

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

LYLLIAN NIETZSCH LIMA MELO

GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma análise do
processo de trabalho na Diretoria de Cálculos e Perícias do Município de Belo Horizonte

Belo Horizonte
2019

LYLLIAN NIETZSCH LIMA MELO

GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma análise do processo de trabalho na Diretoria de Cálculos e Perícias do Município de Belo Horizonte

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientador: Prof. Ms. Daniel Francisco Bastos Monteiro.

Belo Horizonte
2019

FOLHA DE APROVAÇÃO



**Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor(a) **Lyllian Nietzsche Lima Melo**, REGISTRO Nº **2017759222**. No dia 27/04/2019 às 13:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Pública, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Uma análise do processo de trabalho na Diretoria de Cálculos e Perícias do Município de Belo Horizonte**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, **Daniel Francisco Bastos Monteiro**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao(à) aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 7 (SETE) DIAS

() NÃO APROVADO

90 pontos (noventa) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) aluno(a) pelo(a) orientador(a) e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 27/04/2019.

Prof. Daniel Francisco Bastos Monteiro
(Orientador(a))

Daniel F. B. Monteiro

Prof(a). Narrayra Granier Cunha

Narayra

Prof(a). Simone Evangelista Fonseca

Simone E. Fonseca

AGRADECIMENTOS

A todos os funcionários da Diretoria de Cálculos e Perícias pelo apoio e por proporcionarem um ambiente propício para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Ms. Daniel Francisco Bastos Monteiro, por todo apoio e paciência ao longo da elaboração do meu projeto final.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar e compreender como o processo de trabalho dos calculistas é desenvolvido na Diretoria de Cálculos e Perícias da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte e como poderia ser estruturado a fim de obter melhorias em seu conjunto de atividades. As organizações públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, aprimorando seus modelos de gestão e otimizando seus sistemas de trabalho como objetivo de melhorar a qualidade de seus serviços. Os processos são formas de sintetizar as atividades e agregar valores às instituições. Com base no referencial teórico, foram realizadas entrevistas com a equipe a fim de compreender o processo de recebimento e classificação do pedido; o processo de distribuição dos pedidos, o processo de entrega do produto final e identificar sugestões de melhoria. Concluiu-se que o mapeamento e a padronização dos processos se apresentam como um conjunto de soluções adequadas na otimização de recursos, redução de prazos, proporcionando produtos com qualidade e eficiência.

Palavras-chave: Gestão Pública; Gestão de processos; Administração Pública.

ABSTRACT

This study aims to analyze and understand how the work process of the calculator is developed in the Directorate of Calculations and Skills of the Attorney General of the Municipality of Belo Horizonte and how it could be structured in order to make it more efficient. Public organizations have sought to adapt their organizational structure and internal processes, improving their management models and optimizing their work systems in order to improve the quality of their services. Processes are ways of synthesizing activities and adding values to institutions. Based on the theoretical framework, interviews were conducted with the team in order to understand the process of receiving and classifying the application; the process of distributing the orders, the process of delivery of the final product and identify suggestions for improvement. It was concluded that the mapping and the standardization of the processes are presented as a set of adequate solutions in the optimization of resources, reduction of deadlines, providing products with quality and efficiency.

Keywords: Public Management. Mapping processes. Public administration.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMI	<i>Business Process Management Iniciative</i>
CF	Constituição da República Federativa do Brasil
DICP	Diretoria de Cálculos e Perícias
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GEPJ	Gerência de Contas e Perícia Judicial
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IDEF0	<i>Integration Definition Language for Function Modeling</i>
IDEF9	<i>Integration Definition Scenario-Driven IS Design</i>
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
PGM	Procuradoria Geral do Município
PJE	Processo Judicial Eletrônico
RNGP	Rede Nacional de Gestão Pública
RPV	Requisições de Pequeno Valor
SIPOC	<i>Supplier – Input – Process – Output – Customer</i>
SUGECONT	Subprocuradoria-Geral do Contencioso
SUGECONS	Subprocuradoria-Geral Consultiva
SUGEFIS	Subprocuradoria-Geral Fiscal
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Classificação dos processos organizacionais	21
Figura 2	Processos organizacionais	21
Figura 3	Hierarquia dos processos organizacionais	22
Figura 4	Hierarquia dos processos	22
Figura 5	Organograma da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte	32
Quadro 1	Recursos empregados no BPM	15
Quadro 2	Sujeitos da entrevista	29
Tabela 1	Número de ações judiciais analisadas pela DICP de 2014 a 2018	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1 Conceito de Processo.....	13
2.2 Gestão de Processos na Administração Pública.....	16
2.3 Identificação de Processo.....	20
2.4 Técnicas de Gestão de Processo.....	23
3 METODOLOGIA.....	27
4 A PESQUISA DE CAMPO: O TRABALHO DOS CALCULISTAS	31
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
5.1 Processo de Recebimento e Classificação do Pedido.....	34
5.2 Processo de Distribuição dos Pedidos	37
5.3 Processo de Entrega do Produto Final.....	38
5.4 Sugestões de Melhoria no Processo de Trabalho	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE A.....	55
ANEXO 1.....	56

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas nas últimas décadas do século passado e os avanços tecnológicos repercutiram nas organizações que tiveram que rever seus processos de gestão e de trabalho para obter resultados mais significativos. De Sordi (2005) entende que as diversas práticas surgiram como objetivo de melhorar a competitividade das organizações. A busca por soluções eficazes levou as organizações a reverem suas estruturas, arquitetando-as sob a perspectiva do cliente.

Considerando as conjunturas interna e externa das organizações, essas estão, cada dia mais, buscando promover mudanças significativas em seus processos administrativos. Essas mudanças são tidas como necessárias para a continuidade e sobrevivência das mesmas. Assim, os dirigentes organizacionais foram forçados a reduzir os custos internos, buscando inovações de mercado, produto ou processo, desenvolvendo estratégias que permitam a ruptura do *status quo* (D'AVENI, 1995).

No início dos anos 90, surgiu uma nova abordagem administrativa e um novo modo de se ver as organizações, chamada de gestão de processos, tradução do inglês *Business Process Management* (BPM). Inúmeras organizações que buscavam por mudanças adotaram o BPM, pois ele possibilita flexibilidade, agilidade e respostas rápidas para as demandas das empresas ou organizações.

Para Graham e LeBaron (1994 apud Gonçalves, 2000, p.7) todo trabalho importante, realizado em uma organização faz parte de algum processo, uma vez que “na concepção mais frequente, processo é uma atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor e fornece um *output* a um cliente específico”. Entender como os processos funcionam é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do resultado esperado.

Matias-Pereira (2010) afirma que as significativas mudanças no mundo contemporâneo, agravada pela recente crise econômica e financeira mundial, estão exigindo profundas transformações na maneira de atuação do Estado-nação. Essas mudanças refletem no Estado, no governo e na sociedade, provocando conflitos e exigindo dos governantes a adoção de ações inovadoras na gestão do setor público. Dessa forma, administração pública também foi desafiada a promover um maior controle das suas atividades, reestruturando seus processos internos, a fim de promover uma gestão mais eficiente e capaz de atender aos anseios da sociedade, diminuindo a burocracia e entregando seus serviços de maneira mais rápida e com qualidade. A reforma do Estado, segundo Matias-Pereira (2010), teve como base a Nova

Administração Pública, que permitiu ações governamentais na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, direcionadas para a eficiência e a obtenção da maximização de resultados.

A Ciência Administrativa trabalha atualmente com a demanda de modernização e a gestão de processos nas instituições públicas. Esta perspectiva gerencial é, em grande medida, proveniente da concepção intitulada de a Nova Gestão Pública, que surgiu em 1979, no Reino Unido, quando Margareth Thatcher era a primeira ministra, trazendo um viés liberal o qual foi divulgado pelo mundo sendo recepcionado pelos Estados Unidos de Ronald Regan, em 1980. Tudo isso provocou uma grande influência no modelo gerencial (PAES de PAULA, 2005; FADUL; SILVA, 2008). Este modelo de gestão busca operacionalizar e organizar, de forma diferente, os agentes e a própria administração pública com o objetivo de melhorar seu desempenho; evitar a corrupção; aumentar a sua eficiência; abrir a administração pública à sociedade; orientar a administração pública para as necessidades dos cidadãos; evitar desperdícios; torná-la mais transparente e definir e identificar competências e responsabilidades (WARRINGTON, 1997).

No Brasil, a União implantou em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), o qual foi concebido para ser uma política pública embasada em um modelo de gestão único, na sua essência, público, voltada para o cidadão e buscando seguir os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Tudo isso, voltado para produzir resultados para a sociedade, melhorando a qualidade de vida das pessoas, e gerando o bem comum (PALVARINI, 2009).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), o qual contém diretrizes expressas em seus critérios de excelência gerencial, tecnologias e técnicas para a sua implantação, com as seguintes publicações: a Carta de Serviços ao Cidadão, (BRASIL, 2014), o Guia de Gestão de Processo (BRASIL, 2009a), o Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação, o Guia “d” Simplificação Administrativa (BRASIL, 2009c) e o Instrumento de Avaliação de Gestão (BRASIL, 2009d). Todavia, o programa foi revogado nos termos do Decreto 9.094/17.

Entendendo que esse novo cenário deve ser adotado em todos os órgãos públicos, este artigo é apresentado visando o estudo dos processos que são executados na Diretoria de Cálculos e Perícias (DICP) da Procuradoria Geral do Município (PGM) da Prefeitura de Belo Horizonte, tendo como objetivo geral analisar e compreender como o processo de trabalho é desenvolvido neste órgão público e como objetivos específicos: mapear e analisar as principais dificuldades encontradas no processo; identificar oportunidades de melhoria.

A criação da DICP está relacionada à necessidade de um setor especializado em análise e conferência de cálculos e, que garantisse o correto cumprimento das decisões das ações judiciais que tramitavam na Procuradoria, pois ocorreram erros que acarretaram prejuízos ao erário municipal. Suas atribuições são o planejamento, a coordenação e a execução de atividades referentes à elaboração e conferência de cálculos e de perícias contábeis das ações judiciais em que o município de Belo Horizonte é parte demandada ou demandante. De modo geral, a Diretoria realiza perícia contábil que é regulada principalmente pelo Novo Código de Processo Civil, Lei 13.105, de 16 de março de 2015, nos seguintes artigos 156; 157; 158; 465; 466; 467; 468; 469; 471; 457; 477; 478 e 482. A Perícia Contábil é definida como um conjunto de procedimentos técnicos e científicos destinado a levar à instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar à justa solução do litígio, mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil, em conformidade com as normas jurídicas e profissionais, e a legislação específica no que for pertinente. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008, p.405).

A informatização dos sistemas nos tribunais judiciais, como o Tribunal de Justiça, o Tribunal Regional do Trabalho, a Justiça Federal e os Juizados Especiais repercutiram na sistemática de trabalho da Diretoria, pois esta passou a analisar ações judiciais, por meio físico e eletrônico. Desde a implantação do processo eletrônico (PJE), em 2015, houve um crescimento da demanda de trabalho. Além do grande volume de trabalho, outra questão que se apresenta é a maneira como o trabalho é realizado. As solicitações de análise e conferência são classificadas num escaninho-prateleira, por prazo de entrega, assunto e valor e cada calculista seleciona seu trabalho, de acordo com sua área de atuação e nível de complexidade da mesma.

Todavia, do ponto de vista da gestão, este processo pode estar apresentando falhas, pois não há monitoramento, nem tampouco avaliação da eficiência e eficácia do trabalho realizado, no sentido de otimização do tempo e celeridade para emissão do parecer técnico, haja vista que uma ação judicial simples e/ou menos complexa poderia ser concluída rapidamente, enquanto que nas mais complexas poderia ser necessário um prazo maior.

Desta maneira, partindo da premissa que o setor pericial é essencial à celeridade e ao equilíbrio orçamentário, estabelece-se a seguinte questão para nortear a pesquisa: Como o processo de trabalho na DICP pode ser estruturado a fim de obter melhorias em seu conjunto de atividades?

Para responder esta questão será necessário abordar qual metodologia/critério deverá ser utilizada(o) para distribuição dos pedidos de análise e de conferência de cálculos das ações judiciais, desde sua entrada na Diretoria até o processo final que é a entrega do parecer técnico.

