



CLARA BEATRIZ CAMPOS DOS SANTOS

**FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO
SOBRE A GESTÃO POR PROCESSOS NA ESFERA PÚBLICA**

LAVRAS-MG

2023

CLARA BEATRIZ CAMPOS DOS SANTOS

**FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A GESTÃO
POR PROCESSOS NA ESFERA PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

Profa. Dra. Sabrina Soares da Silva
Orientadora

LAVRAS-MG

2023

CLARA BEATRIZ CAMPOS DOS SANTOS

**FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UM ESTUDO TEÓRICO SOBRE A GESTÃO
POR PROCESSOS NA ESFERA PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do curso de Administração Pública, para a obtenção do título de Bacharel em Administração Pública.

APROVADO em 01 de março de 2023.

Dra. Sabrina Soares da Silva – UFLA

Dr. Juliano Silva Cougo – UFLA

Profa. Dra. Sabrina Soares da Silva
Orientadora

LAVRAS-MG

2023

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo discutir como a qualidade se faz essencial na administração pública, com ênfase no mapeamento de processos internos e/ou externos de uma organização, de forma com que seja possível analisá-los e identificar os gargalos. Assim, pode-se indicar caminhos que facilitam o planejamento, a execução e o controle organizacional. Para tal, utilizou-se uma discussão teórica, como resultado final foi observado a necessidade de um sistema de qualidade nos órgãos públicos para a gestão do conhecimento e melhoria do acesso de informações para o cidadão/consumidor. Observou-se, no desenvolvimento deste trabalho, que as bibliografias relacionadas à gestão de processos na esfera pública são bem escassas, sendo a maior parte do material encontrado voltados ao setor privado. O presente trabalho, além de gerar conteúdo para futuros pesquisadores, busca contribuir para a reflexão em torno das possibilidades de adoção da gestão de processos no setor público.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Administração Pública e Qualidade

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. QUALIDADE E GESTÃO POR PROCESSOS	9
2.1 Qualidade: conceito, desenvolvimento e ferramentas	9
2.2 Conceitos de gestão por processos e seus desdobramentos.....	13
2.2.1. Classificação de Processos	15
2.2.2 Adoção do Método por Processos	17
2.2.3 Handoffs	17
2.2.4 Business Process Management	18
3. GESTÃO POR PROCESOS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO	22
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
5. REFERÊNCIAS	26

1. INTRODUÇÃO

A prestação de um serviço e suas formas de validação mudam de acordo com o recorte do espaço e tempo. No século passado, a produtividade das linhas de montagem e o modelo de gestão de Henry Ford revolucionou as indústrias e o sistema de trabalho. O modelo criado por Ford recebeu o nome de Fordismo, caracterizando a Segunda Revolução Industrial. O mesmo consiste em produção em massa, redução de custos e incentivo ao consumo. Em contrapartida os operadores exerciam uma única função, com o foco em produção de larga escala com baixo custo de matéria-prima, impactando diretamente na qualidade do produto. Visando a quantidade e não a qualidade. O modelo em si segue uma administração de empresas vertical: o processo pertence ao mesmo dono e é controlado de maneira centralizada. Entretanto, houve o declínio com a proposta da fábrica da Toyota, que propôs a descentralização de decisões, trabalho em equipe, alta qualificação e regimes flexíveis. Enquanto no Fordismo o operador conhece apenas uma função, no Toyotismo o mesmo tem conhecimento de todo o processo envolvendo o produto, com esta nova proposta, o modelo revolucionou o mercado e trouxe a qualidade como grande pauta para debate. Já na América do Norte, o controle da qualidade foi fortemente pregado e praticado por Feigenbaum. Enquanto no Japão, Juran e Deming foram figuras-chave no movimento da qualidade, juntamente com Ishikawa, que difundiu a mensagem desses gurus na cultura japonesa (MARSHALL JUNIOR *et al*, 2010).

Trazendo para o mundo atual, o século XXI, com a globalização e o consequente uso massivo de computadores, celulares e o acesso à internet, tornou, em tese, o trabalhador mais produtivo. Em contraponto, as pressões e as demandas se multiplicaram, pois o principal objetivo é a realização de mais em um curto período de tempo. Em consequência, é necessário incentivar os profissionais a fim de se obter conhecimentos abrangentes, orientá-los para as diferenças estratégicas, competição e sucesso. A necessidade de gerar informações aumenta, na promoção da aprendizagem pessoal e estrutura organizacional, ocasionando melhores resultados (CHIAVENATO, 2009). Assim, os estudos no campo das melhorias se intensificaram, bem como as inovações gerenciais, refletindo em um ambiente de trabalho com mais qualidade (LIMONGI-FRANÇA, 2008). Para que estes objetivos sejam alcançados, a qualidade apresenta alguns conceitos diretamente relacionados em atender as expectativas, requisitos e desejos dos clientes, executando as tarefas da melhor forma possível, com a constante preocupação em melhorar os processos e evitar desperdícios de esforços e recursos. A gestão da qualidade é uma estratégia que busca constantemente altos padrões para melhorar o desempenho das pessoas, dos processos, dos produtos e do próprio ambiente de trabalho.

Embora essa discussão seja mais comum na esfera privada, a qualidade está diretamente ligada ao setor público, pois atender ao cidadão é uma prestação de serviço. Portanto, é necessário que a gestão pública se adapte às necessidades sociais e às mudanças socioeconômicas e culturais, principalmente para proporcionar um processo mais unificado, melhorando a qualidade da assistência, a economia e o controle dos serviços prestados.

É imprescindível a existência de sincronização organizacional, ou seja, a estratégia e os processos internos, juntamente com as pessoas, devem estar alinhadas, de forma horizontal. Para tanto, é absolutamente necessário promover a interação entre esses elementos para promover uma gestão eficaz e eficiente, e garantir que os municípios, estados ou governo, e toda sua estrutura operacional, estejam entregando algo de valor para a sociedade. Entretanto, de acordo com Yang *et al.* (2004), para a melhoria do desempenho organizacional, as organizações públicas necessitam de ferramentas para ajudá-las a descobrir onde estão, onde precisam estar e o que precisam fazer para chegar lá.

A Gestão por Processos, a partir da elaboração de fluxogramas, busca entender o conjunto integrado dos processos de uma organização (GONÇALVES, 2000a), possibilitando analisar os cenários com a intenção de agregar valor, ou seja, a atividade deve ter justificado seu valor dentro da organização. Aquelas que não agregam valor, apenas consumirão recursos, gerando um aumento de custos interno e/ou externo (GONÇALVES, 2000b). O objetivo principal, como mostra Campos (2003, p.65), é “criar uma base comum de foco e comunicação dos processos organizacionais. Ela propicia uma linguagem por meio da qual as pessoas possam compartilhar seu entendimento: todos compartilham o mesmo paradigma; todos têm a mesma base”. Um dos objetivos da prática administrativa de gestão de processos é garantir a melhoria contínua do desempenho organizacional, melhorando o nível de qualidade de seus processos de negócios (CONTADOR *et al.*, 2005).

De acordo com Cruz (2015), detectar os processos que uma instituição possui e, em seguida, desenhá-los é um caminho para atingir os objetivos. Com o mapeamento destes processos, é possível observar os gargalos e sugerir melhorias para que eles não existam mais. Para o autor, o *Business Process Management* é uma ferramenta que surgiu do desejo de criar uma operação integrada com maior eficiência e agilidade. Para tanto, os processos precisam estar otimizados, integrados e alinhados. É utilizada para obtenção de melhores resultados e para a agilidade de operações e desempenho, utilizando e interligando sistemas, pessoas, dados, fluxos e outros ativos e informações, agregando valor para os clientes e colaboradores das organizações, garantindo a qualidade dos processos e procedimentos.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é discutir, com embasamento teórico, como a qualidade se faz essencial na administração pública, com ênfase no mapeamento de processos internos e/ou externos de uma organização, de forma com que seja possível analisá-los e identificar os gargalos. Assim, pode-se indicar caminhos que facilitam o planejamento, a execução e o controle organizacional.

Para tanto, a partir da introdução, foram tratados mais três tópicos centrais dentro deste trabalho. No primeiro deles, foram elencados os aspectos sobre a qualidade e como ela se desenvolveu. Em seguida, foi desenvolvido, sob o olhar da gestão de processos, como ferramenta da qualidade, como ela pode se fazer eficiente na administração pública. Por fim, foram apresentadas as considerações finais, destacando a relevância do estudo e da abordagem, principalmente diante da escassez de estudos na área voltados para o sistema público.

2. QUALIDADE E GESTÃO POR PROCESSOS

2.1 Qualidade: conceito, desenvolvimento e ferramentas

É visto que alguns conceitos foram revistos após a Revolução Industrial e até mesmo receberam novos contornos após o fim da Segunda Guerra Mundial, estimulados pelo grande volume de produção de bens de consumo e em decorrência do processo de globalização da economia. Inicialmente, a literatura mostrava que o conceito de qualidade se limitava ao controle das etapas de produção. Posteriormente, veio estendendo-se à gestão de todos os aspectos da qualidade relacionados a processos e pessoas, tanto dentro como fora da organização empresarial (MOREJÓN, 2005).

A ideia de qualidade tornou-se mais evidente a partir do pensamento do americano William Edwards Deming, no início do século XX. O Japão, país quase destruído na Segunda Guerra Mundial, sentiu o impacto de produtos de baixa qualidade mais do que outros países. Em consequência, a qualidade tornou-se uma parte importante de sua história. Nele, foram acolhidas e aplicadas as ideias de Deming e, em pouco tempo, tornou-se líder em qualidade e tecnologia. Devido à alta competitividade, os Estados Unidos começaram a dar importância às propostas de Deming sobre qualidade. Na proposta deste autor, foram apresentados quatorze princípios de gestão, mostrando o caminho para a qualidade, alta produtividade e redução de custos. Os 14 princípios de William Edward Deming constituem uma série de ideias cujo objetivo é aprimorar a qualidade e a eficácia dos processos em uma organização. Eles incluem: estabelecer metas claras e duradouras, priorizar a qualidade em vez da quantidade e focar no longo prazo, reconhecer que toda medição possui variação e buscar reduzir essa variação para

obter melhores resultados, liderar por meio de exemplos e comprometimento, incentivar a participação dos colaboradores, buscar a melhoria contínua, investir na capacitação e formação dos colaboradores, promover o trabalho em equipe e a colaboração, eliminar o medo de represálias e punições, superar as barreiras entre os departamentos, eliminar os slogans e as metas numéricas arbitrárias, permitir que os colaboradores tenham autonomia para melhorar os processos, atribuir responsabilidades claras e específicas, reconhecer e valorizar os esforços e contribuições dos colaboradores e transformar a cultura organizacional, incorporando os princípios de qualidade e buscando a excelência em todos os processos, produtos e serviços. Sua abordagem utilizou técnicas estatísticas como foco principal, possibilitando que as empresas melhorassem em todas as áreas (SUGO, 1989).

Para Juran (1974), que juntamente com Deming revolucionou o mercado japonês, a qualidade é a adequação ao uso, por meio do contentamento das necessidades intrínsecas ou extrínsecas do cidadão/cliente. Dentre as contribuições de Juran para a qualidade, uma das mais importantes é a sua trilogia que propõe que a gestão da qualidade deve ser realizada por meio de três processos de gestão: planejamento, controle e melhoria (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010). De acordo com Juran (1992), para o planejamento da qualidade, é necessário seguir os seguintes passos:

Planejamento:

- Estabelecer metas de qualidade.
- Identificar os clientes e suas necessidades.
- Estabelecer características dos produtos e processos.

Controle:

- Estabelecer padrões de desempenho e a forma de medi-los.
- Atuar de forma a eliminar gargalos.

Melhoria:

- Definir projetos de melhoria e seus responsáveis.
- Treinar, motivar e apoiar as equipes.

Já Feigenbaum (1994) é considerado o criador do conceito de Controle de Qualidade Total (*Total Quality Control* - TQC). De acordo com sua ideia, todos os trabalhadores devem ser responsáveis pela qualidade, que é um instrumento estratégico. A qualidade é mais do que

apenas um método para remover defeitos nas operações industriais. É uma filosofia de gestão e compromisso com a alta qualidade. A orientação para o cliente é a base dessa teoria empresarial (MARSHALL JUNIOR *et al.*, 2010). O custo da qualidade se relaciona ao investimento em treinamento e no desenvolvimento de equipes, melhoria em processos internos e resultados finais (FEIGENBAUM, 1994).

Os conceitos e contribuições de cada autor estão resumidos no Quadro 1.

Quadro 1 – Pensadores da qualidade e suas principais contribuições.

Pensadores	Principais contribuições
Juran	<ul style="list-style-type: none"> •Qualidade é adequação à finalidade ou ao uso; •Qualidade deve envolver todos os aspectos da organização, holístico e global; •Foi o primeiro a lançar o modelo de planejamento e custos da qualidade; •Lançou a trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria.
Feigenbaum	<ul style="list-style-type: none"> •Lançou o sistema de controle da qualidade total (TQC), que influenciou o modelo ISO; •Todos participam, a qualidade é sistêmica; •Criou a função administrativa, com especialistas para pensar a qualidade.
Deming	<ul style="list-style-type: none"> •Método Kaizen (melhoria contínua); •Criou o prêmio Deming, no Japão, na década de 1950, a convite da JUSE; •Criou os 14 princípios de melhoria da qualidade, com liderança e participação de todos; •Criou o conceito de corrente de cliente; •Qualidade está associada ao aumento da produtividade, às reduções de custos e à conquista de mercados.

Fonte: Moreira (2016).

Tendo em vista essas perspectivas, pode-se dizer que a qualidade é um tema amplo, que pode ser explorado em muitas áreas de uma organização. Ishikawa (1993) argumenta que o termo qualidade pode ter um significado diferente, dependendo do foco da explicação. Ele acredita que a qualidade deve ser considerada em todos os aspectos da empresa, incluindo qualidade do trabalho, serviço, informação e processo. As denominadas “ferramentas da qualidade” são utilizadas nas organizações para registrar e interpretar o uso dos dados. Estes são métodos simples e importantes para uma organização descobrir as causas dos problemas, quantidade, relações entre causas e problemas, entre outros. Em outras palavras, as ferramentas da qualidade ajudam a agilizar os processos (NETO *et al.* 2017).

