociedade, que de alguma forma são afetados pelas atividades/serviços do órgão ou entidade público (LIMA, 2012)

Segundo Lima (2009, p. 2) a gestão pública excelente “se define a partir de um modelo de gestão e de alguns fundamentos que na medida em que são institucionalizados garantem empresas de alto desempenho com sustentabilidade”

Os fundamentos da gestão de excelência são os seguintes:

- 1) Pensamento sistêmico - entendimento das relações de interdependência entre os processos da organização, e entre a organização e o ambiente.
- 2) Aprendizado organizacional - busca contínua de conhecimento, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
- 3) Cultura da inovação - promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a organização.
- 4) Liderança e constância de propósitos - a liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance dos resultados organizacionais. É exercida pela alta administração; a constância de propósito diz respeito à manutenção das ações para a consecução dos resultados.
- 5) Orientação por processos e informações - segmentação do conjunto das atividades da organização que agreguem valor para as partes interessadas; as decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho.
- 6) Visão de futuro - indica o rumo da organização. Está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas da sociedade.
- 7) Geração de valor - alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8) Comprometimento com as pessoas - estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que elas se realizem profissional e humanamente.

Foco no cidadão e na sociedade - direcionamento das ações públicas para atender, regular e continuamente, as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.

9) Desenvolvimentos de parcerias - desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.

10) Responsabilidade social - atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, e ao mesmo tempo tendo como um dos princípios gerenciais a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.

13) Controle social - atuação que se define pela indução da participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e dos programas públicos.

14) Gestão participativa - Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

Voltando ao princípio da eficiência, que exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos para o serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (LIMA), não há como não falar em servidor público, estes, devem estar sempre muito bem preparados, motivados e atentos para que realizem suas funções com eficiência e eficácia.

Segundo De Nittis, a gestão do conhecimento na administração pública traz benefícios para o servidor, o gestor e para o cidadão. Possibilita que a administração pública enfrente novos desafios, implemente boas práticas de gestão, melhore a qualidade de seus processos e serviços públicos, com o objetivo de entregar valor ao cidadão-usuário e para a sociedade em geral.

## 2.2 Processos Organizacionais

Muitos são os conceitos que encontraremos para definir processos, para Cruz (2000, apud MENDONÇA, 2014), processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha e transforma insumos com o objetivo de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes, definição essa mais voltada ao cliente externo e para a qualidade.

De acordo com Hammer E Champy (1994, apud PRADELLA, 2016), processo é um conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para o cliente.

Conforme cita Davenport (1994, apud, LIMA) processo é “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados”. Ainda segundo o autor, tais atividades são estruturadas com a finalidade de agregar valor aos inputs, resultando em um produto para um cliente.

Ainda conforme Adair e Murray 1996, apud, LIMA) citam que “um processo consiste em um conjunto de tarefas executadas sequencialmente com a finalidade de gerar um resultado identificável, que pode ser um bem, um serviço, dados ou informações. O resultado do processo é sempre direcionado a um cliente - seja ele interno ou externo - que é quem define e avalia esse resultado”.

Como menciona Villela (2000, p.42, apud, MENDONÇA. 2014) em uma percepção mais abrangente e estratégica, não voltada exclusivamente ao cliente, processo pode ser definido como “(...) um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos”

Poderíamos apresentar outros vários conceitos, mas podemos observar que mesmo as definições sendo inúmeras e variadas, elas apresentam elementos idênticos.

Objetivando aproximar os conceitos sobre processos para utilização na gestão pública municipal, onde os serviços à população representam o principal motivo dessas organizações existirem, pode-se definir processos como qualquer conjunto de atividade que seja capaz de receber alguma entrada, receber alguma transformação e resultar em uma saída, seja ela produto, serviço, ou outra informação que pode ser utilizada em outro processo ou atividade subsequente. (MENDONÇA, 2014).

Em uma concepção mais frequente, “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico”. (GONÇALVES, 2000)



O entendimento do termo “cliente”, depende muito do contexto de negócio em análise. Cliente é quem se beneficia do valor criado por esse processo podendo ou não pagar por isso. (ABPMP CBOOK V.3, 2013)

A ideia de processo como um fluxo de trabalho, com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara, teriam origem na Engenharia. Os inputs podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, ou informações e conhecimento. Os processos nessa visão têm início e final bem determinados. Mas o fluxo de trabalho seria apenas um dos tipos de processo empresarial, o qual possivelmente apresentaria a maior interdependência e sequência específica das atividades. Não abrangendo, portanto, outros processos que não tenham início e fim claros ou fluxo bem definidos (GONÇALVES, 2000)

Existem outros tipos de processos, onde nem sempre são formados por atividades claramente definidas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos, não precisam ser realizados numa sequência (MORRIS E BRANDON, 1994, apud, GONÇALVES, 2000).

No entendimento de alguns autores, as atividades de diversos processos empresariais são apenas inter-relacionadas e que a essência dos processos é a coordenação das atividades (GRAHAM E LEBARON, 1994, apud, GONÇALVES, 2000).

Para a gestão pública processos podem ser entendidos como, um grupo de tarefas interligadas logicamente e que utilizam recursos da organização para gerar resultados, são diversas operações (subprocessos, atividades, tarefas distintas e interligadas) que visam cumprir um objetivo.

### 2.2.1 Tipos de processos

A metodologia apresenta três tipos de processos, as nomenclaturas podem variar de autor para autor, a seguir os utilizados por Mendonça (2014):

**Clientes:** São processos que são suportados por outros processos internos e se encontram voltados para a oferta de produtos e serviços para clientes externos.

**Administrativos:** São essenciais para as operações e gerenciamento da organização, não são visíveis aos clientes externos, busca o desempenho geral.

**Gerenciamento:** voltados à tomada de decisões, auxiliam na operacionalização da organização, são de responsabilidade dos gestores.

“Os processos de negócio ou de clientes são ligados à essência do funcionamento da organização” (DREYFUSS, 1996, apud, MENDONÇA, 2000). Os processos de negócios são

típicos da empresa em que operam e se diferem muito de uma organização para outra. Eles têm o suporte dos sistemas que têm sido desenvolvidos ao longo de décadas de desafios e aperfeiçoamento (MENDONÇA, 2000).

Os processos organizacionais, também chamados administrativos geralmente produzem resultados imperceptíveis aos clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio, contas a pagar é um processo administrativo comum nas organizações. Já os processos gerenciais ou de gerenciamento incluem as ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio. A negociação de preços com fornecedores pode ser dada como exemplo. (MENDONÇA, 2000)

Na administração pública os processos de negócio ou de cliente são conhecidos como processos finalísticos, ligados à essência de funcionamento do órgão. Caracteriza a atuação do órgão e recebe apoio de outros processos internos, gerando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão. Está diretamente relacionado ao objetivo do órgão (MANUAL DE..., 2011, p.4).

Segundo o manual de gestão por processos do governo de Goiás (2011, p.5) os processos administrativos, ou meios, para a administração pública, são processos essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo suporte adequado aos processos finalísticos. Está diretamente relacionado à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição.