Este artigo está organizado nas seguintes seções: primeira, introdução do tema e a sua importância na DICP; segunda, narrativa do escopo do projeto de mapeamento de processo de trabalho e descrição do fluxo; terceira, apresentação do método de pesquisa utilizado; quarta, a pesquisa de campo e o trabalho dos calculistas; a quinta, análise, dos dados coletados e apresentação dos resultados, e na sexta seção, apresenta-se as considerações finais, momento em que serão apresentadas as contribuições e sugestões do trabalho.

2. REVISÃO DELITERATURA

2.1 Conceito de Processo

Processo, segundo Davenport (1994), consiste em uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados. Harrington (1993) apresenta uma percepção mais abrangente quando afirma que processo pode ser definido como um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos. Já para Hammer e Champy (1994), um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica como objetivo de elaborar um bem ou serviço que possui um valor para um determinado grupo de clientes.

Segundo a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2013, p. 35), processo significa “uma agregação de atividade e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Resultados estes que visem o aprimoramento das atividades exercidas, a otimização do tempo realizado e o cumprimento de prazos estabelecidos pelas instituições, sejam elas públicas e/ou privadas.

O Guia de Gestão de Processos do Gespública, Brasil (2011), definiu processo como um conjunto de decisões que transformavam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão. Este conceito evoluiu para um “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”. Essa visão reforça a ideia de que processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, exigem sincronia, transformam elementos, seguem orientações e consomem recursos.

Mendonça (2014), pontua que processos podem ser definidos como quaisquer contextos de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída, que tendem a ser devolvidas ao ambiente, na forma de bens ou serviços. Em alguns casos, servem como novos elementos de entrada para outras atividades subsequentes.

É importante ressaltar que os processos existem para agregar valores aos clientes ou às partes interessadas e, segundo Gonçalves (2000), entender como funcionam e quais são os tipos existentes, é necessário para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção de um resultado esperado.

Adair e Murray (1996) delinearão uma hierarquia para os processos de acordo com sua dimensão e complexidade para alcançar os resultados pretendidos. Assim, é necessário planejar,

executar, monitorar, definido por eles como: macroprocesso, processo, subprocesso, atividades e tarefa. Portanto, processo não é somente o resultado das atividades e tarefas, executadas de forma integrada para produzir um bem ou serviço com vistas a atender as necessidades de clientes, mas também um conjunto de meios articulados avaliar e revisar os processos da organização, visando melhorá-los para alcançar os objetivos no tempo determinado.

A gestão de processos, para Huntress (2006), visa o aprimoramento contínuo por meio do conhecimento e documentação de cada atividade no trabalho e serve para documentar, desenvolver, implementar, monitorar e otimizar, integrando sistemas e pessoas. Já na visão de Paim, Caulliraux e Cardoso (2008) é um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos. E, segundo Davenport (1994), gestão de processos pode ser entendida como uma forma onde as instituições procuram alcançar seus objetivos para serem eficazes com um mínimo de insumos, maximizando seus produtos.

Notando as etapas da gestão de processos, as principais são a identificação e análise dos processos da organização; estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos; avaliação de processos pelos resultados; normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos (MELO, 2000).

Além de visar a integração de processos, pessoas e tecnologias que resultam na qualidade dos serviços produzidos, Dixon (2012) considera que outros benefícios da gestão de processos são a redução de custos, o aumento de produtividade (eficiência) e a agilidade (rapidez de mudanças). E, Harrington (1993), acrescenta o aumento da confiabilidade dos processos, a redução de estoques, o aumento da participação de mercado, a melhora no moral do pessoal e redução da burocracia.

Gestão de processos ou *Business Process Management* (BPM) é descrita em diversas bibliografias como uma ferramenta, porém a *Business Process Management Initiative* (BPMI) o descreve como uma técnica gerencial, visto que envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócio, além do controle executivo, administrativo e supervisorio dos mesmos (ABPMP, 2013).

Segundo a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) (2013), a gestão de processos proporciona um novo olhar para a organização, passando das estruturas funcionais para uma visão do processo como um todo, compreendendo todos os setores e atividades envolvidas na sua execução, ou seja, não pode ser tratada como uma ferramenta, mas como uma nova cultura a ser desenvolvida na organização. Assim, o BPM pode ser considerado como um processo de transformação de processos na geração de valor para os clientes e para a sociedade (ABPMP, 2013).

Para Cruz (2009), o BPM é um conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócios integrem clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles interagem, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

Brocke e Rosemann (2013) definem BPM como um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais sobre desempenho organizacional. É uma abordagem centrada no cliente, pois eles se importam com resultados. Por meio de BPM, uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, melhor uso de ativos e maior flexibilidade. No entendimento de Hammer e Champy (1994) é difícil encontrar uma empresa que não tenha interesse em tornar-se uma organização flexível, enxuta, inovadora e dedicada para atender as condições do mercado, derrotar seus concorrentes, atualizar tecnologicamente seus produtos e fornecer o máximo de qualidade e de atendimento aos clientes.

O BPM caracteriza-se por ser uma prática de gestão que requer: o entendimento e o envolvimento da alta administração, a definição clara de papéis, metodologias apropriadas, sistema de informações de processos, colaboradores capacitados, estrutura organizacional orientada a processos, e uma cultura receptiva. Segundo De Sordi (2005), o processo de negócio é um meio de integração dos ativos organizacionais, e o gerenciamento ocorre quando esses ativos trabalham sincronizados, assegurando-lhes eficiência.

Os principais recursos empregados no BPM, para De Sordi (2005), encontram-se descritos no Quadro 1:

Quadro 1 – Recursos empregados no BPM

RECURSO	SIGNIFICADO
Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)	Empregadas para a automação de regras e atividades, para monitoramento do desempenho e para a formação de ambientes colaborativos de trabalho.
Recursos Humanos	Conciliar os interesses e os momentos de integração e interação dos servidores para o bom desempenho dos processos de negócio.
Estrutura Organizacional	Funcionários são entendidos como nós de uma rede de trabalho, e não como funções isoladas no organograma.
Responsabilidades	Fortalecer a autonomia do agir e pensar dos servidores.
Infraestrutura	Todos os recursos de apoio e suporte aos processos.
Conhecimento	O conhecimento capturado e compartilhado com a organização proporciona o aprimoramento de todos os demais ativos de negócio.

Fonte: Adaptado de De Sordi (2005, p. 34; 35)

Segundo Silva (2011), estudos têm mostrado que a gestão por processos é o fator de mudança do paradigma funcional para uma visão interfuncional, onde os conflitos oriundos da departamentalização passam a ser melhor geridos pelos processos. A esse respeito, Pimenta e Silva (2012) acreditam que, quando as organizações adotam sistemas de gestão por processos, inevitavelmente será requerida a formalização de determinados fatores de integração, tais como reuniões interfuncionais e planejamento e decisões gerenciais passam a ser internalizadas, compreendidas e decididas pela visão de processos. Porém, a organização que busca uma nova forma de gerenciar seus processos necessita, conhecer o nível de integração e interdependência entre os processos, podendo resultar numa cultura participativa de mudança a partir dos desenhos dos processos.

No âmbito dessas mudanças, destaca-se a importância da informação e comunicação para a gestão de processos. Para Genelot (2001), a estratégia de comunicação organizacional agrega valores, possibilita a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas das organizações com seus diferentes públicos (mercado, opinião pública e sociedade em geral). Cardoso (2006), entende ser necessário uma estratégia de comunicação dialógica, participativa e competente, na qual os participantes envolvidos se tornem “atores” de um processo que se realiza pelas múltiplas mediações da organização e da sociedade. Nesse contexto, a comunicação nas organizações assume a dimensão da interdependência e da flexibilidade.

Zaiden (2013) enumera como contribuições da gestão por BPM, a redução de retrabalhos; a otimização de recursos; maior conformidade com normativas; o aumento da eficiência operacional; a uniformização de ferramentas e técnicas utilizadas; e maior clareza de responsabilidades. Portanto, a implantação do BPM, além de ser abrangente e complexa, poderá resultar em agilidade nas operações e em resultados mais eficientes, visando garantir um modelo que não gere retrabalho, perda de esforço e de eficiência. Assim, é imprescindível identificar as oportunidades de melhoria, que não se referem necessariamente à automatização da atividade.

2.2 Gestão de Processos na Administração Pública

O fenômeno da globalização e os avanços tecnológicos provocaram um crescimento das demandas por qualidade. Hammer e Champy (1994) entendem que esses avanços, a derrubada das fronteiras e as expectativas alteradas dos clientes, combinaram-se para tornar as metas, os métodos e os princípios organizacionais básicos da clássica corporação tristemente obsoletos. Surgiram diversas práticas administrativas como objetivo de melhorar a competitividade das

organizações, segundo De Sordi (2005), tendo como fundamento principal a melhoria de alguns atributos de processo, como custo, qualidade, velocidade ou flexibilidade.

Sobre essas mudanças Hammer e Champy (1994, p. 4) entendem que:

A recuperação de sua capacidade competitiva não é uma questão de fazer com que o seu pessoal trabalhe mais arduamente, mas de fazer com que aprenda a trabalhar de uma forma diferente. Ou seja, as empresas e os seus empregados precisam desaprender muitos dos princípios e das técnicas responsáveis, por tanto tempo, pelo seu sucesso.

No cenário da Administração Pública não é diferente, as mudanças são resultado das demandas da sociedade por maior transparência, rapidez e qualidade na prestação de serviços, o que tem contribuído para a busca da otimização dos seus processos (CASTELLI; SANTOS, 2004). O cidadão passa a ser visto como o cliente que recebe os serviços e a organização como um sistema integrado de provedores e clientes internos (MATIAS- PEREIRA, 2010).

A Constituição da República Federativa do Brasil (1988), em seu Art. 37, estabeleceu princípios que podem ser considerados os pilares para a administração pública. A gestão pública para ser tornada excelente, tem que se sustentar na legalidade, na impessoalidade, na moralidade, na publicidade e ser sempre eficiente. A eficiência prima pela “boa administração”, onde se trabalha para realizar os desejos da sociedade, atingindo resultados positivos e satisfatórios. É o princípio mais moderno da gestão administrativa, que já não se contenta só no cumprimento da legalidade, mas exige resultados positivos para o serviço público com a promoção de um atendimento eficiente frente às necessidades da comunidade e de toda a população, nos principais quesitos como a saúde, qualidade de vida e educação.

No Brasil, segundo Lima (2007), a modernização da gestão pública era desejada desde 1936 e seus fracassos estão relacionados, em grande parte aos enfoques na estrutura e na mudança. Somente em 2005, após várias reformulações decorrentes da reforma da administração pública estabelecida em 1995, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) passou a atuar como um instrumento de mudança cultural no Estado Brasileiro, auxiliando na transformação da cultura burocrática para a cultura gerencial.

Denhart (2012) considera que a gestão de processos vem sendo adotada como um novo modelo, conhecido como administração pública gerencial que busca implantar os princípios de produtividade, empreendedorismo e eficiência, sendo seu objetivo primordial reestruturar os processos para melhor atender aos cidadãos, promovendo mudanças relativas

a desburocratização da máquina pública Segundo Manzini (2010), esse movimento que surgiu nas duas últimas décadas, denominado de Nova Gestão Pública é responsável pela incorporação de práticas de governança e sistemas de gestão e tem provocado uma verdadeira transformação no setor.

As organizações públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, aprimorando seus modelos de gestão e otimizando seus sistemas de trabalho. Para que haja um diferencial qualitativo, Matias-Pereira (2010) entende que é preciso adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes, dentro do processo das organizações públicas. Dentre as ações inovadoras destaca-se priorizar a gestão de processos e intensificar a utilização das novas tecnologias de informação e comunicação.

De acordo com Paim (2002), os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia a dia e os meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si.

No entanto, Rosemann (2006) elencou o que ele chamou de barreiras que a administração pública encontra na implantação de programas de gestão: a não utilização ou utilização de muitos métodos desordenados, falta de padronização, falta de alinhamento da iniciativa com a estratégia, resistência à mudança e a falta de comprometimento e integração. Assim, o conhecimento destas variáveis e a consequente identificação de possíveis barreiras permitem ou fornecem subsídios às organizações com vistas à eliminação.

O Gespública, segundo o Manual do Brasil (2014), foi criado com o objetivo de apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos. Neste modelo, a gestão de processos é um mecanismo para identificar, representar, minimizar riscos e implementar processos de negócios dentro e entre organizações. A excelência da gestão pública, segundo o Brasil (2014), será alcançada com a aplicação de protocolos e/ou processos que visem a otimização do trabalho, a equidade da distribuição de tarefas e a celeridade para atendimentos ao cliente/cidadão.

