



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

LUÍZ FERNANDO SANTOS

**PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE A GESTÃO POR PROCESSOS
E SUAS PRÁTICAS: UM *SURVEY* DESCRITIVO APLICADO NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE SAÚDE DE CARUARU-PE**

Caruaru
2025

LUÍZ FERNANDO SANTOS

**PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE A GESTÃO POR PROCESSOS
E SUAS PRÁTICAS: UM SURVEY DESCRITIVO APLICADO NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE SAÚDE DE CARUARU-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, do Campus do Agreste, da Universidade Federal de Pernambuco, na modalidade monografia, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Operações.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Tiago Peixoto Gonçalves.

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Santos, Luiz Fernando.

Percepção de servidores públicos sobre a Gestão por Processos e suas práticas: Um survey descritivo aplicado na Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE / Luiz Fernando Santos. - Caruaru, 2025.

104 : il., tab.

Orientador(a): Anderson Tiago Peixoto Gonçalves

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Processos. 2. Gestão Por Processos. 3. Mapeamento de Processos. 4. Serviço Público. I. Gonçalves, Anderson Tiago Peixoto. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

LUÍZ FERNANDO SANTOS

**PERCEPÇÃO DE SERVIDORES PÚBLICOS SOBRE A GESTÃO POR PROCESSOS
E SUAS PRÁTICAS: UM SURVEY DESCRITIVO APLICADO NA SECRETARIA
MUNICIPAL DE SAÚDE DE CARUARU-PE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Graduação em
Administração, do Campus do Agreste, da
Universidade Federal de Pernambuco, na modalidade
monografia, como requisito parcial à obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 21/08/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Anderson Tiago Peixoto Gonçalves (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

Prof.^a Dr.^a Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

Prof. MSc. José Cícero de Castro (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder a dádiva da vida, por ter me dado forças nos momentos difíceis e por colocar em meu caminho pessoas incríveis que foram essenciais para o meu crescimento pessoal e profissional.

Aos meus pais, Manoel Cícero Santos e Josefa Cícera Mendes dos Santos, minha eterna gratidão. Tenho imenso orgulho e admiração pela forma responsável e determinada com que lutaram para criar seus filhos com tanto amor e dedicação. Ao meu irmão Maéverton, meu muito obrigado por sempre estar ao meu lado, acreditando nas minhas escolhas e me apoiando incondicionalmente.

À minha noiva, Tainah Samarah, minha companheira de todos os dias, agradeço pelo carinho, pelo incentivo e por me acolher nos momentos de cansaço e insegurança. Tatá, obrigada por compartilhar comigo cada conquista, cada desafio e cada sonho. Te amo muito.

Aos professores que fizeram parte da minha trajetória no campus da UFPE – CAA, agradeço pelos ensinamentos, pelo comprometimento e pela dedicação em contribuir com a minha formação acadêmica, humana e profissional.

Ao meu orientador e professor, Dr. Anderson Tiago, expresso minha profunda gratidão pela confiança, orientação e apoio durante toda a realização deste trabalho. Sua disponibilidade, paciência e incentivo foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Muito obrigado por ser um verdadeiro guia nessa jornada.

Ao meu amigo Thiago Manoel, meu parceiro de caminhada, agradeço por todo o apoio, pelas conversas, pelas ideias compartilhadas e por estar sempre disposto a ajudar, mesmo nos momentos mais desafiadores.

E, por fim, a todos os amigos que, de alguma forma, fizeram parte dessa trajetória, o meu sincero agradecimento. A presença, o apoio e o carinho de vocês foram indispensáveis nessa conquista. Muito obrigado!

RESUMO

Este estudo tem como objetivo verificar a percepção dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE sobre a Gestão por Processos e suas práticas. Para tanto, buscou-se compreender o nível de conhecimento dos servidores em relação a Processos, Mapeamento de Processos e Gestão por Processos; identificar os principais desafios em relação à adoção de práticas de Gestão por Processos na Secretaria; e, por fim, propor um modelo de Mapeamento de Processo que atenda às necessidades da Secretaria, visando melhorias na execução de suas atividades. A pesquisa é classificada como aplicada, quantitativa, descritiva e do tipo survey descritivo. Na coleta de dados utilizou-se um questionário aplicado aos servidores do órgão, e na análise dos dados, adotou-se a técnica de estatística descritiva. Os principais resultados mostram que a maioria dos servidores considera os processos internos claros e bem definidos, embora grande parte nunca tenha participado de treinamentos e programas de capacitação sobre Mapeamento e Gestão por Processos. Observou-se também que os servidores reconhecem os benefícios da Gestão por Processos e suas práticas para a melhoria da execução das atividades, mas enfrentam desafios como possível falta de autonomia para decisões, a dependência de autorização hierárquica e possível resistência frente a mudanças. Como proposta do estudo, foi sugerido um modelo de Mapeamento de Processo, utilizando o fluxograma como técnica principal, tendo como exemplo, o processo de Liberação de Estágios Curriculares, visando à padronização, melhor visualização e maior eficiência na execução das suas atividades. Assim, concluiu-se que a adoção de práticas de Gestão por Processos poderia contribuir significativamente para o aprimoramento da gestão na referida Secretaria de Saúde.

Palavras-chave: Processos; Gestão Por Processos; Mapeamento de Processos; Serviço Público.

ABSTRACT

This study aims to assess the perception of public servants from the Municipal Health Department of Caruaru-PE regarding Process Management and its practices. The objectives were to understand the level of knowledge of these servants about Processes, Process Mapping, and Process Management; to identify the main challenges in adopting Process Management practices within the Department; and, finally, to propose a Process Mapping model that meets its needs, aiming to improve the execution of activities. The research is classified as applied, quantitative, descriptive, and of the descriptive survey type. Data collection was carried out through a questionnaire administered to the Department's staff, and data analysis employed descriptive statistics. The main results indicate that most servants consider the internal processes clear and well-defined, although many have never participated in training or capacity-building programs on Process Mapping and Process Management. The findings also show that the servants recognize the benefits of Process Management and its practices for improving task execution but face challenges such as limited decision-making autonomy, dependence on hierarchical authorization, and potential resistance to change. As a proposal, the study suggests a Process Mapping model using a flowchart as the main technique, exemplified by the process of Authorizing Curricular Internships, aiming for standardization, improved visualization, and greater efficiency in carrying out activities. It is concluded that the adoption of Process Management practices could significantly contribute to enhancing management in the Municipal Health Department.

Keywords: Processes; Business Process Management; Process Mapping; Public Service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Representação de um Processo	20
Figura 2	Gestão por Processos	25
Figura 3	Representação das etapas da Metodologia de Gestão por Processos	26
Figura 4	Macroprocessos, processos e subprocessos em unidades de informação	32
Figura 5	Fluxograma vertical	35
Figura 6	Fluxograma Horizontal Descritivo	37
Figura 7	Demonstração de Fluxograma de Colunas	39
Figura 8	Exemplo de Desenvolvimento de Produto utilizando o EPC	43
Figura 9	Elementos do BPMN	45
Figura 10	Demonstração de modelagem BPMN	46
Figura 11	Organograma da Prefeitura de Caruaru	49
Figura 12	Etapas da Pesquisa	53
Figura 13	Delineamento Metodológico	54
Figura 14	Processo de Liberação de Estágios Curriculares na SMS	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Atributos do Processo	22
Quadro 2	Classificação dos Processos	23
Quadro 3	Práticas de BPM padronizadas e suas definições	27
Quadro 4	Elementos do diagrama fluxograma vertical	34
Quadro 5	Diagramas fluxograma descritivo e de colunas	36
Quadro 6	Representação do Diagrama SIPOC	40
Quadro 7	Elementos da notação EPC	41
Quadro 8	Categorias e elementos no BPMN	44
Quadro 9	Objetivos específicos e os principais resultados	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Gênero dos respondentes	55
Tabela 2	Faixa etária dos respondentes	55
Tabela 3	Nível de escolaridade dos respondentes	56
Tabela 4	Área de formação dos respondentes	56
Tabela 5	Tempo de trabalho dos respondentes	57
Tabela 6	Cargo dos respondentes	57
Tabela 7	Caso utilize alguma ferramenta de Mapeamento de Processos, há quanto tempo você a(s) utiliza?	68
Tabela 8	Quais destas práticas de Gestão por Processos você conhece?	69
Tabela 9	Quais destas práticas de Gestão por Processos você usa ou já usou no seu trabalho?	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	As atividades executadas na Secretaria de Saúde são claras e bem definidas?	58
Gráfico 2	É necessária a execução de atividades em excesso para concluir um determinado processo?	59
Gráfico 3	Há excesso de burocracia na execução de atividades simples?	59
Gráfico 4	Há desperdício de tempo na execução de atividades rotineiras?	60
Gráfico 5	Você conhece as atividades executadas em outros setores/departamentos da Secretaria de Saúde?	60
Gráfico 6	O seu setor/departamento costuma repetir atividades executadas por outros setores/departamentos?	61
Gráfico 7	Há dificuldades para executar atividades relacionadas ao seu cargo/função devido à ausência de processos claros e bem definidos?	61
Gráfico 8	Há dificuldades para ensinar novos colegas de trabalho sobre as atividades que executarão no seu setor/departamento por não ter processos claros e bem definidos?	62
Gráfico 9	A simplificação de processos poderia impactar positivamente na execução das atividades da Secretaria de Saúde?	62
Gráfico 10	Mapear os processos da Secretaria de Saúde influenciaria positivamente na execução das atividades?	63
Gráfico 11	Ter processos mapeados, ajudaria novos servidores a se adaptarem de maneira mais rápida ao seu setor/departamento?	64
Gráfico 12	A Secretaria de Saúde oferece treinamentos ou programas de capacitação sobre Mapeamentos de Processos para os servidores?	64
Gráfico 13	Você costuma participar destes treinamentos ou programas de capacitação oferecidos pela Secretaria de Saúde?	65
Gráfico 14	Você já participou de treinamentos ou programas de capacitação sobre Mapeamento de Processos, fora da Secretaria de Saúde?	65
Gráfico 15	Conhecer ferramentas de Mapeamento de Processos é uma necessidade para os servidores da secretaria de saúde?	66
Gráfico 16	Quais destas ferramentas de Mapeamento de Processos você conhece?	67
Gráfico 17	Quais destas ferramentas de Mapeamento de Processos você usa ou já usou no seu trabalho?	67
Gráfico 18	Conhecer as práticas de Gestão por Processos é uma necessidade para os servidores	

	da Secretaria de Saúde?	68
Gráfico 19	Implementar práticas de Gestão por Processos ajudaria a melhorar a execução das atividades da Secretaria de Saúde?	69
Gráfico 20	A Secretaria de Saúde oferece treinamentos ou programas de capacitação sobre práticas de Gestão por Processos para os servidores?	72
Gráfico 21	Você costuma participar destes treinamentos ou programas de capacitação oferecidos pela Secretaria de Saúde?	72
Gráfico 22	Você já participou de treinamentos ou programas de capacitação sobre práticas de Gestão por Processos, fora da Secretaria de Saúde?	73
Gráfico 23	A cultura organizacional da Secretaria de Saúde é propensa à implementação de mudanças e melhorias?	74
Gráfico 24	Os servidores da Secretaria de Saúde têm autonomia para tomar decisões relacionadas à implementação de mudanças e melhorias?	74
Gráfico 25	A implementação de mudanças e melhorias na Secretaria de Saúde depende de prévia autorização de servidores de cargos hierarquicamente mais altos?	75
Gráfico 26	Caso a Secretaria de Saúde venha a implementar práticas de Gestão por Processos haveria resistência dos servidores?	75

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	17
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	PROCESSO.....	20
2.2	GESTÃO POR PROCESSOS.....	24
2.2.1	Práticas da Gestão por Processos.....	26
2.3	MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	29
2.3.1	Ferramentas de Mapeamento de Processos.....	33
2.3.1.1	Fluxograma.....	33
2.3.1.1.1	<i>Fluxograma Vertical.....</i>	<i>33</i>
2.3.1.1.2	<i>Fluxograma Horizontal Descritivo.....</i>	<i>36</i>
2.3.1.1.3	<i>Fluxograma Horizontal de Colunas.....</i>	<i>38</i>
2.3.1.2	Matriz SIPOC.....	39
2.3.1.3	Event-driven Process Chain – EPC.....	41
2.3.1.4	Business Process Model and Notation – BPMN.....	43
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	47
3.2	AMBIENTE DA PESQUISA.....	47
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	50
3.4	COLETA DE DADOS.....	50
3.4.1	Pré-teste.....	51
3.5	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
3.6	ETAPAS DA PESQUISA.....	52
4	RESULTADOS.....	55
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	55
4.2	CONHECIMENTO SOBRE PROCESSOS.....	58

4.3	CONHECIMENTO SOBRE MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	63
4.4	CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO POR PROCESSOS.....	68
4.5	DESAFIOS QUANTO À ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO POR PROCESSOS.....	73
5	DISCUSSÃO.....	76
5.1	PROPOSIÇÃO DE MODELO DE MAPEAMENTO DE PROCESSO.....	77
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
	REFERÊNCIAS.....	84
	APÊNDICE A - Organograma da Secretaria Municipal de Saúde.....	93
	APÊNDICE B – Questionário.....	94

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo inicia-se com a delimitação do tema e o problema de pesquisa. Em seguida, são apresentados os objetivos geral e os específicos da pesquisa. A justificativa é apresentada em seguida, destacando a importância teórica e prática da pesquisa e as possíveis contribuições. Por fim, é apresentada a estrutura do trabalho, que detalha a organização dos capítulos.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A implementação de práticas que visem melhorar a eficiência dos processos internos é crucial para que as organizações possam garantir a satisfação dos seus clientes e mantenham-se competitivas no mercado. De acordo com Silva (2014), a necessidade de aprimorar a gestão interna tem levado as empresas a buscarem métodos e ferramentas que possam auxiliá-las na identificação e eliminação de gargalos, redução de custos e melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Segundo Lima (2020), é fundamental que as organizações estabeleçam processos claros e bem definidos, uma vez que estes desempenham um papel essencial na gestão da empresa e facilitam a execução das atividades. Para o referido autor, os processos especificam as pessoas responsáveis, a sequência das etapas e os vínculos entre as tarefas.

Conforme apontado por Silva (2014), todas as organizações são compostas por diferentes elementos, como capital humano, intelectual, físico, dentre outros, que interagem e se combinam para alcançar uma meta, seja ela a entrega de um serviço ou produto. Para que as organizações alcancem o seu máximo desempenho, é essencial compreender as suas atividades inter-relacionadas por meio de uma perspectiva de processos. Nesse sentido, a Gestão por Processos busca otimizar estes processos, visando garantir o melhor desempenho possível do sistema integrado da organização, utilizando os recursos mínimos necessários.

Para Paladini (2012), a Gestão por Processos é uma metodologia que busca a avaliação, análise e melhoria contínua do desempenho dos processos da organização, com impacto direto na satisfação dos seus clientes internos e externos. Ela permite identificar áreas de oportunidade para otimização, resultando em uma maior eficiência operacional em toda a organização.

Segundo Carvalho (2015), a Gestão por Processos tem como objetivo principal maximizar os resultados e o desempenho das atividades organizacionais, pressupondo uma visão horizontal dos processos, em que todas as etapas e fluxos são visualizados independentemente das estruturas hierárquicas presentes na organização.

A Gestão por Processos adota uma abordagem estratégica, ampliando o foco da organização e criando valor ao atender às necessidades dos clientes (Sousa, 2016). Além disso, ela abre espaço para abordagens criativas e inovadoras, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (Rocha; Tito; Tito, 2015). Conforme Gonçalves (2000), a implementação da Gestão por Processo pode resultar em maior agilidade, flexibilidade e capacidade de resposta, ao maximizar os resultados e o desempenho dos processos.

De acordo com Bueno, Maculan e Aganette (2019), o Mapeamento de Processos é considerado o ponto de partida para a implementação da Gestão por Processos. Essa prática é fundamental para identificar, representar, visualizar e analisar os processos de negócios existentes em uma organização, permitindo melhorias e modelagem de novos processos que sejam alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Portanto, na Gestão por Processos, o mapeamento é uma ferramenta fundamental para o controle e o acompanhamento dos processos organizacionais (Cunha, 2012).

Schlosser (2014) concorda com os autores supracitados ao afirmar que o Mapeamento de Processos desempenha um papel importante na implementação da Gestão por Processos em uma organização, pois envolve a identificação e representação gráfica das atividades realizadas e das responsabilidades atribuídas ao longo do processo, ou seja, permite uma compreensão clara e visual de como os processos são executados.

A modelagem de processos tem sido amplamente adotada pelas organizações como uma ferramenta para conduzir o mapeamento das atividades e identificar oportunidades de otimização de recursos, além de auxiliar no dimensionamento adequado desses processos (Azevedo, 2016). Nesse sentido, permite uma análise detalhada dos fluxos de trabalho, resultando em melhorias significativas na eficiência operacional e competitividade das empresas.

Portanto, o Mapeamento de Processos é o primeiro passo para obter um conhecimento detalhado sobre as atividades de uma organização, consiste em uma etapa fundamental para o planejamento e a obtenção da melhoria contínua dos processos de negócios, tanto em organizações públicas como privadas (Bueno; Maculan; Aganette, 2019).

No setor público, a Gestão por Processos tem sido reconhecida como uma estratégia para aumentar a eficiência e eficácia das organizações, por meio da reestruturação de processos transfuncionais (Gulledge; Sommer, 2002). Conforme Rizzetti *et al.* (2016), a adoção do Mapeamento de Processos, enquanto ferramenta da Gestão por Processos, no setor público brasileiro tem interessado os gestores públicos, o que pode ser percebido por meio de iniciativas como a criação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA,

implementado em 2005, que evidencia a necessidade de melhorar a gestão nas organizações públicas.

Segundo Albuquerque e Peixoto (2019), nota-se uma tendência de transformação na Gestão Pública, direcionada para a simplificação dos procedimentos, visando aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários finais, ou seja, os cidadãos. Esse movimento de mudança reflete a necessidade de tornar os processos mais eficientes, eliminando burocracias desnecessárias e buscando uma maior agilidade e satisfação por parte dos cidadãos.

De acordo com Assis, Andrade e Silva (2015), a melhoria dos serviços prestados à sociedade deve ser uma preocupação constante dos Governos no que tange à Administração Pública, uma vez que eles possuem um impacto significativo na vida dos cidadãos. Assim, é fundamental que as instituições públicas estejam bem estruturadas e coordenadas em seu ambiente interno para alcançar os resultados estabelecidos.

Contudo, Salgado *et al.* (2013) destacam que a Gestão Pública enfrenta desafios que impactam a eficiência e a eficácia da Gestão por Processos, como a falta de profissionalismo e conhecimento dos servidores envolvidos, além do fisiologismo dos representantes políticos que influencia na seleção dos dirigentes/gestores do setor público.

Nesse sentido, na Secretaria Municipal de Saúde do Município de Caruaru, no Estado de Pernambuco, *locus* do presente estudo, o pesquisador, que é integrante do referido órgão, ao realizar um Mapeamento de Processos notou que os servidores públicos não conheciam suficientemente como os processos internos eram executados. Assim, este desconhecimento levou a um entendimento preliminar de que o órgão não pratica a Gestão por Processos. Diante desse contexto, surgiu o seguinte questionamento: **qual é a percepção dos servidores da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE em relação à Gestão por Processos e suas práticas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a percepção dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE sobre a Gestão por Processos e suas práticas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender o nível de conhecimento dos servidores em relação a Processos, Mapeamento de Processos e Gestão por Processos;
- Identificar os principais desafios em relação à adoção de práticas de Gestão por Processos na Secretaria;
- Propor um modelo de Mapeamento de Processo que atenda às necessidades da Secretaria, visando melhorias na execução de suas atividades.

1.3 JUSTIFICATIVA

A Gestão por Processos é um tema que deve ser estudado dada a sua importância no meio organizacional, tanto privado como público. Conforme destaca Carvalho e Sousa (2017), as organizações públicas enfrentam uma crescente pressão para aprimorar o seu desempenho de maneira transparente, por meio do monitoramento e controle dos resultados alcançados. Nesse contexto, conforme Motta (2013), as práticas gerenciais do setor privado têm sido tomadas como referência para as mudanças estratégicas no setor público.

No entanto, é importante ressaltar que existem características distintas entre os dois setores, como a presença de hierarquias rígidas e a influência de mudanças políticas e culturais, que podem dificultar a aplicação direta dos modelos adotados pelo setor privado no público. Nesse sentido, a Gestão por Processos desempenha um papel crucial como impulsionador das organizações públicas, que precisam se adaptar constantemente às mudanças decorrentes de leis, legislações, normas e outros fatores (Dixon, 2012).

Aliado à Gestão por Processos, a aplicação do Mapeamento de Processos no meio organizacional se baseia na relevância dessa ferramenta, conforme destacado por Kleinubing (2018). Em seu estudo, o autor observou a importância da Gestão por Processos e do Mapeamento de Processos em um órgão público municipal, constatando que, apesar de serem instrumentos atuais, os servidores da instituição não possuíam conhecimento algum sobre o assunto. Como conclusão ressaltou a necessidade de entender a importância do Mapeamento de Processos como uma ferramenta eficaz para promover a conscientização e o aprimoramento dos servidores, permitindo que eles compreendam melhor as atividades organizacionais, identifiquem oportunidades de melhoria e atuem de forma mais eficiente na busca por resultados e satisfação dos cidadãos.

Outros estudos recentes se propuseram a tratar sobre este tema, como, por exemplo, Silva (2014), que analisou os benefícios que o Mapeamento de Processos pode trazer para instituições públicas. A autora analisou uma instituição pública que já o adotava há seis anos, e observou os problemas e os ganhos percebidos na produtividade da organização desde a sua implementação.

Assis, Andrade e Silva (2015) analisaram as contribuições do Mapeamento de Processos para a melhoria da qualidade das principais atividades do setor de serviços de atividades gerais, material e patrimônio de uma organização pública de Boa Vista-RR. Como resultado constatou-se que a aplicação do Mapeamento de Processos poderia contribuir para o setor analisado, através da identificação e melhor visualização dos processos, permitindo a identificação de falhas, a elaboração de soluções corretivas, além de possibilitar um melhor controle sobre as atividades realizadas, garantindo o aumento da qualidade dos serviços prestados. O autor em nenhum momento objetivou aplicar o Mapeamento de Processos no setor investigado, mas analisar as possíveis contribuições desta técnica para a melhoria dos processos como forma de otimizar a eficiência na organização como um todo.

Ramos *et al.* (2019) buscaram descrever a percepção dos servidores de uma organização pública a respeito da Gestão por Processos e Mapeamento de Processos. O estudo visava compreender tanto as barreiras enfrentadas durante a implementação desse modelo de gestão quanto as vantagens potenciais que ele poderia proporcionar. Como resultado, os autores identificaram os tipos de ações que eram realizadas pela organização relacionadas a Gestão por Processos, dificuldades de implementação e possíveis benefícios da utilização da Gestão por Processos, bem como foram analisados conceitos de Processos internalizados no ambiente organizacional público.

O presente estudo possui um diferencial em relação aos trabalhos citados anteriormente, por verificar a percepção dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE sobre a Gestão por Processos e suas práticas. Sendo assim, não busca apenas identificar possíveis benefícios e/ou contribuições da utilização do Mapeamento de Processos no setor público, mas compreender o nível de conhecimento dos servidores em relação às práticas de Gestão por Processos e as etapas que a compõem, identificando os principais desafios em relação a sua adoção e ao uso da ferramenta de Mapeamento de Processos.

Para a Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru, o presente estudo permitirá uma análise do entendimento dos servidores públicos sobre a Gestão por Processos e o Mapeamento de Processos, práticas que possibilitam uma visão holística dos processos, aprimoramento da qualidade dos serviços prestados, identificação de oportunidades de melhoria e a implementação de ações estratégicas para alcançar resultados cada vez melhores.

Além disso, é importante destacar que o maior beneficiário é o usuário final do Sistema Único de Saúde - SUS, uma vez que a implementação da Gestão por Processos e do Mapeamento de Processos na Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru beneficiaria diretamente o seu usuário final, ao proporcionar um atendimento mais eficiente, de qualidade, transparente e seguro. Essas melhorias resultariam em uma experiência mais positiva para o usuário e contribuiria para a construção de um sistema de saúde mais efetivo e satisfatório para a população.

A contribuição deste estudo para o pesquisador dá-se em termos de conhecimentos, trazendo-lhe uma maior consciência em relação às dificuldades de implantação da Gestão por Processos, bem como do uso de ferramentas de Mapeamento de Processos na administração pública.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Neste capítulo 1, abordaram-se os aspectos teóricos e empíricos que motivaram o desenvolvimento do presente estudo, introduziu-se os temas que conduziram o desenvolvimento da pesquisa, além de apresentar as justificativas para a realização do estudo e seus objetivos. O capítulo 2 trata das definições relacionados à Processo, Gestão por Processos, Mapeamento de Processos e suas ferramentas. No capítulo 3 são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo a sua caracterização, ambiente e sujeitos da pesquisa, bem como as etapas de coleta, tratamento e análise de dados. Nos capítulos 4 e 5 é feita a apresentação e a análise dos resultados com base nos dados que foram coletados. Por fim, no capítulo 6 são apresentadas as conclusões acerca do estudo, incluindo implicações gerenciais e acadêmicas, bem como limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que embasaram o presente estudo. Primeiramente, abordam-se conceitos de Processos, Gestão por Processos e Mapeamento de Processos. Por fim, algumas das Ferramentas de Mapeamento de Processos, explorando sua aplicabilidade.

2.1 PROCESSO

Para Harrington (1993), o processo é compreendido como um conjunto de tarefas logicamente conectadas que fazem uso dos recursos organizacionais para produzir resultados bem definidos. Hammer e Champy (1994) discorrem que processo pode ser caracterizado como um conjunto de atividades executadas de maneira sequencial e lógica, visando à criação de um produto ou serviço que detém valor para um grupo particular de clientes. Davenport (1998) propõe que processo consiste na organização precisa das atividades de trabalho em termos de sequência no tempo e espaço, apresentando um início, um término, entradas e saídas claramente definidas, enfim, uma estrutura para ação.

Processo engloba qualquer atividade individual ou conjunto de atividades que absorve insumos (*inputs*), enriquece-os com valor, e produz resultados (*outputs*). Os processos de trabalho representam uma sinergia de ações coordenadas que incorporam colaboradores, procedimentos e tecnologia (Gonçalves, 2000). Para o autor, o conceito de processo pode ser expandido para abranger qualquer atividade que se repita regularmente, influencie algum aspecto do aprimoramento da organização e possa ser executada de diversas formas, resultando em contribuições variadas em termos de custo, valor, serviço ou qualidade, envolvendo a coordenação cuidadosa dos esforços envolvidos na sua concretização. A Figura 1 apresenta uma representação de um processo, segundo Biazzi (2007, p. 24).

Figura 1 - Representação de um Processo



Fonte: Biazzi (2007, p. 24)

Para Araujo (2009), a compreensão dos processos vai além de sua estrutura básica. Além dos cinco elementos primários destacados pelo autor - insumos, recursos, atividades, informações e tempo - ele ressalta também a importância de se considerar os objetivos intrínsecos aos processos, sendo assim, o processo não é apenas uma sequência de atividades, mas uma interconexão estratégica de componentes que visam alcançar metas organizacionais.

Processos operam por meio da transformação de entradas em saídas, seguindo determinadas regras e limitações, como destacado por Paim *et al.* (2009), são executados com o envolvimento de várias pessoas, sistemas e instalações. Sordi (2012) discorre que os processos se configuram como fluxos de trabalho voltados para a realização dos objetivos organizacionais, e que, pela perspectiva do cliente, se traduzem em mecanismos que resultam na agregação de valor. Para Pereira (2016, p. 84), processo é “uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar transformação de entradas em saídas. Frequentemente, a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte”.

Os processos empresariais abrangem uma ampla gama de atividades, desde as tarefas cotidianas que ocorrem em qualquer tipo de organização até aquelas de maior complexidade e caráter exclusivo. Todos esses processos compartilham características comuns, como um roteiro predefinido, prazos a serem cumpridos e metas a serem alcançadas (Barreto; Saraiva, 2017).

De acordo com Barreto e Saraiva (2017), alguns processos estabelecem conexões entre diferentes áreas, envolvendo diversos setores em uma cadeia de atividades inter-relacionadas, em contrapartida, há processos mais limitados que se restringem a um único cargo ou setor específico, não envolvendo outras áreas da organização.

