

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
ESCOLA DE ENFERMAGEM  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA NAS  
ESCOLAS TÉCNICAS DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA ETSUS-VITÓRIA:  
INTERVENÇÃO NO EIXO EDUCAÇÃO PERMANENTE EM  
SAÚDE**

JOSENAN DE ALCÂNTARA ALMEIDA COSTA

Vitória-ES

2013

JOSENAN DE ALCÂNTARA ALMEIDA COSTA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA ETSUS-VITÓRIA:  
INTERVENÇÃO NO EIXO EDUCAÇÃO PERMANENTE EM  
SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas ETSUS - CEGEPE, Universidade Federal de Minas Gerais, como quesito parcial para obtenção do Certificado de Especialista.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Alda Martins  
Gonçalves

Vitória-ES

2013

Ficha de identificação da obra  
Escola de Enfermagem da UFMG

Costa, Josenan de Alcântara Almeida

Mapeamento de processos da ETSUS-Vitória: intervenção no eixo educação permanente em saúde [manuscrito] / Josenan de Alcântara Almeida Costa. - 2013. 39 f.

Orientadora: Alda Martins Gonçalves

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS, realizado pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. ETSUS - Pólo Vitória-ES, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pedagógica.

1. Educação Profissional em Saúde Pública. 2. Atenção Primária à Saúde/recursos humanos. 3. Educação em Saúde. 4. Educação em Saúde Pública. 5. Centros Educacionais de Áreas de Saúde/organização & administração. I. Gonçalves, Alda Martins. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS. III. Título.

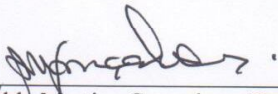
Elaborada por Maria Piedade F. Ribeiro Leite – CRB6/601

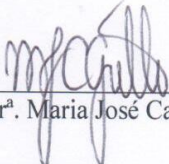
Josenan de Alcântara Almeida Costa

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA ETSUS-VITÓRIA: INTERVENÇÃO NO  
EIXO EDUCAÇÃO PERMANENTE EM SAÚDE**

Trabalho apresentado ao Curso de  
Especialização em Gestão Pedagógica nas  
ETSUS, realizado pela Universidade Federal  
de Minas Gerais, ETSUS Pólo Belo  
Horizonte/MG.

BANCA EXAMINADORA:

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª. Dr.ª. Alda Martins Gonçalves (Orientadora)

  
\_\_\_\_\_  
Prof.ª. Dr.ª. Maria José Cabral Grillo

Data de aprovação: 23 de julho de 2013

Vitória - ES  
2013

## RESUMO

No início dos anos 1990 a ideia de processo tomou uma maior relevância para a administração, chegando a ser, para alguns estudiosos, ainda mais importante que a própria estrutura organizacional. Os processos são instrumentos usados para sintetizar as atividades de trabalho nas organizações, podendo a organização ser vista como um grande processo, realizando internamente vários pequenos processos, alguns em harmonia, outros em conflitos. Seus objetivos são gerar resultados definidos a fim de facilitar à organização e agregar valores à instituição. O objetivo deste estudo é construir uma proposta de intervenção para mapear os processos de trabalho do eixo Educação Permanente em Saúde (EPS) da Escola Técnica e Formação Profissional de Saúde (ETSUS-Vitória). Com base no referencial teórico, serão realizadas reuniões de trabalho com as equipes da escola, separadas por eixo de atuação de cada equipe, quais sejam, Pesquisa, Formação Técnica, Educação Permanente em Saúde e Integração Ensino-Serviço, com objetivo de entender os fluxos, métodos, desafios e benefícios do mapeamento de processos na definição dos fluxos de trabalho. Conclui-se que o mapeamento de processos é uma iniciativa complexa e os resultados deste trabalho poderão contribuir, significativamente, para qualificar o funcionamento da ETSUS-Vitória.

**PALAVRAS CHAVES:** Mapeamento de Processos, Fluxos, Métodos e Qualidade.

## **ABSTRACT**

In the early 1990s the idea of process took greater relevance to administration, becoming, for some scholars, even more important than the organizational structure. Processes are instruments used to synthesize the work activities in organizations, the organization can be seen as a major process, performing several small internal processes, some in harmony, in other conflicts. Its objectives are to generate results defined in order to facilitate the organization and add value to the institution. The aim of this study is to construct an intervention proposal for mapping work processes shaft Continuing Education in Health (EPS) of the Technical and Vocational School of Health (ETSUS-Vitória). Based on the theoretical framework, will be held working meetings with school teams, separated by line of action of each team, namely, Research, Technical Training, Continuing Education in Health Education and Integration-Service, in order to understand the flow , methods, challenges and benefits of process mapping in the definition of workflows. We conclude that the mapping process is a complex initiative and the results of this study may contribute significantly to qualify the operation of ETSUS-Vitória.

**KEYWORDS:** Process Mapping, Flow, Methods and Quality.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
2 ORGANIZAÇÃO DA ETSUS-VITÓRIA.....	7
2.1 A Criação da ETSUS-Vitória.....	7
2.2 A Estrutura Física da ETSUS-Vitória .....	8
2.3 Objetivos da ETSUS-Vitória.....	9
2.4 Estrutura Organização da ETSUS-Vitória .....	10
3 PROBLEMATIZAÇÃO DA SITUAÇÃO .....	12
4 OBJETIVO .....	14
5 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA .....	15
5.1 Processo.....	16
5.2 Mapeamento de Processo .....	17
5.2.1 Qualidade .....	18
5.3 Modelagem e Gestão de Processo .....	20
5.3.1 Fluxograma.....	21
6 MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	23
6.1 Entender os Processos .....	24
6.2 Desenhar os Processos .....	25
6.3 Documentar os Processos.....	27
6.4 Analisar os Processos.....	27
6.5 Implantar Melhorias .....	28
7 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	29
8 PLANO DE AÇÃO.....	30
8.1 Ações/Estratégias a Serem Desenvolvidas.....	30
8.2 Resultados Esperados .....	32
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35

## 1 INTRODUÇÃO

No início dos anos 1990 a ideia de processo tomou maior relevância para a administração, chegando a ser, para alguns estudiosos, ainda mais importante que a própria estrutura organizacional. Desta forma, um dos instrumentos administrativos que vem despertando um grande interesse por parte da gestão das organizações é a administração de processos. Hoje, esta ferramenta torna-se imprescindível diante da necessidade de melhorias constantes dos resultados esperados de toda organização. De fato, as organizações investem enorme parcela de tempo e energia para mudar, transformar ou revitalizar seus processos de trabalho.