Assim, o programa ampliou seu escopo de atuação para três áreas: desburocratização, gestão do atendimento e o modelo de excelência em gestão pública (DE CARVALHO SANTANA, R.; DESOUZA-SILVA, J., 2012). Para os autores, o Gespública é o caminho para construir um melhor máquina pública, com melhores condições de competir no mercado

globalizado, melhorando os requisitos básicos, como a diminuição do desperdício e a busca por melhor patamar de eficiência.

Um dos pontos estratégicos do programa foi a sua aplicação por toda administração pública, que foi impulsionada por sua adesão pelos mais variados órgãos públicos, sejam eles federais, estaduais ou municipais, como citou o Brasil (2014). Como assinala Ferreira (2009), tal esforço tem como pretensão criar uma rede entre pessoas e organizações em prol do desenvolvimento de uma gestão que seja capaz de ser excelente sem desconsiderar a natureza e o princípio público das organizações. Trata-se da Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP), cuja difusão de experiências dos atores envolvidos demonstra a pretensão em atingir o que se entende por “estado da arte” da gestão contemporânea.

Segundo Santana e Sousa-Silva (2012), por meio do Gespública, o governo assume que é necessária a busca da excelência para que os serviços possam ser mais bem produzidos e entregues, levando, como consequência, a um melhor patamar de percepção da satisfação do cidadão.

De acordo com Ferreira (2009), o Gespública possibilitou um acúmulo de experiências de gestão que foram cooptadas pela RNGP, base do programa que ao mesmo tempo que o estruturava também o legitimava como um programa de governo, preocupado em difundir práticas de gestão que norteassem as diversas organizações da administração pública direta e indireta, independentemente de sua natureza federativa.

Em 2017, o Gespública foi revogado pelo Decreto 9.094 de 17 de julho de 2017. No site do Ministério do Planejamento foi publicado em 18/07/2017, que o Secretário de Gestão, Gleisson Rubin informou que “a prioridade máxima é a simplificação e transformação digital dos serviços públicos oferecidos ao cidadão e empresas. Este movimento incorpora o aprendizado do Gespública e amplifica o potencial de ganhos para a sociedade”. Além disso, para sanar a sobreposição de programas e acompanhar os diversos esforços de melhoria da gestão pública, o novo normativo revogou o Decreto 5.378/05, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública.

Na próxima seção será apresentada a classificação e a hierarquia dos processos. Na classificação serão abordados os processos finalísticos, de apoio e críticos. Na hierarquia serão analisados os desdobramentos durante a execução dos processos que se dividem em subprocesso, etapas, atividades e tarefas.

2.3 Identificação de Processo

Gonçalves (2000, p. 10) classifica os processos em três categorias:

Os processos de negócio (ou de cliente), também conhecidos como processos primários, que definem a atuação da empresa gerando produtos ou serviços a um cliente externo; os processos organizacionais, conhecidos como processos secundários, voltados para gestão e funcionamento dos vários subsistemas da organização geral, servindo de apoio aos processos de negócio; e os processos gerenciais que incluem as ações de mediação e ajuste do desempenho da organização.

Já no Guia “d” Simplificação da Gespública, Brasil (2009c), os processos organizacionais são classificados em duas categorias. Na primeira estão os Processos Finalísticos: são ligados à essência do funcionamento da organização, caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, gerando o produto/serviço para o cliente interno ou usuário. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados ao objetivo maior das organizações. Em uma organização pública, um típico processo finalístico poderia ser o de prestação de serviços ao cidadão como a emissão de certidões e/ou documentos, a concessão de aposentadoria ou de benefícios dentre outros.

Na segunda categoria estão os Processos de Apoio: são aqueles que produzem resultados imperceptíveis, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. Estão relacionados à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da instituição. Os seus produtos e serviços se caracterizam por serem elementos pertinentes ao sistema da organização como a contratação de pessoas, aquisição de bens e materiais, desenvolvimento de tecnologia da informação e execução orçamentário-financeira. Os processos de apoio englobam, segundo o manual Brasil (2009c), os processos gerenciais ou de informação e decisão, que estão diretamente relacionadas à formulação de políticas e diretrizes da organização.

Dentre os processos finalísticos e de apoio, encontram-se aqueles denominados Processos Críticos, que são aqueles de natureza estratégica para o sucesso institucional. A classificação dos processos descrita no Guia “d” Simplificação da Gespública é representada na figura 1:

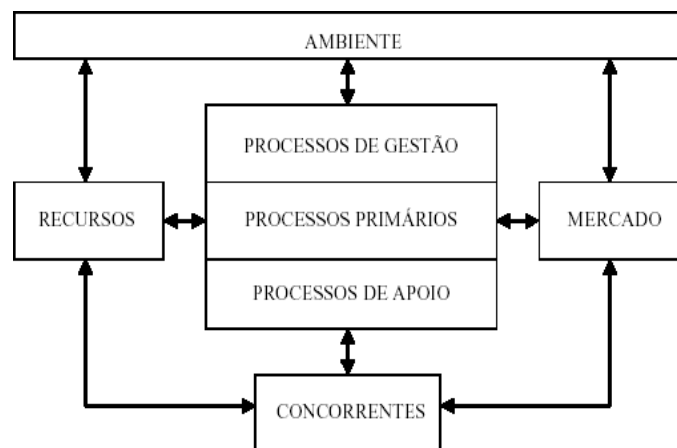
Figura 1: Classificação dos processos organizacionais



Fonte: Brasil (2009c, p. 3)

Entretanto, Hronec (1994), separa os processos gerenciais dos processos de apoio por entender que aqueles se estão ligados às estratégias e são utilizados na tomada de decisões sobre priorização de recursos em nível de controle, com a justificativa de que existem paracoordenar as atividades de apoio dos processos primários, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 – Processos organizacionais



Fonte: Hronec (1994, p. 145).

Para a consecução de cada tipo de processo da organização, é necessária articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de subprocessos, etapas e atividades. Diante disso, de acordo com o Guia “d” Simplificação, Brasil (2009c), poder-se-ia dizer que existe uma hierarquia entre processos, subprocessos, etapas e atividades, representado abaixo pela figura 3.

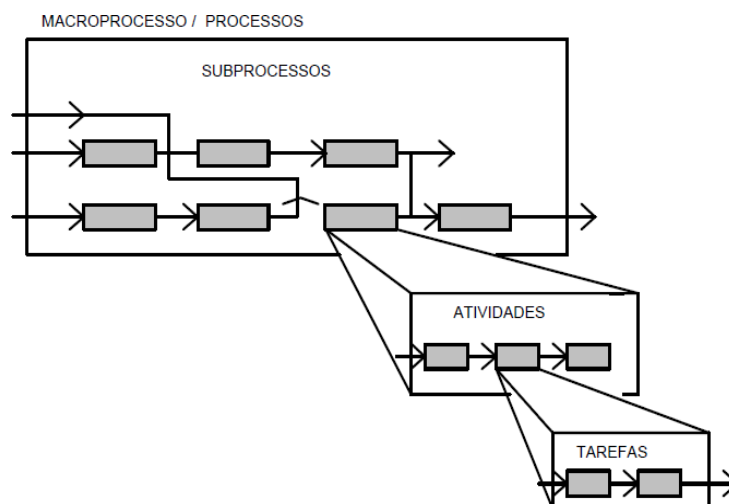
Figura 3 – Hierarquia dos processos organizacionais

Fonte: Brasil (2009c, p.4)

Na representação dessa hierarquia na forma de um sistema, um processo organizacional pode ser visto como um sistema da organização composto por subsistemas (subprocessos), que, por sua vez, são formados de sub-subsistemas (etapas) absolutamente interligados.

De acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasil (2014), a gestão pública de excelência exige processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis, nos requisitos dos públicos alvos e nas possibilidades e limitações jurídico-legais. O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional.

A hierarquia de processos, proposta por Harrington (1993), é composta por macroprocesso, processo, subprocesso, atividades e tarefa, sendo representada na figura 4:

Figura 4 – Hierarquia dos processos

Fonte: Harrington (1993, p. 34)

Segundo Harrington (1993), macroprocesso é um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona. E, tarefa é uma parte específica do trabalho, ou melhor, o menor micro enfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada com o um item que desempenha uma incumbência específica (HARRINGTON, 1993).

2.4 Técnicas de Gestão de Processos

O mapeamento de processos, no entendimento de Pavani Junior e Scucuglia (2011, p. 48) é:

A ferramenta básica e primordial para a execução do que chamamos de Gestão por Processos [...] é a Modelagem dos Processos. Trata-se de uma representação gráfica do seqüenciamento de atividades que representará, de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico do que chamaremos de processos.

Rosemann (2006) afirma que a modelagem dos processos é uma abordagem amplamente utilizada para se documentar processos existentes e redesenhar cenários de processos futuros, visando melhorias de processos de negócios.

Cunha (2012) define que mapeamento é a atividade de desenhar, executar e documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar resultados pretendidos na instituição. Por outro lado, Villela (2000) entende que o mapeamento do processo inicia com os objetivos do processo. O próximo passo é a decomposição do objetivo em atividades e tarefas. O mapa de processo subsidia o aprendizado e melhoria na execução dos mesmos, por meio do exame dos relacionamentos *input-output* nele representados. A final, a realização deste mapa possibilita a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou lógicos.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) entendem que o mapeamento do processo é composto por dois momentos: o diagnóstico, ou seja, uma “fotografia” da situação atual dos processos; e a situação proposta, isto é, o futuro pautado em melhorias detectadas no mapeamento inicial. Este último poderá ser utilizado como modelo padrão em dada situação, tornando-se um instrumento importante à medida que é posto à disposição e amplamente divulgado a todos os

envolvidos, gerando a padronização. Trata-se, portanto, de uma ferramenta de controle e acompanhamento.

Dando sequência ao conceito de processo e ao mapeamento, temos ainda a padronização de processos. Para Maia (1994), a padronização é o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades rotineiras, tendo como principais objetivos: promover a estruturação de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e otimização de seus custos. Por outro lado, Rother e Shook (2000), consideram que o mapeamento é uma ferramenta que fornece uma visão de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor.

De Melo (2011) é mais abrangente, pois acredita que a adoção relativa ao mapeamento como ferramenta de melhoria que tem como base conceitos e técnicas que quando aplicados de forma correta, permite relacionar todas as fases que compõem um processo, promovendo correções em qualquer momento que esteja com problemas, sendo uma ferramenta que ajuda na detecção das atividades que não agregam valores.

Segundo De Mello (2008), a literatura apresenta algumas técnicas de mapeamento, sendo:

- *Supplier-Input-Process-Output-Customer (SIPOC)*: é uma ferramenta usada por um time para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar (FERNANDES, 2006)
- *Blueprinting*: representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 1998);
- Fluxograma: técnica que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real.
- Mapo fluxograma: segundo Barnes (1982), o mapo fluxograma é um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para visualizar melhor o processo.
- Diagrama homem-máquina: tem por objetivo o estudo da inter-relação entre o trabalho do homem e o da máquina, identificando os tempos ociosos de ambos e balanceando a atividade do posto de trabalho (BARNES, 1982).
- IDEF0 a IDEF9: Diagramas que representam um desenho do comportamento dos clientes.

O mapeamento e a padronização resultarão na melhoria dos processos organizacionais, para isso, é necessário que ambos sejam realizados de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores da organização. Esse é o primeiro passo para a implantação de uma

gestão por processos na instituição, quebrando os paradigmas oriundos da teoria funcional e propiciando uma nova estrutura organizacional.

O fluxograma é uma das técnicas mais comuns do mapeamento do processo. Segundo Slack (1997), o fluxograma é uma técnica de mapeamento que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real. Esta técnica 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.

Barnes (1982) define fluxograma como uma técnica utilizada para registrar o processo de uma maneira compacta e de fácil visualização e entendimento. Além do mais, o fluxograma permite facilidade no 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 estudos sobre a obtenção da melhor sequência de fases para um determinado processo.

Na técnica do fluxograma, as ferramentas de identificação de processo são representações gráficas que apresentam passo a passo de uma atividade e/ou uma tarefa, com o objetivo mostrar de forma dinâmica, o encadeamento das fases de um trabalho. Partindo-se da compreensão do conceito de cada fase do trabalho, os processos são identificados e nossa capacidade de entendê-los com precisão pode ser ampliada de forma significativa (MENDONÇA, 2014).