Segundo Ishikawa (1993), é possível que 95% dos problemas que existem nas organizações podem ser resolvidos com as ferramentas da qualidade. Para tanto utiliza-se 7 ferramentas para a melhoria contínua. São elas: Fluxograma, Diagrama, *Ishikawa* (Espinha-de-Peixe), Folha de Verificação, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão e Cartas de Controle. As sete ferramentas para a melhoria contínua são métodos amplamente utilizados para identificar problemas e oportunidades de melhoria em processos, produtos e serviços. Estas ferramentas incluem:

- Fluxograma: desenho gráfico que mostra a sequência de etapas de um processo. Isso ajuda a identificar possíveis problemas e desperdícios, além de facilitar a comunicação e o entendimento do processo.
- Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe): técnica que ajuda a encontrar as causas raízes de um problema. O diagrama apresenta as principais categorias de causas que afetam o problema e seus possíveis subitens relacionados.
- Folha de Verificação: formulário que ajuda a coletar e organizar dados sobre um determinado processo ou produto. Isso permite identificar padrões e tendências nos dados, bem como fornece uma base para análise e tomada de decisões.
- Histograma: gráfico de barras que mostra a distribuição dos dados em relação a uma variável específica. Isso ajuda a visualizar a frequência e a distribuição dos dados, identificando possíveis problemas e oportunidades de melhoria.
- Gráfico de Pareto: é um gráfico de barras que mostra a frequência de ocorrência de cada problema em ordem decrescente. Isso ajuda a identificar os problemas mais críticos e a priorizar as ações de melhoria.
- Diagrama de Dispersão: gráfico que representa a relação entre duas variáveis. Isso ajuda a identificar possíveis correlações e tendências nos dados, bem como a entender a causa e o efeito das variáveis.
- Controle Estatístico de Processo (CEP): técnica que usa métodos estatísticos para monitorar e controlar um processo. Isso ajuda a identificar variações e desvios no processo, bem como fornece uma base para tomada de decisões e ações de melhoria contínua.

Essas ferramentas são essenciais para ajudar a empresa a coletar dados e informações, compreender seus processos e produtos e tomar decisões baseadas em fatos e evidências. A aplicação dessas técnicas pode levar a uma melhoria contínua dos processos, aumentando a eficiência, qualidade e satisfação do cliente. As discussões acerca da qualidade se tornaram

mais frequentes com o advento da tecnologia, quando o mercado de trabalho passou a ser um ambiente dinâmico, que resultou no desenvolvimento de novos produtos e processos, alimentando a competição (MIYAKE, 2002). Quanto às abordagens, do ponto de vista clássico, a abordagem qualitativa mantém o conceito da racionalidade, planejamento do trabalho, seleção e treinamento e, acima de tudo, a cooperação entre os colaboradores e a direção. A visão moderna, no entanto, vai além. Entende que a qualidade é uma questão estratégica que pode ameaçar a própria existência de uma organização ou trazer vantagem competitiva (MOREIRA, 2016).

Esta nova competição da indústria coloca grande ênfase no desenvolvimento de produtos impulsionado por forças que surgiram em muitas indústrias ao redor do mundo nas últimas décadas, como, por exemplo: acirrada competição internacional, criação de segmentos de mercado com evolução tecnológica e clientes mais exigentes (CAMARGO *et al.*, 2000). A qualidade apresenta diversas interpretações e, por isso, "é essencial um melhor entendimento do termo, para que a qualidade possa assumir um papel estratégico" (GARVIN, 1992, p. 47).

O planejamento da qualidade significa desenvolver os produtos e processos necessários para atender às necessidades dos clientes e descrever suas características mensuráveis com o objetivo de gerenciá-los de forma satisfatória. Mesquita e Alliprandini (2003) destacam que a perfeição não existe na prática, entretanto, elencam a busca de tecnologias mais modernas e a necessidade de atender a novos padrões a cada dia que passa como importantes. Argumentam que, para melhorar continuamente, é preciso buscar constante e conscientemente a evolução. Para tanto, é necessário superar obstáculos, solucionar problemas, aprender com os erros e acertos, ensinar, compreender e compartilhar todos os conhecimentos, a fim de contribuir não só para o crescimento pessoal, mas também para o crescimento profissional e organizacional. O foco na abordagem de processo, inclui o desenvolvimento de uma visão horizontal dos sistemas de uma organização, entendendo como uma organização opera e como ela integra todas as suas atividades, agindo de forma complementar para alcançar os resultados desejados, visando a melhoria contínua e representando uma visão de que os processos podem e devem sempre ser melhorados (OROFINO, 2009).

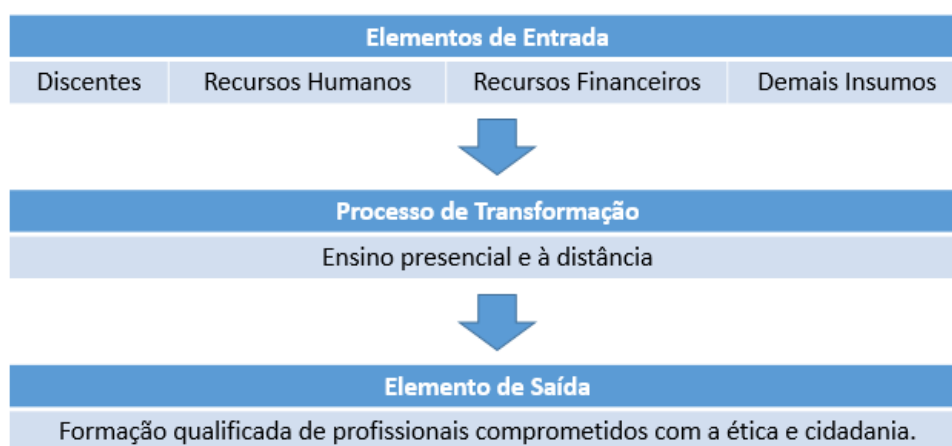
2.2 Conceitos de gestão por processos e seus desdobramentos

Os processos têm como propósito a transformação de entradas (recursos, pessoas, demandas, informações) em uma ou mais saídas, com valor econômico ou social. Uma estrutura organizacional que adota a gestão por processos consegue agrupar seus recursos e sua força

produtiva de modo que esta siga um fluxo de trabalho preestabelecido e enxuto, eliminando retrabalhos e fortalecendo a melhoria contínua. A visão por processos compreende o que precisa ser feito e como fazê-lo (BALDAM; VALLE; ROSENFELD, 2014), significa que qualquer colaborador, seja ele novo ou não, consiga ter um norte a ser seguido, descentralizando o conhecimento e o fazendo parte da organização. Melo *et al.* (2008) estendeu esse conceito, dizendo que os processos têm, além de entradas e saídas, funções temporais, espaciais, sequenciais objetivas e valores que são integrados em uma sequência lógica para construir uma estrutura capaz de entregar produtos e serviços aos clientes. Quando se quer entender os processos desenvolvidos em uma instituição, pesquisar e mapear esses processos torna-se fundamental (CUNHA, 2012). Um processo é considerado uma organização de atividades inter-relacionadas realizadas por um operador ou máquina com o objetivo de atender a uma necessidade (*Association Of Business Process Management Professionals International - ABPMP*, 2013). São inerentes a todas as organizações e seu mapeamento é importante para a visão global da organização e sua gestão efetiva (SILVA, 2002).

Tendo como base uma das atividades finalísticas de uma universidade federal o ensino de graduação, pode-se exemplificar, de forma simplificada, como processo de transformação o exposto na Figura 1.

Figura 1 – Transformação de Processo.



Fonte Da autora (2022).

Neste processo, a cadeia de valor é um instrumento estratégico, capaz de indicar o foco da organização, fazendo com que atividades irrelevantes à finalidade da organização sejam descartadas. Com o foco em seu objetivo, se ganha vantagem competitiva e é possível executar atividades de maneira mais eficaz (PORTER, 1985). Analisando a Cadeia de Valor da Universidade compreende-se que as transformações dos processos finalísticos orientam-se

pelos seguintes objetivos no exemplo proposto: manter e promover a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, produzindo e disseminando o conhecimento científico e tecnológico de alta qualidade na sociedade, contribuindo para formação do ser humano e profissional criativo, competente, crítico reflexivo e comprometido com a ética, para uma sociedade mais justa e democrática.

2.2.1. Classificação de Processos

Os processos de negócios possuem três categorias, que possibilitam a distinção entre eles e a definição dos fluxos prioritários à instituição: processos finalísticos, processos de apoio e processos de gerenciamento.

Os processos finalísticos ou primários são aqueles ligados às atividades finalísticas da instituição, geralmente indicados pela Cadeia de Valor. No âmbito da Universidade, os processos finalísticos são os que têm como objetivo direto de seu fluxo o ensino de graduação e pós-graduação, pesquisa e extensão. Como exemplos, têm-se o processo de planejamento e elaboração do calendário acadêmico e o processo de seleção/admissão de discentes. O *Business Process Management - Common Body Of Knowledge* (BPM CBOK, 2013, p. 36) caracteriza o processo primário como “um processo tipicamente interfuncional de ponta a ponta (e até interorganizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente”. Assim, estes são fluxos que relacionam diretamente a comunidade acadêmica e sociedade à sua experiência prática com serviços prestados pela instituição. Pode haver também a delegação de processos finalísticos a cada divisão/departamento do órgão, pois podem contar com missão, visão e valores próprios, bem como o desenho de uma cadeia de valor que esboce as ações da unidade. Nesses casos, um processo pode ser considerado finalístico a uma unidade, mas como apoio à instituição como um todo. Isso ocorre principalmente em órgãos dotados de estruturas complexas, com grande contingente de colaboradores e atividades finalísticas. Ocorre também com frequência na transição entre a estrutura organizacional vertical para a estrutura de processos horizontais.

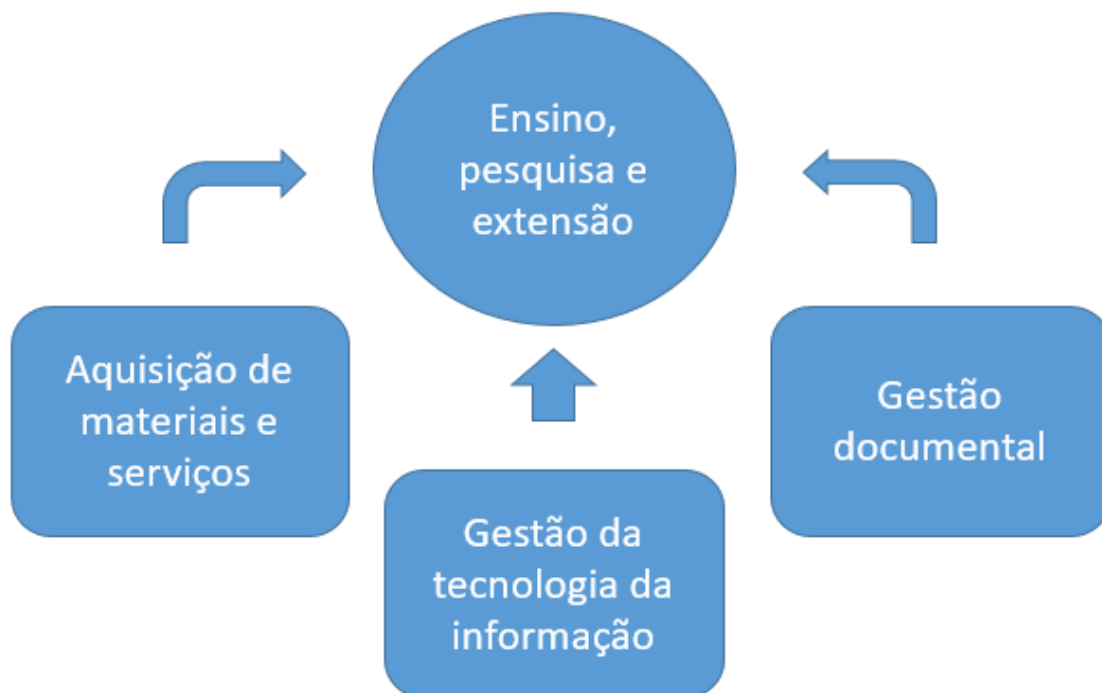
Já os processos de apoio, ou de suporte, são aqueles que atuam como suporte a outros processos. Diferentemente dos processos finalísticos, estes agregam valor a outros processos e não diretamente à comunidade acadêmica/sociedade.

Segundo o BPM CBOOK (2013, p. 37):

Apesar de estarem associados a áreas funcionais, frequentemente são interfuncionais. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor para os clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.

A esquematização abaixo ilustra como os processos de suporte existem dentro de uma instituição de ensino, realizar ações como a gestão da tecnologia da informação não é a razão pela qual a universidade existe. Ainda assim, para que o ensino, pesquisa e extensão sejam prestados efetivamente, atividades como a administração, suporte e infraestrutura de redes de computadores e instalação e o desenvolvimento/manutenção de sistemas de informação são fundamentais para que o objetivo fim seja realizado com excelência.

Figura 2 – Processo de Suporte.



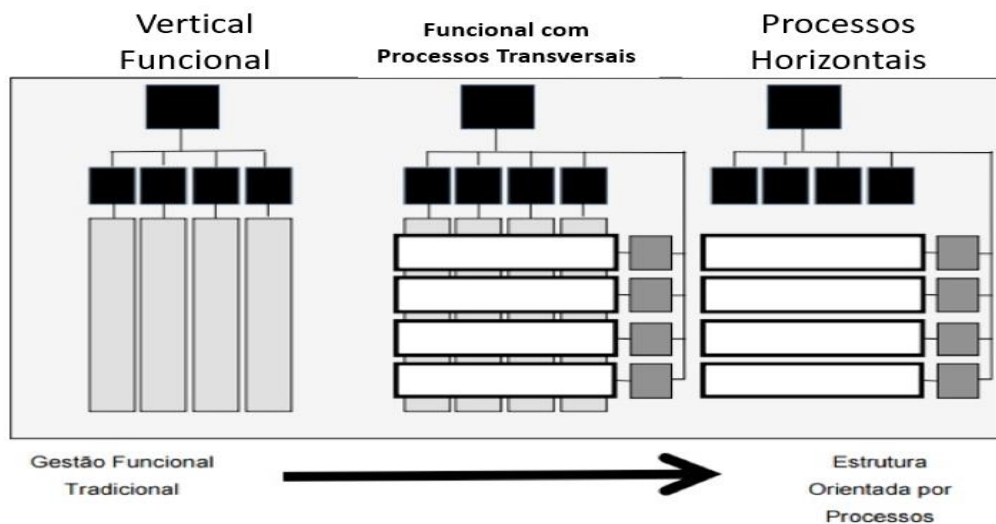
Fonte: Da autora (2022).

Por fim, os processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente à comunidade acadêmica/sociedade, mas são necessários para assegurar que a área/divisão atue em conformidade com seus objetivos e metas de desempenho. Logo, os processos de gerenciamento medem, monitoram e controlam as atividades, a fim de administrar o presente e o futuro da instituição (BPM CBOOK, 2013).

2.2.2 Adoção do Método por Processos

Em uma estrutura organizacional tradicional, aquela orientada por departamentos, divisões ou áreas, são formados os chamados “silos”. Os silos ocorrem quando uma instituição não consegue organizar seus processos de forma integrada para atingir a finalidade da mesma. Segundo o BPM CBOK (2013), essas divisões departamentais são administradas por “gestores funcionais”, tradicionalmente expressas por um organograma. Os silos podem causar transtornos e ineficiência nos processos de trabalho, pois prejudica a interatividade e a comunicação na instituição. Nesse contexto, cada divisão, área ou departamento se preocupa apenas em executar as tarefas a ela designadas, sem atenção ao processo como um todo. Logo, as possíveis contribuições dos colaboradores para o funcionamento do fluxo de trabalho ficam escassas e a implantação de uma cultura organizacional sólida é dificultosa. A adoção da metodologia de processos não significa necessariamente a extinção das divisões em áreas ou departamentos, embora esse seja seu destino final, mas leva a uma interação dinâmica entre esses agentes. A Figura 3 demonstra a passagem da estrutura vertical funcional para a estrutura orientada por processos.

Figura 3 – Passagem para estrutura por processos.



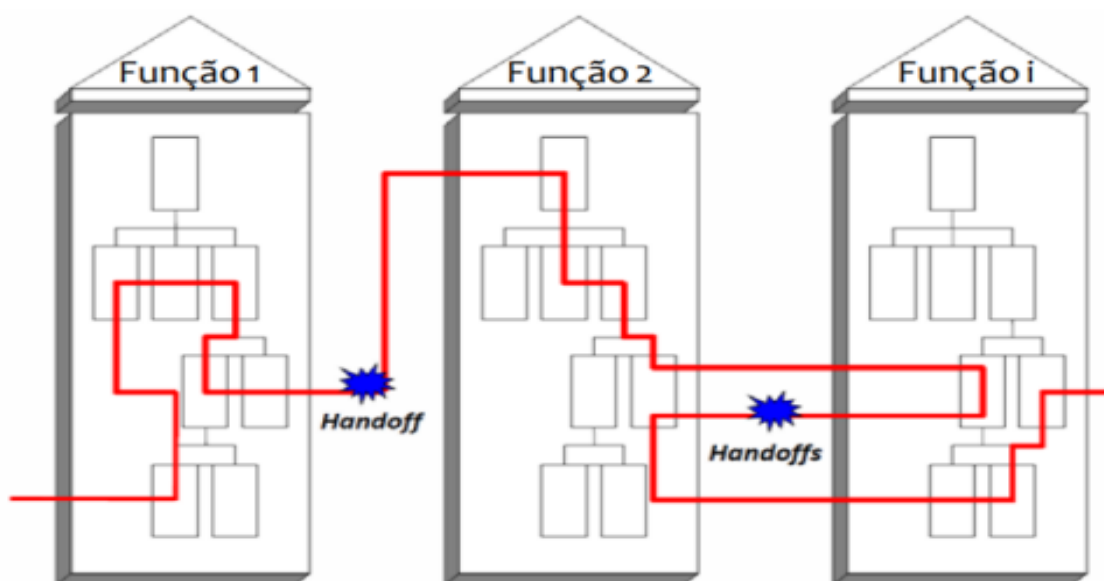
Fonte: Casllanelli (2016), adaptado de Paim *et al.* (2009).

2.2.3 Handoffs

Na estrutura tradicional, que conta com o gerenciamento fragmentado em cada um de seus departamentos ou áreas, a tomada de decisão também acaba restrita ao âmbito de atuação de cada divisão. Dessa forma, à medida que o processo percorre cada uma das divisões/áreas da organização, ocorrem rupturas e “vácuos” de gerenciamento e comunicação na passagem do

processo entre essas áreas funcionais, que são chamados de *handoffs* (BPM CBOK, 2013). De acordo com a ABPMP (2013), os *handoffs* são pontos em um processo onde há mudança ou transferência funcional de informações de um agente para o outro. Podendo gerar fragmentos que devem ser analisados com cuidado, pois tornam o processo vulnerável a gargalos, ao fornecer os serviços e informações, gerando um desperdício de tempo. Em essência, as atividades de *handoffs* transferem a ordem do processo para outra função ou departamento (MÜCKENBERG et al., 2013). Quanto menor o número de *handoffs*, ou seja, transferência do processo de uma área funcional para outra, menor a vulnerabilidade a erros e desconexões. Assim, ao focalizar em um gerenciamento horizontal e interfuncional, consegue-se eliminar falhas e harmonizar as operações.

Figura 4 – *Handoffs*.



Fonte: BOM CBOK (2013).

2.2.4 Business Process Management

O *BPM* é um sistema que promove a alteração do foco da instituição a partir da transformação de ações isoladas em projetos de melhoria que contemplem todo o órgão, por meio de uma cadeia produtiva processual. Entende-se que uma instituição orientada por processos é uma instituição consciente de sua missão e, conhecendo sua sequência de trabalho, a analisa e busca aperfeiçoar seu desempenho. Isto posto, o *BPM* é uma iniciativa de

modernização que possibilita o avanço da qualidade e da melhoria contínua dos processos, de maneira integrada. O BPM é considerado como um processo de otimização dos processos, uma transformação. Possibilitando novos paradigmas, mudando a forma de pensar atual. É o valor que os clientes e a sociedade veem no produto. De acordo com a ABPMP (2013), novas formas de aplicar abordagens estão sendo expressas usando o BPM: métodos, práticas, ferramentas e estruturas para criar novos métodos e abordagens. BPM é um modelo com uma visão holística de organizar que reúne todos os aspectos de um negócio e define sua estrutura, tornando os trabalhadores motivados e proficientes, fatores que são essenciais para o sucesso de um projeto, tornando-se uma tecnologia que oferece melhores produtos e serviços aos clientes.

Para que seja efetivamente implantado, o BPM requer que a instituição adquira resiliência operacional. Para isso, a cultura e as atitudes de seus colaboradores devem ser direcionadas à melhoria dos processos para o alcance eficiente de sua missão. Desta forma, conhecendo seus objetivos, o órgão passa a adquirir independência perante os interesses privados, individuais ou de grupos específicos. O BPM, por padronizar as tarefas e tomadas de decisão, contribui para a neutralidade da instituição e isenção de valoração unilateral em casos de conflitos de interesses, dado que já existem análises predeterminadas dos fluxos de trabalho. A partir da divulgação do Modelo e Notação de Processos de Negócios (BPMN), é possível que a população tome conhecimento sobre os procedimentos utilizados para prestação dos serviços, o que gera maior aproximação e abertura para sugestões de melhoria. Através de símbolos e convenções, o BPMN permite descrever de maneira clara e concisa os processos da empresa, auxiliando na comunicação entre departamentos e equipes. O uso do BPMN traz benefícios como melhorar a comunicação, otimizar os processos existentes, facilitar a implementação de sistemas de informações gerenciais e garantir a conformidade com regulamentações e normas.

As práticas de BPM utilizadas fazem com que os princípios de orientação por processos e gestão visual sejam práticas já institucionalizadas de melhoria contínua. As instituições são as responsáveis por reunir atividades integradas com o objetivo de projetar, produzir, entregar e sustentar seus serviços. Todo processo deve ter, no mínimo, entrada, processamento e saída. Os produtos mais típicos da saída são bens, serviços e informações.

As características e funcionalidades do BPM estão descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - BPM como ferramenta de melhoria da eficiência administrativa.

Característica	Funcionalidade do BPM
Concentração das atividades e dos serviços públicos à efetividade do bem comum	“O gerenciamento intencional dos cria práticas de negócio mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis, e que, em última análise, oferecem maior retorno às partes interessadas” (BPM CBOK, 2013, p. 19).
Transparência	As metodologias BPM permitem às partes interessadas “uma base de comparação em termos de tempo, custo, capacidade e qualidade com outros provedores internos e externos. Se todo o trabalho permanece interno à instituição, a visão proporcionada pela metodologia permite comparar cada componente do processo com uma linha-base para obter maior visibilidade e transparência nas operações e na forma como os serviços são construídos e entregues” (BPM CBOK, 2013, p. 35).
Eficácia	“Ao incorporar técnicas de BPM (por exemplo, dar poder aos que estão mais próximos à experiência do cliente) e novas tecnologias, os negócios podem se tornar mais sensíveis às mudanças de demanda do mercado. BPM promove, cada vez mais, hábitos de trabalho eficazes e não apenas padroniza processos para aumentar a eficiência” (BPM CBOK, 2013, p. 31). A disciplina de BPM também auxilia no “estabelecimento de princípios e práticas que permitem às instituições serem mais eficientes e eficazes na execução de seus processos de negócio” (BPM CBOK, 2013, p. 43).
Desburocratização	O BPM prevê que sempre que possível o fluxo de trabalho deve ser simplificado. Portanto, “ao dedicar atenção ao básico e permanecer centrado na missão da organização, as operações de complexidade desnecessária que aumentam os custos de operações e diminuem o tempo de resposta da instituição são minimizadas, tornando mais difícil a transformação ou reinvenção do negócio em uma época que exige mudanças rápidas” (BPM CBOK, 2013, p. 169).
Busca pela qualidade	“Quando desvios no desempenho do processo são identificados, a análise de processos permite fundamentar decisões sobre ações corretivas ou elaboração de uma proposta para mudança do processo. Problemas de desempenho podem se manifestar de várias formas, por exemplo, qualidade não aceitável do produto ou serviço, ou não cumprimento de requisitos regulatórios de processos. Quando surgem problemas de desempenho, a análise de processos pode ajudar na identificação das causas-raiz” (BPM CBOK, 2013, p. 108).

Fonte: BPM CBOK (2013).

Gonzalez (2006) apontou que o processo de melhoria contínua é afetado por fatores externos e pressões. Ele disse que este é um processo cíclico e abrangente e seu objetivo é consolidar-se por meio de uma estrutura interna capaz de atender tanto às expectativas externas

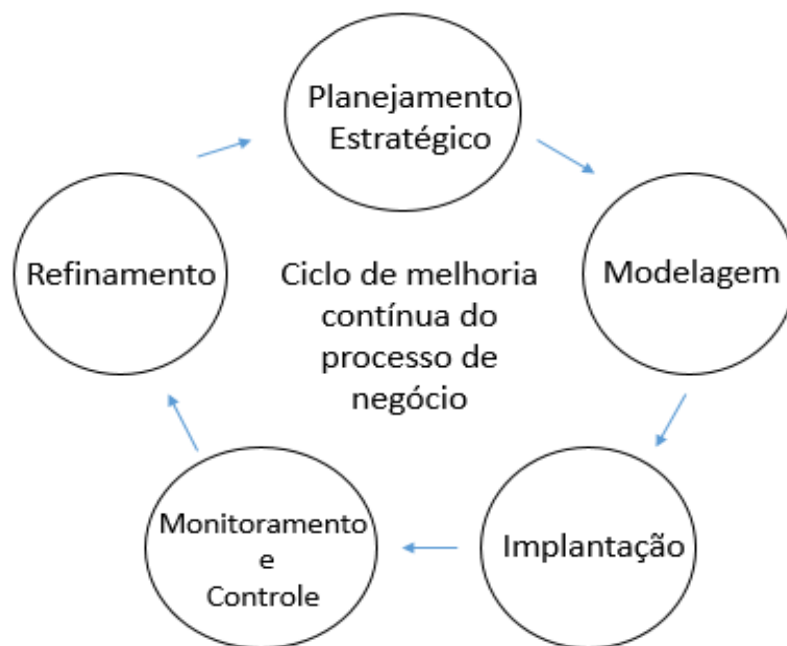
quanto eliminar os procedimentos opostos ao desenvolvimento dos negócios. A melhoria de processos de negócio (*Business Process Improvement - BPI*) consiste em iniciativas ou projetos com a finalidade de promover a melhoria do desempenho dos processos. Para isso, são aplicadas metodologias e abordagens disciplinadas, capazes de contribuir para que os processos permaneçam voltados aos objetivos da instituição. Para a consecução da melhoria, é possível utilizar a metodologia Kaizen, que deriva das palavras japonesas “Kai” (mudança) e “Zen” (melhor). Assim, o termo Kaizen significa melhoria contínua. O sistema envolve todos os colaboradores da instituição, que despendem esforços para eliminar desperdícios e implantar soluções econômicas. O Kaizen pode ser aplicado em todo o processo produtivo em que há um conjunto de atividades inter-relacionadas. O Kaizen também prevê que sejam priorizadas as estruturas que atuam diretamente na criação de valor à instituição. No caso das empresas, essa prática pode ser exemplificada pelo foco nos processos operacionais conhecidos como “chão de fábrica”.

Destaca-se também que a estratégia utilizada pela metodologia Kaizen é econômica e barata, uma vez que gera melhoria da eficiência dos processos sem que haja o dispêndio de recursos significativos, como ilustrado na figura 4, faz parte do ciclo de melhoria contínua do processo de negócio: Planejamento Estratégico, Modelagem dos processos, Implantação dos Processos, Monitoramento e Controle e o Refinamento.

Dentro das práticas de BPM, o gerenciamento dos processos ocorre através de um ciclo contínuo. O conjunto de práticas de modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos segue a premissa de continuidade, ou seja, um ciclo de retroalimentação com a finalidade de certificar que os processos estejam alinhados com a estratégia organizacional. No Guia BPM CBOK (2013) afirma-se que a modelagem é um conjunto de atividades relacionadas. Modelagem é a prática de criar representações de processos de negócios atuais ou propostos. A modelagem visa fornecer uma representação completa e precisa, considerando o nível de detalhe e o tipo específico de modelo. Para criar um modelo de processo, deve-se escolher uma metodologia e técnica para levantamento do estado atual. Em seguida, eles devem criar diagramas que descrevem o comportamento de um processo e atendam a certos requisitos, como durabilidade, custo, desempenho e qualidade. Esse processo é denominado modelagem de processos e é uma tentativa de atingir determinados objetivos (VALLE; OLIVEIRA, et al., 2013). Visualizar o estado operacional ideal requer uma análise objetiva e modelagem dos processos de negócios. Subsequentemente, esses dados servem como base para o “como é” (as is), uma visão otimista do que deveria ser (should be),

até que a organização finalmente atinja o estado modelado (to be). A padronização de processos é importante quando se discute o uso de BPM na gestão pública. O trabalho do servidor envolve burocracia e tarefas rotineiras. Por meio do uso do BPM, torna-se um braço direto de trabalho da administração pública, permitindo, assim, que os processos fluam de forma semelhante, resultando em mais eficiência e eficácia das atividades.

Figura 5 – Ciclo de Melhoria Contínua do Processo de Negócio.



Fonte: Da autora (2023).

3. GESTÃO POR PROCESOS APLICADAS AO SETOR PÚBLICO

A Emenda Constitucional 19/1998 (BRASIL, 1998) passou a incorporar na administração pública, além dos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, o princípio da eficiência. Este último princípio, citado pelo artigo 37 da CF/88, possui como característica a concentração das atividades e dos serviços públicos na efetividade do bem comum, além da atenção dos gestores à imparcialidade, neutralidade, transparência, participação e aproximação dos serviços públicos da população, eficácia, desburocratização e busca da qualidade (MORAES, 2013). O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, criou em 1999 o Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), com o foco em atender às necessidades dos cidadãos e da sociedade, em vez de procedimentos burocráticos internos. Desde então, foram realizadas pesquisas de satisfação dos usuários, padrões de atendimento e serviços ao cidadão. Entre 1999 e 2004, o PQSP buscou implementar uma gestão pública

participativa, transparente e voltada para resultados, as mudanças centrais foram culturais e gerenciais, visando mudar atitudes e estabelecer novos referenciais de gestão pública.

Em 2005, o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2009, p. 1). Segundo o Documento de Referência (2009, p. 10), “o GESPÚBLICA é uma política pública [...] formulada para a gestão, que está alicerçada em um modelo de gestão pública singular que incorpora à dimensão técnica, própria da administração, a dimensão social, até então, restrita à dimensão política.” O programa segue um Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP recomendado para instituições públicas que desejam aprimorar sua gestão. Este modelo de gestão é composto por diretrizes expressas em seus critérios de excelência de gestão (liderança, estratégias, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados), ferramentas para aplicação e práticas implementadas com sucesso. O esforço contínuo de aperfeiçoamento e reinvenção do GesPública é necessário para atender às demandas da sociedade e dar continuidade ao MEGP.

De acordo com o GesPública (2011), ao focar no cidadão (por meio da Carta de Serviços), o setor público tem que modelar, automatizar e gerenciar seus processos, para que eles tenham melhor qualidade e para que se tenha controle sobre os mesmos. Os processos são o que determinam como as decisões são tomadas para transformar os valores de entrada em resultados para o cliente/cidadão. A fim de melhorar constantemente a eficiência, os gestores das instituições públicas buscam encontrar maneiras de melhorar as operações. Os avanços tecnológicos modificaram as formas como as sociedades se relacionam, exigindo instalações mais avançadas e contam com usuários mais exigentes. Conseqüentemente, as organizações públicas devem se adaptar às novas tecnologias ajustando seus processos internos e/ou externos. O governo brasileiro implantou um novo relacionamento com a sociedade e a gestão pública graças à Estratégia de Governança Digital (EGD). A estratégia incluiu desburocratização, transparência, melhoria de processos e acesso à informação, modernização do Estado e melhoria da qualidade dos serviços. Muitos esforços foram feitos até 2016, mas a EGD ganhou um novo foco com a governança digital.

O controle da qualidade na administração pública inclui necessariamente a supervisão e monitoramento no cotidiano das instituições, manutenção das prestações de serviços, objetivando demonstrar que as atividades estão sendo realizadas conforme o planejado e que a parte do atendimento esteja seguindo os parâmetros pré-determinados para cada atividade. As instituições públicas brasileiras têm procurado adotar os novos modelos de gestão aplicados em

empresas privadas no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços (CUNHA, 2012). Dessa forma, na administração pública, os novos sistemas e as demandas da sociedade por maior transparência e qualidade na prestação de serviços têm levado a uma maior atenção à otimização de seus processos (CATELLI; SANTOS, 2004). O maior desafio para os gestores públicos não é econômico ou social, mas gerencial. Quanto mais escasso o recurso e maior a necessidade social, mais importante é a gestão. Para isso, há a necessidade da gestão por processos como forma de gerar produtos ou serviços que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos usuários e demais partes interessadas (KANAANE; FILHO; FERREIRA, 2010). Então, se torna fundamental registrar, padronizar e preservar o conhecimento histórico por meio da modelagem de processos. Isso ajuda as instituições públicas a fazerem a transição, por meio de mudanças, e a melhorarem suas operações, mantendo-se alinhadas com seu plano estratégico. Também incentiva as mesmas a continuarem existindo por meio da padronização do conhecimento passado (VALLE OLIVEIRA *et al.*, 2013), padronizando seus processos e documentos com base na definição de conformidade. A gestão por processos visa desobstruir os gargalos da administração pública, ou seja, os processos burocráticos de determinadas ações, nos quais a administração pode falhar. Como cada departamento é responsável por uma atividade, quando há transferência de documentos físicos entre eles, por exemplo, esses documentos podem ser perdidos ou pode-se pular alguma etapa, por falta de controle. A proposta do BPM é justamente sistematizar a sequência de ações para que cada responsável possa realizar as etapas conforme a necessidade no momento correto, melhorando o fluxo de informação do setor público.

Existem muitas perguntas sobre como tornar os processos em uma organização pública consistentes e eficientes: como monitorar o desempenho e os custos, como melhorar os processos, como garantir que as mudanças nos processos sejam implementadas adequadamente. Em resposta a essas questões, a Gestão por Processos foi adicionada às agendas dos gestores do sistema público no Brasil. A incorporação da Gestão por Processos é resultado da pressão por modernização e desburocratização do setor público, bem como pela criação de níveis hierárquicos e diferentes instâncias de administração. Ela também permite maior padronização e simplificação de procedimentos para melhor atender o Cidadão/Consumidor/Cliente, reduzir custos, mais eficiência, transparência, minimizar erros e retrabalhos. A automação de processos manuais tornou-se necessária e obrigatória, levando as organizações públicas a buscarem estabelecer e demonstrar processos eficientes e de alta qualidade. Portanto, não há dúvida de que o país precisa de uma organização mais madura em gestão por processos para seu próprio

desenvolvimento econômico e social. A excelência na estratégia operacional alinhada pela gestão por processos (percebidos ou não) podem resultar em um novo produto ou serviço público melhor (ELO GROUP, 2012). Considerando as mudanças no cenário do setor público, é fundamental que as instituições direcionem esforços à implantação de novas metodologias capazes maximizarem a eficiência de suas instituições. Necessário também que os gestores alcancem para além dos limites dos escassos recursos orçados, e aperfeiçoem a aplicação desses recursos em políticas que atendam efetivamente às necessidades da sociedade (CATELLI; SANTOS, 2004).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar as ferramentas da qualidade e como esta se desenvolveu, desde a era industrial até o modelo mais atual, com ênfase na modelagem de processos. As instituições que prestam qualquer tipo de serviço se comprometem a coordenar suas operações, por meio de instrumentos de controle e coordenação que se relacionam ao modo como os recursos são disponibilizados e à forma de como as atividades são geridas no dia-a-dia. As vantagens para a implementação de uma arquitetura de processos administrativos são: melhorar a gestão organizacional, melhorar os fluxos de informações, padronizar procedimentos com base na definição de conformidade, reduzir o tempo de implementação e o retrabalho e padronização do trabalho desenvolvido. Na presente discussão, tornou-se evidente a necessidade de um sistema de qualidade nos órgãos públicos, para a gestão do conhecimento e melhoria de acesso para o cidadão/consumidor. O BPM, como forma de mapear e elaborar os processos, se torna eficaz para satisfazer as demandas das instituições públicas, principalmente para cumprir a urgência em um sistema gerencial que atenda aos princípios da eficácia, eficiência e efetividade da administração.

Observou-se, no desenvolvimento deste trabalho, que as bibliografias relacionadas à gestão de processos na esfera pública são bem escassas, sendo a maior parte do material encontrado voltados ao setor privado. Propõe-se que novos estudos sejam desenvolvidos, buscando descrever as ferramentas da qualidade adotadas no setor público, com ênfase no mapeamento de processos como instrumento de melhoria. O presente trabalho, além de gerar conteúdo para futuros pesquisadores, busca contribuir para a reflexão em torno das possibilidades de adoção da gestão de processos no setor público

5. REFERÊNCIAS

- ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)** - Versão 3.0. Brasília: Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013. Disponível em: https://cppo.ufop.br/sites/cppo/files/processos/mapeamento_de_processos/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf. Acesso em: 11 fev. 2023.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFIELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios – BMP: Uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BRASIL. Decreto nº 8539, de 08 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 08 out. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 11 fev. 2023.
- _____. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (MP). **Guia de gestão de processos de governo: áreas de integração para governo eletrônico: arquitetura e-PING de interoperabilidade**, Maio 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/620>. Acesso em: 11 fev. 2023.
- CAMPOS, E. R. **Metodologia de gestão por processos**. Campinas: Unicamp, 2003.
- CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999.
- CASTELLANELLI, C. A. Gestão por processos nas organizações públicas: aplicação de um modelo em uma instituição federal de ensino superior. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 27, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n27/16372710.html>. Acesso em: 11 fev. 2023.
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423-450, 2004. Disponível em: [file:///D:/Downloads/admin,+Calli e Santos.pdf](file:///D:/Downloads/admin,+Calli+e+Santos.pdf). Acesso em: 11 fev. 2023.
- CHANG, J. **Business Process Management Systems**. New York: Auerbach Publications, 2006.
- CONTADOR, J. C. *et al.* Gestão do conhecimento aplicada à gestão por processos: identificação de funcionalidades requeridas às soluções de Business Process Management System (BPMS). **RAI-Revista de Administração de Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2005. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79044>. Acesso em: 11 fev. 2023.
- CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2015.
- CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC**. 2012. 66 f. Monografia (Especialização em Gestão

Universitária) – Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/4191>. Acesso em: 11 fev. 2023.

ELO GROUP. Pessoa jurídica. **Coletânea ELO Group de ideias e tendências em BPM**. [S. l.: s. n.], 2012.

ESCRITÓRIO DE PROJETOS E PROCESSOS – EPP/ UFMT. **Manual de Gestão de Processos**. Cuiabá/MT, 2017.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGwmhwD84zYf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 fev. 2023.

_____, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000b. <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGwmhwD84zYf/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 11 fev. 2023.

_____, J. E. L. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000c. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/493_goncalves_2000b.pdf. Acesso em: 11 fev. 2023.

GONZALES, R. V. D. **Análise exploratória da prática da melhoria contínua em empresas fornecedoras do setor automobilístico e de bens de capital certificadas pela norma ISO 9001:2000**. 2006. 213 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas e da Terra) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3481>. Acesso em: 11 fev. 2023.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

JURAN, J. M. **Juran planejando para a qualidade**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

_____, J. M.; GRAYNA, F. M. **Quality control handbook**. New York: McGraw-Hill, 1974.

KANAANE, R.; FIEL FILHO, A.; FERREIRA, M. D. G. **Gestão Pública: Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

MARSHALL JÚNIOR, I. *et al.* **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MELO, C. H. P. *et al.* **ISSO 9001:2000**: Sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. São Paulo: Atlas, 2008.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. Competências essenciais para melhoria contínua na produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 10, n. 1, p. 17-33, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/Bc8grvx5MYmWkMbqCkVXWWq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 fev. 2023.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **GesPública – Carta de Serviços ao Cidadão**, 2020. Disponível em: <http://www.governoeletronico.gov.br/anexos/apresentacao-carta-de-servicos-aocidadao/download>. Acesso em: 11 fev. 2023.

MIYAKE, D. Melhorando o processo: seis sigma e sistema de produção Lean. In: ROTONDARO *e al.* **Seis Sigma – Estratégia Gerencial para a melhoria de processos, produtos e serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, A. **Direito Constitucional**. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, E. A. L. **Administração Geral e Pública para Concursos**. Bahia: Juspodivm, 2016.

MOREJÓN, M. A. G. **A implementação do processo de qualidade ISO 9000 em empresas educacionais**. 2005. 331 f. Tese (Doutorado em História Econômica) – Departamento de História da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://silo.tips/download/a-implantacao-do-processo-de-qualidade-iso-9000-em-empresas-educacionais>. Acesso em: 11 fev. 2023.

MÜCKENBERGER, E. *et al.* Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Production**, v. 23, n. 1, p. 637-651, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/prod/v23n3/aop_t6_0007_0565.pdf. Acesso em: 11 fev. 2023.

NETO, R. M. S., *et al.* Aplicação das sete ferramentas da qualidade em uma fábrica de blocos standard de gesso. In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2017, Joinville. **Anais...** Joinville, 2017.

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

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SUGO, A. I. O método Deming de administração: W. Edwards Deming, o gênio americano que revitalizou a indústria japonesa. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 89-90, 1989. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38879>. Acesso em: 11 fev. 2023.

VALLE, R. *et al.* **Análise e modelagem de processos de negócio Foco na Notação BOMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2013.

WOOD JÚNIOR, T. Fordismo, Toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 4, p. 6-18, 1992. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38456>. Acesso em: 11 fev. 2023.

YANG, B.; WATKINS, K.; MARSICK, V. J. The construct of the learning organization: dimensions, measurement and validation. **Human resource development quarterly**, Florida, v. 15, n. 1, p. 31-55, 2004. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.1086?casa_token=817P0LqY3jUAAAAA:rDvkOZIIFWskgnTpLaAsE9gfJXT-Uk1OPPqBhHh0GfpXaQjzv_fF7MwepZcOGn7r9m2OueAEeqZ16Q. Acesso em: 11 fev. 2023.