Existem ferramentas de excelência operacional que não afastam o trabalho árduo e o esforço de pensar, mas pode melhorar a efetividade, os resultados e a satisfação da equipe por dedicar sua energia em atividades realmente significativas.

Essa tarefa se torna menos difícil e menos demorada, planejando e reestruturando as organizações na medida em que seus processos de trabalho o exigem. A partir de um projeto de melhoria de gestão geralmente surge a necessidade de melhoria de alguns dos processos de trabalho, levando a etapa de Mapeamento e de Melhoria de Processos de Trabalho (CHIAVENATO, 2004).

A melhoria dos processos de trabalho e a eliminação de desperdícios podem alavancar resultados e ao mesmo tempo aumentar a satisfação das pessoas. A busca permanente da melhoria dos processos de trabalho é dever de todos em qualquer organização, cabendo especialmente à gestão promover a melhoria de processos no âmbito da organização, abrangendo, dentre outras ferramentas, o seu mapeamento (DE MELO, 2011).

Quando a organização mapeia os seus processos, entende melhor as suas atividades e percebe que elas obedecem a um encadeamento lógico, tornando mais eficiente a realização das tarefas e a busca dos resultados pretendidos.

Este trabalho tem como foco a compreensão e mapeamento do fluxo dos processos de trabalho da ETSUS-Vitória, visando apresentar uma proposta de intervenção no eixo educação permanente em saúde.

## **2 ORGANIZAÇÃO DA ETSUS-VITÓRIA**

Organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos pretendidos. Apresentamos aqui a organização da Escola Técnica e Formação Profissional de Saúde Profª Ângela Maria Campos da Silva (ETSUS-Vitória), objeto da intervenção pretendida, e sua evolução desde a sua criação.

### **2.1 A Criação da ETSUS-Vitória**

A Escola Técnica e Formação Profissional de Saúde de Vitória (ETSUS-Vitória) situa-se em um amplo cenário, marcado por histórias de sonhos, lutas e conquistas de diversos atores e setores, que fazem parte da Educação Profissional em Saúde do país.

Tendo como meta a desprecarização do trabalho na saúde, é grande a contribuição que a formação profissionalizante propiciou, e continua propiciando, para que os trabalhadores se vinculem de forma justa ao sistema, diminuindo o seu sofrimento e insegurança e, conseqüentemente, aumentando a sua satisfação, a dos gestores e a dos usuários.

Em um país de dimensões continentais como o nosso, coloca-se a princípio, o desafio de levar educação profissional em saúde a todas as suas regiões, de forma a satisfazer as necessidades loco-regionais, respeitando as suas peculiaridades.

Nesse cenário, destacamos a relevante contribuição da enfermeira Izabel dos Santos, com sua paixão de realizar uma escola que tivesse como princípio primordial a inclusão daqueles alunos/trabalhadores da saúde que foram excluídos dos bancos escolares formais.

Segundo Izabel dos Santos (2002, p. 60):

A escola, em vez de ser uma escola endereço, passa a ser uma escola função. Isso quer dizer que ao invés do aluno ir todos os dias para a escola em horários programados, a escola é quem vai ao aluno, no seu ambiente de trabalho... Nessa concepção de escola função... e na busca de atender às necessidades do cliente

trabalhador e do cliente gestor dos municípios mais distantes... uma escola tem que ter um arcabouço filosófico, político-cultural para definir a missão dela e fazer a sua projeção para o futuro. Com base nisso, é que ela deve organizar um regimento, coerente com esse projeto político-pedagógico, que deve ser autorizado pelo sistema educacional para que ela possa atuar... A escola tem que trabalhar em parceria com o serviço de saúde. Quem define as prioridades é o serviço, o planejamento tem que ser conjunto.

No ano de 2005 a Gerência de Formação e Desenvolvimento em Saúde de Vitória (GFDS), com o apoio da Secretaria Municipal de Saúde, assume como meta de trabalho a consolidação de ações estruturantes voltadas à reorientação da política de formação/educação em saúde, segundo a lógica da Educação Permanente. Durante o quadriênio 2006-2009 promoveu a revisão dos processos formativo-educativos a partir da constituição de espaços coletivos de discussão e de valorização da realidade local, como ponto de partida para a proposição de suas ações (VITÓRIA, 2012a).

Tais ações estruturantes criaram condições para uma Escola Técnica de Saúde.

## **2.2 A Estrutura Física da ETSUS-Vitória**

O prédio de 5 (cinco) andares que sedia a Escola, além dos espaços de apoio administrativo para o seu funcionamento, conta com: 01 (um) auditório com capacidade para 130 (cento e trinta) pessoas; 06 (seis) salas de aula com capacidade para 40 (quarenta) pessoas cada; 01 (uma) biblioteca dotada de amplo acervo bibliográfico e 6 (seis) cabines individuais com computadores com acesso à internet; 01 (um) laboratório de informática aparelhado com 23 (vinte e três) computadores; e 2 (dois) laboratórios de práticas de saúde.

Essa estrutura física projetada para a Escola tem capacidade de abrigar cerca de 540 (quinhentos e quarenta) alunos por semana, em cursos regulares voltadas para a saúde, nos períodos matutino, vespertino e noturno.

Concomitante, outras atividades pedagógicas poderão ser desenvolvidas no auditório, na biblioteca, nas salas de reuniões e laboratórios. Estima-se assim,

que um grande contingente de profissionais utilizarão os diversos espaços da Escola.

### **2.3 Objetivos da ETSUS-Vitória**

A ETSUS-Vitória, propõe-se ainda a estender suas atividades para todos os municípios do Estado, objetivando a qualificação do Sistema Único de Saúde do Espírito Santo.