Dentre as vantagens de utilização do fluxograma estão:

- Permite verificar como se conectam e relacionam os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia;
- Facilita a localização das deficiências, através de uma visualização clara dos passos, dos transportes, das operações, dos formulários, etc.
- Propicia o entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes pela clara visualização das modificações introduzidas.

Para Enoki (2006), muitos processos, devido a sua complexidade, não podem ser representados por um simples fluxograma. Os processos reais de uma organização geralmente não são simples. 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.

Para a execução de um bom fluxograma é preciso reforçar a afirmativa de que os processos são identificados a partir da compreensão do conceito de cada um daqueles termos, com base nessa visão, nossa capacidade de identificá-los com precisão pode ser ampliada de forma significativa.

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como estratégia de pesquisa. O estudo de caso, segundo Yin (2005), é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O estudo de caso é sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e “possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa” (MARTINS 2008, p. 11). Estapequisaconfigura-seemumestudodecaso,umavezquebusca compreender como um fenômeno se apresenta em uma única instituição: a Diretoria de Cálculos e Perícias (DICP) da Prefeitura de Belo Horizonte.

Martins (2008, p. 10) define que no estudo de caso:

Busca-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação – identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso – e, de maneira engenhosa, descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo e prevê-lo.

Vergara (2013) define o método de pesquisa qualitativo como um estudo não mensurável e de análises subjetiva. O principal objetivo da pesquisa qualitativa, segundo Zanelli (2002, p. 83) é “buscar entender o que as pessoas apreendem e o que percebem e o que acontece em seus mundos”.

Na pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), os investigadores mencionam as questões de pesquisa e procuram responder uma questão central. A teoria gera um padrão ou uma generalização que emerge indutivamente da coleta e análise de dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas e observação não participante direta. Segundo Flick (2004), a entrevista semi-estruturada permite que os pontos de vistas dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma entrevista com um planejamento relativamente aberto. Zanelli (2002) considera que a técnica de observação coloca o pesquisador dentro do contexto estudado, para compreender a complexidade e para Mattar (2001, p. 19) “deverá ser informal e dirigida, centrada unicamente em observar objetos,

comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo, mesmo que obtidos informalmente”.

O artigo foi desenvolvido, tendo como *locus* de análise, a DICP da Procuradoria Geral do Município (PGM) da Prefeitura de Belo Horizonte. Essa Diretoria tem como competência coordenar e executar atividades referentes à elaboração e conferência de cálculos e perícias contábeis. Dentre suas atribuições destaca-se planejar, coordenar e avaliar a atividade de elaboração de cálculo dos processos judiciais, desde a fase inicial até a execução da sentença, inclusive de precatórios judiciais e assistência técnica nas perícias judiciais. A equipe era composta por 10 calculistas que atuavam na Diretoria há mais de 5 anos, sendo apenas 1 deles do sexo masculino.

As entrevistas foram realizadas com 5 calculistas, integrantes do quadro funcional da DICP. Selecionou-se uma amostra não-probabilística intencional ou por julgamento para operacionalização desse trabalho. Essa amostra não-probabilística é aquela em que o entrevistador de campo seleciona os sujeitos que irá compor o seu *corpus* de análise. Somado a isso, para fazer parte do *corpus* de entrevistados adotou-se os critérios de tempo na diretoria, formação acadêmica e tempo de experiência com perícia. Nesse sentido, o critério para se escolher os entrevistados se deu por julgamento e com base nas experiências e responsabilidades que os mesmos possuem a respeito da rotina em estudo (MATTAR, 2001).

As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. As entrevistas individuais permitiram conhecer as percepções e impressões que o grupo possui sobre o ambiente em que estão inseridos. A opção pela técnica de entrevista semi-estruturada se deu em função de proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas livres, ou seja, totalmente sem estrutura, onde os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159). Ainda sobre as entrevistas, quando forem bem aplicadas, elas mostrarão ao pesquisador como cada um dos entrevistados percebe a sua realidade, coletando informações consistentes que vão servir para entender a lógica que existe entre as relações estabelecidas naquele ambiente (DUARTE, 2002).

Nodecorrerda realização das entrevistas, foi possível identificar um ponto de saturação quanto à investigação do problema, no qual não fora identificado nenhum novo elemento que pudesse aumentar a quantidade de propriedade do objeto investigado (Thiry-Cherques, 2009, p.20), sendo esse o critério utilizado para finalizar a coleta de dados no quinto entrevistado.

No Quadro 2, estão demonstrados os entrevistados da pesquisa, formação acadêmica e tempo de trabalho na DICP.

Quadro 2. Sujeitos da entrevista

Nome	Código	Nível de Escolaridade	Formação Acadêmica	Tempo na DICP
Entrevistado 1	E1	Superior Completo e MBA	Ciências Contábeis / MBA Gestão Contábil e Tributária	7 Anos
Entrevistado 2	E2	Superior Completo e Especialização	Ciências Contábeis / Perícia Contábil	10 Anos
Entrevistado 3	E3	Superior Completo e Especialização	Ciências Contábeis / Perícia Contábil	6 Anos
Entrevistado 4	E4	Superior Completo e Especialização	Ciências Contábeis / Perícia Contábil	7 Anos
Entrevistado 5	E5	Superior Completo e Especialização	Administração / Gestão de Projetos e Recursos Humanos	5 Anos

Fonte: Elaborada pela autora.

Na interpretação e análise dos dados, utilizou-se a técnica análise de conteúdo. Para Bardin (2004, p. 38), esta representa um “conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens”. Colbari (2014) entende que nessa técnica categoriza-se, classifica-se as alterações vividas no cotidiano e dentro das instituições permitindo e uma compreensão dos sentidos dos eventos, identificando-os e classificando-os. Neste estudo, optou-se pela técnica proposta por Bardin (2011), sendo essa etapa dividida em três fases.

A primeira fase consistiu na pré-análise, na qual foram sistematizadas as ideias iniciais do referencial teórico e estabelecidos os indicadores para a interpretação das informações coletadas nas entrevistas transcritas. Efetuou-se a organização do material a ser investigado, para se conduzir as operações sucessivas de análise, através da leitura flutuante, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos e elaboração de indicadores. O *corpus* de análise foi selecionado de acordo com as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência, observadas criteriosamente pelo investigador, com total consentimento dos sujeitos da pesquisa.

A segunda fase foi a exploração do material, com vistas à preparação formalizada dos textos. O texto das entrevistas foi recortado em unidades de registro e transformado em parágrafos, na qual foram identificadas as palavras-chaves. Assim, o texto das entrevistas foi recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam inferências. Procurou-se não

apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também buscar-se outra significação ou outra mensagem através ou junto da mensagem primeira (FOSSÁ, 2003).

A terceira fase foi o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, que consistiu em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos nas entrevistas. Foi realizada a análise comparativa, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes, com inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

Os resultados da pesquisa foram apresentados por meio de categorias de análise, que representam o resultado de um esforço de sintetizar uma comunicação, elencando os aspectos mais importantes (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989). Essa categorização estabelece critérios, que deverão ser seguidos, a fim de se classificar os elementos de uma mensagem. A análise de conteúdo foi utilizada para ajudar na reinterpretação das mensagens e numa melhor compreensão dos seus significados, de maneira mais profunda que vai além de uma simples leitura (MORAES, 1999). As categorias são: Processo de recebimento e classificação do pedido; Processos de distribuição dos pedidos, Processo de entrega do produto final e Sugestões de melhoria no processo de trabalho.

Logo, os resultados e conclusões se justificam a partir do método dos dados coletados e pelo referencial teórico usado.

A quarta seção apresentará como está estruturado o trabalho dos calculistas na DICP.

4. A PESQUISA DE CAMPO: O TRABALHO DOS CALCULISTAS

A origem da DICPE está relacionada à criação de uma Comissão responsável pela revisão dos cálculos dos precatórios, constituída por meio da Portaria Nº 3.574 de 23 de janeiro de 1998, composta por auditores, procuradores e assistentes e, vinculada ao Procurador Geral do Município. Foram convocados três auditores para analisarem e conferirem todas as ações judiciais na fase de execução de sentença e de pagamento de precatórios. Em 2005, em paralelo à Comissão de Precatórios, foi criada a Gerência de Cálculo, subordinada à Gerência Contenciosa, com atribuição de análise, conferência de cálculos e suporte aos Procuradores. Em janeiro de 2007 ocorreu a fusão da Comissão de Precatórios e da Gerência de Cálculo que originou a Gerência de Contas e Perícia Judicial (GEPJ), subordinada ao Procurador Geral do Município, com a atribuição descrita no art. 40 do Decreto nº 12.603/2007 (não paginado).

Seção IX

Da Gerência de Contas e Perícia Judicial

Art. 40 - Compete à Gerência de Contas e Perícia Judicial:

- I - coordenar e supervisionar a atividade de elaboração de memória de cálculo, atendendo todas as Gerências da Procuradoria-Geral do Município que necessitem de serviços dessa natureza, inclusive precatórios judiciais;
- II - coordenar e supervisionar a atividade de conferência de cálculos apresentados pela parte contrária para subsidiar a atuação do Município;
- III - coordenar a distribuição e redistribuição de ações e setas entre os Assessores de Contas e Perícia Judicial;
- IV - examinar e emitir parecer por solicitação do Gabinete da Procuradoria-Geral do Município;
- V - coordenar a atividade de assistência técnica nas perícias de interesse do Município;
- VI - prestar informações processuais.

Em 2017, com a reforma administrativa instituída pela Lei 11.065, a Gerência de Contas e Perícia Judicial, foi transformada na Diretoria de Cálculos e Perícias, e teve suas atribuições dispostas no art. 25 do Decreto nº 16.683/17 (não paginado).

CAPÍTULO X

DA DIRETORIA DE CÁLCULOS E PERÍCIAS

Art. 25 – A Diretoria de Cálculos e Perícias tem como competência coordenar e executar atividades referentes à elaboração e conferência de cálculos e perícias contábeis, com atribuições de:

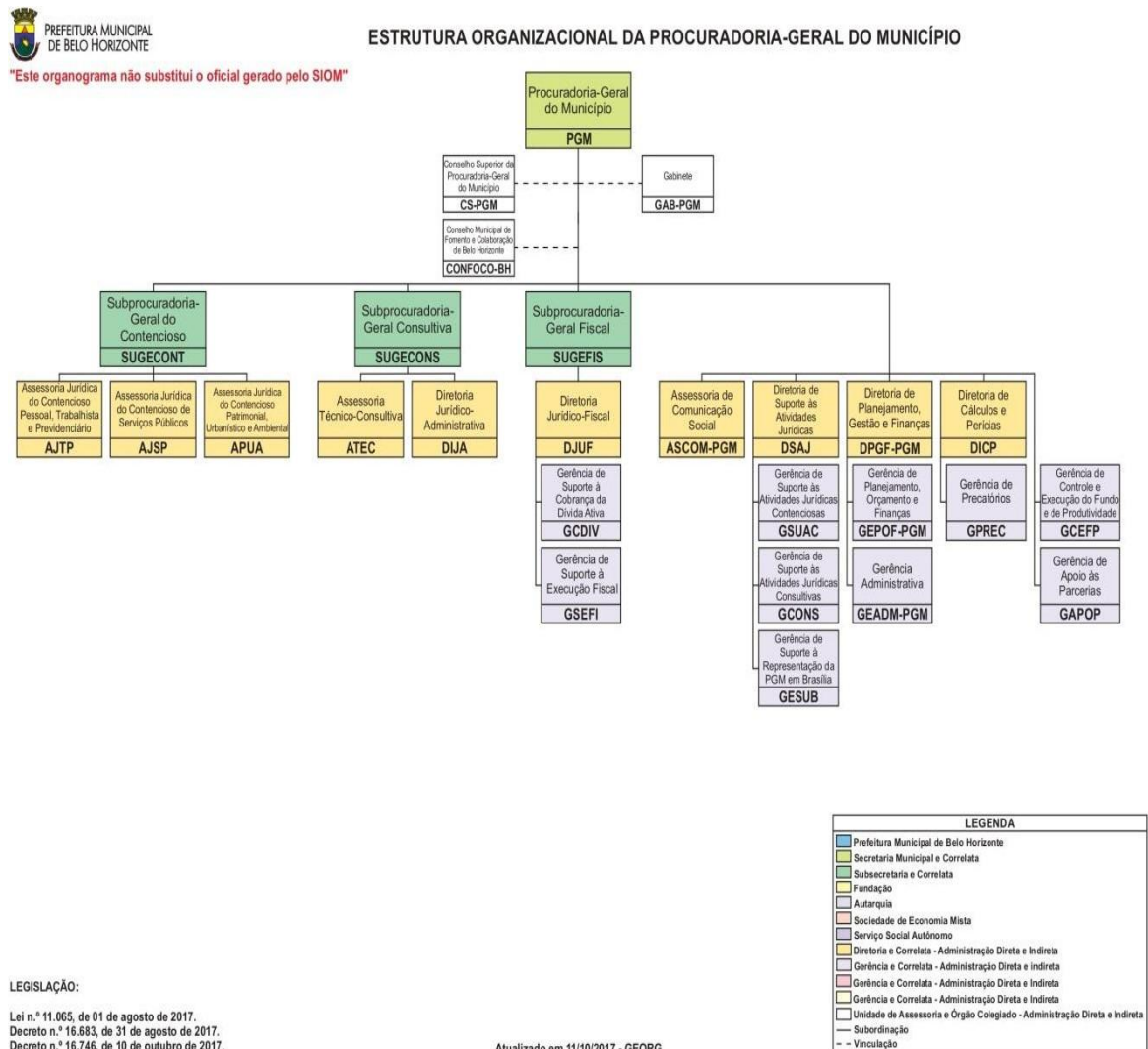
- I – planejar, coordenar e avaliar a atividade de elaboração de memória de cálculo, atendendo todas as Gerências da Procuradoria-Geral do Município que necessitem de serviços dessa natureza, inclusive precatórios judiciais;
- II – planejar, orientar, e supervisionar a atividade de conferência de cálculos apresentados pela parte contrária para subsidiar a atuação do Município;
- III – emitir parecer contábil por solicitação do Gabinete da PGM ou dos subprocuradores;
- IV – prestar assistência técnica nas perícias de interesse do Município;