Já os processos gerenciais, seriam aqueles ligados à estratégia da organização, diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para se estabelecer e concretizar metas, referindo-se também ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados interna e externamente à organização (MANUAL DE..., 2011, p.5).

### 2.2.2 Ciclo de vida dos processos

Os processos mudam com o passar do tempo, evoluem ao longo de sua vida, porque ao serem criados eles têm um objetivo e visam um resultado específico, que leva em consideração a demanda do cliente à época. Com o passar do tempo eles sofrem alterações, adaptações, variações individuais, mudança nos planos organizacionais, fatores que vão levar a maturidade do processo, ao mesmo tempo que diminuem a eficácia, levando ao excesso de controle, gastando-se mais tempo e energia trabalhando o processo do que no resultado esperado (ADAIR e MURRAY, 1996, apud, VILLELA, 2000).

Para Villela (2000), se a evolução de um processo for reconhecida a tempo por um gerente bem informado e hábil, este poderá interferir no ponto onde existe maturidade e propor o redesenho do processo, devolvendo-lhe eficácia.

Os métodos e ferramentas de melhoria e redesenho de processos, são mais eficazes quando o processo é bem delineado, com início e fim bem definidos, quando há uma ou mais formas de medi-lo e quando é possível analisar o passo a passo. (ADAIR e MURRAY, 1996, apud, VILLELA, 2000)

O ciclo PDCA, ou ciclo de Deming, que pode ser observado na figura 1, constitui-se numa dessas ferramentas utilizadas em ambientes organizacionais que buscam aprimorar continuamente os processos, é também conhecido como um ciclo de melhoria contínua.

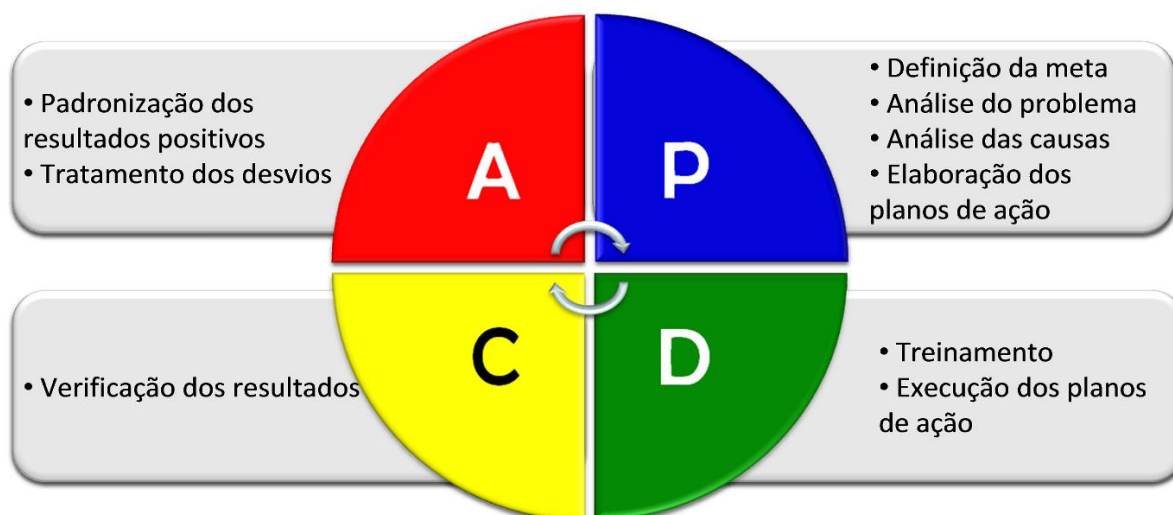


Figura 1: Ciclo PDCA  
Fonte: Portal TCE-PR - [www1.tce.pr.gov.br](http://www1.tce.pr.gov.br)

A fase planejar: o objetivo da fase P (Plan) é garantir o alinhamento do contexto de processos e de desenho dos processos com os objetivos da organização. A organização deve estabelecer as metas que pretende atingir e repassar para todas as pessoas diretamente envolvidas na construção da nova realidade pretendida, esta etapa é realizada para que se possa compreender o escopo do processo.

A fase fazer: o objetivo da fase D (Do), indica o “fazer”, estabelece que a organização necessita concentrar esforços no sentido de aumentar o grau de capacitação das pessoas, por meio de uma combinação entre as ações de educar e treinar (MENDONÇA, 2014, p.80). Concluída a fase de capacitação, é chegada a hora de executar o trabalho e pôr em prática e

implementar o processo conforme definido na fase de planejamento.

A fase verificar: nesta fase C (Check), a organização pode realizar um processo de auto avaliação e verificar todo o processo realizado, a partir dessa análise manter, direcionar ou mudar os rumos da organização. É a fase de medir o desempenho real do processo em comparação com o desempenho esperado.

A fase agir: na fase A (Action), é momento de definir as ações e agir de acordo com os dados de desempenho da fase anterior, visando manter a integridade do processo e assegurar que possam ser melhorados continuamente para atender as novas metas ao longo do tempo. Dependendo do resultado da fase verificar, as práticas podem proativas ou reativas. Se algo ficou fora da expectativa e dos objetivos esperados e a organização precisa corrigir seus rumos ela atuará reativamente. Agirá na pró-atividade buscando a melhoria contínua.

### 2.2.3 Identificação e hierarquia de processos

Pode parecer fácil identificar processos, mas na prática pode haver confusão entre os conceitos chaves, o que pode conduzir a erros ou esforços desnecessários.

Do ponto de vista macro de Harrington (1993, apud, VILLELA, 2000) os processos são as atividades chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização. Segundo os mesmos autores, a identificação dos principais processos deve responder as seguintes perguntas:

O que fazemos como empresa? E como fazemos isto?

Com base no ABPMP CBOK, hierarquicamente os processos podem se apresentar da seguinte forma, ao mesmo tempo que são conceituados:

**Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona.

**Processo:** grupo de tarefas interligadas logicamente e que utilizam recursos da organização para gerar resultados, são diversas operações (subprocessos, atividades, tarefas distintas e interligadas) que visam cumprir um objetivo.

**Subprocesso:** está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.

**Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. É a ação

executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo.

**Tarefas:** nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade.

**Passos:** Menor parcela necessária à realização de um trabalho.

#### 2.2.4 Configurações organizacionais x orientação por processo

Segundo Stewart (1992, apud, GONÇALVES,2000), a gestão por processos organizacionais difere da gestão tradicional orientada para funções em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais.

As empresas tradicionais tendem a estar mais voltadas para dentro de si mesmas, para cada uma de suas células organizacionais e não para sua cadeia de atividades que criam bens e serviços para seus clientes. (GONÇALVES, 2000)

Também segundo Gonçalves (2000), a preocupação e atenção antes voltadas as tarefas isoladas e aos departamentos da estrutura, teriam migrado para uma visão voltada aos processos, um modelo mais simples e dinâmico. Visão essa que possibilita à organização ser vista como um fluxo de atividades encadeadas que começam e terminam no cliente, entendido aqui como aquele que aguarda o seu resultado.

