



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



MAPEAMENTO DE PROCESSOS COMO FATOR DE MELHORIA DA QUALIDADE EM ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA DO ESTADO DE RORAIMA

RAIANE DAMASIO DE ASSIS
bel.belmira@gmail.com
ESTÁCIO ATUAL

KILDO DE ALBUQUERQUE ANDRADE

MOISES MARCIANO PRESTES DA SILVA

Resumo: O objetivo deste trabalho consistiu em analisar as contribuições do método de mapeamento de processos para a melhoria da qualidade das principais atividades do Setor de Serviços de Atividades Gerais, Material e Patrimônio de uma organização pública de Boa Vista-RR. Para o alcance do referido objetivo, foram desenvolvidos quatro objetivos específicos que consistiram na identificação dos principais processos que constituem o setor em estudo, o levantamento das atividades que os compõem, a avaliação da forma como esses processos são realizados e os resultados obtidos, bem como a identificação das metodologias de mapeamento de processos aplicáveis à rotina do ambiente investigado. O universo deste estudo é representado pela quantidade de 64 (sessenta e quatro) profissionais que compõem o quadro de colaboradores da organização a qual pertence o setor investigado, resumindo-se a população de estudo para seis funcionários que integram o setor analisado, a amostra utilizada foi de uma pessoa, no caso o gestor do setor investigado. Na pesquisa utilizou-se o método qualitativo e pesquisa exploratória. Após a elaboração da Fundamentação Teórica que possibilitou o conhecimento sobre as finalidades, técnicas e metodologias de mapeamento de processos, foram feitas adaptações em um questionário com questões relevantes ao objetivo da pesquisa, respondido por um dos responsáveis pelo

setor, outro meio utilizado para a coleta de dados foi a consulta a documentos oficiais com conteúdo pertinente à pesquisa. Ao final do trabalho concluiu-se que o mapeamento de processos poderia contribuir para o setor analisado, através da identificação e melhor visualização dos processos, permitindo assim a identificação de falhas, a elaboração de soluções corretivas, além de possibilitar um melhor controle sobre as atividades realizadas, garantindo desta forma o aumento da qualidade dos serviços prestados pelo referido setor.

Palavras Chave: MAPEAMENTO - PROCESSOS - QUALIDADE - ORGANIZAÇÃO - PÚBLICA



1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações tem se preocupado cada vez mais com a qualidade de seus serviços, e isto é resultado de uma sociedade cada vez mais exigente quanto à qualidade dos serviços/produtos que são oferecidos. O nível de informação da qual as pessoas tem acesso faz com que os clientes não aceitem mais qualquer produto ou serviço, eles querem o melhor e buscam o melhor.

Quando o assunto é qualidade de serviço, não há uma grande diferença em se tratando de organizações públicas ou privadas, a verdade é que toda organização busca aperfeiçoar os seus serviços e para tanto ela deve estar sempre aderindo a novos métodos de gestão e fazendo o uso de novas ferramentas administrativas.

No que tange à administração pública, a melhoria dos serviços prestados à sociedade deve ser uma preocupação constante do governo tendo em vista a magnitude do impacto de tais serviços na vida dos cidadãos. Uma instituição pública tem funções estabelecidas e resultados que devem ser alcançados da melhor forma possível, em virtude destes fatos é de fundamental importância que os órgãos públicos estejam muito bem estruturados e coordenados em seu ambiente interno.

E para que se obtenha um bom funcionamento e se atinjam as metas e os objetivos estabelecidos, faz-se necessário aderir a métodos de controle dentro das organizações, e um destes métodos bastante aplicados na atualidade é o método de mapeamento de processos.

O mapeamento de processos consiste na representação gráfica dos processos, esta técnica permite uma visualização mais clara do processo, análise mais aprofundada, o que por sua vez facilita a identificação das falhas e aplicação das melhorias necessárias.

