

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIAMÉRICA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

SARAH FERNANDA KLEINUBING

**GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS NOS SETORES DE INSCRIÇÃO E
CADASTRO DE UM ÓRGÃO DE HABITAÇÃO MUNICIPAL**

Foz do Iguaçu
Dezembro, 2018

SARAH FERNANDA KLEINUBING

GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS NOS SETORES DE INSCRIÇÃO E
CADASTRO DE UM ÓRGÃO DE HABITAÇÃO MUNICIPAL

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do
Curso de Engenharia de Produção do Centro
Universitário Uniamérica.

Orientadora: Prof^a Andressa Castro de
Souza Lima, M.Sc.

Foz do Iguaçu
Dezembro, 2018

À minha mãe, por ter me ensinado valores importantes que levarei para a vida toda, por sua capacidade de acreditar, investir e nunca desistir de mim. Mãe, seu cuidado, dedicação e perseverança foi que me deram, em alguns momentos, a esperança para seguir em busca do meu sonho, sua presença significou segurança e certeza de que eu não estou sozinha nessa caminhada.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter permitido que eu chegasse até aqui, por ter me dado muita paciência e sabedoria para vencer meus obstáculos, por sempre ter me guiado para o bem e iluminado meu caminho.

Sou imensamente grata a minha mãe por ter tido muita paciência comigo nos vários momentos de tensão que tive até aqui e por nunca ter deixado de acreditar na minha capacidade.

À minha avó Verginia (*in memoriam*) que onde estiver sei que estará sempre me guiando, torcendo por meu sucesso e vibrando com minhas conquistas.

À minha prima Veridiana que foi extremamente fundamental nesta minha jornada.

Às minhas queridas tias Nelci, Nelza, Rose e Tere que acreditaram em meu potencial e sempre me ajudaram de uma forma única e especial.

Agradeço ao meu amor que ao longo desses meses sempre acreditou em meu potencial, e muito obrigada por suportar minhas inúmeras crises de estresse.

À minha amiga Bruna que mesmo com a distância nunca deixou de me apoiar, incentivar e torcer por meu sucesso, sou imensamente grata por sua amizade.

Às minhas amigas do trabalho e faculdade que puderam compartilhar comigo todas as angústias, desesperos e alegrias até a conclusão deste trabalho.

Agradeço também à professora Andressa que acompanhou a minha jornada acadêmica e me deu muito apoio em sala de aula, que foi a orientadora mais atenciosa que eu poderia ter tido, e contribuiu muito com a realização desse trabalho. Obrigada pela dedicação e confiança.

*“A felicidade às vezes é uma bênção,
mas geralmente é uma conquista”.*

(Paulo Coelho)

RESUMO

O mapeamento de processos surge como uma forma de estruturar e melhorar os processos de qualquer organização. Seu impacto dentro de instituições, tanto públicas quanto privadas pode ser significativo e trazer inúmeros benefícios. Com base no referencial teórico, foram realizadas entrevistas com os coordenadores dos setores de inscrição e cadastro que relataram seu interesse na possível implementação deste método e quem serão os beneficiados. Este trabalho contribuiu para a padronização e mapeamento dos processos através da elaboração de fluxogramas. Conclui-se que a implementação do mapeamento de processos pode agregar valor à essa organização, e espera-se que essa metodologia possa ser aplicada também em outros setores do órgão pesquisado.

Palavras-chave: Gestão pública. Fluxogramas. Gestão de processos.

ABSTRACT

The process mapping is a way to structure and improve the processes of any organization. Its impact in both public and private institutions can be significant and bring numerous benefits. Based on the theoretical framework interviews were carried out with coordinators in the inscription and record who sectors reported their interest in a possible implementation of this methodology and who will be the beneficiaries. This work provided to observe with the help of the flowcharts drawn up the processes as a whole, as well as assist in standardization. Therefore, it is concluded that the implementation of process mapping can add value to this organization, and it is expected that this methodology can be applied also in other sectors of the researched organization.

Keywords: Public administration. Flowcharts. Process management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAU	Conselho de Arquitetura e Urbanismo
COHAPAR	Companhia de Habitação do Paraná
CRAM	Centro de Referência de Atendimento a Mulher
CRAS	Centro de Referência de Assistência Social
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Agronomia
FOZHABITA	Instituto de Habitação de Foz do Iguaçu
PMFI	Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu
PNE	Portador de Necessidades Especiais
MPPR	Ministério Público do Estado do Paraná
SMAS	Secretaria Municipal de Assistência Social
SMF	Secretaria Municipal da Fazenda
SMMA	Secretaria Municipal do Meio Ambiente
SMO	Secretaria Municipal de Obras
SPCR	Secretaria de Planejamento e Captação de Recursos

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de fluxograma horizontal.....	18
Figura 2 - Símbolos utilizados em fluxogramas.....	19
Figura 3 - Exemplo de fluxograma vertical.....	20
Figura 4 - Símbolos usados em fluxogramas verticais.....	21
Figura 5 - <i>Stakeholders</i> do Fozhabita.....	31
Figura 6 - Fluxograma do setor de Cadastro.....	34
Figura 7 – Fluxograma do setor de Inscrição.....	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre administração pública e privada.....	24
Quadro 2 - Principais características da Administração Pública	25
Quadro 3 - Setores do Fozhabita	30
Quadro 4 - Respostas das entrevistas	32
Quadro 5 - Ações a serem executadas	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 PROCESSO	15
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	16
2.3 FERRAMENTAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS	16
2.3.1 Tipos de Fluxogramas	17
2.3.2 Fluxograma Horizontal	18
2.3.3 Fluxograma Vertical	20
2.4 ORIENTAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO.....	21
2.5 GESTÃO DE PROCESSOS	22
2.6 DIFERENÇAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E PÚBLICA	24
2.6.1 Dificuldades específicas	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	28
3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	28
4 PROPOSIÇÃO DE PLANO PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS	29
4.1 DESCRIÇÃO DO ÓRGÃO PESQUISADO.....	29
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	32
4.3 ANÁLISE DE DADOS.....	33
4.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	39
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas	45
APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas.....	46
ANEXO A – Termo de Autenticidade	52

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa seja ela pública ou privada é formada por processos que visam sempre um resultado melhor, então quanto mais se desempenha uma boa gestão de processos maior é a chance de inovar e buscar a qualidade esperada tanto pelos funcionários quanto pela população.

Visando estudar e compreender a importância de um mapeamento de processos para a otimização da gestão do processo de contemplação de moradias populares, é realizada então uma proposição de planos em um órgão de habitação municipal, foram sistematizados dados primários coletados a partir de entrevistas, que possibilitam a verificação de quais benefícios essa técnica trará para a instituição estudada.

Após entrevista com o Diretor Superintendente da Instituição surgiu o problema deste trabalho com base na identificação da necessidade em avaliar o uso do mapeamento de processos como ferramenta gerencial. Também contribuiu a insatisfação dos funcionários que acabam sempre tendo que buscar novas formas de gestão para que possam trabalhar de uma maneira mais satisfatória.

Este trabalho pretende responder a seguinte pergunta: *Como o mapeamento de processos pode melhorar a qualidade e eficiência das operações do setor de cadastro e inscrição de um órgão público?*

Diante do cenário atual onde o déficit de habitação é consideravelmente alto e o fluxo de inscrições e cadastros é contínuo, torna-se necessário escolher mecanismos que possam garantir uma gestão de qualidade.

O objetivo deste estudo, portanto, é identificar informações relevantes que possam estimar que o método de mapeamento de processos seja a ferramenta que trará melhorias na gestão para os setores pesquisados.

Sendo assim, os objetivos intermediários são:

- a) conhecer e apresentar o referencial teórico sobre o assunto;
- b) coletar os dados sobre o mapeamento da situação atual, por meio de entrevistas;
- c) propor melhorias no processo atual.

Esse tema tem grande relevância para a sociedade em geral, já que possibilita que as organizações se adequem ao mundo globalizado. O próximo capítulo se desenvolverá acerca do referencial teórico utilizado para fundamentar este trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente referencial teórico aborda os conceitos teóricos relacionados a mapeamento de processos, ferramentas e orientações necessárias para sua implementação. Além disso, é abordada também a diferença entre administração pública e administração privada e conceitos necessários para a realização deste trabalho, sendo assim, esta seção é dividida em seis tópicos que em conjunto embasam teoricamente esse trabalho.

2.1 PROCESSO

Paludo (2017), diz que um processo compreende uma sequência de atividades, coerentemente sequenciais e inter-relacionadas, que deve ser feito para alcançar o resultado desejado. É uma maneira de transformar insumos em produtos para atender as necessidades dos clientes. O processo começa com a identificação de uma necessidade e termina com a entrega do produto, bem ou serviço, ao cliente.

Por sua vez, Hammer & Champy (1994) citados por Paim et al. (2009), definem processos como um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor.

Um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas: uma estrutura para a ação (PAIM et al., 2009).

Segundo Campos (2012), todo processo é uma série de atividades repetitivas logicamente organizadas para o alcance de um resultado, assim como todo trabalho possui um modo ou método de execução com um fim determinado.

Para Siqueira (2016), um processo se torna considerável quando agrega valor para as pessoas com quem se comprometem se não houver qualquer tipo de aprendizado no processo ele dificilmente terá êxito.

Uma definição de processos mais completa de acordo com a Secretaria de Gestão do Governo Federal do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SEGES/MPOG) é que consiste em um “conjunto integrado e sincrônico de insumos,

infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados” (BRASIL, 2011, p. 8).

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com Villela (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial de comunicação que tem como finalidade melhorar os processos existentes ou até mesmo ajudar na implementação de uma nova estrutura para os processos.

Sua análise estruturada também permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, limitando o erro de integração entre sistemas e a melhoria do desempenho organizacional, bem como uma excelente ferramenta para facilitar e eliminar ou simplificar uma melhor compreensão dos processos atuais e aqueles que precisam de uma mudança (SCARTEZINI, 2009).

Para Cruz (2015), o mapeamento de qualquer processo deve servir para formalizar a organização, ou seja, documentá-lo para que não seja apenas um pensamento ou ideia de organização, pois é através do conhecimento de cada atividade e problema é que começamos a entender onde estão as falhas do processo.

O mapeamento de processos auxilia qualquer empresa a enxergar seus pontos fortes e os pontos em que precisam ser trabalhadas as melhoras como a complexidade na operação, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações, além de ser uma ótima forma de melhorar o entendimento sobre os processos (CAMPOS e LIMA, 2012).

“O mapeamento do processo serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. Deve ser feito de forma gráfica, utilizando-se a ferramenta fluxograma, para representá-lo” (SCARTEZINI, 2009, p. 10).

2.3 FERRAMENTAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O fluxograma é uma ferramenta gráfica utilizada para implementar programas que utiliza figuras geométricas padronizadas, que torna mais fácil a análise dos processos (NOGUEIRA, 2016).

Vargas (2009, p. 142), diz que “o fluxograma proporciona uma visão sequencial de todos os trabalhos a serem realizados pelo projeto, incluindo testes, decisões, aprovações e arquivamentos”.

A existência de fluxogramas para cada um dos processos é fundamental para a simplificação e racionalização do trabalho e permite a compreensão e, posteriormente, a otimização dos processos que estão sendo desenvolvidos em cada departamento ou em cada área da instituição. Ao padronizar a apresentação de métodos e processos administrativos, ganhará uma velocidade maior na descrição de métodos administrativos, pois facilita a leitura e o entendimento com maior flexibilidade de decisão (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Cury (2005 apud OLIVEIRA, 2013), as vantagens dos fluxogramas são: eles permitem a verificação de como todos os componentes de um sistema, mecanizado ou não, realmente funcionam; facilitam a análise de sua eficácia; e, facilitam a localização das deficiências com fácil exibição de etapas, transportes, operações e formulários. Ainda de acordo com o mesmo autor a aplicação a qualquer sistema de um fluxograma, do mais simples ao mais complexo, permite uma rápida compreensão de qualquer alteração proposta nos sistemas existentes e demonstra claramente as alterações feitas.

2.3.1 Tipos de Fluxogramas

Do ponto de vista de Ballesteros (2000 apud NOGUEIRA, 2016), basicamente, existem dois tipos de fluxogramas que são os mais adequados para descrever pequenas atividades que consistem em apenas algumas etapas, e que requerem simbologia limitada, porque elas contêm poucos eventos e na maioria dos casos podem ser tratadas como sequências, e, por outro lado, incluem aqueles que são mais complexos do começo ao fim com muitas ações, decisões, funções e áreas.

Então de acordo com Nogueira (2016), pode-se classificar os fluxogramas como do tipo fluxogramas horizontais, onde são utilizados para representações mais simples, e fluxogramas verticais, onde são utilizados para o caso de representações mais complexas.

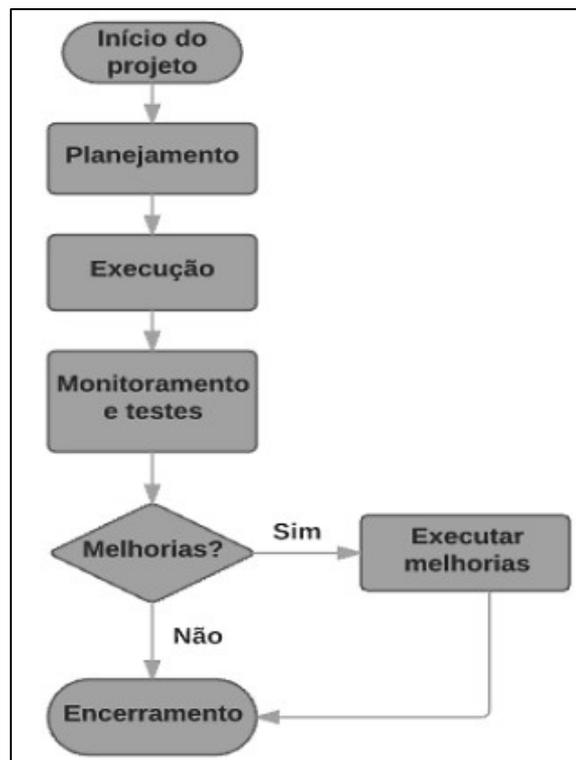
2.3.2 Fluxograma Horizontal

Cardoso (2013 apud OLIVEIRA, 2013), diz que o fluxograma horizontal é utilizado na maioria dos casos, nos procedimentos ou rotinas que envolvem muitos órgãos ou pessoas. O fluxograma horizontal permite a visualização da parte correspondente e a comparação da distribuição da tarefa entre todos os envolvidos, ou seja, o envolvimento existente de cada setor. Essa ampla visualização facilita a identificação, racionalização ou redistribuição e facilita a coordenação e integração.

“Os fluxogramas horizontais são utilizados para identificar os principais elementos de um processo. Estes diagramas também podem ser utilizados para fluxos de materiais ou informações” (NOGUEIRA, 2016, p. 11).

A Figura 1 apresenta um exemplo simples de fluxograma horizontal.

Figura 1 - Exemplo de fluxograma horizontal



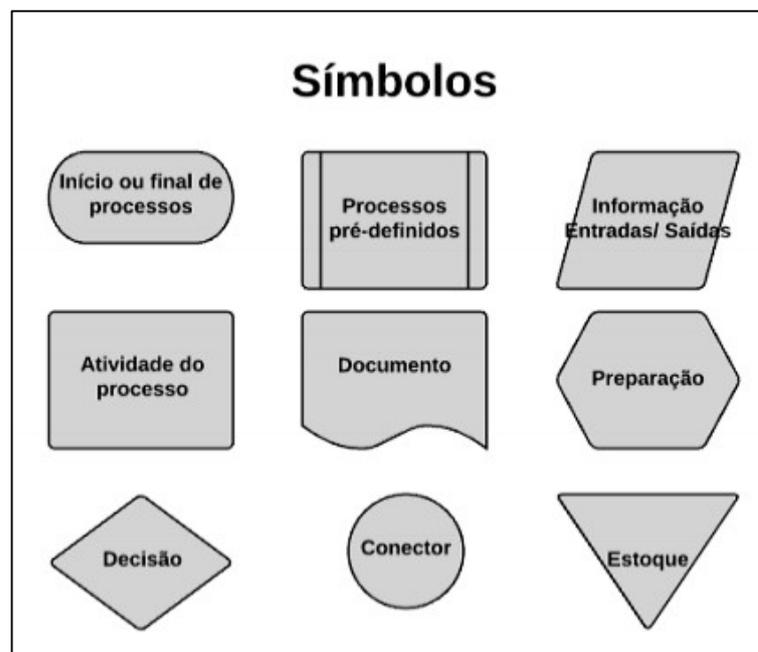
Fonte: Nogueira (2016, p 13).

Nogueira (2016), lista outras derivações desta técnica:

- a) macro fluxograma: é bem parecido com o fluxograma horizontal, mas apresenta como adicional o setor que realiza a atividade, fornecendo uma visão mais geral;
- b) fluxograma de blocos: este modelo apresenta como diferencial a possibilidade de fluxos alternativos;
- c) fluxograma esqueleto: este tipo é implementado no caso de haver consultas a informações indiretas relacionadas aos processos, pois permite detalhar qual documento está ligado a cada processo;
- d) fluxograma de procedimento: dentre os tipos de técnicas analisadas, este é o que apresenta o maior detalhamento das ações. Apresentado uma estrutura mais sofisticada, este tipo é mais utilizado em processos de engenharia.

A Figura 2 apresenta algumas formas geométricas utilizadas em fluxogramas horizontais e em quais sentidos elas são aplicadas.

Figura 2 - Símbolos utilizados em fluxogramas



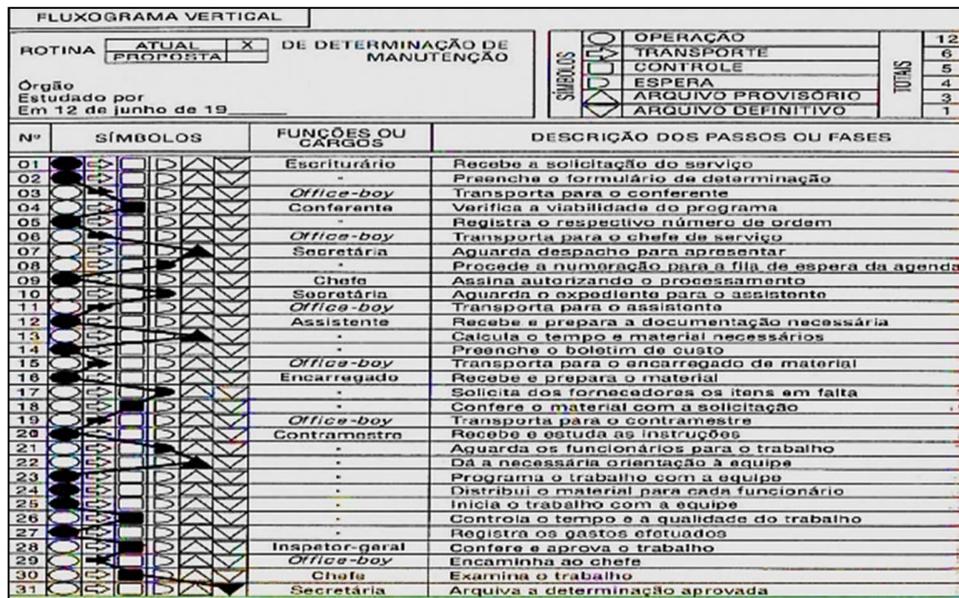
Fonte: Nogueira (2016, p. 12).

2.3.3 Fluxograma Vertical

O fluxograma vertical, também conhecido como um gráfico de análise de processo é mais comumente utilizado para identificar rotinas existentes em cada setor de trabalho. Ele é utilizado para descrever simbolicamente um procedimento executado por vários funcionários, cada um executando uma tarefa diferente ou para descrever uma rotina executada por uma única pessoa (OLIVEIRA, 2013).

A Figura 3 apresenta um exemplo básico de fluxograma vertical.

Figura 3 - Exemplo de fluxograma vertical



Fonte: Araújo (2000, apud NOGUEIRA, 2016, p. 14).

No ponto de vista de Cardoso (2013 apud OLIVEIRA, 2013), o fluxograma vertical representa a sequência de uma rotina por linhas que traduzem as várias tarefas ou atividades necessárias para executar as rotinas. Os símbolos usados para denotar suas tarefas ou operações executadas representam o espaço percorrido para execução ou operação e o tempo gasto.

A Figura 4 apresenta algumas formas geométricas utilizadas nos fluxogramas verticais e suas respectivas classificações.

Figura 4 - Símbolos usados em fluxogramas verticais



Fonte: Nogueira (2016, p. 14).

2.4 ORIENTAÇÕES PARA IMPLEMENTAÇÃO

Mapear um processo quer dizer que deve ser feito o levantamento de dados, além de documentar e analisar todos os elementos pertencentes ao processo, pois não existe nada mais importante em qualquer empresa do que a organização dos seus processos (CRUZ, 2015).

Campos e Lima (2012), destacam alguns passos para mapear um processo com sucesso, são eles:

- a) identificar os objetivos do processo;
- b) identificar as saídas do processo;
- c) identificar os clientes do processo;
- d) identificar as entradas e componentes do processo;
- e) identificar os fornecedores do processo;
- f) determinar os limites do processo;
- g) documentar o processo atual;
- h) identificar melhorias necessárias ao processo;
- i) consenso sobre melhorias a serem aplicadas ao processo;
- j) documentar o processo revisado.

Campos e Lima (2012), ainda destacam algumas técnicas de mapeamento de processos que devem ser utilizadas, sendo elas:

- a) entrevistas, questionários, reuniões e workshops;
- b) observação de campo;
- c) análise da documentação existente;
- d) análise de sistemas legados;

e) coleta de evidências.

Ainda de acordo com Campos e Lima (2012), para que esse passo-a-passo e técnicas funcionem, é preciso que os funcionários recebam um treinamento para garantir a utilização correta do método na realização das atividades.

2.5 GESTÃO DE PROCESSOS

A princípio, é preciso diferenciar Gestão de Processos e Gestão por Processos.

A gestão de processos significa que existem processos mapeados, sendo monitorados, mantidos sob controle e que estão funcionando conforme planejado. Já quando se fala em gestão por processos, procura-se ver a organização de forma mais ampla, com as áreas se interrelacionando. Vários processos estão interagindo e a gestão monitora isso como um todo, garantindo a satisfação do cliente. Atualmente, a maioria das organizações está estruturada de acordo com a gestão de processos e está a caminho de ser estruturada em gestão por processos (BARBOSA, 2013 apud SILVA, 2014 p. 25).

Moreira e Costa (2017, p. 3), dizem que “a gestão de processos por sua vez, 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”.

Para que o gerenciamento de processos gere os resultados esperados, é necessário que o âmbito de trabalho seja favorável e sua estrutura global alinhada com outras ferramentas administrativas, como planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento dos servidores. É de responsabilidade primordial que os gestores se esforcem para otimizar e fazer mais com menos recursos, desde o mais alto nível de tomada de decisão até o mais simples nível de gerenciamento (MELO, 2000 apud MOREIRA; COSTA, 2017).

Para Cunha (2012), dentro da gestão de processos, o mapeamento é uma ferramenta importante para controlar e monitorar os processos organizacionais, sendo o mapeamento uma atividade para projetar, executar, documentar, monitorar e controlar a

melhoria dos processos, a fim de alcançar os resultados desejados na instituição. Em geral, essa atividade faz parte de uma disciplina de gestão que combina o foco no processo com a melhoria do funcionamento da instituição para que assim se alcance os objetivos desejados.

Campos (2012), apresenta alguns elementos onde o gerenciamento de processos beneficia a estrutura organizacional das organizações, são elas:

- a) **atendimento às necessidades do usuário:** conhecendo-se as necessidades do usuário e o estabelecimento de controles e medidas nas atividades ao longo do processo, é possível assegurar que o resultado final esteja em condições esperadas pelo usuário;
- b) **uma visão mais ampla e horizontal do negócio:** toda empresa é composta de múltiplos processos, onde cada processo tem de ser definido como unidade a ser otimizada, sempre com a visão do todo;
- c) **método disciplinado de análise:** a metodologia estruturada de análise é o modelo mais adequado e que produz melhores resultados, por tem etapas bem definidas do início ao fim do processo;
- d) **implementação mais fácil de mudanças:** quando a visão é horizontal fica mais fácil introduzir mudanças, pois, pode-se visualizar o impacto produzido (com ou sem simulação, para não prejudicar o andamento do processo);
- e) **balanceamento de recursos entre as funções:** a aplicação de recursos na melhoria dos processos é mais facilmente identificada e, conseqüentemente, implementado;
- f) **maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis:** com um melhor entendimento do processo, as pessoas que nele atuam podem entender melhor o impacto de seu trabalho no resto do processo e influenciar mudanças.

Campos (2012), ainda destaca que a gestão por processos permite maximizar a habilidade de satisfazer e exceder os requisitos dos usuários, pois, ele oferece uma visão completa dos processos e subprocessos de toda organização.

2.6 DIFERENÇAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PRIVADA E PÚBLICA

Segundo Fonseca (2016), o principal objetivo da administração pública é o bem comum, conforme descrito na Constituição Federal, de acordo com os planos e políticas do governo, já seus orçamentos e verbas seguem os propósitos do Estado, ou seja, passando pelas mãos de um gestor público.

Já na administração privada, Fonseca (2016) diz que seus propósitos são mais particulares, visando o desenvolvimento e benefícios dos proprietários, gestores e funcionários.

De acordo com Fonseca (2016), o Quadro 1 relaciona algumas diferenças entre a administração pública e a privada:

Quadro 1 - Diferenças entre administração pública e privada

	Administração pública	Administração privada
Criação e Autorização	Instituições criadas ou autorizadas por lei.	Organizações criadas por contrato.
Obtenção de Recursos	Cofres públicos (impostos, taxas e contribuições).	Pagamentos feitos pelos clientes.
Ordenamento Jurídico	Princípio da legalidade e do direito público (constitucional e administrativo), de forma que o que não é determinado por lei está proibido.	Direito privado (civil e comercial), fazendo com que o que não está proibido pela lei seja permitido.
Público-alvo	Cidadão.	Cliente.
Tipo de Controle	Estado (controle político).	Mercado.
Tomada de Decisões	Lenta, baseada em políticas públicas.	Rápida, baseada em políticas empresariais.

Fonte: Adaptado de Brito (2016).

2.6.1 Dificuldades específicas

De acordo Berg et al. (2011), citado por Baldam et al. (2017), pressionado pelo desenvolvimento dos concorrentes e pela tendência de adaptação ao mundo dos negócios. A administração de instituições públicas realizou reformas destinadas a aumentar a eficiência e melhorar o controle hierárquico.

De acordo com Paludo (2017), o Quadro 2 destaca as principais características da Administração Pública:

Quadro 2 - Principais características da Administração Pública

Tipos	Definições
É executora	A Administração, direta ou indiretamente, centralizada ou descentralizada, executa as atividades desejadas pelo Estado, tendo em vista o bem-estar da coletividade. A atividade da Administração Pública é de execução: presta serviços públicos e pratica atos administrativos através de seus órgãos e agentes. Ela não pratica atos políticos nem atos de governo.
É instrumental	A Administração Pública não é um fim em si mesma, mas um instrumento do Estado para a promoção do desenvolvimento do país e do bem comum da sociedade. É o meio de que se valem o Estado e o Governo para realização de seus fins.
É hierarquizada	A estrutura da Administração Pública obedece a uma hierarquia, em que há subordinação dos órgãos inferiores aos superiores. Os agentes lotados nos órgãos inferiores (ainda que chefes hierárquicos) também obedecem às instruções das autoridades que comandam os órgãos superiores.
Possui competência limitada	A Administração Pública só possui poder para decidir e comandar a área de sua competência (competência específica). A competência, por sua vez, é estabelecida por lei e fixa os limites da atuação administrativa, de seus órgãos e agentes.
Tem responsabilidade técnica	Ao prestar serviços públicos e praticar atos administrativos, a Administração Pública obedece a normas jurídicas e técnicas. O desvio dessas normas invalidará o ato praticado e responsabilizará o agente que o praticou. Os agentes públicos são responsáveis pelos atos que praticam, e estão sujeitos à prestação de contas perante a própria Administração, os órgãos de controle e a sociedade.
Tem apenas poder administrativo	A Administração não tem poder político, mas apenas administrativo: suas decisões se restringem a assuntos técnicos, financeiros e jurídicos, e todas as atividades administrativas submetem-se aos princípios e normas vigentes no ordenamento jurídico.
É dependente	A função administrativa consiste em implementar as decisões tomadas pelo Governo, pelo Legislativo ou pelo Judiciário (quando submetidas a sua apreciação). A Administração Pública, portanto, é uma atividade dependente e vinculada às decisões/opções do Governo, dos poderes e dos demais órgãos que detêm competência legal para fiscalização e controle de sua atuação.
É neutra	A Administração Pública deve tratar a todos igualmente. Como parte da estrutura do Estado, perseguindo o bem comum da coletividade, não lhe é permitido afastar-se desse fim pretendido pelo Estado e expresso pelas normas e princípios vigentes. Não pode, pois, a Administração favorecer/discriminar pessoas, políticos, determinada categoria ou região, em detrimento dos demais, sob pena de desvio de finalidade e ofensa ao ordenamento jurídico vigente.

Fonte: Adaptado de Paludo (2017).

Oliveira (2014) diz que a administração pública proporciona suporte para que cada cidadão da comunidade exerça a sua cidadania, pois ela deve garantir os direitos de cada cidadão.

3 METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo reunir informações onde possa ser identificada a importância do mapeamento de processos no setor público. Para isto, foi realizada uma proposição de planos nos setores de inscrição e cadastro do Instituto de Habitação de Foz do Iguaçu (Fozhabita), onde foi realizada uma sistematização e coleta de dados através de entrevistas semiestruturadas, para que o mapeamento de processos seja proposto de acordo com as reais necessidades tanto da Instituição quanto dos funcionários.

Neste capítulo serão tratadas as técnicas e processos utilizados que nortearão este estudo, com fundação nos objetivos estabelecidos.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Roesch (2013, p. 66), a proposição de planos “não se está, portanto, tratando de pesquisa, mas de aplicação ou de adaptação de soluções”. Esta metodologia se aplica então pelo fato que se dá em função direta dos ambientes pesquisados, procurando observar e analisar detalhadamente como ocorre o atual processo com a finalidade de mapeamento e otimização.

Com base nos objetivos gerais, este estudo possui abordagem qualitativa, já que os dados coletados são de caráter exploratório, natureza descritiva, já que seu objetivo é identificar, registrar e analisar os dados coletados e analisar as relações entre variáveis dentro da instituição, e abordagem qualitativa, pois foram realizadas entrevistas semiestruturadas. De acordo com Triviños (1987 apud SILVA, 2014), esse tipo de entrevista tem como característica questionamentos básicos que são fundamentados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema central da pesquisa, dá sequência a novas possibilidades surgidas com base nas respostas dos entrevistados. O roteiro da entrevista semiestruturada está disponível no Apêndice A, ao final deste trabalho.

3.2 PROCEDIMENTOS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os setores pesquisados contam com cinco funcionários, porém, essa entrevista foi realizada apenas com os três funcionários mais experientes, sendo eles: os entrevistados A e B que são os funcionários do setor de cadastro que fazem parte da instituição desde os anos de 2007 e 2011, respectivamente, estes já acompanharam vários processos de seleção e contemplação de empreendimentos, além de vários cadastros em áreas verdes, de risco e favelas deste Município, e o entrevistado C que é o coordenador do setor de inscrição e que está na instituição desde o ano de 2015 e acompanha diariamente o processo e o fluxo de inscrições, para assim poder entender como é o processo atualmente e como será o processo ideal sem desperdício de tempo.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

O êxito de um mapeamento de processos depende principalmente de uma coleta de dados, pois através desta atividade permitirá identificar os problemas, tirar conclusões e analisar propostas de melhorias e solucionar os problemas. A coleta de dados está presente em qualquer trabalho, e a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, pois envolve o contato direto com o entrevistado, possibilitando identificar as reais necessidades dos funcionários (SANTOS, 2010).

Após um estudo sobre a descrição do processo atual, foram feitas a análise de dados organizando e sintetizando todos os dados colhidos para atingir os objetivos propostos, para que através disso seja possível elaborar uma proposta adequada de mapeamento de processos. Para este trabalho foi utilizado o fluxograma horizontal para o planejamento das ações.

4 PROPOSIÇÃO DE PLANO PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O presente capítulo se desenvolve com a ajuda dos relatos obtidos por meio das entrevistas realizadas com o coordenador do setor de inscrição e os dois coordenadores do setor de cadastro, onde terão certa influência na hora da possível implementação desta metodologia proposta.

Além do mais, este capítulo também evidencia a complexidade na implementação do mapeamento de processos em um órgão público, já que para que essa proposta seja implementada não depende somente dos funcionários e sim também de questões políticas.

Assim sendo, esta seção está dividida em tópicos que juntos apresentam os resultados obtidos ao longo deste estudo, contendo os fluxogramas desenvolvidos e propostos para a melhoria de desempenho do órgão e os planos e obstáculos para a implantação do mapeamento de processos.

4.1 DESCRIÇÃO DO ÓRGÃO PESQUISADO

Segundo a Lei Municipal nº 2389 de 22 de Maio de 2001, o Instituto de Habitação de Foz do Iguaçu (Fozhabita) fica instituído como entidade autárquica do Município de Foz do Iguaçu e com personalidade jurídica própria, tem como objetivo planejar, organizar, administrar, coordenar, executar, delegar e controlar a prestação de serviços públicos relacionados a programas habitacionais à população de baixa renda, moradores em áreas de risco e também programas de desfavelamento (BRASIL, 2001).

Por se tratar de uma Autarquia Independente a Instituição e possuir uma hierarquia formal os funcionários respondem ao Diretor Superintendente e ao Diretor Administrativo e Financeiro.

Além do Diretor Superintendente e do Diretor Administrativo e Financeiro, o órgão pesquisado conta hoje com um quadro próprio de trinta e um funcionários e para agregar a esse quadro, o órgão conta também com cinco funcionários cedidos pela PMFI que distribuídos em quatorze setores garantem o funcionamento diário da instituição, assim a população atendida tem toda assistência necessária quando procuram qualquer um

dos serviços prestados pela Autarquia no dia-a-dia, o Quadro 4 elenca os setores da instituição:

Quadro 3 - Setores do Fozhabita

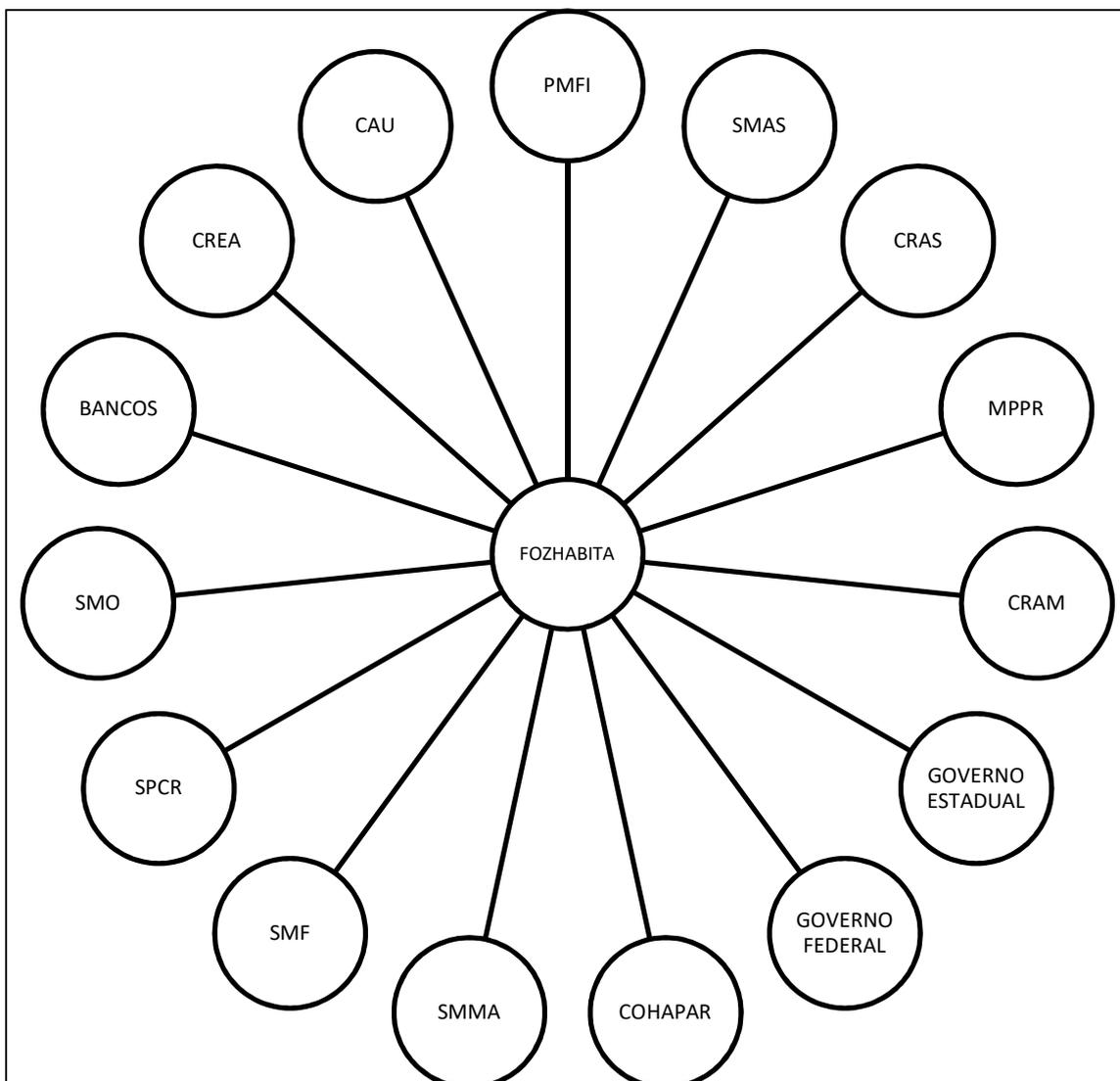
Setor	Descrição da atividade principal
Cadastro	Cadastro de cidadãos em áreas de invasão, favelas ou áreas de risco deste município.
Contabilidade	Contabilidade geral da instituição.
Contratos	Elaboração de contratos referentes aos conjuntos habitacionais e cobranças
Financeiro e Licitações	Responsável por todas as licitações e pagamentos aos prestadores de serviço.
Inscrição	Inscrição para cidadãos que desejam ter sua casa própria.
Jurídico	Assistência jurídica total para a instituição.
Recepção	Recebimentos de documentos, atendimento e encaminhamentos dos mutuários aos setores solicitados.
Recursos Humanos	Contratação de novos estagiários, fiscalização de folhas ponto, elaboração de folhas de pagamento de todos os funcionários.
Regularização Fundiária	Regularização de ocupações irregulares em áreas públicas de preservação permanente ou sem infraestrutura.
Serviço Social	Atendimento e assistência aos mutuários antes, durante e após o processo de contemplação.
Serviços Gerais	Limpeza e organização de todos os setores.
Setor Técnico de Engenharia	Elaboração de projetos habitacionais, vistoria e fiscalização das obras que estão em fase de execução, obras já finalizadas que precisam de reformas ou construções irregulares.
Topografia	Levantamentos topográficos dos imóveis pertencentes à instituição.
Viver bem	Financiamentos de imóveis para cidadãos com renda superior a R\$ 1.800,00 pelo programa Minha Casa Minha Vida.

Fonte: Elaborado pela autora.

Localizado no centro de Foz do Iguaçu, o horário de atendimento do órgão segue o mesmo esquema de horário de funcionamento da PMFI, com início às 8h e término às 17h de segunda à sexta-feira. Assim como uma empresa privada o Fozhabita conta com várias partes interessadas que com seus investimentos e interesses nos projetos

habitacionais auxiliam nos processos burocráticos, financeiros e nas obras em geral para que o produto final seja entregue dentro do prazo estipulado e com a qualidade que a população merece. A Figura 5 ilustra os *stakeholders* que mantém contato direto e indireto e colaboram com o funcionamento da Instituição em um todo:

Figura 5 - *Stakeholders* do Fozhabita



Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

Nesta seção serão apresentados os dados coletados mais relevantes desta pesquisa, realizadas com os funcionários dos setores de cadastro e inscrição do órgão pesquisado, o Quadro 4 mostra uma pequena síntese das respostas dos entrevistados:

Quadro 4 - Respostas das entrevistas

	Síntese das respostas dos entrevistados
Entrevistado A	O entrevistado A pertence ao setor de cadastro e já ouviu falar sobre o mapeamento de processos e quais os benefícios e quem serão os beneficiados com sua implementação.
Entrevistado B	O entrevistado B também pertence ao setor de cadastro, porém, nunca ouviu falar em mapeamento de processos, não respondendo assim as outras perguntas referentes à esta metodologia.
Entrevistado C	O Entrevistado C pertence ao setor de inscrição já estudou sobre o assunto mapeamento de processos e sabe quais os benefícios e quem serão os beneficiados com sua implementação.

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar que apenas um dos três entrevistados não sabe o que é mapeamento de processos, sendo assim sabe-se que este funcionário deverá receber uma atenção especial no momento do treinamento, pois já que este funcionário se trata de um dos coordenadores do setor em questão ele precisa ter uma certa afinidade com o assunto para que possa repassar e também ser tido com um exemplo a seguir pelos outros funcionários. As transcrições completas das entrevistas se encontram no Apêndice B, ao final deste trabalho.

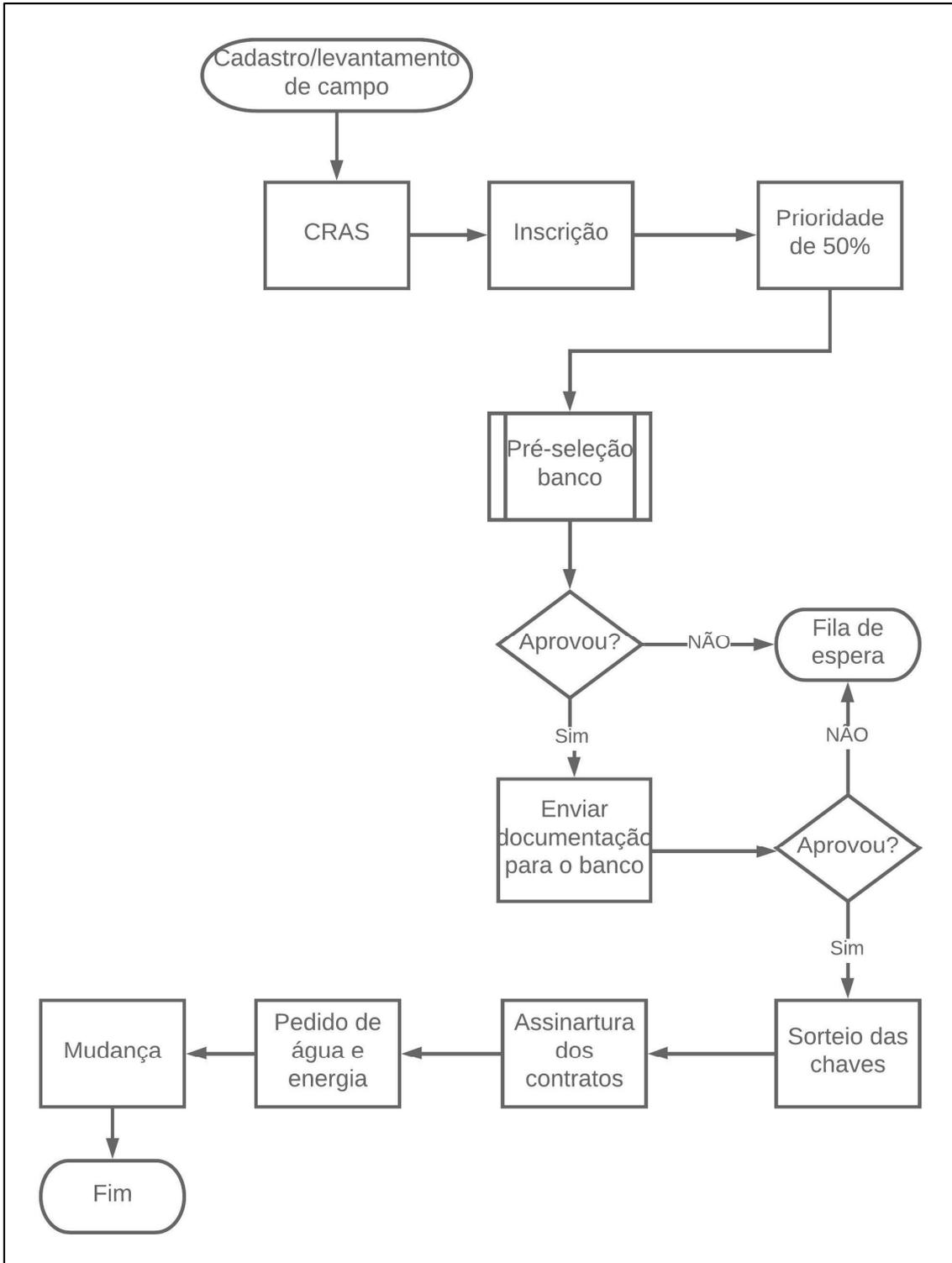
4.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados coletados foi satisfatória, e mostrou que mesmo os funcionários não tendo pleno conhecimento sobre mapeamento de processos, tem completo interesse pela implementação desta metodologia, pois a mesma visa aprimorar o processo já existente, que ainda não é mapeado. O mesmo dará clareza e simplificará cada etapa do processo, beneficiando assim todos os envolvidos, sejam eles funcionários, mutuários ou até mesmo em uma possível auditoria solicitada por algum órgão superior.

Sendo assim, foi criado um fluxograma horizontal para cada setor pesquisado que irá proporcionar aos funcionários uma visão lógica de cada processo. Além disto, vai indicar a sequência que cada etapa deve ser executada, evidenciando os passos individuais e suas interconexões, facilitando assim o entendimento do processo não somente para os funcionários, mas também para qualquer pessoa que desejar ter conhecimento sobre como é o passo-a-passo do processo em um todo. Ambos os fluxogramas elaborados são da situação futura, quando o método proposto já tiver sido implementado. Em relação aos fluxogramas contendo a situação atual de cada processo, não obtive autorização para exibi-lo.

O fluxograma ilustrado na Figura 6 se refere ao processo de cadastro. A importância de padronizar esse processo é que se caso os responsáveis pelo setor se ausentem ou sejam substituídos, a tarefa pode ser repassada a outros funcionários que mesmo sem conhecimentos sobre as atividades saibam quais procedimentos devem ser adotados em cada etapa, ou até mesmo, para uma possível inserção destes dados no portal da transparência deste Município:

Figura 6 - Fluxograma do setor de Cadastro



Fonte: Elaborado pela autora

O processo de cadastro vai sempre começar com um levantamento de campo, que é quando os funcionários do setor de cadastro vão até as áreas de invasão, áreas de risco ou favelas, para cadastrar todos que residem em cada casa ou barraco, este pedido para cadastrar as famílias geralmente é feito através de um ofício enviado pelo MPPR ou pela SMAS, após este cadastro de rua ser efetuado, o morador de cada imóvel intitulado como o chefe de família deve se dirigir ao CRAS de sua região para então dar início ao processo de inscrição. Os moradores dessas áreas de invasão, áreas de risco ou favelas já possuem uma prioridade de cinquenta por cento em todos os empreendimentos, porém esta prioridade não é sinônimo de que o morador destas áreas de fato será contemplado, pois a maioria dos cidadãos que estão residindo nestas situações, são porque algum dia já haviam sido contemplados com um imóvel de interesse social, e acabaram vendendo com a intenção de ser contemplado com outro imóvel neste município ou até mesmo em outra região do Brasil.

Quando chega a etapa de pré-seleção do banco são feitas pesquisas referente aos mutuários já terem sido contemplados ou não com um imóvel, estas pesquisas são feitas por meio de 3 sistemas, sendo eles:

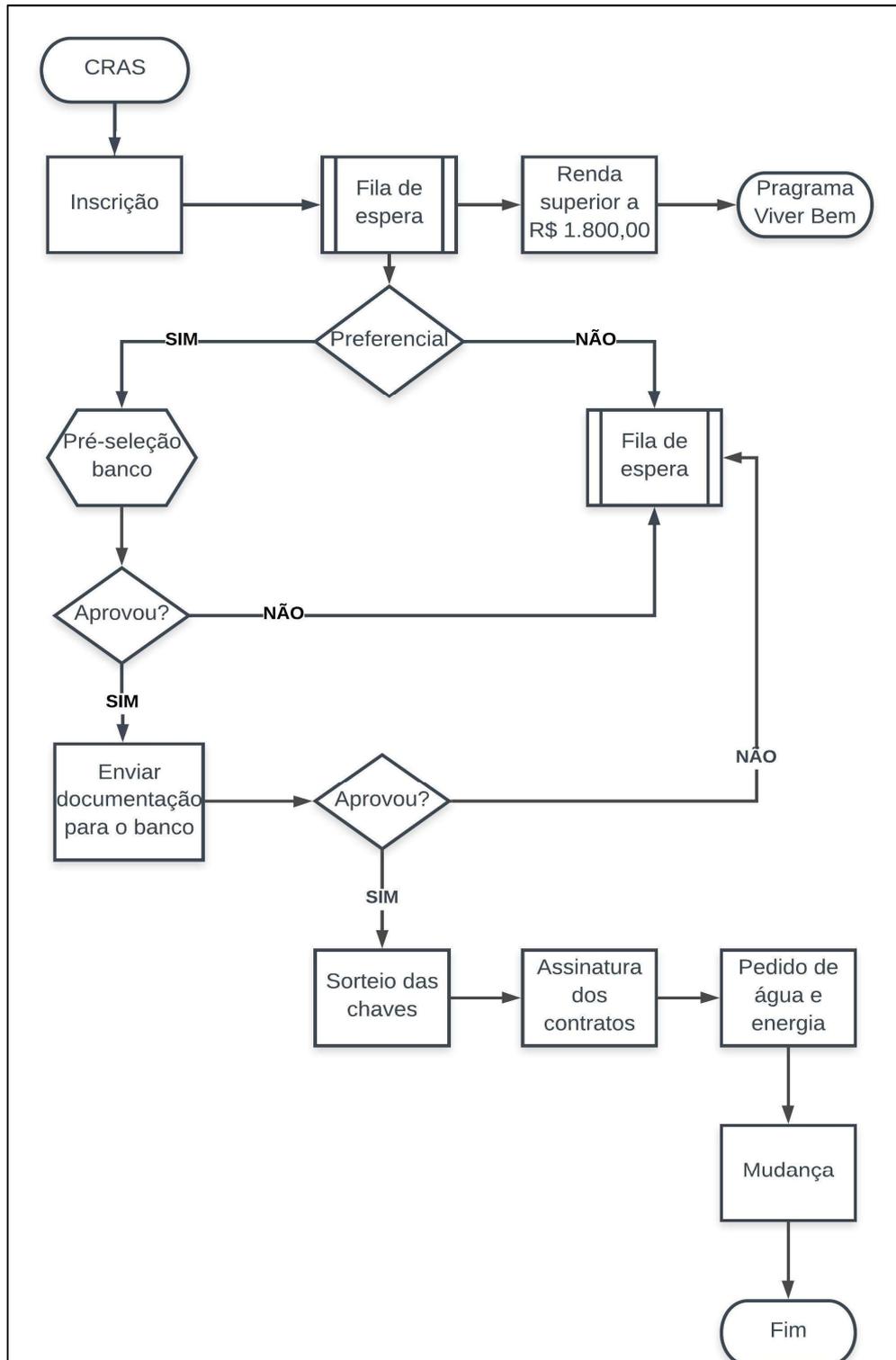
- a) sistema interno que dá acesso a todos os mutuários já contemplados neste Município;
- b) sistema interligado com a Cohapar que dá acesso aos mutuários já contemplados em qualquer cidade do Paraná;
- c) sistema interligado com Caixa Econômica Federal que dá acesso aos mutuários já contemplados em qualquer lugar do Brasil.

Após a etapa de pré-seleção do banco, se aprovado, o próximo passo é enviar a documentação da família para o banco, se aprovado, o mutuário irá para o sorteio das chaves, que é quando é feito o sorteio para saber em qual imóvel do empreendimento o mutuário será alocado, logo após ele assinará o seu contrato, o Fozhabita faz então um pedido geral de ligação de água e energia, dependendo da verba que vem para a construção de cada empreendimento, o instituto paga a mudança de todas as famílias, caso contrário, são as famílias que devem fazer a mudança com recursos próprios. Caso o mutuário não seja aprovado em alguma das etapas acima, ele volta para o final da fila de espera, ou então, seu cadastro vai para um arquivo com o nome de “Não Atendimento”

que são os mutuários que já foram contemplados algum dia e acabaram por algum motivo se desfazendo do imóvel.

Já o fluxograma ilustrado na Figura 7 se refere ao processo de Inscrição, onde a importância de padronizar e informatizar os processos se refere aos fatos de que o setor possui dois turnos e tem uma certa rotatividade de funcionários. Além de possuir uma demanda diária de inscrições e informações sobre como é o seu procedimento. O fluxograma mostra cada etapa e quais procedimentos devem ser tomados com clareza, para que mesmo uma pessoa sem nenhum conhecimento sobre este método entender com facilidade como é o processo desde a inscrição até a entrega das chaves de um novo empreendimento, e caso a pessoa não cumpra alguns dos pré-requisitos exigidos pelo banco, ela também saberá qual será o procedimento padrão a ser tomado, e também para uma possível inserção destes dados no portal da transparência deste Município:

Figura 7 – Fluxograma do setor de Inscrição



Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de inscrição começa quando qualquer cidadão que comprove moradia neste município se dirige ao CRAS de sua região para assim dar início ao processo de inscrição, feito isso, o próximo passo é então se dirigir ao Fozhabita com os documentos de todos os familiares que residem no mesmo imóvel para finalizar assim sua inscrição, após isto o mutuário vai para uma fila de espera, se sua renda for mais que R\$ 1.800,00 ele é automaticamente encaminhado para um programa chamado Viver Bem, programa esse onde o mutuário financia a construção do seu imóvel pelo programa Minha Casa Minha Vida.

Cada verba destinada para construção de novos empreendimentos já vem com a lista de prioridades que devem ser atendidas, se o mutuário se encaixar em alguma destas prioridades ele já é encaminhado para a pré-seleção do banco, desta etapa em diante o processo é o mesmo que o processo de cadastro, ou seja, caso o mutuário não seja aprovado em alguma das etapas ele volta para o final da fila de espera, ou então, sua inscrição vai para um arquivo com o nome de “Não Atendimento” que são os mutuários que já foram contemplados algum dia e acabaram se desfazendo do imóvel em questão.

4.4 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

Implementar uma nova metodologia dentro de qualquer organização exige muita contribuição e responsabilidades de todos os funcionários para que a mesma conquiste o sucesso.

Hoje o maior obstáculo para a implementação no mapeamento de processos nos setores de cadastro e inscrição do Fozhabita é que os processos desenhados nos fluxogramas apresentados sejam de fato seguidos por todos os envolvidos nos processos.

Este obstáculo já foi reconhecido pelo Diretor Superintendente do órgão e se transformou em um plano para que no prazo máximo de dois anos, prazo previsto para a entrega de um novo conjunto habitacional, essa metodologia seja de fato implementada nos setores pesquisados.

O Quadro 4 destaca as ações que devem ser ministradas para que a implementação do mapeamento de processo seja então executada com êxito:

Quadro 5 - Ações a serem executadas

Ações previstas	Objetivo de cada ação	Setor que será implementado	Prazo
Palestras de conscientização	Conscientizar os funcionários sobre a importância da implementação desta metodologia.	Setores de Inscrição e Cadastro	Previsão para o início de 2019.
Cartazes e cartilhas de orientação	Orientação com o passo-a-passo de cada processo e como ele deve ser feito.	Setores de Inscrição e Cadastro	Previsão para o início de 2019.
Formulário de avaliação	Formulado de forma simples e objetiva, irá avaliar o desempenho de cada funcionário durante a implementação do mapeamento de processos, e também irá contar com um espaço voltado para sugestões de melhorias.	Setores de Inscrição e Cadastro	Durante a implementação, até o final da mesma.

Fonte: Elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho abordou o tema mapeamento de processos, onde seu objetivo de propor melhorias no processo atual foi obtido com êxito, com a ajuda dos fluxogramas desenvolvidos de acordo com a realidade dos setores. Foi possível mostrar com maior clareza as atividades praticadas por cada setor e, conseqüentemente, melhorar os resultados tanto para os funcionários quanto para os mutuários. Já que esta ferramenta auxiliará seu funcionamento como um todo proporcionando maior confiabilidade até mesmo ao funcionário menos experiente no momento de repassar informações para quem quer que seja.

Como forma de obter dados para realização deste trabalho, optou-se por realizar entrevistas com o coordenador do setor de inscrição e os dois coordenadores do setor de cadastro para entender quais as diferenças dos dois setores, o que cada um faz e quais são seus procedimentos, conversas informais também foram realizadas para que os fluxogramas fossem elaborados de forma que auxiliem a todos os envolvidos nos processos.

Por mais que o mapeamento de processos seja um tema atual, para o Fozhabita ele ainda é uma metodologia desconhecida, e por se tratar de um órgão público, pode ser que haja alguns riscos de não tornar o mapeamento de processos bem-sucedido, como a descontinuidade administrativa e até mesmo fatores políticos, esses fatores devem ser tratados com bastante cautela para que a metodologia seja aplicada da melhor maneira.

É importante ressaltar que a falta de conhecimento sobre este tema e até mesmo a certa resistência dos funcionários ou até mesmo dos gestores a mudanças, é o que em parte dificulta a implementação deste método na maioria das organizações, que acabam não aderindo ou até mesmo não completando sua implementação.

Espera-se que este trabalho possa incentivar a implementação do mapeamento de processos não somente nos setores pesquisados, mas também em outros setores do órgão para que o mesmo permaneça em constante melhoria.

REFERÊNCIAS

- BALDAM, Roquemar de Lima et al. **Auditoria e controle de execução de processos no setor público brasileiro**. 2017. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_238_384_32401.pdf>. Acesso em: 26 maio 2018.
- BRASIL, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: Guia de Gestão de Processos de Governo. **Gespública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. 2011. Disponível em: <http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_estao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em 21 maio 2018.
- BRITO, Mariana. **Entenda as diferenças entre administração pública e privada**. 2016. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/entenda-as-diferencas-entre-administracao-publica-e-privada>>. Acesso em: 19 maio 2018.
- CAMPOS, Jorge de Paiva. **Mapeamento de processos: uma estratégia vencedora**. 2012. Disponível em: <<http://www.brisot.com.br/custom/573/uploads/cadastro/4/Artigo - MAPEAMENTO DE PROCESSOS.pdf>>. Acesso em: 24 maio 2018.
- CAMPOS, Renata Alves; LIMA, Sandra Maria Peron de. **Mapeamento de Processos**: Rio de Janeiro, 2012. Color. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2018.
- CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB**: Caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC. 2012. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012_AlexUilamardoNascimentoCunha.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2018.
- CRUZ, Tadeu. **Manual para gerenciamento de processos de negócio**: metodologia DOMPTM: (documentação, organização e melhoria de processos). São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522499700/cfi/0!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 15 abr. 2018.
- FONSECA, Ana Flávia da. **Entenda as diferenças entre administração pública e privada**. 2016. Disponível em: <<http://blog.unipe.br/graduacao/entenda-as-diferencas-entre-administracao-publica-e-privada>>. Acesso em: 15 maio 2018.

FOZ DO IGUAÇU. BRASIL. **Lei nº 2389 data: 22 de maio de 2001:** Institui a Autarquia de Habitação de Foz do Iguaçu - FOZHABITA e dá outras providências. 2001. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/f/foz-do-iguacu/lei-ordinaria/2001/238/2389/lei-ordinaria-n-2389-2001-institui-a-autarquia-de-habitacao-de-foz-do-iguacu-fozhabita-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 21 abril 2018.

MOREIRA, Elzeni Alves; COSTA, Maria Teresa Pires. **Gestão e Mapeamento de processos nas instituições públicas:** um estudo de caso em uma Universidade Federal. 2017. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1018-1032-gestao-e-mapeamento-de-processos-nas-instituicoes-publicas.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2018.

NOGUEIRA, Liana Feitosa. **Mapeamento e controle de fluxo de processos: estudo de caso de uma indústria do setor elétrico.** 2016. 56 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia Elétrica, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

OLIVEIRA, Alexandre Rodrigues de. **O processo de formalização de atividade através da fluxogramação em um escritório de advocacia.** 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/4959/1/2095340-0.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: Foco na otimização do modelo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522490042/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 25 maio 2018.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

PALUDO, Augusto Vicente. **Administração Pública: 6ª edição revisada e atualizada.** Rio de Janeiro: Método, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530973964/cfi/6/2!/4/2/2@0:7.26>>. Acesso em: 25 maio 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://online.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522492572/cfi/0!/4/2@100:0.00>>. Acesso em: 19 jul. 2018.

SANTOS, Denise Cristiane dos. **Mapeamento de processos: Estudo sobre sua aplicação como ferramenta estratégica para a análise de requisitos no desenvolvimento de sistemas.** 2010. 27 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública,

Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/34826/DENISE%20CRISTIANE%20DOS%20SANTOS.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 abr. 2018.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. 2009. Disponível em: <<http://siseb.sp.gov.br/arqs/GE B - Análise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

SILVA, Jéssica Sousa. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA**. 2014. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014_JessicaSousaSilva.pdf>. Acesso em: 25 maio 2018.

SIQUEIRA, Anderson. **O que é um processo de trabalho?** 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-um-processo-de-trabalho/98385/>>. Acesso em: 24 maio 2018.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de Projetos: Estabelecendo diferenciais competitivos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

Este questionário é anônimo e confidencial, portanto, sua identidade será mantida em sigilo, e as respostas serão usadas exclusivamente para fim acadêmico. As questões a seguir não têm associadas corretas ou incorretas, propõem-se apenas em levantar opiniões pessoais.

1. Qual é o seu setor?
2. Qual a diferença entre inscrição e cadastro?
3. Referente à sua atividade, quais os procedimentos e documentações necessárias?
4. As inscrições e cadastro são feitos de forma manual ou algum programa computacional? Se sim, qual?
5. Quais as prioridades de atendimento na hora da pré-seleção?
6. Existe algum programa que ajude identificar as prioridades na hora da pré-seleção ou essa seleção é feita de forma manual?
7. Qual a maior dificuldade na hora de enviar a documentação dos mutuários pré-selecionados para o banco?
8. Quais os principais programas/linhas de financiamento utilizados?
9. Existe perda ou extravio de documentos dentro do seu setor? Se sim, o que é feito quando isso acontece?
10. Quantas pessoas são envolvidas no processo desde a seleção até a contemplação?
11. Existe muito retrabalho?
12. Quais são os principais gargalos?
13. Você sabe o que é Mapeamento de Processos?
14. Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos poderá trazer para o seu setor?
15. Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?
16. Existe algum procedimento padronizado? Se sim, qual?

APÊNDICE B – Transcrição das entrevistas

Transcrição da entrevista com o entrevistado A

1. Qual é o seu setor?

Cadastro

2. Qual a diferença entre inscrição e cadastro?

Cadastro é quando é feito um levantamento no campo em relação as invasões e favelas e inscrição é quando qualquer pessoa que mora ou paga aluguel em qualquer região da cidade e manifesta interesse em ter sua moradia própria.

3. Referente à sua atividade, quais os procedimentos e documentações necessárias?

Em questão ao levantamento de campo é mapeamento, identificando as moradias mais próximas dos córregos de água e rios.

4. As inscrições e cadastro são feitos de forma manual ou algum programa computacional? Se sim, qual?

Manual.

5. Quais as prioridades de atendimento na hora da pré-seleção?

Depende do projeto, se for FAR (fundo de arrendamento residencial), Pró-Moradia, Minha Casa Minha Vida em qual faixa, variação de renda, composição familiar, alguma deficiência ou idosos, tudo isso vai depender de cada projeto.

6. Existe algum programa que ajude identificar as prioridades na hora da pré-seleção ou essa seleção é feita de forma manual?

Ainda é tudo feito de forma manual, tem um programa, mas está em fase de implantação.

7. Qual a maior dificuldade na hora de enviar a documentação dos mutuários pré-selecionados para o banco?

Eles terem todos os documentos exigidos, em situação legível, ou seja, não estar rasurado, rasgado e traduzido se for estrangeiro.

8. Quais os principais programas/linhas de financiamento utilizados?

Minha Casa Minha Vida faixa 1 é a verba que mais está vindo no momento.

9. Existe perda ou extravio de documentos dentro do seu setor? Se sim, o que é feito quando isso acontece?

Não.

10. Quantas pessoas são envolvidas no processo desde a seleção até a contemplação?

Todos os funcionários da inscrição que são 3, todos do cadastro que são 2 e mais os funcionários do setor de assistência social que são 4.

11. Existe muito retrabalho?

Não.

12. Quais são os principais gargalos?

A falta do sistema.

13. Você sabe o que é Mapeamento de Processos?

Sim.

14. Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos poderá trazer para o seu setor?

Vai otimizar a produção do setor.

15. Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?

Primeiramente nossos mutuários que vão ter mais facilidade em participar dos processos seletivos, e vai otimizar o nosso trabalho.

16. Existe algum procedimento padronizado? Se sim, qual?

Sim, o de rotina na hora da pré-seleção é padronizado.

Transcrição da entrevista com o entrevistado B

1. Qual é o seu setor?

Cadastro

2. Qual a diferença entre inscrição e cadastro?

A inscrição é quando qualquer tipo de pessoa vem aqui e faz inscrição, o cadastro é quando vamos até as pessoas que moram nas favelas.

3. Referente à sua atividade, quais os procedimentos e documentações necessárias?

Na rua é só mais uma pesquisa de nomes, filhos, são informações básicas, para depois eles trazem toda a documentação para fazermos copias e colocarmos na ficha de inscrição deles.

4. As inscrições e cadastro são feitos de forma manual ou algum programa computacional? Se sim, qual?

Manual.

5. Quais as prioridades de atendimento na hora da pré-seleção?

Mulher chefe de família, idoso ou PNE.

6. Existe algum programa que ajude identificar as prioridades na hora da pré-seleção ou essa seleção é feita de forma manual?

A assistente social faz a visita para constatar se é mulher chefe de família, idoso ou PNE.

7. Qual a maior dificuldade na hora de enviar a documentação dos mutuários pré-selecionados para o banco?

Não tem dificuldade.

8. Quais os principais programas/linhas de financiamento utilizados?

Não sei.

9. Existe perda ou extravio de documentos dentro do seu setor? Se sim, o que é feito quando isso acontece?

Não.

10. Quantas pessoas são envolvidas no processo desde a seleção até a contemplação?

Todos os funcionários do cadastro, inscrição e do setor de assistência social.

11. Existe muito retrabalho?

Não.

12. Quais são os principais gargalos?

Quando eles mentem em relação ao nome ou ao estado civil.

13. Você sabe o que é Mapeamento de Processos?

Não.

14. Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos poderá trazer para o seu setor?

Não se aplica.

15. Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?

Não se aplica.

16. Existe algum procedimento padronizado? Se sim, qual?

Sim o cadastro.

Transcrição da entrevista com o entrevistado C

1. Qual é o seu setor?

Inscrição.

2. Qual a diferença entre inscrição e cadastro?

Inscrição é a primeira etapa que acontece que é quando a pessoa tem que vir até o Instituto, e o Cadastro é feito na rua.

3. Referente à sua atividade, quais os procedimentos e documentações necessárias?

Precisa de todos os documentos pessoais de todos os moradores da casa.

4. As inscrições e cadastro são feitos de forma manual ou algum programa computacional? Se sim, qual?

Manual.

5. Quais as prioridades de atendimento na hora da pré-seleção?

Mulher chefe de família, deficiente e idoso.

6. Existe algum programa que ajude identificar as prioridades na hora da pré-seleção ou essa seleção é feita de forma manual?

De forma manual.

7. Qual a maior dificuldade na hora de enviar a documentação dos mutuários pré-selecionados para o banco?

Falta de documentos.

8. Quais os principais programas/linhas de financiamento utilizados?

Minha Casa Minha Vida.

9. Existe perda ou extravio de documentos dentro do seu setor? Se sim, o que é feito quando isso acontece?

Antigamente sim, temos uma planilha no Excel que identifica o nome da pessoa ou o comprovante que ela tem, então é refeita a inscrição com a data retroativa.

10. Quantas pessoas são envolvidas no processo desde a seleção até a contemplação?

Um 7 pessoas.

11. Existe muito retrabalho?

Não.

12. Quais são os principais gargalos?

A falta de documentação.

13. Você sabe o que é Mapeamento de Processos?

Sim, é para melhorar o desempenho da empresa.

14. Quais as vantagens que o Mapeamento de Processos poderá trazer para o seu setor?

Facilitaria a vida de todos os trabalhadores.

15. Quais serão os benefícios dessa implantação e quem serão os beneficiados?

Os mutuários.

16. Existe algum procedimento padronizado? Se sim, qual?

Sim, tem que fazer a inscrição dentro dos padrões até a contemplação do mutuário.

ANEXO A – Termo de Autenticidade