Segundo Mendonça (2014) o tema que envolve a orientação por processos por parte das organizações, não é recente e busca entender, se uma mudança nesse sentido traria algum resultado imediato e que pudessem ser identificados ou mensurados no curto prazo. Na realidade, segundo ele, o que é possível perceber é que ultimamente os esforços direcionados nesse sentido tendem a ser conduzidos por uma decisão da organização em ampliar sua capacidade operatória.

As organizações tradicionais são centradas nas funções do negócio (vendas, marketing, finanças, produção) e o gerenciamento de processos ponta a ponta ultrapassa essa barreira. Neste caso, novos papéis e responsabilidades são introduzidos, tais como os donos de processos, analistas e arquitetos de processos (CPM CBOK v..3, 2013). Onde sem o comprometimento organizacional é muito difícil que ocorra um amadurecimento das práticas

e benefícios da gestão por processos.

Segundo o manual do MPF, a gestão por processos surge como uma metodologia consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, tendo como objetivo alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Sendo necessária a conscientização e a mobilização de todos os servidores, para que se obtenham resultados mais duradouros, diminuindo erros e gargalos e aumento da produtividade.

### **2.3 Mapeamento e Modelagem de Processos**

O mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT, 1996; VILLELA, 2000, apud, HUNT, 1996).

Segundo Johansson et al (1995, apud, VILLELA, 2000) o mapeamento de processos pode ser suplementado por uma técnica chamada modelagem.

Mapeamento e modelagem são duas técnicas distintas, a primeira não é substituída pela segunda. Na modelagem de dados, a meta é entender as relações entre os dados elementares e as ligações entre os conjuntos de dados onde aqueles podem estar presentes, enquanto que o mapeamento busca entender melhor os processos atuais e futuros para que a organização consiga satisfação cada vez melhor de seus clientes e melhore desempenho organizacional. (VILLELLA, 2000)

Robbins (1981, apud, MENDONÇA 2014), descreve a administração como uma espécie de processo que envolve, planejamento, organização, liderança e avaliação. Robbins (1981, apud MENDONÇA, 2014) nesse contexto, aborda o conceito de modelo a partir da afirmação de que um modelo é, por definição, uma abstração da realidade, ou seja, uma representação simplificada de algum fenômeno do mundo real.

Segundo o ABPMP CBOOK, "modelo" é uma representação simplificada, que pode ser matemática, gráfica, física ou narrativa e possuem ampla série de aplicações, que incluem: organização (estruturação), heurística (descoberta, aprendizado), previsões (predições), medição (quantificação), explanação (ensino, demonstração), verificação (experimentação,

validação) e controle (restrições, objetivos).

Processo, nesse contexto, significa um processo de negócio e pode ser expresso em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual altamente abstrata mostrando o processo dentro de seu ambiente, até uma visão operacional interna detalhada que pode ser simulada para avaliar várias características de seu desempenho ou comportamento. Um modelo de processo pode conter um ou mais diagramas, com informações sobre objetos, sobre relacionamento entre objetos, sobre como objetos representados se comportam ou desempenham. (ABPMP CBOOK, v. 3.0, 2013)

Para Mendonça, dois seriam os tipos de modelos aplicáveis a Administração: os “normativos” e os “descritivos”, onde os primeiros buscam determinar, com precisão ações capazes de produzir soluções vistas como ideais, e os modelos descritivos, procuram descrever como as atividades ocorrem realmente, apresentando as características de adequação as especificidades de cada organização. (MENDONÇA, 2014, p.14)

“Modelagem de processos é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponto a ponto ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento” (CPM CBOOK V. 3, 2013)

O objetivo da modelagem é criar a representação de um processo de maneira completa e precisa sobre o seu funcionamento. Em alguns casos um o diagrama simples é suficiente, em outros pode ser necessário um modelo completo e detalhado, o “nível de detalhamento e o tipo específico do modelo tem como base o que é esperado da iniciativa de modelagem” (CPM CBOOK V.3, 2013).

Uma das ferramentas largamente adotadas para a identificação e o mapeamento de processos são os denominados fluxogramas, ou diagramas de fluxo. Podemos considerá-los como sendo gráficos estruturados que têm por finalidade representar dinamicamente o curso de um trabalho qualquer, de forma analítica, seus passos e suas fases, como também os agentes executores. Dessa maneira, podemos afirmar que as ferramentas de identificação de processo são representações gráficas que normalmente apresentam a esquematização de uma atividade e/ou uma tarefa que tem por objetivo mostrar de forma dinâmica o encadeamento das fases de um determinado trabalho. É importante destacar que os fluxogramas, preferencialmente, devem ser elaborados passo a passo, isto é, devem apresentar o encadeamento do trabalho executado, por meio da identificação de sua menor partícula (MENDONÇA, 2014, p.46).

Segundo Mendonça (2014), a utilização de fluxogramas pode apresentar vantagens do tipo:

Facilidade do trabalho por meio da combinação, permutação e/ou eliminação de fases

ou passos desnecessários; visualização, localização, correção ou eliminação dos movimentos e/ou contatos desnecessários; identificação e estudo sobre a obtenção da melhor sequência de fases.

O uso das ferramentas de identificação, além de permitirem a integração das atividades, permitem a capacidade de comunicação no contexto organizacional.

### 2.3.1 Os fluxogramas

Segundo o ABMMP CBOOK, existem diversos padrões de notação de modelagem de processos, a escolha deve levar em consideração as especificidades da organização. Neste trabalho apresentamos a notação conhecida como fluxograma.

“Os fluxogramas têm sido utilizados por décadas e são baseados em um conjunto de símbolos simples para representarem o passo a passo de um processo”. (ABMMP CBOOK, V.3, 2014).

O fluxograma, originalmente aprovado como um padrão ANSI (Instituto Nacional Americano de Padronização), inclui um conjunto limitado e simples de símbolos, não padronizados, que facilita entendimento rápido do fluxo de um trabalho. (ABMMP CBOOK, V.3, 2014).

Segundo o ABMMP CBOOK, o fluxograma padrão ANSI, pode conter seguintes tipos de símbolos, e sua representação pode ser observada na figura 2.

Os Retângulos arredondados, geralmente contendo as palavras “início” ou “fim”, para representarem começo ou termino de um processo.

As Setas provenientes de um símbolo em direção a outro, indicando que o controle está passando de um símbolo para outro.

Os Retângulos para representar passos do processo.

Os Paralelogramos, indicando entrada ou saída

O Losango para indicar condição/ decisão, sim/não ou verdadeiro/falso, é o único na medida em que pode possuir duas setas saindo, geralmente da extremidade inferior e na direita, onde uma corresponde a sim/verdadeiro e uma a não ou falso.

Alguns fluxogramas podem ter outros símbolos menos universais, como setas apontadas para outras setas para representar um processo repetido.

Em Mendonça, encontramos alguns outros símbolos que o autor recomenda o uso no mapeamento de processos, não mencionados acima.

O Triângulo: para indicar práticas de arquivamento.



O Símbolo de documento: pode ser considerado como autoexplicativo, utilizado para representar graficamente todos os documentos empregados durante a execução de uma determinada rotina, formulários, outros documentos utilizados, e;

O Símbolo de entidade externa: serve para caracterizar outras áreas da organização envolvidas com a rotina em exame, mesmo que mínima participação.

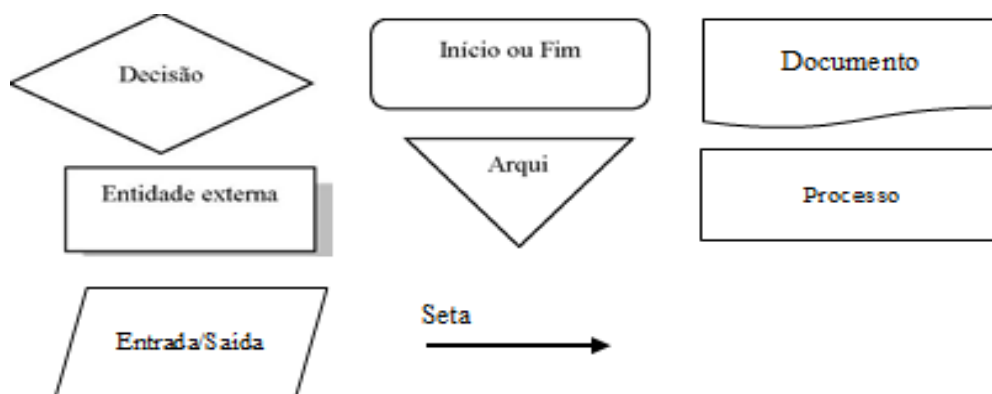


Figura 2: Símbolos fluxograma padrão ANSI  
Fonte: Adaptação de Mendonça 2014

Segundo Mendonça, o padrão de fluxograma ANSI, normalmente é adotado para a elaboração de fluxogramas do tipo horizontal e destina-se à representação gráfica de rotinas com maior grau de complexidade onde há participação e envolvimento de diversas unidades de trabalho para a sua execução.

Essa ferramenta de análise administrativa e operacional é considerada um facilitador de interpretação gráfica, presente em várias ações voltadas à tarefa de mapeamento de processos. (MENDONÇA, 2014, p. 54). O mesmo recomenda utiliza-la sempre que possível, principalmente pela constatação de que a prática daquele tipo de mapeamento normalmente requer envolvimento e participação de várias áreas da organização.

O padrão ASME (Associação Americana de Engenharia Mecânica), abordado por Mendonça (2014) e aqui também apresentado como ferramenta adotada para elaboração de fluxogramas do tipo vertical ou coluna, destina-se a representar rotinas mais simples, com aproximadamente 30 passos de execução, buscando retratar o processamento analítico de trabalho, preferencialmente, executado dentro de uma mesma unidade.

Segundo Mendonça (2014) para elaborar um fluxograma, esse padrão define cinco símbolos, a saber:

Círculo: para indicar a realização de uma operação.

Quadrado: representa práticas de inspeção, análise ou verificação.

Meio-círculo: para representar algum tipo de atraso, demora ou espera na realização do trabalho.

Seta: indica movimento, que pode envolver transporte ou deslocamentos.

Triângulo: indica ações de arquivamento ou armazenamento.

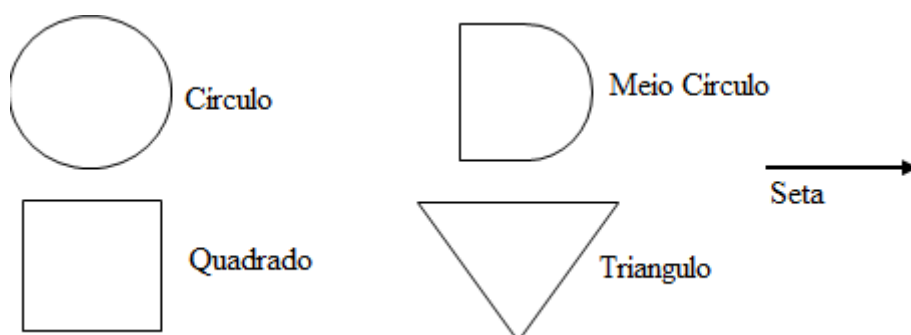


Figura 3: Símbolos Fluxograma Padrão ASME  
Fonte: Adaptado de Mendonça 2014

Rocha (1995, apud, MENDONÇA, 2014) afim de evitar equívocos e erros corrobora no sentido de detalhar a simbologia apresentada na figura 3, apresentando orientações e exemplos focados em organizações públicas:

**Círculo, símbolo de operação**, deve ser utilizado quando um objeto é alterado intencionalmente em quaisquer de suas características físicas ou químicas ou então quando ele for montado ou separado de outro objeto. Uma operação também ocorre quando uma informação é preparada e/ou recebida. Por exemplo, digitar boletins de pronto atendimento ou pavimentar uma via pública.

**Seta, símbolo de transporte**, utilizado quando um objeto for deslocado de um lugar para outro, exceto quando esse deslocamento fizer parte da operação ou então for causado pelo operador, na sua área de trabalho, durante a execução de uma operação ou inspeção. Administrativamente falando, a remessa de informações, por quaisquer meios físicos, também será classificada como transporte. Podemos aqui mencionar situações como: remeter um documento de controle de arrecadação para aprovação.

**Quadrado, símbolo de inspeção**, utilizado quando um objeto é examinado ou é verificado para fins de análise qualitativa ou quantitativa, em quaisquer de suas características. Administrativamente, toda a ação que envolva análise ou conferência

informacional deverá ser fluxografada com o símbolo de inspeção. Por exemplo: vistoria em áreas de risco ambiental; conferência documental.

**Meio Circulo, símbolo de demora**, deve ser utilizado quando as condições não permitam ou efetivamente não exijam a execução imediata do próximo passo programado.

**Triângulo, símbolo de transporte**, deve ser utilizado quando um objeto necessita ser retido ou então protegido contra a remoção não autorizada. Em linhas gerais, podemos afirmar que todas as formas de arquivamento devem ser tratadas com o símbolo de armazenamento. Por exemplo: materiais colocados em “quarentena” aguardando inspeção da área da qualidade ou arquivar a listagem do cadastro de fornecedores após a execução de procedimentos licitatórios.

### 2.3.2 Documentação de Processos

Documentar os processos é uma decisão que as organizações, sem exceção, deveriam adotar no intuito de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação, contudo se as organizações públicas não são movidas por necessidades de sobreviver e se perpetuar, (...), mesmo nessa condição deveriam adotar posturas que permitissem documentar suas operações, visando com isso gerar registros, os mais pontuais possíveis, sobre seus processos para que, periodicamente, e com base na sua análise, possam revisar seus métodos de atendimento e, de forma subsequente, implementar inovações e melhorias (MENDONÇA, 2014, p. 63).

Toda organização deve buscar sua melhoria contínua, e não é diferente na administração pública, que deve utilizar todos os esforços e encontrar novas formas de realizar suas atividades de forma mais eficiente, já que a sociedade lhe cobra o fornecimento serviços cada vez melhores.

O acesso a informação garantido ao cidadão, potencializado pelo uso da tecnologia da informação, garantem a visibilidade e acessibilidade a uma infinidade de dados dos atos práticos pela administração pública. A documentação dos processos dos órgãos da administração pública possibilita o conhecimento de seu funcionamento por parte dos interessados.

Nesse sentido, os manuais apresentam relativa importância para as organizações, pois atingem áreas cruciais e afetam o modo como o trabalho realizado está organizado, mostram e ensinam como fazer as atividades realizadas.

O objetivo do manual é permitir a reunião de informações que dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, facilitem o funcionamento da organização.

Permitir o conhecimento de como a organização funciona e de como as atividades devem ser realizadas, são objetivos dos manuais numa organização, por isso, devem apresentar linguagem simples, clara e objetiva, para que qualquer pessoa possa entender, em especial o colaborador, já que estará disponível para orienta-lo no desenvolvimento de suas funções, contribuindo especialmente para aquele colaborador/servidor que acaba de chegar na organização. Serão validos como material de consulta, permitindo maior gestão do conhecimento dentro da organização. Os manuais deverão ser revisados periodicamente, pois os processos podem sofrer alterações com o passar do tempo.

Esta gestão de conhecimento, foco ultimamente dos estudos na área de administração, é vital para que a organização evolua, investindo no desenvolvimento de seus colaboradores.

Para Mendonça (2014) os manuais devem atender alguns requisitos, entre os quais: Definição da necessidade real e efetiva da organização; apresentar a diagramação estruturada e adequada para suas finalidades; redação simples, curto, eficiente e conciso, suportado por um índice ou sumário que facilite os assuntos pesquisados.

Como pontuado, os manuais, devem contribuir e facilitar o conhecimento das atividades desenvolvidas numa organização, por isso, eles devem conter instruções necessárias e suficientes que possibilitem a compreensão do assunto que está sendo abordado e serem distribuídos a todos os funcionários possam necessitar.

Os manuais apresentam importantes vantagens às instituições, sendo importante fonte de informações sobre as práticas da organização; contribuem no processo de efetivação das políticas e instruções de trabalho e funções administrativas, propiciam a normalização das atividades da organização, além de ser uma ferramenta de orientação e consulta permanente, que possibilitam treinamento tanto aos novos quanto aos antigos colaboradores.

Como desvantagens, Oliveira (2000, apud, MENDONÇA, 2014) cita que podem se tornar um freio para seus usuários, inibindo não só a iniciativa, mas a criatividade do indivíduo, não seria a solução para todos os problemas da organização e levaria em consideração apenas os seus aspectos formais, deixando de lado os aspectos informais, cuja vigência e importância para o cotidiano tendem a ser considerados e analisados sob esse prisma, tendem a ser geralmente pouco flexíveis.

Visando a gestão da qualidade dos processos dentro da organização, o gestor deverá refletir sobre a necessidade e importância de se elaborar e manter manuais administrativos que auxiliem na busca por melhores formas de realizar as atividades da organização.

Inúmeros manuais poderão ser criados com o objetivo de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos, com funções e estruturas diferentes, dependendo da necessidade

da empresa, ficando a critério do gestor identificar qual atende sua necessidade. Mendonça apresenta três tipos:

Manual da Organização, ou Regimento Interno;

Manual de Políticas e Diretrizes; e

Manual de Instruções de Trabalho, se encaixa ao intuito deste trabalho, pois ele pretende descrever detalhadamente os processos de trabalho, tanto no nível administrativo quanto operacional. Esse manual tem o propósito de reunir, a partir das políticas e diretrizes traçadas, as rotinas de trabalho da organização, com o objetivo de facilitar a consulta por qualquer empregado na pesquisa sobre determinado assunto. (SIMCSIK, 1992, apud, MENDONÇA, 2014)

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho utilizou-se primeiramente de revisão bibliográfica para compreensão e fundamentação deste estudo. Trata-se uma pesquisa do tipo qualitativa que escolheu do tipo estudo de caso, que teve como contexto escolhido para realização a Câmara municipal de vereadores de Treze Tílias e a metodologia empregada utilizou entrevistas, documentos e observações como principais fontes de coleta de dados.

#### 3.1 Procedimentos da Pesquisa

Este trabalho utiliza-se da pesquisa aplicada para tentar responder à questão de estudo. Para Zanella (2012), a pesquisa aplicada tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais.

Trujillo (1982, p. 171, apud, ZANELLA, 2012, p.70) enfatiza que “não obstante a finalidade prática da pesquisa, ela pode contribuir teoricamente com novos fatos para o planejamento de novas pesquisas ou mesmo para a compreensão teórica de certos setores do conhecimento”. Esta pesquisa é também chamada de pesquisa empírica, pois o pesquisador precisa ir a campo, conversar com pessoas, presenciar relações sociais. (TRUJILLO FERRARI, 1982, p.171, apud, ZANELLA, 2012, p.70)

Buscando atingir os objetivos propostos, utilizou-se de uma pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva “como o próprio nome já diz, tem o objetivo de descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVINOS, 1987, p. 100 apud, ZANELLA, 2012).

Quanto ao método e a forma de abordar o problema, está será uma pesquisa do tipo qualitativa.

A pesquisa qualitativa pode ser definida como “a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados. Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade.” (ZANELLA, 2012, p.73)

Trivinos (1987, apud, ZANELLA, 2012, p. 73) indica cinco características do estudo qualitativo:

Onde a pesquisa qualitativa tem o **ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave**: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural. No trabalho de campo, o pesquisador é

fundamental no processo de coleta e análise de dados, por isso não pode ser substituído por nenhuma outra pessoa ou técnica: é ele quem observa, seleciona, interpreta e registra os comentários e as informações do mundo natural. Assim, para ser pesquisador é necessário, ter as seguintes habilidades: capacidade para ouvir; perspicácia para observar; disciplina para registrar as observações e declarações; capacidade de observação; organização para registrar, codificar e classificar os dados; paciência; abertura e flexibilidade; e capacidade de interação com o grupo de investigadores e com os atores envolvidos na pesquisa;

A pesquisa qualitativa é **descritiva**: preocupando-se em descrever os fenômenos por meio dos significados que o ambiente manifesta. Assim, os resultados são expressos na forma de transcrição de entrevistas, narrativas, declarações, fotografias, desenhos, documentos, diários pessoais, dentre outras formas de coleta de dados e informações;

Os **pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo**: portanto, não estão preocupados com os resultados e produtos, estão sim preocupados em conhecer como determinado fenômeno manifesta-se;

Os **pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente**: isto significa que as abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima; e

O **significado é a preocupação essencial**: os pesquisadores qualitativos buscam compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes.

Este trabalho é um estudo de caso, trata-se de uma pesquisa que aborda com profundidade um ou poucos objetos de pesquisa, por isso tem grande profundidade e pequena amplitude, procurando conhecer em profundidade a realidade de algo e tem como característica a profundidade do estudo ZANELLA, 2012, p. 84).

De acordo Yin (2001, p. 32 apud ZANELLA, 2012), um estudo de caso é uma investigação empírica que:

- 1) Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados;
- 2) Baseia-se em várias fontes de evidências; e, como outro resultado;
- 3) Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Como já mencionado, como principais fontes de coleta de dados, utilizou-se entrevistas, documentos e observações.

A pesquisa documental utiliza fontes documentais, fonte de dados secundários. (ZANELLA, 2012, P.81).

### **3.2 O estudo de caso**

O contexto escolhido para realização desta estudo é a Câmara Municipal de Treze Tílias, poder legislativo do município, órgão da administração pública direta. É composta por 09 (nove) vereadores e 04 (quatro) servidores, 01 (um) no setor jurídico, 02 (dois) no administrativo e 01 (um) no contábil.

A Câmara tem funções institucionais, legislativas, julgadoras, fiscalizadoras, administrativas e de assessoramento, além de outras funções permitidas pela lei e reguladas por seu Regimento Interno.

A função legislativa é exercida dentro do processo e da técnica legislativa que consiste em um conjunto de exigências e procedimentos para elaboração de leis. Embora o Executivo e o Judiciário também possam, excepcionalmente, redigir leis, a palavra final fica sob responsabilidade do legislativo. Dessa função podem resultar as emendas à lei orgânica, leis complementares, leis ordinárias, leis delegadas, resoluções e decretos legislativos sobre matérias de competência do Município.

A função julgadora e fiscalizadora e controle externo é de caráter político-administrativo e exercida sobre o prefeito, vice-prefeito e secretários municipais, sobre o quadro de pessoal e órgão da administração direta e indireta, auxiliado pelo tribunal de contas do estado.

### **3.3 Coleta de dados**

A pesquisa desenvolveu-se como já mencionado na câmara municipal de Treze Tílias e a metodologia empregada utilizou entrevistas, documentos e observação como principais fontes da coleta de dados.

No mês de julho do corrente ano foi realizada uma entrevista com alguns funcionários e com um vereador da casa legislativa. Foram entrevistadas a advogada e a técnica administrativa, o que representa 50% (cinquenta por cento) dos servidores do órgão. Não foram entrevistadas nesse momento a contadora, por se tratar de quem realiza esta pesquisa e observou as rotinas de trabalho dos demais colegas. Também não foi entrevistada a auxiliar de serviços gerais, não menos importante, mas que no momento não era o foco deste trabalho.



Este mesmo questionamento foi aplicado à um vereador, que não foi escolhido, o questionário foi anunciado e proposto que fosse respondido por um deles, pois as funções que os 09 (nove) vereadores desempenham são as mesmas e o regimento interno já é capaz de nos nortear quanto as funções do vereador, mesmo assim optou-se pela coleta das informações por parte de um deles. Todas as entrevistas foram respondidas pelo entrevistado em documento aditável e devolvidas por e-mail.

As perguntas referiam-se ao trabalho e atividades que desempenhavam, objetivo daquele trabalho, bem como documentos que utilizam ou produzem. No quadro 01, transcrito abaixo é possível observar as perguntas feitas e respostas obtidas, as quais foram muito úteis para a identificação dos processos desempenhados pelo órgão.

Os documentos utilizados para desenvolvimento desta pesquisa, referem-se a leis, resoluções, regimento interno, documentos de fácil acesso, que norteiam o desenvolvimento de algumas atividades do órgão.

Na análise documental que serviu para identificar atividades, funções e processos e observação realizadas, é possível perceber que na Câmara municipal de vereadores de Treze Tílias são executados diariamente diversos processos, mas as atividades são desempenhadas sem a preocupação de mapeamento, representação e documentação, ou seja, a instituição não possui uma preocupação com relação os processos por ela desenvolvidos.

A ideia de que a utilização dessas ferramentas, podem contribuir para a entrega de melhores serviços tanto para o usuário interno, como para o cidadão, que podem garantir melhores resultados, maior eficiência, menor desperdício de tempo e recursos, redução de falhas, facilitar e possibilitar o conhecimento e funcionamento dos processos de trabalho da casa e ainda servir como material de apoio tanto para os servidores como para demais interessados, nasce com essa pesquisa.

Podemos perceber que, com exceção do regimento interno que orienta o processo legislativo e a administração da casa, das leis, resoluções, que norteiam o desenvolvimento das atividades, a organização não possui processos mapeados, fluxogramas ou manuais que possam mostrar como funciona o processo de trabalho da casa. O setor jurídico utiliza-se das leis para orientar-se, o setor de contabilidade e finanças apoia-se em legislações, manuais da STN, publicações na área, orientação do tribunal de contas e estatuto dos servidores para setor de pessoal.

Podemos encontrar processos do tipo finalísticos ou de cliente, nos processos voltados a função de legislar, na elaboração e aprovação de leis, na função de fiscalizar, aprovação de contas do prefeito. Como processos administrativos, podemos citar os processos de compra,

dispensados ou não de licitação, os relacionados a gestão de pessoal, elaboração de documentos, atendimento ao público, correspondências, defesas em que Câmara for parte, execução do orçamento, elaboração do orçamento.

A seguir será apresentada a descrição e representação por meio de um fluxograma padrão ANSI (figura 4) de um dos processos executados com frequência na Câmara Municipal de Vereadores, desenvolvido com auxílio da técnica administrativa. Apenas um processo está sendo apresentado, com descrição do passo a passo, em função da complexidade e tempo que se exige para identificação de cada tarefa desempenhada e da dificuldade de representar graficamente esses processos apenas com as ferramentas do Word. Trata-se do processo, que objetiva autorizar viagens para fins de interesse da casa ou treinamentos.

<b>Processo: Autorização de Viagem e Pagamento de Diárias</b>
<b>Atores Envolvidos:</b>
<b>Requerente: Vereador ou Servidor</b>
<b>Secretária – Tesoureira</b>
<b>Presidente</b>
<b>Contabilidade</b>
<b>Descrição do Processo</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Recebimento de Requerimento solicitando diária e autorização para viajar</li> <li>2- Secretária encaminha requerimento para Presidente analisar o pedido;</li> <li>3- Presidente defere ou indefere o pedido;</li> <li>4- Caso indefira, o requerimento é arquivado;</li> <li>5- Caso defira, o requerimento volta para a secretaria e prossegue;</li> <li>6- Secretária verifica o meio de deslocamento a ser utilizado;</li> <li>7- Se a forma de deslocamento for ônibus, secretaria consulta horários e adquire passagem;</li> <li>8- Encaminha para contabilidade empenhar</li> <li>9- Contabilidade empenha, liquida e gera ordem de pagamento da passagem;</li> <li>10- Tesoureira realiza o pagamento;</li> <li>11- Encaminha para contabilidade comprovante;</li> <li>12- Contabilidade imprime notas de empenho e pagamento e anexa o documento fiscal e comprovante de pagamento para anexar ao balancete de despesas mensais;</li> <li>13 - Se o deslocamento ocorrer com a utilização de veículo particular;</li> <li>14- Secretária solicita documentação do veículo;</li> <li>15- Cadastra veículo;</li> <li>16- Imite declaração de isenção da câmara;</li> <li>17- Consulta quilometragem ida e volta, pelo Google maps;</li> <li>18- Apura o valor do ressarcimento de combustível conforme art. Da resolução;</li> <li>19- Analisa o prazo de diárias solicitadas para apuração de número de diárias;</li> <li>20- Analisa para onde se destina o deslocamento, pois se o deslocamento ocorrer para uma cidade dentro do estado que não seja capital a base para cálculo é apenas o valor da diária estabelecida no art.1 da resolução nº 01/2011, se ocorrer para a capital do estado será acrescida de 80% e se for para a capital</li> </ol>

federal acrescida de 100%.

- 21- Efetua o cálculo do valor de diárias.
- 22- Secretaria encaminha para contabilidade emepnhar diárias e combustivel.
- 23- Contabilidade empenha, liquida e gera ordem de pagamento das diarias e combustivel.
- 24- Tesouraria realiza pagamento;
- 25- Encaminha o comprovante para CTB;
- 26- Contabilidade imprime notas de empenho e pagamento e anexa o documento fiscal e comprovante de pagamento para anexar ao balancete de despesas mensais;
- 27- Requerente realiza viagem;
- 28- Contabilidade aguarda retorno do servidor/vereador;
- 29- Retorno;
- 30- Contabilidade recebe documentos e comprovantes das despesas que comprovam a viagem – Prestação de Contas
- 31- Contabilidade emite parecer;
- 32- Se favoravel, arquiva para consultas futuras;
- 33- Se negativo, solicita novos documentos.

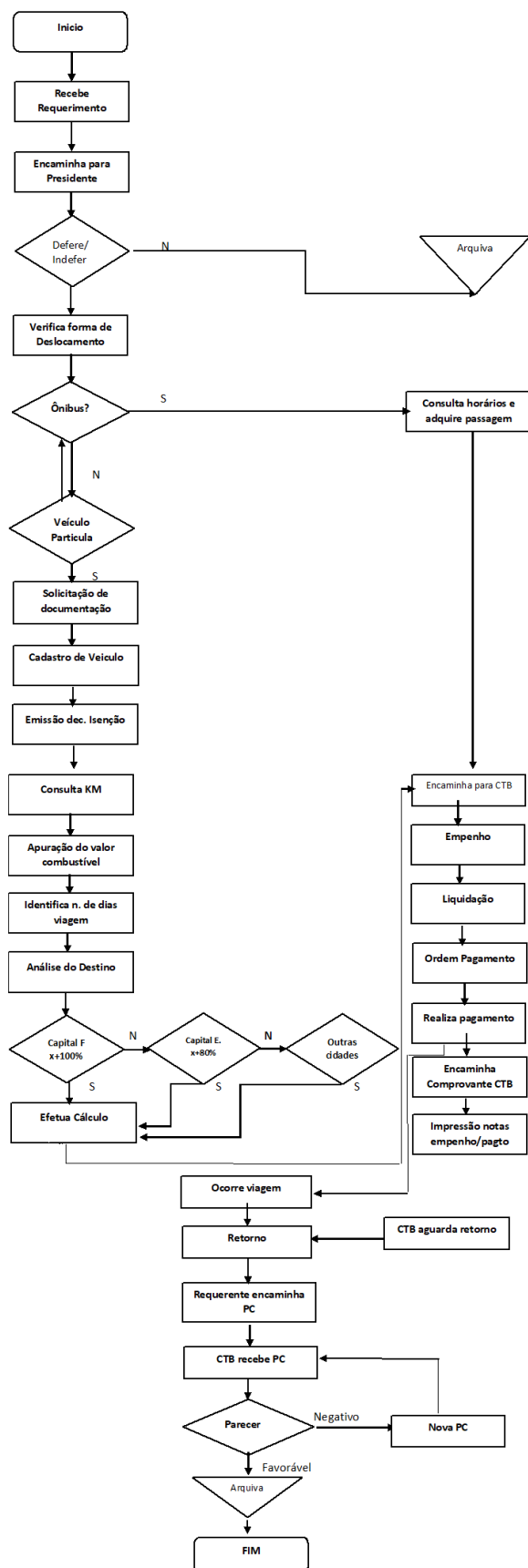


Figura 4: Fluxograma Processo de autorização de viagem e pagamento de diárias  
 Fonte: Autoria Própria

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A realização deste trabalho nos possibilita compreender que, voltar a atenção para a gestão de processos ou preocupar-se com os processos desenvolvidos na câmara podem trazer para a entidade muitos benefícios, entre os quais, garantir uma certa padronização no desenvolvimento das atividades e assegurar a qualidade nos processos desenvolvidos, garantir que os servidores tenham um referencial de consulta para o desenvolvimento dessas atividades e garantir que o órgão atenda seus objetivos.

A câmara tendo seus processos mapeados e documentos pode garantir que todos os servidores e interessados possam conhecer as atividades desenvolvidas e possibilitar que em uma eventualidade, outro servidor possa executar aquela função. Mapear e identificar processos, pode facilitar as atividades, pode favorecer muito o desempenho de trabalho na entidade, evitando o retrabalho, ou trabalhos desnecessários e criando um padrão e fluxo ao trabalho.

Por meio da pesquisa e observação realizadas, foi possível perceber que os servidores têm ideia das atividades que seus colegas desempenham, mas nenhum tem condições ou conhece como executar aquele determinado processo, ou seja, da forma que atualmente se trabalha cada um conhece o seu espaço, nem os processos básicos, que não exijam competência ou formação específica para realização, atualmente podem ser executados.

A pesquisa realizada foi a forma encontrada para que pudéssemos identificar as atividades desempenhadas pelos servidores da área administrativa e judiciária e dos legisladores, afim compreender a quais processos essas atividades pertencem. Com os dados foi possível identificarmos processos do tipo finalísticos, ou seja, processos ligados à essência da Câmara de vereadores, tais como função legislativa, função julgadora e fiscalizadora, então temos, o processo para aprovação de leis oriundas do poder executivo, processo para leis de autoria do próprio legislativo, processo para aprovação de contas, pedido de explicações.

Identificamos como processos meios, que garantem toda a atividade da câmara e apoio aos processos finalísticos, processos de assessoria jurídica, elaboração de projetos e documentos, atendimento ao público, emissão e recebimento de documentos, compras, licitações, pagamentos, gestão de pessoal, publicações, contábil, emissão de relatórios e diversos documentos, solicitações.

No desempenho deste trabalho, procuramos mapear e criar o fluxo de um processo de autorização de viagem com pagamento de diárias, para que fosse possível visualizar todo o processo e facilitar a compreensão, visualizando fica mais fácil compreender o que se quer

dizer, com permitir e possibilitar o conhecimento de como a organização funciona e de como as atividades devem ser realizadas. Torna-se muito interessante, pois ao observá-lo, qualquer servidor terá ideia de como proceder nesse caso.

Seria muito interessante poder apresentar mais processos, mas isso demanda tempo dedicado, conversando e observando as pessoas envolvidas, buscando leis, documentos que auxiliem na execução, sem falar que a utilização de ferramentas básicas também representa uma dificuldade em representar esses processos em fluxogramas.

Nesse sentido cumpre-se o objetivo principal deste trabalho de analisar a importância dos processos organizacionais para a eficiência das rotinas administrativas especialmente nas ações voltadas ao gerenciamento do conhecimento, sendo possível verificar sim sua importância, pois torna-se um facilitador e favorece conhecer como o trabalho é desempenhado na entidade, além de outras vantagens.

O uso de ferramentas voltadas para processos pode ser utilizada pelos órgãos públicos na gestão do conhecimento, como forma de fornecer aos seus servidores e interessados uma fonte de informações sobre o órgão, onde o mapeamento, documentação e representação, tornam aquele processo didático e de fácil interpretação

Como mencionado procurou-se com este trabalho conhecer e identificar os processos organizacionais desenvolvidos no poder legislativo municipal de Treze Tílias, descritos anteriormente, mas que, no entanto, não foram esgotados.

Ao analisar se a câmara de vereadores, possuía algum tipo de mapeamento de processos e documentação, verificamos que na entidade não há uma preocupação nesse sentido, mas que possui um regimento interno, que orienta o processo legislativo e funcionamento do órgão, e que fornece muitas informações importantes, especialmente com relação aos vereadores e processo legislativo. Demonstrando nesse sentido a importância da documentação e elaboração de manuais.

Esperando dessa maneira contribuir para que as atividades sejam desempenhadas com qualidade e eficiência, contribuindo para uma gestão excelente tanto almejada por todos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na realização deste trabalho buscou-se compreender melhor, como as organizações podem utilizar ou utilizam as ferramentas voltadas para processos e como elas poderiam contribuir para a melhoria das suas rotinas diárias. Interessa compreender e saber se essa seria uma ferramenta adequada para o processo de gestão do conhecimento, ou seja, compreender como o mapeamento, a representação e a documentação dos processos facilitariam o aprendizado e desempenho de uma determinada atividade ou função por parte dos servidores, especialmente os recém chegados. E como resposta pode-se afirmar que as organizações que possuem uma gestão orientada para processos, consegue disponibilizar aos seus clientes, beneficiários melhores resultados, quanto a documentação dos processos é algo que deveria ser adotado pelas organizações e que acompanhado da preocupação de revisão permanente, favoreceria a sua perpetuação e o conhecimento de como o trabalho é desenvolvido.

È possível perceber que as ferramentas de mapeamento, modelamento e documentação procuram compreender o processo, apresentar o fluxo de suas atividades e a reunião de informações, possibilitando conhecer a organização. Ainda, conhecer os processos e trabalhar no sentido de melhorá-los, pode trazer muitas vantagens às organizações, em especial para as organizações públicas, possibilitam melhor desempenho, redução de tempo e recursos, redução de falhas e a busca pela melhoria contínua.

Percebe-se que diversos processos são executados diariamente, sem que as pessoas envolvidas se deem conta de sua existência ou sem que haja preocupação com eles, pelo fato das pessoas não conhecerem as ferramentas disponíveis para sua gestão. Parecia fácil identificar um processo, mas na realidade tem-se que ter muito cuidado, pois é muito fácil confundir conceitos, é trabalhoso, requer ter um bom conhecimento do processo e há necessidade de recursos informatizados que facilitem especialmente a representação do processo.

Ao desenvolver esse trabalho, é possível compreender, reconhecer processos, mas para conseguir sugerir a um superior utilizar essas ferramentas, seria necessário ainda mais estudo, e utilização de ferramentas de tecnologia, sistemas informatizados. Seria possível recomendar o uso dos manuais ou da documentação de processos para todas as organizações que tenham preocupação em facilitar o conhecimento de como o trabalho é executado naquela instituição.

Acredita-se ser interessante e necessário novas pesquisas no sentido de orientar os administradores e servidores como identificar processos, um passo a passo ou algo no sentido que buscasse saber o que os gestores e servidores da administração pública sabem sobre a



gestão voltada para processos.

## REFERÊNCIAS

BPM CBOOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócios** - Corpo Comum de Conhecimento. V.3.0, 1ª edição. ABPMP BPM CBOOK, Brasil, 2013. Disponível em: <https://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP CBOOK Guide P ortuguese.pdf>. Acesso em: 05/07/2018.

CÂMARA MUNICIPAL DE TREZE TÍLIAS. **Regimento Interno da Câmara Municipal de Vereadores do Município de Treze Tílias**. Resolução n. 02/2012. Treze Tílias, 2012.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na administração pública - um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento**. 2013. 173p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de fora, 2013. Disponível em: <http://www.mestrado.caedufjf.net/wp-content/uploads/2014/02/dissertacao-2010-jackeline-fernandes-fayer.pdf>. Acesso em: 20/06/2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 Mai /Jun. 1995.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa e a sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.4, p, 65-71 Jul/Ago. 1995.

GOIÁS (Estado). **Manual de gestão por processo**. Goiânia. 2009

GONÇALVES, José Ernesto L. As Empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, Jan/Mar 2000.

GONÇALVES, José Ernesto L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, Out/Dez, 2000.

LIMA, Fabio Uchôas de. **Processos Organizacionais**. Disponível em: <http://www2.unifap.br/furtado/files/2017/04/Processos Organizacionais 1.pdf>. Acesso em: 24/04/2018.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira. **XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Salvador de Bahia, Brasil, 27 - 30 oct, 2009.

LIMA, Tharcísio Pimentel. **A importância da eficiência e eficácia na gestão pública**. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-importancia-da-eficiencia-e-eficacia-na-gestao-publica/55602>. Acesso em 16/08/18

MARX, Ivan. **Gestão Pública**. Disponível em: [https://www.infoescola.com/administracao/\\_gestao-publica/](https://www.infoescola.com/administracao/_gestao-publica/) Acesso em: 21/08/2018

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos administrativos** - 3. ed. rev. atual. - Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração / UFSC. 2014. 92p.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de gestão por processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação- Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília, 2013.

NITTIS, Louise De. **Por que investir em gestão do conhecimento na Administração Pública?** Disponível em: <http://www.e-gestaopublica.com.br/gestao-do-onhecimento/>. Acesso em: 24/08/18

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**. Rio de Janeiro, 40 (1), p.81-105, Jan/Fev, 2006.

PRADELLA, Simone, et al. **Gestão de Processos - Da Teoria à Prática** - 4. reimpr. -São Paulo, Atlas, 2016.

SOUZA, Adilson Medeiros de. **Gestão de pessoas na administração pública**. 2009. 23 p. Monografia - Especialista em Gestão de Pessoas, Universidade Norte do Paraná-UNOPAR, Teixeira de Freitas. 2009.

TREZE TÍLIAS. Resolução N°01/2011, de 27 de abril de 2011. Fixa o valor das diárias no âmbito da câmara municipal de Treze Tílias, aos seus servidores e vereadores e dá outras providências.

VILLELA, Cristiane Da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 p. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/78638>. Acesso em: 24/04/2018.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. 2. ed. Reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC. 2012.160p. <http://www1.tce.pr.gov.br/conteudo/ciclo-pdca/235505/area/46> - Acesso em: 23/07/2018.