Portanto, o presente estudo objetivou analisar as contribuições do mapeamento de processos para o aumento da qualidade no processo de execução das principais atividades de um setor de uma organização pública de Boa Vista-RR, promovendo também o autoconhecimento do setor investigado das atividades pelo qual este é responsável e podendo servir ainda como fonte de pesquisa para futuros trabalhos voltados ao tema discutido.

Para alcançar o objetivo deste trabalho foram estabelecidos objetivos específicos que consistiram na identificação dos principais processos que constituem o setor em estudo, o levantamento das atividades que os compõem, a avaliação da forma como esses processos são realizados e os resultados obtidos, bem como a identificação das metodologias de mapeamento de processos aplicáveis à rotina do ambiente investigado.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma, a primeira parte, de caráter introdutório. Na segunda, apresentam-se os conceitos; metodologias e técnicas de modelagem de processos; também é abordada a técnica de reengenharia; os métodos de controle, avaliação de processos, eficiência e eficácia a partir da gestão de processos.

A terceira parte está voltada aos procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do referido artigo. Na quarta, apresentam-se os resultados obtidos após a análise dos dados em conformidade com o referencial teórico e ao final, são apresentadas as considerações finais sobre os resultados obtidos no presente trabalho.



2. QUALIDADE A PARTIR DA ABORDAGEM DE PROCESSOS

A qualidade pode ser entendida de maneiras diferentes, até mesmo porque o termo qualidade deve representar a satisfação das necessidades dos clientes internos e externos de uma organização, como no caso do consumidor que espera bom preço, durabilidade, entre outros; ou o colaborador que quer ter orgulho do seu trabalho, segurança, e a própria organização que deseja resultados como lucratividade, competitividade e produtividade (OLIVEIRA, 2011).

Lucinda (2010) diz que as organizações são compostas por conjuntos de processos e que a qualidade dos produtos e serviços está diretamente ligada à qualidade desses processos, dessa forma é indispensável o bom desempenho destes para que a organização consiga atender as necessidades de seus clientes internos e externos.

A melhoria dos processos consiste no desenvolvimento da eficiência e eficácia no fluxo das atividades que se transcorrem desde o solicitante até aquele que recebe o serviço (STADLER, 2008).

Diante do exposto fica evidente a importância do gerenciamento de processos para a promoção da qualidade nas organizações.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão de processos consiste no planejamento, organização, direção e controle dos processos existentes dentro das organizações, se caracteriza como uma gestão mais específica onde a organização busca entender os seus processos, na pretensão de melhorar o seu desempenho e é claro os seus resultados (ARAUJO, 2011b).

Para Orofino (2009) o modelo de gestão de processo se caracteriza por três focos principais: o foco no cliente, na abordagem por processo e foco na orientação pela melhoria contínua. O foco no cliente, pois as organizações só existem para atender as necessidades e expectativas dos clientes e para tanto é essencial que priorizem a qualidade dos seus bens e produtos.

O foco na abordagem por processo que consiste em desenvolver uma visão horizontal do sistema organizacional compreendendo a forma como a organização funciona e como todas as suas atividades estão integradas atuando de maneira complementar na obtenção dos resultados desejados, e por fim, o foco na orientação pela melhoria contínua que representa a percepção de que os processos podem e devem estar sempre melhorando (OROFINO, 2009).

Araujo (2011b, p.25) afirma que para que se compreenda mais facilmente o termo Gestão de processos é necessário saber o conceito de uma das palavras centrais deste modelo de gestão, neste caso, a palavra é processo, que segundo o autor corresponde a uma “sequencia de atividades que se segue um cronograma preestabelecido, em que os recursos envolvidos e o ponto almejado se apresentam de forma simples e nítida”.



De uma forma mais simples define-se processo como ‘ conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos’ (OROFINO *apud* NBR ISO 9000: 2000, 2009, p. 10).

Lobo (2010, p. 18) também apresenta um conceito simples quanto à definição de processo: “Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas o qual transformam elementos de entrada em elementos de saída. Mello *et al.* (2008) amplia este conceito dizendo que os processos além de entradas e saídas também dispõem de tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que são integrados em ordem lógica para a construção de uma estrutura que possibilite o fornecimento dos produtos e serviços ao cliente.

2.2.MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Assim como existem os organogramas que representam a estrutura das empresas também é possível construir uma representação gráfica dos processos mediante o mapeamento dos mesmos, este método permite uma visão mais ampla do processo, a identificação de suas etapas e facilita o entendimento dos fluxos de atividades realizadas favorecendo a aplicação das melhorias necessárias (CURY, 2010).

O mapeamento de processos também pode ser entendido como modelagem de processos, define-se como o desenho dos processos, representações gráficas que possibilitam a análise destes, devido a informações que disponibilizam a respeito das atividades, setores e profissionais envolvidos na execução dos processos, bem como a integração entre todos os processos realizados (ARAÚJO, 2011a).

Para Orofino (2009) o procedimento de mapeamento de processos deve se iniciar através da visualização global do processo para então partir para a visão mais específica, identificando as principais atividades e funções pertinentes ao processo assim como os responsáveis pela execução de tais atividades.

Tendo sido feito o mapeamento dos processos o passo seguinte é a identificação das falhas e deficiências existentes e a elaboração de medidas de melhorias, o estabelecimento de prazos para implantação e obtenção de resultados das medidas adotadas para então estabelecer um padrão aceitável para a realização do processo tendo em vista as condições e recursos disponíveis no momento (OROFINO, 2009).

Barbará (2012) define que a metodologia de modelagem de processos (mapeamento de processos) é uma forma de coordenar e direcionar os esforços de análise da organização em relação aos seus processos.

A metodologia apresentada por Barbará (2012) consiste em oito etapas integradas que constituem um sistema de análise, que se estruturam da seguinte maneira: análise de requisitos, construção do modelo, análise de processos, simulação, reengenharia, documentação dos resultados/produtos parciais e finais, divulgação e gestão dos processos que é o seu monitoramento.



Araujo (2011a) afirma que atualmente existem várias técnicas no mercado que podem ser utilizadas para a modelagem de processos, através de representações gráficas, mas o autor cita três técnicas mais utilizadas pelas organizações para o mapeamento de processos o BPMN, IDEF e o EPC.

O BPMN (*Business Process Modeling Notation*) que consiste em um padrão de notação que tem por finalidade mapear os processos de negócio da organização, de forma simplificada, mas podendo também assumir uma característica mais refinada dependendo da finalidade para o qual for construído. Esta técnica segue dois objetivos principais: eliminar as lacunas do processo e ser de fácil compreensão e visualização (ARAUJO, 2011a).

O IDEF (*Integrated Definition*) que é constituído por um grupo de categorias com a finalidade de representar e visualizar de forma distinta as informações. Das categorias existentes, as que servem para o mapeamento de processo são o IDEF0 que caracteriza as funções e atividades do processo e o IDEF3 que detalha por meio de gráficos a ordem de execução das atividades para a realização do processo (ARAUJO, 2011a).

O EPC ou Cadeia de Processos Orientados por Eventos, que “tem como principal característica representar os eventos que ocorrem antes e depois de cada função” (ARAUJO, 2011a, p. 59).

Barbará (2012) também cita algumas ferramentas que são utilizadas para modelar processos: os mapas de processo; o Modelo SIPOC que descreve os elementos de entrada e saída, indicadores de desempenho e clientes de um processo; o Diagrama de Bloco que representa de forma mais superficial a sequencia lógica dos processos; e o Fluxograma que representa graficamente os processos, a ordem lógica em que acontecem de forma detalhada e permite a visualização das ações e desvios.

Quando os problemas identificados se encontram na execução das operações o fluxograma é o melhor método a ser utilizado para a visualização, análise e correção das falhas. Através da ilustração gráfica dos fluxos de processos é possível identificar, determinar e se necessário eliminar etapas realizadas dentro do processo (LLATAS, 2012).

Lobo (2010) afirma que embora existam vários tipos de gráficos que podem ser utilizados para a realização da análise administrativa, é o fluxograma o gráfico de processamento de carácter universal que melhor representa o fluxo de trabalho, produto ou documento.

2.3 REENGENHARIA DE PROCESSO

A reengenharia significa começar de novo, partir do zero deixando para traz todos os métodos utilizados e consagrados em uma organização e criar novos. Trata-se do abandono do convencional e tradicional método de trabalho de uma organização, para a implantação de algo completamente diferente. (ARAUJO, 2011b)



O principal objeto de trabalho da reengenharia são os processos, é através da reinvenção dos processos que esta tecnologia busca a total renovação do sistema sobre o qual uma organização opera, a fim de atingir a excelência organizacional (ARAUJO, 2011b).

Para Lobo (2010, p. 169) a reengenharia se define em quatro palavras-chave:

Fundamental que no caso significa que a empresa deve se perguntar “por que fazemos o que fazemos?” e “porque fazemos desta forma?”, pois através destes questionamentos a reengenharia vem determinar o que a empresa precisa fazer e como vai fazer.

Radical significa descartar todos os procedimentos e estruturas adotados pela empresa e implantar algo totalmente novo e diferente. *Drástica* significa que só se aplica a reengenharia em uma organização se for o caso de se eliminar por completo o sistema de funcionamento vigente para a substituição por um novo.

E por fim, *processo* que segundo o autor é uma das principais dificuldades dos gestores que em sua maioria continuam presos à visão da divisão funcional e das tarefas, serviços, pessoas e estrutura, encontrando dificuldades em aderir à visão por processos que é o principal objeto de trabalho da reengenharia.

2.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO DE PROCESSOS E A EFICÁCIA A PARTIR DA GESTÃO DE PROCESSOS

Para avaliar a qualidade de um processo a organização deve inicialmente estar ciente dos planejamentos de curto e longo prazo, devem estar claros os objetivos e metas estabelecidos. Após determinados, estes aspectos serão utilizados como parâmetros de avaliação dos processos, a fim de determinar se estes estão de fato agregando valor à organização ou se são obsoletos e até mesmo prejudiciais ao seu desenvolvimento (ARAUJO, 2011a).

O controle dos processos é exercido através da governança de processos, trata-se da gestão propriamente dita onde se definem e controlam os papéis e responsabilidades dos envolvidos, assim como as ferramentas e métodos a serem utilizados. (ARAUJO, 2011a)

Segundo Orofino (2009) o controle do processo tem que se dar ao longo de todo o procedimento de execução, desde a garantia da qualidade dos insumos (entrada) até a saída do produto final, tendo em vista que uma falha no início, no meio ou no fim do processo compromete a qualidade do produto ou serviço ofertado ao cliente, além de gerar perdas para a organização, bem como o aumento do trabalho ao longo da cadeia produtiva.

No tocante à eficácia, Barbará (2012) define como sendo a equiparação entre as atividades planejadas e realizadas, e os resultados planejados com os resultados obtidos. Com relação à eficiência o autor determinar ser a relação entre os resultados alcançados e os recursos consumidos na elaboração do produto ou serviço.

Melo *et al.* (2008, p. 28-29) afirma que “identificar, compreender e gerenciar os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a eficácia e eficiência da organização no sentido de esta garantir seus objetivos.”



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o alcance da resposta pertinente ao problema, utilizou-se a pesquisa qualitativa, onde se buscou analisar as contribuições do mapeamento de processo para a melhoria da qualidade das principais atividades de um setor organizacional, mediante a aplicação de um questionário com um dos responsáveis pelo setor investigado, sendo a primeira parte do questionário composta por perguntas abertas voltadas para o levantamento das atividades-chaves do referido setor e a segunda parte com questões fechadas e direcionadas para a avaliação do processo de execução, bem como os resultados obtidos ao fim das principais atividades do setor investigado.

Com relação aos objetivos esta pesquisa se qualifica como exploratória. De acordo com Mascarenhas (2012) a pesquisa exploratória aborda assuntos pouco explorados ou busca apresentar novas perspectivas referentes a assuntos já conhecidos, podendo servir de base para novos estudos de caráter mais quantitativo.

Os procedimentos técnicos utilizados na pesquisa foram a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, o estudo de caso e o questionário. A análise dos dados obtidos foi realizada em conformidade com o levantamento feito no referencial teórico.

O universo deste estudo é representado pela quantidade de 64 (sessenta e quatro) profissionais que compõem o quadro de colaboradores da organização a qual pertence o setor de Serviços de Atividades Gerais, Material e Patrimônio. Tendo em vista que esta pesquisa realizará um estudo de caso em um setor da organização mencionada, resume-se a população de estudo para seis funcionários que integram o investigado, a amostra utilizada foi de uma pessoa, no caso o gestor do setor analisado.

4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

Após consulta a documentos oficiais e aplicação de questionário com um dos responsáveis pelo setor de serviços de atividades gerais, material e patrimônio foram levantados dados sobre as atividades realizadas pelo referido setor bem como as dificuldades encontradas ao longo do percurso na execução dos processos.

Conforme a portaria nº 3.965/GM/MS de 14 de dezembro de 2010 o setor de serviços de atividades gerais, material e patrimônio é responsável por atender em seu respectivo estado as necessidades quanto à infraestrutura física, transporte, comunicação e deve ainda administrar os materiais, serviços e o patrimônio da instituição ao qual pertence. Podemos classificar todas estas atribuições como sendo os principais processos pelo qual é responsável o setor investigado.

O questionário aplicado foi dividido em duas partes, a primeira parte voltada para o levantamento das atividades-chave do setor. A classificação e relação dos principais processos do setor e suas respectivas atividades-chaves podem ser vistas na tabela 1:



TABELA 1- PRICIPAIS PROCESSOS E ATIVIDADES CHAVE

Levantamento dos principais processos e atividades chaves do Setor de serviços de atividades gerais, material e patrimônio.

PRINCIPAIS PROCESSOS	ATIVIDADES – CHAVES
INFRAESTRUTURA FÍSICA	Fornecimento de materiais e equipamentos;
TRANSPORTE	Fornecimento de veículos
COMUNICAÇÃO	Disponibilização de meios de comunicação;
ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAL/SERVIÇOS	Aquisição de bens e serviços;
ADMINISTRAÇÃO DO PATRIMÔNIO	Gestão patrimonial.

FONTE:

Através das respostas obtidas por meio da aplicação de questionário foi possível definir algumas atividades chaves que compõem os principais processos do setor estudado, dentre elas estão o fornecimento de materiais e equipamentos adequados para o desenvolvimento das atividades laborais como, por exemplo, o mobiliário, instalações, etc.; também são fornecidos veículos para locomoção dos colaboradores; a disponibilização de meios de comunicação eficientes; aquisição de bens e serviços para o efetivo desenvolvimento do trabalho na organização, além da gestão dos bens e patrimônios da instituição ao qual integra o setor analisado.

Todas as atividades realizadas pelo setor são precedidas de processo licitatório tendo em vista que a organização ao qual o setor investigado pertence se trata de um órgão público, portanto todos aqueles processos que exigem aquisição ou contratação de bens e serviços se iniciam com abertura de processo licitatório, com posterior contratação de empresa vencedora e a gestão dos processos contratuais ao longo de sua vigência.

A segunda parte do questionário foi voltada para a avaliação do processo de execução das atividades do setor assim como os resultados alcançados ao fim das atividades, os dados levantados são apresentados na tabela 2:

TABELA 2- AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES EXECUTADAS

Análise do questionário de avaliação do processo de execução e resultados obtidos das atividades do Setor de serviços de atividades gerais, material e patrimônio.

MÃO DE OBRA	-Parcialmente: qualificada, experiente, motivada; -Insuficiente e inadequada
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	-Arranjo físico inadequado;



MÉTODO	<ul style="list-style-type: none"> - falta de clareza e objetividade quanto às rotinas de trabalho; - retrabalho; - atividades mal distribuídas;
GERENCIAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - métodos de controle ineficazes.

FONTE:

De acordo com as respostas obtidas, existem deficiências ao longo do fluxo de realização das atividades o que vem prejudicando os resultados obtidos no fim dos processos, tais falhas se encontram em fatores como mão de obra considerada em nível parcial de qualificação, experiência e motivação, assim como é tida como insuficiente e inadequada.

O Arranjo físico é considerado impróprio para a disposição das máquinas e equipamentos. Existe uma falta de clareza e objetividade quanto às rotinas de trabalho, o retrabalho é algo presente durante o andamento dos processos, assim como existem atividades julgadas pelo pesquisado como sendo de melhor execução em outros setores.

Não há uma técnica de controle eficaz para a avaliação das atividades e do desempenho dos servidores, além de existirem outros documentos e métodos de controle considerados inúteis pelo pesquisado, como no caso de sistemas administrativos inadequados para as necessidades da gestão.

Diante dos resultados obtidos e das situações identificadas na pesquisa, o mapeamento de processos se mostra uma ferramenta potencial para a melhoria da qualidade das atividades do setor investigado, pois como diz Araujo (2011a) o mapeamento de processos possibilita uma análise dos processos através das informações que disponibiliza a respeito das atividades, setores e profissionais envolvidos na execução dos processos, bem como a integração entre todos os processos realizados.

E é exatamente por meio da análise proporcionada pela técnica de mapeamento que o setor poderá eliminar as falhas detectadas, aplicar ações corretivas e organizar suas atividades em conformidade com os recursos disponíveis.

Como afirma Orofino (2009) tendo sido feito o mapeamento dos processos o passo seguinte é a identificação das falhas e deficiências existentes e a elaboração de medidas de melhorias, o estabelecimento de prazos para implantação e obtenção de resultados das medidas adotadas para então estabelecer um padrão aceitável para a realização do processo tendo em vista as condições e recursos disponíveis no momento.

Com relação à ausência de métodos de controle e avaliação das atividades e desempenho, Orofino (2009) afirma que o controle do processo tem que se dar ao longo de todo o procedimento de execução, desde a garantia da qualidade dos insumos (entrada) até a saída do produto final, tendo em vista que uma falha no início, no meio ou no fim do processo



compromete a qualidade do produto ou serviço ofertado ao cliente, além de gerar perdas para a organização, bem como o aumento do trabalho ao longo da cadeia produtiva.

Estão bem claras as necessidades que o setor estudado tem com relação à qualidade de seus processos, e é por isso que a técnica de mapeamento de processos se mostra cada vez mais útil e indispensável para o aumento da qualidade desses processos. A melhoria dos processos consiste no desenvolvimento da eficiência e eficácia no fluxo das atividades que se transcorrem desde o solicitante até aquele que recebe o serviço (STADLER, 2008).

Existem atualmente várias técnicas de mapeamento de processos, que poderiam ser aplicadas ao setor como o modelo SIPOC, o Diagrama de Bloco e o Fluxograma, segundo Barbará (2012) o modelo SIPOC descreve os elementos de entrada e saída, indicadores de desempenho e clientes de um processo, o Diagrama de Bloco representa de forma mais superficial a sequência lógica dos processos, e o Fluxograma que representa graficamente os processos, a ordem lógica em que acontecem de forma detalhada e permite a visualização das ações e desvios.

Dentre elas destaca-se o fluxograma, Lobo (2010) afirma que embora existam vários tipos de gráficos que podem ser utilizados para a realização da análise administrativa, é o fluxograma o gráfico de processamento de caráter universal que melhor representa o fluxo de trabalho, produto ou documento.

Observou-se a necessidade de mudanças no setor de serviços de atividades gerais, material e patrimônio quanto ao sistema de funcionamento vigente, tendo em vista a grande quantidade de deficiências identificadas ao fim da pesquisa, tais mudanças poderiam ser feitas através da aplicação da reengenharia, embora esta seja uma técnica bastante radical, poderia ser uma solução mais eficiente para os problemas do setor.

Para Araujo (2011b) a reengenharia trata-se do abandono do convencional e tradicional método de trabalho de uma organização, para a implantação de algo completamente diferente, é através da reinvenção dos processos que esta tecnologia busca a total renovação do sistema sobre o qual uma organização opera, a fim de atingir a excelência organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise feita no setor de serviços de atividades gerais, material e patrimônio em uma instituição pública, foi possível identificar as contribuições que a técnica de mapeamento de processos proporciona em termos de qualidade para as organizações, esta técnica possibilita que os gestores tenham uma visão clara sobre o fluxo das atividades realizadas, a identificação de falhas e a aplicação de correções que proporcionam o desenvolvimento de processos eficientes e eficazes, portanto, capazes de atingir com mais êxito seus objetivos.

Após a análise dos dados coletados, concluiu-se que a organização estudada precisa da aplicação de novas metodologias de gestão, como a gestão com foco na qualidade, o gerenciamento de processos (assunto abordado neste trabalho), entre outras técnicas, que



tornem os serviços prestados pela instituição mais produtivos e que possibilitem uma melhor gestão por parte dos responsáveis que poderiam dispor de ferramentas que ofereçam mais suporte para o desenvolvimento das atividades.

Este estudo em nenhum momento objetivou aplicar o mapeamento de processos no setor investigado, mas analisar as possíveis contribuições desta técnica para a melhoria dos processos como forma de desenvolver a qualidade na organização como um todo. Este trabalho investigou um setor de uma organização pública, como forma de explorar superficialmente o tema aqui abordado, porém ele abre um conjunto de temas que podem ser alvo de estudos mais aprofundados e que enriqueçam mais as pesquisas sobre o método de mapeamento de processos.

Como no caso do setor analisado que se mostrou carente da renovação do seu atual método de gestão, tendo apresentado um considerável número de falhas que com certeza têm prejudicado a qualidade dos serviços prestados, sugerindo nesse sentido maior empenho e inovação das instituições em estudo.

Por fim, concluiu-se que embora não seja o foco dessa pesquisa, mostrou-se um ponto de relevante indagação e recomendação para futuros estudos. O progresso da administração pública tem evoluído bastante ao longo do tempo, mas a pergunta que vem à tona é: em que ritmo a gestão pública vem acompanhando os avanços da área administrativa? Pois as necessidades de inovação não se atem somente ao setor privado, mas a todas as organizações em geral que devem buscar se atualizar se pretendem continuar a atender as necessidades de seus clientes.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011. (a).

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos**: e as tecnologias de gestão organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2011. (b).

BARBARÁ, Saulo de Oliveira(org.). **Gestão por processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na norma ISO 9000:2000. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2012.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma Visão Holística. 8 Ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LLATAS, Virginia Maria (org). **OSM**: Organização, Sistema e Métodos. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**. 1. Ed. São Paulo: Érica, 2010.



LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade:** fundamentos e práticas para cursos de graduação. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MELO, Carlos Henrique Pereira *et al.* **ISO 9001: 2000:** Sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. 1 ed. 7. Reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Otávio J. (org.). **Gestão da qualidade:** tópicos avançados. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OROFINO, Antonio Carlos. **Processos com resultados:** a busca da melhoria continuada. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

Portaria nº 3.965/GM/MS, de 14 de dezembro de 2010. Disponível em:
<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/12/2010&jornal=1&pagina=82&totalArquivos=232>. Acesso em: 09 dez. 2014.

STADLER, Humberto. **Estratégias para a qualidade:** o momento humano e o momento tecnológico. Curitiba: Juruá, 2008.