V – promover os atos administrativos e periciais necessários à conferência de cálculos e à tramitação administrativa dos processos de compensação tributária, pagamento de RPV, pagamento de precatório e ordens judiciais de bloqueio de valores em contas do Município; VI – prestar informações sobre o pagamento de RPV e precatórios.

A DICP está diretamente vinculada ao Procurador Geral do Município. Entretanto, apesar do vínculo direto, assessora aos demais procuradores lotados nas subprocuradorias, tais como Subprocuradoria-Geral do Contencioso (SUGECONT), Subprocuradoria-Geral Consultiva (SUGECONS) e Subprocuradoria-Geral Fiscal (SUGEFIS).

A estrutura organizacional da PGM está representada na figura 5.

Figura 5: Organograma da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte



Fonte: PBH (2017)

Atualmente, a equipe da DICP é composta por 10 calculistas responsáveis pela análise e emissão de pareceres técnicos a respeito dos cálculos apresentados nas ações judiciais e de precatórios e requisições de pequeno valor (RPV's).

Atualmente, a DICP é responsável pela análise de ações judiciais, tanto físicas quanto eletrônicas. A forma eletrônica foi introduzida em 2015, com o objetivo de maior celeridade e eficiência do judiciário, com o nome de Processo Judicial Eletrônico – PJE.

Na Tabela 1 será demonstrado o total anual de ações judiciais analisadas pela DICP nos últimos cinco anos.

Tabela 1. Número de ações judiciais analisadas pela DICP de 2014 a 2018

Ano	Nº de ações judiciais analisadas
2014	4522
2015	4151
2016	4170
2017	4085
2018	5137

Fonte: Elaborada pela autora.

Os dados apontam um crescimento de 25,75% do número de ações judiciais analisadas pela DICP de 2017 para 2018. Esse aumento decorreu em grande parte pela introdução do PJE, pois a sua tramitação é mais rápida, e também, devido ao crescimento da judicialização dos conflitos.

Na quinta seção serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Processo de Recebimento e Classificação do Pedido

Nessa categoria o objetivo foi analisar a entrada dos pedidos de conferência de cálculos na DICP e sua organização e classificação quanto ao tema, ao prazo e valor.

Neste sentido, Villela (2000) considera que o mapeamento do processo inicia com os objetivos do processo e, em seguida, ocorrerá sua decomposição em atividades e tarefas. E, Pavani Junior e Scucuglia (2011) entendem que o diagnóstico é uma “fotografia” da situação atual dos processos. A seguir será apresentada uma breve descrição do mapeamento do processo de recebimento e classificação do pedido na DICP.

Os pedidos de análise de ações judiciais eletrônicas são recebidos no *e-mail* da diretoria com cópia para a Diretora e alguns são recebidos somente no *e-mail* da diretora. Não há um controle eletrônico desses pedidos e por isso corre-se o risco de que, se não houver cobrança por parte dos procuradores, é como se a solicitação não existisse. Eles são encaminhados pelos procuradores e pelos assistentes de cada subnúcleo. Já os pedidos dos processos físicos são recebidos na DICP, juntamente com os mesmos. A demanda originada dos processos físicos, representa cerca de 15% do total. O restante são os pedidos oriundos do PJE que são impressos, analisados e classificados quanto ao prazo, tema e valor. Na sequência são organizados e alocados numa bandeja na prateleira onde ficam aguardando para serem analisados e conferidos pelos calculistas.

Os calculistas relatam alguns problemas que ocorrem nesse momento. Um deles é com relação à duplicidade de pedidos, o que foi relatado por todos os entrevistados.

Outro aspecto importante mencionado pelos entrevistados E3 e E4 foi a ocorrência de retrabalho em suas atividades. A duplicidade de pedidos está relacionada ao envio de mais de uma solicitação para a mesma ação. Tal situação ocorre quando há redistribuição de trabalho do procurador afastado por motivos de férias ou licença, sendo que aquele que assumiu a ação judicial encaminha nova solicitação. Ou então, quando o mesmo procurador encaminha o mesmo pedido para o *e-mail* da diretoria e também para a diretora e/ou calculista. A ocorrência gera o retrabalho e o desperdício de tempo que poderia ser empregado na análise de outra ação judicial.

[...] se os pedidos forem encaminhados em duplicidade e se o erro não foi verificado, teremos retrabalho, ou seja, analisar um processo que já foi analisado. (E3)

[...] Tendo em vista que o controle dos processos virtuais é feito por *e-mail*, acontece alguns desencontros, pois às vezes nos cobram processos que ainda não recebemos para elaboração ou que já foi enviado. Aí, tenho que fazer pesquisa na GECAL (pasta que armazena todos os arquivos eletrônicos da DICP) se já foi elaborado ou não e responder o *e-mail* recebido. Às vezes recebo o pedido impresso pelo *e-mail da Diretora e outro pelo e-mail da diretoria, ou seja, um mesmo processo mais de uma vez.* (E4)

[...] falta uma análise minuciosa do processo para enviá-lo ao lugar certo. (E4)

Se um pedido não é impresso, ele não existe. Se não há pedido não haverá Parecer Técnico. Portanto, o produto final não será entregue. E somente será detectada a falta do pedido se o solicitante reclamar que ocorreu atraso na entrega. Conclusão, a DICP não atendeu o cliente no dentro do prazo solicitado, não cumpriu a conformidade com normativas e teve reatraso.

[...] se deixar de imprimir uma solicitação e o procurador não questionar a falta do parecer, então, facilmente perdermos o prazo de manifestação. (E3)

Segundo Zaiden (2013), a gestão por BPM pode contribuir para a remoção de retrabalhos. Outro benefício com a gestão por BPM, segundo este mesmo autor, é a conformidade com normativas. Os entrevistados E2 e E5 afirmam que a falta de padronização dos pedidos feitos provoca desperdício de tempo e dificuldades de localização. Geralmente, como os pedidos são feitos por pessoas diferentes e cada um registra de uma forma, em algumas situações, as informações são incompletas, falta critério de definição de prazo de entrega do Parecer, ainda é comum o envio de pedido sem motivos para análise de cálculos.

Para Graham e LeBaron (1994 *apud* Gonçalves, 2000), os processos existem para agregar valores aos clientes ou partes interessadas, deste modo entender como funcionam e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do resultado esperado. A falta de padronização gera retrabalho e desgaste entre as partes interessadas. O entrevistado E5 relata que quando faltam dados no pedido e não é possível identificar ou há dúvidas sobre o objeto do pedido, é necessário requerer que o solicitante complete as informações ou esclareça as dúvidas.

Quando o arquivo eletrônico está incompleto ou desatualizado, o entrevistado E5 afirma que é necessário baixar o processo no site do Tribunal. Quanto aos prazos de entrega do Parecer Técnico, estes são analisados novamente na Diretoria e quando há equívocos, os mesmos são retificados, conforme acordado na época de implantação do PJE. O prazo de entrega dos Pareceres está relacionado ao prazo deferido na ação judicial.

O entrevistado E5 ainda menciona que, para aqueles pedidos encaminhados incorretamente para a Diretoria, é necessário justificar o motivo da devolução, citando petições

do autor, despachos do juiz, em determinadas situações encaminhar relatórios do sistema para comprovação.

O entrevistado E5 e E2 indicaram ser necessário uma comunicação mais eficiente entre os setores internos. Associado a isto, De Sordi (2005), considera que o processo de negócio é um meio de integração dos ativos organizacionais, e o gerenciamento ocorre quando esses ativos trabalham sincronizados, assegurando-lhes eficiência.

[...] o pedido não informa o número do processo e o nome do autor, tem divergência no nome do arquivo com os dados do ofício, o arquivo enviado é desatualizado ou incompleto. (E5)

[...] tem alguns pedidos que nem precisariam ser enviados para DICP, porque não estão na fase de conferência de cálculos. Isso gera um desperdício de tempo com análise e devolução do pedido explicando detalhadamente sobre a situação da ação. (E5)

[...] a comunicação com outros setores envolvidos, no sentido de padronizar e organizar as ações enviadas, evitando os pedidos em duplicidade. (E2)

Matias-Pereira (2010) entende que é preciso adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes, dentro do processo das organizações públicas. Na contramão desta perspectiva, foi possível evidenciar a partir das falas do entrevistado E4 alguns problemas que comprometem a eficiência e a eficácia do processo de recebimento e classificação do pedido na DICP. Nesse sentido, E4 relata que recebe pedido para informar e tem Parecer Técnico para aquela ação judicial e a data de envio do mesmo. Tendo em vista a precariedade de controle dos pedidos de conferência de cálculo, há solicitação de envio de pareceres, quando o mesmo já foi entregue.

[...] alguns procuradores enviam relação para que eu verifique se os pareceres já foram concluídos, gerando um desperdício de tempo, pois tenho que parar tudo para procurar na minha pasta, se eles foram ou não feitos e após, prestar as informações de cada um deles ao procurador. (E4)

Portanto, aquele calculista tem que suspender a análise e a conferência da ação judicial para prestar informações sobre o serviço já realizado, isso porque o procurador não monitora os pedidos concluídos. Novamente há relatos de desperdício de tempo, falta de padronização de tarefas e falta de mobilização dos recursos para atender o objetivo maior da Diretoria que é a conferência de cálculos. Como mencionado anteriormente, Zaiden (2013), aponta dentre os benefícios do BPM, a remoção de retrabalhos e a conformidade com normativas.

5.2 Processo de Distribuição dos Pedidos

Nessa categoria, o objetivo foi analisar como é realizada a distribuição dos pedidos entre os calculistas. A seguir apresentaremos uma breve descrição do mapeamento do processo de distribuição dos pedidos de conferência de cálculos na DICP.

Atualmente, a distribuição somente é feita pela Diretora quando chegam pedidos com prazos urgentes. Os demais pedidos são impressos e ficam na bandeja para serem selecionados pelos calculistas. A separação por assuntos faz com que certos calculistas selecionem os processos de temas do seu domínio.

Todavia, quando alguma área fica sobrecarregada pelo volume de pedidos, a Diretora desloca os demais calculistas para ajudarem, na forma de mutirão, a fim de cumprir o prazo de entrega. Os calculistas relatam a sobrecarga de trabalho, que podem comprometer a qualidade dos pareceres, pois precisam analisar de forma mais sucinta as ações, e darem conta de responderem aos pedidos no prazo solicitado.

Adair e Murray (1996) consideram que é necessário planejar, executar, monitorar, avaliar e revisar os processos da organização, visando melhorá-los para alcançar os objetivos no tempo determinado, bem como evitar a sobrecarga de trabalho para os atores envolvidos.