De acordo com Crivellaro e Vitoriano (2022, p. 101):

Processo é toda e qualquer atividade (ou conjunto de atividades) com objetivos previamente estabelecidos, que possui um início, um meio e um fim, portanto, toda ação que têm motivo para começar, têm rotina para acontecer e têm um fim para alcançar, que seja de interesse da organização. As organizações são compostas de diversos processos, com cada setor desempenhando as atividades que interligam uma sequência de acontecimentos.

Conforme disposto no Quadro 1, Paim *et al.* (2009, p.104) defendem que “além dos elementos centrais, existem alguns atributos que contribuem para o entendimento do processo, sua classificação e criam implicações gerenciais”. Em resumo, esses atributos permitem compreender como os processos funcionam (coordenação e complexidade), para que servem (propósito), qual a sua relevância estratégica (criticidade) e quão bem estruturados estão (maturidade).

Quadro 1 - Atributos do Processo

ATRIBUTOS	FINALIDADE	FORMAS/CLASSIFICAÇÃO
Coordenação	Integrar as atividades desenvolvidas em cada área da organização.	Lateral, como redes interpessoais; Informal, que envolve comunicação formal ou informal; Formal, envolve equipes, coordenadores e estruturas matriciais; Estruturação flexível ou rígida; Centralizada ou descentralizada;
Complexidade de Atributos	Complementar a descrição do processo na forma de modelos que representam mais do que atividades, recursos e objetos em fluxo. Varia em função da natureza das atividades predominantes em um processo.	Atividade de avaliação; Atividade negocial; Atividade aprovatória; Atividade consultiva; Atividade de concepção; Atividade normativa; Atividade de planejamento/programação; Atividade de execução; Atividade de acompanhamento ou monitoramento; Atividade de controle
Tipo de Propósito	Gerenciar, transformar/produzir um produto ou dar suporte a outros processos.	Processos de gestão; Processos finalísticos; Processos de suporte ou apoio.
Criticidade ou Importância	Relacionada à contribuição para agregação de valor, à transformação ou à contribuição para a transformação do produto que resulte em percepção pelo cliente e, principalmente, relacionada à orientação dos critérios para priorizar processos a serem geridos com maior atenção.	Críticos; Não críticos.
Maturidade	Relacionada aos típicos níveis de maturidade – indefinidos, repetitivos, normatizados, mensurados e geridos.	Processos <i>ad hoc</i> ; Processos repetitivos; Processos normatizados; Processos mensurados; Processos geridos

Fonte: Adaptado de Paim *et al.* (2009)

Na literatura, são encontradas diversas classificações para os processos, sendo uma delas a proposta por Gonçalves (2000), que os organiza em três categorias distintas:

- Processos de negócio: referem-se àqueles que estão diretamente alinhados com a área de atuação da empresa e são sustentados por outros processos internos; têm como resultado a criação de um produto ou serviço que é perceptível para o cliente;
- Processos organizacionais: englobam todas as atividades orientadas para o funcionamento integrado entre os diversos subsistemas da organização; a sua função primordial é garantir o suporte necessário aos processos de negócio, assegurando uma coordenação eficaz entre os elementos da organização;
- Processos gerenciais: concentram-se na atuação dos gerentes e visam à medição e ajuste de desempenho indispensáveis para o bom funcionamento da organização.

Gonçalves (2000) traz classificações adicionais em relação aos processos. Quanto à sua natureza processual, podem ser categorizados como internos, quando ocorrem inteiramente dentro dos limites da organização, ou externos, quando ultrapassam as fronteiras da organização e envolvem um ou mais *stakeholders*. Além disso, podem ser classificados como intraorganizacionais ou interorganizacionais.

O Quadro 2 apresenta uma classificação de processos em uma organização, segundo Barreto e Saraiva (2017), considerando-se a sua tipologia, natureza, características e sentido do fluxo de atividades.

Quadro 2 - Classificação dos Processos

TIPO	NATUREZA	CARACTERÍSTICA E FINALIDADES	SENTIDO DO FLUXO
PROCESSOS PRIMÁRIOS	Serviços e informações	Prestação de serviços diretos ao consumidor	Horizontal
	Comerciais ou negociação	Divulgação de produtos	Vertical e horizontal
		Formação de preços	
		Marketing institucional	
PROCESSOS DE APOIO ADMINISTRATIVO	Financeiro	Faturamento e recebíveis	Horizontal
		Compras	
		Disponibilidade - origem e destino	
		Registros e controles	
	Recursos humanos	Recrutamento e seleção	Vertical e horizontal
		Treinamento e desenvolvimento	
		Controles e avaliações	
		Retenção e manutenção	
PROCESSOS GERENCIAIS	Planejamento e controle	Formulação dos objetivos estratégicos	Vertical e horizontal
		Estabelecimento de metas	
		Orçamento empresarial	
	Monitoramento	Controles de objetivos e metas	Vertical e horizontal
		Controles orçamentários	
		Redirecionamento estratégico	
		Mensuração de desempenho	

Fonte: Adaptado de Barreto e Saraiva (2017)

Para Gonçalves (2000), a classificação dos processos é de suma importância para a compreensão de suas implicações, uma vez que as organizações estão cada vez mais focadas em agregar valor, promover um ambiente colaborativo, motivar os colaboradores e introduzir iniciativas de aprimoramento e inovação. Todavia, é essencial que esses processos estejam em sincronia para alcançar metas comuns a todos na organização. Conforme Costa *et al.* (2018), isso requer que todas as partes responsáveis pela execução e os fornecedores relacionados aos processos estejam alinhados, a fim de garantir a criação de valor para o cliente.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Inicialmente, é necessário diferenciar os termos Gestão por Processos e Gestão de Processos. Conforme Jesus e Macieira (2014), tanto a abordagem da Gestão de Processos quanto a da Gestão por Processos compartilham o objetivo de compreender as demandas de seus clientes e reavaliar a alocação de tarefas em suas unidades, visando aprimorar a qualidade de seus produtos e serviços. Porém, de acordo com Sordi (2008), a Gestão de Processos denota uma abordagem significativamente mais restrita se comparada àquela da Gestão por Processos.

Carvalho e Sousa (2017) discorrem que enquanto a Gestão de Processos concentra-se na estruturação e refinamento do ciclo de vida de um processo específico, com o intuito de impulsionar sua evolução contínua, a Gestão Por Processos, vai além, pois demanda não apenas uma reconfiguração na estrutura organizacional, mas também uma profunda alteração na maneira de conceber e abordar o negócio como um todo.

A Gestão por Processos é caracterizada pela reorganização da empresa em torno do processo total, aquele que efetivamente proporciona valor ao cliente, contrastando com a abordagem tradicional de organização baseada em funções ou atividades, que são meramente partes do processo de criação de valor (Slack; Chambers; Johnston, 2002).

De acordo com Biazzi (2007, p. 29):

A Gestão por Processos evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos. Para a autora, a concretização de um produto ou serviço se dá por meio de um conjunto de atividades interligadas, que perpassam entre os diversos setores ou departamentos de uma organização, tendo como finalidade atender às demandas do cliente final.

De acordo com Barbará (2008), pode-se definir a Gestão por Processos como sendo um modelo de gestão organizacional orientado para gerenciar a empresa com um enfoque direcionado aos processos. Espindola (2014) defende que a Gestão por Processos é um modelo que enfatiza o gerenciamento da organização através da perspectiva de seus processos que efetivamente geram valor para os clientes. Segundo Schlosser *et al.* (2016), a Gestão por Processos tem como propósito principal coordenar e supervisionar as atividades visando a conquista de resultados positivos.

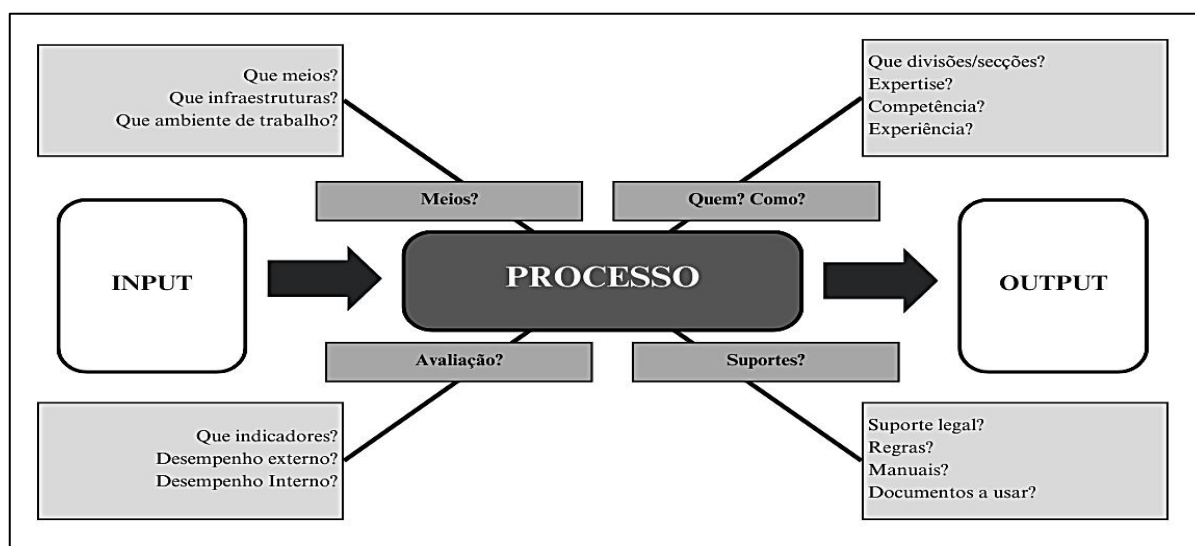
Sousa (2016) salienta que a Gestão por Processos adota uma abordagem estratégica que amplia o escopo da organização e cria valor ao atender às demandas dos clientes, priorizando a colaboração interfuncional. Para Bueno, Maculan e Agannete (2019), a Gestão por Processos é

uma metodologia de gestão com diferentes fases, mas com objetivo continuado de sustentar o planejamento estratégico em apoio às atividades empresariais com visão no cliente.

A Gestão por Processos, também conhecida como *Business Process Management* - BPM, é uma metodologia que visa a avaliação, análise e melhoria contínua dos processos-chave da organização, ou seja, aqueles que mais impactam a satisfação das partes interessadas, essa metodologia rompe com o paradigma funcional tradicional, propondo uma visão interfuncional para a gestão integrada e eficiente dos processos (Mello *et al.*, 2006; Pavani Júnior; Scucuglia, 2011).

A Figura 2 esboça as etapas da Gestão por Processos, segundo Schlosser *et al.* (2016), destacando que durante a execução de um processo específico, uma entrada (*input*) é transformada em uma saída (*output*), resultando na criação de um produto ou serviço. Contudo, salienta-se que para efetivar a Gestão por Processos, são cruciais avaliações específicas do processo, concentrando-se em questões como: quem são os responsáveis pelo processo, quais meios são empregados, qual infraestrutura está disponível, quais regras são aplicadas/utilizadas e quais indicadores de desempenho são empregados.

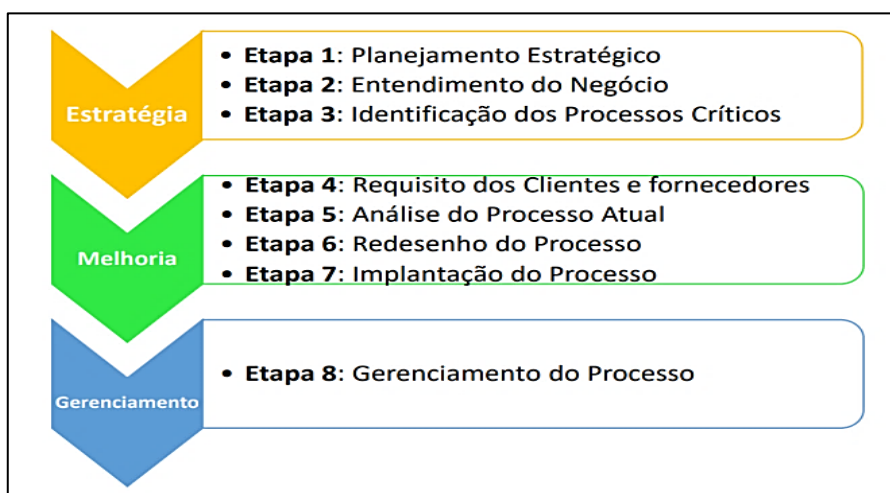
Figura 2 - Gestão por Processos



Adaptado de Schlosser *et al.* (2016)

A Gestão por Processos se apresenta como uma metodologia organizada em oito fases, com o objetivo de aprimorar os resultados através da otimização dos processos de trabalho, proporcionando uma visão sistêmica abrangente da organização como um todo (Faria, 2017). A Figura 3 ilustra a sequência de etapas da Metodologia de Gestão por Processos:

Figura 3 - Representação das etapas da Metodologia de Gestão por Processos



Fonte: Faria (2017, p. 40)

Gonçalves (2000) destaca que o sucesso da Gestão por Processos está diretamente relacionado à minimização da subdivisão dos processos de negócio, resultado da transição para essa abordagem, que busca integrar de forma mais eficaz as atividades e fluxos de trabalho, promovendo uma visão mais holística e sinérgica das operações da organização. Barbará (2008) afirma que a Gestão por Processos permite à organização focar de forma mais efetiva no atendimento das necessidades dos clientes e, conseqüentemente, canalizar recursos e esforços contínuos para aprimorar esse atendimento.

Sordi (2012) enfatiza a superioridade da Gestão por Processos em relação à gestão funcional ao apontar que a excelência no desempenho das funções individuais não garante automaticamente a satisfação do cliente final. Muitos dos desafios enfrentados pelas organizações residem nas complexas interações entre as áreas funcionais, as quais frequentemente são subestimadas e inadequadamente gerenciadas pelas empresas. Para o autor, a Gestão por Processos apresenta uma vantagem clara: se concentra nos processos como um todo, visando ao desempenho global otimizado, em vez de buscar otimizações isoladas que não necessariamente resultam no desempenho global ideal e, por conseguinte, na satisfação do cliente final.

2.2.1 Práticas da Gestão por Processos

A Gestão por Processos é um conjunto estruturado de práticas que oferece uma visão holística da organização, permitindo integrar e alinhar suas diferentes áreas funcionais para a efetiva execução dos processos de trabalho (Oliveira; Grohmann, 2016). Também denominada

Business Process Management - BPM, essa abordagem caracteriza-se por seu caráter organizacional e multidisciplinar, incorporando conceitos e métodos de diversas áreas do conhecimento (Zhang; Cao, 2002; Pavani Júnior; Scucuglia, 2011; Iritani *et al.*, 2015).

Nesse contexto, o Quadro 3 reúne as principais práticas de BPM amplamente reconhecidas em âmbito nacional e internacional, apresentando suas respectivas definições e evidenciando a diversidade de ferramentas e perspectivas que podem ser adotadas para potencializar a Gestão por Processos.

Quadro 3 - Práticas de BPM padronizadas e suas definições

PRÁTICAS	DEFINIÇÕES
Planejamento de BPM	Define atividades de gestão por processos para atingir metas organizacionais, incluindo análises de ambientes internos e externos, estratégias de mudança, planos de ação para implementação de BPM e priorização de processos de negócio (ABPMP, 2009; Valle; Oliveira, 2009).
Escritório de processos	Algumas instituições criaram termos como o Escritório de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMO) ou o Centro de Excelência em BPM (BPMCOE) para coordenar projetos de processo. Similar aos escritórios de gerenciamento de projetos (PMO), essas estruturas consolidam e relatam o andamento de projetos em toda a organização. O BPMCOE desempenha papel crucial na definição de padrões, métodos, treinamento em gerenciamento de processos e governança, priorizando recursos e monitorando métricas para os responsáveis pelos processos e executivos (ABPMP, 2009).
Análise de processos	Incorpora metodologias com a finalidade de entender os processos atuais no contexto das metas e objetivos estabelecidos pela organização (ABPMP, 2009; Valle; Oliveira, 2009).
Auditorias multifuncionais	Processo para observar o desempenho do trabalho contratado ou de um produto prometido em relação aos requisitos acordados (PMI, 2013).
Programas de bônus / recompensa por desempenho	O sistema de recompensas deve ter um programa de incentivos para fortalecer as relações entre indivíduos e a organização. Dentre os métodos de remuneração variável estão: bonificações anuais, distribuição de ações, opções de compra de ações, participação nos resultados, remuneração por competência e distribuição de lucros aos funcionários (Chiavenato, 2005).
BPR	A Reengenharia de Processos de Negócio (BPR) é uma intervenção radical que busca melhorias substanciais no desempenho organizacional, através do redesenho fundamental de processos-chave. O principal objetivo é a otimização dos processos (ABPMP, 2009).
Modelos de ciclo de vida de BPM	Consiste na prática de adotar modelos de referência iterativos para a gestão dos processos de negócio. As atividades desses modelos normalmente são: planejamento, modelagem, análise, melhoria e medição de processos de negócio. Outra característica são a melhoria contínua e a retroalimentação do plano estratégico da organização (ABPMP, 2009; Valle; Oliveira, 2009).
Gerenciamento das comunicações	O gerenciamento das comunicações inclui os processos necessários para assegurar que as informações do processo sejam planejadas, geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e organizadas de maneira oportuna e apropriada (PMI, 2013).
Desenho de processo	Foca na definição do que a organização, de modo tangível e mensurável, irá fazer para alcançar seus objetivos através de novos processos. O desenho de processos pode começar com os resultados da análise de processo, análise de melhores práticas, padrões e modelos de referência (ABPMP, 2014).
Gerenciamento de mudança	O gerenciamento de mudança é um processo iterativo que utiliza técnicas para facilitar a transição de uma organização e seus colaboradores de um estado atual para um

	estado futuro sustentável. Ele promove o alinhamento, capacitação, foco em objetivos específicos, preparação organizacional e motivação dos colaboradores para alcançar resultados duradouros (ABPMP, 2014).
Gestão da Cadeia de valor	Significa considerar todas as atividades desde a produção até a entrega que agregam valor a produtos e/ou serviços. Agregar valor nessa cadeia de forma mais significativa e eficiente torna a organização mais competitiva frente a seus concorrentes (ABPMP, 2009).
Gestão de Handoffs (transferência de controle)	Qualquer ponto em um processo onde trabalho ou informação passa de um sistema, pessoa ou grupo para outro (transferência de controle (ABPMP, 2009).
Gestão de projetos	Aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos (PMI, 2013).
Gestão do relacionamento com os clientes	Uma estratégia de negócio voltada ao entendimento e à antecipação das necessidades dos clientes atuais e potenciais da empresa (GARTNER GROUP, 2000).
Lean	O <i>Lean</i> opera com a premissa de que onde há trabalho, há desperdício sendo gerado, seu objetivo é a organização otimizada dos processos por meio da identificação e eliminação contínua de desperdícios. Seus 5 princípios incluem especificar o valor, identificar o fluxo de valor, promover o fluxo contínuo de etapas de valor, adotar a produção "puxada" pela demanda e buscar melhoria contínua em direção à perfeição (ABPMP, 2009).
Gestão de desempenho	A gestão de desempenho de processos envolve o monitoramento formal e planejado da execução do processo, rastreando resultados para avaliar eficácia e eficiência. As informações obtidas orientam decisões sobre a eliminação ou introdução de processos, alinhando-se aos objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2009).
Melhoria e mudança de processos	Compreende práticas como uso de metodologias para otimizar, inovar e redesenhar os processos de negócio (Smart <i>et al.</i> , 2009; Valle; Oliveira, 2009).
Medição de desempenho	Atividades que visam mensurar e monitorar os processos de negócio como, por exemplo: registrar e controlar o desempenho dos processos, retroalimentar o Planejamento e Modelagem de Processos (ABPMP, 2009; Valle; Oliveira, 2009).
Modelagem de processos	Tem como objetivo documentar e registrar os processos de negócio em modelos. Além disso, os processos podem ser modelados para prover dados de integração entre processos, para fins de Tecnologia da Informação (TI), da Qualidade e outros (ABPMP, 2009; Valle; Oliveira, 2009).
Simulação de processos	Prática diretamente relacionada à modelagem e análise de processos cujo objetivo é simular, por meio da execução de modelos de processos, diversos cenários (Han <i>et al.</i> , 2009).
Implementação de processos e sistemas de apoio	Engloba atividades que garantem suporte à implementação e execução de processos, incluindo suporte para a implementação de novos processos, testes de soluções e implementação de planos de transferência de tecnologias (Valle; Oliveira, 2009).
Six Sigma	Estratégia gerencial focada no aprimoramento de processos, produtos e serviços, visando reduzir variação e defeitos. O objetivo é alcançar 3,4 defeitos por milhão de oportunidades de defeito (ABPMP, 2009).
Times processos (trabalho em quipe)	Pode ser considerado uma rede de operadores de processos que trabalham em conjunto para garantir o melhor desempenho dos processos (Smart; Maddern; Maull, 2009).
Total Quality Management - TQM	TQM é um conjunto de práticas ao longo da organização para garantir que a organização consistentemente satisfaça ou exceda os requisitos do cliente. TQM coloca forte ênfase em medição e controles de processo como um meio para melhoria contínua. TQM é considerado um precursor de Six Sigma (ABPMP, 2009).
Hoshin Kanri	É um modelo (método) para a gestão estratégica que possui quatro atividades primárias: prover foco no direcionamento estratégico selecionando, anualmente, algumas prioridades estratégicas; alinhar as prioridades estratégicas com os planos e programas locais; integrar as prioridades estratégicas com a gestão diária (operações); e prover uma revisão estruturada do progresso dessas prioridades (Tennant; Roberts, 2001).
ISO9001	É uma norma de sistema de gestão da qualidade que estabelece um conjunto de atividades interdependentes, que interagem formando requisitos de gestão da

	qualidade, com o objetivo comum de gerenciar o atendimento dos requisitos dos clientes na realização do produto e entrega do pedido (Carpinetti, 2012).
Programa de Desenvolvimento e Capacitação	É uma maneira eficaz de reduzir os impedimentos previstos antes que eles ocorram (Lopezfresno, 2010).

Fonte: Adaptado de Iritani *et al.* (2015) e Secco *et al.* (2016)

Baldam (2008) destaca que a modelagem de processos representa a fase mais visível do BPM, sendo necessário, para sua realização, compreender, documentar e coletar informações sobre os processos existentes. Corroborando, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) acrescentam que a modelagem de processos busca entender as lógicas presentes na cadeia de informações e insumos, a fim de viabilizar posteriormente a implementação de ações voltadas à manutenção e à otimização dos processos.

Aganette (2020) destaca que o Mapeamento de Processos é parte integrante das etapas de modelagem de processos, ou seja, apresenta-se como a etapa de representação. Segundo Aganette (2020, p. 6), a modelagem de processos “possui outras etapas que vão além da representação dos processos, contempla outros elementos, tais como, definição de requisitos, definição de metadados, indexadores, tipos documentais, templates, papéis, responsabilidade etc.”.

Bueno, Maculan e Aganette (2023) afirmam que como parte da modelagem de processos, o Mapeamento de Processos irá também possuir diferentes níveis de representação, permitindo identificar, representar, visualizar e analisar os processos como eles ocorrem e servir de guia para aprimoramento dos processos.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para Durski *et al.* (2020), é crucial que se realize uma análise detalhada dos elementos que compõem o processo atual, desde o fluxo até os subprocessos, a fim de identificar gargalos ou problemas. Para isso, é necessário conhecer as funções, pessoas, equipamentos, produtos e instalações envolvidas nos processos existentes. Neste sentido, o Mapeamento de Processos consiste na criação de representações gráficas que simplificam a análise dos processos, permitindo uma compreensão mais clara das atividades, departamentos e indivíduos envolvidos na sua execução, além de destacar a interconexão entre todos os processos em operação (Araujo, 2011).

Segundo Lemos (2009), o Mapeamento de Processos é uma técnica que visa identificar e representar graficamente as atividades que compõem um determinado processo de negócio. Ainda, segundo a autora, o Mapeamento de Processos tem como objetivo simplificar a compreensão dos

elementos que compõem um processo, de forma a facilitar a identificação de falhas e a tomada de decisão para as correções necessárias.

Para Cury (2010), o Mapeamento de Processos é uma ferramenta visual que permite representar graficamente os processos de uma empresa, proporcionando uma visão ampla e detalhada do fluxo de atividades envolvidas. Dessa forma, torna possível identificar as etapas e os pontos de melhoria necessários para otimizar o desempenho e a eficiência dos processos. O uso do Mapeamento de Processos facilita o entendimento dos fluxos de atividades realizadas e contribui para a aplicação de melhorias contínuas, aumentando a produtividade e a eficácia da organização.

De acordo com Araujo, Garcia e Martines (2011), o Mapeamento de Processos, ou Modelagem de Processos, é uma representação gráfica que permite a análise das atividades, setores e profissionais envolvidos na execução dos processos, assim como a integração entre eles. Os autores ainda destacam que essa técnica é essencial para a compreensão sistêmica dos processos e para identificar áreas que agregam valor ou não ao processo.

Segundo Barbará (2012), a metodologia de Mapeamento de Processos consiste em uma abordagem que permite coordenar e direcionar os esforços de análise da organização em relação aos seus processos. A partir dela é possível obter uma visão clara e objetiva de todas as etapas do processo.

Para Teixeira (2013), o Mapeamento de Processos é fundamental para identificar interfaces críticas e criar oportunidades de melhoria de desempenho organizacional, bem como para estabelecer bases para implantação de novas tecnologias de informação e integração empresarial. É importante ressaltar que o Mapeamento de Processos apresenta uma representação sistêmica das atividades, o que permite identificar de forma clara as áreas ou funções que agregam valor ao processo, bem como aquelas que não agregam (Schwaab *et al.*, 2013).

Uma das possibilidades trazidas pelo Mapeamento de Processos é a identificação das pessoas envolvidas em cada etapa do fluxo, assim como suas responsabilidades, conforme destacado por Paula e Valls (2014). Além disso, segundo os autores, ele também permite identificar as interfaces dos processos da instituição com os processos de sua mantenedora, possibilitando uma visão mais ampla e integrada dos processos da organização.

Uma premissa fundamental para o Mapeamento de Processos é que não se pode gerenciar aquilo que não se mede, e, para determinar o que e como medir, é essencial conhecer as etapas e a sequência em que ocorrem os processos (Marriott, 2018). Bueno, Maculan e Aganette (2019, p. 4) destacam que o “Mapeamento de Processos é elaborado para estabelecer o lugar e verificar como melhorar o funcionamento de processos de instituições públicas ou privadas”.

De acordo com Soliman (1998), é uma técnica que se concentra em detalhar os processos de negócios de uma organização, identificando o que é realmente necessário. O nível de detalhamento do mapeamento pode variar de macro a micro, dependendo das necessidades do processo. Para o autor, é essencial que o processo seja detalhado ao máximo para reduzir a chance de erros no redesenho do processo. No entanto, ressalta que o aumento do nível de detalhamento pode gerar custos adicionais para a organização. Para realizar um Mapeamento de Processos eficaz, o autor propõe três etapas:

- Identificação de produtos e serviços e seus processos relacionados;
- Coleta e preparação de dados;
- Transformação dos dados em representações visuais para identificar gargalos, desperdícios, atrasos e esforços duplicados.

Mello (2008) enfatiza que o Mapeamento de Processos é um processo composto por três etapas principais: determinação do processo e da ferramenta a ser utilizada, delimitando os limites do processo e identificando as entradas e saídas; definição do nível de detalhe e informações necessárias, priorizando as informações relevantes que respondam ao objetivo do mapeamento; validação do mapa do processo, assegurando que o mapa represente fielmente a realidade do sistema estudado, e que não haja erros que possam comprometer a análise e a melhoria do processo.

Já a metodologia de Mapeamento de Processos apresentada por Barbará (2012), é composta por oito etapas integradas que formam um sistema completo de análise: análise de requisitos, construção do modelo, análise de processos, simulação, reengenharia, documentação dos resultados, divulgação e gestão dos processos. Para o autor, o seu objetivo é coordenar e direcionar os esforços de análise da organização em relação aos seus processos, permitindo uma visão ampla e um monitoramento efetivo.

A partir do Mapeamento de Processos, a organização pode realizar uma análise dos fluxos de trabalho, iniciando pelos processos mais abrangentes e seguindo em direção aos menos abrangentes. Deste modo, são identificados os macroprocessos, subprocessos e atividades envolvidas em todo o fluxo, como destacado por Reis e Blattmann (2004, p. 8):

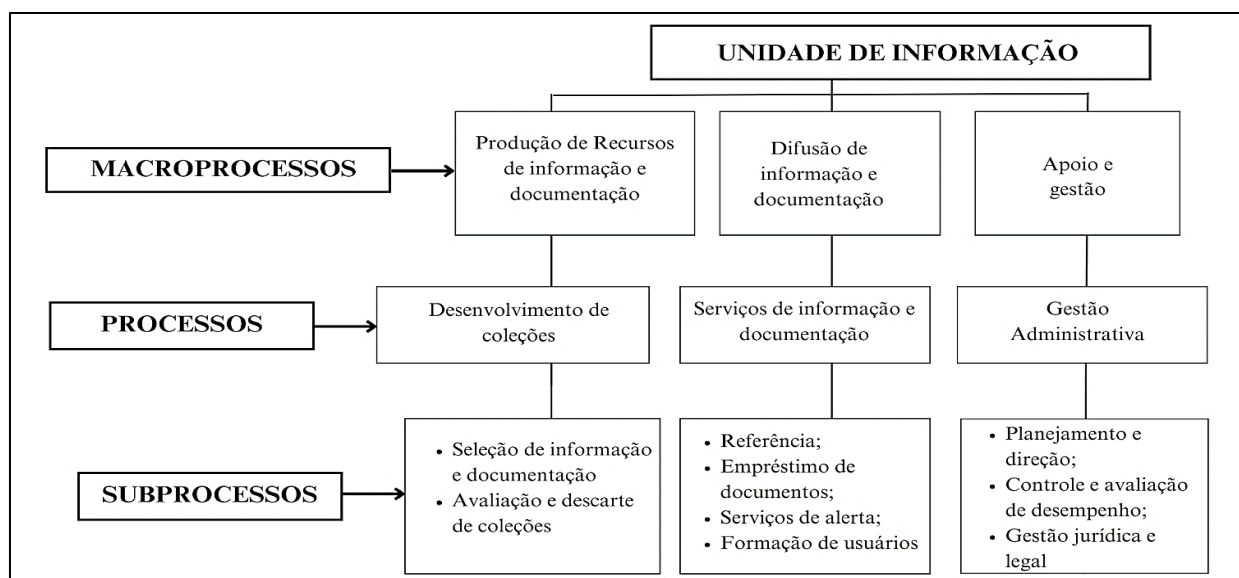
É a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização. Sintetiza-se desta maneira: a) Macroprocesso: é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, cuja operação tem impactos significativos nas demais funções. Dependendo da complexidade, o processo é dividido em subprocessos; b) Subprocessos: divisões

do macroprocesso com objetivos específicos, organizadas seguindo linhas funcionais. Os subprocessos recebem entradas e geram suas saídas em um único departamento; c) Atividades: os subprocessos podem ser divididos nas diversas atividades que os compõem, e em um nível mais detalhado de tarefas.

Segundo Reis e Blattmann (2004), essa hierarquia de processos permite uma visão mais estruturada do funcionamento da organização, facilitando a identificação de gargalos e pontos de melhoria em cada etapa do processo. Além disso, a identificação dos envolvidos em cada etapa do fluxo possibilita a definição clara de responsabilidades e a melhoria da comunicação entre os diversos setores envolvidos.

Neste sentido, o Mapeamento de Processos pode ser realizado do nível dos macroprocessos até o das tarefas, como é mostrado na Figura 4, cuja representação considera o ambiente de um setor de aquisições de uma biblioteca universitária, possibilitando a identificação de interconexões com os macroprocessos de Produção de Recursos de Informação e Documentação (Desenvolvimento de Coleções) e Apoio e Gestão (Gestão Administrativa).

Figura 4 - Macroprocessos, processos e subprocessos em unidades de informação



Fonte: Adaptado de Molina *et al.* (2004)

Deste modo, segundo D'Ascenção (2001), é possível inferir que o Mapeamento de Processos é fundamental para a Gestão por Processos, uma vez que proporciona uma visualização ampla dos processos organizacionais e ajuda a identificar as falhas e os recursos necessários.

2.3.1 Ferramentas de Mapeamento de Processos

De acordo com Pinho *et al.* (2007), há diversas técnicas disponíveis para auxiliar no Mapeamento de Processos, todas com o objetivo de proporcionar diferentes perspectivas na visualização dos processos. A utilização e a interpretação dessas técnicas desempenha um papel fundamental no sucesso do processo do mapeamento. Assim, neste estudo, serão apresentadas algumas das ferramentas de Mapeamento de Processos mais conhecidas: Fluxograma, Matriz SIPOC, EPC e BPMN.

2.3.1.1 Fluxograma

De acordo com D'Ascensão (2001), o fluxograma é uma técnica que emprega símbolos predefinidos para criar uma representação gráfica que possibilita a descrição minuciosa e precisa do fluxo ou sequência de um processo, além disso, facilita a análise e a reestruturação desse processo quando necessário. Segundo Santos *et al.* (2015, p.115):

O fluxograma pode ser entendido como uma ferramenta de gestão organizacional, excelente para mapear e entender o funcionamento interno e externo de relacionamentos entre os processos empresariais. No que tange a visualização, os fluxogramas, apresentam-se como figuras esquemáticas, com indicações passo a passo.

Crivellaro e Vitoriano (2022) discorrem que o fluxograma é uma representação visual que traça a sequência de passos em um trabalho ou processo, a sua principal finalidade reside em proporcionar uma visão clara e precisa da rotina de trabalho, tornando mais compreensíveis as etapas envolvidas, facilitando a análise e o aprimoramento dos processos. Os autores destacam que dentre os tipos de fluxogramas, existem o vertical, o horizontal descritivo e o horizontal de colunas.

2.3.1.1.1 Fluxograma Vertical

Segundo D'Ascensão (2001), o fluxograma vertical é uma ferramenta utilizada na análise e mapeamento de processos organizacionais, que permite que sejam identificadas todas as suas atividades, bem como as unidades organizacionais e pessoas envolvidas. O fluxograma vertical é uma representação gráfica organizada em colunas verticais que incorpora símbolos convencionais para representar as operações, incluindo uma coluna que identifica o profissional ou a área

responsável pela execução de cada operação, tornando o processo transparente e atribuível (Oliveira, 2007). Segundo o autor, é acrescentada uma descrição de cada operação, o que proporciona um maior entendimento de todo o processo. Os símbolos empregados nos diagramas desta ferramenta estão ilustrados no Quadro 4.

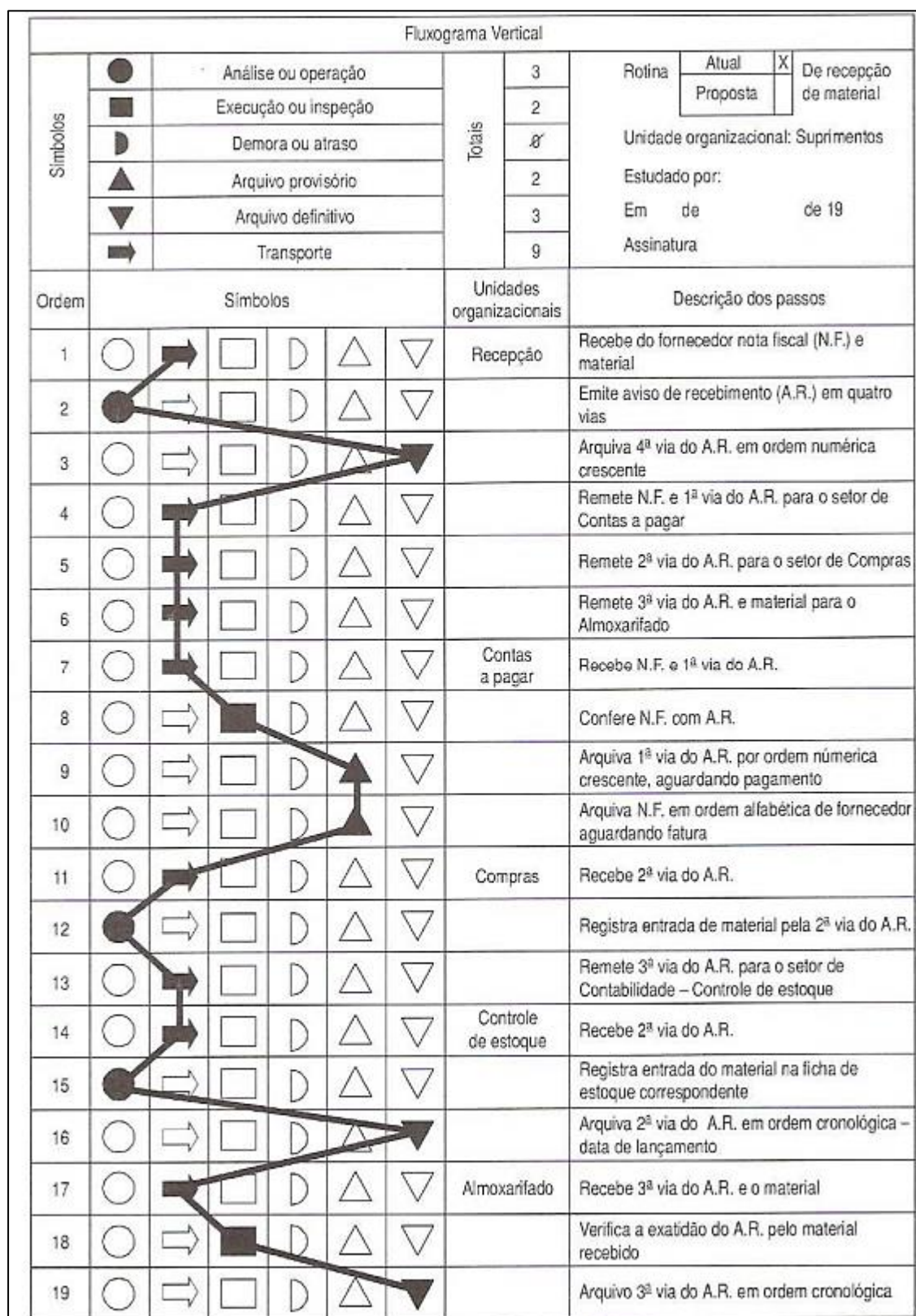
Quadro 4 - Elementos do diagrama fluxograma vertical

SÍMBOLO ORIGINAL	SIGNIFICADO
	Terminal
	Transporte
	Execução ou Inspeção
	Arquivo provisório
	Arquivo definitivo
	Demora ou atraso

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

A aplicação desse tipo de fluxograma é realizada por meio de um formulário padronizado impresso que contém campos a serem preenchidos e símbolos correspondentes a cada atividade que compõe o processo. Essa ferramenta simplifica a interpretação dos dados, tornando-a mais fácil e precisa (D'Ascensão, 2001; Barbará, 2012). A Figura 5 apresenta um exemplo de formulário de fluxograma vertical impresso, oferecendo uma visão cronológica detalhada do processo de aquisição em uma organização. O fluxo abrange desde a recepção do bem adquirido com a nota fiscal, passando pelo encaminhamento ao setor de contas a pagar, registro da entrada do material no setor de compras, até a subsequente rota pelo setor de controle de estoques e, por fim, o destino ao almoxarifado.

Figura 5 - Fluxograma vertical



Fonte: D'Ascensão (2001, p. 113)

Segundo D'Ascensão (2001), uma das vantagens do fluxograma vertical é a facilidade de seu preenchimento, que pode ser feito por qualquer pessoa que tenha conhecimento das atividades envolvidas no processo, além disso, permite uma melhor visualização das etapas do processo, o que facilita a detecção de possíveis problemas e gargalos.

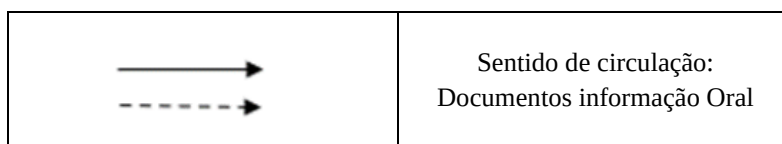
2.3.1.1.2 Fluxograma Horizontal Descritivo

Os fluxogramas horizontais desempenham um papel fundamental na identificação dos elementos essenciais de um processo. Conforme Nogueira (2016), esses diagramas são versáteis, podendo ser utilizados tanto para representar o fluxo de materiais quanto o de informações.

Para Oliveira (2007), o fluxograma horizontal descritivo, ou parcial, oferece uma descrição simplificada de ações e rotinas que abrangem apenas algumas unidades organizacionais. A operacionalização desse tipo de fluxo é realizada por meio da interligação dos símbolos, os quais são combinados com palavras para descrever o fluxo de atividades (D'Ascensão, 2001; Crivellaro; Vitoriano, 2022). Essa abordagem facilita significativamente a interpretação do processo e torna as informações mais concisas. Os diagramas utilizados para essa forma de mapeamento são demonstrados na Quadro 5.

Quadro 5 - Diagramas fluxograma descritivo e de colunas

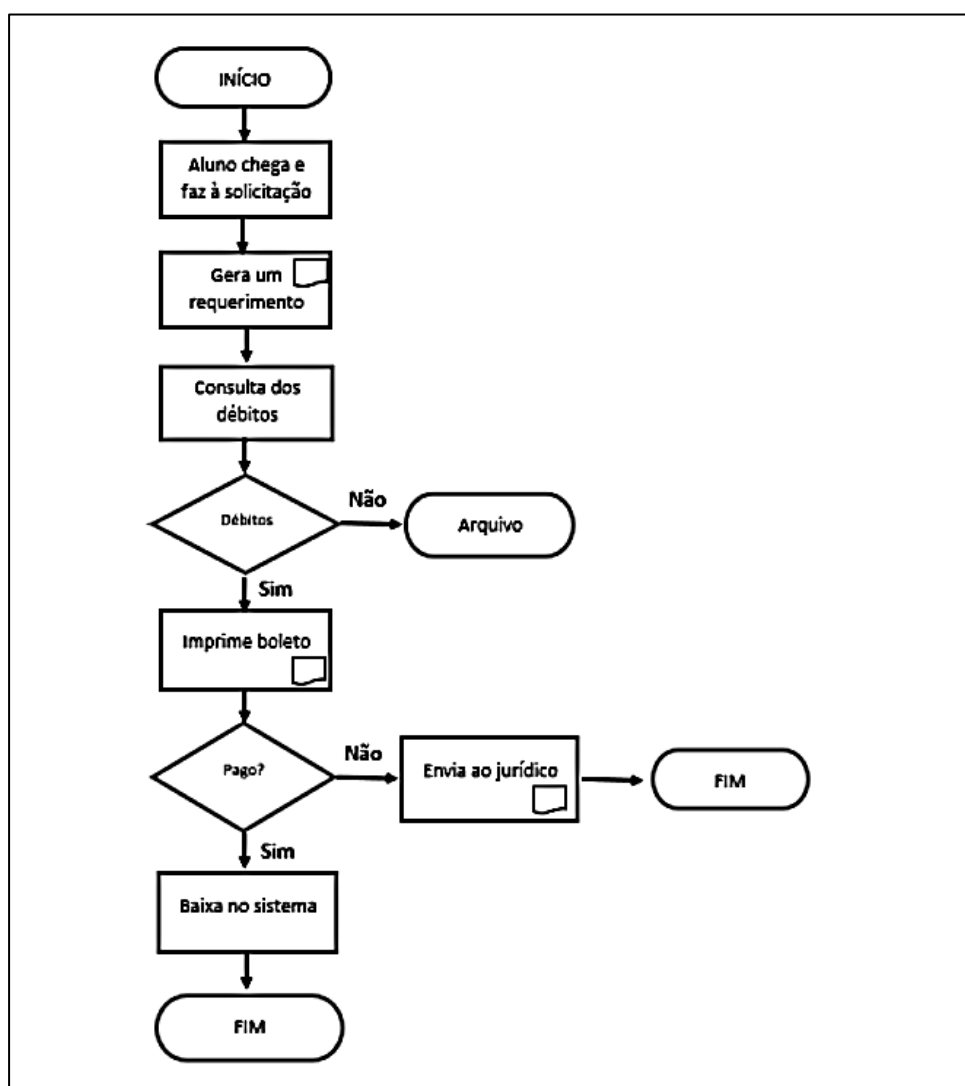
SÍMBOLO ORIGINAL	SIGNIFICADO
	Terminal: início ou fim de um processo
	É utilizado quando se tem mais de um caminho a seguir, ponto de decisão
	Determina as atividades que serão desenvolvidas dentro de um processo
	Documentos que fazem parte do processo
	Arquivo



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Com base nesse diagrama, torna-se viável esboçar o processo completo, como ilustrado na Figura 6, que demonstra o processo de consulta de débitos de um aluno junto ao setor financeiro de uma instituição de Ensino Superior. Através desta representação, é notável que as atividades são identificadas por meio de uma simbologia que denota o início e o término do processo, proporcionando uma visão clara da sequência das operações.

Figura 6 - Fluxograma Horizontal Descritivo



Fonte: Crivellaro e Vitoriano (2022, p. 111)

O fluxograma horizontal descritivo detalha os diferentes caminhos que um processo pode seguir durante sua execução, uma vez que nem todos os processos seguem uma única trajetória. Segundo Crivellaro e Vitoriano (2022), este método adquire complexidade devido à vasta quantidade de informações que pode ser representada.

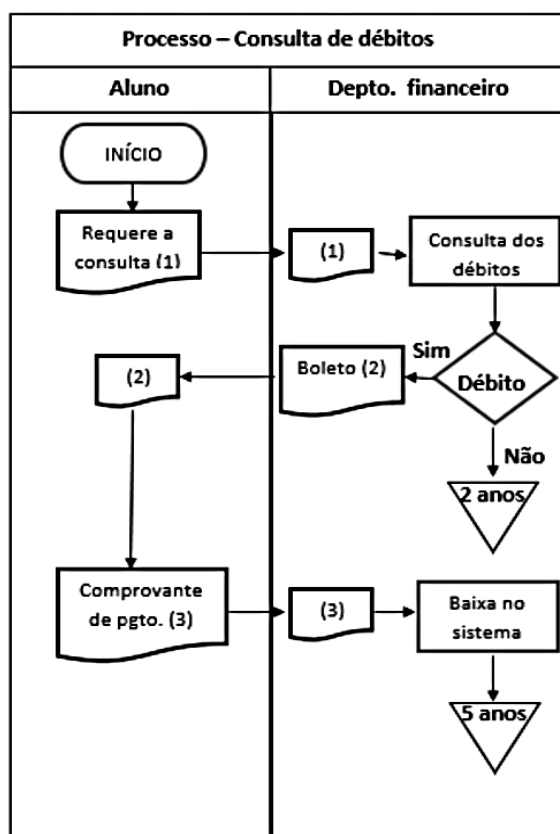
2.3.1.1.3 Fluxograma Horizontal de Colunas

O fluxograma de colunas, ou global, é amplamente adotado devido a sua capacidade de facilitar a identificação de novas rotinas e procedimentos (Oliveira, 2007). Segundo D'Ascensão (2001), ele apresenta as informações em colunas que representam as diferentes áreas administrativas envolvidas no processo, proporciona uma análise mais completa que possibilita a identificação da duplicidade de tarefas e a relação exata de cada tarefa com sua respectiva área, tornando-se uma ferramenta importante para a identificação de possíveis gargalos no processo.

Quando se trata da documentação de processos já existentes, essa ferramenta oferece maior clareza ao apresentar informações e documentos relacionados, tanto dentro quanto fora de um setor da organização, pois ele é desenhado de forma a separar os processos realizados por diferentes setores, como explicado por Oliveira (2007). Para o autor, essa estratégia não apenas auxilia na compreensão interna dos fluxos de trabalho, mas também na identificação de áreas que podem ser aprimoradas ou otimizadas.

Segundo Crivellaro e Vitoriano (2022), a principal diferença entre o fluxograma descritivo e o de colunas é que neste último, os processos, informações e documentos são estruturados de forma a subdividir as etapas conforme os setores e as responsabilidades organizacionais. Sendo assim, promove uma abordagem mais detalhada e focalizada na distribuição de tarefas e atribuições em diferentes partes da organização, como é possível observar na Figura 7, que ilustra o processo de consulta de débitos no setor financeiro, apresentando a segmentação das etapas por setores e suas responsabilidades.

Figura 7 - Demonstração de Fluxograma de Colunas



Fonte: Crivellaro e Vitoriano (2022, p.112)

Observa-se, portanto, que cada tipo de fluxograma possui suas particularidades, e cabe à organização selecionar aquele que melhor se adequa às suas necessidades de mapeamento de processos.

2.3.1.2 Matriz SIPOC

A sigla SIPOC é formada pela junção das iniciais de seis palavras em inglês sendo elas: *Suppliers* (Fornecedores), *Inputs* (Entradas), *Process* (Processo), *Outputs* (Saídas) e *Customers* (Clientes internos e/ou externos) (Quadro 6). O SIPOC é uma ferramenta essencial que visa identificar todos os elementos pertinentes a um projeto antes de sua implementação, é um mapa que proporciona uma visão completa de todos os componentes envolvidos no processo (Alves, 2019). De acordo com Marques e Requeijo (2009), o SIPOC é reconhecido como uma ferramenta de grande relevância no contexto do Mapeamento de Processos dada a sua capacidade de abordar uma ampla gama de detalhes que, frequentemente, outros fluxos de trabalho não contemplam.

Quadro 6 - Representação do Diagrama SIPOC

S	I	P	O	C
FORNECEDORES <i>(Suppliers)</i>	ENTRADAS <i>(Inputs)</i>	PROCESSO <i>(Process)</i>	SAÍDAS <i>(Outputs)</i>	CLIENTES <i>(Costumers)</i>
Fornecedores externos; Fornecedores internos.	Materiais; Pessoas; Informação; Conhecimento; Equipamentos; Instalação.		Produtos tangíveis; Produtos intangíveis; Características; Informação.	Clientes externos; Clientes internos.

Fonte: Adaptado de Marques e Requeijo (2009)

Segundo Alves (2019), essa ferramenta proporciona uma visão completa das interações presentes no processo, evidenciando suas interfaces e o seu impacto na qualidade do resultado final, contribuindo de forma significativa para a formação de uma perspectiva organizacional orientada para o processo.

De acordo com Sousa (2022), o SIPOC representa uma poderosa ferramenta de gestão que encontra aplicação valiosa no Mapeamento de Processos em organizações, cujo propósito reside em estabelecer e definir as bases dos processos, tanto em níveis organizacionais quanto operacionais, de maneira eficaz e precisa. Além disso, segundo o autor, o SIPOC desempenha um papel crucial no desenvolvimento da empresa, servindo como a principal base para o planejamento e construção do escopo de projetos específicos, garantindo uma abordagem sólida e orientada para resultados.

Segundo Alves (2019), o SIPOC se revela fundamental na prática, uma vez que possibilita que uma organização planeje e execute seus processos de maneira estratégica, englobando diversas atividades, como o mapeamento, a medição e a busca contínua pela melhoria dos processos. Para Machado (2022), a utilização da ferramenta SIPOC permite obter uma compreensão abrangente do processo, aplicando uma perspectiva sistêmica. Para o autor, contribui para a identificação de indicadores e a divisão do processo em etapas, o que simplifica a identificação de áreas que requerem melhorias e mudanças. A sua adoção representa um valioso recurso para o gestor de negócios, uma vez que facilita a definição precisa dos limites do processo de forma clara e transparente (Sousa, 2022).

2.3.1.3 Event-driven Process Chain - EPC

A *Event-driven Process Chain* - EPC, ou Cadeia de Processos Orientada a Eventos, é uma notação amplamente adotada na modelagem de processos de negócio. Essa técnica é focada no controle dos fluxos de atividades e eventos, bem como nas suas relações de dependência, é frequentemente utilizado para configurar sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP) e para aprimorar os processos de negócio. Os seus elementos fundamentais são as funções e os eventos, como destacado por Hommes (2004).

O EPC é uma notação de modelagem que se destaca pela sua simplicidade e facilidade de compreensão, apresentando semelhanças com os fluxogramas. No entanto, o que o diferencia é a utilização de operadores lógicos, como OR, AND e XOR, para representar as relações entre os elementos do processo (Pavani Junior; Scucuglia, 2011).

De acordo com Van Wel (2013), a principal ênfase da notação EPC é fornecer aos usuários uma representação gráfica dos processos organizacionais, de forma intuitiva e compreensível para todos os envolvidos no negócio. Essa notação é composta por uma variedade de elementos básicos e complexos. No EPC, são utilizados elementos associados às funções dentro do contexto das organizações, como unidades organizacionais, posições, cargos e grupos, os quais mantêm uma conexão direta com as funções (Software AG, 2019). O Quadro 7 apresenta uma descrição dos principais elementos construtores da notação EPC.

Quadro 7 - Elementos da notação EPC

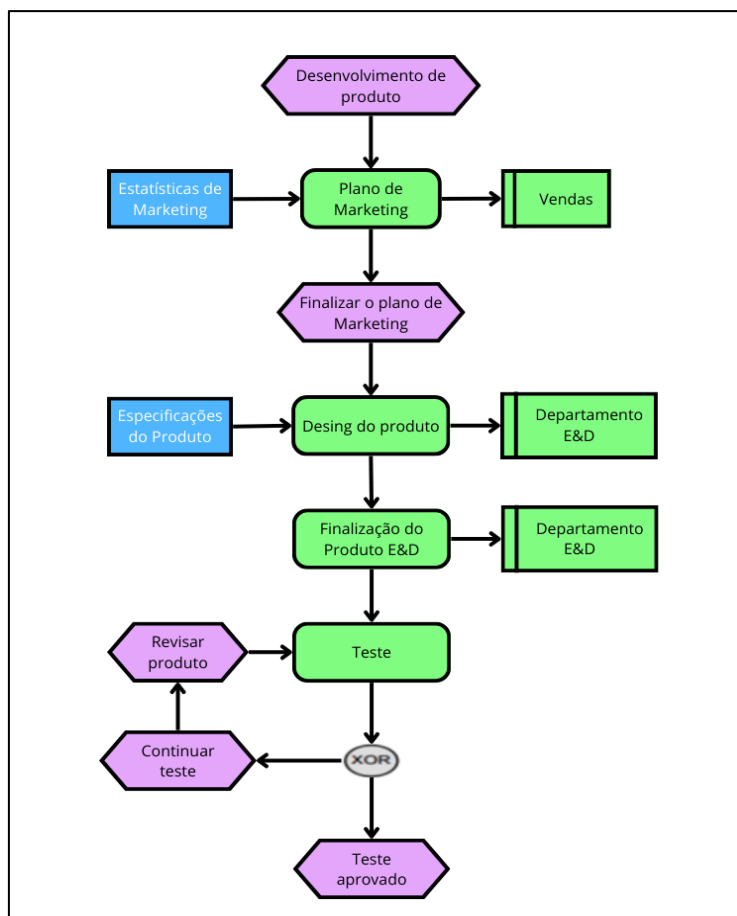
ELEMENTO	DESCRIÇÃO	CONSTRUTOR
Eventos	Responsáveis por realizar o início de um processo, definirem seu estado ou terminá-lo, representando pré-condições e pós-condições de uma função. Eles não podem ocorrer de maneira sucessiva e só podem conter uma conexão de entrada e outra de saída.	
Função	Tem como objetivo representar as atividades ou tarefas presentes no processo, onde geralmente as atividades são executadas por pessoas ou sistemas computacionais. Ela deve ser ativada por um evento antecessor e dar origem a um ou mais eventos sucessores, não podendo ocorrer de maneira sucessiva.	
Conectores lógicos	Servem para representar as tomadas de decisão ao longo do processo. Existem três tipos de conectores: E, OU e OU EXCLUSIVO.	

Fluxo	São utilizados para definir os fluxos sequenciais de trabalho (<i>workflow</i>), descrevendo a relação lógica ou temporal entre eventos e funções.	
Pessoas ou cargo	Representam pessoas ou cargos envolvidos em um processo.	
Documento	Representa um documento que contenha informação ou dados.	
Sistema	Representa os sistemas, <i>softwares</i> utilizados no exercício das atividades.	
Meio de comunicação	Representa o meio de comunicação utilizado para execução das atividades.	
Relatório	Representa o relatório utilizado para execução das atividades.	
Planilha	Representa a planilha utilizada para execução das atividades.	

Fonte: Adaptado de Santos (2014)

Esses elementos são representados conforme ilustrado na Figura 8, que detalha o processo de criação de um Plano de Marketing de um determinado produto, em que cada situação é delineada em um formato específico com o propósito de tornar a visualização de todo o processo mais acessível e compreensível.

Figura 8 - Exemplo de Desenvolvimento de Produto utilizando o EPC



Fonte: Adaptado de Nevron Software (2019)

Uma característica distintiva do EPC é a inclusão do grupo de elementos relacionados a dados e riscos. Dentro desse contexto, alguns elementos ganham relevância, tais como o gerenciamento de riscos, políticas de negócios e requisitos (Favera, 2021). Estes elementos desempenham um papel significativo na análise e no aprimoramento dos processos.

2.3.1.4 Business Process Model and Notation - BPMN

Inicialmente desenvolvida para a modelagem de processos na área de tecnologia da informação, a notação BPMN expandiu seu alcance para organizações de diferentes setores da economia, abrangendo desde a produção de bens de consumo assim como prestação de serviços. Essa disseminação demonstra sua capacidade de adaptação e aplicação em diversos contextos empresariais, evidenciando seu valor como uma ferramenta amplamente utilizada para representar e analisar processos em diferentes domínios (Lobo; Conceição; Oliveira, 2018).

Segundo Crivellaro e Vitoriano (2022), a notação BPMN é comumente aplicada por meio de *softwares* específicos, recomendados para simplificar a criação de novos processos ou aprimorar os já existentes. Barreto e Saraiva (2017) defendem que apesar de o diagrama BPMN parecer complexo à primeira vista, este é de fácil compreensão, devido à padronização dos símbolos, em que cada um possui um significado e um conceito adequado para cada etapa do processo, facilitando significativamente a compreensão do processo por parte de todos os envolvidos, independentemente do seu nível hierárquico ou grau de instrução.

Chinosi e Trambetta (2012) discorrem que o BPMN é considerado o estado da arte na administração contemporânea, é um padrão utilizado para moldar processos de negócios e linguagens de modelagem de fluxos de trabalho. Segundo os autores, o BPMN possui três principais aplicações: descrição dos processos, simulação e execução. Ele proporciona uma representação clara e abrangente dos processos, facilitando o entendimento e a comunicação.

O BPMN oferece uma ampla gama de elementos para representar os diversos aspectos relacionados aos processos de negócio, possibilitando a caracterização de atores envolvidos, fluxos de atividades e ordens de precedência. A sua notação é baseada em cinco principais categorias: objetos de fluxo, dados, objetos de conexão, raias e artefatos (Azevedo, 2016). Cada uma dessas categorias agrupa elementos simbólicos que são utilizados na representação dos processos. O Quadro 8 apresenta uma descrição das categorias e seus elementos representativos.

Quadro 8 - Categorias e elementos no BPMN

CATEGORIAS	ELEMENTOS
Objetos de Fluxo (<i>Flow Objects</i>)	Eventos (<i>Events</i>) Atividades (<i>Activities</i>) Passagens (<i>Gateways</i>)
Dados (<i>Data</i>)	Objetos de Dados (<i>Data Objects</i>) Entrada de Dados (<i>Data Inputs</i>) Saída de Dados (<i>Data Outputs</i>) Armazenamento de Dados (<i>Data Stores</i>)
Objetos de conexão (<i>Connecting Objects</i>)	Fluxo de sequência (<i>Sequence Flow</i>) Fluxo de mensagem (<i>Message Flow</i>) Associação (<i>Association</i>)
Swimlanes (<i>Swimlanes</i>)	Agrupamentos (<i>Pools</i>) Raias (<i>Lanes</i>)
Artefatos (<i>Artifacts</i>)	Grupos (<i>Groups</i>) Anotações (<i>Annotations</i>)

Fonte: Adaptado de Azevedo (2016)

Esses elementos são visualmente representados na Figura 9, categorizando cada situação de acordo com seu tipo: eventos, atividades, decisões ou desvios, e fluxos. Cada símbolo na representação possui um formato e significado específico, com a finalidade de tornar a compreensão e a acessibilidade ao processo mais evidentes.

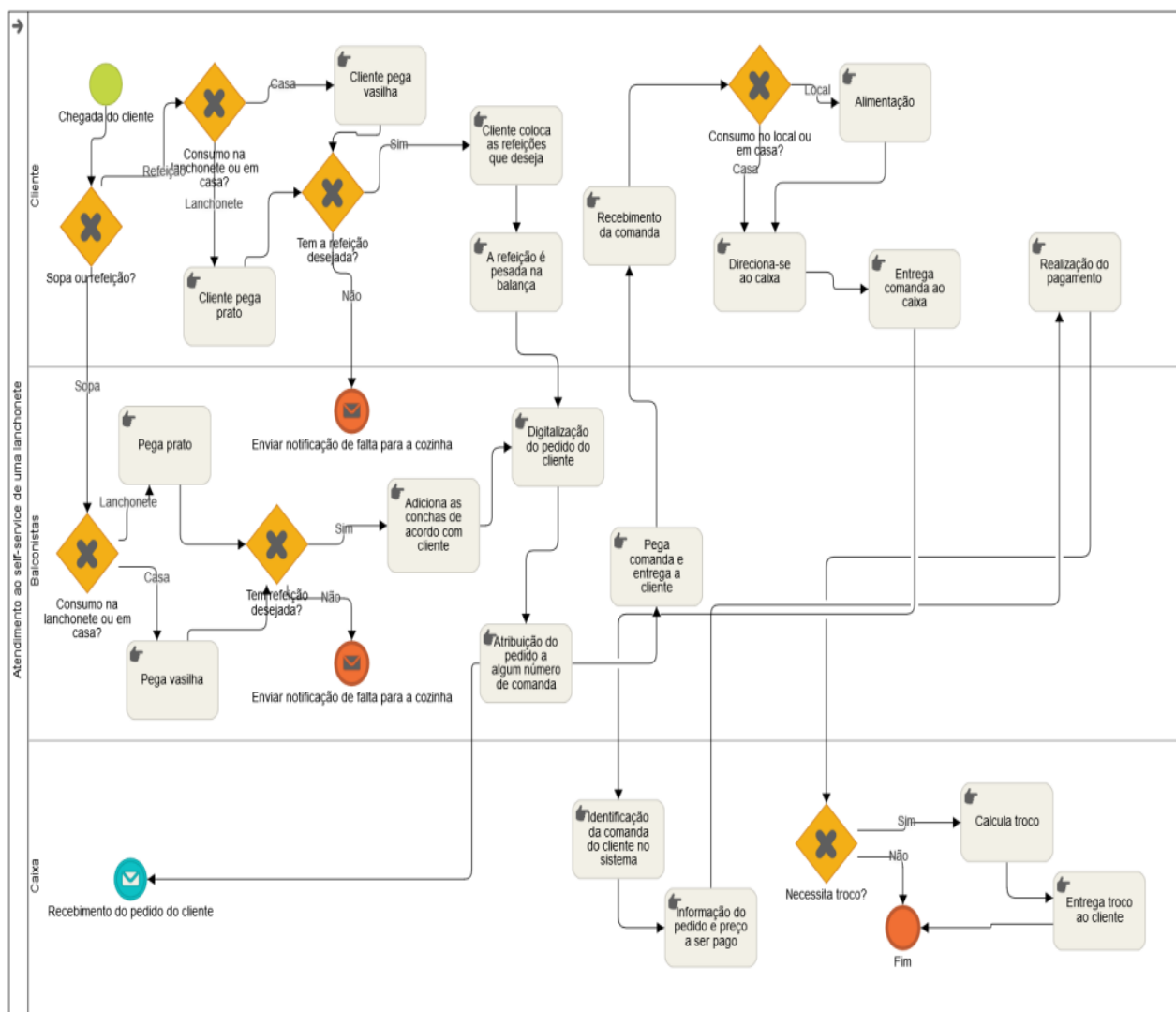
Figura 9 - Elementos do BPMN

<i>Tipo</i>	<i>Símbolo original</i>	<i>Significado</i>
<i>Eventos</i>		Início do processo, demarca o início de um processo.
		Intermediário, demarca o meio de todo o processo.
		Final, indica que o processo se encerra.
<i>Atividades</i>		Determina as atividades que serão desenvolvidas dentro de um processo.
<i>Decisões ou Desvios</i>		É utilizado para definir o rumo que o processo irá seguir.
<i>Fluxos</i>		Fluxo de sequência: Demonstra a ordem que as atividades acontecerão.
		Fluxo de mensagem: interliga duas fases que precisam se comunicar.
		Associação: relaciona informações extras ao fluxo do processo

Fonte: Crivellaro e Vitoriano (2022, p. 105)

Na Figura 10 é apresentada uma representação simples da notação BPMN, que retrata o processo de atendimento *self-service* em uma sorveteria, possibilitando uma visualização clara e ilustrativa do resultado da modelagem desse processo.

Figura 10 - Demonstração de modelagem BPMN



Fonte: Lira (2018, p.15)

A notação BPMN oferece a capacidade de criar um diagrama de processo que abrange a sequência de todas as atividades a serem executadas. Além disso, segundo Crivellaro e Vitoriano (2022), permite a inclusão das pessoas envolvidas nos processos, delineando claramente suas responsabilidades, ao mesmo tempo em que possibilita a adição de informações relacionadas aos resultados esperados de cada processo. É importante destacar que o desenvolvimento dessa notação não segue um padrão obrigatório, sendo adaptável de acordo com as necessidades específicas de cada organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que viabilizaram a execução da pesquisa. Inicialmente, a pesquisa é classificada quanto à sua natureza, objetivos, abordagem e procedimentos técnicos. Na sequência, são apresentados o ambiente, universo e amostra da pesquisa, as técnicas utilizadas na coleta, tratamento e análise de dados e, por fim, as etapas da pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, a presente pesquisa classifica-se como aplicada, visto que, conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 51), ela “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. Quanto à abordagem, a pesquisa é quantitativa, visto que ela se caracteriza “pela utilização de números e medidas estatísticas que possibilitam descrever populações e fenômenos e verificar a existência de relação entre variáveis” (Gil, 2021, p. 57).

Em relação aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, que “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil, 2021, p. 27). Ainda, segundo o autor, a pesquisa descritiva emprega técnicas padronizadas, tais como questionários e roteiros de entrevistas, com o objetivo de coletar dados de maneira rigorosa e estruturada, permitindo uma análise detalhada e uma compreensão aprofundada do fenômeno em estudo.

Quanto ao procedimento técnico adotado, esta pesquisa constitui-se em um *survey* descritivo, um método que, segundo Coutinho (2011), também é conhecido como *survey* clássico ou *sample survey*. Segundo o autor, esse tipo de pesquisa, objetiva identificar a incidência e a distribuição de determinados atributos em uma amostra específica, buscando descrever uma situação em um determinado momento, sem a intenção de apontar relações causais.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

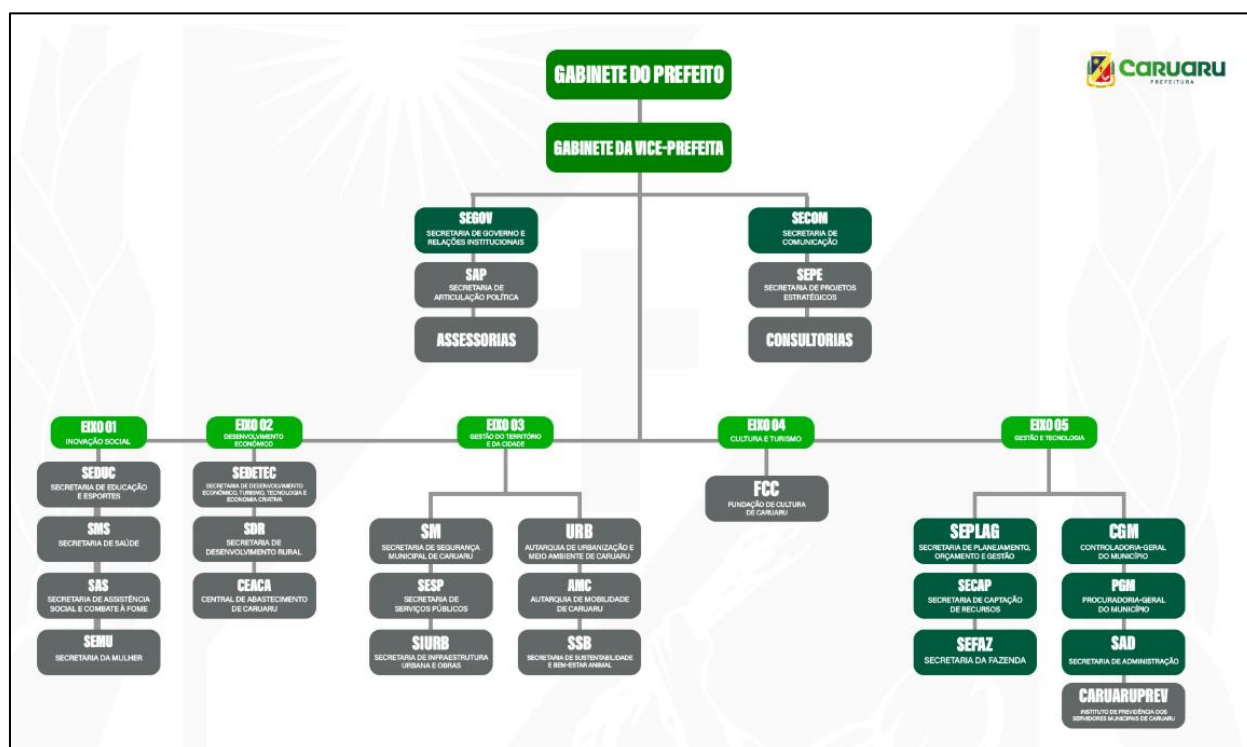
O *locus* deste estudo foi a Prefeitura do Município de Caruaru, no Estado de Pernambuco, especificamente a Secretaria Municipal de Saúde - SMS, subordinada diretamente ao(à) Chefe do Executivo Municipal. A SMS é responsável por planejar, coordenar e executar a política municipal de saúde pública, atuando de forma integrada com os órgãos estaduais e federais para consolidar

o Sistema Único de Saúde - SUS. Suas atribuições incluem definir e implementar a Política Municipal de Saúde, promover ações estratégicas de atenção integral, coordenar o planejamento estratégico em consonância com as diretrizes regionais e estaduais e articular políticas intersetoriais que impactem diretamente a saúde da população. Além disso, cabe à SMS gerenciar o financiamento das ações de saúde, formular mecanismos para a implementação das políticas de atenção e promover a reorientação do modelo assistencial, tendo como eixo a Estratégia Saúde da Família (Secretaria de Saúde de Caruaru, 2025).

A Secretaria também é responsável pela gestão da rede municipal de serviços de saúde, incluindo unidades básicas, ambulatoriais e hospitalares, além da regulação de procedimentos de alta complexidade. Compete-lhe ainda executar ações de vigilância sanitária, epidemiológica e ambiental, monitorar indicadores de saúde, alimentar bancos de dados de interesse nacional e fiscalizar serviços privados conveniados ao SUS. A SMS administra o Fundo Municipal de Saúde, assegurando a correta alocação de recursos, e avalia continuamente o impacto das ações realizadas, divulgando resultados e garantindo a transparência por meio de audiências públicas, com foco na melhoria contínua da qualidade de vida da população (Secretaria de Saúde de Caruaru, 2025).

Na Figura 11, é apresentado o Organograma da Prefeitura Municipal de Caruaru - PMC, estruturado em cinco eixos estratégicos fundamentais: Inovação Social; Desenvolvimento Econômico; Gestão do Território e da Cidade; Cultura e Turismo; e Gestão e Tecnologia. A SMS está inserida no primeiro eixo, mostrando a importância atribuída à saúde como um aspecto essencial da inovação social e da garantia de direitos, evidenciando o compromisso da PMC em promover o bem-estar e a qualidade de vida dos cidadãos de Caruaru.

Figura 11 - Organograma da Prefeitura de Caruaru



Fonte: Prefeitura Municipal de Caruaru (2025)

A estrutura organizacional da SMS é representada no organograma presente no Apêndice A, no qual são identificados quatro eixos principais, os quais são responsáveis por diferentes áreas de atuação e têm como objetivo promover a gestão eficiente dos serviços de saúde:

- Secretaria Executiva de Atenção Básica e Vigilância em Saúde - SEABVS, que engloba as ações de cuidados primários e monitoramento da saúde da população;
- Secretaria Executiva de Gestão Administrativa - SEGA, que cuida das questões administrativas e gerenciais da secretaria, garantindo o bom funcionamento dos processos internos;
- Secretaria Executiva de Planejamento e Assistência Farmacêutica - SEPLAF, que é responsável pelo planejamento estratégico e pela gestão dos recursos farmacêuticos utilizados nos serviços de saúde;
- Secretaria Executiva de Regulação e Atenção Especializada - SERAE, que coordena as atividades de regulação dos serviços de saúde especializados e de média e alta complexidade.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

A SMS mantém vínculo com quase 3 mil servidores ativos, de acordo com dados da Prefeitura Municipal de Caruaru (2025), os quais desempenham funções em prol da saúde da população caruaruense, abrangendo áreas que vão desde a assistência direta aos cidadãos até funções administrativas e de gestão. Cerca de 300 destes servidores atuam no prédio sede, o epicentro das operações e da tomada de decisões relacionadas à saúde municipal, os quais desempenham funções que envolvem a gestão de recursos, o planejamento de estratégias de saúde, a coordenação de equipes e a supervisão das atividades em todas as áreas de atuação da SMS.

Assim, optou-se por selecionar os 64 indivíduos que atuam diretamente no núcleo administrativo da SMS, bem como os 26 coordenadores e gerentes das áreas técnicas voltadas à saúde que atuam no prédio sede, desta maneira, foram considerados 90 servidores, dos quais 82 aceitaram o convite presencial para participar da pesquisa.

Nesse sentido, a amostragem da pesquisa é não probabilística por tipicidade, que consiste na seleção de um subgrupo da população considerado representativo com base nas informações disponíveis, assim, o pesquisador direciona-se intencionalmente a elementos ou grupos que, em seu julgamento, possam oferecer opiniões ou informações que melhor representem as características do universo estudado (Gil, 2008; Prodanov; Freitas, 2013). Dessa forma, os 90 indivíduos foram selecionados em virtude de sua representatividade, dispensando a utilização de fórmulas estatísticas para calcular o tamanho da amostra da população.

Para cumprir o terceiro objetivo específico da pesquisa, sobre a modelagem de Mapeamento de Processos, foi necessária a participação de um servidor do Núcleo de Educação Permanente - NEP da SMS, que é o responsável pela execução do processo escolhido para ser mapeado.

3.4 COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados primários escolhido para esta pesquisa foi o questionário, técnica que possibilita a obtenção de informações de forma padronizada e sistemática, favorecendo a confiabilidade, comparabilidade e objetividade dos resultados (Gil, 2010; Lakatos; Marconi, 2010). O questionário representa uma técnica de coleta de dados que se fundamenta na apresentação de uma série de perguntas aos participantes da pesquisa, objetivando a obtenção de informações essenciais acerca do tópico em análise (Vergara, 2015).

O referido questionário (Apêndice B) foi estruturado em quatro blocos para cumprir os dois primeiros objetivos específicos da pesquisa. O primeiro bloco continha 06 questões que foram utilizadas para conhecer o perfil dos respondentes em relação à faixa de idade, gênero, nível de estudo, área de formação, tempo de trabalho no órgão e o cargo ocupado; o segundo bloco possuía 09 questões acerca do conhecimento dos servidores sobre Processos; o terceiro possuía 09 questões acerca do conhecimento dos servidores sobre Mapeamento de Processos; o quarto possuía 07 questões sobre o conhecimento dos servidores acerca da Gestão por Processos; e o último bloco possuía 04 questões que foram utilizadas para entender as dificuldades de implementação dessas práticas na SMS. Assim, ao todo, foram utilizadas 35 questões, todas fechadas.

Na elaboração do questionário, o pesquisador se inspirou no instrumento utilizado por Lemos (2009). Com o intuito de alinhá-lo com os objetivos da presente pesquisa, foram realizadas adaptações nas perguntas e, adicionalmente, novas perguntas foram incluídas. A coleta de dados foi conduzida de maneira presencial, por meio da administração de questionários impressos, durante o intervalo de 02/05/2024 a 06/05/2024, com prévia autorização dos participantes e aprovação da gestão do órgão.

Para atingir o terceiro objetivo específico da pesquisa, sobre a proposição de um modelo de Mapeamento de Processos, a coleta de dados deu-se por meio de contato direto com o servidor do NEP, que ocorreu em três momentos distintos via aplicativo de mensagens WhatsApp. No primeiro momento, foi solicitado que o servidor explicasse o funcionamento do processo, resultando no envio de um esboço inicial. Em um segundo momento, foram detalhadas as etapas que compõem o processo. Por fim, no terceiro contato, foram esclarecidas dúvidas, garantindo maior precisão na descrição do processo.

3.4.1 Pré-teste

Com o objetivo de aprimorar o questionário destinado aos participantes da pesquisa, foi conduzido um pré-teste. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), essa fase da pesquisa envolve a aplicação do questionário a uma amostra reduzida de participantes, visando identificar e resolver possíveis problemas. Assim, por meio do pré-teste, foi possível analisar a clareza das perguntas, além de identificar potenciais falhas ou ambiguidades na formulação das questões. O pré-teste, portanto, desempenhou um papel fundamental para assegurar a qualidade e confiabilidade dos dados obtidos na pesquisa.

O pré-teste foi realizado através da criação de um grupo no WhatsApp com 08 pessoas que não fizeram parte da amostra, dentre os respondentes 04 são da SMS, sendo 03 técnicos e 01

coordenador. Os demais participantes são profissionais com formação em Administração e áreas correlatas, embora não vinculados à instituição. O período de pré-teste foi realizado entre 15/02/2024 e 08/03/2024, no qual o grupo ficou responsável por responder as 35 questões do questionário e propor melhorias.

Após a realização do pré-teste, foram identificadas algumas melhorias a serem feitas no questionário. Algumas questões foram ajustadas ou reformuladas para o melhor entendimento do público, conforme apontado pelos participantes. Essas mudanças foram essenciais para garantir um melhor aproveitamento do questionário dentro dos objetivos da pesquisa. Vale destacar que as respostas obtidas no pré-teste não foram incluídas nos resultados da pesquisa, haja vista que o intuito de sua aplicação foi o de aperfeiçoar o instrumento de coleta de dados inicialmente desenvolvido.

3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

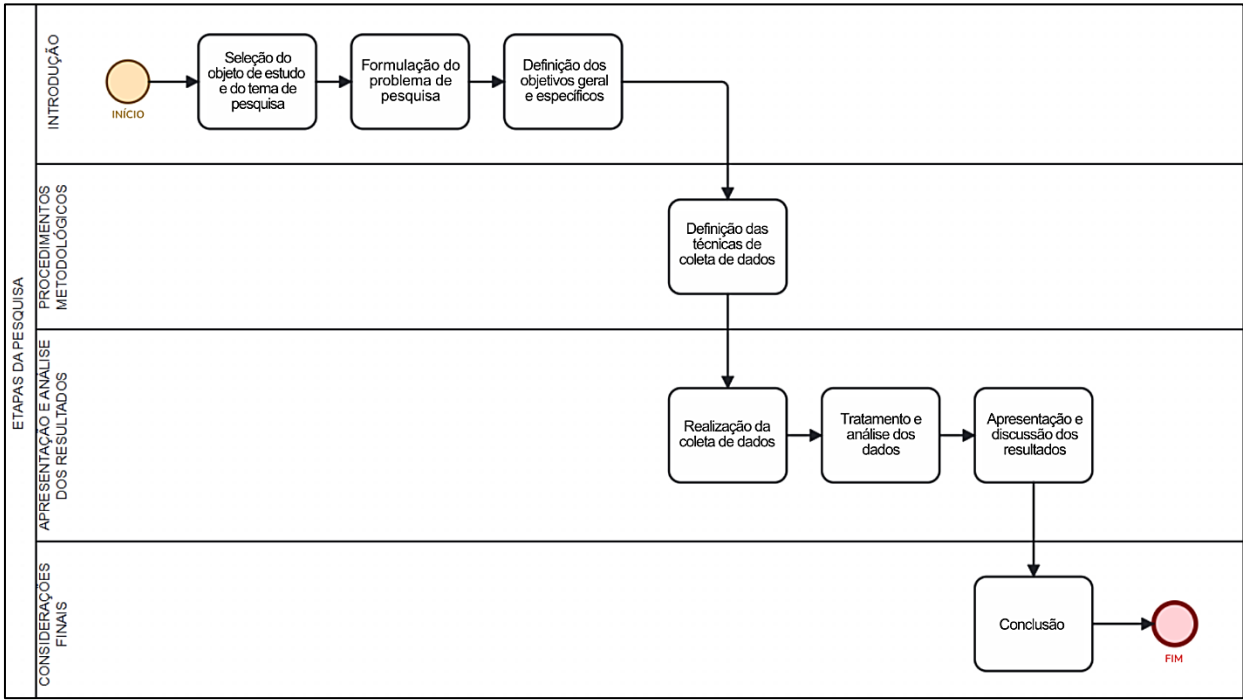
Para o tratamento e análise dos dados coletados no questionário, foi desenvolvida uma planilha eletrônica no Software Microsoft Excel 365 e utilizou-se a estatística descritiva. Segundo Guimarães (2008, p. 17) “o objetivo da estatística descritiva é resumir as principais características de um conjunto de dados por meio de tabelas, gráficos e resumos numéricos”. Ainda, segundo o autor, um dos objetivos fundamentais da estatística reside na capacidade de condensar os possíveis valores de uma ou mais variáveis, proporcionando uma compreensão abrangente das mudanças ocorridas nessas variáveis, o que é alcançado, principalmente, pela apresentação inicial desses valores em tabelas e gráficos, que oferecem informações rápidas e confiáveis sobre as variáveis em questão.

Já os dados coletados com o servidor do NEP subsidiaram a construção de um fluxograma desenvolvido no *software* Lucidchart, uma ferramenta que permite a modelagem e a simulação dos processos.

3.6 ETAPAS DA PESQUISA

A Figura 12 apresenta uma modelagem BPMN com as etapas que foram desenvolvidas ao longo da pesquisa, desde a seleção do objeto de estudo e do tema de pesquisa, até a conclusão do estudo.

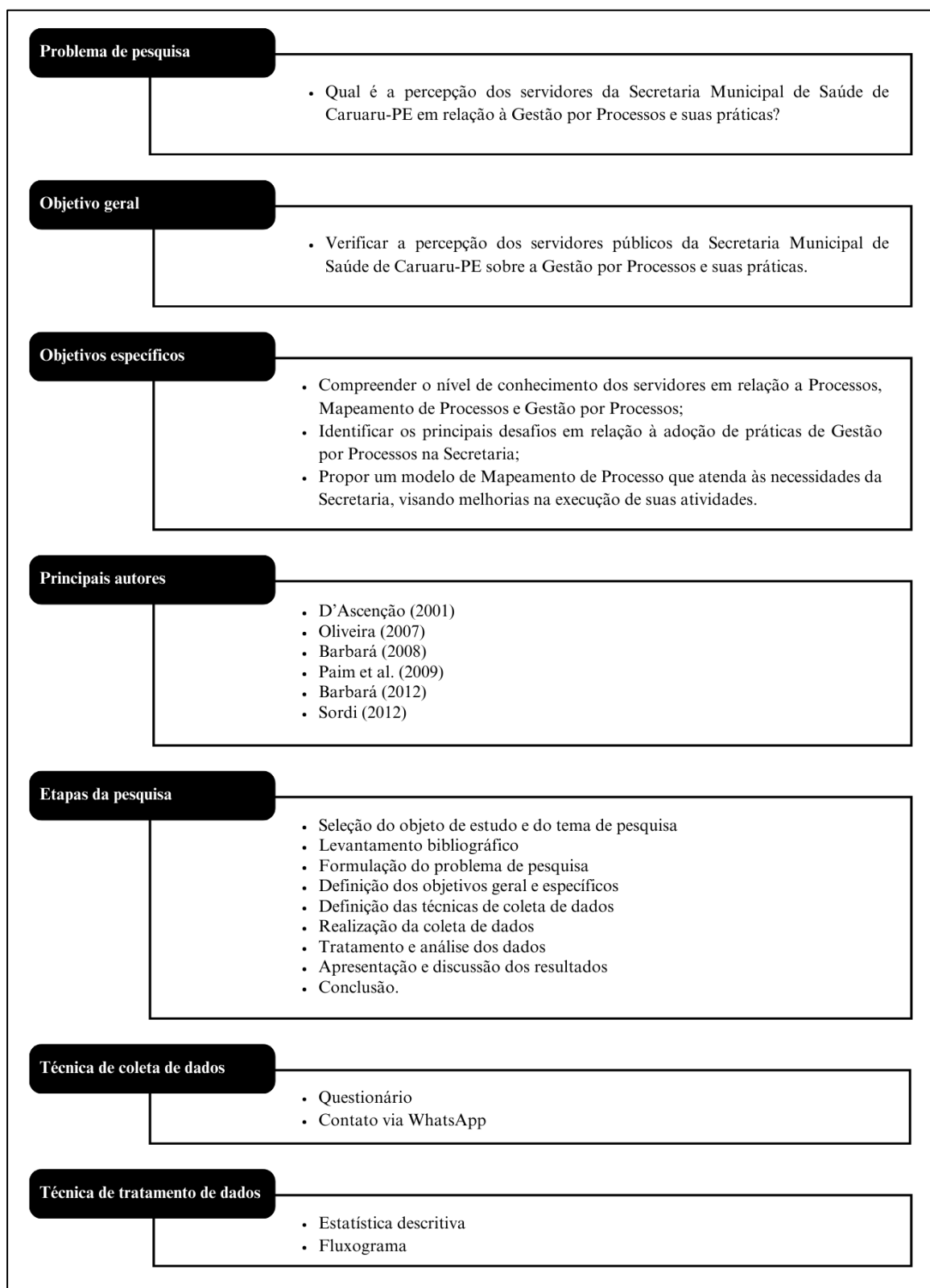
Figura 12 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2024)

Por fim, a Figura 13 ilustra o delineamento metodológico da pesquisa, englobando o problema de pesquisa, os objetivos, as principais referências utilizadas, as etapas da investigação e as técnicas empregadas para a coleta, tratamento e análise dos dados.

Figura 13 - Delineamento Metodológico



Fonte: Adaptado de Gonçalves (2019)

4 RESULTADOS

Este capítulo se destina a apresentar os resultados obtidos na pesquisa. De modo inicial, são apresentados o perfil dos respondentes, e em seguida os resultados a respeito do nível de conhecimento dos servidores da secretaria sobre Processos, Mapeamento de Processos e Gestão por Processos, e, por fim, os desafios em relação à adoção de práticas de Gestão por Processos na Secretaria. A apresentação dos resultados tem como objetivo sistematizar e sumarizar os dados, a fim de prover respostas para o problema da pesquisa em questão (Gil, 2021).

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Em busca de conhecer o perfil dos respondentes da SMS que participaram da pesquisa, foram coletadas na primeira parte do questionário os dados a respeito da faixa etária, gênero, escolaridade, área de formação, tempo de trabalho na SMS e o cargo que ocupa. Assim, obteve-se que dos 82 respondentes da pesquisa, 28 são do sexo masculino, correspondendo a 34,15% e 54 do feminino, a 65,85% do total, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 - Gênero dos respondentes

GÊNERO	TOTAL	%
Masculino	28	34,15%
Feminino	54	65,85%
Outro	00	0%
TOTAL	82	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Em seguida, na Tabela 2 é possível notar que dentre os respondentes, a faixa etária de maior percentual foi dos 31 a 40 anos, com 31,71%.

Tabela 2 – Faixa etária dos respondentes

FAIXA ETÁRIA	TOTAL	%
Até 20 Anos	02	2,44%
De 21 a 30 Anos	19	23,17%
De 31 a 40 Anos	26	31,71%

De 41 a 50 Anos	22	26,83%
Mais de 50 Anos	13	15,85%
TOTAL	82	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos em relação à escolaridade dos respondentes. Observa-se que os dois maiores percentuais somam, juntos, 60,97%, sendo 37,80% correspondentes à Pós-Graduação Completa, com 31 respondentes, e 23,17% ao Ensino Superior Completo, com 19 respondentes.

Tabela 3 – Nível de escolaridade dos respondentes

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	TOTAL	%
Ensino Fundamental Completo	02	2,44%
Ensino Fundamental Incompleto	00	0%
Ensino Médio Completo	12	14,63%
Ensino Médio Incompleto	01	1,22%
Ensino Superior Completo	19	23,17%
Ensino Superior Incompleto	12	14,63%
Pós-Graduação Completa	31	37,80%
Pós-Graduação Incompleta	05	6,10%
TOTAL	82	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 4 apresenta os resultados relativos à área de formação dos respondentes, com 67 respostas registradas, desconsiderando aqueles que indicaram não possuir ensino superior (15 respondentes). Desta maneira, nota-se que a maioria é das áreas de ciências sociais e humanas, com 29 (43,28%) respondentes, e saúde e medicina com 22 (32,84%) respondentes.

Tabela 4 – Área de formação dos respondentes

ÁREA DE FORMAÇÃO	TOTAL	%
Ciências naturais e matemática	05	7,46%
Ciências sociais e humanas	29	43,28%

Tecnologia e engenharia	07	10,45%
Saúde e medicina	22	32,84%
Negócios e economia	03	4,48%
Outros	01	1,49%
TOTAL	67	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 5 apresenta os resultados relativos ao tempo de trabalho dos respondentes na SMS. Dos servidores que participaram da pesquisa, a maioria, 37 (45,12%), possui mais de 10 anos de serviço, seguida por 24 (29,27%) que atuam na Secretaria entre 1 e 5 anos.

Tabela 5 – Tempo de trabalho dos respondentes

TEMPO DE TRABALHO	TOTAL	%
Até 1 Ano	07	8,54%
Entre 1 e 5 Anos	24	29,27%
Entre 5 e 10 Anos	14	17,07%
Mais de 10 Anos	37	45,12%
TOTAL	82	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Por fim, a Tabela 6 apresenta os resultados em relação ao tipo de cargo dos respondentes da secretaria. Assim, observa-se que do total dos respondentes que participaram da pesquisa, a maior parte, ou seja, 33 (40,24%), é composta por assistentes administrativos.

Tabela 6 – Cargo dos respondentes

CARGO	TOTAL	%
Auxiliar	05	6,10%
Assistente administrativo	33	40,24%
Analista	07	8,54%
Técnico	08	9,76%
Supervisor	02	2,44%
Coordenador	11	13,41%

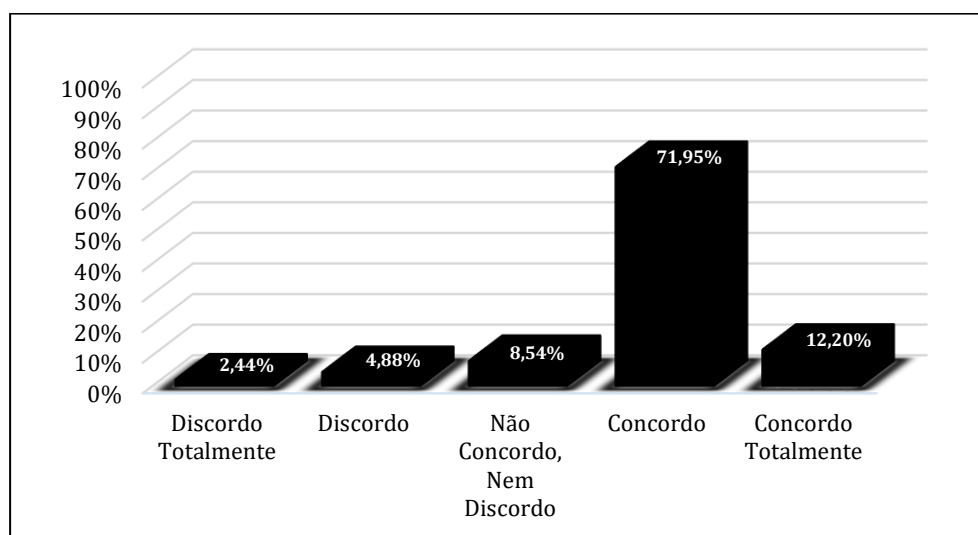
Gerência	02	2,44%
Diretoria	00	0%
Outro	14	17,07%
TOTAL	82	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.2 CONHECIMENTO SOBRE PROCESSOS

Na segunda parte do questionário, buscou-se compreender o nível de conhecimento dos respondentes sobre processos, por meio de 09 questões. A primeira questão versava sobre a clareza e a definição das atividades executadas na SMS. O Gráfico 1 revela que a maioria dos respondentes, um total de 59 pessoas (71,95%), concorda que as atividades realizadas na SMS são claras e bem definidas, e 10 respondentes (12,20%) concordaram totalmente, reforçando a percepção de clareza e definição das atividades.

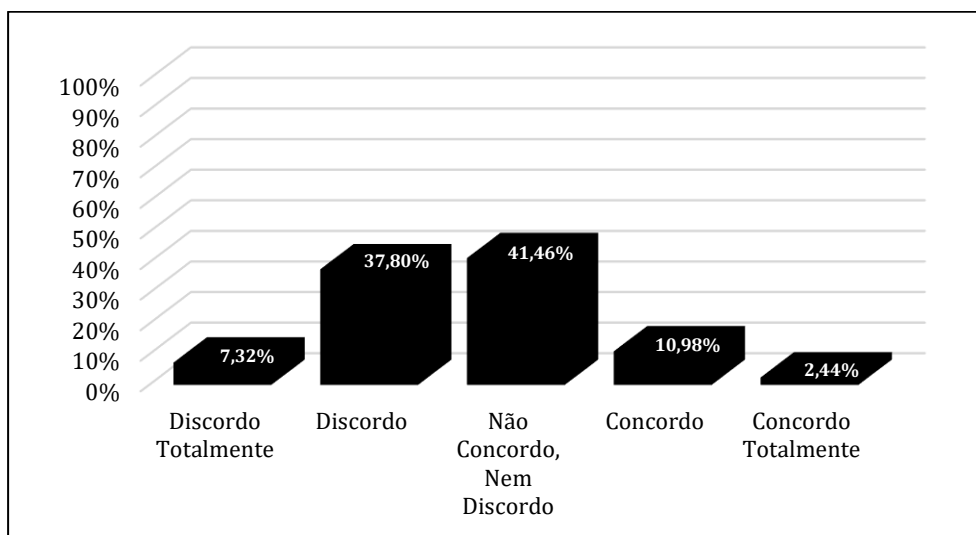
Gráfico 1 - As atividades executadas na Secretaria de Saúde são claras e bem definidas?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A segunda questão versava sobre a necessidade de execução de atividades em excesso para concluir um determinado processo. O Gráfico 2 aponta que a maior parte dos respondentes, totalizando 34 pessoas (41,46%), adotou uma posição neutra, indicando que não concordam nem discordam sobre a execução de atividades excessivas.

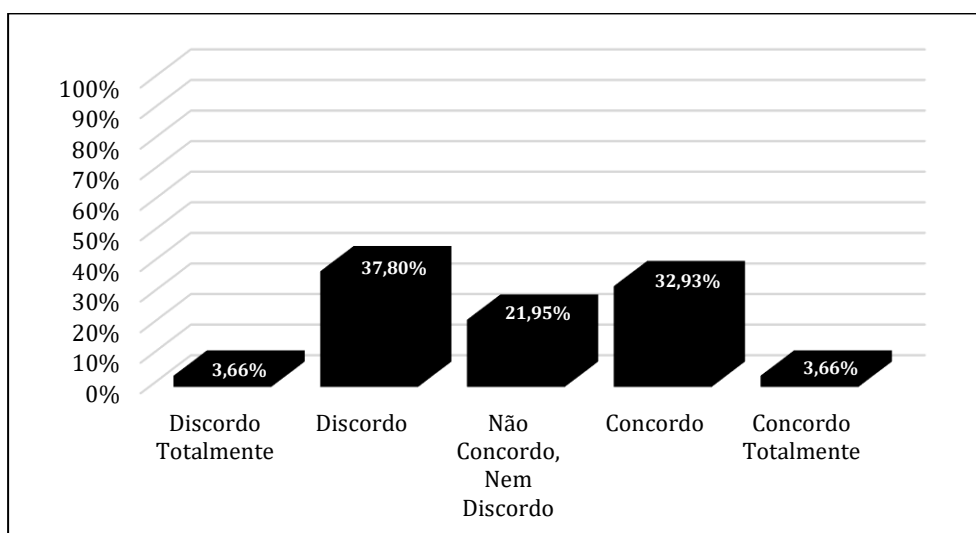
Gráfico 2 – É necessária a execução de atividades em excesso para concluir um determinado processo?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A terceira questão tratava do excesso de burocracia na execução de atividades simples. De acordo com o Gráfico 3, a maioria dos respondentes, 31 pessoas (37,80%), discordou sobre o excesso de burocracia.

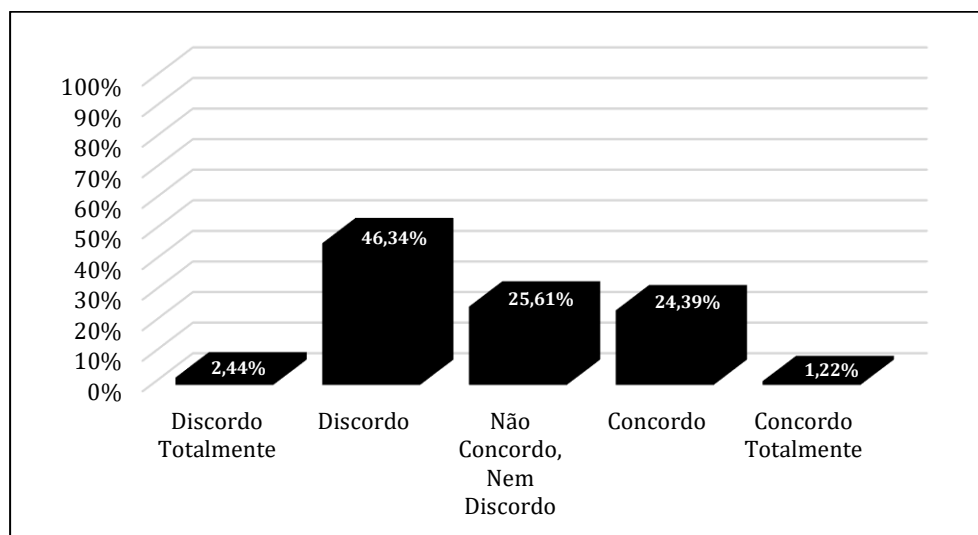
Gráfico 3 – Há excesso de burocracia na execução de atividades simples?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na quarta questão, sobre o desperdício de tempo na execução de atividades rotineiras, o Gráfico 4 mostra que a maioria dos respondentes, 38 pessoas (46,34%), discordou, sugerindo que não percebem um desperdício significativo de tempo em suas atividades diárias.

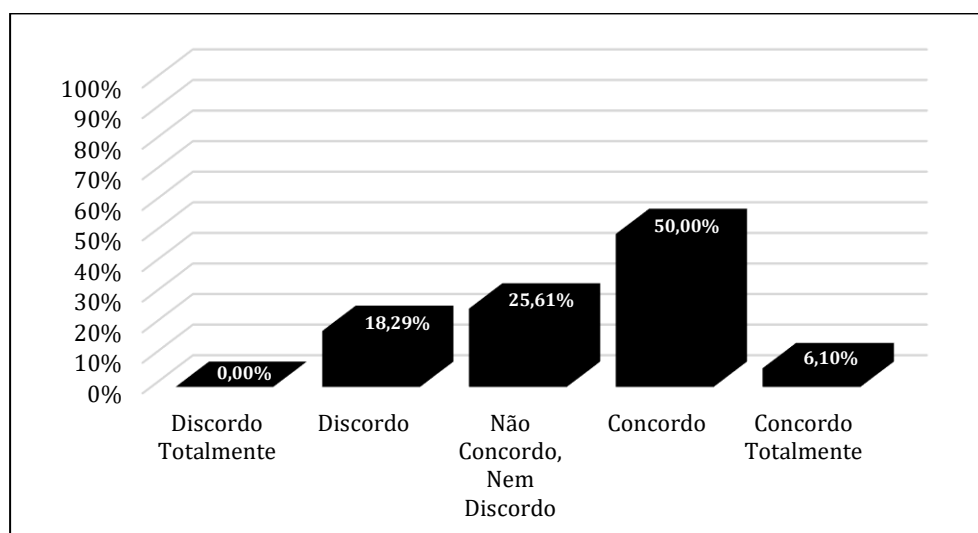
Gráfico 4 – Há desperdício de tempo na execução de atividades rotineiras?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A quinta questão tratava do conhecimento dos servidores sobre as atividades realizadas por outros setores e departamentos. Conforme o Gráfico 5, a maioria dos participantes, totalizando 41 pessoas (50%), concordou que possui um entendimento das atividades de outras áreas.

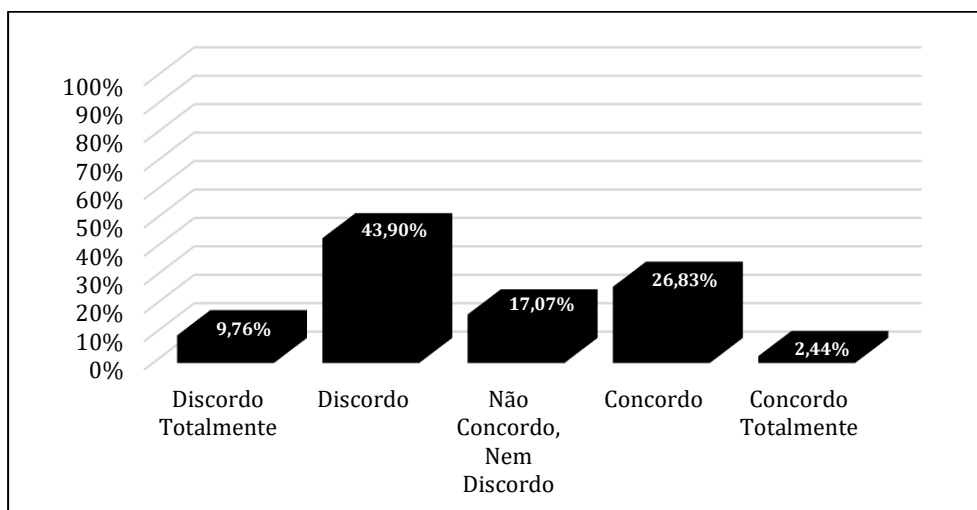
Gráfico 5 – Você conhece as atividades executadas em outros setores/departamentos da Secretaria de Saúde?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A sexta questão versava sobre a repetição de atividades em diferentes setores e departamentos. Conforme o Gráfico 6, a maioria dos participantes, 36 pessoas (43,90%), discordou da realização de atividades duplicadas em diferentes setores e departamentos.

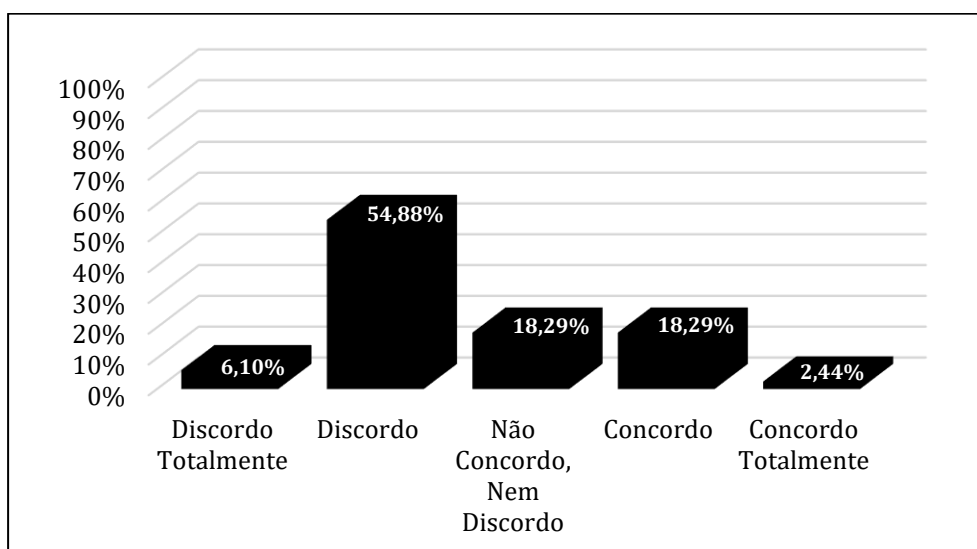
Gráfico 6 – O seu setor/departamento costuma repetir atividades executadas por outros setores/departamentos?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A sétima questão tratava das dificuldades para realizar as atividades em virtude da ausência de processos claros e bem definidos. Conforme o Gráfico 7, a maioria dos participantes, 45 pessoas (54,88%), discordou, sugerindo que a falta de processos claramente estabelecidos não interfere na execução das atividades.

Gráfico 7 – Há dificuldades para executar atividades relacionadas ao seu cargo/função devido à ausência de processos claros e bem definidos?

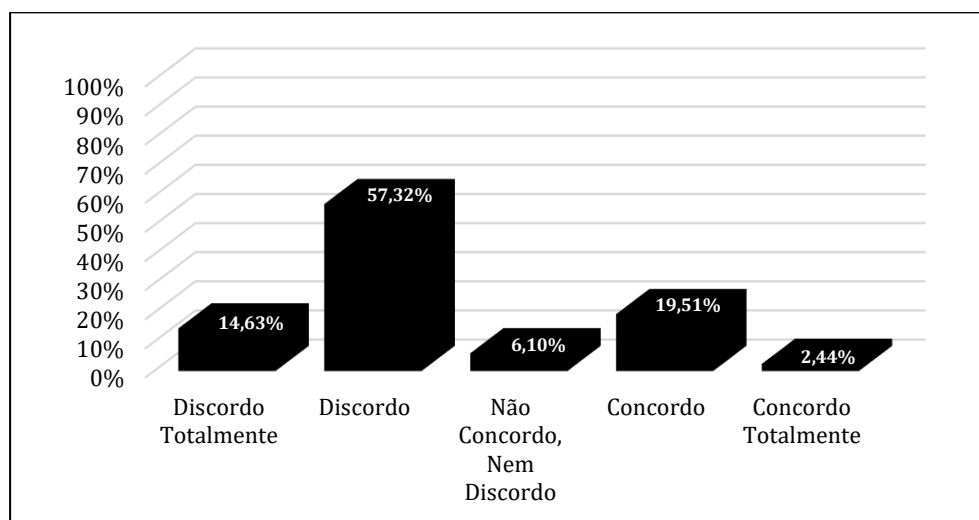


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A oitava questão tratava das dificuldades para ensinar novos colegas de trabalho sobre as atividades que executarão, por não ter processos claros e definidos. Conforme o Gráfico 8, a

maioria dos respondentes, 47 pessoas (57,32%), discordou, sugerindo que a falta de processos bem estruturados não representa um obstáculo no treinamento de novos funcionários.

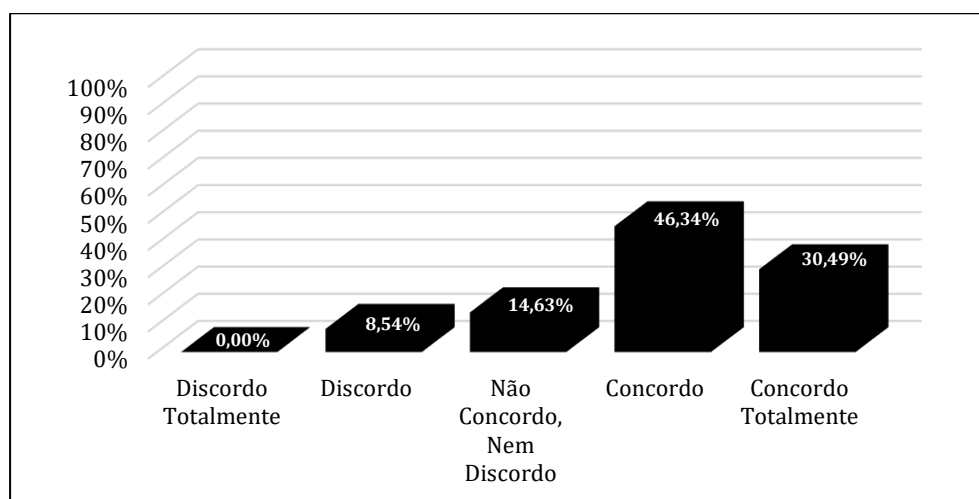
Gráfico 8 – Há dificuldades para ensinar novos colegas de trabalho sobre as atividades que executarão no seu setor/departamento por não ter processos claros e bem definidos?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A nona questão versava sobre o impacto positivo da simplificação dos processos na execução das atividades da SMS. O Gráfico 9 revela que a maioria dos respondentes, 38 pessoas (46,34%), concordou, indicando uma visão positiva sobre a possibilidade de melhorar a execução das atividades por meio da simplificação de processos.

Gráfico 9 – A simplificação de processos poderia impactar positivamente na execução das atividades da Secretaria de Saúde?

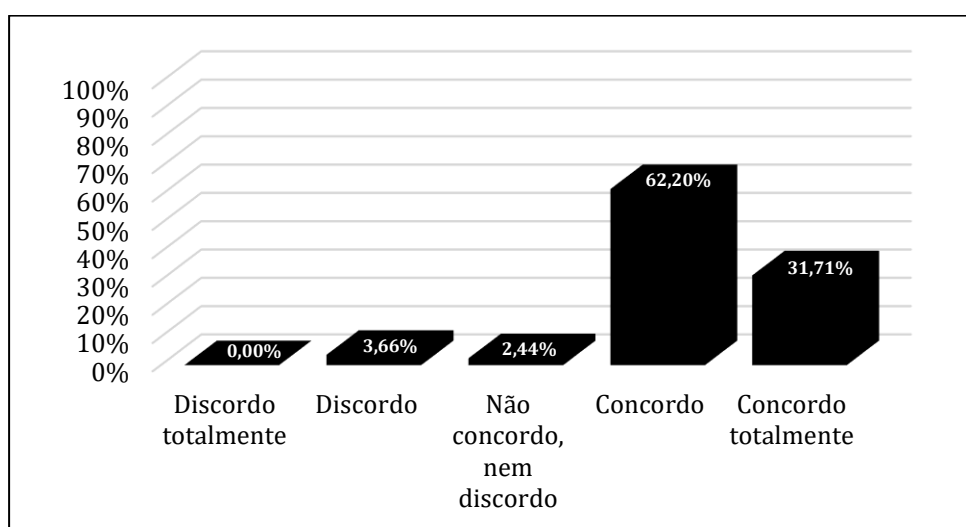


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.3 CONHECIMENTO SOBRE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

A terceira parte do questionário buscou compreender o nível de conhecimento dos respondentes sobre Mapeamento de Processos, por meio de 09 questões. A primeira questão tratava da influência positiva do mapeamento de processos na execução das atividades, o Gráfico 10 mostra que a maioria dos respondentes, totalizando 51 pessoas (62,20%), concorda que o mapeamento de processos influenciaria positivamente a execução das atividades na SMS.

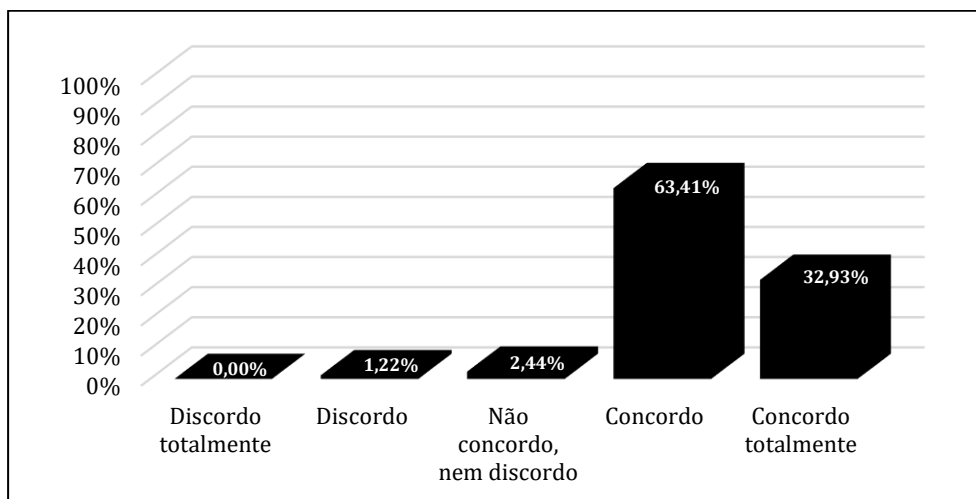
Gráfico 10 – Mapear os processos da Secretaria de Saúde influenciaria positivamente na execução das atividades?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A segunda questão versava sobre a ajuda que processos mapeados dariam a novos servidores quanto a sua adaptação no setor/departamento. No Gráfico 11, os dados revelam que a maioria dos respondentes, totalizando 52 pessoas (63,41%), concordam que o Mapeamento de Processos ajudaria novos servidores a se adaptarem de maneira mais rápida ao seu setor ou departamento.

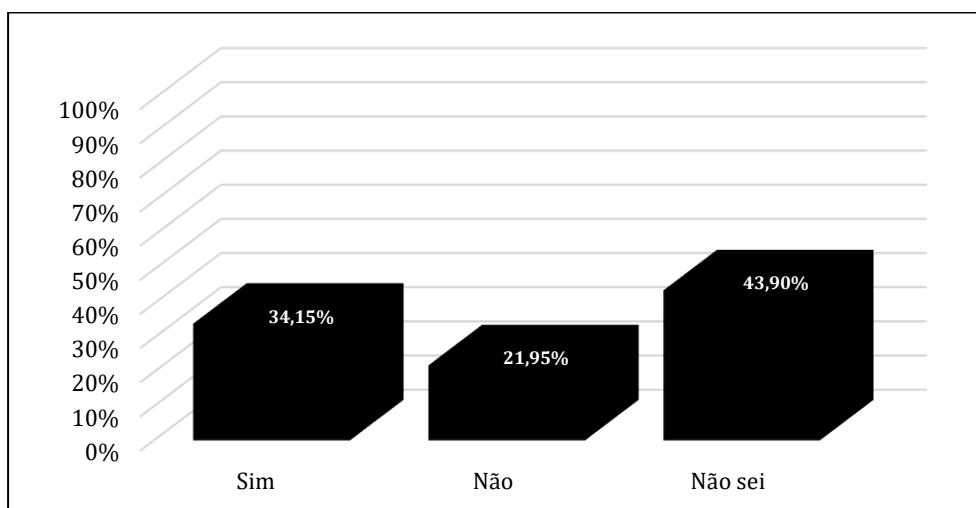
Gráfico 11 – Ter processos mapeados, ajudaria novos servidores a se adaptarem de maneira mais rápida ao seu setor/departamento?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A terceira questão tratava sobre a oferta de treinamentos ou programas de capacitação sobre mapeamento de processos por parte da SMS. De acordo com o Gráfico 12, a maior parte dos respondentes, 36 pessoas (43,90%), declarou não saber se a secretaria oferece essas formações.

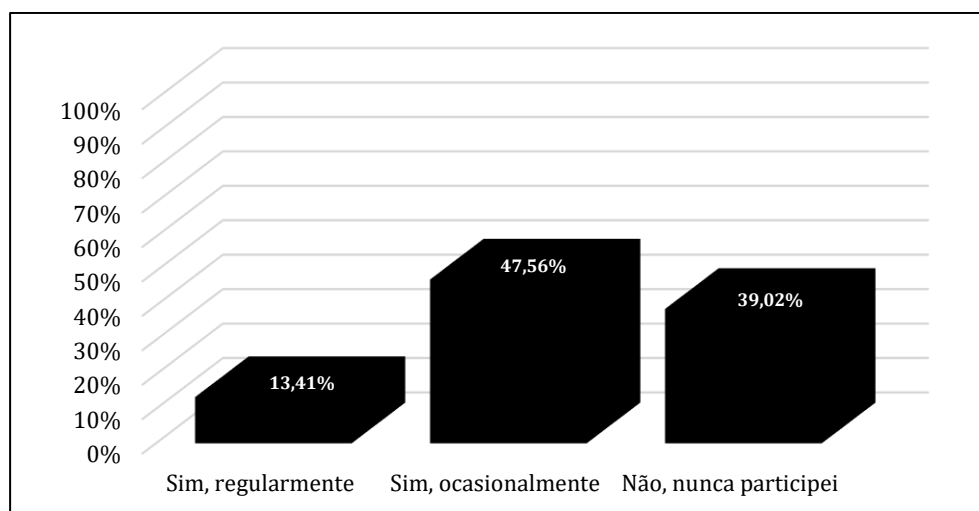
Gráfico 12 – A Secretaria de Saúde oferece treinamentos ou programas de capacitação sobre Mapeamentos de Processos para os servidores?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na quarta questão, sobre a participação em treinamentos ou programas de capacitação oferecidos pela SMS, o Gráfico 13 revela que a maior parte dos respondentes, 39 pessoas (47,56%), afirmaram que participam ocasionalmente dessas formações.

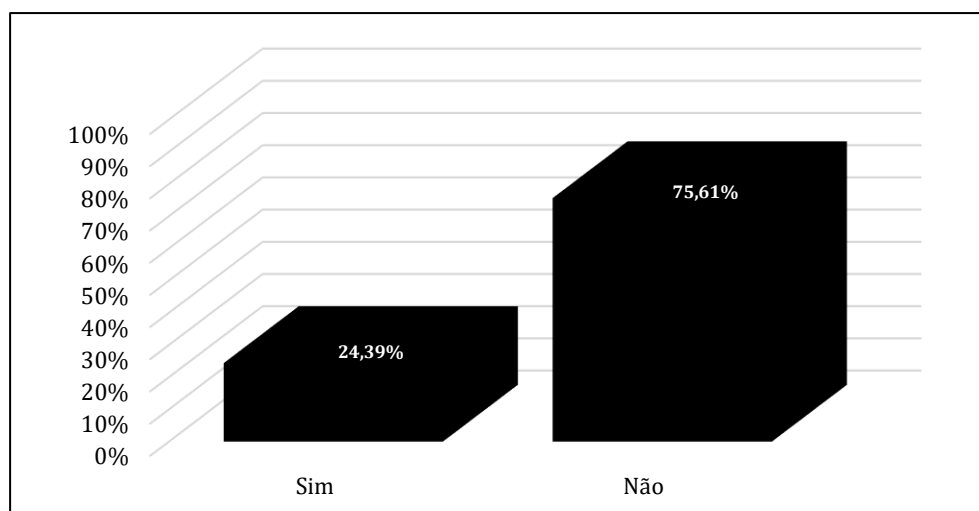
Gráfico 13 – Você costuma participar destes treinamentos ou programas de capacitação oferecidos pela Secretaria de Saúde?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na quinta questão, sobre a participação em treinamentos ou programas de capacitação sobre Mapeamento de Processos fora da SMS, a grande maioria dos respondentes, 62 pessoas (75,61%), afirmou que não costuma participar desses tipos de treinamentos. Em contraste, 20 respondentes (24,39%) indicaram que participam de cursos sobre o tema mesmo fora da secretaria, conforme mostrado no Gráfico 14.

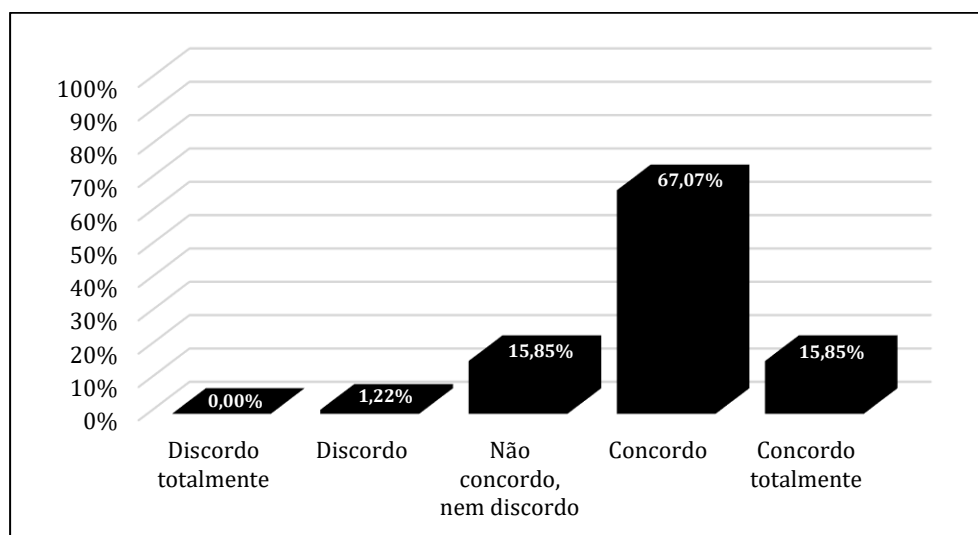
Gráfico 14 – Você já participou de treinamentos ou programas de capacitação sobre Mapeamento de Processos, fora da Secretaria de Saúde?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A sexta questão tratava da necessidade dos servidores de conhecerem ferramentas de Mapeamento de Processos. No Gráfico 15, os dados indicam que a maioria dos respondentes, totalizando 55 pessoas (67,07%), concordaram que o conhecimento sobre Mapeamento de Processos é uma necessidade para os servidores da SMS.

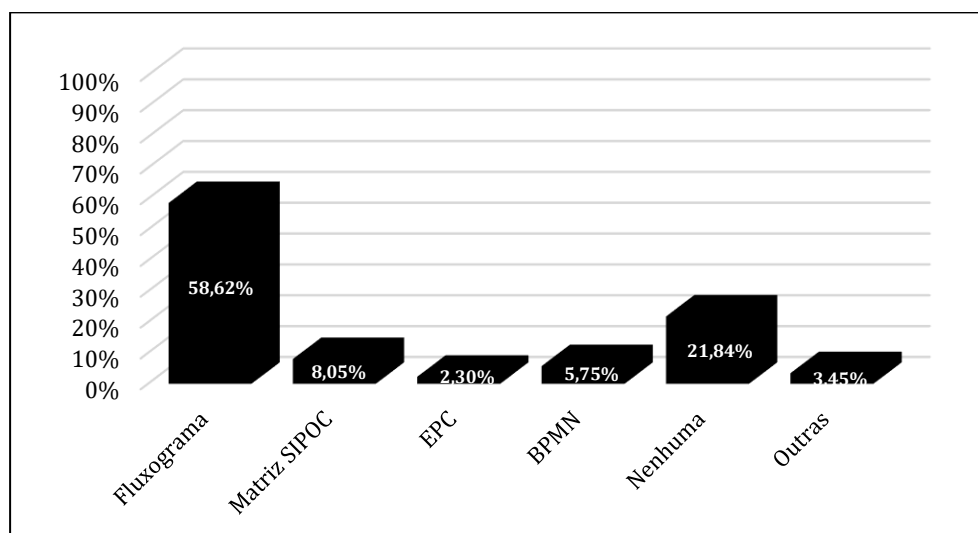
Gráfico 15 – Conhecer ferramentas de Mapeamento de Processos é uma necessidade para os servidores da secretaria de saúde?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na sétima questão, sobre o conhecimento das ferramentas de Mapeamento de Processos, o Gráfico 16 revela que a maioria dos respondentes, 58,62%, afirmou conhecer a ferramenta Fluxograma, e 8,05% dos participantes conhecem a Matriz SIPOC. Em contrapartida, 21,84% dos respondentes afirmaram não conhecer nenhuma das ferramentas de mapeamento de processos. Cabe destacar que nesta questão foi permitido marcar mais de uma alternativa.

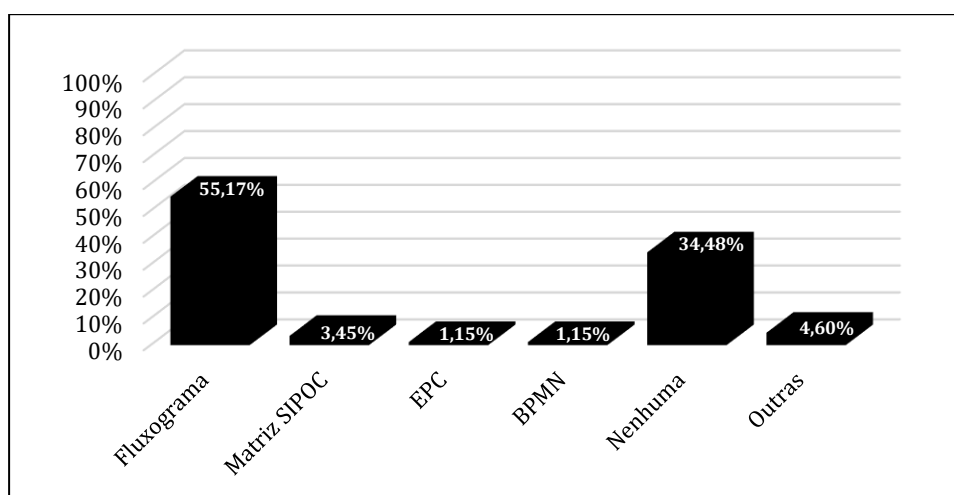
Gráfico 16 – Quais destas ferramentas de Mapeamento de Processos você conhece?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na oitava questão, sobre o uso de ferramentas de Mapeamento de Processos, o Gráfico 17 revela que a maioria dos respondentes, 55,17%, já utilizou a ferramenta Fluxograma, e 4,60% afirmaram ter usado outras ferramentas. Em contrapartida, 34,48% dos respondentes afirmaram nunca ter usado nenhuma das ferramentas de mapeamento de processos. Vale ressaltar que, assim como na questão anterior, nesta também foi permitido marcar mais de uma alternativa.

Gráfico 17 – Quais destas ferramentas de Mapeamento de Processos você usa ou já usou no seu trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 7 apresenta os resultados referentes à nona questão, sobre o tempo de uso de ferramentas de Mapeamento de Processos pelos servidores da SMS. Os dados mostram que a maioria dos respondentes, 45 pessoas (54,88%), não utiliza nenhuma ferramenta de Mapeamento

de Processos em seu trabalho. Em contraste, 14 servidores (17,07%) afirmaram utilizar essas ferramentas há mais de 5 anos, enquanto 13 (15,85%) as utilizam entre 1 e 3 anos.

Tabela 7 – Caso utilize alguma ferramenta de Mapeamento de Processos, há quanto tempo você a(s) utiliza?

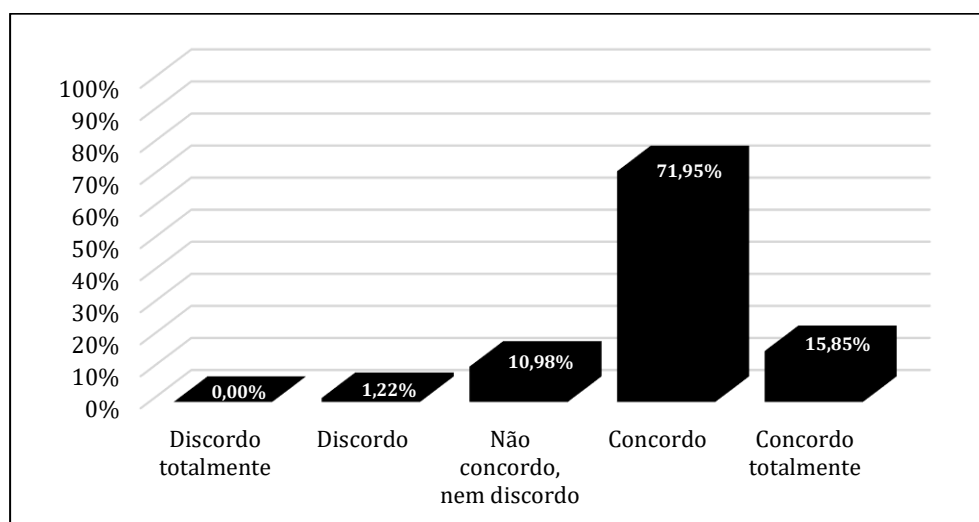
TEMPO DE TRABALHO	TOTAL	%
Menos de 1 Ano	05	6,10%
Entre 1 e 3 Anos	13	15,85%
Entre 3 e 5 Anos	05	6,10%
Mais de 5 Anos	14	17,07%
Não utilizo	45	54,88%
TOTAL	82	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.4 CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO POR PROCESSOS

A quarta parte do questionário buscou compreender o nível de conhecimento dos respondentes sobre Gestão por Processos, por meio de 07 questões. Na primeira questão sobre a necessidades dos servidores de conhecerem as práticas da Gestão por Processos, o Gráfico 18 mostra que a maioria dos respondentes, totalizando 59 pessoas (71,95%), concorda que conhecer práticas de Gestão Por Processos é uma necessidade para os servidores da SMS.

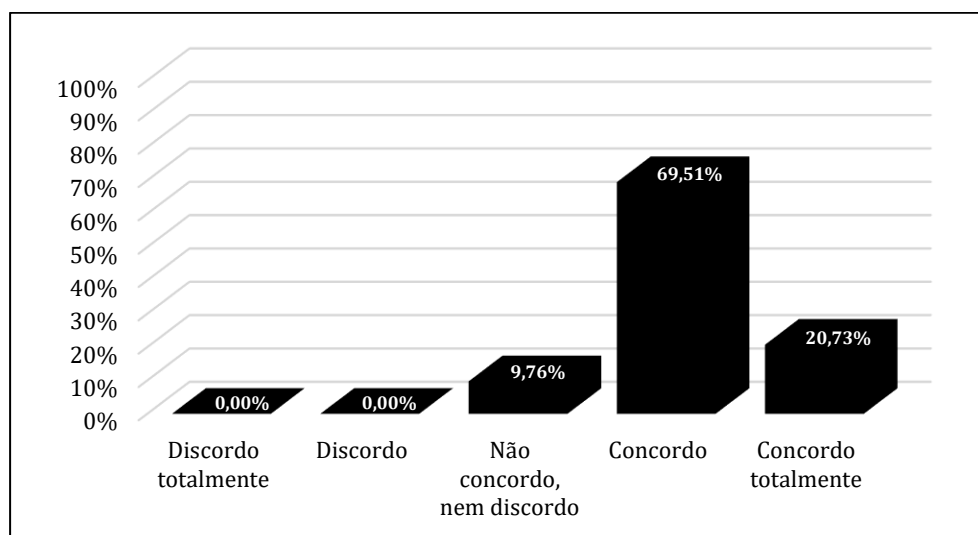
Gráfico 18 – Conhecer as práticas de Gestão por Processos é uma necessidade para os servidores da Secretaria de Saúde?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na segunda questão sobre a ajuda que a implementação de práticas de Gestão por Processos daria para melhorar a execução das atividades na SMS, a maioria, 57 pessoas (69,51%), concordaram, conforme o disposto no Gráfico 19.

Gráfico 19 – Implementar práticas de Gestão por Processos ajudaria a melhorar a execução das atividades da Secretaria de Saúde?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 8 apresenta os resultados da terceira questão, sobre as práticas de Gestão por Processos conhecidas pelos servidores da SMS. Dentre as 26 práticas listadas no questionário, as 07 mais conhecidas pelos servidores, representando 57,28% dos votos, foram as seguintes: em primeiro lugar foi Análise de Processos, com 33 votos (15,49%), Programa de Desenvolvimento e Capacitação com 20 votos (9,39%), Gerenciamento das Comunicações com 15 votos (7,04%), Gestão de Desempenho e Medição de Desempenho, ambas com 14 votos (6,57%) cada, e, por fim, Gestão de Projetos e Time de Processo (trabalho em equipe), ambas com 13 votos (6,10%).

Tabela 8 – Quais destas práticas de Gestão por Processos você conhece?

PRÁTICAS DE GESTÃO POR PROCESSOS	TOTAL	%
Planejamento de BPM	06	2,82%
Escritório de Processos	04	1,88%
Análise de Processos	33	15,49%
Auditorias Multifuncionais	12	5,63%

Programa de Bônus	05	2,35%
Reengenharia de Processos de Negócio – BPR	03	1,41%
Modelos de Ciclo de Vida de BPM	04	1,88%
Gerenciamento das Comunicações	15	7,04%
Desenho de Processo	07	3,29%
Gerenciamento de Mudança	06	2,82%
Gestão da Cadeia de Valor	03	1,41%
Gestão de Handoffs	00	0,00%
Gestão de Projetos	13	6,10%
Gestão do Relacionamento com os Clientes	08	3,76%
Lean	02	0,94%
Gestão de Desempenho	14	6,57%
Melhoria e Mudança de Processos	05	2,35%
Medição de Desempenho	14	6,57%
Modelagem de Processos	03	1,41%
Simulação de Processos	03	1,41%
Implementação de Processos e Sistemas de Apoio	07	3,29%
Six Sigma	03	1,41%
Times de Processos (trabalho em equipe)	13	6,10%
Gerenciamento da Qualidade Total - TQM	00	0,00%
Hoshin Kanri	00	0,00%
ISO 9001	10	4,69%
Programa de Desempenho e Capacitação	20	9,39%
TOTAL	213	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

A Tabela 9 apresenta os resultados da quarta questão, sobre as práticas de Gestão por Processos utilizadas pelos servidores da SMS. Dentre as 26 práticas listadas no questionário, as 05 mais utilizadas pelos servidores, representando 57,01% dos votos, foram as seguintes: em primeiro lugar foi Análise de Processos com 21 votos (19,63%), Time de Processos (trabalho em equipe) e Programa de Desenvolvimento e Capacitação, ambas com 12 votos (11,21%) cada, e, por fim, Gerenciamento das Comunicações e Gestão de Desempenho, ambas com 08 votos (7,48%).

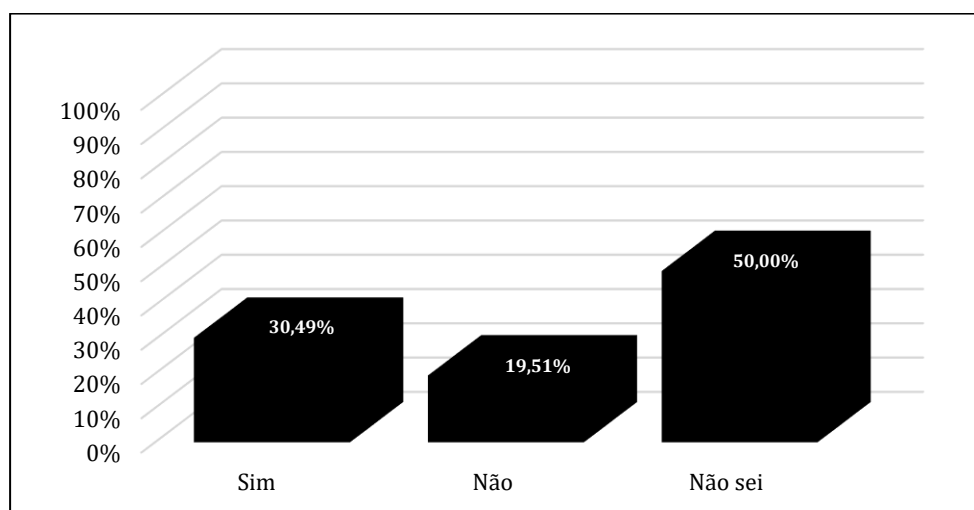
Tabela 9 – Quais destas práticas de Gestão por Processos você usa ou já usou no seu trabalho?

PRÁTICAS DE GESTÃO POR PROCESSOS	TOTAL	%
Planejamento de BPM	2	1,87%
Escritório de Processos	2	1,87%
Análise de Processos	21	19,63%
Auditorias Multifuncionais	6	5,61%
Programa de Bônus	1	0,93%
Reengenharia de Processos de Negócio – BPR	0	0,00%
Modelos de Ciclo de Vida de BPM	1	0,93%
Gerenciamento das Comunicações	8	7,48%
Desenho de Processo	3	2,80%
Gerenciamento de Mudança	2	1,87%
Gestão da Cadeia de Valor	1	0,93%
Gestão de Handoffs	0	0,00%
Gestão de Projetos	6	5,61%
Gestão do Relacionamento com os Clientes	2	1,87%
Lean	0	0,00%
Gestão de Desempenho	8	7,48%
Melhoria e Mudança de Processos	4	3,74%
Medição de Desempenho	3	2,80%
Modelagem de Processos	3	2,80%
Simulação de Processos	0	0,00%
Implementação de Processos e Sistemas de Apoio	5	4,67%
Six Sigma	1	0,93%
Times de Processos (trabalho em equipe)	12	11,21%
Gerenciamento da Qualidade Total - TQM	0	0,00%
Hoshin Kanri	0	0,00%
ISO 9001	4	3,74%
Programa de Desempenho e Capacitação	12	11,21%
TOTAL	107	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na quinta questão, referente à oferta de treinamentos ou programas de capacitação sobre práticas de Gestão por Processos por parte da SMS, a maioria dos servidores, 41 pessoas (50,00%), afirmou não saber se essas formações são disponibilizadas, conforme apresentado no Gráfico 20.

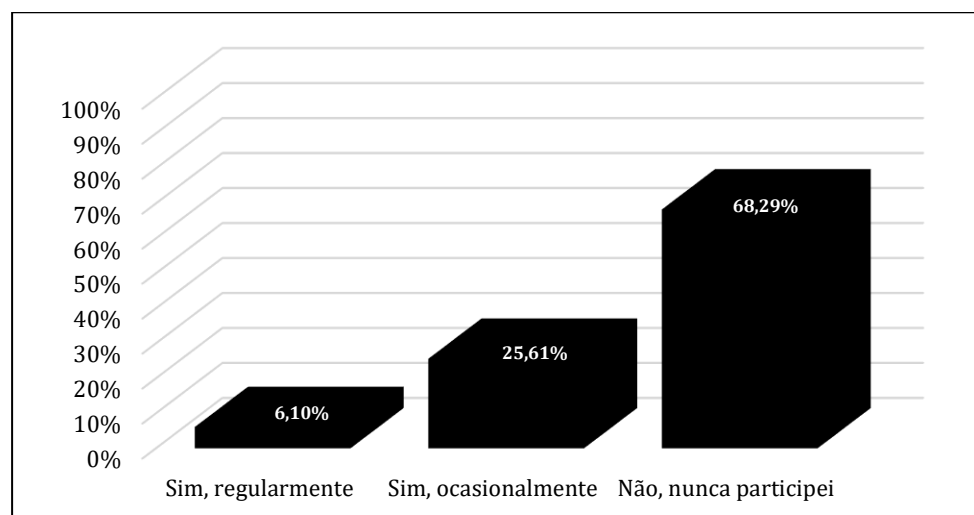
Gráfico 20 – A Secretaria de Saúde oferece treinamentos ou programas de capacitação sobre práticas de Gestão por Processos para os servidores?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na sexta questão, sobre a participação em treinamentos ou programas de capacitação em Gestão por Processos oferecidos pela SMS, o Gráfico 21 revela que a maioria dos respondentes, 56 pessoas (68,29%), afirmaram que nunca participaram dessas formações.

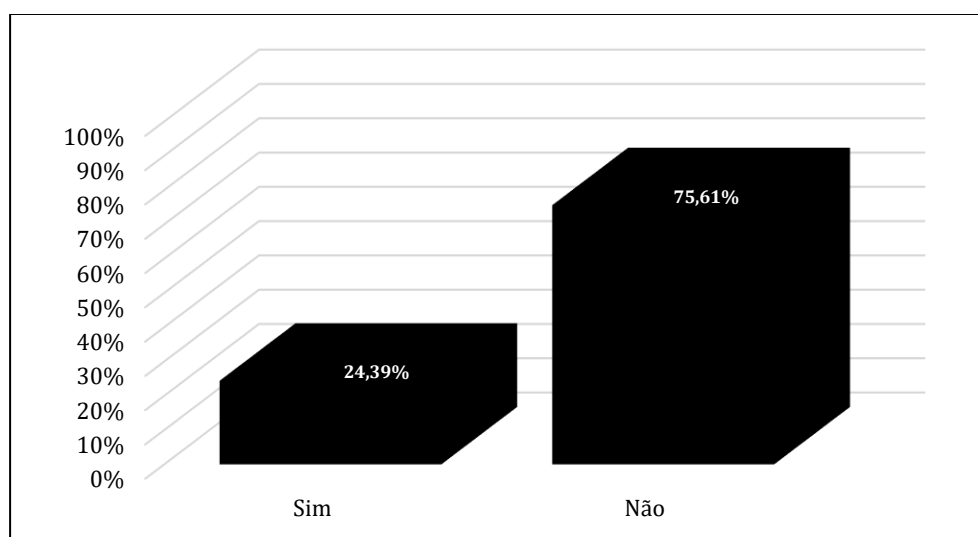
Gráfico 21 – Você costuma participar destes treinamentos ou programas de capacitação oferecidos pela Secretaria de Saúde?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na sétima questão, referente à participação em treinamentos ou programas de capacitação sobre práticas de Gestão por Processos fora da SMS, a grande maioria dos respondentes, 62 pessoas (75,61%), afirmaram que não costumam participar dessas formações, conforme mostrado no Gráfico 22.

Gráfico 22 – Você já participou de treinamentos ou programas de capacitação sobre práticas de Gestão por Processos, fora da Secretaria de Saúde?

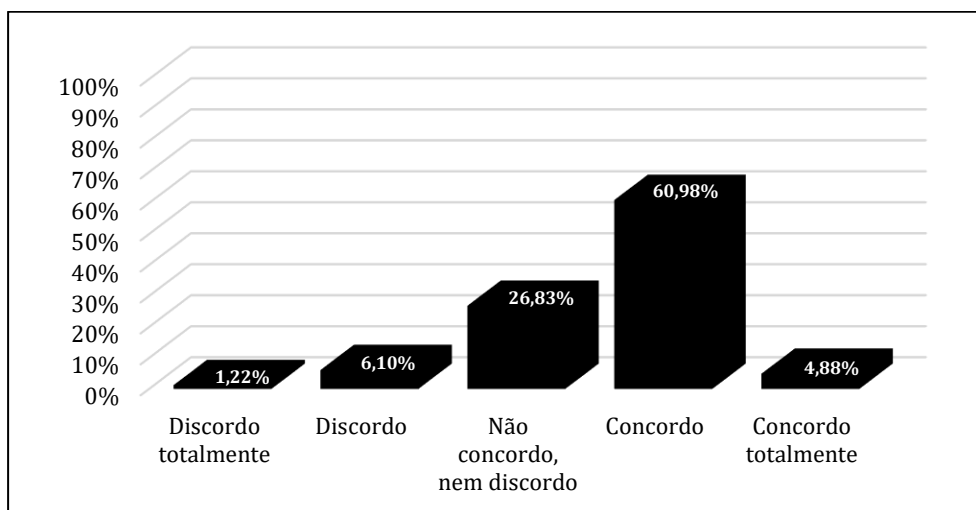


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

4.5 DESAFIOS QUANTO À ADOÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO POR PROCESSOS

A quinta parte do questionário tinha o objetivo de identificar os principais desafios em relação à adoção de práticas de Gestão por Processos na SMS, por meio de quatro questões. A primeira questão tratava da propensão da cultura organizacional da SMS para a implementação de mudanças e melhorias. O Gráfico 23 revela que a maioria dos respondentes, totalizando 50 pessoas (60,98%), concordam que a cultura organizacional da Secretaria de Saúde é propensa à implementação de melhorias.

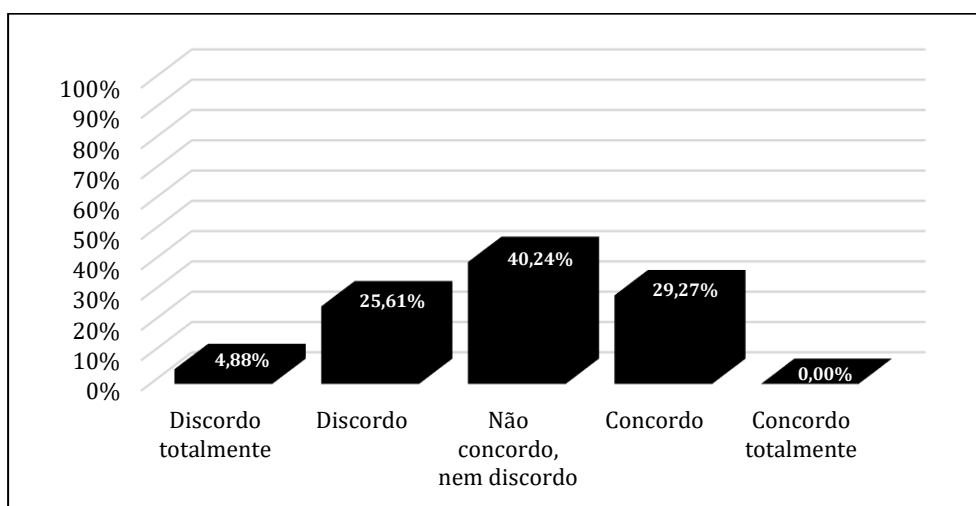
Gráfico 23 – A cultura organizacional da Secretaria de Saúde é propensa à implementação de mudanças e melhorias?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na segunda questão, sobre a autonomia dos servidores da SMS para tomar decisões relacionadas à implementação de mudanças e melhorias, a grande maioria dos participantes, 33 pessoas (40,24%), preferiu manter uma posição neutra, nem concordando nem discordando, conforme apresentado no Gráfico 24.

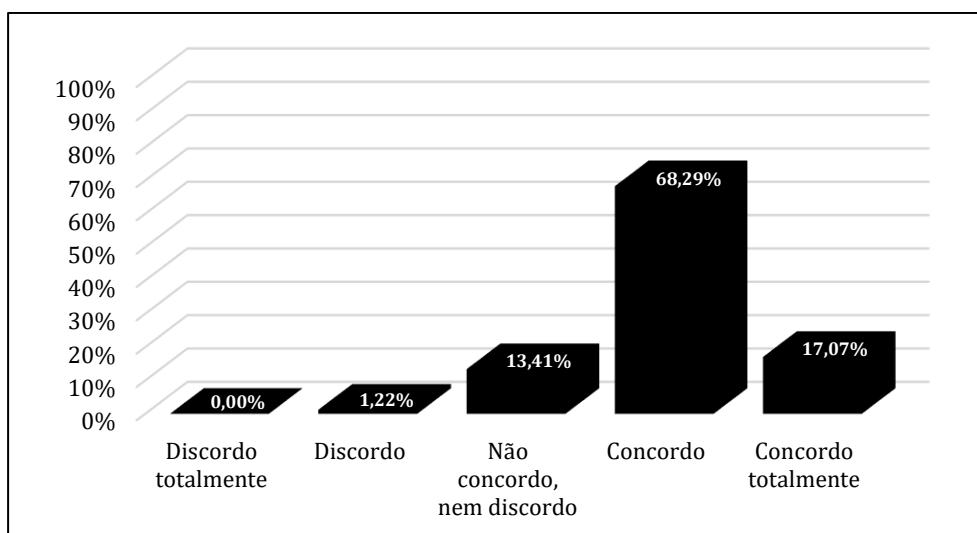
Gráfico 24 – Os servidores da Secretaria de Saúde têm autonomia para tomar decisões relacionadas à implementação de mudanças e melhorias?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na terceira questão, sobre a dependência de prévia autorização para a implantação de mudanças e melhorias na SMS, o Gráfico 25 revela que a maioria dos respondentes, 56 pessoas (68,29%), concordaram.

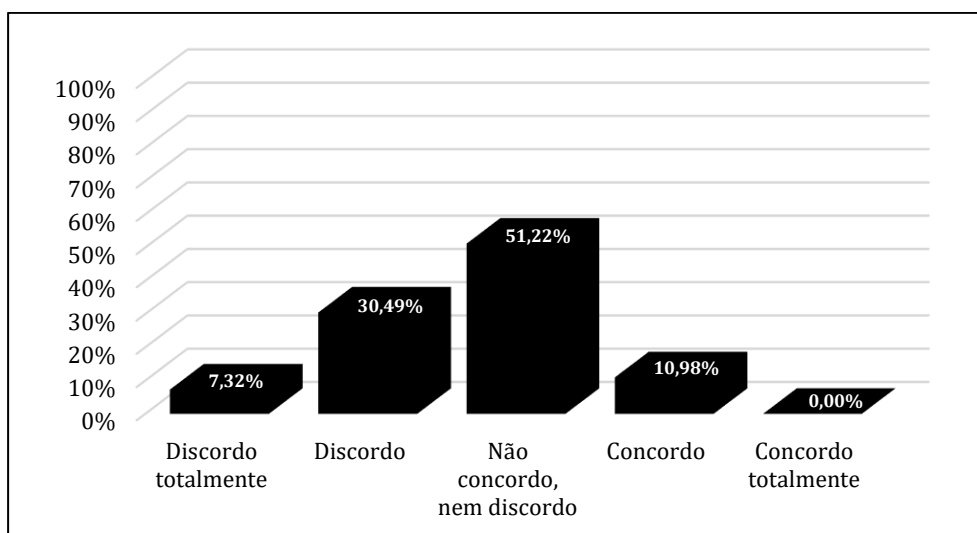
Gráfico 25 – A implementação de mudanças e melhorias na Secretaria de Saúde depende de prévia autorização de servidores de cargos hierarquicamente mais altos?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Na quarta questão sobre a resistência dos servidores em relação a eventuais mudanças e à implementação de práticas de Gestão por Processos, a maioria dos participantes, 42 pessoas (51,22%), preferiu adotar uma posição neutra, sem discordar nem concordar, conforme indicado no Gráfico 26.

Gráfico 26 – Caso a Secretaria de Saúde venha a implementar práticas de Gestão por Processos haveria resistência dos servidores?



Fonte: Dados da pesquisa (2024)

5 DISCUSSÃO

A pesquisa buscou verificar a percepção dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE sobre a Gestão por Processos e suas práticas. A Gestão por Processos e suas práticas têm sido constantemente discutida na literatura como sendo uma abordagem essencial para a otimização da eficiência organizacional. Gonçalves (2000) e Campos (2012) dissertam em seus trabalhos sobre como a Gestão por Processos potencializa a capacidade de satisfazer as expectativas dos usuários, pois proporciona uma visão sistêmica dos processos e subprocessos da organização, assim como possibilita uma maior eficiência operacional, por estruturar de forma sistêmica o fluxo de trabalho de maneira clara e integrada. Portanto, compreender a relação dos servidores com essa abordagem permite a identificação de oportunidades e desafios de aprimoramento na administração pública, em especial na SMS de Caruaru.

Com base nos resultados obtidos, é possível destacar que a maioria dos servidores considera que os processos da SMS são claros e bem definidos, além de não notarem excesso de burocracia ou desperdício de tempo na execução de atividades costumeiras. Somado a isso, verificou-se que os servidores possuem conhecimento sobre as atividades realizadas em outros departamentos, não há repetição de tarefas entre os setores, e não há dificuldades na execução das atividades nem no treinamento de novos colaboradores, embora reconheça-se que a simplificação dos processos poderia gerar impactos positivos na execução de atividades da secretaria.

No que se refere ao Mapeamento de Processos, os servidores reconhecem a importância da prática, concordando que ter processos mapeados melhoraria a execução das atividades e facilitaria o treinamento de novos colaboradores. No entanto, grande parte não soube informar se a SMS ofertava treinamentos ou programas de capacitação sobre o tema e a maioria afirmou ter participado ocasionalmente destas formações, como também afirmou nunca ter feito formações sobre o tema fora da SMS. Quanto às ferramentas de Mapeamento de Processos, a maioria dos servidores afirmou possuir conhecimento sobre elas, sendo o fluxograma a mais conhecida e utilizada, no entanto, grande parte dos servidores afirmou não utilizar nenhuma ferramenta.

Mesmo com o reconhecimento dos servidores sobre a importância dessas ferramentas, poucos as utilizam para estruturar suas atividades. Gonçalves (2000) disserta que tal situação pode ser explicada pela falta de treinamento e a cultura organizacional vigente, que pode não estar voltada à adoção de uma gestão orientada por processos.

Quanto à Gestão por Processos, os servidores consideram que implementar suas práticas melhorariam a execução das atividades na SMS. Outrossim, práticas como Análise de Processos,

Times de Processos e Programa de Desenvolvimento e Capacitação foram citadas como as mais utilizadas no órgão. No entanto, a maioria dos servidores afirmaram nunca ter participado de treinamentos ou programas de capacitação sobre Gestão por Processos, reforçando a necessidade de maior investimento em formação.

Sendo assim, é possível destacar que a falta de conhecimento e de treinamentos se configura como um dos principais entraves para a adoção de práticas de Gestão por Processos na SMS. Esses achados reforçam a necessidade de investir em capacitação e incentivar o uso de ferramentas de gestão, com o objetivo de ampliar a eficiência e a integração das atividades (Davenport, 1998). Contudo, Carvalho e Sousa (2017), destacam que a Gestão por Processos vai além da adoção de ferramentas, ela exige uma reconfiguração da estrutura organizacional e uma profunda mudança na forma de pensar e conduzir o negócio.

Quanto aos principais desafios para a adoção de práticas da Gestão por Processos na SMS, foi identificado que, de modo geral, a cultura organizacional é percebida como favorável à implementação de melhorias, contudo, foram identificados entraves significativos, especialmente no que se refere à autonomia, já que muitos servidores se mostraram indecisos quanto à liberdade para tomar decisões, bem como à dependência hierárquica, pois apontaram que mudanças dependem de autorização prévia. Além disso, há uma postura neutra dos respondentes no que se refere à resistência a mudanças, o que pode indicar insegurança, falta de clareza ou baixo engajamento com os processos de transformação.

5.1 PROPOSIÇÃO DE MODELO DE MAPEAMENTO DE PROCESSO

A fim de atender ao terceiro e último objetivo específico do estudo, foi necessário definir uma técnica de mapeamento a ser utilizada e exemplificar a sua aplicação em um processo da SMS. Para tanto, a literatura aponta diversas técnicas para o Mapeamento de Processos, tais como fluxogramas, BPMN, Matriz SIPOC, EPC, dentre outras, mas neste estudo optou-se por utilizar o fluxograma, que conforme os Gráficos 16 e 17, é a ferramenta mais conhecida e utilizada entre os servidores da SMS.

A escolha do processo a ser mapeado como modelo surgiu da necessidade de apoiar o Núcleo de Educação Permanente - NEP da SMS, diante da frequência com que é necessário treinar a equipe sobre procedimentos rotineiros, como a Liberação de Estágios Curriculares na rede de saúde. Essa demanda se intensifica pelo fato de o setor receber regularmente estagiários para desempenhar atividades administrativas, o que exige constante capacitação dos novos integrantes.

Sendo assim, o mapeamento do processo torna-se necessário para simplificar o aprendizado, reduzir a repetição de instruções e promover maior eficiência operacional.

A definição do processo escolhido ocorreu a partir da experiência prática do pesquisador, que atuou como estagiário no NEP, e observou a necessidade de mapear determinados processos, a fim de facilitar a execução de suas atividades e tarefas e padronizar rotinas. Portanto, o acesso ao processo de Liberação de Estágios Curriculares foi viabilizado por essa vivência no setor, somado ao contato direto com a gerente do NEP e com os servidores que desempenham diariamente as atividades relacionadas à liberação de estágios. Essa proximidade permitiu não apenas compreender a dinâmica do trabalho, mas também coletar dados.

Assim, o fluxograma do processo foi desenvolvido por meio do *software* Lucidchart, uma ferramenta que permite a modelagem e a simulação dos processos, facilitando a visualização de melhorias, a qual permitiu um maior detalhamento do processo de Liberação de Estágios Curriculares na SMS, que pode ser assim descrito:

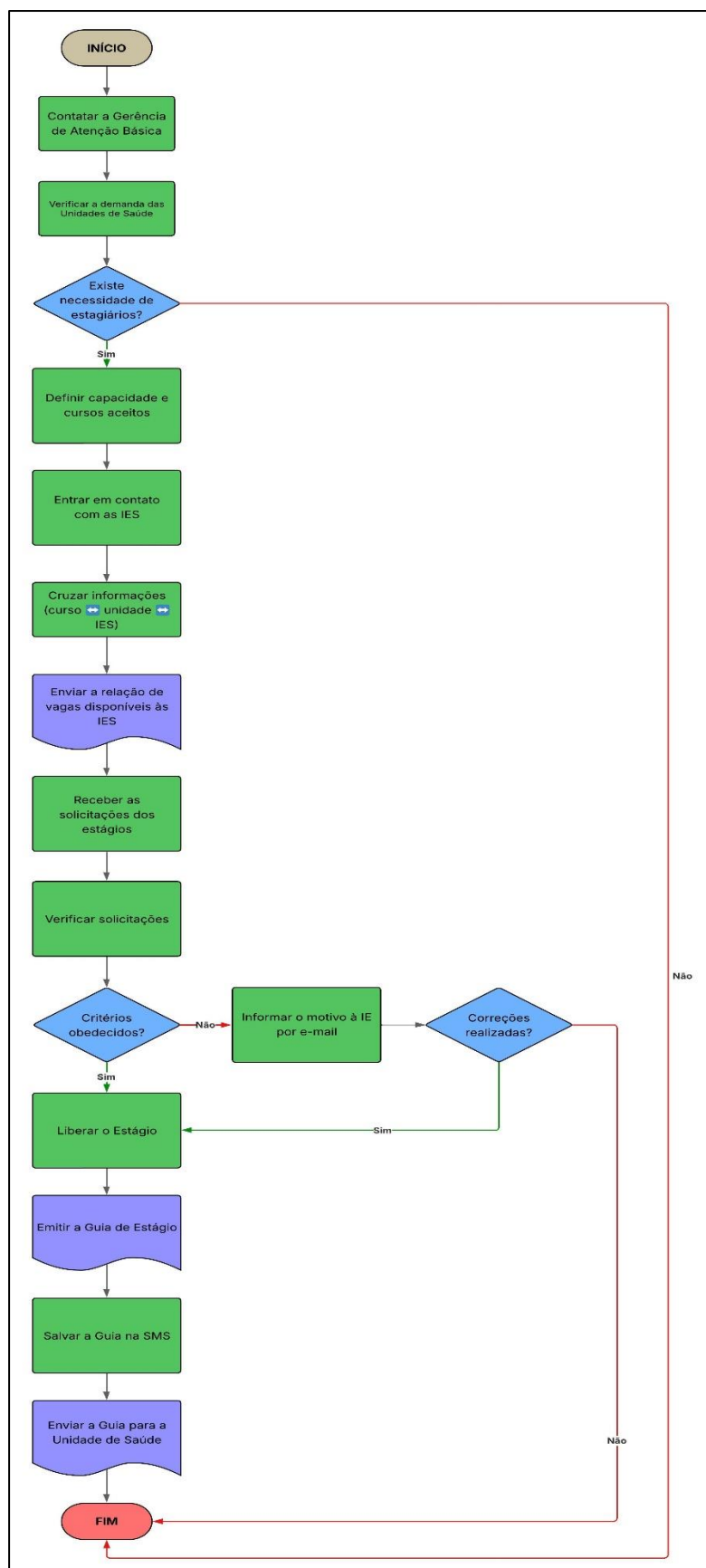
- Início – o processo é iniciado com a articulação interna entre a equipe responsável pelos estágios, que é o NEP, e a Gerência de Atenção Básica, a fim de alinhar a organização dos campos de estágio conforme a realidade da rede municipal de saúde;
- Contato com a Gerência de Atenção Básica – realiza-se uma reunião ou alinhamento com representantes da Gerência de Atenção Básica para discutir e mapear a atual capacidade das unidades de saúde para receber estagiários;
- Verificação de demanda das Unidades de Saúde – é analisada a quantidade de estudantes que podem ser recebidos, assim como os cursos que essas unidades conseguem acolher, considerando-se a sua rotina e estrutura;
- Contato com as Instituições de Ensino de Superior – IES – a SMS encaminha uma planilha para as IES, a fim de entender a demanda das instituições no semestre; nessa planilha, as IES informam os cursos que estão necessitando de estágio, especificam as unidades de saúde que possuem interesse em obter como campo de estágio, estipulam o quantitativo de vagas por unidade que poderia lhe atender totalmente e o período em que os estágios deverão ficar disponíveis;
- Cruzamento de informações – essa é uma etapa realizada manualmente, a partir da organização e análise dos dados fornecidos pelas IES; são verificadas as solicitações referentes às unidades de saúde desejadas, bem como o quantitativo de vagas necessário para o período; com base nessas informações, é realizada a distribuição dos campos de estágio, considerando-se o número de vagas solicitadas, o período requerido e a

disponibilidade de preceptores, que podem ser tanto da rede quanto da própria IES; a solicitação de uma unidade específica por parte da IES não garante sua liberação como campo de estágio, cabendo à SMS avaliar a possibilidade de indicar ou não outro campo de estágio;

- Envio da relação de campos de estágio disponíveis – a SMS envia às IES a lista dos campos de estágio que foram disponibilizados para cada uma, de acordo com a estrutura da rede municipal; além disso, são informados o período em que o campo estará disponível e a data-limite para solicitações;
- Recebimento de solicitações de estágio – durante o período em que o campo estiver disponível para a IES, esta pode realizar as solicitações conforme a sua organização interna, indicando estudantes, cursos e unidades;
- Verificação das solicitações – esta etapa consiste na análise de três critérios fundamentais para a liberação do estágio: quantitativo de estagiários dentro do previsto, curso aceito na unidade e período correto;
- Aprovação das solicitações – se os critérios forem obedecidos, o estágio é liberado; após a aprovação, a IES emite o Termo de Compromisso de Estágio e a Guia de Encaminhamento de Estágio;
- Correção das solicitações pela IES (quando necessário) – se houver inconsistências referentes aos critérios, a IES é informada do motivo e solicitada a corrigir; aguarda-se as correções e, se realizadas, libera-se o estágio;
- Emissão da guia de estágio – a SMS emite uma guia institucional de estágio, contendo dados do estudante, curso, unidade e período;
- Armazenamento da guia – a guia emitida é salva no sistema interno da SMS para registro oficial;
- Envio da guia para a unidade de saúde – a unidade de saúde é oficialmente comunicada, com a guia contendo dados do aluno e período.

O fluxograma foi elaborado com símbolos padrão: elipses (início/fim), retângulos (atividades), losangos (decisões) e retângulos com base ondulada (documentos), conforme a Figura 14. O fluxograma faz a representação do processo descrito anteriormente, partindo desde o contato com a Gerência de Atenção Básica para levantamento da demanda, até o envio da guia de estágio para a unidade em que o estudante irá estagiar.

Figura 14 – Processo de Liberação de Estágios Curriculares na SMS



Fonte: Elaboração própria (2025)

O Quadro 9 sintetiza os principais resultados da pesquisa, organizados de acordo com os objetivos específicos, partindo do objetivo geral:

Quadro 9 - Objetivos específicos e os principais resultados

OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PRINCIPAIS RESULTADOS
Verificar a percepção dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE sobre a Gestão por Processos e suas práticas.	Compreender o nível de conhecimento dos servidores em relação aos Processos, Mapeamento de Processos e Gestão por Processos.	A maioria dos servidores demonstra entender que os processos internos são claros e bem definidos, o que indica familiaridade com as atividades realizadas. Eles reconhecem a importância do Mapeamento de Processos para a melhoria da execução das atividades e facilitação do treinamento de novos colaboradores, além de conhecerem algumas das ferramentas relacionadas, especialmente o fluxograma. Entretanto, muitos servidores nunca participaram de treinamentos ou programas de capacitação sobre o tema, e uma parcela significativa não utiliza as ferramentas de mapeamento no dia a dia. Quanto à Gestão por Processos, os servidores acreditam que sua implementação traria melhorias, mas a escassez de formações específicas são barreiras para a adoção dessas práticas no órgão.
	Identificar os principais desafios em relação à adoção de práticas de Gestão por Processos na Secretaria.	Os servidores reconhecem os benefícios do Mapeamento de Processos e da Gestão por Processos para a melhoria da execução das atividades. No entanto, apontam desafios como possível falta de autonomia para decisões, a dependência de autorização hierárquica e a possível resistência frente a mudanças.
	Propor um modelo de Mapeamento de Processos que atenda às necessidades da Secretaria, visando melhorias na execução de suas atividades.	Foi proposto o uso do fluxograma, por ser a ferramenta mais conhecida e utilizada pelos servidores da SMS. Utilizou-se o <i>software</i> Lucidchart para exemplificar a aplicação no processo de Liberação de Estágios Curriculares, buscando facilitar a visualização, padronização e melhoria da execução.

Fonte: Elaboração própria (2025)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar a percepção dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE sobre a Gestão por Processos e suas práticas. A partir da aplicação de um *survey* descritivo, foi possível identificar o nível de conhecimento dos servidores sobre Processos, Mapeamento de Processos e Gestão por Processos, os desafios enfrentados e propor um modelo de mapeamento aplicável à realidade da Secretaria.

Verificou-se que, embora a maioria dos servidores considerem que as atividades desenvolvidas na secretaria sejam claras e bem definidas, há uma lacuna significativa em relação ao conhecimento e à prática da Gestão por Processos. Uma parte relevante dos respondentes afirmaram nunca ter participado de treinamentos ou programas de capacitação sobre o tema, o que indica ausência de uma formação voltada à gestão orientada por processos. Em contrapartida, os servidores demonstraram reconhecer os benefícios desta abordagem. Somado a isso, foram identificadas dificuldades que comprometem a efetivação da Gestão por Processos como possível falta de autonomia para decisões, a dependência de autorização hierárquica e possível resistência frente a mudanças.

Diante desse cenário, foi proposto um modelo de Mapeamento de Processo, utilizando o fluxograma como ferramenta, com aplicação no processo de Liberação de Estágios Curriculares. O modelo proposto visa melhorar a visualização das etapas, padronizar procedimentos e facilitar o aprendizado e a adaptação de novos servidores.

Sendo assim, a adoção de práticas de Gestão por Processos pode contribuir significativamente para o aprimoramento da administração pública, desde que acompanhada de esforços voltados à capacitação e treinamento dos servidores. A utilização de ferramentas de Mapeamento de Processos, como o fluxograma, permite identificar falhas, eliminar atividades redundantes e aumentar a transparência e a eficiência dos serviços prestados.

Assim, esse estudo buscou contribuir com a geração de conhecimento prático e aplicável à realidade da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru, fornecendo subsídios para gestores públicos que desejem implementar uma abordagem mais sistemática e orientada por processos. Para os servidores, o estudo também representa um instrumento de reflexão sobre a importância de compreender e gerir os fluxos de trabalho de forma mais estratégica.

Quanto às limitações, destaca-se que a pesquisa foi aplicada a uma única secretaria do Município, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, a metodologia utilizada, de natureza quantitativa e descritiva, não capta a profundidade das percepções individuais que poderiam ser exploradas por meio de entrevistas ou grupos focais.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se que amplie-se o escopo da investigação para as demais unidades de saúde e secretarias do município de Caruaru-PE, assim como em outros municípios, a fim de permitir comparações e identificar padrões. Sugere-se também a realização de estudos qualitativos que explorem com maior profundidade as experiências dos servidores com relação à Gestão por Processos. Além disso, seria relevante analisar os impactos diretos da implementação de ferramentas de mapeamento na melhoria dos indicadores de desempenho institucional.

REFERÊNCIAS

- AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, número especial, p. 187-201. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22288>. Acesso em: 11 ago 2020.
- ALBUQUERQUE, A. C. B. de; PEIXOTO S. R., L. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. **Ciência da Informação em Revista**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 120–139, 2019. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/7973>. Acesso em: 11 ago 2025.
- ALVES, T. C. G. **Ferramentas de qualidade aplicadas ao setor industrial e de serviços:** proposta metodológica baseada na estrutura DMAIC do Lean Seis Sigma. 2019. Monografia (Engenharia Química) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/16507>. Acesso em: 04 ago 2025.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. (4. ed.). v. 1. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos:** e as tecnologias de gestão organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. (5. ed.). São Paulo: Atlas, 2011.
- ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos:** melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSIS, R. D. de; ANDRADE, K. de A.; SILVA, M. M. P. da. Mapeamento de Processos como fator de melhoria da qualidade em organizações: estudo de caso em uma organização pública do estado de Roraima. In: **Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 12, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/42622532.pdf>. Acesso em: 03 ago 2025.
- AZEVEDO, F. C. da S. **Análise comparativa entre as notações de modelagem event-driven process chain (EPC) e business process modeling notation (BPMN) aplicada em uma prestadora de serviços em telecomunicações**. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal Fluminense, Rio das Ostras, 2016. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/5909/PFC%202%20-%20FERNANDO%20AZEVEDO%20-%20CORRIGIDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 ago 2025.
- BALDAM, R. de L. **Gerenciamento de processos de negócios no setor siderúrgico:** proposta de estrutura para implantação. 2008. XIX, 251 p. 29,7 cm. (COPPE/UFRJ, D.Sc., Engenharia de Produção, 2008. Tese (Doutorado em Ciências em Engenharia de Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/RoquemarDeLimaBaldam.pdf. Acesso em: 05 ago. 2025.

BARBARÁ, S. de O. **Gestão Por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.** (2. ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BARBARÁ, S. de O. **Gestão Por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na norma ISSO 9000:2000.** (2. ed.). Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

BARRETO, J. dos S.; SARAIVA, M. de O. **Processos gerenciais.** Revisão técnica: Gisele Lozada. Porto Alegre: SAGAH, 2017.

BIAZZI, M. R. de. **Instituições públicas de ensino superior: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos.** 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2007. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/publico/DissertacaoMonicaRottmanndeBiazzi.pdf>. Acesso em: 06 ago 2025.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19176>. Acesso em: 06 ago 2025.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETTE, E. C. Revisão sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, v.13, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/41124>. Acesso em: 05 ago 2025.

CAMPOS, J. P. **Mapeamento de Processos: Uma estratégia vencedora.** São Paulo: Ábaco Cursos, 2012.

CARVALHO, K. A. de. **Gestão Por Processos organizacionais na Universidade de Brasília: estudo de caso.** 2015. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/19446/1/2015_KelliAdrianedeCarvalho.pdf. Acesso em: 06 ago 2025.

CARVALHO, K. A. de; SOUSA, J. C. Gestão Por Processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298>. Acesso em: 06 ago 2025.

CHINOSI, M.; TROMBETTA, A. BPMN: An introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces**, v. 34, n. 1, p. 124-134, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0920548911000766>. Acesso em: 06 ago 2025

COSTA, A. C. P. da; LEAL, A. F. P. NASCIMENTO, L. C. B. da; MENDONÇA, C. Márcio C. de; GUERRA, L. C. B. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 741-772, 2018. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183>. Acesso em: 06 ago 2025.

COUTINHO, C. **Metodologias de investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. Coimbra: Edições Almedina, 2011.

CRIVELLARO, F. F.; VITORIANO, M. C. de C. P. Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos. **Em Questão**, p. 90-127, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/112200>. Acesso em: 06 ago 2025

CUNHA, A. U. do N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb : caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC**. 2012. Monografia (Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/4191>. Acesso em: 06 ago 2025.

CURY, A. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. (8. ed.). São Paulo: Atlas, 2010.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Análise, Redesenho e Informatização de Processos Administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: como mudar na empresa através da tecnologia de informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DIXON, J. **Hype Cycle for Business Process Management**. Gartner Research, 2012.

DURSKI, K. N. *et al.* Systems thinking for health emergencies: use of process mapping during outbreak response. **BMJ Global Health**, London, v. 5, n. 10, 2020. Disponível em: <https://gh.bmj.com/content/5/10/e003901>. Acesso em: 06 ago 2025.

ESPINDOLA, E. **Gestão Por Processos: Proposta de aplicação em indústria de médio porte em Juiz de Fora**, 2014. Monografia (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: https://www2.ufjf.br/ep/files/2014/07/2013_3_Eduarda.pdf. Acesso em: 06 ago 2025.

FARIA, S. da S. **Mapeamento do processo de compras públicas: uma ferramenta para gestão de materiais em saúde**. 2017. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/7241>. Acesso em: 06 ago 2025.

FAVERA, D. G. B. **Extensão da notação e modelo de processo de negócio para inclusão de riscos**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/23037/DIS_PPGCC_2021_DALLA_FAVERA_GABRIEL.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 06 ago 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GONÇALVES, A. T. P. **Modelo para seleção de fornecedores em relacionamentos colaborativos na Cadeia de Suprimentos do setor de energia eólica**. 2019. 204 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/items/0e5d1d53-3ae5-4aba-acb3-48a367e30b63>. Acesso em: 06 ago 2025.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37770>. Acesso em: 06 ago 2025.

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: Iesde Brasil SA, v. 1, p. 252, 2008.

GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business process management journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/bpmj/article-abstract/8/4/364/257383/Business-process-management-public-sector?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 05 ago 2025.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. (11. ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Mejoramiento de los procesos de la empresa**. Santafé de Bogotá: Mc. GrawHill, 1993.

HOMMES, B. J. **The evaluation of business process modeling techniques**. 2004. Tese de Doutorado (Engenharia Elétrica, Matemática e Ciência da Computação) – Delft Technical University, The Netherlands, 2004. Disponível em: <https://repository.tudelft.nl/record/uuid:1d209c45-4b2a-41f2-9e94-a54b8ee76d78>. Acesso em: 04 ago 2025.

IRITANI, D. R.; MARIOKA, S. N; CARVALHO, M. M. de; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, p. 164-180, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/7DSFq4j8NyNn6qnryGRLLKw/abstract/?lang=pt>. Acesso em 05 ago 2025.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento lucrativo**. Rio de Janeiro: Algo Mais Editora, 2014.

KLEINUBING, F. S. **Gestão e Mapeamento de Processos nos setores de inscrição e cadastro de um órgão de habitação municipal**. 2018. Monografia (Engenharia de Produção) - Centro Universitário Uniamérica, Foz do Iguaçu, 2018. Disponível em: <https://pleiade.uniamerica.br/index.php/bibliotecadigital/article/view/479>. Acesso em: 06 ago 2025.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMOS, J. G. **A importância do Mapeamento de Processos como ferramenta para otimizar os processos administrativos mal formulados na Empresa Lemos Construções Transporte Areia e Cascalho Ltda.** 2009. Monografia (Administração de Empresas) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/10097>. Acesso em: 11 ago 2025.

LIMA, T. C. J. de. **Mapeamento de Processos: um estudo de caso em uma empresa do APL de laticínios de Pernambuco.** 2020. Monografia (Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/43439>. Acesso em: 06 ago 2025.

LIRA, I. L. N. de. **Aplicação da modelagem de processos com a notação BPMN em uma empresa do ramo alimentício.** 2018. Monografia (Ciência e Tecnologia) - Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/items/ba6c12bc-89de-46e8-b71a-544447cd91e4>. Acesso em: 11 ago 2025.

LOBO, C. V. F.; CONCEIÇÃO, R. D. P. da.; OLIVEIRA, S. B. de. Gestão por processos: um estudo de aplicação da notação BPMN em uma empresa de serviços do setor de óleo e gás. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, v. 6, n. 1, p. 94-110, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6814344>. Acesso em: 06 ago 2025.

MACHADO, A. de O. M. **Utilização de ferramentas da qualidade para a análise de refugo em uma fundição.** 2022. Monografia (Engenharia Mecânica) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2022. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/29836>. Acesso em: 21 jul 2025.

MARQUES, P. A.; REQUEIJO, J. G. SIPOC: A Six Sigma tool helping on ISO 9000 quality management systems. In: **XIII Congreso de Ingeniería de Organización.** 2009. p. 1229-1238. Disponível em: <http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/1229-1238.pdf>. Acesso em 21 jul 2025.

MARRIOTT, R. D. **Process Mapping - The foundation for Effective Quality Improvement.** From the Dayton Children's Hospital, United States, 2018.

MELLO, A. E. N. S. de. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** 2008. Dissertação de Mestrado (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unifei.edu.br/xmlui/handle/123456789/1695>. Acesso em: 06 ago 2025.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000: Sistema de gestão da qualidade para operações de produtos e serviços.** São Paulo: Atlas, 2006.

MOLINA, M. S. M. *et al.* **Investigación procesos y costos en las unidades de información.** Medellín: Universidad de Antioquia, 2004.

MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da Gestão Pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMH5kZDs5k8HLbD76JxCM/?lang=pt>. Acesso em: 18 jun 2025.

NEVRON SOFTWARE. **MyDraw**, 1998 – 2023. Diagrama EPC. Disponível em: <https://www.mydraw.com/diagrams-epc-diagram>. Acesso em: 06 ago 2025.

NOGUEIRA, L. F. **Mapeamento e controle de fluxo de processos**: estudo de caso de uma indústria do setor elétrico. 2016. Monografia (Engenharia Elétrica) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016. Disponível em: https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/ecc3024a-90d9-4fe5-b597-f52d9144a3ca/Nogueira_Liana_Feitosa_tcc.pdf. Acesso em: 06 ago 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. (17. ed.). São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. M. de; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-80, 2016. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/27335>. Acesso em: 05 ago 2025.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Rio de Janeiro: Bookman Editora, 2009.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade – Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

PAULA, M. A.; VALLS, V. M. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1598>. Acesso em: 03 ago 2025.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)**. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PEREIRA, N. A. **Gestão Por Processos**. São Carlos: Pixel, 2016.

PINHO, A. F. de.; LEAL, F.; MONTEVECHI, J. A. B.; ALMEIDA, D. A. de. Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo. In: **XXVII-Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, v. 27, 2007. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570434_9458.pdf. Acesso em: 18 jul 2025.

PREFEITURA DE CARUARU. **Governo**: Organograma, 2025. Disponível em: <https://caruaru.pe.gov.br/organograma/>. Acesso em: 06 ago 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. (2. ed.). Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L. da; SILVA, A. C. A. de M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista gestão & tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186, 2019. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1593>. Acesso em: 06 ago 2025.

REIS, M. M. de O.; BLATTMANN, U. Gestão de Processos em Bibliotecas. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas**, v.1, n. 2, p. 1-17, jan./jun. 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/2077>. Acesso em: 10 jul 2025.

RIZZETTI, D. M.; CUNHA, D. E.; SCHLOSSER, A. L. da C.; MOURA, G. L. de. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.6, n.1, p. 1-21. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311486344_PADRONIZACAO_DE_PROCESSOS_EM_UMA_INSTITUICAO_PUBLICA_DE_ENSINO_SUPERIOR_BRASILEIRA. Acesso em: 16 jun 2025.

ROCHA, D. T.; TITO, M. de T.; TITO, M. A Gestão Por Processos na administração pública. **Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do Município de Londrina**, v. 4, n. 1, p. 51-60, 2015. Disponível em: <https://www.aprolon.com.br/pkp/ojs/index.php/rdp-pgmlondrina/article/view/85>. Acesso em: 12 jul 2025.

SALGADO, C. C. R; AIRES, R. F. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de Mapeamento de Processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, v. 1, 2013. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034>. Acesso em: 12 jul 2025.

SANTOS, L. A. dos *et al.* Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/104488>. Acesso em: 11 ago 2025.

SANTOS, R. C. **Um modelo de apoio à tomada de decisão para análise de similaridade e unificação de processos de negócio**. 2014. Tese (Doutorado em Engenharia de Sistemas e Informação) - Grupo de Produção Integrada/COOPEE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2014. Disponível em: <https://www.cos.ufrj.br/index.php/pt-BR/publicacoes-pesquisa/details/15/2449>. Acesso em: 06 ago 2025.

SCHLOSSER, A. L. da C. **Mapeamento e gestão de processos aplicados na Pró-reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria**. 2014. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Sistemas de Gestão e Estruturas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4685?show=full>. Acesso em: 06 ago 2025.

SCHLOSSER, A. L. da C.; CUNHA, D. E.; RIZZETTI, D. M.; MOURA, G. L. de. Mapeamento e Gestão de Processos Aplicados em uma Pró-reitoria Pertencente a uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 8, n. 2, p. 109-127, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/1407>. Acesso em: 06 ago 2025.

SCHWAAB, B. G.; WEBER, F. Z.; BALSAN, L. A. G.; MOURA, G. Mudanças a partir do mapeamento e Gestão Por Processos. **Revista Uniabeu Belford Roxo**, v. 6, n. 12, 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333856046_Mudancas_a_partir_do_mapeamento_e_gestao_por_processos. Acesso em: 02 ago 2025.

SECCO, G. H. C.; IRITANI, D. R.; POLTRONIERI, C. F.; FERREIRA, C. dos S.; GEROLAMO, M. C. Identificação de princípios, práticas e técnicas de gestão por processos de negócio: Uma revisão bibliográfica sistemática. In: **XXIII Simpósio de Engenharia de Produção**, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Camila-Poltronieri/publication/320814779_Identificacao_de_principios_praticas_e_tecnicas_de_gestao_por_processos_de_negocio_uma_revisao_bibliografica_sistemática/links/59fbc6640f7e9b9968bb5f3a/Identificacao-de-principios-praticas-e-tecnicas-de-gestao-por-processos-de-negocio-uma-revisao-bibliografica-sistemática.pdf. Acesso em: 06 ago 2025.

SECRETARIA DE SAÚDE DE CARUARU. **Secretaria**: Compete a Secretaria de Saúde, 2025. Disponível em: <https://saudecaruaru.pe.gov.br/site/index.php/2018/04/25/historico/>. Acesso em: 06 ago 2025.

SILVA, J. S. **O Mapeamento de Processos organizacionais no setor público**: Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. 2014. Monografia (Gestão de Políticas Públicas) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/8807>. Acesso em: 05 ago 2025.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

SOFTWARE AG. **ARIS Community**, 2009 – 2023. Visão geral Notação de cadeia de processo orientada a eventos. Disponível em: <https://ariscommunity.com/event-driven-process-chain>. Acesso em: 06 ago 2025.

SOLIMAN, F. Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 9/10, p. 810-816, 1998. Disponível em: <https://www.emerald.com/ijopm/article-abstract/18/9-10/810/139112/Optimum-level-of-process-mapping-and-least-cost?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 06 ago 2025.

SORDI, J. O. de. **Gestão Por Processos**: uma abordagem da moderna administração. (2. ed.). São Paulo: Saraiva, 2008.

SORDI, J. O. de. **Gestão Por Processos**: uma abordagem da moderna administração. (3. ed.). São Paulo: Saraiva, 2012.

SOUSA, K. C. de. **Gestão Por Processos**: uma visão sistêmica sobre a lógica do processo produtivo em uma pequena empresa produtora de bucha vegetal. 2016. Monografia (Gestão do Agronegócio) - Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/15951?mode=full>. Acesso em: 06 ago 2025.

SOUSA, L. C. M. de. **A estrutura da governança corporativa em uma distribuidora de grande porte**: os efeitos da sua implementação na prática e processos. 2022. Monografia (Administração) - Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, São Luís, 2022. Disponível em: <http://repositorio.undb.edu.br/bitstream/areas/760/1/LUCAS%20CARDOSO%20MEIRA%20DE%20SOUSA.pdf>. Acesso em: 06 ago 2025.

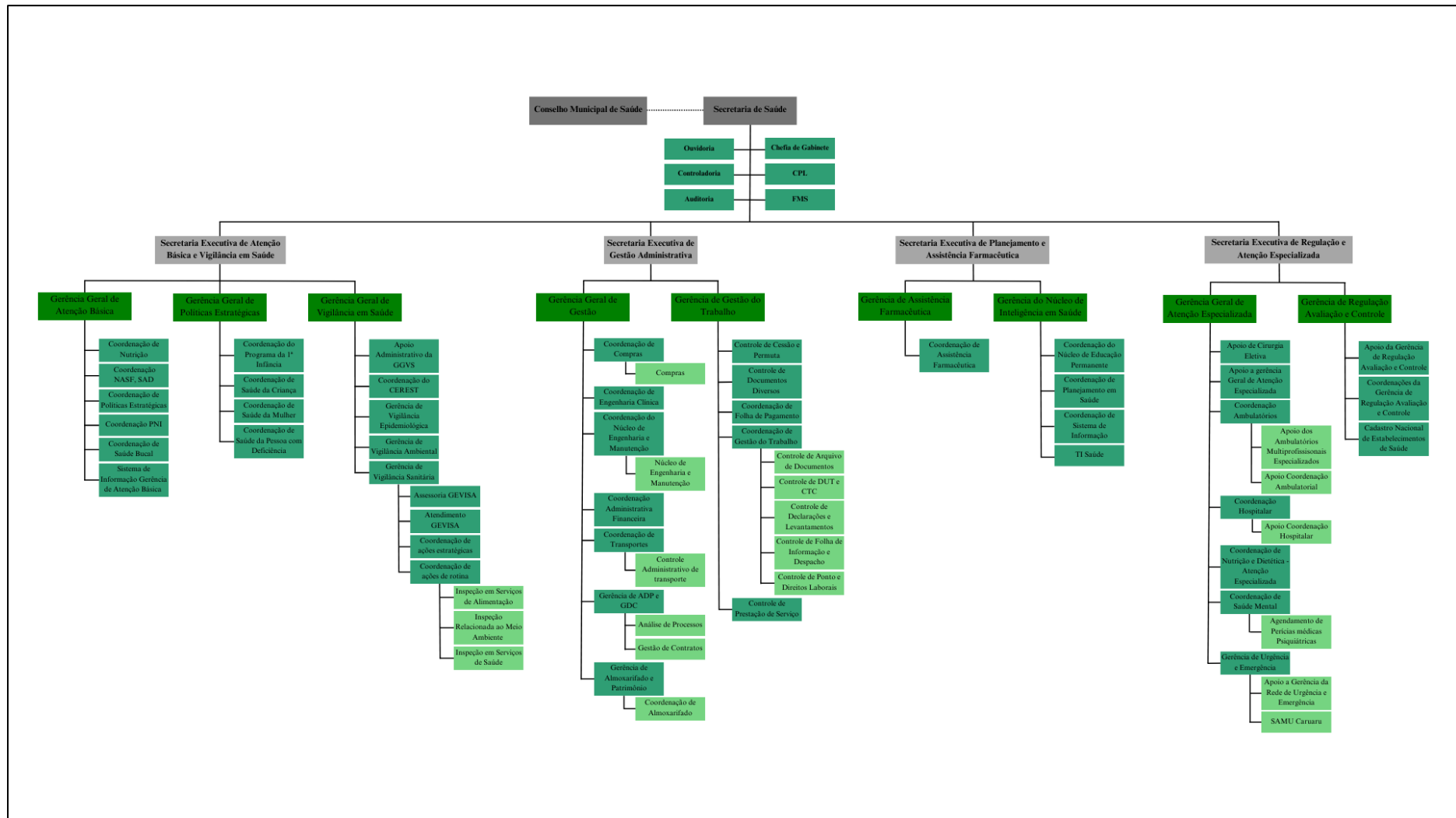
TEIXEIRA, A. L. A. **Mapeamento de processos**: teoria e caso ilustrativo. Monografia (Bacharelado em Engenharia Industrial) - Departamento de Engenharia Industrial, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: https://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/ind/ind-analuisaalvesteixeira.pdf. Acesso em: 06 ago 2025.

VAN WEL, R. **Business best practices in Agile software development**. 2013. Tese de Doutorado. Masters dissertation) - Leiden University, Leiden & Haia, Netherlands.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ZHANG, Q.; CAO, M. Business process reengineering for flexibility and innovation in manufacturing. **Industrial management & data systems**, v. 102, n. 3, p. 146-152, 2002. Disponível em: <https://www.emerald.com/imds/article-abstract/102/3/146/178709/Business-process-reengineering-for-flexibility-and?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 11 ago 2025.

APÊNDICE A - Organograma da Secretaria Municipal de Saúde



Fonte: Elaboração Própria (2024)

APÊNDICE B - Questionário

Prezado(a), esta pesquisa faz parte da coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC de Luiz Fernando Santos, Aluno do Curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco – UFPE (CAA), orientado pelo Professor Dr. Anderson Tiago Peixoto Gonçalves, e tem o objetivo de verificar a percepção dos servidores públicos da Secretaria Municipal de Saúde de Caruaru-PE sobre a Gestão por Processos e suas práticas.

Os dados coletados nesta pesquisa serão utilizados apenas para fins acadêmicos.

Portanto, o sigilo e o anonimato dos respondentes estão garantidos. A sua resposta desempenha um papel crucial, e desde já, agradeço a sua participação. Abaixo estão algumas afirmações que gostaria que você avaliasse, utilizando a escala de concordância fornecida em cada questão.

BLOCO I - PERFIL DOS RESPONDENTES

01. Em que faixa de idade você se encontra?

- ☐ Até 20 anos
- ☐ Entre 21 e 30 anos
- ☐ Entre 31 e 40 anos
- ☐ Entre 41 e 50 anos
- ☐ Mais de 50

02. Qual é o seu gênero?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Outro: _____

03. Qual é o seu nível de estudo?

- ☐ Ensino Fundamental completo
- ☐ Ensino Fundamental incompleto

- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Ensino Médio incompleto
- ☐ Ensino Superior completo
- ☐ Ensino Superior incompleto
- ☐ Pós Graduação completa
- ☐ Pós Graduação incompleta

04. Caso possua ensino superior, qual destas áreas mais se encaixam na sua formação?

- ☐ Ciência naturais e matemática
- ☐ Ciências sociais e humanas
- ☐ Tecnologia e engenharia
- ☐ Saúde e medicina
- ☐ Negócios e economia
- ☐ Outra: _____

05. Há quanto tempo você trabalha na Secretaria de Saúde do Município de Caruaru?

- ☐ Até 1 ano
- ☐ Entre 1 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

06. Em qual dos cargos você mais se encaixa no momento?

- ☐ Auxiliar
- ☐ Assistente administrativo
- ☐ Analista
- ☐ Técnico
- ☐ Supervisor
- ☐ Coordenador
- ☐ Gerência
- ☐ Diretoria
- ☐ Outro: _____

BLOCO II. PROCESSO

Processo é um termo que indica a ação de avançar, ir para frente e é um conjunto sequencial e particular de ações com objetivo comum. Pode ter os mais variados propósitos: criar, inventar, projetar, transformar, produzir, controlar, manter e usar produtos ou sistemas.

07. As atividades executadas na Secretaria de Saúde são claras e bem definidas?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

08. É necessária a execução de atividades em excesso para concluir um determinado processo?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

09. Há excesso de burocracia na execução de atividades simples?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

10. Há desperdício de tempo na execução de atividades rotineiras?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo

- ☐ Concordo totalmente

11. Você conhece as atividades executadas em outros setores/departamentos da Secretaria de Saúde?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

12. O seu setor/departamento costuma repetir atividades executadas por outros setores/departamentos?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

13. Há dificuldades para executar as atividades relacionadas ao seu cargo/função devido à ausência de processos claros e bem definidos?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

14. Há dificuldades para ensinar novos colegas de trabalho sobre as atividades que executarão no seu setor/departamento por não ter processos claros e bem definidos?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

15. A simplificação de processos poderia impactar positivamente na execução das atividades da Secretaria de Saúde?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

BLOCO III. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O Mapeamento de Processos é uma ferramenta visual que permite representar graficamente os processos de uma empresa, proporcionando uma visão ampla e detalhada do fluxo de atividades envolvidas.

16. Mapear os processos da Secretaria de Saúde influenciaria positivamente na execução das atividades?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

17. Ter processos mapeados, ajudaria novos servidores a se adaptarem de maneira mais rápida ao seu setor/departamento?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

18. A Secretaria de Saúde oferece treinamentos ou programas de capacitação sobre Mapeamento de Processos para os servidores?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

19. Você costuma participar destes treinamentos ou programas de capacitação oferecidos pela Secretaria de Saúde?

- ☐ Sim, regularmente
- ☐ Sim, ocasionalmente
- ☐ Não, nunca participei

20. Você já participou de treinamentos ou programas de capacitação sobre Mapeamento de Processos, fora da Secretaria de Saúde?

- ☐ Sim
- ☐ Não

21. Conhecer ferramentas de Mapeamento de Processos é uma necessidade para os servidores da Secretaria de Saúde?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

22. Quais destas ferramentas de Mapeamento de Processos você conhece?

- ☐ Fluxograma
- ☐ Matriz SIPOC
- ☐ EPC (*Event-driven Process Chain*)
- ☐ BPMN (*Business Process Model and Notation*)
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outras: _____

23. Quais destas ferramentas de Mapeamento de Processos você usa ou já usou no seu trabalho?

- ☐ Fluxograma
- ☐ Matriz SIPOC
- ☐ EPC (*Event-driven Process Chain*)
- ☐ BPMN (*Business Process Model and Notation*)
- ☐ Nenhuma
- ☐ Outras: _____

24. Caso utilize alguma ferramenta de Mapeamento de Processos, há quanto tempo você a(s) utiliza?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 3 anos
- ☐ Entre 3 e 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos
- ☐ Não utilizo

BLOCO IV. GESTÃO POR PROCESSOS

A Gestão por Processos evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos. Pode-se definir a Gestão por Processos como sendo um modelo de gestão organizacional orientado para gerenciar a empresa com um enfoque direcionado aos processos.

25. Conhecer as práticas da Gestão por Processos é uma necessidade para os servidores da Secretaria de Saúde?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

26. Implementar práticas de Gestão por Processos ajudaria a melhorar a execução das atividades da Secretaria de Saúde?

- ☐ Discordo totalmente

- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

27. Quais destas práticas de Gestão por Processos você conhece?

- ☐ Planejamento de BPM (*Business Process Management*)
- ☐ Escritório de processos
- ☐ Análise de processos
- ☐ Auditorias multifuncionais
- ☐ Programas de bônus
- ☐ Reengenharia de Processos de Negócio (BPR - *Business Process Reengineering*)
- ☐ Modelos de ciclo de vida de BPM
- ☐ Gerenciamento das comunicações
- ☐ Desenho de processo
- ☐ Gerenciamento de mudança
- ☐ Gestão da Cadeia de valor
- ☐ Gestão de Handoffs
- ☐ Gestão de projetos
- ☐ Gestão do relacionamento com os clientes
- ☐ Lean
- ☐ Gestão de desempenho
- ☐ Melhoria e mudança de processos
- ☐ Medição de desempenho
- ☐ Modelagem de processos
- ☐ Simulação de processos
- ☐ Implementação de processos e sistemas de apoio
- ☐ Six Sigma
- ☐ Times de processos (trabalho em equipe)
- ☐ Gerenciamento da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management)
- ☐ Hoshin Kanri
- ☐ ISO 9001

- ☐ Programa de Desenvolvimento e Capacitação

28. Quais destas práticas de Gestão por Processos você usa ou já usou no seu trabalho?

- ☐ Planejamento de BPM
- ☐ Escritório de processos
- ☐ Análise de processos
- ☐ Auditorias multifuncionais
- ☐ Programas de bônus
- ☐ Reengenharia de Processos de Negócio (BPR - Business Process Reengineering)
- ☐ Modelos de ciclo de vida de BPM
- ☐ Gerenciamento das comunicações
- ☐ Desenho de processo
- ☐ Gerenciamento de mudança
- ☐ Gestão da Cadeia de valor
- ☐ Gestão de Handoffs
- ☐ Gestão de projetos
- ☐ Gestão do relacionamento com os clientes
- ☐ Lean
- ☐ Gestão de desempenho
- ☐ Melhoria e mudança de processos
- ☐ Medição de desempenho
- ☐ Modelagem de processos
- ☐ Simulação de processos
- ☐ Implementação de processos e sistemas de apoio
- ☐ Six Sigma
- ☐ Times de processos (trabalho em equipe)
- ☐ Gerenciamento da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management)
- ☐ Hoshin Kanri
- ☐ ISO 9001
- ☐ Programa de Desenvolvimento e Capacitação

29. A Secretaria de Saúde oferece treinamentos ou programas de capacitação sobre práticas de Gestão por Processos para os servidores?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei

30. Você costuma participar destes treinamentos ou programas de capacitação oferecidos pela Secretaria de Saúde?

- ☐ Sim, regularmente
- ☐ Sim, ocasionalmente
- ☐ Não, nunca participei

31. Você já participou de treinamentos ou programas de capacitação sobre práticas de Gestão Por Processos, fora da Secretaria de Saúde?

- ☐ Sim
- ☐ Não

BLOCO V. DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO

32. A cultura organizacional da Secretaria de Saúde é propensa à implementação de mudanças e melhorias?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

33. Os servidores da Secretaria de Saúde têm autonomia para tomar decisões relacionadas à implementação de mudanças e melhorias?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo

- ☐ Concordo totalmente

34. A implementação de mudanças e melhorias na Secretaria de Saúde depende de prévia autorização de servidores de cargos hierarquicamente mais altos?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

35. Caso a Secretaria de Saúde venha a implementar práticas de Gestão por Processos haveria resistência dos servidores?

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente