

A Reestruturação De Processos Como Instrumento De Incremento De Produtividade Nas Organizações Públicas

Anderson Luis Raldi Morrudo¹

¹(Instituto Brasileiro De Ensino Desenvolvimento E Pesquisa)

Resumo:

Introdução: As organizações governamentais ainda enfrentam desafios significativos no Brasil quanto ao atendimento das demandas de serviços e produtos públicos. As exigências da população, a insuficiência de recursos, a falta de efetividade das ações governamentais e o débil acolhimento dos usuários evidenciam a necessidade de uma reestruturação capaz de promover um atendimento mais alinhado às demandas da sociedade.

Objetivo: Este estudo analisa os processos envolvidos na produção de bens e serviços públicos, com o intuito de propor intervenções que incrementem a produtividade.

Material e métodos: Baseia-se na pesquisa sobre as práticas de gestão de processos em órgãos governamentais e em evidências.

Resultados: Os achados ressaltam a conexão entre a qualidade dos serviços públicos e a organização eficiente das atividades, focando na gestão de processos ligados à produção. Em síntese, para ampliação da entrega de produtos e serviços, qualitativamente e quantitativamente, o estudo indica a importância da implantação de novas práticas administrativas, baseada na reestruturação de processos.

Conclusão: A conclusão do estudo propõe a adoção de medidas voltadas para a gestão pública, para atender de forma proativa e prática às demandas da sociedade, fomentando uma administração mais produtiva, competente e comprometida.

Palavras-chave: Gestão pública; Processos; Reestruturação; Produtividade.

Date of Submission: 04-08-2024

Date of Acceptance: 14-08-2024

I. Introdução

A produtividade nas instituições públicas é uma demanda capital na gestão pública contemporânea, particularmente quando considerada à luz do cenário de demanda crescente da população por serviços públicos de qualidade. Nos termos expressos pelo art. 3º da Constituição Federal, Flesch (2015, p. 22) cita que há obrigação do estado em “[...] reduzir a desigualdade social, combater a pobreza e promover o desenvolvimento nacional [...]”, percebe-se que é necessária a maximização da produtividade da máquina pública.”

Meirelles (2001, p. 59) cita que “[...] todo o aparelhamento do Estado está preordenado à realização de serviços, visando a satisfação das necessidades coletivas”. A produtividade no setor público não apenas reflete a eficiência, mas também está intrinsecamente ligada à capacidade dessas instituições de atender às expectativas da sociedade de maneira eficaz e transparente.

No âmbito do macro processo produtivo das organizações públicas, o serviço público de qualidade tem relação com a organização e sistematização do trabalho, com ênfase nos processos. Sobre isso, Lima (2007, p. 102) relata que “[...] pode haver muita eficiência em processos desnecessários e de alto desempenho na produção de resultados inúteis”.

Ademais, a produtividade no setor público no país está consideravelmente associada à capacidade de inovar e adaptar-se às mudanças. Emmendoerfer (2019, p. 22), define a inovação em organizações públicas como: “[...] uma ideia (nova, melhorada ou renovada) e sistematizada para o contexto de sua aplicação, com o intuito de solucionar um problema de interesse público [...]”.

Importa ressaltar o estudo acadêmico do tema “produção”, a luz da prática no contexto público. Esta pesquisa propõe o estudo do modelo da gestão produtiva, baseada no redesenho dos processos de trabalho e de como as atividades são realizadas. Ferreira (*et al.*, 2014, p. 14) cita que “[...] da verificação da adequação entre o planejado e o efetivamente realizado são adotadas novas ações, a fim de aprimorar o processo e fazer com que o mesmo satisfaça cada vez mais a seus clientes, que podem ser o Estado, o cidadão [...]”.

O incremento da produtividade no setor público sugere uma adoção de novas práticas de gestão. No entanto, há necessidade de se lidar com as resistências, que podem prejudicar as atuais práticas, conforme Handy (1978, p. 2) expõe: “Nas organizações, há crenças profundamente arraigadas acerca da forma pela qual o trabalho deve ser organizado [...]”.

Apesar da contínua evolução da gestão pública no Brasil, na busca por serviços de qualidade, ainda subsistem organizações que carecem implementar medidas visando alcançar a eficiência administrativa ou

operacional. Codo (2002, p. 297) refere-se ao servidor público, que por sua vez reflete o serviço prestado, como “[...] um “ser” dotado da misteriosa propriedade de tornar difícil o que seria fácil, de criar dificuldades ao invés de resolver problemas [...]”.

A reestruturação de processos envolve a análise e revisão sistemática dos fluxos de trabalho, identificação de gargalos e ineficiências e a implementação de novas metodologias e tecnologias que favoreçam a automação e a simplificação das atividades operacionais. A adoção de práticas de gestão que se alinhem à produtividade contribui também para a transparência, a responsabilidade e a melhoria contínua, resultando em serviços públicos mais ágeis e responsivos.

Do exposto, o problema de pesquisa consiste em analisar o processo produtivo das organizações públicas e propor intervenções nos processos, com o objetivo de ampliar a capacidade produtiva de forma qualitativa e quantitativa das entregas aos cidadãos.

Este artigo segue uma estrutura que compreende, além desta introdução, a seção 2 do Referencial Teórico, onde observa-se os achados acerca da produtividade no setor público e do redesenho de processos, fundamentados na bibliografia e nas evidências sobre o tema. Na seção 3 a Metodologia detalha os instrumentos qualitativos empregados na pesquisa. Na seção 4 os Resultados e Discussão são apresentados os resultados acerca da análise integrativa entre reestruturação de processos e produtividade. E, por fim, nas Considerações Finais, são sugeridas propostas de melhoria na gestão para incremento da produtividade nas organizações públicas.

II. Material E Métodos

Esta pesquisa tem caráter exploratório, com o objetivo de analisar o sistema produtivo das organizações públicas, em particular, seus processos finalísticos e de apoio. Por fim, propõe-se elaborar propostas de intervenções de gestão que contribuam para o incremento de produtividade.

Quadro 1 - Tipologia da Pesquisa

Classificação	Modalidade
Quanto ao objetivo geral	Exploratória
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto à abordagem	Qualitativa
Quanto aos procedimentos técnicos	Bibliográfica e Levantamento
Quanto à análise dos dados	Diagnóstica

Fonte: O autor (2024).

Segundo Richardson (1989, p. 281) “A pesquisa exploratória procura conhecer as características de um fenômeno para procurar explicações das causas e consequências [...]”. Esta investigação objetivou dissecar as evidências e bibliografia acerca do sistema produtivo das organizações públicas, com a finalidade de identificar oportunidades de aprimoramento.

Na prática buscou-se levantar, como propostas, quais procedimentos podem ser realizados pela instituição para se alavancar positivamente a sua produtividade. Isso poderá implicar na alteração das rotinas processuais. Conforme Gil (2010, p. 26), esta pesquisa aplicada tem “[...] a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem [...]”.

A abordagem qualitativa do estudo permitiu uma exploração aprofundada das percepções, experiências e contextos da organização, permitindo uma compreensão mais detalhada dos processos. Oliveira (2016, p. 37), cita essa abordagem como “[...] um processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação.”. Nesta abordagem foram empregadas a pesquisa documental e a revisão bibliográfica.

Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 14), expõem que a pesquisa documental “[...] propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos[...]. Esta metodologia de investigação levantou, nas fontes primárias tecno-normativas e legais, os conceitos acerca do funcionamento das organizações públicas e seus respectivos sistemas produtivos e seus processos.

Em complemento a pesquisa documental, a revisão bibliográfica remeteu as contribuições de autores sobre o tema e as evidências já levantadas sobre reestruturação de processos e práticas de gestão. A revisão bibliográfica será elaborada a partir de material já publicado. Para Prodanov e Freitas (2013, p.54) esse material é constituído principalmente por [...] livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito [...]”. Adicionalmente, a revisão proporcionou o conhecimento

sobre o escalonamento dos processos e procedimentos intrinsecamente vinculados à entrega de produtos, com a compreensão abrangente e detalhada das práticas operacionais e normativas que sustentam a produção nas organizações públicas.

A análise de dados, em sua essência, constitui-se em uma metodologia de interpretação. Como tal, ela é dotada de procedimentos específicos e idiossincráticos que englobam desde a preparação meticulosa dos dados até as etapas subsequentes de análise. Conforme Quivy & Campenhoudt (1995, p. 243), a análise de dados é a “[...] etapa que faz o tratamento das informações obtidas pela coleta de dados para apresentá-la de forma a poder comparar os resultados esperados pelas hipóteses”. Nesta pesquisa a integração dos dados qualitativos permitiu a compreensão dos contextos das dinâmicas organizacionais que suportam ou dificultam o andamento dos processos identificando práticas de gestão orientadas para a produtividade.

Finalmente, foram elaboradas recomendações práticas baseadas na síntese dos resultados, direcionadas à reestruturação de processos. Essas ações poderão promover o incremento da produtividade nas organizações públicas.

III. Resultados E Discussão

No que concerne ao método, foi conduzida uma revisão integrativa, fundamentada na revisão de literatura e na pesquisa documental, com o objetivo de elucidar a influência da gestão de processos, enquanto prática gerencial, para o incremento da produtividade de bens e serviços públicos.

As ferramentas da gestão pública propostas podem fomentar a produtividade no atual cenário de transparência e participação cidadã. A implementação de metodologias eficientes de gestão desempenha um papel significativo na promoção da governança orientada para resultados. Barbosa (2012, p. 6) comenta a atual administração pública como “[...] um novo modelo de administração, em que se prima pela qualidade do serviço público [...]”.

Bento (2003, p. 85) cita sobre os pré-requisitos institucionais para a otimização do desempenho administrativo como “[...] o conjunto dos instrumentos técnicos de gestão que assegure a eficiência [...]”. Esta pesquisa buscou entender o processo produtivo das organizações públicas, fatiou seus processos, verificando as possíveis soluções aos desafios organizacionais, propondo intervenções que viabilizem os produtos em maior oferta e qualidade atendendo às necessidades dos cidadãos.

Segundo Chiavenato (2005, p. 48), “Para produzir com eficiência e eficácia torna-se necessário escolher e definir um sistema de produção que seja o mais adequado [...]”. A discussão sobre a eficiência com foco na produção, visa aprimorar o desempenho, contribuindo para o êxito na prestação dos serviços, para sustentabilidade e para própria existência de determinadas organizações públicas.

Para Holanda e Rosa (2004, p. 6-7), a gestão voltada para resultados “[...] é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente [...]”. Esse estudo, ao focar em resultados, buscou nas evidências, base para a obtenção de impactos práticos na relação entre instituições públicas e a sociedade, contribuindo para redução de filas e por espera de serviços e produtos públicos de qualidade no país.

Melo (2012, p. 95) cita que, para a administração pública, é imposta “[...] a correta utilização dos recursos públicos de forma eficiente e eficaz [...]”. A gestão baseada na capacidade produtiva pode, além de aumentar a responsividade, viabilizar a otimização de recursos ao promover eficiência operacional, redução de custos, melhoria contínua e inovação.

Os artigos revisados destacam a importância da gestão e reestruturação de processos nas organizações públicas para melhorar a prestação de serviços e a eficiência. Martins *et al.* (2023) enfatiza a importância da reestruturação organizacional na melhoria da produtividade dos funcionários e na satisfação dos clientes. Oliveira e Grohmann (2016) identificam semelhanças em modelos de análise e melhoria de processos, enfatizando o potencial da gestão de processos para reduzir a burocracia nos serviços públicos. Cavallari e Machado (2016) demonstram a relação entre os processos organizacionais internos e a qualidade do serviço, utilizando de ferramentas para medir as percepções dos clientes. Estes estudos sugerem coletivamente que as abordagens orientadas para os processos podem levar a uma melhor prestação de serviços, ao aumento da eficiência e a um melhor alinhamento com as necessidades dos cidadãos nas organizações públicas.

Com o refinamento qualitativo, 22 estudos foram selecionados para integração devido à relação com o redesenho de processos e produtividade. Foi realizada uma análise tendo por base as pesquisas estratificadas no Quadro 1.

Quadro 2 - Dados gerais das publicações selecionadas.

Nº	Título	Achados
1	Contribuições à Melhoria de Processos Organizacionais: Uma Análise da Modelagem de	- Ao se modelar com BPMN, foram identificadas anomalias, desperdícios ou tarefas que não acrescentam valor algum ao processo.

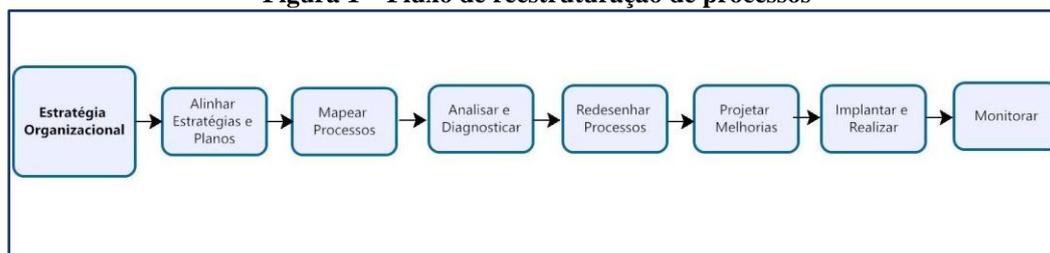
	Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior.	- A utilização do BPMN para a análise permitiu melhor gestão e maior entendimento dos processos, ocasionando bons resultados para a organização.
2	Modelo de Organización por Procesos - Caso de Ejemplificación en una Institución Pública.	- O modelo organizacional proposto permite melhorar o desempenho institucional e a produtividade como unidade geradora de valor, refletida no desenho do portfólio de produtos e/ou serviços que atendam às necessidades e expectativas dos usuários.
3	Proposta de implementação de programas de reestruturação de processos por meio da padronização de serviços e treinamento: estudo de caso na empresa Singular Educacional.	- A reestruturação de processos colabora com o alinhamento entre os setores, através da prática de uma comunicação interna mais clara e eficiente.
4	Gestão de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras.	- O BPM é aplicável a organizações públicas. Há fatores que dificultam a implantação no setor público, como a natureza complexa e altamente burocrática das organizações públicas no Brasil.
5	Melhoria de processos na administração pública: uma pesquisa com foco nas atividades administrativas de um programa de intercâmbio de uma universidade pública.	- Os conceitos de fabricação Lean são ferramentas úteis para mapear os processos através de fluxogramas e identificar pontos para melhoria.
6	Uma gestão da qualidade e o redesenho de processos modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do hospital de clínicas da UNICAMP	- O redesenho identificou muitas mudanças fáceis de implementar e melhorar a colaboração e a tomada de decisões em diferentes áreas e serviços.
7	Mapeamento de processos organizacionais, UnB: Caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC.	- Nos diferentes níveis de implementação do mapeamento de processos, os servidores percebem a necessidade de organização. A metodologia e suas ferramentas são uma boa oportunidade de mudança
8	Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal.	- Os métodos de mapeamento e gestão de processos resultaram em procedimentos mais ágeis, redução do tempo gasto e melhoria da comunicação interpessoal.
9	Modos de trabalhar e de ser na reestruturação.	- Os ganhos de eficiência eliminaram atividades sem valor agregado, reduzindo o tempo total do processo em cerca de 65%. - O estudo utilizou o Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM) identificando a perda de tempo, com o objetivo de reduzi-lo ou eliminá-lo.
10	Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em processo de compra.	- O excesso burocrático do Setor Público gera um alto volume de trabalho que não precisa ser realizado. - A eliminação de etapas desnecessárias representa o tipo de melhoria que fica mais evidente com a elaboração dos mapas.
11	Proposta e reestruturação de processos no setor de desenvolvimento em uma organização sem fins lucrativos	- O estudo aplicou os conceitos do ciclo PDCA e BPM para reestruturar os processos. Apresentou uma proposta aos tomadores de decisão e enfatizou a importância do uso de ferramentas e metodologias para ajudar as organizações a melhorar suas atividades, processos e resultados.
12	Gestión de procesos y creación de público-didagerador : un enfoque analítico	- A produtividade e a criação de valor devem ser objetivos prioritários para a gestão pública. Uma das abordagens mais promissoras para aumentar a produtividade e a

		criação de valor no setor público é a abordagem de gestão de processos.
13	Otimização dos processos de trabalho no setor público revisão: integrativa	- Processos podem ser otimizados usando três tipos de ferramentas (Six Sigma, Lean Six Sigma e Balanced Scorecard), em combinação com as metodologias PDCA e DMAIC.
14	Estudo de métodos de trabalho com auxílio de mapeamento de processos para aumento de produtividade em uma indústria alimentícia	- O estudo resultou em uma diminuição do tempo de produção padrão total para a primeira fase da produção, alcançado através de um estudo de tempo e movimento e o uso de software de mapeamento de processos.
15	Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas	- Fatores chave para a estruturação da metodologia IGP incluíram o uso de mapas conceituais, software de BPM e ferramentas virtuais de aprendizagem para facilitar a compreensão e a disseminação do conhecimento do processo.
16	Melhoria no serviço por uma organização pública	- Os resultados confirmaram a melhoria da qualidade dos serviços prestados por meio do gerenciamento dos processos.
17	Desenvolvimento de um modelo de gestão de projetos por meio da modelagem de processos	- Com base no PMBOK, a organização pública conseguiu reestruturar e unificar seus processos de desenvolvimento levando a melhores resultados.
18	Modelagem de Processos de Trabalho no Setor Público: Um Estudo de Caso	- O estudo modelou e remodelou os processos para realização da análise de risco de seus processos internos.
20	Mapeamento de processos no contexto dos produtos controlados químicos	- Foram identificados pontos críticos nos processos e foram realizadas alterações que permitiram otimizar o fluxo de trabalho e melhorar a eficiência.
21	Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços	- Um organograma foi desenvolvido para entender melhor a estrutura da organização. Foi estruturado um fluxograma que elucidou o funcionamento dos procedimentos e foram detectadas falhas.
22	Mapeamento de processos do Instituto de Geociências	- O Instituto de Geociências definiu o mapeamento dos processos como um dos objetivos do seu Planejamento Estratégico 2016/20. - Foi nomeado um Grupo de Trabalho para identificar atividades, vulnerabilidades e gargalos nos processos, a fim de reavaliar e melhorar as rotinas, padronizar os processos de trabalho e melhorar a distribuição de tarefas para facilitar a rotina de forma estruturada.

Fonte: O autor (2024).

O roteiro da reestruturação de processos envolve uma série de etapas. No estudo, na Figura 1 é proposta uma arquitetura para reestruturação de processos.

Figura 1 – Fluxo de reestruturação de processos



Fonte: Autor (2024).

Inicialmente, é necessário realizar um diagnóstico organizacional aprofundado, identificando gargalos operacionais e ineficiências sistêmicas. Ferramentas como a Análise SWOT e a Matriz de GUT (Gravidade,

Urgência, Tendência) são ferramentas que fornecem um panorama detalhado do estado atual dos processos, identificação de processos-chave, análise dos desempenhos atuais e a detecção de gargalos e redundâncias.

A Análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar os fatores internos e externos que podem impactar a performance de uma organização. É composta por quatro elementos: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Esta ferramenta dinâmica e contínua auxilia na definição de planos de ação para melhorar o desempenho (Lima e Bitar, 2023; Leite e Gasparotto, 2018). Já a Matriz de GUT é uma ferramenta de priorização utilizada para avaliar e hierarquizar problemas ou atividades com base em três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência. Essa metodologia auxilia na tomada de decisões, identificando quais questões devem ser tratadas primeiro. Tem sido aplicada para analisar e priorizar problemas ampliando a rentabilidade econômica (Mesquita *et al.*, 2023)

Em resumo, enquanto a Análise SWOT oferece uma visão abrangente para planejamento estratégico, a Matriz de GUT fornece uma ferramenta prática para priorização e gestão de problemas, permitindo uma abordagem mais focada e quantitativa. Ambas são complementares e podem ser utilizadas em conjunto para uma análise mais completa e eficaz.

Do estudo, a seguir, procede-se à modelagem de processos, utilizando técnicas de mapeamento para delinear fluxogramas que otimizem a sequência de atividades. O mapeamento detalhado permite a identificação de etapas redundantes, ineficientes ou que possam ser automatizadas. Conforme Estender e Nakagima (2019, p. 72) “o objetivo do mapeamento de processos na empresa é resolver os problemas nos setores do processo produtivo [...]”. A reestruturação de processos, ao otimizar fluxos operacionais e eliminar ineficiências, constitui-se um vetor importante para o ganho de produtividade, promovendo sinergias e alavancando a eficiência sistêmica organizacional e integrando sistemas.

A modelagem de processos de sucesso depende da seleção de métodos apropriados com base nos dados disponíveis e na finalidade da modelagem (Costa, 2009). Nos casos estudados o mapeamento foi realizado com sucesso utilizando-se das técnicas de Modelagem de Processos como o BPMN (Business Process Model and Notation) e mapeamento do Fluxo de Valor (Value Stream Mapping - VSM).

O BPMN é uma notação gráfica para expressar processos de negócios em diagramas (White, 2004). Por meio de diagramas é possível identificar gargalos, redundâncias e ineficiências, proporcionando uma base visual para análises críticas e desenho de processos otimizados. Essa notação tem proporcionado documentação padronizada, facilitando a comunicação e o treinamento de funcionários, além de definir requisitos precisos para a automação de processos, o que tem aumentado a eficiência e a redução de erros manuais. Desta forma contribui para a eficiência operacional e redução de custos, resultando em serviços públicos mais rápidos e de melhor qualidade.

Segundo Lima *et al.* (2016, p. 366) com a utilização do VSM o cenário produtivo “[...] apresentou melhores resultados proporcionando um aumento de produtividade de 19% em relação ao estado atual.” Com a utilização do VSM é possível desenhar um fluxo que represente o estado atual dos processos, identificando cada atividade, o tempo necessário para sua realização e os recursos utilizados. Esta análise tem revelado pontos de ineficiência, como esperas desnecessárias, redundâncias e atividades que não agregam valor.

Apresentando uma abordagem sistemática o Business Process Management (BPM), como instrumento de reestruturação de processos, envolve a análise, modelagem, implementação, monitoramento e otimização contínua. O instrumento tem aumentado a eficiência, a eficácia e a agilidade organizacional, permitindo que a organização se adaptasse rapidamente às mudanças e melhorasse seu desempenho geral. A aplicação do BPM resultou em níveis de maior qualidade e tempos de processamento reduzidos (Flores *et al.*, 2014).

Focada na melhoria dos processos o Six Sigma é uma metodologia de gestão focada na qualidade e na redução da variabilidade processual. As organizações têm utilizado essa ferramenta estatística para identificar e eliminar defeitos nos processos. Em síntese é uma metodologia de gestão altamente quantitativa, que visa melhorar a eficiência do processo e reduzir custos (Leite e Campos, 2018; Silva *et al.*, 2017). A metodologia segue um ciclo estruturado conhecido como DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control), que tem guiado por meio de etapas a resolução de problemas e a melhoria de processos.

Outra ferramenta, o Lean Six Sigma combina as filosofias Lean e Six Sigma para melhorar a eficiência e a qualidade dos processos. Lean foca na eliminação de desperdícios e na criação de valor contínuo, enquanto Six Sigma se concentra na redução da variabilidade e no controle de qualidade. Essas metodologias têm comprovadamente utilizado ferramentas e técnicas para otimizar processos e reduzir custos. Estudos demonstram sua eficácia em diversos setores e os benefícios incluem aumento da produtividade, redução de desperdício, melhor estabilidade do processo e ganhos financeiros (Martins *et al.*, 2021).

Em alguns casos é realizada a abordagem da reestruturação de processos com a Reengenharia de Processos de Negócio (BPR), que consiste em uma abordagem radical visando melhorias drásticas em desempenho, eficiência e qualidade. A BPR tem sido empregada em situações onde há necessidade da revisão fundamental e o redesenho dos processos para alcançar melhorias significativas em áreas críticas. Por ser mais complexa e profunda, embora o BPR possa levar a melhorias significativas no desempenho organizacional, ele

tem enfrentado desafios no setor público devido às suas características únicas referentes à complexidade (Oberoi, 2013).

Outra abordagem eficiente no redesenho de processos em organizações públicas pode ser a metodologia IGP (Integração da Gestão de Processos), que visa integrar diferentes aspectos da gestão de processos dentro de uma organização. O IGP tem sido integrado com o gerenciamento de projetos para otimizar a alocação de recursos (Moroni e Hansen, 2006) e incorporar práticas de gestão de risco (Ferreira *et al.*, 2016). A implementação do IGP mostrou benefícios como otimização de processos, melhor fluxo de informações e aumento da maturidade organizacional (Botelho *et al.*, 2021; Kipper *et al.*, 2013; Pereira e Regattieri, 2018). A IGP tem enfatizado a integração entre os processos, tecnologias e pessoas, garantindo que todos os elementos da organização trabalhem em harmonia para alcançar os objetivos estratégicos.

A implementação de Tecnologias de Informação (TI) é uma proposta relevante na reestruturação de processos em organizações públicas. A TI tem facilitado a automação de processos, melhorando a eficiência e a precisão das operações, além de permitir a coleta e a análise de dados em tempo real. A TI atua como um propulsora de mudanças, transformações e eficiência nas instituições governamentais (Fresneda, 2014). Ferramentas como o software de ERP (Enterprise Resource Planning) e plataformas de colaboração online são exemplos de tecnologias, já em emprego, que suportam a transformação digital e a reengenharia de processos. A integração eficaz de TI é fundamental para modernizar as operações, reduzir custos e melhorar a prestação de serviços públicos.

Adicionalmente, para manutenção das ações da reestruturação de processos, é crucial instituir um sistema robusto de monitoramento e avaliação contínua, sendo muito empregando indicadores de desempenho ou chamados Key Performance Indicators (KPI). Os KPIs ajudam a identificar áreas de melhoria e orientam ações corretivas (Santos e Santos, 2018). Esses indicadores têm sido utilizados pelas organizações para avaliar seu sucesso em alcançar objetivos estratégicos e operacionais específicos tais como tempo de ciclo, taxa de produção, eficiência operacional e tempo de inatividade.

Metodologias de gerenciamento de processos combinados podem otimizar os processos (Kipper *et al.*, 2013). Nesse sentido, de acordo com os estudos analisados, as metodologias e *frameworks* somatizam se forem aplicadas em combinação, conforme as especificidades dos processos a reestruturar, baseados nas necessidades, objetivos e características dos produtos e serviços de cada organização. Essas abordagens, voltadas para a otimização e aprimoramento dos processos, têm demonstrado elevada eficiência.

Cada ferramenta ou metodologia oferece um conjunto específico de técnicas e enfoques que podem complementar-se mutuamente, abordando diferentes aspectos dos processos das organizações. O Quadro 3 apresenta uma proposta de combinação de ferramentas, entre várias, que podem subsidiar ganhos qualitativos e quantitativos no redesenho de processos.

Quadro 3 – Combinação de metodologias para reestruturação de processos

Intenção	Utilização	Ação	Objetivo
Análise Inicial e Diagnóstico	Ferramentas BPM e BPMN	Modelar e mapear os processos atuais usando BPMN para obter uma visão clara e compreensível.	Identificar claramente os fluxos de trabalho e os pontos de ineficiência.
Eliminação de Desperdícios e Melhoria da Eficiência	Ferramentas Lean e VSM	Implementar técnicas Lean para eliminar desperdícios e simplificar processos.	Aumentar a eficiência e reduzir os tempos de ciclo.
Redução de Variabilidade e Melhoria da Qualidade	Six Sigma e DMAIC	Aplicar a metodologia Six Sigma para analisar e melhorar a qualidade dos processos.	Reduzir a variabilidade e melhorar a precisão dos processos.
Monitoramento e Controle Contínuo:	Ferramentas BPM e indicadores de desempenho KPIs	Implementar sistemas de monitoramento contínuo e avaliação de desempenho	Garantir a sustentabilidade das melhorias implementadas e promover a melhoria contínua.

Fonte: Autor (2024).

A integração dessas técnicas ajuda a abordar múltiplos aspectos dos processos, resultando em melhorias significativas na eficiência, qualidade e desempenho geral da organização.

Uma aplicação combinada de metodologias pode incrementar resultados. Relacionado a isso, o Quadro 4 apresenta combinações conforme os benefícios estabelecidos.

Quadro 4 - Abordagem Combinada

Benefício	Combinação
Eficiência e Qualidade	A combinação de Lean e Six Sigma (Lean Six Sigma) proporciona melhorias tanto na eficiência quanto na qualidade dos processos
Visão Holística	BPM e BPMN fornecem uma visão abrangente e detalhada dos processos, facilitando a identificação de pontos críticos e oportunidades de melhoria.
Prioridade e Foco	A Matriz de GUT ajuda a focar nos problemas mais impactantes, otimizando os recursos e esforços da organização
Sustentabilidade	O monitoramento contínuo assegura que as melhorias sejam mantidas e que os processos continuem a evoluir.

Fonte: Autor, 2024.

Sobre outra ótica, a formação contínua de servidores públicos é relevante e complementa as ações para melhoria da qualidade do serviço e da eficiência organizacional nos órgãos públicos, além de contribuir para a correta execução dos processos. Os estudos destacam a importância de alinhar estratégias de treinamento com metas institucionais e necessidades dos colaboradores (Lima *et al.*, 2023). Também tornou-se essencial para assegurar a competência técnica e o engajamento dos colaboradores no redesenho dos processos de forma estruturada e eficaz.

De acordo com Bresser-Pereira e Spink (2006, p. 7), “à nova administração pública não basta ser efetiva em evitar o nepotismo e a corrupção: ela tem de ser eficiente [...]”. Ao abordar o desafio contemporâneo da produção, a reestruturação de processos é uma ferramenta de mudança. Paralelamente, a adoção de metodologias ágeis permite maior flexibilidade e eficiência operacional.

Do exposto, nota-se que a reestruturação de processos em organizações públicas é uma empreitada complexa, mas de extrema importância para a elevação da eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Pela aplicação de metodologias robustas, tecnologias avançadas e uma gestão eficaz de mudança, é possível transformar significativamente os processos internos e alcançar um patamar superior de excelência administrativa. Dessa forma, as organizações públicas poderão responder de maneira mais ágil e eficiente às demandas da sociedade, cumprindo sua missão de servir com qualidade e eficácia.

Uma gestão de processos é eficaz para aprimorar, especialmente resultados no setor público (Santos e Alves, 2016; Luiz *et al.*, 2020). Os gestores devem identificar e analisar os principais desafios e oportunidades de melhoria dentro dos processos existentes. Isso envolve a coleta de dados, a realização de diagnósticos organizacionais e a identificação de gargalos e ineficiências. Com base nessa análise, os gestores podem selecionar as ferramentas de gestão mais apropriadas para cada contexto.

IV. Conclusão

A reestruturação de processos emerge como um imperativo estratégico para a maximização de eficiência e eficácia organizacional. O presente estudo dedicou-se a investigar como a aplicação de técnicas de reengenharia e otimização de processos pode significativamente potencializar a produtividade nas organizações públicas.

Ao longo da análise, as evidências demonstram que a reestruturação de processos transcende o mero rearranjo operacional, constitui-se em um catalisador transformacional que reconfigura fundamentos estruturais e operativos. A implementação de novos fluxos de trabalho, a eliminação de redundâncias e a adoção de tecnologias disruptivas são estratégias prementes para mitigar ineficiências arraigadas e promover uma cultura organizacional voltada à excelência.

Ademais, é imperativo reconhecer os desafios intrínsecos à implementação de mudanças estruturais em organizações públicas, tais como resistências culturais, limitações orçamentárias e complexidades legislativas. Contudo, tais obstáculos podem ser mitigados por meio de uma abordagem holística, que valorize o planejamento metódico, a avaliação contínua de desempenho e a flexibilidade na adaptação de soluções às peculiaridades administrativas.

Assim, mediante uma abordagem comprometida com a melhoria contínua, a reestruturação de processos revela-se não apenas como um instrumento de incremento de produtividade, mas como um pilar central na construção de um setor público mais ágil, responsivo e voltado ao cidadão.

Este estudo elucidou a relevância de uma abordagem sistemática e integrada na revisão dos processos internos, destacando-se como um alicerce para a eficiência operacional e a otimização na entrega de bens e

serviços públicos. A partir das análises realizadas, é possível sugerir diversas propostas de melhoria na gestão, com vistas a potencializar a produtividade através da reestruturação de processos.

Em suma, a reestruturação de processos, alinhada às práticas gerenciais modernas e inovadoras, configura-se como um instrumento vital para o aprimoramento da produtividade nas organizações públicas. A implementação das propostas aqui delineadas pode transformar substancialmente a eficiência e a eficácia na entrega de bens e serviços públicos, promovendo um setor público mais robusto e resiliente.

Na ótica da reestruturação de processos em organizações públicas, para o incremento da produtividade, propõem-se as seguintes intervenções técnicas:

Estabelecimento das Metas Produtivas

Descrição: Definir metas claras e quantificáveis alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. Isso inclui a determinação de indicadores-chave de desempenho (KPIs) que permitirão a medição e a avaliação contínua do progresso.

Identificação dos Processos Produtivos de Bens e Serviços

Descrição: Mapeamento detalhado dos processos atuais, identificando todas as etapas envolvidas na produção de bens e na prestação de serviços. Este mapeamento deve considerar fluxos de trabalho, responsabilidades e interdependências entre diferentes departamentos e funções.

Diagnóstico dos Processos

Descrição: Realização de uma análise crítica e minuciosa dos processos mapeados para identificar ineficiências, redundâncias, gargalos e oportunidades de melhoria. Esta fase pode envolver a aplicação de técnicas como análise SWOT e matriz GUT.

Emprego das Metodologias e Frameworks para Condução do Redesenho dos Processos

Descrição: Aplicação de metodologias e frameworks consagrados, tais como BPM, BPMN, Six Sigma, Lean Six Sigma, Reengenharia de Processos de Negócio e a metodologia IGP. Esses instrumentos podem ser utilizados de forma combinada ou isolada, conforme a complexidade e a natureza dos processos a serem redesenhados.

Aplicação das correções e realinhamento da produção em função dos objetivos de produtividade

Descrição: Implementação das melhorias identificadas, ajustando os processos para alinhar-se às metas produtivas estabelecidas. Isso pode envolver a reestruturação organizacional, a redefinição de fluxos de trabalho, a adoção de novas tecnologias e a capacitação dos funcionários.

Monitoramento

Descrição: Estabelecimento de um sistema de monitoramento contínuo para acompanhar o desempenho dos processos reestruturados. Isso inclui a coleta e análise regular de dados de desempenho, o ajuste proativo de estratégias e a garantia de que os processos permaneçam alinhados aos objetivos de produtividade.

Essas intervenções podem proporcionar uma abordagem para a reestruturação de processos, promovendo uma melhoria substancial na eficiência operacional e na qualidade dos serviços prestados pelas organizações públicas.

Por fim, considerando a complexidade do ambiente operacional das organizações públicas, a reestruturação de processos não deve ser vista como um fim em si mesma, mas sim como um meio para promover a entrega eficiente de serviços públicos de qualidade, alinhando-se aos princípios da transparência, responsabilidade e *accountability*.

Sugere-se, a título do prosseguimento da pesquisa, a aplicação das propostas de reestruturação de processos em Estudo de Caso, testando a aplicabilidade do proposto neste estudo conforme os bens e serviços que produzem.

As principais limitações deste trabalho incluem a complexidade inerente à implementação de mudanças estruturais em organizações públicas, como resistências culturais, limitações orçamentárias e complexidades legislativas. Além disso, o estudo enfrentou desafios relacionados à coleta e análise de dados devido à diversidade de processos e contextos organizacionais.

Referências

- [1]. Almeida, C. S. A. Proposta De Implementação De Programas De Reestruturação De Processos Por Meio Da Padronização De Serviços E Treinamento: Estudo De Caso Na Empresa Singular Educacional. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo Do Conhecimento. 2021.
- [2]. Alvaranga, I. H. P.; Piekarski, C. M.; Santos, B. S.; Bittencourt, J.; Matos, E. A. S. A.; Francisco, A. C. De. Aspectos Relevantes Sobre Mapeamento De Processos. Revista Visão. Caçador, Sc. 2023.

- [3]. Aires, R. F. R.; Pascoal, C. F. S. Contribuições À Melhoria De Processos Organizacionais: Uma Análise Da Modelagem De Processos Em Uma Instituição Federal De Ensino Superior. XI Encontro Nacional De Engenharia “Contribuições Da Engenharia De Produção Para A Gestão De Operações Energéticas Sustentáveis” Foz Do Iguaçu, Pr. 2020.
- [4]. Barbalho, S.; Nitzsche, M. C. M.; Dantas, A. Melhoria De Processos Na Administração Pública: Uma Pesquisa-Ação Com Foco Nas Atividades Administrativas De Um Programa De Intercâmbio De Uma Universidade Pública. Revista Produção Online. Florianópolis, Sc, V.17, N.2, P. 406-439, 2017.
- [5]. Barbosa, R. T. De O. As Nuances Da Reestruturação Produtiva Na Administração Pública. Viii Seminário Do Trabalhador E Vi Seminário “O Trabalhador Em Debate”. Unesp – Franca, Sp: 2012.
- [6]. Behn, R. D. O Novo Paradigma Da Gestão Pública E A Busca Da Accountability Democrática. Revista Do Serviço Público, Brasília, Ano 49, N. 4, P. 7, Out./Dez. 1998.
- [7]. Belloumini, R. P.; Raupp, F. Modelagem De Processos De Trabalho No Setor Público: Um Estudo De Caso. Revista Fsa, Teresina, V. 20, N. 5, Mai. 2023.
- [8]. Bento, L. V. Governança E Governabilidade Na Reforma Do Estado. Barueri: Manole Ltda., 2003.
- [9]. Bergo, P.; Yoshinaga, F.; Venturini, A. De O. Mapeamento De Processos No Contexto Dos Produtos Controlados Químicos. Congresso Dos Profissionais Das Universidades Estaduais De São Paulo, Campinas, Sp. 2023.
- [10]. Borges, W.; Santos, H. Análise E Redesenho De Processos No Setor Público: Identificação De Melhorias Em Processo De Compra. Revista Holos, Ano 32, Vol. 1
- [11]. Brasil. Constituição Da República Federativa Do Brasil De 1988. : Senado Federal, Coordenação De Edições Técnicas. Brasília, Df. 2023.
- [12]. Brasil. Ministério De Previdência Social. Tempo Médio De Concessão Líquido Cai A 39 Dias E Fila De Espera Recua Para 1,3 Milhão Em Abril. Disponível Em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/tempo-medio-de-concessao-liquido-cai-a-39-dias-e-fila-de-espera-recua-para-1-3-milhao-em-abril>. Acesso Em: 26 Jun. 2024.
- [13]. Bresser-Pereira, L. C. As Formas De Responsabilização Na Gestão Pública. In: Bresser-Pereira, L. C.; Grau, N. C. (Coords.). Responsabilização Na Administração Pública. São Paulo: Clad/Fundap, 2006.
- [14]. Brodbeck, N.; Hoppen, D.; Bobsin, I. D. M. Uma Metodologia Para Implementação Da Gestão Por Processos Em Organizações Públicas. Revista De Administração Da Universidade Federal De Santa Maria, Vol. 9, Núm. 4, Pp. 699-720, 2016.
- [15]. Brodbeck, N.; Musse, J. I.; Silva, M.; Zimmermann, A. Implementação De Escritório De Processos Em Organizações Governamentais: O Caso De Uma Instituição De Ensino Superior.Ufrgs, 2013. Disponível Em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72267/000883819.pdf?sequ>. Acesso Em: 25 Jul. 2024.
- [16]. Cavalcante, P.; Camões, M. R. S. Inovação Pública No Brasil: Uma Visão Geral De Seus Tipos, Resultados E Indutores. In: Cavalcante, P. Et Al. (Orgs.). Brasília: Enap/Ipea, 2017. P. 119-143.
- [17]. Cavallari, V.; Machado, M. Melhoria No Serviço Prestado Por Uma Organização Pública. Exacta - Ep, São Paulo, V. 14, N. 2, P. 303- 317, 2016.
- [18]. Chacán, M. Y. S.; Moreta, E. R. M.; Maay, L. O. R. Modelo De Organización Por Procesos - Caso De Ejemplificación En Una Institución Pública. Revista Publicando, P 236 - 256, 3(7). Equador. 2016.
- [19]. Chiavenato, I. Administração Da Produção. 11. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2005.
- [20]. Chiavenato, I. Administração: Teoria, Processo E Prática. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 2003. P. 237.
- [21]. Chiavenato, I. Introdução À Teoria Geral Da Administração. 3. Ed. São Paulo: Macgraw-Hill Do Brasil, 1983.
- [22]. Codo, W. A Arte De Não Fazer. O Funcionário Público Faz O Que Precisa Ser Feito? In: Codo, W.; Jacques, M. G. (Orgs.). Saúde Mental E Trabalho: Leituras. Petrópolis, Rj: Vozes, 2002. P. 296-308.
- [23]. Coutinho, J. R. De A. Gestão Patrimonial Na Administração Pública. Rio De Janeiro: Lumen Juris, 2004. P. 34-35.
- [24]. Cretella Junior, J. Primeiras Lições De Direito. 2. Ed. Rio De Janeiro: Forense, 2005.
- [25]. Cunha, A. I. N. Mapeamento De Processos Organizacionais, Unb: Caso Centro De Documentação Da Unb - Cedoc. Disponível Em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/4191/1/2012_Alexuilamardonascimentocunha.pdf. Acesso Em: 20 Jul. 2024.
- [26]. Emmendoerfer, M. L. Inovação E Empreendedorismo No Setor Público. 2019.
- [27]. Flesch, C. M. A Submissão Da Administração Pública Ao Princípio Da Eficiência Visando À Satisfatória Consequência De Seus Fins. Boletim Científico Escola Superior Do Ministério Público Da União. [S. L.], N. 45, P. 211–238, 2015. Disponível Em: <https://escola.mpu.mp.br/publicacoes/cientificas/index.php/boletim/article/view/417>. Acesso Em: 23 Mai. 2024.
- [28]. Flores, A.; Lavín, J. M.; Calle, X.; Álvarez, E. Buscando La Excelencia Educativa: Gestión De Procesos Académicos Y Administrativos Instituciones Públicas De Educación Bpm. Maskana, I+D+Ingeniería. Equador. 2014
- [29]. Fonseca, J. J. S. Metodologia Da Pesquisa Científica. Fortaleza: Uec, 2002. Apostila.
- [30]. Franco, M. M.; Neu, D. T.; Gomes, N. S. Proposta De Reestruturação De Processos No Setor De Desenvolvimento Em Uma Organização Sem Fins Lucrativos. Revista Ciatec. Ufpr, Vol.13 (2), P.P. 106 - 119. 2021.
- [31]. Gerhardt, T. E. Et Al. Estrutura Do Projeto De Pesquisa. In: Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. Métodos De Pesquisa. Porto Alegre: Editora Da Ufrgs, 2009.
- [32]. Gil, A. C. Métodos E Técnicas De Pesquisa Social. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- [33]. Giopp, A. M. Gestión De Procesos Y Creación De Público-Didagerador: Un Enfoque Analítico. Instituto Tecnológico De Santo Domingo. República Dominicana. 2005
- [34]. Gomes, J. S. Controle Gerencial Na Era Da Globalização. Contab. Vista & Rev. , V. 8, N. 2 . Belo Horizonte. 1997.
- [35]. Gomes, J. M. De; Grohmann, M. Z. Gestão Por Processos: Configurações Em Organizações Públicas. Revista Pensamento E Realidade. V. 31 N. 1. 2016.
- [36]. Grisci, C. L. I.; Bessi, V. G. Modos De Trabalhar E De Ser Na Reestruturação Bancária. Sociologias, 6 (12), 160-200. 2004.
- [37]. Guimarães, T. A. Gestão Do Desempenho Em Organizações Públicas Descentralizadas.
- [38]. Handy, C. B. Como Compreender As Organizações. Lahar. P. 202. Rio De Janeiro. 1978.
- [39]. Januzzi, P. De M. Et Al. Estruturação De Sistemas De Monitoramento E Especificação De Pesquisas De Avaliação, Os Problemas De Programas Públicos No Brasil. In: Franzese, C. Et Al. Reflexões Para Ibero-América: Avaliação De Programas Sociais. Brasília: Enap, 2009. P. 101-138.
- [40]. Jones, L. R.; Thompson, F. Um Modelo Para A Nova Gerência Pública. Revista Do Serviço Público. Ano 51, N. 1, Jan.-Mar. 2000, P. 41-79.
- [41]. Kettl, D. F. A Revolução Global: Reforma Da Administração Do Setor Público. In: Bresser-Pereira, L. C.; Spink, P. K. Reforma Do Estado E Administração Pública Gerencial. Rio De Janeiro: Editora Fgv, 2001. P. 173-200.
- [42]. Lima, M. T. B. D.; Petenate, A. A Gestão Da Qualidade E O Redesenho De Processos Como Modelo De Desenvolvimento Organizacional Em Hospitais Públicos Universitários: O Caso Do Hospital De Clínicas Da Unicamp. Disponível Em: [File:///C:/Users/Tux/Downloads/Lima_Mariabernadetebarrosapiazzonbarbosa_M.pdf](file:///C:/Users/Tux/Downloads/Lima_Mariabernadetebarrosapiazzonbarbosa_M.pdf). Acesso Em: 28 Mai. 2024

- [43]. Lima, P. D. B. A Excelência Em Gestão Pública: A Trajetória E Estratégia Do Gespública. Rio De Janeiro: Qualitymark, 2007.
- [44]. Lima, M. O Uso Da Entrevista Na Pesquisa Empírica. In: Abdal, A. Et Al. (Orgs.). Métodos De Pesquisa Em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. São Paulo: Sesc São Paulo; Cebrap. 2016.
- [45]. Lima, P. D. B. A Excelência Em Gestão Pública: A Trajetória E Estratégia Do Gespública. Rio De Janeiro: Qualitymark, 2007.
- [46]. Lima, M. O Uso Da Entrevista Na Pesquisa Empírica. In: Abdal, A. Et Al. (Orgs.). Métodos De Pesquisa Em Ciências Sociais: Bloco Qualitativo. São Paulo: Sesc São Paulo; Cebrap, 2016.
- [47]. Marini, C.; Martins, H. F. Um Governo Matricial: Estruturas Em Rede Para Gerar Resultados De Desenvolvimento. In: Levy, E.; Prago, P. A. (Org.). Gestão Pública No Brasil Contemporâneo. São Paulo: Fundap, Casa Civil, 2005.
- [48]. Martins, I. D.; Oliveira, S. S. F.; Rodrigues, W. M. De S.; Alves, J. C. R.; Pinto Junior, J. R. L. Transformando Processos: Estudo De Caso Na Empresa Tocha Mix Comércio De Serviços. *Revistagestão Esecretariado (Gesec)*. Sãopaulo, Sp. V. 14, N.10, P. 18677-18698. 2023.
- [49]. Matus, C. Política, Planejamento E Governo. 2. Ed. Brasília: Instituto De Pesquisa Econômica Aplicada / Ipea, N. 143, 1993.
- [50]. Meirelles, H. L. Direito Administrativo Brasileiro. 18. Ed., São Paulo: Malheiros, 1998.
- [51]. Meirelles, H. L. Direito Administrativo Brasileiro. 20. Ed. São Paulo: Malheiros, 2001.
- [52]. Moreira Neto, D. De F. Globalização, Regionalização, Reforma Do Estado E Da Constituição. *Revista De Direito Administrativo*, N. 211, P. 1-20, 1998.
- [53]. Motta, P. R. M. Transformação Organizacional: A Teoria E A Prática De Inovar. Rio De Janeiro: Qualitymark, 1997.
- [54]. Nakagima, T. A.; Estende, A. C. A Influência Do Mapeamento De Processos No Desempenho Da Empresa. *Revista Ciências Gerenciais*, V. 23, N. 37, P. 71-77, 2019.
- [55]. Oliveira, A. B. S. A Atividade Social E Seu Valor Econômico. São Paulo: [S.N.], 1999.
- [56]. Oliveira, J. M. De; Grohmann, M. Z. Gestão Por Processos: Configurações Em Organizações Públicas. *Revista Pensamento E Realidade*. V. 31 N. 1, 2016.
- [57]. Oliveira, L. G.; Santana, R. L. F.; Gomes, V. C. Inovação No Setor Público: Uma Reflexão A Partir Das Experiências Premiadas No Concurso Inovação Na Gestão Pública Federal. Brasília: Enap, (Cadernos Enap, N. 38). 2014.
- [58]. Oliveira, M. M. Como Fazer Pesquisa Qualitativa. 7. Ed. Petrópolis, Rj: Vozes, 2016.
- [59]. Prodanov, C. C.; Freitas, E. C. Metodologia Do Trabalho Científico: Métodos E Técnicas Da Pesquisa E Do Trabalho Acadêmico. Novo Hamburgo, Rs: Feevale, 2013.
- [60]. Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. Manuel De Recherche En Sciences Sociales. Graduva. França. 1995.
- [61]. Ramos, K. H. C.; Montezano, L.; Costa Júnior, R. L. Da; Silva, A. C. C. Da. Dificuldades E Benefícios Da Implantação Da Gestão De Processos Em Organização Pública Federal Sob A Ótica Dos Servidores. *Revista Gestão E Tecnologia*, Pedro Leopoldo, V. 19, N. 4, P. 161-186, Jul./Set. 2019.
- [62]. Sá-Silva, J. R.; Almeida, C. D.; Guindani, J. F. Pesquisa Documental: Pistas Teóricas E Metodológicas. *Revista Brasileira De História E Ciências Sociais*. São Leopoldo, Rs, Ano 1, N. 1, Jul. 2009.
- [63]. Yin, R. Case Study Research: Design And Methods. 5. Ed. Thousand Oaks, Ca: Sage, 2014.