Os entrevistados E3, E4 e E5 relatam a respeito da sobrecarga de trabalho em suas atividades e apontam algumas implicações disso, como o fato de precisarem analisar de forma mais sucinta as ações, e darem conta de responderem aos pedidos no prazo solicitado.

[...] o calculista está analisando um processo e chega outro com urgência, seja pelo fato do juiz ter concedido um prazo curto, ou um dos procuradores ter enviado o pedido com prazo exíguo. (E3)

[...] algumas vezes chegam processos hoje para análise e elaboração de parecer para amanhã, tenho que terminar um processo em execução rápido para elaborar aquele que chegou em cima da hora. Mas o que acontece com os processos trabalhistas, são o volume e os prazos muito exíguos. (E4)

Todavia, quando alguma área fica sobrecarregada com o volume de pedidos, a Diretora desloca os demais calculistas para ajudarem, na forma de mutirão, a fim de colocar as atividades em dia, como relatado pelo entrevistado E5.

[...] quando há um número elevado de processos, em que é impossível entregar todos os processos dentro do prazo, a Diretora desloca calculistas de outro setor e os processos são classificados por tema, grau de dificuldade e prazo. Os mais simples são distribuídos aos estagiários e para os calculistas deslocados, são entregues aqueles com temas menos complexos, ou que já tenham domínio. Num situação

Dessa forma é necessário planejar, executar, monitorar, avaliar e revisar os processos. De Melo (2011), considera que as ferramentas de melhoria promovem correções em qualquer momento que esteja com problemas, sendo que a mesma ajuda na detecção das atividades que não agregam valores. Dentre as barreiras que a administração pública encontra na implantação dos programas de gestão, Rosemann (2006), aponta a não utilização ou utilização de muitos métodos desordenados e a falta de padronização.

5.3 Processo de Entrega do Produto Final

Nessa categoria, o objetivo foi verificar se o parecer técnico é entregue com qualidade no prazo solicitado. A seguir será apresentada uma breve descrição do mapeamento do processo de entrega do produto final na DICP.

Todos os entrevistados relataram que na análise e conferência das ações judiciais utilizam a mesma metodologia que é a leitura da mesma, registro dos dados relevantes e consultas aos sistemas e publicações. E, quando necessário, são requisitados documentos para esclarecimentos ou comprovação de fatos.

Para Graham e LeBaron (1994 *apud* Gonçalves, 2000) todo trabalho importante que é realizado em uma organização faz parte de algum processo, uma vez que “processo é uma atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor e fornece um *output* ao cliente específico”. O entrevistado E3 menciona que a complexidade de uma ação judicial poderá impactar o cumprimento do prazo do parecer, além de sobrecarregar os demais calculistas. Ainda para o entrevistado E3, numa ação judicial complexa, o calculista necessita de vários dias para analisar, conferir cálculos e elaborar o parecer. Durante esse período, a equipe será desfalcada de 1 calculista e os demais ficarão sobrecarregados.

Para Zaiden (2013), o BPM poderá resultar em agilidade nas operações e em resultados mais eficientes, visando garantir um modelo que não gere retrabalho, perda de esforço e de eficiência. Assim, é imprescindível identificar as oportunidades de melhoria, que não se refere necessariamente à automatização da atividade.

[...] também a questão do volume de trabalho e da complexidade de cada um deles, pois se for um processo que demora muitos dias para ser feito, então ficamos sem um calculista, o que sobrecarrega os demais, gerando um acúmulo de processos e, em consequência, um atraso na entrega dos pareceres. (E3)

Outro fator que compromete o prazo e a qualidade do produto final são os pedidos urgentes. Dependendo da situação, o calculista tem que interromper o trabalho em execução para analisar “pedido urgente”. O então conclui o trabalho iniciado e passa o urgente na frente das ações que estão na prateleira, conforme relatado pelos entrevistados E3 e E4.

Os entrevistados também relatam que os pedidos urgentes são decorrentes de prazos judiciais exíguos ou por atraso no envio das solicitações. Atualmente, é muito comum o juiz determinar um prazo de 5 dias para as ações do Juizado Especial para impugnação de cálculos, quando o normal deveria ser 30 dias.

Para a DICP entregar um parecer nesse prazo, o calculista terá que priorizar sua análise, pois no mesmo dia que o recebe, terá que analisá-lo, principalmente se for necessária a impugnação de cálculos. Villela (2000) entende que o mapeamento permite a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos.

[...] o calculista está analisando um processo e chega outro com urgência, seja pelo fato do juiz ter concedido um prazo curto, ou um dos procuradores ter enviado o pedido com prazo exíguo. (E3)

[...] algumas vezes chegam processos hoje para análise e elaboração de parecer para amanhã, tenho que terminar um processo em execução rápido para elaborar aquele que chegou em cima da hora. (E4)

Atualmente, a Procuradoria funciona em dois prédios. A DICP e os procuradores não estão nos mesmos prédios. A questão da localização foi relatada pelo entrevistado E2 como sendo um dificultador para entrega do produto final.

Para Cruz (2009), o BPM possibilita que processos de negócios integrem clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo o qualquer elemento com que eles interagem, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio. A proximidade poderia contribuir para a solução de dúvidas, esclarecimentos quanto ao mérito de alguma ação judicial, pois casos complexos são impossíveis de serem relatados ou discutidos por *e-mail*. Essa proximidade poderia resultar em qualidade e celeridade.

[...] a distância física dos procuradores dificulta a troca de ideias e esclarecimentos das ações. (E2)

Segundo Graham e LeBaron (1994 *apud* Gonçalves, 2000), os processos existem para agregar valores aos clientes ou partes interessadas, assim como entender como funcionam e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do resultado esperado. O Entrevistado E1 menciona que as práticas adotadas pelas partes interessadas comprometem a entrega do produto final.

[...] sempre temos dificuldades na elaboração dos cálculos, haja vista o critério de seleção adotado pela Central de Precatórios do TJMG, de alterar até mais de uma vez, e a ordem de pagamento dos inscritos no edital de pagamento de precatórios, ser alterado completamente. Quando isto ocorre, temos que excluir cálculos que já fizemos, pelo fato da mudança do novo critério adotado, atrasando e comprometendo todo o processo.

(E1)

O entrevistado E1 relatou também problemas quanto ao ambiente de trabalho. O trabalho de conferência exige muita concentração, e o ambiente precisa ser adequado para que todos possam trabalhar de forma tranquila. Contudo, o local onde a DICPE está estabelecida, não possui divisórias e o ambiente é aberto. Ou seja, quando há conversas paralelas todos acabam escutando e se desconcentrando da atividade que estão fazendo.

Outra questão evidenciada a partir das falas dos entrevistados E2 e E3 refere-se à dificuldade na busca de informações e documentos em outros órgãos municipais que são imprescindíveis no processo de conferência de cálculos e elaboração do parecer técnico para apurar possíveis acertos já realizados ou delimitar o período de acerto financeiro. O entrevistado E3 pontua que são necessários no mínimo sete dias para obter um processo administrativo que já esteja arquivado. Sobre os dados registrados no prontuário do servidor, como por exemplo, quinquênio e férias prêmio, a gerência responsável pela contagem de tempo tem que requisitá-lo em outro setor, para responder nossa solicitação. Nos casos dessa gerência, há relatos de atrasos na entrega de tais dados ou os mesmos sequer foram enviados.

[...] demora no envio de documentos que só os outros órgãos possuem, comprometendo o prazo de entrega dos pareceres. (E2)

[...] há dificuldade na busca de informações em alguns setores, pois, nem sempre somos atendidos, ou então, há uma demora no envio dos documentos, provocando atrasos na entrega dos pareceres. (E3)

Outra questão levantada pelo E2 é com relação à progressão, os registros no sistema de recursos humanos são carentes de informações e muitas vezes é necessário requisitar cópias de requerimentos administrativos e históricos de progressão, que nem sempre são fornecidos ou

disponibilizadas no prazo hábil. Ainda relacionado sobre o tema dificuldade, numa situação relatada pelo Entrevistado E4 que teve que realizar oito ligações para diversas gerências da Secretaria de Saúde para se obter uma simples informação quanto ao pagamento de abono estímulo fixação. A falta ou o atraso das informações poderá implicar em pareceres incompletos, perda de prazo, possíveis pagamentos em duplicidade, podendo ocorrer danos ao erário, conforme evidenciado pelos entrevistados E2 e E3.

Por outro lado, quando ocorre alguma indisponibilidade dos sistemas eletrônicos, isso poderá comprometer a conferência de cálculos e os prazos de entrega do parecer, conforme pontuado pelo entrevistado E3. Como a maior parte do trabalho da DICP depende da rede de internet, qualquer queda, falha, instabilidade de qualquer sistema, isso afeta diretamente toda produção.

[...] os prazos ficam comprometidos quando os sistemas ficam indisponíveis. (E3)

Para Dixon (2012), o BPM representa a integração de processos, pessoas e tecnologias que resultam na qualidade dos serviços produzidos, na redução de custos, no aumento de produtividade (eficiência) e na agilidade (rapidez de mudanças).

5.4 Sugestões de Melhoria no Processo de Trabalho

Nessa categoria, o objetivo foi identificar quais fluxos de trabalho poderiam ser adotados para aprimorar o trabalho. A seguir serão apresentadas as melhorias sugeridas no processo de trabalho na DICP pelos entrevistados.

O mapeamento de processos, segundo Rosemann (2006), permite redesenhar cenários de processos futuros, visando melhorias de processos de negócios. Maia (1994), entende que a padronização proporcionará otimização dos custos, racionalização da produção e instrumentos de controle de qualidade. Enquanto que para D'Aveni (1995) as organizações estão buscando inovações visando a redução de custos internos. Além dos benefícios já citados, Dixon (2012) afirma que a gestão de processos possibilitará o aumento de produtividade (eficiência) e a agilidade (rapidez de mudanças). E, Harrington (1993), ainda acrescenta os seguintes: aumento da confiabilidade dos processos; menor tempo de resposta; melhora no moral do pessoal e redução da burocracia.

O mapeamento dos processos na DICP é uma das melhorias apontadas. Os entrevistados foram unânimes quanto à centralização dos pedidos de conferência de cálculos, os mesmos deveriam ser enviados para o *e-mail* da diretoria. Além disso, os entrevistados E2,

E3, E4 e E5 indicaram a necessidade de padronização dos pedidos.

[...] melhorar a comunicação com os outros órgãos no sentido de padronizar e organizar os processos para evitar pedidos em duplicidade. (E2)

[...] padronizar as solicitações de cálculo e os prazos de entrega do parecer. (E3)

[...] não existe um padrão para envio dos pedidos de conferência, precisa padronizar para evitar duplicidade e para agilizar a pesquisa (E4)

[...] padronizar as solicitações de cálculo que deveriam conter no assunto o nome do autor e o número do processo a fim de facilitar a pesquisa para identificar duplicidade de pedidos e evitar desperdício de tempo. Padronizar os prazos de entrega do parecer (E5)

Outra padronização sugerida foi indicada pelos entrevistados E4 e E5. Trata-se de instrumentos de monitoramento dos pedidos de conferência de cálculos, para facilitar a sua localização na diretoria, pois quando o procurador ou o núcleo acusam pendências, perde-se muito tempo com pesquisa.

[...] monitoramento dos pedidos a fim de identificar duplicidade de solicitação. (E4)

[...] deveria ter um monitoramento do pedido na diretoria para facilitar sua localização, se está na bandeja, se tem alguma pendência ou se já foi entregue. (E5)

Sobre o mapeamento, Maia (1994), entende que a padronização proporcionará otimização dos custos, racionalização da produção e instrumentos de controle de qualidade. Os entrevistados E2 e E5 indicaram que as ações judiciais deveriam ser mapeadas e agrupadas em níveis, de baixa, média e alta complexidade.

[...] a organização dos processos a serem analisados, além do prazo e vencimento, poderiam ser segregados por complexidade do assunto, sendo dividido em: baixa, média e alta e relevância de valores. (E2)

[...] classificar as ações judiciais em pelo menos 3 níveis: baixa, média e alta complexidade, utilizando como parâmetros tipo, assunto e valor para estabelecer critérios de distribuição. Adotar parâmetros de complexidade para também organizar a equipe de calculistas, criando especialistas, o que poderia resultar em aumento da produtividade. (E5)

Assim, o E5, além de sugerir o agrupamento das ações judiciais, indica que a equipe de calculistas também deveria ser organizada em três grupos, utilizando os parâmetros de classificação das ações judiciais, para aumentar a produção. Para o E3, o calculista deveria realizar a conferência de assuntos de seu domínio.

[...] distribuir os processos para cada calculista de acordo com o assunto e o domínio de cada um. (E3)

Além disso, o entrevistado E2 pontua que todos os calculistas da equipe deveriam ter condições de realizar a conferência de qualquer, ou seja, deveriam conhecer todos os assuntos, ser multidisciplinar. Ele ainda sugere que os cálculos de valor irrelevante não deveriam ser conferidos.

[...] os calculistas devem conhecer todos os assuntos, ou seja, uma equipe multidisciplinar, que possa atuar em todas as áreas com o objetivo de suprir todas as demandas. (E2)

[...] os processos de baixa complexidade e valores irrelevantes, não devem ser analisados pelos calculistas. (E2)

Para o entrevistado E5, o processo de trabalho da DICP poderia ser agilizado com a elaboração de um *check list* de conferência de processos e outro de elaboração de parecer técnico, pois na medida que tivesse “uma receita de bolo” seria mais fácil e ágil entregar um produto final padronizado. Nesse sentido, Dixon (2012) afirma que a gestão de processos possibilitará o aumento de produtividade (eficiência) e a agilidade (rapidez de mudanças). Rosemann (2006), afirma que o mapeamento permite redesenhar cenários de processos futuros, visando melhorias de processos de negócios.

[...] elaborar *checklist* de conferência de processos e de elaboração de parecer técnico, discriminando passo a passo, documentação necessária e apontando o que fazer em situações diferenciadas. (E5)

As organizações estão buscando inovações e, segundo D’Aveni (1995), como uma forma de redução de custos internos. Assim, o entrevistado E2 ainda indicou a necessidade de que os procuradores atualizem a diretoria sobre a mudança de posicionamento do judiciário, quando determinado posicionamento do Município passa a não ser acatado a fim de evitar multas.

[...] informações e sugestões dos procuradores no que se refere às ações em que o posicionamento do município não está sendo acatado para que se atualizada a forma de defesa a fim de se evitar multas. (E2)

Ainda sobre os procuradores, como o PGM está dividido em dois prédios o entrevistado E3 indicou a necessidade de aproximação para agilizar decisões quanto ao mérito das ações judiciais.

[...] aproximação dos procuradores junto à diretoria para facilitar o esclarecimento sobre questões de mérito. (E3)

Ademais, evidenciou-se a necessidade de realização de reuniões periódicas com a equipe para planejamento, compartilhar decisões e buscar soluções pelos entrevistados E2, E3 e E4 e como um meio para unificar informações e de integrar. Segundo Pimenta; Silva (2012), as reuniões interfuncionais e planejamento e decisões gerenciais passam a ser internalizadas, compreendidas e decididas pela visão de processos organizações.

[...] reuniões periódicas com o objetivo de conhecer opiniões e sugestões dos integrantes da equipe, com o intuito de minimizar os problemas existentes. (E2)

[...] reuniões periódicas a fim de discutir e trocar ideias sobre o fluxo de trabalho, pontos positivos e negativos da diretoria e o que poderia ser melhorado no ambiente de trabalho.
[...]. (E3)

[...] reuniões mensais na DICP, com o objetivo de aprimorar a qualidade do trabalho cotidiano, trocar ideias e informações sobre determinado assunto. (E4)

Sobre o ambiente de trabalho foi indicado entrevistado E1 e E2 a necessidade de um ambiente silencioso e harmônico, pois a atividade de conferência requer concentração para leitura e análise de dados.

[...] a concentração é muito importante para realizar o trabalho. O barulho atrapalha. (E1)

[...] adoção de medidas que viabilizem o ambiente de trabalho silencioso e harmônico. Espaço físico com mais separação. (E2)

Sobre a dificuldade de se obter informações e documentos imprescindíveis no processo de conferência de cálculos e elaboração do parecer técnico em outros órgãos municipais foi indicado pelos entrevistados que seria necessário melhorar o relacionamento (E2) e o fluxo das solicitações (E5) com os setores, para se ter acesso às informações (E3) e criar condições para que sejam disponibilizadas (E4) em tempo hábil. De Sordi (2005), entende que o processo de é um meio de integração dos ativos organizacionais para se obter otimização dos recursos. E para Harrington (1993), seria uma forma de redução da burocracia. Os órgãos municipais funcionam em diversos prédios. Os pedidos de documentos para esclarecer ou comprovar algum fato é realizado por telefone ou *e-mail*, mas nem sempre é atendido no prazo solicitado. Por esse motivo, o entrevistado E5 sugere que os órgãos municipais seriam que se sensibilizados quanto aos impactos desses atrasos para o erário municipal.

[...] melhorar o relacionamento com os outros órgãos para evitar atrasos no fornecimento de documentos, pois isso é um dos motivos no atraso de entrega do parecer. (E2)

[...]melhorarofluxodeinformaçãocomaspartesresponsáveispelocumprimentodas decisõesjudiciais(avaliaçãodedesempenho,recursoshumanos,contagemdetempo, secretariadesaúdeedeeducaçãoparafornecerinformaçõesnoprazosolicitado.(E5)

[...] verificar a possibilidade de melhoria no acesso de informação de outros setores da PBH, a fim de facilitar e agilizar a obtenção de documentos.(E3)

[...] os processos trabalhistas são carentes de documentos e precisamos de criar condições para buscá-los com maior rapidez em outros setores.(E4)

A comunicação nas organizações assume a dimensão da interdependência e da flexibilidade. Segundo Genelot (2001), agrega valores, possibilita a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas das organizações com seus diferentes públicos (mercado, opinião pública e sociedade em geral).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar e compreender como o processo de trabalho dos calculistas é desenvolvido na Diretoria de Cálculos e Perícias da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte, para identificar e apresentar protocolos no fluxo de trabalho, visando otimização dos recursos e qualidade na entrega do produto final, tendo em vista o crescimento da demanda, decorrente do aumento do número de ações judiciais contra o Município e da celeridade imposta pela informatização dos tribunais, através da implantação da ação judicial eletrônica, denominado PJE.

Os objetivos específicos propostos foram mapear e analisar as principais dificuldades encontradas no processo e, identificar oportunidades de melhoria.

Por meio da análise de dados foi possível verificar a existência de quatro categorias de análise: Processo de recebimento e classificação do pedido, Processo de distribuição dos pedidos, Processo de entrega do produto final e Sugestões de melhoria no processo final.

A primeira refere-se ao processo de recebimento e classificação do pedido que teve por objetivo analisar a entrada dos pedidos na DICP e sua organização e classificação quanto ao tema e ao prazo e valor. A segunda foi a análise do processo de distribuição dos pedidos para verificar como era realizada a distribuição dos pedidos entre os calculistas. A terceira categoria foi para identificar as dificuldades no processo para a entrega do produto final no prazo solicitado e com qualidade. Na última categoria buscou-se conhecer as sugestões dos calculistas para melhoria dos do processo de conferência de cálculos.

A proposta era investigar como o processo de trabalho na DICP poderia ser estruturado a fim de obter melhorias em seu conjunto de atividades. Para otimizar os recursos e entregar o parecer técnico no prazo solicitado seria necessário: o redesenho dos fluxos, a padronização dos processos, a adoção do *check list* de conferência e de elaboração do parecer, a implantação de um sistema de monitoramento, a realização de reuniões com a equipe para planejamento e buscar soluções, visando maior integração e participação.

Para se obter um ambiente adequado que propiciasse maior concentração dos calculistas, habilidade necessária para o seu desempenho, seria necessário buscar alternativas, inclusive com a readaptação do espaço físico, o que poderia resultar no aumento da produtividade.

Os resultados apontaram que para se ter uma distribuição equânime dos pedidos de conferência entre os calculistas, as ações judiciais teriam que ser mapeadas e agrupadas em níveis, de baixa, média e alta complexidade. Apesar de ser necessário uma equipe generalista,

os calculistas deveriam ser divididos em três grupos, para atender os parâmetros de classificação das ações judiciais, visando otimização do tempo e dos recursos, aumento da produtividade e qualidade do produto final. Indicaram também, que o número de calculistas é inferior à real necessidade da diretoria, tendo em vista a constatação da sobrecarga ocasionada pelo volume de pedidos e agravada por aqueles “urgentes”, que impactam tanto na qualidade quanto no cumprimento dos prazos de entrega. Em determinadas situações, faz-se necessária uma análise mais objetiva e direta, bem como o deslocamento de calculistas de outro setor a fim de atender à demanda.

Com relação à estrutura física da Procuradoria, ficou demonstrado que a distância entre os prédios da DICP e dos procuradores é um dos fatores que contribui para o aumento do tempo de elaboração do parecer técnico. Ainda sobre a PGM, evidenciou-se a necessidade de criação de uma equipe de suporte aos procuradores para realizar uma análise minuciosa das ações judiciais para indicar as atividades a serem executadas e estabelecer prazos a serem cumpridos, para reduzir o envio desnecessário ou duplicidade de pedidos, bem como a redução dos “pedidos urgentes”, visando evitar o retrabalho, otimizar o tempo dos calculistas e produtividade.

Quanto à relação com os órgãos externos à PGM, apurou-se a necessidade de aprimorar a comunicação e de integrar as partes envolvidas na execução das ações judiciais, tendo em vista que a Diretoria desenvolve atividade meio e os dados e informações de outros setores do Município são imprescindíveis no processo de conferência de cálculos e elaboração do parecer técnico.

A relevância desta pesquisa é, além da sua aplicabilidade quanto ao mapeamento e padronização dos processos, de ser uma oportunidade de dar voz aos integrantes da equipe para apresentarem sua percepção do trabalho e indicar melhorias, aomesmotempoemqueproporciona a gestor uma visão do conjunto de soluções mais adequadas para otimizar os recursos, reduzir prazos, entregar produtos com qualidade e eficiência.

Os resultados apresentam possíveis dobramentos, bem como sugestões para estudos futuros voltados para uma análise mais aprofundada da interação com os demais setores internos da PGM que interagem com a DICP, destacando a importância de se conhecer o funcionamento da procuradoria, proporcionando uma visão panorâmica de como deve ser o envolvimento de cada pessoa e o quanto ela representa no processo como um todo. Mesmo a DICP sendo uma área “meio” e que depende de outros setores, essa interação teria que ser mapeada levando em consideração o conhecimento de cada servidor, com a elaboração de modelos de processos e, em seguida, transformados em manuais padrões, que venham a ser

implementados por gestores preocupados com essa visão e que tenham condições de promover mudanças significativas, pois a gestão de processos visa melhorias e exige um trabalho cíclico de análise das atividades executadas e o comprometimento das equipes.

Ainda a título de propostas para estudos futuros, seria necessário o mapeamento e redesenho das atividades desenvolvidas nos outros setores que interagem com a DICP, a fim de se organizarem para atender ao que fora sugerido nessa pesquisa e com vistas à confecção de manuais que descrevam os processos com o intento de subsidiarem os novos gestores no conhecimento mais aprofundado do funcionamento do referido órgão, bem como servir de referência para a realização de operações e atividades rotineiras.

Não foram encontradas limitações significativas no decorrer da pesquisa. Todavia, as dificuldades encontradas dizem respeito a uma cultura burocrática existente no serviço público, que impõe rotinas diferenciadas no dia a dia da organização. A centralização representa uma barreira na implementação de novos processos com vistas a viabilizar mudanças no trabalho. E ao considerar que a implementação é resultante de um contexto organizacional, percebe-se a importância de se dar uma maior visão de todo o processo, mapeando, de forma clara, todas as áreas envolvidas, com o objetivo de propiciar aos gestores um diagnóstico real e transparente e, desta forma sensibilizá-los para promover as mudanças necessárias.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento.** BPM CBOOK V3.0. ed. 2013.

ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. *Revolução total dos processos.* São Paulo: Nobel, 1996.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo.* 3. Ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNES, R. M. *Estudos de Movimento e Tempo.* São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Organograma da Procuradoria Geral do Município. Disponível em: <https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/noticia/ORG_PGM.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2019.

_____. Decreto Municipal nº 12.603 publicado em 06/01/2007. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

_____. Decreto nº 16.683 publicado em 01/09/2017. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

_____. Lei nº 11.065 publicada em 02/08/2017. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

_____. Portaria nº 3.574 publicada em 24/08/1998. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br>>. Acesso em: 04 mai. 2019.

BRAMAN, S. *Defining information: an approach for policymakers.* *Telecommunications Policy*, v. 13, n. 3, p. 233-242, Sept. 1989. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/0269/fe9ff98a484460f33eb05d4c91161e12304f.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2019.

BRASIL. Lei 13.105, de 16 de março de 2015. CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm>. Acesso em: 25 de fev. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Gespública – Guia de Gestão de Processos*, 2009a. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/content/guia-de-gest%C3%A3o-de-processos>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

_____. BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Gespública – Guia de Gestão de Processos*, 2011. Secretaria de Gestão. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia “d” Simplificação, 2009c. Secretaria de Gestão. 2ª ed. – Brasília: MPOG/SEGES, 2006. 240p. Disponível em: <<http://gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/D.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Administração. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública. Instrumento para a avaliação da gestão pública – 250 pontos. Brasília; DF: SEGES, 2015. Versão 1/2016. 2009d. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA – Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico. Brasília, MP, SEGEP, 2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/carta-de-servi%C3%A7os>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília, DF, SEGEP, 2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>> Acesso em: 02 mar. 2019.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123 a 1144, jan. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6874>>. Acesso em: 01 Mai. 2019.

CASTELLI, A.; SANTOS, E. S. 2004. Mensurando a criação de valor na gestão pública. Revista de Administração Pública. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.

COLBARI, A. A análise de conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa. In: SOUZA, E. M., (Org.). Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional. Vitória: EDUFES, 2014. p. 241-272.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade: auditoria e perícia. 3ª ed. Brasília: CFC, 2008.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988 (1988). Brasília. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 25 fev. 2019.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

- CRUZ, T. Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2 ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- CUNHA, A. U. do N. Mapeamento de processos organizacionais da UNB: Caso Centro de Documentação da UNB – CEDOC. Brasília, 2012.
- D'AVENI, R. A. Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994
- DE CARVALHO SANTANA, R.; DE SOUZA-SILVA, J. A Contribuição do Modelo de Excelência em Gestão Pública no Processo de Aprendizagem Organizacional da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S. A. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 13, p. 47-68, 9 jun. 2012. Disponível em <<https://doi.org/10.21171/ges.v6i13.1563>> Acesso em: 10 mar. 2019.
- DE MELO, A. E. N. S. Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos. Itajubá: UNIFEI, 2011.
- DENHART, R. B. Teorias da administração pública. Tradução Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DESORDI, J.O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.
- DIXON, J. *Hype Cycle for Business Process Management*. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/2096519?ref=mrktg-srch>>. Publicado em 27 jul. 2012. Acesso em: 28 fev. 2019.
- DUARTE, R. PESQUISA QUALITATIVA: REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO DE CAMPO. Departamento de Educação da PUC do Rio de Janeiro. Cadernos de Pesquisa, n. 115, março/2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115.pdf>>. Acesso em: 23 de fev. 2019.
- ENOKI, C. Gestão de processos de negócio: uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de *Business Process Management* (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. São Paulo: 2006.
- FADUL, E. M. C.; SILVA, L. P. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Gestão Pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. ANPAD, 2008.
- FERNANDES, M. M. Análise de processo de seleção de projetos seis sigma em empresas de manufatura no Brasil. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Itajubá, MG, UNIFEI, 2006.
- FERREIRA, A.R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. XIV Congresso Internacional *del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Salvador de Bahia, Brasil, 27-30 oct. 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf>> Acesso em: 25 de fev. 2019.

- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2. Ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2004
- FOSSÁ, M. I. T. Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias. 2003. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- GENELOT, D. *Manager dans la complexité — réflexions à l'usage des dirigeants*. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.
- GONÇALVES, J. E. 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. Disponível em <<https://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos> pág 16>. Acesso em: 25 de fev. 2019.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the Corporation*. New York. Harper Business, 1994.
- HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HRONEC, S. M. Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HUNTRESS, J. *The Current State of BPM Technology: a taxonomy and strategy*. BPM Institute. 2006. Disponível em: <www.BPMInstitute.org>. Acesso em: 03 mar. 2019.
- LIMA, P. D. B. A excelência em gestão pública: a trajetória e estratégia do Gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MAIA, M. Metodologia de intervenção para padronização na execução de edifícios. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1994.
- MANZINI, R. O desdobramento da estratégia através do *Balanced Scorecard*: lições da experiência no Poder Judiciário Nacional. Cadernos FGV Projetos, ano 5, n. 12, p. 52-61, maio/jun. 2010. Acesso em:
- MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.
- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.
- MELO, M. H. A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos 2000. F.125 Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós Graduação em

Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

MENDONÇA, R. R. S. de. *Processos Administrativos*. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília CAPES: UAB, 2014.
MORAES, R. Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

OLABUENAGA, J. I. R.; ISPIZUA, M. A. *La descondición de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa*. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

PAES de PAULA, A. P. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. A inserção dos processos no projeto de organizações: uma argumentação conceitual e prática. XXII ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, Brasil, 2002. Disponível em: <<http://www.gpi.ufrj.br/artigos.htm>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. *Process management tasks: a conceptual and practical view*. *Business Process Management Journal*, Bingley, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. *Mapeamento e gestão por processos – BPM*. São Paulo: M. Books, 2011.

PALVARINI, B. Carvalho. *O que é Gestão Pública*. 2009. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/UltimaRatio1/o-que-a-gestpublica>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L. *Desafios da integração interfuncional: o papel da formalidade e da informalidade*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36. 2012, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 25-36.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. *Gestão de processos: da teoria à prática*. São Paulo: Atlas, 2012. 141 p. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/rad/article/viewFile/25298/22835>>. Acesso em: 25 de fev. 2019.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEMANN, M. *Potential pitfalls of process modeling: part A*. In: *Business Process Management Journal*. Bingley, Emerald, v. 12, n. 2, p. 249-254, 2006.

ROTHER, M.; SHOOK, J. *Learning to See: the lean enterprise institute*. USA: MA, 2000.

SANTANA, R. S. C.; SILVA, J. C. S. A contribuição do modelo de excelência em gestão pública no processo de aprendizagem organizacional: o caso da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 13, p. 47-68, 2012. Disponível em: <<https://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1563>>. Acesso em: 04 mar. 2019.

- SILVA, A. L. Dinâmica de integração interfuncional entre marketing, logística e produção: novos caminhos para a gestão de operações. São Paulo: FAPESP, 2011.
- SILVA, J. G. Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas, FGV, Rio de Janeiro – 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12032>> Acesso em: 04 mar. 2019.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da Produção. São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- THIRY-CHERQUES, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. Revista PMKT, 3 (2), 20-27.
- VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VILLELA, C. S. S. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- WARRINGTON, E. *Tree Vies of the “the New Public Administration”*. *Public Administration and Developmen*. v. 17, 1997.
- YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.
- ZAIDEN, J. A. S. Escritório de Processos: otimizando a gestão pública do Estado de Goiás. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6. 2013, Brasília/DF. Anais... Brasília/DF.
- ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. Estudos da Psicologia, n. 7, p. 79-88, 2002.

APÊNDICE A**QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO - ENTREVISTA**

- 1) Na sua opinião, a distribuição para os calculistas atende, de forma satisfatória, aos prazos estabelecidos para devolução dos mesmos?
- 2) Baseado em sua experiência, os processos analisados por você, são de matérias que você domina?
- 3) Qual o critério você utiliza para iniciar a análise de um processo?
- 4) Por que você adota este critério? Considera-o um critério correto ou mudaria?
- 5) Baseado em seu conhecimento, qual é o tipo de ação que você tem mais facilidade de analisar?
- 6) Na sua opinião, há algum processo interno que você considere não estar adequado com o trabalho realizado?
- 7) Você identifica alguma dificuldade em seu processo de trabalho que possa comprometer o cumprimento de prazos ou a qualidade do serviço?
- 8) Qual(is) dificuldade(s) você considera importante mencionar? Porquê?
- 9) Baseado em sua experiência, sugira quais fluxos de trabalho poderiam ser adotados para aprimorar o seu trabalho.

ANEXO 1



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto

1) Introdução

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa. Se decidir participar dela, é importante que leia estas informações sobre o estudo e o seu papel nesta pesquisa.

Você foi selecionado em virtude de possuir características de interesse para a composição da amostra da pesquisa. Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a empresa. É preciso entender a natureza e os riscos da sua participação e dar o seu consentimento livre e esclarecido por escrito.

2) Objetivo

3) Procedimentos do Estudo

Se concordar em participar deste estudo, você será solicitado a responder questões e perguntas colocadas pelos pesquisadores. A entrevista será gravada e posteriormente, transcrita. Posteriormente, as informações serão analisadas pelos pesquisadores. A identificação dos respondentes será sempre preservada.

4) Riscos e desconfortos

Você poderá ter receio de alguma informação fornecida aos pesquisadores seja negativamente interpretada, e que por isso sua posição seja ameaçada. De forma alguma os pesquisadores possibilitarão a identificação dos respondentes, nem passarão informações obtidas durante a entrevista de forma aleatória. Nosso objetivo não é julgar você ou suas opiniões, mas tão somente analisar técnica e academicamente a história de empresas mineiras. Dificuldades são inerentes a esse processo e serão tratadas como tal, sempre com o objetivo de contribuir positivamente para seu aprimoramento.

5) Benefícios

Sua participação na pesquisa é fundamental, dada sua característica e conhecimentos sobre o assunto. Ao responder às questões colocadas por esta pesquisa, você poderá aproveitar para refletir sobre esse processo, seu amadurecimento, as dificuldades já enfrentadas e superadas e aquelas que ainda constituem um desafio. Adicionalmente, você estará contribuindo para que a universidade avance a pesquisa nessa área, ainda tão incipiente no Brasil.

6) Custos/Reembolso

Você não terá nenhum gasto com a sua participação no estudo, sendo sua contribuição fundamental ao andamento deste estudo.

7) Caráter Confidencial dos Registros

Algumas informações obtidas a partir de sua participação neste estudo não poderão ser mantidas estritamente confidenciais. A coordenação de pesquisa da UFMG¹ poderá precisar consultar os arquivos da pesquisa. Você não será identificado quando o material de seu registro for utilizado, seja para propósitos de publicação científica ou educativa. Ao assinar este consentimento informado, você autoriza a utilização das respostas do questionário para a construção de uma análise global sobre a história das empresas mineiras, sobre a qual você foi entrevistado(a). Após a transcrição das fitas, essas serão mantidas sob a guarda dos pesquisadores, que apenas autoriza o uso e manuseio do material escrito, que não permitirão, em hipótese alguma a identificação dos entrevistados. Em caso de transcrição de partes da fala do(a) entrevistado(a), estes serão referidos por E1, E2.. ou codificação semelhante, para impedir sua identificação.

8) Participação

A coleta de dados dessa pesquisa será sempre realizada pelos pesquisadores responsáveis, que solicitarão aos entrevistados um horário para a realização da entrevista. Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder as questões que lhe forem dirigidas, sendo-lhe totalmente facultado se recusar a responder aquelas que não desejar ou sobre as quais não dispuser de informações.

É importante que você esteja consciente de que a participação neste estudo de pesquisa é completamente voluntária e de que você pode recusar-se a participar ou sair do estudo a qualquer momento sem quaisquer penalidades. Em caso de você decidir retirar-se do estudo, deverá notificar ao pesquisador que o esteja atendendo. A recusa em participar ou a saída do estudo não influenciarão suas relações particulares conosco instituição.

9) Declaração de consentimento

Li as informações contidas neste documento antes de assinar este termo de consentimento. Declaro que tive tempo suficiente para ler e entender as informações acima. Declaro também que toda linguagem técnica utilizada na descrição deste estudo de pesquisa foi satisfatoriamente explicada e que recebi respostas para todas as minhas dúvidas. Confirmando também que recebi uma cópia deste formulário de consentimento. Compreendo que sou livre para me retirar do estudo em qualquer momento, sem perda de benefícios ou qualquer outra penalidade. Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade e sem reservas para participar como entrevistado(a) deste estudo.

Nome do(a) participante (em letra de forma)

Assinatura do participante

Data

Atesto que expliquei cuidadosamente a natureza e o objeto deste estudo, os possíveis riscos e benefícios da participação no mesmo, junto ao participante. Acredito que o participante recebeu todas as informações necessárias, que foram fornecidas em linguagem adequada e compreensível e que ele compreendeu essa explicação.

Assinatura do(a) pesquisador(a)

Data

***Observação:** Durante o trabalho de campo, este termo será feito em **duas vias**: uma para o participante da pesquisa e outra para ser arquivada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFMG.