



Como aperfeiçoar as atividades e os serviços executados por uma organização? Proposta de aplicação da Gestão por Processos no setor da saúde pública municipal.

Letícia Luana Weise¹

Resumo: Para aperfeiçoar as atividades e os serviços executados por empresas privadas ou públicas, faz-se necessário que colaboradores e servidores conheçam os processos organizacionais existentes no setor em que atuam, pois ao conhecê-los, podem auxiliar na busca da melhoria contínua nas atividades executadas. Nesse sentido, o setor de atendimento ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde do Município A serviu como objeto de estudo para o desenvolvimento do presente trabalho. Assim os processos essenciais foram identificados, descritos e representados graficamente por meio de fluxogramas. Dessa forma, este trabalho trouxe como resultados: organograma, redefinição das funções e tarefas dos servidores, mapeamento dos principais processos e a formalização de um manual.

Palavras-chave: gestão por processos, mapeamento de processos, Secretaria Municipal de Saúde.

How to improve the activities and services performed by an organization? Proposal for the application of Process Management in the municipal public health sector.

Abstract: To improve the activities and services performed by private or public companies, it is necessary that employees and servers know the organizational processes existing in the sector in which they operate, because by knowing them, they can help in the search for continuous improvement in activities. performed. In this sense, the public service sector of the administrative department of the Municipal Health Department of Municipality A served as the object of study for the development of this work. Thus, the essential processes were identified, described and graphically represented through flowcharts. In this way, this work brought as results: organizational chart, redefinition of the functions and tasks of the servers, mapping of the main processes and the formalization of a manual.

Keywords: process management, process mapping, Municipal Health Department.

¿Cómo mejorar las actividades y servicios que realiza una organización? Propuesta de aplicación de la Gestión por Procesos en el sector de la salud pública municipal.

Resumen: Para mejorar las actividades y servicios que realizan las empresas privadas o públicas, es necesario que los empleados y servidores conozcan los procesos organizacionales existentes en el sector en el que se desenvuelven, pues al conocerlos

¹ leticiaweise@gmail.com

pueden ayudar en la búsqueda de la mejora continua en actividades. realizado. En este sentido, el sector de servicios públicos del departamento administrativo de la Secretaría Municipal de Salud del Municipio A sirvió como objeto de estudio para el desarrollo de este trabajo. Así, los procesos esenciales fueron identificados, descritos y representados gráficamente a través de diagramas de flujo. De esta forma, este trabajo trajo como resultados: organigrama, redefinición de las funciones y tareas de los servidores, mapeo de los principales procesos y formalización de un manual.

Palabras clave: gestión por procesos, mapeo de procesos, Secretaría Municipal de Salud.

1. Introdução

Os efeitos das mudanças ocasionados pela globalização e pela Era da Informação trouxeram cidadãos mais conscientes de seus direitos e deveres, e, acima de tudo, conhecedores de informações acerca de bens e serviços produzidos no mundo. Com este conhecimento, os cidadãos passaram a cobrar tanto das empresas privadas como dos órgãos públicos, maior eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados à população (SCHLOSSER, 2014).

Nesse sentido, com o intuito de promover um melhor atendimento aos usuários de empresas privadas e públicas, faz-se necessário que os colaboradores e servidores conheçam os processos organizacionais existentes no setor em que atuam, pois ao conhecê-los, podem auxiliar na busca da melhoria contínua nas atividades executadas. Corroboram com essa afirmação, Ramos et al. (2019, p. 6) ao afirmarem que “é vital para qualquer organização ter pleno conhecimento de como funciona sua entrega de valor aos clientes em seus mínimos detalhes. Para isso, é imprescindível que essa conheça seus processos de trabalho”.

Assim, com a finalidade de conhecer e compreender os processos que são executados em uma organização, faz-se necessário a aplicação da técnica do mapeamento de processos, o qual é a ferramenta inicial da gestão por processos e visa proporcionar melhorias de desempenho nas atividades executadas em qualquer instituição. Nessa perspectiva, o setor de atendimento ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde do Município de Restinga Sêca/RS (SMS) serviu como objeto de estudo para desenvolvimento do presente trabalho. Este setor atende diversas demandas da população, entre as principais estão o encaminhamento e agendamento de exames e consultas especializadas, além da organização do transporte intermunicipal, o qual tem como objetivo levar os usuários nestes procedimentos de saúde.

Dessa forma, este trabalho justifica-se, pois o estudo de processos será uma ferramenta para os servidores que trabalham neste setor, visto que compreender o

sequenciamento dos processos existentes poderá proporcionar um melhor rendimento nas atividades, melhora no fluxo de informações entre os funcionários e consequente agilidade nos serviços prestados ao público atendido pela secretaria. Além disso, com o estudo dos processos, é possível organizar e formalizar as atividades, desenvolvendo um padrão a ser seguido por todos os servidores.

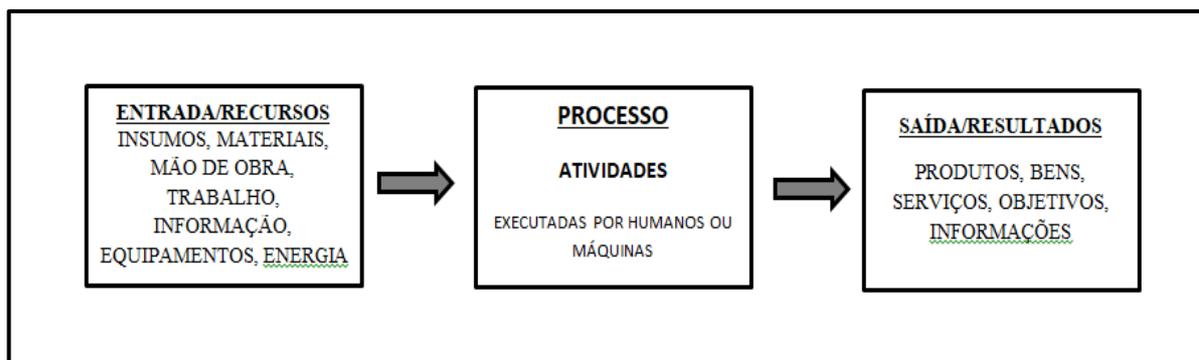
2. Conceituação da ferramenta aplicada

Para um melhor entendimento, neste tópico serão abordados os principais conceitos utilizados neste trabalho: processos organizacionais, gestão por processos, mapeamento de processos e fluxogramas. Dessa forma, o estudo do processo envolve o fluxograma, o qual é parte do mapeamento que, por sua vez, constitui o ponto inicial da gestão por processos.

2.1 Processos organizacionais

De uma forma geral, processo é um conjunto de atividades que transformam as entradas em resultados. Estas entradas podem ser insumos, materiais, mão de obra, trabalho, informação, equipamentos, energia que quando processadas, ou seja, executadas por pessoas ou máquinas transformam-se nas saídas que podem ser produtos, bens, serviços, objetivos ou informações. Desse modo, é possível expressar em uma ilustração a representação de um processo, conforme a Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Representação de um processo.



Fonte: Elaborada pela autora (2021).

2.2 Gestão por processos

A gestão por processos permite identificar e descrever os processos existentes, a fim de analisá-los para que ações possam ser tomadas com o intuito de realizar melhorias em determinado processo, visando o alinhamento deste com os objetivos e metas da empresa. Corroborando esta afirmação, Aganete et al. (2018, p. 95) ao detalharem que a “gestão de processos é entendida como uma atividade que pretende permitir as empresas alcançarem seus objetivos e metas, por meio da otimização de seus processos (...)”. Por outro lado, na visão de Costa e Moreira (2018, p. 166), “a gestão de processos pode ser definida como a organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização de forma a garantir a correta execução destas”.

2.3 Mapeamento de processos

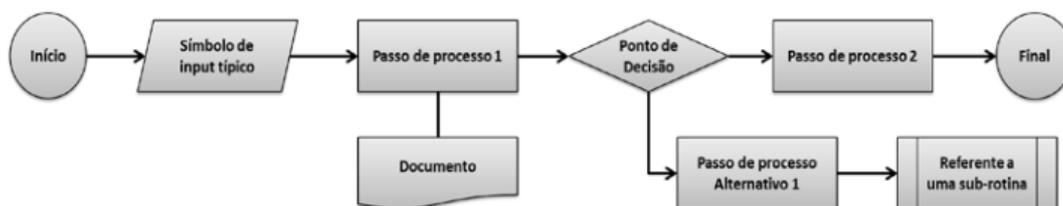
O mapeamento de processos, também conhecido por modelagem de processos, é a etapa inicial para implementação da gestão por processos em uma organização. É uma ferramenta gerencial que permite, a quem interessar, conhecer como são realizadas as operações, os negócios e as atividades empresariais (SCHLOSSER, 2014). É por meio da modelagem de processos que é possível identificar, descrever e representar graficamente os processos através de fluxogramas, o qual será conceituado na próxima subseção.

2.4 Fluxogramas

O propósito do mapeamento de processos é a representação gráfica de um processo para que se possa compreendê-lo. Nesse sentido, o fluxograma é uma notação que permite sua adequada visualização e entendimento (SCHLOSSER, 2014). Conforme o BPM CBOK (2013, p. 77), “notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos”. Existem diversos padrões de notação de modelagem, sendo que, para realização dos objetivos deste trabalho será utilizado o fluxograma que segundo Marshall Junior et al. (2006, p. 103) “é uma representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo”.

Nesse sentido, ao observar a Figura 2, a seguir, verifica-se que o fluxograma traz o detalhamento de um fluxo específico, o sequenciamento de atividades do processo representados por símbolos (cada um com significado diferente), o qual torna-se possível ordenar todas as etapas necessárias à realização de um produto, serviço ou qualquer procedimento que se queira documentar, conhecer, informar, analisar e alinhar.

Figura 2 – Exemplo de fluxograma.



Fonte: BPM CBOK (ABPMP, 2013, p. 84).

3. Importância da ferramenta para a gestão

Com o intuito de melhor atender seus clientes, cada vez mais exigentes, é fundamental que as empresas, tanto privadas quanto públicas, busquem a agilidade, a qualidade e a flexibilidade de suas operações, a fim de melhorar seu desempenho e isso é possível por meio da gestão por processos. Nesse sentido, Gonçalves (2000) afirma que ao organizar uma empresa, setor ou departamento por processos, precisa-se colocar o foco no cliente externo, já que os processos começam e terminam nele. Os processos vislumbram uma série de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente precisa ou deseja e termina com o cliente adquirindo sua solicitação.

Portanto, os processos existentes em qualquer ramo de negócio precisam ser conhecidos por seus funcionários, pois são as pessoas que “dão vida” às organizações. São

elas que controlam e executam as atividades da empresa. Ao conhecer como funcionam os processos, torna-se possível manter um nível elevado de atendimento ao cliente. Desse modo, igualmente importante é manter os processos atualizados e melhorá-los sempre, visando um atendimento de excelência (SÁ, 2016).

Além do mais, processos devidamente identificados, planejados e bem estruturados fazem com que as pessoas tomem conhecimento do que fazer de forma segura e padronizada, evitando divergência de informações. Ademais, saberão com quem interagir, suas responsabilidades, o grau de autonomia de sua função, permitindo assim, a potencialização do desempenho das pessoas presentes na organização (AGANETTE et al., 2018; SCHLOSSER, 2014).

Por outro lado, corroboram Paim et al. (2009, p. 25) ao afirmarem que “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem as mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”. Para melhorar os processos existentes em um determinado departamento e/ou empresa é necessário, primeiramente, conhecê-los e entendê-los e isso é possível através do mapeamento, ferramenta da gestão por processos.

Nesse sentido, diversas são as razões para realizar o mapeamento de processos nas empresas, pois esta ferramenta permite: identificar como os produtos/serviços são planejados, produzidos e entregues aos clientes; realizar um redesenho otimizado dos processos existentes, possibilitando aprimorá-los, eliminar processos ultrapassados e atividades redundantes; descobrir e controlar as causas dos gargalos; redução de custos e falhas; evitar o retrabalho; identificar problemas dos processos; melhorar o desempenho da organização. Assim, a modelagem permite e garante a captura do conhecimento, proporcionando melhor entendimento do processo, além do mais, mostra a importância de um processo formal e documentado de trabalho (AGANETTE et al., 2018; SCHLOSSER, 2014).

Da mesma forma, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) afirmam que o mapeamento de processos constrói documentação para eventuais consultas acerca de como realizar as atividades, viabiliza a implementação de treinamentos, também proporciona a Gestão do Conhecimento através do registro e documentação do modo de operação da organização.

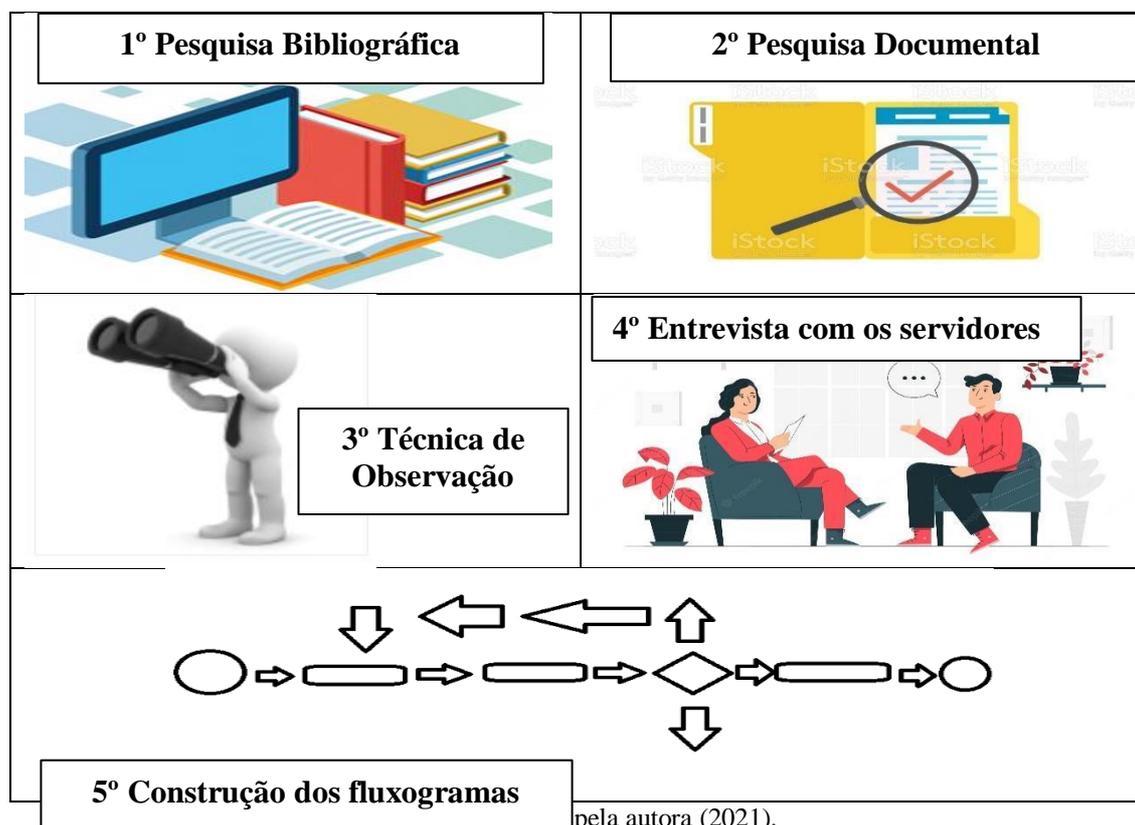
Segundo Aganette et al. (2018, p. 95), “a modelagem de processos é peça fundamental para o sucesso de qualquer instituição, pois permite a introdução segura de regras, tempos, rotas e papéis funcionais no ambiente organizacional”. Os autores

corroboram ainda que, “por ser veículo de comunicação entre as pessoas envolvidas e interessadas nos benefícios trazidos pela modelagem, esta deve ser clara, concisa e com o mínimo de abstrações possível” (AGANETTE et al., 2018, p. 96).

4. Operacionalização da ferramenta

Após ter sido abordada a conceituação e a importância da ferramenta para a gestão, este tópico discorre sobre a instrumentalização, ou seja, quais as etapas, os passos necessários para desenvolver o presente trabalho e buscar os resultados para o setor. Nesse sentido, elaborou-se um quadro resumo, conforme o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Passos para buscar os resultados



Ao observar o Quadro 1, verifica-se que, primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de estudar e reunir informações sobre o tema em publicações na área como livros, leis, artigos, teses e dissertações. Da mesma forma, efetuou-se uma pesquisa nos documentos da organização e do setor, foco deste estudo, a fim de coletar informações para facilitar o entendimento do fluxo das atividades que são realizadas.

Na sequência, também com o propósito de identificar e compreender os processos desenvolvidos no departamento, foi utilizada a técnica de observação. E, ainda, para verificar a opinião e percepções dos servidores que trabalham neste departamento, foi realizada uma entrevista.

Por fim, a partir destes passos, fez-se uma análise dos dados coletados e com a sistematização destas informações foram construídos os fluxogramas para cada processo identificado, com o auxílio do *software Bizagi Process Modeler*, o qual é um sistema gratuito de mapeamento de processos. Nessa perspectiva, importante ressaltar que a base de dados para encontrar os resultados descritos no próximo tópico foram retirados dos estudos propostos por Weise (2021).

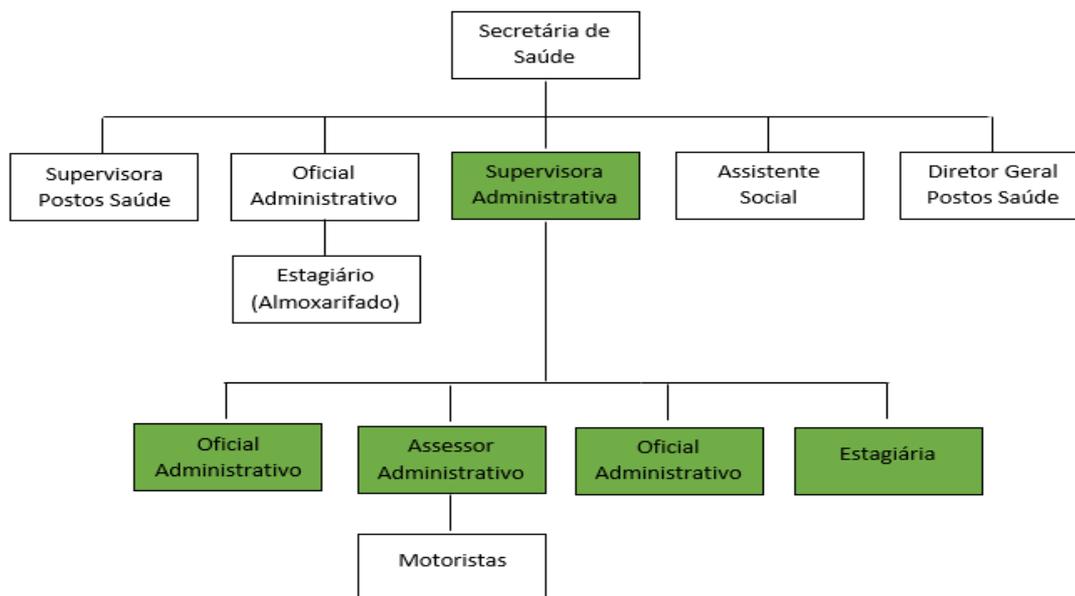
5. Principais resultados para o negócio

Assim, os principais resultados encontrados foram: elaboração de um organograma, redefinições de funções e tarefas dos servidores do setor, mapeamento dos processos essenciais realizados no departamento e a formalização de um manual. Cada um dos resultados será abordado nos subtópicos a seguir.

5.1 Elaboração do organograma do setor

O organograma foi elaborado para melhor compreensão do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde. Assim, verifica-se que participam do quadro de funcionários os seguintes cargos: primeiramente a Secretária de Saúde, ligados diretamente a ela, uma supervisora e um diretor geral dos postos de saúde, uma assistente social, uma oficial administrativa (que juntamente com o estagiário cuidam respectivamente do setor de compras e do almoxarifado) e uma supervisora administrativa que coordena o setor de atendimento ao público (em verde), o qual é composto por duas oficiais administrativas (uma concursada, e outra por contrato temporário no processo seletivo), uma estagiária e um assessor administrativo (cargo em comissão). Conforme Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Organograma do Departamento Administrativo da SMS



Fonte: Weise (2021).

5.2 Redefinição das funções e tarefas dos servidores do setor

Conforme Schlosser (2014), “a gestão por processos tem como objetivo coordenar e controlar as atividades para que bons resultados possam ser alcançados.” Nesse sentido, ao implementar as ferramentas da gestão por processos no setor foi possível realizar uma redefinição das funções e tarefas dos servidores. Sendo que, antes da aplicação do presente estudo, as atividades não estavam bem distribuídas, ficando uma carga pesada de trabalho para alguns servidores. Em vista disso, ao observar e conversar com os funcionários foi possível identificar as atividades e redistribuí-las com a finalidade de melhorar a execução do serviço prestado à população.

5.3 Processos essenciais mapeados no setor

Com o propósito de fornecer uma visão geral e facilitar a compreensão, desenvolveu-se um quadro com os processos que foram mapeados. Dessa forma, estes podem ser divididos em dois grupos: processos gerais de atendimento ao paciente e processos internos de agendamento de consultas e exames. O primeiro grupo tem cinco processos e o segundo tem doze processos e dois subprocessos. Dessa forma, apresenta-se o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Quadro geral de processos e subprocessos

Proc. nº	Nome do Processo	Tipo
1	Processo geral de atendimento ao paciente	Processos de atendimento ao paciente
1.1	Encaminhamento de consultas especializadas pelo SUS	
1.2	Marcação de exames em clínicas particulares ou conveniadas	
1.3	Marcação de exames ofertados pelo SUS	
1.4	Agendamento de Transporte	
1.4	Agendamento de transporte (melhorado)	
2	Processo interno geral	Processos internos de agendamento de consultas e exames
-	Subprocesso 1 – Incluir no SIMUS	
-	Subprocesso 2 – Verificar consultas aguardando no SIMUS	
2.1	Solicitação de procedimentos no SISREG	
2.1.1	Verificar procedimentos agendados no SISREG	
2.2	Consultar fila de espera nas especialidades – SIMUS	
2.3	Consultar fila de espera de exames – SIMUS	
2.4	Verificar vagas disponíveis no SISREG	
2.5	Consultas Hemato-Onco	
2.6	Consultas Ambulatório de Crônicos	
2.6	Consultas Ambulatório de Crônicos (melhorado)	
2.7	Solicitação de consultas no GERCON	
2.7.1	Verificar procedimentos agendados no GERCON	
2.8	Consultas Cirurgia Bariátrica	
2.9	Exames de Cintilografia	

Fonte: Weise (2021).

Os processos do Quadro 2 foram desenvolvidos com o auxílio do *software Bizagi Process Modeler*, o qual é um sistema gratuito de mapeamento de processos. Dessa forma, para a construção dos fluxogramas foi utilizada uma simbologia padrão do próprio sistema, conforme a Figura 4, a seguir.

Figura 4 – Simbologia dos fluxogramas

	Início – Indica onde começa o processo
	Retângulo – Indica uma tarefa, ação
	Losango – Indica uma decisão
	Subprocesso – Indica um processo dentro de um processo
	Indica que o processo pode continuar em outro processo
	Fim – Indica onde o processo termina
	Conector – fluxo de sequência, indica o caminho a seguir

Fonte: Weise (2021)

Devido ao espaço limite da presente produção, serão apresentados somente dois processos que foram mapeados no setor de atendimento da SMS, os quais passaram por sugestões de melhorias, os quais são: 1.4 Agendamento de Transporte e o 2.6 Consultas Ambulatório de Crônicos.

5.3.1 Agendamento de Transporte (Processo 1.4)

O primeiro passo para o agendamento de transporte de pacientes na SMS é verificar qual o meio de locomoção que o usuário necessita: o transporte comum, utilizado pela secretaria no dia-a-dia, aqueles em que o setor já sabe que haverá demanda e, dessa forma, já foram criados no sistema SIMUS²; ou o transporte especial em que a demanda é menor e o setor organiza conforme vão chegando os pedidos, ou seja, ainda não foram criados no sistema. Assim, o Apêndice A, representa o fluxograma deste processo.

Nesse sentido, após o servidor verificar qual o transporte que o paciente necessita, ele deve seguir um caminho. Caso for o transporte comum, o agendamento do usuário já é realizado direto no SIMUS, na agenda de viagens. Dessa forma, seleciona-se a viagem (o destino) de acordo com a consulta ou exame que o paciente precisa ir, preenche-se os campos solicitados pelo sistema – nome do paciente, acompanhante se necessário, motivo, data e hora do procedimento, local de embarque e desembarque – e clicar em salvar. Deve-se

² Sistema Integrado Multidiagnóstico em Saúde – sistema utilizado pela SMS para o gerenciamento e controle do “Transporte Fora do Domicílio”, ou seja, transporte que leva os pacientes em suas consultas e exames em outros municípios.

sempre conferir se o agendamento do transporte do paciente foi corretamente efetivado. Por fim, anexar nos papéis da marcação o “papelzinho” do transporte, o qual o servidor preenche data, hora de saída do transporte, local de embarque e o nome de quem fez o agendamento. Entregar documentação ao paciente e finalizar o atendimento.

Por outro lado, caso o paciente necessita de um transporte especial ou que ainda não está definido/criado pelo setor, o servidor deverá pegar o formulário de “Solicitação de transporte” e preencher os campos como nome do paciente, acompanhante se necessário, local de espera e de destino, data, hora e telefone. Na Figura 5 está o formulário de solicitação de transporte utilizado pela SMS.

Figura 5 - Formulário “Solicitação de transporte”
SOLICITAÇÃO DE TRANSPORTE

PACIENTE:
ACOMPANHANTE: SIM (<input type="checkbox"/>) NÃO (<input type="checkbox"/>)
LOCAL DE ESPERA:
LOCAL DE DESTINO:
DATA: / /
HORA: <u>Hrs</u>
FONE: (<input type="checkbox"/>)

Fonte: Documento do setor (2021)

Ao preencher os campos no formulário acima, o servidor já deve saber se o paciente necessita ou não da ambulância, conforme a demanda relatada pelo usuário. Se sim, é necessário escrever no formulário a palavra “ambulância”. Para finalizar, o servidor deve orientar que o transporte será organizado e o setor entrará em contato para informar o horário de saída do veículo disponibilizado. A solicitação deve ser entregue ao responsável pelo transporte.

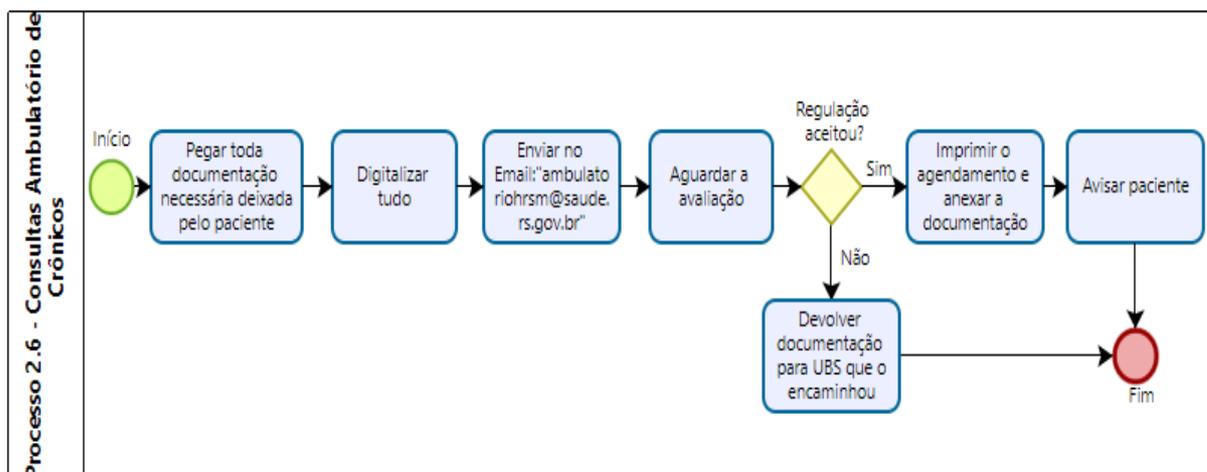
Para este documento, há a possibilidade de sugestões de melhorias: incluir no campo do “acompanhante”, a palavra “nome”. Dessa forma, caso necessitar acompanhante, marcando a opção “sim”, seria importante colocar o nome da pessoa que vai acompanhar o paciente na realização do procedimento agendado. Outra sugestão seria acrescentar no referido formulário o campo “ambulância” e as opções “sim” ou “não” para que, assim, o servidor não corra o risco de esquecer de colocar na solicitação se o paciente precisa ou não de ambulância, visto que, isto pode causar transtornos tanto para a SMS como para o usuário.

Ao adaptar o documento de “Solicitação de Transporte” faz-se necessário ajustar também o Processo 1.4 de agendamento de transporte (Apêndice A), visto que não haverá mais necessidade de escrever a palavra ambulância, caso o paciente precise deste veículo. Afinal, este campo já vai estar presente no novo formulário, bastando apenas marcar a opção sim ou não.

5.3.2 Consultas Ambulatório de Crônicos (Processo 2.6)

As consultas de pacientes para o ambulatório de crônicos são os encaminhamentos de usuários portadores de hipertensão arterial sistêmica e diabetes mellitus, os quais são enviados para o Hospital Regional de Santa Maria. Este tipo de procedimento pode ser encaminhado pelo médico ou enfermeiro da unidade básica de saúde (UBS). A Figura 6, retrata como é o fluxo deste encaminhamento, a partir do momento em que o paciente deixa a documentação necessária na SMS.

Figura 6 – Consultas Ambulatório de Crônicos (Processo 2.6)



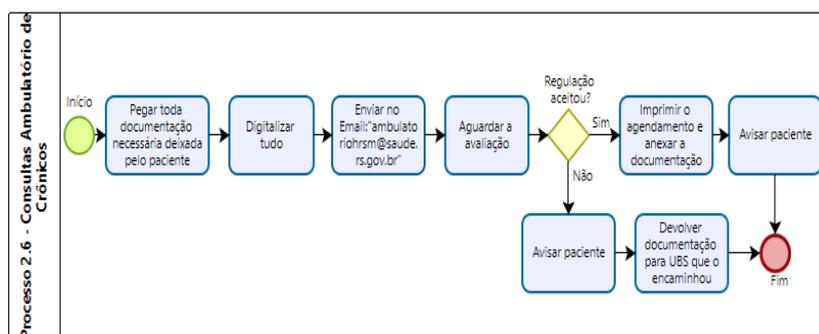
Fonte: Weise (2021).

Ao visualizar a Figura 6, verifica-se que os passos para encaminhar consulta ao ambulatório de crônicos do Hospital Regional de Santa Maria são os seguintes: pegar toda a documentação necessária deixada pelo paciente – ficha específica, xerox do comprovante de residência, xerox da identidade, CPF e Cartão Nacional de Saúde – digitalizar tudo e enviar no seguinte e-mail: ambulatoriohrrsm@saude.rs.gov.br. Aguardar a avaliação da regulação, a qual vai nos responder se aceitou ou não o caso do paciente. Se sim, imprimir o cupom do

agendamento e anexar à documentação, por fim, avisar o paciente. Caso a resposta for negativa, a documentação deve ser devolvida à unidade básica de saúde, a qual encaminhou o paciente. Assim, esta terá o conhecimento de que o paciente não foi aceito no Hospital Regional por tal motivo que a regulação nos descreve na resposta do e-mail.

Ao realizar o mapeamento deste processo, refletindo sobre os passos desta atividade no setor, constatou-se que, justamente quando o pedido não é aceito pela regulação deste procedimento, é que deve ser inserido um passo a mais no final deste fluxo. Esta etapa consiste em avisar o paciente que o pedido não foi aceito pela regulação do Hospital Regional e que sua documentação será enviada para a unidade básica de saúde que o encaminhou para que esta faça uma reavaliação. No dia-a-dia, em alguns casos, percebeu-se que, os pacientes vinham até a SMS questionando sobre a demora do agendamento da sua consulta no ambulatório de crônicos e assim foi constatado que este usuário não havia sido informado sobre a devolução do seu pedido. Nesse sentido, acreditava-se que a própria unidade de saúde fazia o contato com o usuário para dar um retorno sobre a negativa de seu encaminhamento, bem como, lhe passar uma orientação, caso necessário. Assim, conclui-se que a melhor alternativa é a própria SMS avisar o paciente sendo seu pedido aceito ou não. Dessa forma, na Figura 7, há a representação do Processo 2.6 melhorado.

Figura 7 – Consultas Ambulatório de Crônicos (Processo 2.6) – Melhorado



Fonte: Weise (2021).

Ao verificar o processo melhorado para as consultas do ambulatório de crônicos, na Figura 7, observa-se que foi inserido mais um passo caso a regulação do Hospital Regional não tenha aceitado o pedido do paciente. Tornando-se igualmente importante avisar o usuário nos dois fluxos de decisão, ou seja, tanto com o pedido aceito como devolvido.

5.4 Formalização de um manual

Uma das contribuições do desenvolvimento do presente trabalho foi a formalização de um manual de rotinas e processos para o setor de atendimento ao público do departamento administrativo da Secretaria Municipal de Saúde A. Este manual vai auxiliar os servidores na execução das atividades diárias, servindo como material de apoio para que eles possam consultá-lo sempre que houver dúvidas sobre o fluxo de determinado processo. Outrossim, o referido manual norteará e facilitará o treinamento de novos servidores, fazendo com que os processos permaneçam na empresa devidamente documentados. Conseqüentemente, o manual contribui para a melhoria dos serviços prestados e agilidade no atendimento.

6. Referências

ABPMP. **BPM CBOOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. ABPMP BPM CBOOK V3** – 1. ed. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013.

AGANETTE, E. C.; TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, K. J. P. **Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: I-Cismep, um relato de caso.** 2018. 19 p. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Livia-Marangon-Duffles-Teixeira/publication/324173991_Modelagem_de_processos_em_empresa_do_setor_de_saude_publica_i-CISMEP_um_relato_de_caso_-_Modeling_of_process_in_company_of_the_public_health_sector_i-CISMEP_a_case_report/links/5ac3d3f20f7e9becc9d49256/Modelagem-de-processos-em-empresa-do-setor-de-saude-publica-i-CISMEP-um-relato-de-caso-Modeling-of-process-in-company-of-the-public-health-sector-i-CISMEP-a-case-report.pdf> Acesso em 10 de abril de 2021.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma universidade federal.** Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL - Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, janeiro 2018. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162>> Acesso em 11 de junho de 2021.

GONÇALVES, J. E. L. **Processos, que processo?** Revista de Administração de Empresas – RAE. Out/Nov. v. 40. n. 4. São Paulo. 2000.

MARSHALL JUNIOR, I.; CIERCO, A. A.; ROCHA, A.V.; MOTA, E. B.; LEUSIN, S. **Gestão da qualidade.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 196 p.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI, J. O; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos –BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos.** Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books, 2011.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; JÚNIOR, R. L. C.; SILVA, A. C. A. M. **Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização**

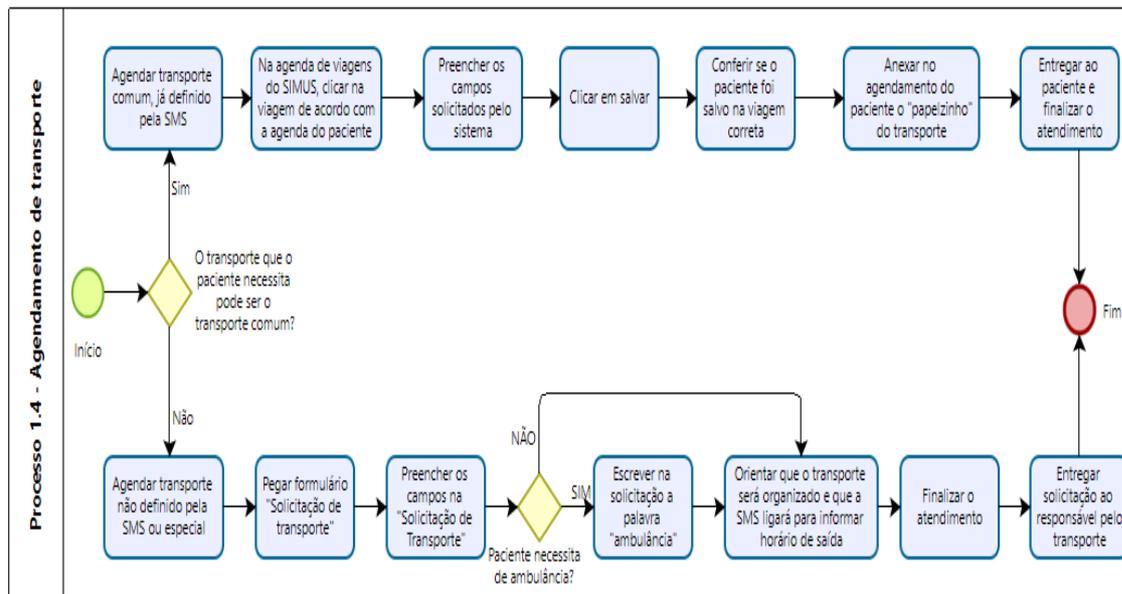
pública federal sob a ótica dos servidores. Revista Gestão e Tecnologia, v.19, n.4, 2019. 26 p. Disponível em: < <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1593>> Acesso em: 09 de abril de 2021.

SÁ, G. M. da S. **Capacitação profissional para um atendimento de excelência no setor público.** 16 p. 2016. Disponível em: < <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2214> > Acesso em 11 de junho de 2021.

SCHLOSSER, A. L. C. **Mapeamento e Gestão de Processos aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria.** 2014. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4685>>. Acesso em: 08 de abril de 2021.

WEISE, L.L. **Gerenciamento de Processos: um estudo aplicado na Secretaria Municipal de Saúde de Restinga Sêca/RS.** 2021. 102 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Antonio Meneghetti Faculdade. Restinga Sêca. Disponível em: < http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/748/TCC_ADM_LETICIA_WEISE_AMF_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

APÊNDICE A – Agendamento de Transporte (Processo 1.4)



Fonte: Weise (2021).