

GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DO TESOUREIRO DA INSTITUIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE IPATINGA

GARDIMAN, Luiz Antonio Mendes¹

FORTE, Luiz Antonio²

RESUMO

Em qualquer processo há problemas decorrentes de falhas no seu mapeamento e na divisão de funções ou responsabilidades. Diante disso, o presente artigo tem como principal objetivo analisar a gestão e o mapeamento de processos de uma instituição de administração pública municipal, identificando os possíveis benefícios na melhoria da qualidade da prestação dos serviços aos usuários. A metodologia utilizada neste artigo foi o estudo de caso para esclarecer aspectos voltados para os benefícios decorrentes do uso do mapeamento de processos de abordagem qualitativa em uma instituição de administração pública. O presente trabalho contribuiu para a comunidade acadêmica no entendimento da utilização correta do mapeamento de processos, bem como os benefícios que sua utilização traz para qualquer instituição como um todo, garantindo qualidade nos serviços prestados e melhor controle dos processos. Os resultados percebidos com a pesquisa: a partir do momento que os procedimentos foram mapeados e demonstrado o mapeamento para os servidores a produtividade aumentou e os erros diminuíram. Com isso foi possível concluir o quanto importante é ter procedimentos que sejam claramente definidos e estruturados com o objetivo de manter o controle dos processos.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos. Processo de Qualidade. Gestão.

1 INTRODUÇÃO

O mapeamento de processos é essencial para garantir a competitividade, eficiência, conformidade do processo produtivo, através dele o gestor tem um melhor entendimento de seus processos e uma maior confiabilidade na hora de tomar decisões, proporcionando a todos os níveis (operacional tático e estratégico) uma melhor visão do sistema produtivo possibilitando melhorias.

Por isso o mapeamento de processo se faz indispensável dentro de uma organização, pois através dele é possível identificar os pontos críticos e estratégias que possam ser aplicadas com o intuito de agilizar o processo e/ou minimizar os riscos do processo.

¹ Graduando em Engenharia de Produção no Centro Universitário Internacional UNINTER

² Graduado em Engenharia Ambiental UTP PR e Pós-graduado em Engenharia de Segurança do Trabalho UTFPR.

Visto que na administração pública possui vários gargalos em seus processos, viu-se a necessidade do mapeamento desses processos uma vez que os mesmos não se mostravam claros para os gestores. Diante disso vem seguinte questionamento: A implantação do mapeamento de processos em uma instituição de administração municipal traria melhoria nos processos e na qualidade da prestação dos serviços aos usuários que a utilizam?

Devido a esse questionamento o presente projeto tem como objetivo geral analisar a gestão e o mapeamento de processos no Departamento do Tesouro da prefeitura de Ipatinga, identificando os possíveis benefícios na melhoria da qualidade da prestação dos serviços aos usuários. Já os objetivos específicos foram:

- I. demonstrar a importância do mapeamento de processos;
- II. evidenciar os benefícios decorrentes da utilização do mapeamento de processos;
- III. identificar através do mapeamento de processos as falhas existentes.

O presente trabalho irá contribuir para a comunidade acadêmica no entendimento da utilização correta do mapeamento de processos, bem como os benefícios que sua utilização traz para qualquer instituição como um todo, garantindo qualidade nos serviços prestados e controle maior dos processos.

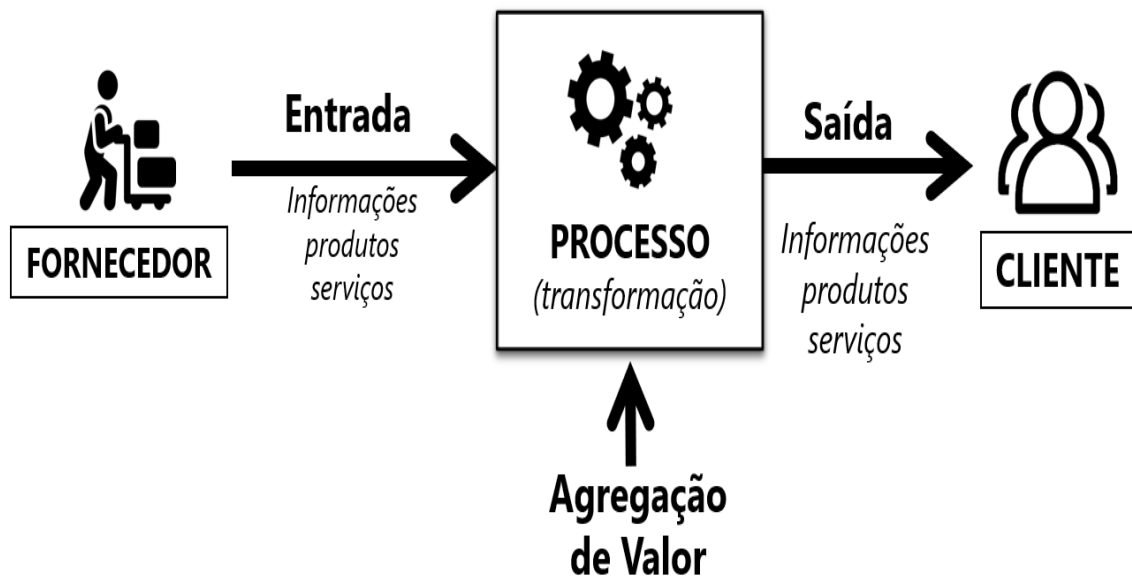
Em relação a sua estrutura o presente trabalho discorreu primeiramente sobre o conceito de mapeamento de processos para esclarecer sobre suas vantagens e desvantagens. Posteriormente descreveu a amostra escolhida para estudo bem como suas variáveis e metodologias utilizadas. Na seção resultados e discussões descreveu os resultados obtidos a partir da coleta, tratamento e análise dos dados. E nas considerações finais traz a conclusão dos benefícios que o mapeamento proporcional no decorrer da pesquisa.

2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A ênfase recente do mercado na excelência tem feito com que as organizações, tanto públicas quanto privadas, se debrucem mais sobre a reorganização de seus processos. Conforme sugerido por Hammer (1997), a gestão dos processos de uma empresa serve como alicerce para sua gestão, pois garante que seu desempenho esteja alinhado com seu potencial, buscando oportunidades de melhorá-lo e transformando essas oportunidades em realidade.

Para aprofundamento no assunto em questão é necessário o entendimento sobre os conceitos de processo e de processos de negócios. De acordo com Lage (2016, p. 47), o processo pode ser definido “como um conjunto de atividades realizadas a fim de atingir um objetivo” já o processo de negócios “é o conjunto de sequências em ordem de atividades ou tarefas de uma determinada empresa”. Conforme demonstra a Figura 1:

Figura 1 – Definição de processo



Fonte: Lage (2016).

Davenport (1994), conceitua gestão de processos como:

[...] uma atividade necessária para garantir que as instituições atinjam seus objetivos e mantenham-se eficazes, maximizando os produtos com o mínimo de insumos. É uma responsabilidade central dos gestores buscarem a otimização e fazerem mais com menos recursos e engloba desde o mais alto nível decisório até o mais simples nível executivo (DAVENPORT;1994, p. 25).

A melhoria do processo se baseia no aumento da eficiência e eficácia nos fluxos de todas as atividades daquele determinado processo, desde o solicitante até aquele que recebe o serviço (STADLER, 2008).

A gestão de processos nada mais é do que o planejamento, organização, direção e controle dos processos existentes dentro de uma instituição, ela é uma gestão mais específica, pois visa entender seus processos com o intuito de melhorar o seu desempenho e conseqüentemente seus resultados.

A gestão de processos deve ser contínua e deve ser compreendida de todas as formas possíveis em relação às atividades que compõem o cenário avaliado. A execução de atividades-chave, como identificação, modificação, execução, avaliação, controle e melhoria de processos, é necessária para implementar um sistema eficaz de gerenciamento de processos.

Segundo Rocha et al. (2017), o mapeamento e a modelagem de processos são atividades importantes na gestão de processos de negócios, pois aumentam o entendimento das atividades realizadas dentro de uma organização, permitindo a descoberta de falhas e áreas de melhoria, além de melhorar a comunicação e a documentação dos processos.

O mapeamento de processos é uma ferramenta muito utilizada dentro da gestão de processos. É basicamente a representação gráfica dos processos que permite uma visão mais clara do processo, bem como a identificação de cada etapa desse processo, facilitando o entendimento de cada fluxo e atividade, possibilitando a aplicação das melhorias que forem necessárias (CURY, 2010).

O mapeamento de processos é apontado como uma ferramenta poderosa para reconstruir as ações organizacionais com foco específico na análise; porém, os processos são montados por meio de entrevistas e com o auxílio de um “*author-reader*” a partir de informações fornecidas por agentes frequentemente especialistas em suas áreas de responsabilidade. O mapa deve mostrar claramente a relação entre as atividades, agentes, informações e objetivos que estão focados em um fluxo de trabalho, pois a estrutura do sistema de atividades, ou o local onde os agentes atuam, é o foco da análise (BIAZZO, 2000).

Assis; Andrade & Silva (2015), complementam que:

O mapeamento de processos consiste na representação gráfica dos processos, esta técnica permite uma visualização mais clara do processo, análise mais aprofundada, o que por sua vez facilita a identificação das falhas e aplicação das melhorias necessárias (ASSIS; ANDRADE & SILVA, 2015, p. 1).

Melo (2011) cita como as principais etapas do mapeamento de processos: Escolher o processo e a ferramenta de mapeamento que será utilizada para definir os limites do processo, definir o ciclo (início e fim), entradas e saídas, decidir o nível de detalhamento e informações que serão necessárias para iniciar o processo de mapeamento, e garantir que o processo esteja livre de erros e que represente com precisão o processo em estudo.

O mapeamento de processos ele deve ser iniciado por meio de uma visualização geral dos processos para posteriormente seguir para uma visão mais específica, para assim conseguir identificar as principais atividades e funções desempenhadas em determinado processo e determinar os responsáveis pela execução de tais atividades.

Segundo Azevedo (2016), o mapeamento dos processos inicia-se com a coleta de dados por meio de entrevistas, questionários, reuniões, observações de campo e análise de documentação previamente publicada. Profissionais e acadêmicos utilizam ferramentas baseadas em apontamentos específicos para mapear processos. Essas notações contêm grupos de símbolos que podem indicar as características fundamentais dos processos de negócios, incluindo entradas, processamento, vendas, recursos, obrigações, entre outros.

Implementar a gestão por processos é uma técnica que visa produzir valor para o cliente final, seja ele uma empresa pública ou privada. De acordo com Hammer e Champy (1994), é incomum uma organização não querer ser flexível o suficiente para se ajustar às necessidades e mudanças diárias, melhorar o atendimento ao cliente e tornar os processos simples e fáceis de seguir.

A gestão pública é um processo que pode ser definido como um conjunto de atividade que transformam insumos em valores gerados ao cidadão. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2005), define a gestão pública como: “Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor as pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços”.

A gestão de processos aplicada a organizações públicas deve levar em consideração as características do sistema público, lembrando que os ganhos que serão obtidos não são de natureza financeira, eficiente ou rentável, mas sim valorizados pelos cidadãos em suas capacidades de clientes de processos públicos, o que é percebido como ganho social (GULLEDGE JUNIOR; SOMMER, 2002).

Em geral, uma boa estratégia de gestão orienta o setor público a adotar tecnologias de gestão que lhe permitam sair do sistema burocrático dominante, maximizando a utilização de recursos e fornecendo ferramentas para planejamento, participação, orçamento e transparência, entre outras coisas. Portanto, o que está em questão é a estratégia de gestão que será realizada pelo aparelho estatal para

que este possa satisfazer o interesse público direcionado pelo dever conciliador do Estado (PEREIRA, 2006).

Costa & Moreira (2018, p. 165), complementam que:

A modernização e a gestão de processos em instituições públicas é uma demanda atual que procura organizar e operacionalizar, de maneira diferente, a administração pública e os seus agentes, de maneira a seguir as seguintes linhas de estratégia: melhorar seu desempenho; aumentar a sua eficácia; evitar corrupção; orientar a administração pública para as necessidades dos cidadãos; abrir a administração pública à sociedade; torná-la mais transparente; definir e identificar competências e responsabilidades; evitar desperdícios (COSTA & MOREIRA; 2018, P. 165).

Não é fácil analisar um processo, pois para isso é necessário um conhecimento em diversos nichos. De acordo com Cruz (2013, p.168) existem questionamentos que podem facilitar na aplicação do mapeamento, eles estão demonstrados no Quadro 1:

Quadro 1: Perguntas a serem consideradas ao analisar processos

Perguntas
Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?
Há alguma atividade sem motivo aparente para existir?
É possível eliminar algumas atividades?
Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?
É preciso criar alguma atividade nova?

Fonte: Cruz (2013, v.4, p. 168).

Esses questionamentos são utilizados como referência quando se fala em mapeamento de processos, pois buscam otimizar o processo que está sendo analisado além da eliminação de processos e regras desnecessárias. Através do mapeamento é possível definir a padronização dos documentos utilizados no processo o que facilita a compreensão de todos os envolvidos.

O planejamento, implementação e supervisão das políticas, regras, diretrizes, expectativas, responsabilidades, procedimentos e ferramentas que executam o gerenciamento de processos devem estar dentro do alcance da administração de processos. Ela deve ser objetiva e transparente, fornecendo uma estrutura de autoridade eficaz e um sistema de colaboração para gerenciar atividades em toda a organização, melhorando as decisões tomadas em resposta às questões do dia-a-dia e estabelecendo alocações de responsabilidade.

A gestão pública está carente de modernização visto que suas atividades estão sendo realizadas de forma arcaica e na maioria das vezes de forma automática, sem mesmo ter explicação plausível para a execução de tais atividades. Portanto faz se necessário o mapeamento de seus processos a fim de e desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente trabalho foi o estudo de caso para esclarecer aspectos voltados para os benefícios decorrentes do uso do mapeamento de processos de abordagem qualitativa em uma instituição de administração pública. O objeto de estudo escolhido foi o Departamento do Tesouro da Prefeitura Municipal de Ipatinga inscrita sob o CNPJ 19.876.424/0001-42, localizada na Avenida Maria Jorge Selim de Sales, 100 Bairro Centro, na cidade de Ipatinga, Minas Gerais. O departamento é responsável pelos pagamentos de fornecedores e servidores e toda a administração pública além da identificação da arrecadação das receitas do município. Possui em seu quadro de pessoal 14 servidores sendo: 1 Diretor, 2 Gerentes, 7 Contadores, 1 Administrador, 1 Oficial de Administração, 1 Estagiário e 1 Aprendiz.

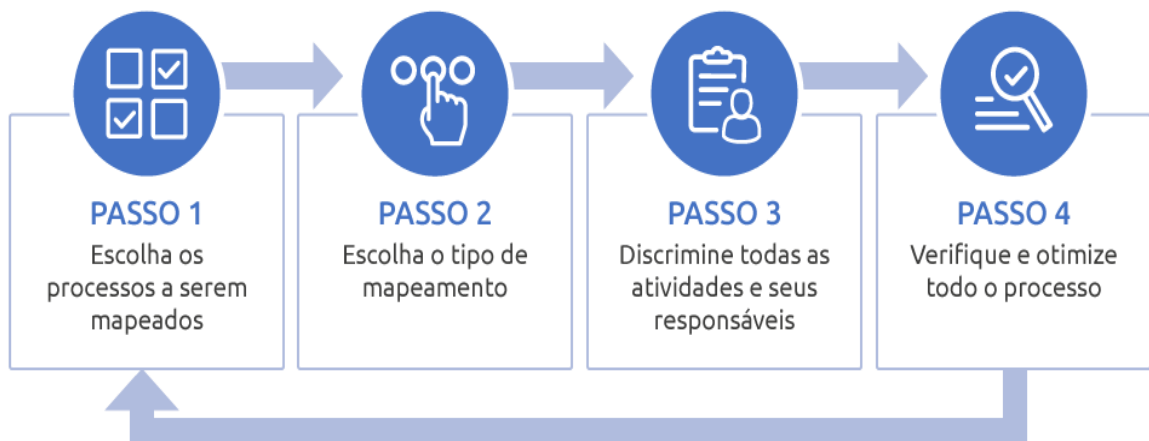
A pesquisa foi desenvolvida de classe exploratória e o procedimento técnico utilizado foi o experimental uma vez que o objeto de estudo foi determinado. Os principais meios utilizados para o desenvolvimento desse estudo foram artigos bibliográficos referentes ao tema, livros, bem como consultas a artigos científicos publicados na *internet* nos últimos 10 anos; além da coleta de dados no setor selecionado da instituição escolhida.