Conforme Decreto nº. 15.489/12 (VITÓRIA, 2012b) que estabelece o Regimento Interno da Escola, objetiva:

- Realizar capacitação em nível técnico e profissionalizante, para servidores municipais, trabalhadores da rede de serviços públicos, privados e comunidade, orientados pela Política de Educação Permanente em Saúde;
- Desenvolver em cooperação com as instituições de ensino superior e órgãos públicos e privados, federais e estaduais, programas de formação em nível de pós-graduação e residências integradas em saúde;
- Elaborar projetos de política educacional de forma a garantir proposição e regulamentação de novos cursos, metodologias e tecnologias;
- Elaborar e executar planos de cursos para a formação técnica e pós-técnica, que contemplem currículos descentralizados e integrados, que atendam às necessidades de saúde;
- Produzir e divulgar conhecimento nas áreas de saúde, trabalho e educação;
- Desenvolver estudos e pesquisas visando à adequação permanente dos currículos às exigências de recursos humanos no setor saúde;
- Fortalecer a cooperação entre a gestão do Sistema Único de Saúde - SUS em nível federal, estadual e municipal, com vistas à ampliação das

ofertas de formação, profissionalização e especialização dos trabalhadores na área de saúde;

- Desenvolver processos de integração ensino-serviço, instituindo campo de ensino em todos os níveis de atenção;
- Oportunizar o exercício da cidadania para a transformação crítica e ética das realidades;
- Executar outras atividades correlatas ou que lhe venham a ser atribuídas.

A educação no século XXI deverá ser uma educação ao longo da vida. É consenso internacional que a educação está fundada em 4 (quatro) pilares: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver juntos e aprender a ser. Espera-se que a ETSUS-Vitória possa contribuir decisivamente para o cumprimento dessas metas (DELORS, 1996, p. 90).

## **2.4 Estrutura Organização da ETSUS-Vitória**

Dizemos que uma empresa é organizada quando a mesma possui uma estrutura organizacional que identifique basicamente 03 (três) elementos: as responsabilidades, a autoridade e a comunicação entre as pessoas que nela trabalham. O processo de organização é um processo de tomada de decisões sobre como dispor responsabilidade, autoridade e linhas de comunicação (OLIVEIRA, 2002).

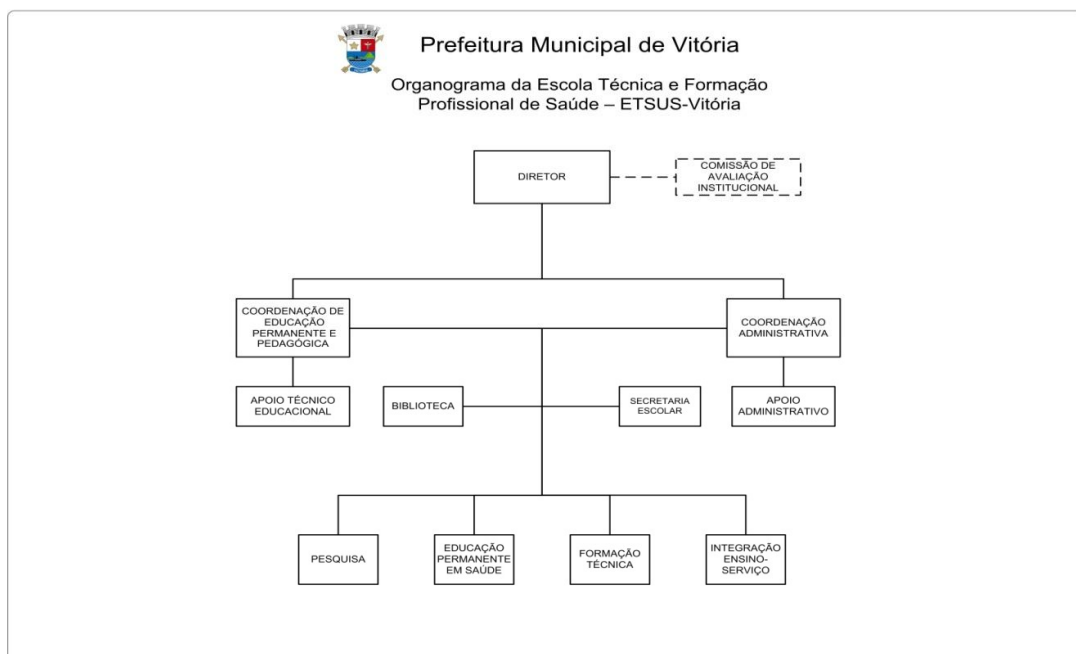
Conforme Decreto nº. 15.489/12 (VITÓRIA, 2012b) a ETSUS-Vitória está subordinada a Secretaria Municipal de Saúde de Vitória (SEMUS) e possui quadro próprio de pessoal técnico administrativo, efetivo e contratado pela Secretaria Municipal de Saúde, ou à disposição de outros órgãos públicos, no qual o Diretor é, também, autor deste projeto de intervenção.

- I- Diretor;
- II- Comissão de Avaliação Institucional;
- III- Coordenação de Educação Permanente e Pedagógica;

- IV- Apoio Técnico Educacional;
- V- Coordenação Administrativa;
- VI- Apoio Administrativo;
- VII- Secretaria Escolar;
- VIII- Biblioteca.

A estrutura organizacional da ETSUS-Vitória, conforme figura abaixo, abrange ainda os 04 (quatro) eixos prioritários de atuação da escola, quais sejam: Pesquisa, Educação Permanente em Saúde, Formação Técnica e Integração Ensino-Serviço.

Figura 1 – Organograma da ETSUS-Vitória



Fonte: ETSUS-Vitória - 2013

### 3 PROBLEMATIZAÇÃO DA SITUAÇÃO

O processo de consolidação do SUS vem acontecendo numa variedade de funções e especialidades. A alta complexidade aplicada na assistência à saúde vem demandando cada vez mais processos realizados por pessoas qualificadas. Imbuída do compromisso de qualificar os trabalhadores de saúde do Município de Vitória e do SUS no nível estadual, a SEMUS/Vitória implantou a ETSUS-Vitória, por meio de Decreto nº 14.919, em dezembro de 2010 (VITÓRIA, 2010).

No período entre 2005 a 2011, as ações de qualificação de pessoas foram desenvolvidas apenas no âmbito da SEMUS/Vitória pela então, GFDS, que promoveu a revisão dos processos formativo-educativos a partir da constituição de espaços coletivos de discussão e da valorização da realidade local, como ponto de partida para a proposição de suas ações.

Houve o rompimento com a visão tradicional da educação, marcada pela fragmentação entre planejar e fazer, entre assistência e gestão e entre ensino e serviço. Esse movimento, respaldado nos conceitos da Educação Permanente em Saúde e traduzidos na política nacional, produziu uma forte intenção de se constituir uma Escola Técnica de Saúde.

Após a construção desta Escola, o próximo passo, então, foi buscar um modelo de funcionamento que traduzisse a grandeza dos projetos a serem implementados, bem como ofertar cursos técnicos profissionalizantes voltados para a formação do grande contingente de trabalhadores de nível médio inseridos nos serviços de saúde sem a devida qualificação.

Segundo (BARBARÁ, 2006) os novos modelos de gestão têm provocado uma reestruturação das organizações. Muito se questiona na qualidade da prestação de serviços das entidades públicas e estas têm procurado adotar os novos modelos de gestão aplicados as empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços.

Assim, a ETSUS-Vitória vem trabalhando na perspectiva da melhoria da prestação de serviços e tem buscando a gestão de processos como instrumento de adequação e viabilidade dos seus processos internos.

Assim o mapeamento dos processos de trabalho da ETSUS-Vitória, justifica-se pela necessidade de identificar, estudar e compreender a dinâmica de funcionamento da escola, as relações entre os eixos e, assim, construir proposições de adequações dos processos de trabalho de maneira a abrigar com eficiência suas estruturas organizacionais.

#### **4 OBJETIVO**

Construir uma proposta de intervenção para mapear os processos de trabalho do eixo Educação Permanente em Saúde (EPS) na ETSUS-Vitória.

## **5 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA**

O mapeamento de processos, depois de pronto, evidencia um mapa que oferece uma visão global dos processos da instituição. Este mapa mostra todos os processos e as interligações entre os setores, assim como as entradas, processamentos e saídas das operações, ou seja, todas as interfaces do processo (JURAN, 2004).

Processo, de modo geral, pode ser considerado com um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o usuário (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Os processos são instrumentos usados para sintetizar as atividades de trabalho nas organizações. Eles direcionam as ações e as rotinas por meio de sua composição. Seus objetivos geram resultados definidos que facilitam à organização e agregam valores. Embora muitas vezes os processos sejam taxados, pejorativamente, de burocráticos eles são necessários para o andamento das instituições públicas. Neste sentido, o estudo dos processos e seu mapeamento tornam-se fundamental para a compreensão do trabalho (HUNT, 1996).

Na atualidade muito se fala sobre o mapeamento de processos que é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vista a alcançar resultados pretendidos numa organização (DE MELO, 2011).

Geralmente esta atividade faz parte de uma disciplina da área de gestão que combina a abordagem centrada em processos com a melhoria do funcionamento da organização para atingir suas metas (ROTHER e SHOOK, 2000).

A administração contempla toda a organização e norteia para o cumprimento de atividades definidas que os envolvidos devem desempenhar. Sendo assim, surge a necessidade de definir e desenhar as atividades para que a produção

de cada pessoa possa maximizar a sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

Segundo Stoner (1999, p.4) define administração como: “o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Nesta contextualização teórica identificaremos os conceitos apropriados à gestão de processos e sua aplicabilidade nas organizações, como: processo, mapeamento de processo e modelagem e gestão de processo.

## **5.1 Processo**

Juran (1992, p.222) conceitua processo como: "uma série sistemática de ações dirigidas à realização de uma meta". Assim o estudo dos processos de uma organização de forma sistematizada pode norteá-la não só para inovação e mudança, mas também para novos modelos organizacionais mais leves e flexíveis.

Esse conceito traz a ideia de processo como fluxo de trabalho, com insumos e serviços claramente definidos e atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara, denotando que os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados programados para os clientes (DAVENPORT, 1994).

Também nesta mesma linha de pensamento, Davenport (1998, p.7) define processo como: “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação”.

Processo pode ser então considerado como um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em serviços (saídas).

Processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e suplantar as necessidades e as expectativas dos usuários (OLIVEIRA, 2006).

Chiavenato (2004, p.151) o define como: “meios pelos quais se podem alcançar resultados”. Processo pode ser qualquer atividade que utiliza recursos para transformar insumos em produtos. Essa abordagem facilita a integração das áreas, minimizando a descontinuidade do fluxo de trabalho. Assim, cada etapa de um processo deve agregar valor para o usuário, caso contrário pode gerar desperdício de esforços, dispêndio para um resultado negativo e redução de competitividade.

Os processos evoluem ao longo da vida das instituições, pois no ato de sua criação visam a um determinado resultado específico, de acordo com as demandas de clientes, sendo claros e simples. Com o passar do tempo sofrem mudanças e refinamentos causados por fatores organizacionais e mercadológicos que levam um processo a um determinado grau de maturidade, porém, ocasionam a perda de eficácia. Se esta evolução ou maturidade for detectada em tempo hábil, os gestores devem intervir e propor o redesenho de processos que significa devolver a eficácia ao mesmo (DAVENPORT, 1998).

Os processos devem variar de acordo com o tipo de operação, conforme o grau do estágio de evolução, sua inter-relação com outros processos e a natureza específica dos resultados obtidos (CERQUEIRA, 1994).

## **5.2 Mapeamento de Processo**

A escolha do mapeamento de processo como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permitem documentar os elementos que compõem um processo e corrigir aqueles elementos que estejam com problemas, auxiliando na detecção das atividades não agregadoras de valor (VILLELA, 2000).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que estuda as atividades e analisa os processos permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos ou serviços e das falhas de integração entre sistemas. Sendo assim, melhora o entendimento dos processos atuais, eliminando ou simplificando os que necessitam de mudanças para a melhoria dos serviços, pois permite que as pessoas envolvidas reflitam de maneira sistemática e estruturada sobre as práticas do dia-a-dia (HUNT, 1996).

Nesse sentido, o mapeamento de processo como ferramenta nos fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades agregadoras de valor ou não (MOURA, 1997).

O mapeamento de processo pode se utilizar de diferentes técnicas que mostram diferentes enfoques, sendo que a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo do que se vai mapear.

Para compreendermos o mapeamento de processo, primeiro é preciso conhecer o conceito de qualidade. Foi a partir das avaliações de desempenho organizacional e da busca de aperfeiçoamento da qualidade que o mapeamento de processo se tornou um instrumento necessário na gestão organizacional.

### **5.2.1 Qualidade**

“Qualidade” é uma palavra que tem um amplo significado e, por isso, pode ser usada de forma cotidiana, em várias circunstâncias, dando margens para inúmeras interpretações. Para uns, representa a busca da satisfação do usuário. Para outros, engloba a busca da excelência. A administração passou a adotar o enfoque da qualidade para resolver, antes de tudo, o problema da uniformidade nos produtos e serviços (CHIAVENATO, 2004).

Como se vê, a definição pode variar de acordo com o âmbito no qual o termo é empregado. Talvez a melhor das definições, por ser a mais ampla e aplicável a

uma variedade de situações é a de Juran (1992, p.42): “Qualidade é a adequação ao uso”.

Nessa perspectiva, o Programa de Qualidade no Serviço Público vem, desde 1991, procurando transformar as organizações públicas e orientá-las na direção da qualidade na prestação de serviços ao público, diminuindo o foco nos processos burocráticos. O Programa visa tanto elevar o padrão dos serviços prestados quanto tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços que lhe são prestados (BRASIL, 2002).

É imperativo, no entanto, que a adoção da filosofia, dos métodos e das ferramentas da qualidade como instrumentos de transformação gerencial da Administração Pública Brasileira leve em consideração as especificidades decorrentes da natureza da atividade pública, que não aconselha a mera reprodução da qualidade aplicada no setor privado (BRASIL, 2002).

Apoiar as organizações públicas no processo de transformação gerencial, com ênfase na produção de resultados positivos para a sociedade, na otimização dos custos operacionais, na motivação e na participação das equipes, na delegação de atribuições, na racionalidade no modo de fazer e no controle dos resultados são objetivos que a gestão da qualidade busca instrumentalizar (BRASIL, 2002).

A qualidade implica o estabelecimento de um sistema eficaz de liderança, que garanta coesão e uniformidade às atividades da organização, a definição clara dos usuários dos serviços públicos e dos resultados por eles esperados.

O gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho, as ações de planejamento e acompanhamento e a preocupação constante com o fazer certo o que é certo da primeira vez envolve todos os profissionais dentro do compromisso de satisfazer o usuário do serviço público (BRASIL, 2008).

O Governo Federal orienta, inclusive, a adoção da Qualidade como instrumento de modernização da Administração Pública Brasileira, levando em conta, simultaneamente, a sua dimensão formal (que se refere à competência para

produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas) e a sua dimensão política (que se refere à competência para oferecer aos cidadãos organizações públicas que atendam às suas necessidades) (BRASIL, 2008).

É a partir da gestão pela qualidade que o Estado brasileiro busca instrumentalizar o alcance da dimensão política em sua expressão mais ampla: a cidadania. O fator de coerência do Programa está na decisão estratégica de orientar todas as ações tendo como foco o cidadão destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado (BRASIL, 2008).

### **5.3 Modelagem e Gestão de Processo**

A modelagem de processo do inglês Business Process Modeling - BPM, trata-se de uma linha teórica com base na reengenharia de processos (DAVENPORT, 1994) e, por contribuir com alguns propósitos, como por exemplo: explicar o conhecimento; entender como funciona; controlar ou monitorar; tomar decisões; analisar alguns aspectos da organização; simular o comportamento de algumas partes; reprojeter e racionalizar (CORREIA e LEAL, 2002).

A modelagem de processos explica o papel fundamental das pessoas, facilita o entendimento, análise e comunicação para outros e, desempenha um papel fundamental em processos de mudanças. Além de ser pré-requisito essencial na busca de integração e coordenação (VERNADAT, 1996).

(HAMMER e CHAMPY, 1994) defendem a ideia de que, assim como as empresas têm organogramas, devem ter mapas de processos, detalhando seu fluxo de trabalho.

O mapa de processo é útil para adquirir uma visão geral do mesmo e identificar suas principais etapas. Em geral, o mapa evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica e compreensível de um processo, o que seria difícil de fazer em forma de texto.

Uma das técnicas mais comuns é o mapeamento do processo na forma de um fluxograma, que descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras (HARRINGTON, 1993).

Uma das vantagens de se utilizar uma ferramenta gráfica é a facilidade de visualização, tanto da sequência de atividades, como da forma como as atividades se encaixam. Outra vantagem consiste em disciplinar a forma de raciocínio da equipe. São evidenciadas, também, diferenças entre a forma como se supõe que as atividades sejam feitas e como elas realmente são feitas.

Apesar das definições de processo apresentadas, anteriormente, serem muito simples, os processos reais de uma organização geralmente não o são. Assim, para se compreender realmente como funcionam seus processos, com o objetivo de melhorá-los, é necessário adotar ferramentas que possibilitem uma compreensão completa de cada passo e das inter-relações de um processo.

Entender a organização como um conjunto de processo é o ponto de partida para intervir na mesma, com a finalidade de melhorar o seu desempenho.

### **5.3.1 Fluxograma**

O fluxograma de processo é uma técnica de mapeamento utilizada para registrar o processo de uma maneira compacta e de fácil visualização e entendimento, permitindo o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real (BARNES, 1982).

Fluxograma é um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo, muitas vezes feito por meio de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem, ou seja, fluxograma é um gráfico que demonstra a sequência operacional do desenvolvimento de um processo (BARNES, 1982).

O fluxograma pode ser definido também como um gráfico que representa o percurso ou caminho percorrido por certo elemento (por exemplo, um determinado documento), por meio dos vários setores da organização, bem como o tratamento que cada um lhe dá (BARNES, 1982).

O fluxograma é uma técnica usada para o mapeamento de processos de trabalho que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real (SLACK, 1997).

Os fluxogramas têm a vantagem de permitir a verificação de como funcionam os componentes de um sistema, dos mais simples aos mais complexos, facilitando a análise de sua eficácia e a localização das deficiências e o entendimento rápido de qualquer alteração proposta. Por meio dos fluxogramas é possível demonstrar os seguintes aspectos de um fluxo de processo: quais as operações realizadas, onde são realizadas, quem as executa, quais as entradas e saídas, quais os fluxos de informações, quais os recursos empregados no processo, quais os custos parciais e totais, qual o volume de trabalho e quais os tempos de execução (CRUZ, 2002).

## 6 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Identificar e mapear os processos, decidir quais devem ser repensados ou até mesmo extintos, e em que ordem, não é uma tarefa fácil. Alguns critérios podem ser utilizados para a seleção dos processos que terão prioridade na análise, segundo (HAMMER e CHAMPY, 1994) tais como:

- **O grau de disfunção** – permite identificar que processos apresentam mais problemas na sua execução.
- **A importância** – por este critério podemos selecionar que processos exercem mais impacto sobre os usuários.
- **Exequibilidade** – este critério nos mostra quais os processos que são, no momento, mais suscetíveis de serem definidos com sucesso.

(CURY, 2006) enfatiza que ao analisar uma empresa, é possível que todo o seu trabalho seja considerado um único processo, ou seja, um macroprocesso. Evidentemente, sob essa ótica o estudo do processo não se torna exequível. Então para facilitar esta análise, especialistas de reengenharia, melhoria de processo e redesenho de processos costumam decompor os macroprocessos em processos.

Assim pensa (MAXIMIANO, 2000), uma vez que a hierarquia é essencial para ter conhecimento dos processos e para a análise sistêmica das organizações. Sendo assim, os macroprocessos podem ser subdivididos em processos, e estes, em atividades.

Segundo o mesmo autor, o limite desta abordagem varia de profissional para profissional, conforme sua perspectiva, e de empresa para empresa, em virtude da natureza do seu negócio, dimensão, complexidade, diversificação e indicadores afins. Portanto, não existe uma regra fixa, uma diretriz efetiva para a uniformização da matéria.

Após a definição do nível de processo, as suas dimensões mais comuns podem ser na sequência as atividades.

Após o delineamento dos processos e a escolha daqueles que serão prioritariamente melhorados, passa-se para a fase de desenho do processo, em que a equipe deverá, conforme (CURY, 2006):

- a) compreender o que é o processo;
- b) mapear fluxos de processo;
- c) aprimorar fluxos de processo.

Após a etapa de identificação dos processos (CURY, 2006) mostra que, o próximo passo será decidir quais processos deverão ser mapeados e em que ordem isso deverá ser feito. Trata-se de uma etapa difícil para qualquer organização, que, de forma lógica, não consegue mapear, simultaneamente, todos os seus processos.

### **6.1 Entender os Processos**

Para (CURY, 2006) após a identificação do processo deve ser composta uma equipe para a realização do trabalho. Inicialmente, deve-se conhecer o processo existente, o que ele faz e qual seu desempenho e quais seus pontos críticos. Tradicionalmente, na análise de um processo devem-se considerar suas entradas e saídas.

Um dos erros mais frequentes é o de confundir procedimentos com processo, do qual eles fazem parte e são representados pelas atividades que compõem o processo. Assim, é comum ouvir dos profissionais experientes que certas instituições possuem dezenas de processos, o que não é verdade (CURY, 2006).

Na fase de entendimento do processo, será necessário que a organização faça um levantamento de tudo o que acontece em suas diversas atividades e tarefas. Um levantamento eficaz deve ser realizado pela equipe responsável juntamente com os usuários que estão diretamente envolvidos na execução do trabalho e no próprio local em que este é realizado (CURY, 2006).

A entrevista, talvez, seja a mais importante técnica para o levantamento das atividades de um processo. Quando bem realizada, o profissional terá um amplo entendimento de todas as atividades que norteiam os processos de uma organização, mas, em alguns casos, o questionário pode ser mais objetivo e eficaz do que a entrevista, pois permite ao entrevistado formular melhor as suas respostas (CURY, 2006).

## 6.2 Desenhar os Processos

Após identificar, entender e realizar o levantamento das atividades dos processos passa-se para o desenho dos mesmos, cujo objetivo é seguir o processo, desde o ponto inicial até o final. Agindo assim, tem-se uma noção melhor da sequência de todas as atividades envolvidas.

Como existe uma lacuna entre o que as pessoas dizem e o que efetivamente fazem, segundo (BALLÉ, 1987 *apud* CURY, 2006) é interessante adotar o método de percorrer o processo. Basta percorrer o processo do início ao fim. Em cada etapa, pede-se ao usuário para explicar o que está fazendo.

Assim, percorrendo o processo, podemos esboçar um contorno geral dele. Nesse estágio, ele não necessita ser preciso. Mais tarde, trabalha-se tarefa por tarefa. À medida que for percorrendo o processo, deve-se reunir cópias de todos os formulários que o rodeiam. Isso dará uma ideia de quão burocratizado o trabalho é e de quão padronizado ele está, (BALLÉ, 1987 *apud* CURY, 2006, p. 331).

O mapeamento, segundo (BALLÉ, 1987 *apud* CURY, 2006, p. 332), funciona de acordo com o seguinte princípio, fazem-se anotações de cada operação, e, posteriormente, o processo é representado por peças físicas que podem ser reorganizadas de maneira diferente de acordo com a especificidade do processo. Como cada operação é representada por uma anotação, é possível visualizá-la e disponibilizá-la em um fluxo concernente ao processo.

Utiliza-se a ferramenta fluxograma que é um método para representação gráfica de um processo existente ou de um novo processo, por meio de símbolos, linhas e palavras, a fim de representar logicamente um processo.

São quatro os tipos de fluxogramas (OLIVEIRA, 2002):

- Diagrama de blocos – rápida noção do processo;
- Fluxograma padrão – analisa inter-relacionamentos detalhados;
- Fluxograma funcional – mostram fluxo entre organizações ou áreas;
- Fluxogramas geográficos – mostram fluxo entre localidades.

O modelo mais utilizado pelas organizações para o mapeamento de processos é o fluxograma padrão. Os símbolos padrões do modelo citados são os retângulos que representam atividades, as linhas com setas que interligam os retângulos e mostram o sentido do fluxo da informação e os círculos alongados que indicam início e fim (OLIVEIRA, 2002).

Atualmente os fluxos são desenhados por meio de computadores onde são disponibilizados programas específicos para modelagem dos mesmos.

Ao mapear os processos, alguns benefícios são claros para as organizações, como por exemplo: o gerente passa a ter uma visão do processo diferente da rotina diária, ou seja, nem tudo é executado conforme planejado.

Após o desenho do processo, todo o pessoal envolvido deverá ser ouvido e estes, devem fazer comentários sobre a formulação do processo. Todos esses comentários deverão ser anotados pela equipe responsável.

Passada a fase de implementação, certamente, novos problemas poderão surgir, exigindo participação de todos e as novas observações que serão ressaltadas poderão ser incluídas no processo, e este, finalmente, ser concluído.

### **6.3 Documentar os Processos**

A fase da documentação serve para que o analista conheça e documente a abrangência do processo, identificando e listando num formulário as atividades. Assim, o fluxo do processo estará sendo desenvolvido de forma mais segura e descomplicada (CRUZ, 2002).

Para (CRUZ, 2002) documentar o processo, trata-se de uma etapa crítica para a maioria das organizações. Embora se tenha um histórico de tentativas para produzir a documentação das informações e das operações das organizações, o que se viu, foram falhas no que abrange o controle e a identificação dos processos. Na prática, falhas foram detectadas, pois os processos não eram vistos como sendo um conjunto de atividades que deveriam funcionar de forma integrada.

Ainda segundo (CRUZ, 2002) para documentar o processo objeto do estudo existem 02 (duas) fases. A primeira é onde todas as atividades inerentes ao processo serão conhecidas, e a segunda, é por meio do uso de um formulário apropriado onde todas as atividades levantadas na primeira fase serão documentadas.

### **6.4 Analisar os Processos**

Depois de levantado e documentado os processos, as instituições têm em suas mãos um conjunto valioso de informações que serão de grande valia para qualificar seu desempenho, a qualidade de suas ofertas e serviços e proporcionar a todos, uma participação mais ampla e ativa.

Para (CRUZ, 2002) esta fase irá indicar inúmeros propósitos. Aqui, todos os procedimentos deverão ser analisados para checar se estão sendo ou não feitos de maneira conveniente, ou ainda, se existe alguma atividade que possa ser eliminada do processo.

Segundo mesmo autor, trata-se de uma etapa muito difícil, pois requer certo grau de experiência não só em processo, mas também em termos de conhecimento de outras disciplinas que de uma maneira ou de outra são inerentes a qualquer processo.

Não se pode esquecer as etapas de coletas de dados como a entrevista e o questionário que neste momento, terão importância fundamental como subsídio para análise do processo, assim como, base para se desenvolver melhorias nos processos (CRUZ, 2002).

### **6.5 Implantar Melhorias**

Para (CRUZ, 2002) esta fase exige um grau de organização bastante aguçado, justamente para que as melhorias desenvolvidas não venham a causar complicações no momento em que forem operacionalizadas.

Esta fase é o momento de operacionalizar tudo aquilo que foi idealizado e estruturado em face dos processos da organização (OLIVEIRA, 2006).

Esta última fase não deve ser considerada como o término da aplicação da gestão de processos na instituição. A própria gestão de processos deve ser considerada em si um processo administrativo e nunca deve terminar, sendo, inclusive, uma postura e filosofia de atuação da organização (CURY, 2006).

## 7 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

A proposta de intervenção para mapear os processos de trabalho do eixo Educação Permanente em Saúde (EPS) da ETSUS-Vitória, por sua amplitude, prevê sua implantação em etapas, iniciando a partir da pesquisa bibliográfica registrada nas páginas anteriores, pela identificação e conhecimento do processo que será mapeado e definição dos responsáveis e prazos.

A pesquisa bibliográfica engloba os principais trabalhos já realizados que são capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema proposto. O estudo da literatura pertinente representa uma fonte de informações, a fim de fundamentar o trabalho, podendo até orientar as indagações (MARCONI e LAKATOS, 2007).

Segundo ensinam Lakatos e Marconi (2007, p.185) a pesquisa bibliográfica "[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias [...]".

Assim, com vista à disseminação de conhecimentos básicos acerca de mapeamento e melhoria de processos de trabalho buscamos selecionar, adaptar e consolidar a contextualização teórica aplicável às organizações públicas, além de agregar experiências adquiridas na prática.

## 8 PLANO DE AÇÃO

Este projeto tem como objetivo construir uma proposta de intervenção para mapear os processos de trabalho do eixo EPS da ETSUS-Vitória. O plano de ação é um item da proposta de intervenção sobre determinado problema detectado e que necessita ser solucionado (CAMPOS, FARIA e SANTOS, 2010).

No contexto institucional da escola no qual os quatros grandes eixos de atuação da escola se articulam e dão sustentabilidade aos projetos de desenvolvimento dos trabalhadores no campo da saúde no município de Vitória, e com base no referencial teórico descrito nas páginas anteriores, propõe-se a realização de vários encontros com a equipe da Educação Permanente em Saúde com objetivo de entender os métodos, técnicas, desafios e benefícios do mapeamento de processos.

Portanto, propõe-se a construção de um Grupo de Trabalho (GT), envolvendo as referências do eixo EPS, da Coordenação Administrativa e da Coordenação Pedagógica para mapear os processos de trabalho da escola cujos resultados serão socializados e validados com a equipe, a partir de 2014.

### 8.1 Ações/Estratégias a Serem Desenvolvidas

<b>OBJETIVO 1:</b> Debater com os profissionais da ETSUS-Vitória em reunião geral de equipe sobre a necessidade do mapeamento de processo de trabalho na escola.				
<b>AÇÕES PREVISTAS</b>	<b>RESPON SÁVEL (IS)</b>	<b>ATORES ENVOLVIDOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CRONOGRAMA</b>
Promover discussão conceitual e validar proposta de mapear os processos de trabalho da escola.	Diretor	Equipe ETSUS	ETSUS	Julho/2013
Convocar os responsáveis do eixo EPS, da Coordenação Administrativa e da Coordenação Pedagógica para reunião de trabalho.	Diretor	Equipe ETSUS	ETSUS	Julho/2013

**OBJETIVO 2:** Instituir o Grupo de Trabalho (GT) para coordenar e executar as etapas de mapeamento do processo de trabalho da escola.

<b>AÇÕES PREVISTAS</b>	<b>RESPONSÁVEL (IS)</b>	<b>ATORES ENVOLVIDOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CRONOGRAMA</b>
Reunir os responsáveis do eixo EPS, da Coordenação Administrativa e da Coordenação Pedagógica para instituir o GT.	Diretor	Os responsáveis do eixo EPS, da Coordenação Administrativa e da Coordenação Pedagógica.	ETSUS	Agosto/2013
Definir os técnicos e o coordenador que irão compor o GT.	Diretor	Os responsáveis do eixo EPS, da Coordenação Administrativa e da Coordenação Pedagógica.	ETSUS	Agosto/2013

**OBJETIVO 3:** Realizar reunião com o GT para definir o cronograma de trabalho.

<b>AÇÕES PREVISTAS</b>	<b>RESPONSÁVEL (IS)</b>	<b>ATORES ENVOLVIDOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CRONOGRAMA</b>
Realizar reuniões para definir as etapas do mapeamento e estabelecer o cronograma de trabalho.	Coordenador do GT	GT	ETSUS	Agosto/2013

**OBJETIVO 4:** Convocar os membros do GT e proceder a coleta de dados.

<b>AÇÕES PREVISTAS</b>	<b>RESPONSÁVEL (IS)</b>	<b>ATORES ENVOLVIDOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CRONOGRAMA</b>
Elaborar os itens a serem questionados pelos membros do GT para coleta de dados.	GT	GT	ETSUS	Setembro/2013
Realizar as entrevistas com os técnicos que executam os processos do eixo EPS.	GT	Técnicos que executam os processos do Eixo EPS.	ETSUS	Setembro/2013

**OBJETIVO 5:** Consolidar os dados coletados a partir das respostas dos questionamentos feitos.

<b>AÇÕES PREVISTAS</b>	<b>RESPONSÁVEL (IS)</b>	<b>ATORES ENVOLVIDOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CRONOGRAMA</b>
Analisar e sintetizar os dados coletados transformando-os em ações.	GT	GT	ETSUS	Outubro/2013
Alinhar as ações e estabelecer o fluxo do processo.	GT	GT	ETSUS	Outubro/2013

**OBJETIVO 6:** Validar o fluxo do processo de trabalho consolidado.

<b>AÇÕES PREVISTAS</b>	<b>RESPONSÁVEL (IS)</b>	<b>ATORES ENVOLVIDOS</b>	<b>LOCAL</b>	<b>CRONOGRAMA</b>
Reunir os técnicos responsáveis pela execução dos processos para apresentar e validar o resultado dos trabalhos.	Diretor	GT	ETSUS	Outubro/2013

## **8.2 Resultados Esperados**

Espera-se que a implantação do mapeamento de processos de trabalho da ETSUS-Vitória proporcione aos servidores da escola uma melhora na condução dos trabalhos, reduzindo retrabalhos, custos, gargalos e falhas de integração. O mapeamento poderá permitir uma melhor aproximação com as metas da escola, contribuindo sobremaneira para o alcance dos objetivos institucionais.

Destaca-se que o mapeamento de processos de trabalho, pode melhorar a qualificação das formações ofertadas aos trabalhadores do SUS, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ETSUS-Vitória não aconteceu por meio de um decreto que legitimamente a criou, em dezembro de 2010, mas sim de um intenso processo de amadurecimento de uma Política voltada para a EPS dos trabalhadores do SUS do Espírito Santo e, sobretudo do município de Vitória.

Foi de fato produto de uma maturidade, sobretudo técnica, num momento onde o tempo político não permitia mudanças significativas na estrutura organizacional já existente, tornando-se imprópria ao cotidiano dos trabalhos já pretendidos para a ocasião.

Tem sido desde então um grande desafio compor as equipes e os processos de trabalho em estruturas instituídas, ora pela praticidade dos processos de trabalho, ora pela afinidade dos profissionais e, ainda, pela urgência dos encaminhamentos das demandas, pelos protocolos formais exigidos e pelos espaços físicos vagos.

A ETSUS tem, portanto, vivido grandes momentos de mudanças, e suas atividades permanentemente críticas e transformadoras tem exigido uma organização dos processos de trabalho de maneira a torná-la mais resolutiva e competente em suas ações.

A administração por processos torna-se imprescindível diante da qualidade do ensino almejado e da mudança esperada na estrutura organizacional. Por meio deste projeto de intervenção que visa o mapeamento de processos de trabalho do eixo EPS será possível analisar os atuais fluxos, possibilitando um melhor desempenho da escola. Isso permitirá entender melhor como prover uma estrutura para que os processos de trabalho possam ser executados de uma forma mais simples.

Concluimos que o mapeamento dos processos de trabalho da ETSUS-Vitória possibilitará também a construção de sistemas de medições (indicadores de desempenho), avaliando em tempo real a execução das tarefas,

monitoramento e alcance dos resultados, tornando mais fácil o seu gerenciamento.

## REFERÊNCIAS

BALLÉ, Michael. **Reorganizando sua Empresa: um kit de ação para reengenharia**. Rio de Janeiro: Infobook, 1993.

BARBARÁ, S. **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2ª ed. – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BARNES, R. M. **Estudos de Movimentos e Tempos**, São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.

BRASIL. **Repertório do Programa Qualidade no Serviço Público – PQSP**. Brasília: Ministério do Orçamento e Gestão, memo, 2002.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP: Instrumento de avaliação da gestão pública Ciclo 2008-2009**. Brasília, DF: MP/Secretaria de Gestão, 2008.

CAMPOS, F. C; FARIA, H. P; SANTOS, M. A. **Planejamento e avaliação das ações em saúde**. 2. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CORREIA, K. S. A, LEAL, D. A. **Mapeamento de Processo: Uma abordagem para Análise de processo de Negócio**. Enegep 2002.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organizações & Métodos – Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos – Uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DELORS, J. (Org.) **Educação: um tesouro a descobrir**. São Paulo: Cortez/Brasília: MEC:UNESCO, 1998.

DE MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

HAMMER, Michael. CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças gerenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNT, V. Daniel. **Process Mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

SANTOS, Izabel dos. **A Arte e a Paixão de Aprender Fazendo**. Observatório RH, 2002.

JURAN, J. M. *Juran*. **Planejando para Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOURA, L. R. **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 13<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos – Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SLACK, N.; CHAMBERS, S; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration: Principles and Applications**, Chapman & Hall, London, 1996.

VILLELA, C. S. S. (2000) - **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**, Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

VITÓRIA. Prefeitura de Vitória. Secretaria Municipal de Saúde. Escola Técnica e Formação Profissional Professora Ângela Maria Campos da Silva. Proposta Pedagógica. Vitória – ES, 2012a.

VITÓRIA. Prefeitura de Vitória. Secretaria Municipal de Saúde. Decreto nº 15.489/12. Estabelece o Regimento Interno da Secretaria Municipal de Saúde. Vitória – ES, 2012b. Disponível em: <<http://sistemas.vitoria.es.gov.br/webleis/>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

VITÓRIA. Prefeitura de Vitória. Secretaria Municipal de Saúde. Decreto nº 14.919, em dezembro de 2010. Cria a Escola Técnica e Formação Profissional de Saúde. Vitória – ES, 2010. Disponível em: <<http://sistemas.vitoria.es.gov.br/webleis/>>. Acesso em: 26 jul. 2013.