As atividades desenvolvidas no presente artigo foram:

- 1) Definição do tema abordado, do problema de pesquisa, dos objetivos e da metodologia;
- 2) Levantamento bibliográfico por meio da revisão literária em livros, revistas, artigos e sites especializados.

- 3) Elaboração do instrumento de coleta de dados para o mapeamento de processos, fornecendo todos os esclarecimentos necessários para o desenho dos fluxos.
- 4) Visita no local definido como objeto de estudo para conhecer as atividades desenvolvidas;
- 5) Coleta de dados por meio de entrevistas com os principais envolvidos com os processos existentes no setor;
- 6) Análise dos dados realizada com base nos formulários devidamente preenchidos (um por processo), resultando nos fluxogramas.
- 7) Elaboração dos fluxogramas de cada processo do setor;
- 8) Aplicação da técnica de mapeamento dos processos com foco em otimização desses processos descrita na Figura 2;

Figura 2 – Fluxo do mapeamento de processos



Fonte: Lage (2016).

- 9) Validação da análise dos dados realizada por meio de entrevistas com os sujeitos pesquisados.
- 10) Construção do manual de processos e rotinas do setor estudado. Nesta etapa, também foi realizada a redação das considerações e apontamentos finais, bem como, foram apontadas sugestões para trabalhos futuros.

As palavras-chave que foram utilizadas no presente projeto são: Mapeamento de Processos; Administração Pública; Gestão Pública.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta, tratamento e análise dos dados, respondendo ao problema de pesquisa proposto no início deste artigo, assim como, ao objetivo geral e aos objetivos específicos. De acordo com Bresser (2008), a administração pública geral exige mudanças culturais, estruturais e gerenciais, ao mesmo tempo em que exige uma nova perspectiva sobre os interesses sociais.

Cantidio (2012), discorre que quando um processo é bem gerenciado, as perdas são efetivamente reduzidas, uma vez que as atividades são geridas todo o seu potencial; por outro lado, a ausência de diretrizes resulta em ineficiência e erros. Como resultado, o autocontrole é necessário para diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Ao discutir a eficiência nos serviços públicos por meio da padronização de processos, é importante lembrar o desenvolvimento e o uso de Manuais. Mendonça (2010) explica que documentar processos é uma decisão que todas as organizações devem tomar para manter ativos os registros que garantam sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução dos esforços visando sua continuidade.

A importância da gestão de processos para a governança pública foi demonstrada nos relatos dos entrevistados. As informações obtidas do formulário utilizado como instrumento de coleta de dados foram utilizadas para realizar o levantamento de atividades, sistematizações, mapas e fluxogramas. Para evitar erros e garantir que esses fluxogramas reflitam com precisão a realidade organizacional, o fluxograma de cada processo foi validado com a ajuda dos entrevistados.

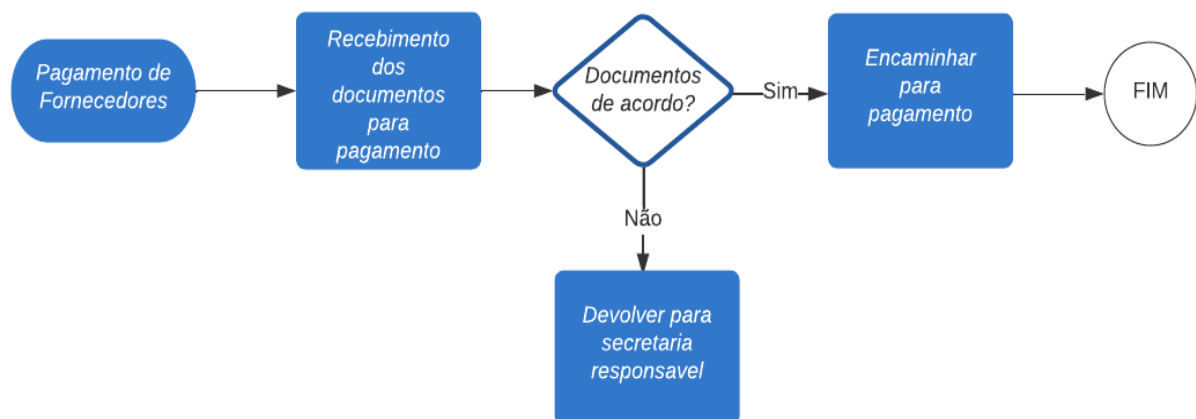
Uma das técnicas mais populares é apresentada como um fluxograma, que representa graficamente um processo existente ou um novo processo que é proposto, identificando cada evento na sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras. O fluxograma geralmente começa com a entrada de matérias-primas ou informações e prossegue ao longo do processo, passando pelas operações até sair como um produto acabado, uma nova informação ou um serviço concluído.

Esses dados formaram a base do manual para a padronização de processos e rotinas do setor escolhido na instituição. Este documento fornece orientação sobre como identificar, mapear e sugerir melhorias nos processos com foco em disseminação, pragmatismo e a melhor compreensão do mesmo. Ele faz isso eliminando atividades desnecessárias e auxiliando no treinamento e disseminação de conhecimento para novos funcionários.

O setor escolhido para a realização do estudo foi o Departamento do Tesouro, onde são realizados os pagamentos dos fornecedores e dos servidores da instituição de administração municipal, além da identificação da arrecadação das receitas do município. A partir da observação *in loco*, notou-se a necessidade de implantar modificações em alguns processos da empresa com o intuito de modernizar e agilizar o atendimento.

Foram elaborados alguns fluxogramas com o intuito de padronizar alguns processos do setor estudado. Sendo o primeiro processo analisado o de pagamento, processo onde ocorre a chegada de documentos de todos os outros setores para pagamentos e estes devem ser conferidos minuciosamente antes de qualquer coisa para garantir que o mesmo será feito para o fornecedor correto e que o recurso que será utilizado para esse pagamento é o que deve ser usado para esse tipo de produto ou serviço. Quando os documentos apresentam alguma divergência ou erro, eles são devolvidos para que o setor de origem faça as devidas alterações e são encaminhados novamente para o pagamento. Segue abaixo o fluxograma 1 demonstrando o processo de pagamento.

Fluxograma 1: Processo de Pagamento

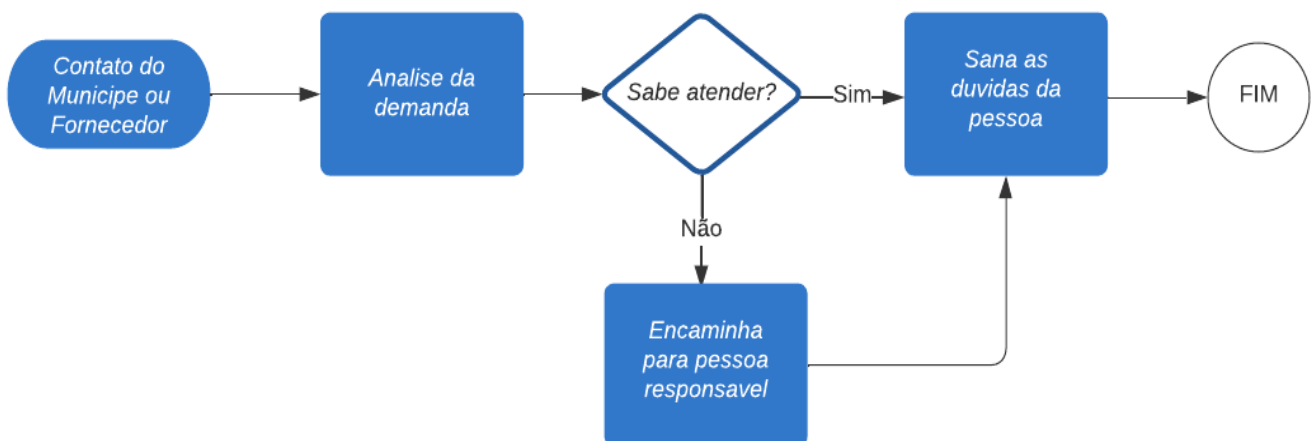


Fonte: Elaboração do próprio autor (2023).

Nesse processo foram identificadas falhas como: pagamento de documentos em vínculos errados, pagamento de documentos sem as devidas assinaturas e pagamento de documentos que faltavam informações importantes. Com o mapeamento desse processo essas ocorrências diminuiriam drasticamente.

O segundo processo analisado foi o de atendimento, que possui uma demanda muito grande no setor, são realizados vários tipos de atendimentos como: atendimento aos usuários dos serviços, dos fornecedores e dos próprios servidores. Segue abaixo o fluxograma 2 demonstrando o processo de atendimento.

Fluxograma 2: Processo de Atendimento



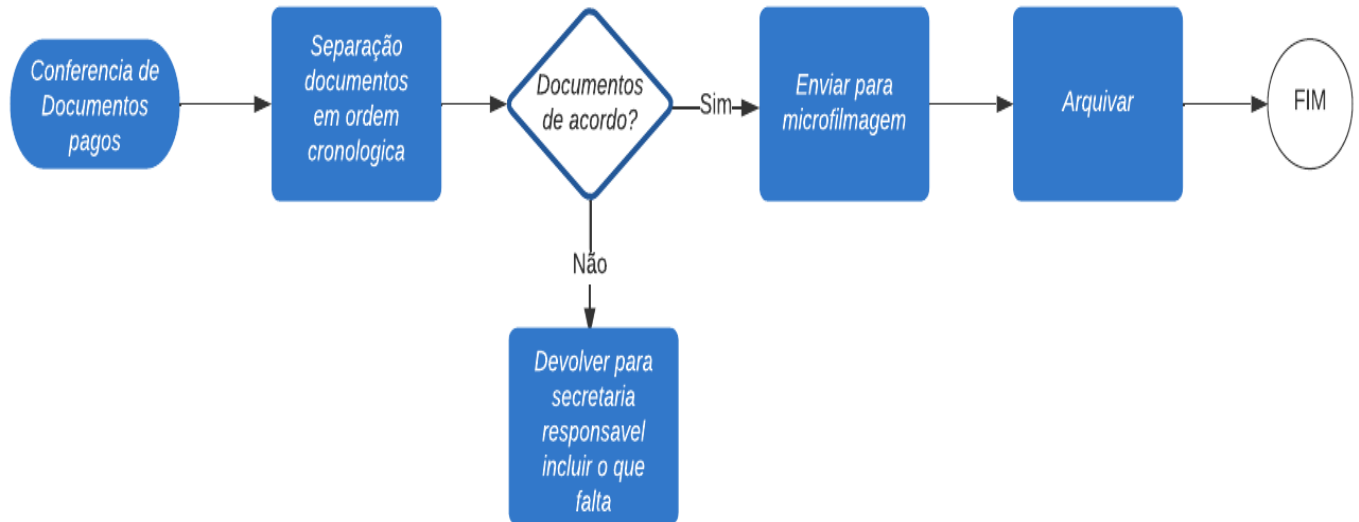
Fonte: Elaboração do próprio autor (2023).

Nesse processo foram identificadas falhas como: atendimento feito de forma incorreta, usuário insatisfeito, falta de informações. Devido a isso se viu a necessidade da padronização no atendimento a fim de atender a todos da melhor maneira possível e assim direcioná-los a pessoas que vão ajudar com suas dúvidas e questionamentos. Com o mapeamento desse processo essas ocorrências diminuiriam muito e os usuários se demonstravam cada vez mais satisfeitos.

Já o terceiro e último processo analisado foi o de conferência de movimentos, onde tudo que foi pago no dia é separado em ordem alfabética com comprovante bancário e nota de pagamento. Nessa conferência é necessário olhar se todos os documentos estão assinados e de acordo com a legislação, pois posteriormente são enviados para a microfilmagem e prestação de contas do Tribunal de Contas do

Estado. Segue abaixo o fluxograma 3 demonstrando o processo de conferência de movimentos.

Fluxograma 3: Processo de Conferência de Movimentos



Fonte: Elaboração do próprio autor (2023).

Nesse processo foram identificadas falhas como: documentos faltando assinatura, documentos faltando comprovante, além de não estarem na ordem devida. Com o mapeamento desse processo essas ocorrências diminuiriam bastante, pois ao seguir o procedimento criado as chances de falhas são pequenas.

No decorrer deste estudo foi possível notar uma melhora nos processos a partir do momento que os mesmos foram mapeados. Esses mapeamentos ajudaram no entendimento de cada processo, deixando mais claro as alternativas para sua execução, além de deixar explícito e facilitar a retirada das atividades desnecessárias.

Embora a Instituição Pública tenha começado a mapear as atividades essenciais de uma forma geral, ainda existem muitos processos que precisam ser mapeados e estudados, uma vez que é necessário está em constante desenvolvimento e organizar seus processos internos. Como dito anteriormente, essa medida visa desburocratizar e facilitar o avanço das atividades diárias.

Para uma melhor compreensão do assunto, pode ser útil listar alguns objetivos para a gestão de processos, como tornar os procedimentos mais eficazes,

flexíveis e adaptáveis às necessidades do cliente ou da organização como um todo, facilitando a tomada de decisões e gerando economia de custos, além de melhores resultados.

Como resultado, torna-se claro o quão importante é ter procedimentos que sejam claramente definidos e estruturados com o objetivo de manter o controle, especificamente por meio de pesquisas e do uso de métodos aprovados, para a eliminação de atividades que não agregam valor ao processo, unificação de apresentação de documentação e redução de tramite de processos físicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo principal analisar a gestão e aplicar o mapeamento de processos de uma prefeitura, identificando os possíveis benefícios na melhoria da qualidade da prestação dos serviços aos usuários. A pesquisa contou com a delimitação dos seguintes objetivos específicos: demonstrar a importância do mapeamento de processos; evidenciar os benefícios decorrentes da utilização do mapeamento de processos; identificar através do mapeamento de processos as falhas existentes.

O primeiro objetivo específico que era demonstrar a importância do mapeamento de processos foi alcançado, uma vez que foi demonstrado através do mapeamento de alguns processos do Departamento do Tesouro o quanto é essencial para a otimização destes processos. Já o segundo objetivo específico que era evidenciar os benefícios decorrentes da utilização do mapeamento de processos também foi alcançado, uma vez que foi possível otimizar os processos e controlar as atividades a serem realizadas de maneira efetiva. E por fim o terceiro objetivo específico que era identificar através do mapeamento de processos as falhas existentes também foi alcançado, uma vez que foram identificadas várias falhas nos processos que foram mapeados.

Espera-se que o presente trabalho traga conhecimento e esclarecimento aos profissionais da engenharia acerca da importância do uso da gestão e do mapeamento de processos em instituições públicas.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Raiane Damasio De; ANDRADE, K. A.; SILVA, MMP. **Mapeamento de processos como fator de melhoria da qualidade em organizações**: estudo de caso em uma organização pública do estado de Roraima. SEGet: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XII, v. 28, 2015.

AZEVEDO, I. **Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2016.

BLAZZO, S., **Approaches to business process analysis**: a review. Business Process Management Journal, Vol.6 N°2, 2000, pp.99-112.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública – **Carta de Serviço ao Cidadão**. 2005. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/arquivo/ acesso-a-informacao-1/auditorias/processos-de-contas/2005/se-4/1_se2005_relatorio_de_gestao.pdf. Acesso em: 22 Jul. 2022.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **O modelo estrutural de gerência pública**. Revista de Administração Pública, v. 42, p. 391-410, 2008.

CANTIDIO, Sandro. **Padronização do processo**. Disponível no site: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizacao-do-processo>, acesso em, v. 24, 2012. Acesso em: 24 mar.2023.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas**: um estudo de caso em uma Universidade Federal. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização & Métodos: Estudo Integrado Orientado a Processos de Negócios sobre Organização e Tecnologia da Informação**. Int. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. São Paulo: Campus, 1994.

GULLEDGE JUNIOR, Thomas; SOMMER, Rainer. **Business process management: Public sector implications**. Business Process Management Journal, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

HAMMER, Michael. **Além de reengenharia**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

LAGE, J. **Mapeamento de Processos de Gestão Empresarial**. 1. Ed. Curitiba: InterSaberes, 2016.

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

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos administrativos**. Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração – UFSC, 2010.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ROCHA, H.; BARRETO, J.; AFFONSO, L. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

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



PREFEITURA MUNICIPAL DE IPATINGA

Formulário de Autorização da Empresa

A Prefeitura Municipal de Ipatinga autoriza o aluno: Luiz Antonio Mendes Gardiman, com RU: 1178328 que cursa Engenharia de Produção pela instituição Centro Universitário Internacional - Uninter, para que ela seja citada no Trabalho de Conclusão de Curso.



Ipatinga, 23 de maio de 2023

Nome **Andreia Alves Dias**
Função **Gerente SEOF**
M134145

Matricula.