

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL  
CAMPUS DO PANTANAL  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUANA CARDOSO RODRIGUES

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL OBRIGATÓRIO II  
**ANÁLISE DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO  
DE CASO EM UMA UNIDADE REGIONAL DE PERÍCIA E IDENTIFICAÇÃO DA  
POLÍCIA CÍVIL.**

**CORUMBÁ –MS  
2020**

**LUANA CARDOSO RODRIGUES**

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL OBRIGATÓRIO II  
ANÁLISE DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NO SETOR PÚBLICO: ESTUDO DE  
CASO EM UMA UNIDADE REGIONAL DE PERÍCIA E  
IDENTIFICAÇÃO DA POLÍCIA CÍVIL.**

Relatório apresentado em cumprimento às exigências do programa de Estágio Supervisionado II do curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS – *Campus do Pantanal*.

Orientador: Prof. Dr. Wilson Ravelli Elizeu Maciel.

**CORUMBÁ – MS**

**2020**

## **RESUMO**

O presente estudo de caso busca analisar, identificar, mapear e investigar a partir do mapeamento de processos críticos, possíveis melhorias para a gestão da Unidade Regional de Perícia e Identificação (URPI) de Corumbá- MS. Dessa forma, realizou-se um estudo de caráter exploratório que descreve os processos críticos da unidade estudada e analisa-os visando a sua melhoria. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista sem estruturada, análise blueprint, e a observação simples. Como resultado, identificou-se que os processos críticos, seriam as atividades de Atendimento; Recebimento de Requisições e solicitações; Registro de entrada; Distribuição; Elaboração de laudo; Arquivamento; Registro de saída, cujos principais problemas seriam a falha de investimento na gestão e na ausência de inovação em sistemas eletrônicos. Assim, foi feita uma proposta de melhoria para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais e foi constatada a importância do processo de mapeamento como ferramenta de melhoria contínua.

**PALAVRAS-CHAVE:** Melhoria de Processos, Mapeamento de Processos, Gestão de Instituições Pública.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia de Processos.....	12
Figura 2: Símbolos de fluxograma .....	16
Figura 3: Modelo de fluxograma de processo. ....	17
Figura 4: Análise de Blueprint em um processo.....	18
Figura 5: Diferentes mecanismos de Controle .....	21
Figura 6: Organograma funcional da URPI .....	25
Figura 7: Organograma linear de responsabilidade da URPI .....	26
Figura 8: Blueprint da Unidade Regional de Perícia e Identificação –URPI.....	30
Figura 9 : Fluxograma das atividades da Unidade Regional de Perícia e Identificação .....	32
Figura 10: Fluxograma do atendimento da URPI. ....	33
Figura 11: Fluxograma de recebimento de requisições e solicitações .....	33
Figura 12: fluxograma de registro de entrada da URPI. ....	34
Figura 13: Fluxograma de Distribuição de exames da URPI .....	35
Figura 14: Fluxograma de elaboração de laudo da URPI .....	36
Figura 15: Fluxograma de armazenamento da URPI .....	36
Figura 16: Fluxograma de registro de saídas na URPI. ....	37

## LISTA DE QUADRO

Quadro1: Pontos críticos e possíveis melhorias .....	38
--	----

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 OBJETIVO GERAL.....	6
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.3 JUSTIFICATIVA.....	6
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 GESTÃO DE PROCESSOS.....	7
2.1.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA.....	10
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	12
2.2.1 FLUXOGRAMA.....	13
2.2.2. BLUEPRINT.....	15
2.3 A MODELAGEM E OTIMIZAÇÃO DE PROCESSOS: BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.....	15
2.4 SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL .....	17
<b>3. MATERIAS E MÉTODOS.....</b>	<b>18</b>
<b>4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>5. RESULTADOS.....</b>	<b>25</b>
5.1 IDENTIFICAÇÕES DOS PROCESSOS EXISTENTES.....	26
5.2 ANÁLISE DO BLUEPRINT.....	27
5.3 ANÁLISE DOS PROCESSOS CRÍTICOS.....	29
5.4 ANÁLISE DO RESULTADO.....	36
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O gerenciamento de processos dentro de uma organização, baseia-se em observação e controle do desenvolvimento de todas as etapas em que norteiam as atividades da empresa (GONÇALVES, 2000). Dessa forma, a importância de buscar ferramentas que auxiliem na análise de todo processo de trabalho é fundamental para atingir as metas, evitando assim o acúmulo de tarefas e o desequilíbrio de funções em todas as etapas.

Além disso, é uma forma de sintetizar as atividades de trabalho em uma organização, com direcionamento das ações praticadas de forma sistêmica e acessível. É primordial investir na administração dos processos, para alcançar os objetivos e contribuir para agilidade e praticidade. Dessa forma, dentro deste modelo é possível perceber novos valores que são agregados em todas as áreas da organização, bem como aos clientes.

Embora os processos burocráticos sejam vistos de maneira prejudicial ou pejorativa, eles são extremamente necessários para o andamento das instituições administrativas. Diante disso, a análise dos processos e de seu mapeamento torna-se essencial na compreensão e definições de métodos para o desenvolvimento organizacionais.

Segundo Gonçalves (2000), compreender como os processos funcionam e quais são os diferentes tipos existentes é importante para decidir como eles devem ser gerenciados para o alcance do melhor resultado. A instituição que percebe a importância de melhorias continua dá um passo expressivo para compreender os interesses e as necessidades de seus servidores. Logo, cada método diminui o desperdício de recursos, como: tempo, dinheiro e disponibilidade das pessoas.

Diante disso, buscam-se ferramentas organizacionais que direcionam as estratégias para melhorias desde o input (entrada) do processo até a entrega de um resultado final, output (saída), ao cliente.

Portanto, o mapeamento se desenvolve dentro do processo organizacional como uma ferramenta de melhoria, construída por técnicas e conceitos que permitem a descrição de informações relacionada a todo desenvolvimento da instituição e na detecção de elementos que necessitam de correções, assim, aplicando atividades de agregação de valor para o melhor desempenho do processo (MELO, 2008).

No que diz respeito ao setor público, a utilização da análise e mapeamento de processos se justifica a medida de seu benefício ao interesse público, pois os serviços

oferecidos interferem nas relações sociais que impactam diretamente a vida do cidadão, sendo ele, o cliente, que usufrui dos bens oferecidos. Por esse motivo, a avaliação dos resultados das ações do Estado é positiva se atender os anseios do cidadão. Esse modelo vem sendo consolidado atualmente e mostra-se, cada vez mais, capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público (MOREIRA, 2016).

Diante do desafio de estruturar e desenvolver a transparência nos procedimentos, as instituições públicas encontram obstáculos e problemas, tais como: não utilização de métodos de processos públicos ou sua maneira desarranjada, falta de conformidade, alinhamento com a estratégia estabelecidas em planos de gestão, resistência à modificação de efetivos no setor público, falta de comprometimento, ferramentas impróprias e baixa integração (ROSEMANN, 2006).

Neste sentido, segundo Moreira (2015) a realidade da administração pública é que há a necessidade de avaliar as estratégias de inovações que possam aperfeiçoar o serviço prestado ao cidadão. O que contribui para o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e contínua busca de oportunidades de aperfeiçoamento.

Conforme Dados da Prefeitura Municipal, a cidade de Corumbá está situada no Estado de Mato Grosso do Sul, e de acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) o município possuía no ano de 2010, ano do último censo, cerca de 103.703 habitantes. Corumbá é considerada o primeiro polo de desenvolvimento da região e, por abrigar 60% do território pantaneiro, recebeu o título de Capital do Pantanal, além de ser a principal e mais importante zona urbana da região alagada. Também é o maior município em extensão territorial de Mato Grosso do Sul e o mais populoso centro urbano fronteiriço do Norte e Centro-Oeste do Brasil.

Dessa forma, o presente estudo apresenta como problema de pesquisa a seguinte questão: como estão estruturados os processos organizacionais na unidade regional de perícia e identificação da polícia civil de Corumbá?

## **1.1 OBJETIVOS**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a estruturação da gestão dos processos organizacionais na Unidade Regional de Perícia e Identificação da Polícia Civil.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) identificar os processos organizacionais envolvidos nas atividades principais desempenhadas na organização.
- b) mapear os processos organizacionais identificados.
- c) investigar a percepção dos gestores a respeito das ferramentas de gerenciamento de processos.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

O estudo do gerenciamento de processos apresenta-se eficaz para uma organização atingir resultados esperados e evidenciar melhorias contínuas, dessa forma o mapeamento e organização de processos mostra-se eficaz dentro das instituições. De acordo com Roseana (2006), existem desafios em estruturar processos e equalizar e aumentar transparência de trabalhos em instituições públicas. Essas encontram-se barreiras e problemas, tais como: não utilização de métodos ou o uso de maneira desorganizada, falta de padronização, falta de alinhamento estratégico, resistência à mudança, falta de comprometimento e manutenções e ferramentas inadequadas. Dessa forma, a gestão de processos mostra-se competente, com maior poder de gestão em instituições, indicando desenvolvimento de desempenho, clareza e objetividade em funções e suas responsabilidades, assim como em potencializar a gestão do conhecimento e a melhora do fluxo de informações.

O mapeamento de processos aparece, como uma ferramenta que justifica a revisão de gestão. Os processos no ambiente organizacional é uma metodologia de agregação de valor aos bens e serviços que são prestados à população. Como os processos são tomadores de recursos dentro da organização, torna-se necessário eleger mecanismos que possam proporcionar uma gestão de qualidade das mesmas.

Esse modelo vem sendo consolidado atualmente e mostra-se, cada vez mais, capaz de promover o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público (Moreira, 2016).

No estudo de caso, é justificável para as unidades organizacionais a estruturação dos processos para aprimorar e minimizar a utilização de recursos e evitar retrabalhos, agregando mais valor aos resultados. Em que serão beneficiados todos os envolvidos no serviço prestado na instituição.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Uma das críticas sobre a gestão pública é a qualidade aplicada às atividades nos setores de prestação de serviço nas instituições públicas, dessa forma tem se procurado



adotar novos modelos de gestão em que são aplicados em empresas privadas, no intuito de melhorar a qualidade de seus serviços.

Segundo mostra Campos (2003), obtendo como objetivo principal a criação de uma base comum de compartilhamento entre as pessoas, com o foco no entendimento e na comunicação dos processos organizacionais. Assim, todos compartilham o mesmo paradigma, dessa forma os setores podem trabalhar com essa abordagem de base Comum.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, criado em 2005 no decreto 5.383, originou a Câmara de Políticas de Gestão Pública com o objetivo de formar estratégias e planos para criação de políticas de melhorias para estabelecer diretrizes de gestão e da administração pública federal.

Dessa maneira, neste referencial foram considerados conceito ao gerenciamento de processos e sua aplicabilidade nas organizações. Assim será definido: técnicas apropriadas de mapeamento de processos, instrumentos para utilização e a gestão desses processos.

## 2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Gonçalves (2000), processo é uma atividade ou grupo de atividades que inclui entradas, adiciona valor a ele e fornece uma saída para determinado cliente específico. Ainda, a maioria das atividades técnicas, gerenciais e administrativas pode ser estudada sob a forma de processo. Oliveira (2006, p. 8) complementa que o processo tem como “finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

O Guia “d” Simplificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2009 p.27), conceitua processos de uma forma mais ampla, como um “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizada para agregar valor”. Sendo assim forma, na vertente da administração pública, “um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão” segundo o Guia “d” (2009 p.29).

O Guia “d” Simplificação (2009) classifica os processos em duas formas: Processos Finalísticos e de Processos de Apoio.

O Processo Finalístico, também denominado como primário apresenta a origem do andamento do processo da organização. É por meio dele que são

estabelecidas características para a organização e que recebem apoio de outros processos internos, contribuindo na atividade dos usuários gerando benefícios diretamente pautados ao objetivo maior das organizações (CAPOTE, 2011). Ainda no estudo de Capote (2011) é informado que os processos primários, quando agrupados aos outros processos tendem a traduzir a cadeia de valor das organizações. Essa cadeia de valor é constituída pelo conjunto de processos que a organização executa. Em um Órgão Público, pode-se colocar como exemplo de processos finalísticos a Prestação de Serviços ao Cidadão que trabalha com emissão de certidões, documentos e serviços que facilitam e beneficiam o cliente.

Dessa maneira, Braga (2010) também explica que essa aceita o entendimento do fluxo de agregação de valor ao consumidor final no âmbito de uma ou mais unidades de negócio interdependentes, isto é, explica uma cadeia de atividades postas em uma ou mais organizações independentes. Sendo assim, compreende os processos primários (finalístico) e de suporte (apoio) da organização.

Já nos Processos de Apoio, que se denominam também como de suporte, se caracteriza por produzir resultados irrelevantes ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalístico (CAPOTE, 2011).

Segundo Oliveira (2011), os processos de apoio garantem um suporte apropriado aos processos finalístico, vinculando os recursos imprescindíveis para o progresso da gestão, assim como da instituição. Os recursos estão pautados, também, na referência dos processos decisórios e os de informações que colaboram em atos de avaliação e adaptação do desempenho da organização.

Á vista disso, pode descrever que a contribuição do gerenciamento dos recursos necessários para desenvolvimento dos processos da organização, visa nas características dos produtos e serviços, que se diferenciam por terem como clientes, conforme a sua peculiaridade dentro do sistema (ambiente) da organização, que temos como exemplo a aquisição de bens e materiais, contratação de pessoal, desenvolvimento de inovação e tecnologia e execução orçamentário-financeira.

O Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN (2011) descreve as características básicas das duas categorias de Processo relacionadas no texto acima, que são:

#### FINALÍSTICOS:

- São ligados à essência do funcionamento da Organização;

- São suportados por outros processos internos;
- Resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente.

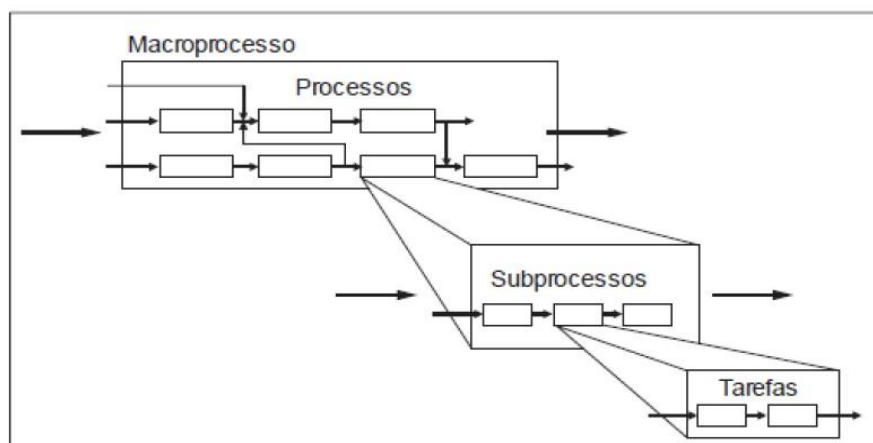
**APOIO:**

- São centrados na organização e/ou nos gerentes;
- Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização;
- Garantem o suporte adequado aos processos de finalístico;
- Estão relacionados aos processos decisórios e de informações;
- Incluem ações de medição e ajuste do desempenho da Organização.

Contribuindo para análise, Oliveira (2011) argumenta que existem complementaridades que colaboram na execução dos processos, esses englobam os processos gerenciais e de informação que estão pautados na elaboração de políticas e diretrizes no planejamento e formulação de metas. Além disso, na formulação de indicadores de desempenho, formas de verificação de resultados obtidos na organização, que vinculam no planejamento estratégico, na gestão de processos e de conhecimento.

No Guia para Formação de Analista de Processos, de Capote (2011), é constituído, também, outro tipo de processo conhecido como processo de gestão ou gerencial. Esses processos são formados com a intenção de coordenar as atividades dos processos de apoio e dos processos primários. Esse tipo de processo busca garantir que os processos por ele gerenciados alcancem suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

Para conseguir cada modo de procedimento da organização, é necessária a coerência com as diversas etapas e ações na execução de subprocessos, nas etapas e atividades. Diante disso, conclui-se que existe um grau de níveis verticais entre processos, subprocessos, etapas e atividades, como mostrado na Figura 1 de acordo com o Guia “D” Simplificação, 2009, P. 3.



*Figura 1- Hierarquia de Processos.*  
 Fonte: Guia “d” Simplificação (2009, p. 3).

Esses níveis ou hierarquia são elaborados em forma de um sistema, conforme um processo em que visualiza um sistema da organização direcionada por subprocessos, interligando, assim, sub-sistemas.

Conforme Melo (2000), para que a gestão de processos gere os resultados esperados, é necessário que o ambiente corporativo seja favorável e a sua estrutura global esteja orientada para interligar outros instrumentos administrativos, tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento de servidores.

A gestão de processos direciona pelo conceito de monitoria por todos os papéis de uma organização com alicerce nas séries de atividades, admitindo melhor análise e apoio ao trabalho alcançado, no desenvolvimento de sistemas, na gestão do conhecimento, com a moldagem e a melhoria, por meio da análise das ocupações, de modo a dar propriedades ao aperfeiçoamento.

Neste sentido, a melhoria de processos é uma necessidade específica para que as instituições respondam às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de desempenho, bem como para que mantenham o nível de qualidade, atendendo as necessidades do cidadão (ANTUNES, 2006).

Mediante isso, constata-se que os processos possuem papel central nas organizações, forçando que estas ornem suas estratégias e se organizem gradativamente e de forma orientada (GESPUBLICA 2009).

### 2.1.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA

No Brasil as instituições públicas, segundo Moreira (2015), têm como objetivo de aplicar melhorias e ajustes em seu modelo de gestão, para aplicar em serviços e produtos com qualidade e de eficiência para garantir os papéis básicos ao cidadão.

Na administração pública, os novos sistemas de gestão e a demanda da sociedade por maior transparência e qualidade na prestação de seus serviços geram uma crescente preocupação com a otimização dos seus processos. Instituído os servidores públicos o primeiro contato com as demandas informadas da comunidade (CATELLI e SANTOS 2004).

Assim busca –se novos métodos para integração de todos que se envolvem nesses processos é responsabilidade de todos, não apenas daquele que detém poder e iniciativa de elaboração, mas também, a todos que contribuem para contínuas melhorias. Silva (2015) aponta essa importância, como: a integração do cidadão em repassar feedbacks de

assistencialismo e como o Estado retribuir com atendimento a novos métodos de aperfeiçoamento.

Sintetizando a descrição de Moreira (2016) sobre os modelos de gestão pública no Brasil, pode-se observar que fora no desenvolvimento dos modernos conceitos a Nova Gestão Pública, que começaram à reorganização das instituições e a procura pela melhoria na prestação de serviços nas entidades públicas, incentivando para novas iniciativas, algumas já aplicadas em empresas privadas, a fim de melhorar a qualidade do produto ou serviço oferecido aos cidadãos.

Entender como os processos funcionam e quais são os diferentes tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado (GONÇALVES 2000).

Um modelo expressivo, conforme Brasil (2005) foi a criação do República que pode ser visto como um grupo de iniciativas do Governo Federal voltadas a instigar a excelência em seus processos de gestão, sendo resultante da fusão do Programa de Qualidade no Serviço Público com o Programa Nacional de Desburocratização. Essa Secretaria foi criada com o intuito de estabelecer políticas e diretrizes para a gestão pública e de pessoal. Ela é marcada a trabalhar em vários jeitos da organização pública, além de trabalhar no âmbito das estruturas organizacionais, ações e projetos estratégicos de inovação e transformação da gestão pública, em que utiliza o Guia de Gestão de Processos (GESPUBLICA 2009) como ferramenta.

O Guia de Gestão de Processos (2009) relata que a Nova Gestão Pública incentiva sobre o uso eficaz da informação, a condução de indicadores de desempenho, assim como a monitoramento continuo e a verificação dos serviços, programas e políticas públicas, visando ao aumento da eficiência, efetividade e a transparência da gestão pública. Nesse sentido, a gestão contribui para o aumento da autonomia dos gestores e da flexibilidade dos processos públicos.

## 2.2 Mapeamento De Processos

De acordo com Barbosa (2013), o mapeamento de processos encontra-se dentro do gerenciamento de processos, em que eles são monitorados, mantendo o planejamento sob controle. Dessa forma o mapeamento de processos é uma ferramenta que será abordada nesse estudo, para análise de melhorias que possa ter dentro de uma organização pública.

Esse método como ferramenta fornece uma visualização total do processo de produção, incluindo atividades de agregação de valor e as que não são agregadoras. Ele

utiliza múltiplos métodos de mapeamento que identifica as diferentes abordagens, sendo que a interpretação adequada desses métodos é fundamental no desenvolvimento de todo o processo (GOMES, 2014).

Diante disso, Melo (2008) considera que a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria admite descrever documentalmente todos os dados que constitui um processo, a fim de corrigir os problemas encontrados nesses elementos, senso ainda, um método que auxilia na análise e constatação das atividades não agregadoras de valor.

Esse instrumento é considerado por Villela (2000), como uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm por objetivo ajudar no aperfeiçoamento dos processos existentes dentro de uma empresa e/ou implantar uma nova estrutura de complementação voltada para processos.

Essa estrutura dos mapas de processos, primeiramente, se forma por um núcleo maior da organização abrangendo uma série de informações do sistema como: descrições de atividades, restrições, normas da organização, direcionamentos para tomadas de decisões dentre outros detalhes que satisfaçam na verificação na eficiência da gestão. Com tudo isso, é evidenciado subestruturas que precisam ser detalhadas e que formam dentro de si pequenas formas de subprocessos organizacionais para uma visualização à análise mais ampliada de qualquer evidência de deficiência ou para uma melhoria.

Em uma melhor representação do processo pode-se exibir, conforme Hunt (1996), a estrutura sob a forma de uma linguagem gráfica, que permita expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado; encorajar concisão e precisão na descrição do processo; focar a atenção nas interfaces do mapa do processo; e fornecer uma análise de processos consistente com o vocabulário do projeto.

A instituição que utiliza o mapeamento como método de análise, beneficia-se na redução de custo, em interagir os colaboradores demonstrando transparência no negócio, na boa sistematização de localização e retidão das informações, na economicidade de tempo entre os processos, dentre outros fatores (HUNT 1996).

Sendo assim, o mapeamento traz estratégias para o desenvolvimento integrado de todo o processo, utilizando, dessa forma, fluxogramas e textos de apoio em cada passo fundamental na melhoria de desempenho em seus processos de negócios (SILVA; VILELA; MUNIZ, 2013).

Para tanto, o mapeamento utiliza como ferramenta os fluxogramas dos processos o que é conhecido como modelagem de processos, que será descrito no próximo item desse referencial. Essa ferramenta auxilia as organizações na montagem

dos processos organizacionais, partindo da criação ou da sua reformulação para um novo desenho com o processo de melhorias (CUNHA, 2012).

### 2.2.1 Fluxograma

O fluxograma caracteriza como uma técnica que é usada para descrever o processo de forma clara e orientada para o entendimento daquele que analisa o sistema. Essa ferramenta é orientada a começar pela entrada do processo, em que a matéria prima ou serviço se inicia, e segue o percurso de toda a operação para chegar até a entrega do produto, ou a informação final do serviço. (MOREIRA, 2016)

A utilização dessa técnica comporta vantagens em que se pode descrever: a) permite verificar como se conectam e relacionam os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia; b) permite localizar as deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações e formulários; c) propicia entender qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes pela clara visualização das modificações introduzidas, conforme o trabalho de Moreira (2016, apud HARRINGTON, 1996).

Dessa forma pode-se dizer que o fluxograma tem como objetivo incentivar a um processo de socialização na gestão do trabalho diário, formando um campo palpável e partilhável por todos, em que, nessa etapa possam delinear intervenções em que forem possíveis e necessárias. Com o fluxograma se forma ou desenha uma representação do processo de trabalho, em seja comum e compartilhável a todos atribuindo, assim, uma visão sistemática e crítica.

Além das vantagens a utilização deste tipo de mapa é fundamental, segundo Moreira (2016) para evidenciar o que de fato ocorre nos subprocessos; demonstrar o que distingue atividades que agregam e não agregam valor; e torna visíveis as perdas geradas pelas atividades que não agregam valor como atrasos, movimentações, inspeções, retrabalhos, etc.

Como descrição dessa técnica, pode evidenciar o uso de diversos símbolos, conforme destacado na figura 2.

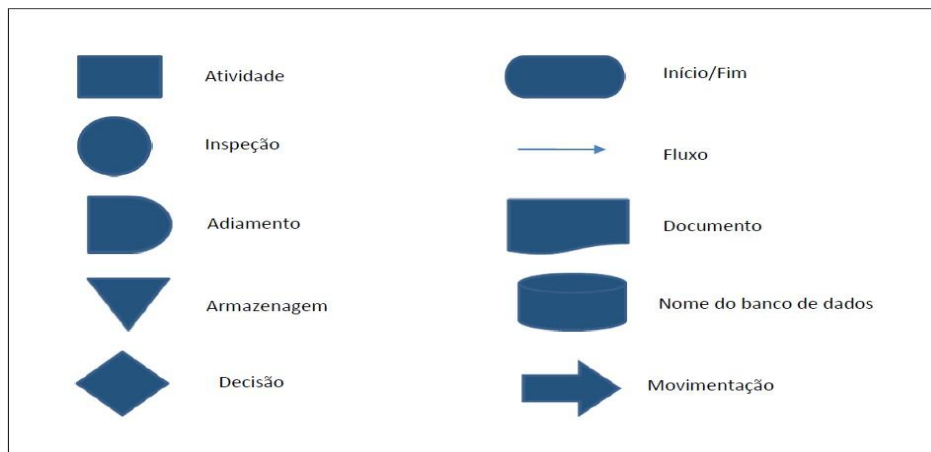


Figura 2: Símbolos de fluxograma  
 Fonte: Amélio (2011).



Ainda segundo Moreira (2016) o fluxograma deve haver uma padronização do sistema, para maior clareza de informações e fácil entendimento da ordem do processo. Assim podemos visualizar um exemplo na figura 3.

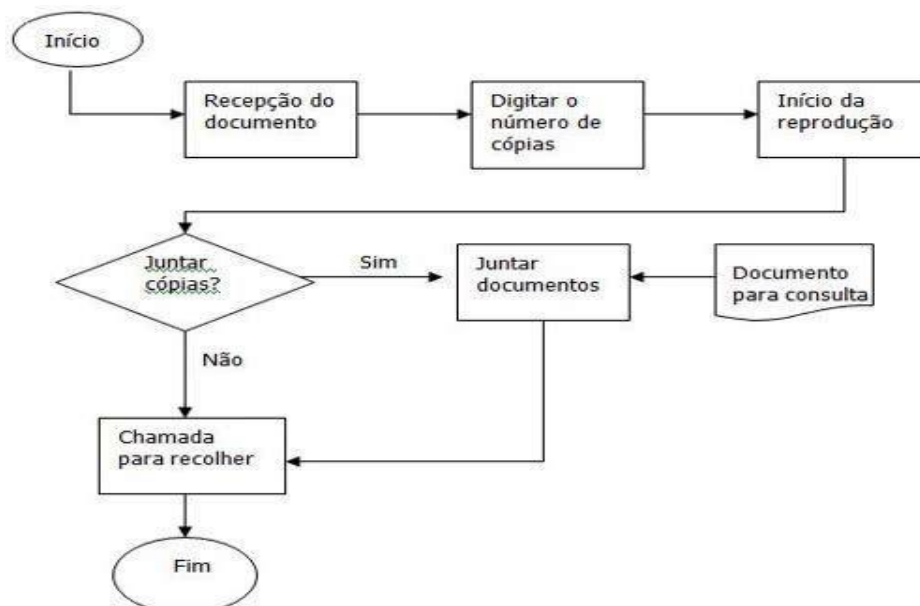


Figura 3: Modelo de fluxograma de processo.  
Fonte: Fluxograma.net.

### 2.2.2 Blueprint

O Blueprint, segundo Moreira (2016) é uma técnica que representa um fluxograma com todos os procedimentos integrantes do processo de prestação de serviço. Dando origem a modos para projetos e análise de processos de serviços em que é importante a integração do cliente/cidadão nos processos. (UPUD, SANTOS E VARVAKIS,2002). Dessa forma, possibilita visualizar a participação do consumidor em um processo produtivo e apontar os pontos de interação entre ele e a empresa provedora do serviço.

De forma mais específica, essa ferramenta é a representação estrutural e descritiva das etapas de um processo, formando e identificando as atividades desde a entrada a linha de retirada ou de retaguarda do serviço, sendo classificada com boa visibilidade. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2004). Na figura 4 representa essa clareza de processo.



Figura 4: Análise de Blueprint em um processo.

Fonte: Santana, Borges e Borges (2011).

Para a análise da aplicação do blueprint são destacadas a: identificação dos pontos de falha do processo; identificação dos gargalos do processo; planejamento da capacidade e tempo de execução; análise de custos do processo; projeto de trabalho e melhoria da produtividade; identificação dos processos-chave e das áreas estratégicas de decisão (MOREIRA, 2016).

### 2.3 Modelagem e Otimização de Processos: BPM – Business Process Management

O estudo do BPM – Business Process Management– ou Gerenciamento de Processos de Negócios esta difundido na gestão de processos, em que é uma forma de gerenciamento que busca a transformação das organizações com o propósito de melhorar seus processos organizacionais. A modelagem de processos é muito procurada por profissionais da área administrativa por ser de interesse desenvolvidor. (CUNHA, 2012).

A modelagem de processos tem como referência um guia de práticas que pode se chamar de BPM CBOOK, que segundo Cunha (2012), fornece uma série de atividades e capacidades que norteiam a visão e entendimento dos processos, permitindo a realização da análise, do desenho e da medição do mesmo.

Simplificando o entendimento do conceito Capote (2011) descreve a modelagem de processos de negócio como um grupo de métodos necessários para a criação de representações de processos existentes, ou que ainda estão em planejamento ou sendo projetadas. Diante disso esse tipo de modelagem compreende a contemplação do processo, abrangendo todos seus variados tipos existentes dentro da organização – finalístico, ou primários, de apoio ou suporte e de gestão.

Deste modo, a modelagem é entendida como a atividade de “construir” modelos. Precisando compreender o que são modelos, para não misturar esse termo com outros da

linguagem do BPMN como diagrama de processos e mapa de processos (BALDAM, 2007). De acordo com Capote (2011), um modelo de processo é uma representação mais ampla dos processos, podendo conter variados desenhos matemáticos, gráficos, narrativas, ou em outras representações, contendo informações sobre o negócio, informações operacionais, informações específicas do processo e informações técnicas.

O modelo de processos deve ser íntegro em que determina todas as perspectivas do processo e compreende a diversos propósitos. Podem-se conter diagramas, e outros dados complementares ao entendimento do processo em geral. “O diagrama é uma representação mais elementar e inicial sobre um processo. É o primeiro passo para a representação e compreensão mais completa dos processos” (CAPOTE, 2011, p 19).

Podem-se conceder benefícios ao utilizar métodos gráficos em que a visualização seja fácil e clara, seja na sequência de atividades, como na forma em que elas estão alocadas. Outro contribuinte benéfico é a forma de ensinar e igualar o entendimento da equipe, sendo mutuo aprendizado. São observados, também, diferenças entre a maneira como se comporta as atividades feitas e como elas realmente são feitas.

Essa ferramenta explica as atividades fundamentais dos colaboradores para promover a compreensão, análise e comunicação para outros, assim, exercendo uma atitude fundamental no processo de mudanças. Segundo Pernada (1996) “A modelagem de processos é pré-requisito essencial na busca de integração e coordenação”.

No estudo do Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento BPM CBOOK, descreve áreas que colaboram para o melhor gerenciamento de processos de negócio em uma visão de práticas e lições ensinada pela ABPMP - Associativo o Business Process Management Professional.

Essas áreas capacitam a organização para o melhor gerenciamento, como na perspectiva organizacional que inclui: gerenciamento corporativo de processos, organização do gerenciamento de processos, gerenciamento de processos de negócio e na perspectiva de processo que abrange: modelagem de processos, análise de processos, desenho de processos, gerenciamento de desempenho de processos, transformação de processos e tecnologias de BPM.

Na descrição dos benefícios analisado no Guia BPM CBOOK (ABPMP, 2009), é utilitário esse método em todo tipo de gestão, compreendendo para otimização do desempenho ao longo do processo, melhoria de planejamento e projeções, superação de obstáculos de barreiras funcionais, facilitação de benchmarking interno e externo de

Operações. Para os contribuintes que estão e fazem parte do processo, contribui para maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades, na clareza de requisitos do ambiente de trabalho, sobre a utilização de ferramentas de trabalho apropriadas contribuindo, assim, nos resultados da organização.

Diante disso, no ambiente organizacional há muito para aprimorar nas práticas de BPM, estabelecendo responsabilidades desde a raiz da cultura no processo recursos necessários de disponibilidade e informação para colaboradores voltados para contribuição de melhoria do desempenho da organização.

#### 2.4 O Sistema De Controle Gerencial.

Segundo a definição de honrem, (2004, p. 300) o “Sistema de controle gerencial é uma integração lógica das técnicas para reunir e usar as informações a fim de tomar decisões de planejamento e controle, motivar o comportamento de empregados e avaliar o desempenho”.

Dessa forma, o conjunto de planejamento e controle gerencial fundamenta-se em políticas, procedimentos, métodos e práticas usadas pelo administrador de uma instituição para atingir os objetivos organizacionais.

Assim, é através do controle gerencial que as estratégias planejadas serão acompanhadas, com a finalidade da empresa ou a instituição venham alcançar o que foi definido inicialmente (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Portanto, podendo ser trabalhadas correções dos desvios ou sinalizando as marcas de mudanças de direção que sejam necessárias, sendo assim,

“Listando os diversos níveis organizacionais e suas respectivas autoridades e responsabilidades que são definidas pela estrutura organizacional, e o funcionamento dessa estrutura depende de um apropriado sistema de controle” SILVA (2014).

Conforme descrevem Santos e Lukes (2018), o mais básico ponto de um sistema de controle gerencial são as metas da organização. Ao definir as metas, a administração da organização estará colocando o planejamento a ser seguido, assim, se posicionará no mercado. Definidas as metas da organização, o próximo passo é a definição dos processos críticos necessários para o desenvolvimento das medidas de desempenho e o monitoramento, em que os gestores irão avaliar os resultados.

De acordo com Ouchi (1979), para que um SCG cumpra sua função dentro da

Organização ele precisa de informações que “[...] são obtidas através de diferentes

Mecanismos de controle, tais como, controle de ação ou comportamental, controle Cultural ou social e controle de resultados”.

O Controle de Resultados, dentre todos os modelos de controle, é o que tem direcionamento de foco, de acordo com Aguiar e Fresa-te (2007a), é composto pelos seguintes estágios: 1) estabelecer medidas de desempenho que minimizem comportamento indesejável;2) estabelecer metas de desempenho;3) mensurar desempenho; e 4) fornece recompensas e punições.

Para projetar um sistema de controle gerencial que seja aceitável as necessidades da organização, os gestores precisam identificar os centros (áreas) de responsabilidade, desenvolver medidas de desempenho, formar uma estrutura de monitoramento e relatório, ponderar custos e benefícios e fornecer motivação para alcançar com propriedade de metas e o esforço gerencial, conforme Ouchi (1979) exemplifica na Figura 5.

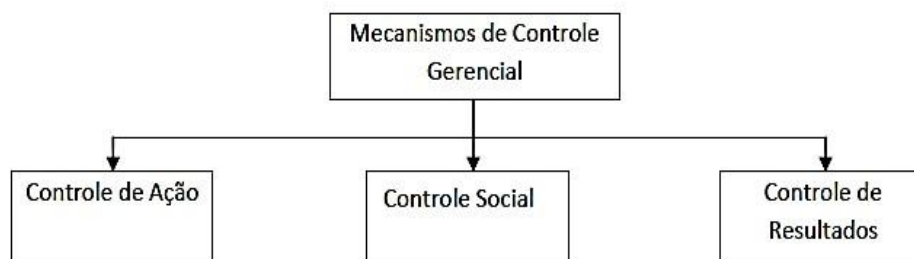


Figura 5: Diferentes mecanismos de Controle  
Fonte: Ouchi (1979).

Um sistema de controle gerencial oferece a cada gestor a responsabilidade por um grupo de atividades e ações; assim, monitora e descreve os resultados das atividades e a influência do gestor naqueles resultados.

Os gestores públicos estão evidenciando a importância e relevância das ferramentas administrativas das organizações privadas, que com as devidas adaptações, podem ser implantadas com excelente êxito nas organizações públicas. Com a substituição dos tradicionais sistemas de controle das entidades públicas - que geralmente seguiam apenas as obrigações legais - pelos sistemas de controle gerencial, em que é uma ferramenta que influencia no controle dos gastos, melhorias de integrações e na geração de informações úteis para tomada de decisões (SANTOS E LUKES, 2018).

Substituindo as tradicionais formas de gerenciar, a nova gestão precisa desenvolver um trabalho voltado para a qualidade nos processos organizacionais. Para tanto, cabe à administração “a coordenação de todos os processos organizacionais, promovendo a sintonia entre cada um de seus setores no sentido de sensibilizar pessoal para a melhor qualidade e a maior produtividade, otimizando a rentabilidade do empreendimento” (DUARTE, 2004, p.39).

Dessa forma, com a implantação pelos gestores públicos, colaborando com importância de um sistema de controle gerencial, garante o cumprimento de metas, aperfeiçoar o uso dos recursos, transparência nos gastos, garantindo, assim, a ampliação e melhor eficiência da administração pública.

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

Com o objetivo de analisar a estruturação da gestão dos processos organizacionais na Unidade Regional de Perícia e Identificação Da Polícia Civil. A pesquisa em questão trata-se de um estudo de caso, o qual, segundo Boaventura (2004) se busca a prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais. Sendo as pesquisas dessa natureza voltadas a aplicação imediata de conhecimentos na realidade em questão (GIL, 2010).

Quanto à natureza, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois tem por objetivo contribuir na identificação, em armazenar e analisar os dados coletados e, a partir destes, realizar uma análise das compreensões entre as variáveis e determinar os efeitos destas em uma organização (GIL, 2010).

Quanto a abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, a qual, segundo Flack, (2009) visa entender, descrever e explicar os fenômenos sociais de diferentes modos, através do estudo e observações de experiências individuais e grupais, pesquisa de interações e comunicações que estejam se desenvolvendo, assim como da investigação de documentos ou intenções semelhantes de experiências e integrações, sendo assim, busca o como resultado o entendimento mais profundo de uma realidade (MALHOTRA 2015).

Como ferramenta para a coleta de dados foi utilizado de um roteiro de entrevista semiestruturado, destinado aos gestores da organização em questão, o qual, segundo Praiano (2013), se caracteriza por obter informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema. A ferramenta em questão será composta por questões relacionadas a variáveis para a identificação da percepção da qualidade do processo organizacional.

A coleta de dados se dará em duas fases. A primeira trata do mapeamento dos processos, sendo utilizada a técnica de observação na qual o pesquisador permanece alheio à comunidade ou processo ao qual está pesquisando, tendo um papel de espectador do objeto observado (GIL, 2010).

Para a segunda fase, foi utilizado de um roteiro de entrevista semiestruturado destinado aos gestores da organização para investigar a percepção destes a respeito das ferramentas de gerenciamento de processos. Esta técnica, segundo GIL (2010) se caracteriza por investigar por meio da aplicação de um conjunto de questões a indivíduos com objetivo de adquirir informações dos mesmos, buscando variáveis para implantar soluções ou descrevê-las.

Como ferramentas para a análise de dados, primeiramente, para a elaboração do mapeamento dos processos foi utilizada a ferramenta Biagi Modele, que tem recursos que ajudam a evitar a utilização equivocada de alguns elementos, e possui um verificador para validar a integridade do processo, com regras básicas da notação BPMN. Ainda é possível documentar os elementos criando novos campos para complementar o modelo com informações. Essa ferramenta é um software para elaboração de fluxogramas. Para Cunha (2012) utilizar ferramentas pautadas na modelagem de processos, conforme o BPM contribui para análise do sistema de acordo com as características da instituição.

#### **4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

Nesse estudo de caso se fará dentro de uma Unidade Regional de Perícia e Identificação, organização pública, em que será analisada a importância do processo organizacional.

As Unidades Regionais são originadas e administradas pela Coordenadoria Geral de Perícias do Estado, com a finalidade de produzir matérias de provas criminais e judiciais por meio de conhecimento técnico- científico colaborando, desse modo, com a justiça e o exercício da cidadania.

Com a publicação do Decreto nº 12.107 de 24 de maio de 2006, nomeado pelo Governador do Estado de Mato Grosso do Sul, foi majorado o Departamento de Apoio às Unidades Regionais – DAUR, que fora imputado a encargo de gerenciamento e supervisão das atividades administrativas e funcionais das 12 (doze) Unidades Regionais de Perícia e Identificação, situados no interior do Estado de Mato Grosso do Sul. “Atribuindo assim, funções de confiança que compõem a estrutura da organização dentre outras providências”. (MATO GROSSO DO SUL, 2006).

O estudo se faz na Unidade Regional de Perícia e Identificação – URPI, localizada na Rua Major da Gama, nº 290, Centro em Corumbá, Mato Grosso do Sul, é atualmente chefiada pela Dar Glauce Santos de Mello - Perito criminal, tendo abrangência também no município de Ladário.

Dentro da unidade do estudo de caso são estruturados quatro setores independentes, contudo correlacionados em um processo de eficiência para a prestação de serviço ao público e a segurança da região, com a missão aprimorar as técnicas com a finalidade de elucidar o delito na busca da verdade, esses: o Instituto de Análises Laboratoriais Forenses (IALF); Instituto de Identificação (II); Instituto de Medicina e Odontologia Legal (IMOL); e o Instituto Criminalístico (IC).

Essa unidade é composta ainda por um quadro de funcionários que seguem descritos: 7 (sete) Peritos criminais, sendo 2 (dois) desses afastados e 1(um) servidor cedido, 3 (três) peritos médicos legistas, 3 (três) Agentes de Polícia Científica, 6 (seis) Peritos Papiloscopista, 1 (um) terceirizado de assistente administrativo, 2 (dois) digitadores, além de 2 (dois) estagiários. Em cada setor dentro da unidade é nomeado um perito para a função de diretor, dessa forma, administrando as atividades organizacionais.

Pode-se ser analisado, através do organograma funcional da instituição, os cargos ativos que desenvolvem os procedimentos para elaboração de laudos periciais, exames e documentos de identificação.

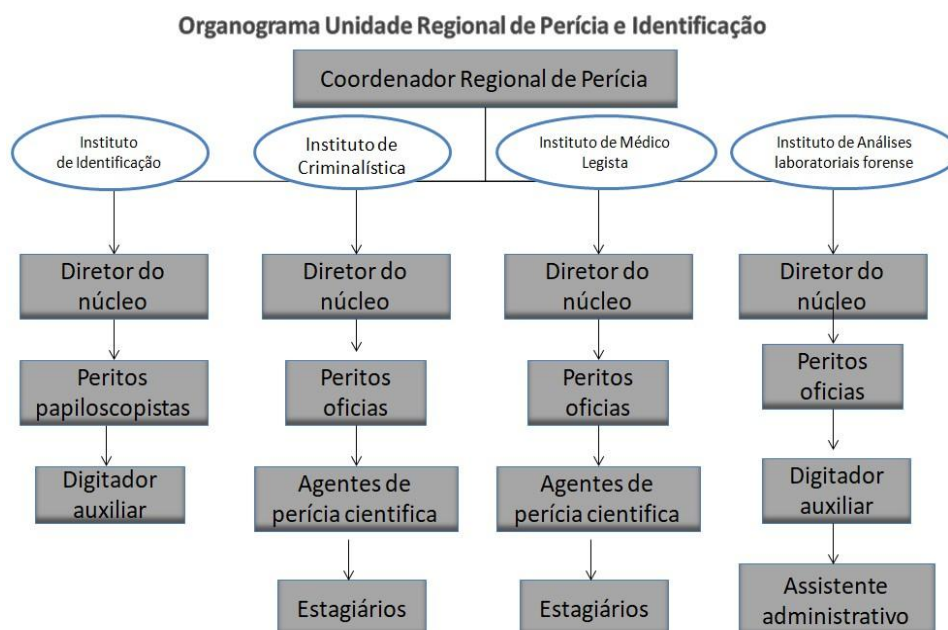


Figura 6: Organograma funcional da URPI



Fonte: elaborado pela autora.

As atribuições das Unidades Regionais de Perícia e seus departamentos estão formulados e correlacionais ao Decreto Nº 15.442, de 26 de março de 2020, que descreve, além da execução dos serviços de identificação civil e criminal, competências Organizacionais como

I - planejar, coordenar, orientar e fiscalizar os trabalhos administrativos e operacionais das unidades subordinadas;

II - Controlar e fiscalizar os bens patrimoniais sob a responsabilidade da unidade;

III - manter o Departamento de Apoio às Unidades regionais informados sobre os assuntos de relevância na sua área de atuação;

IV - Representar a Coordenadoria-Geral de Perícias na

região; V - executar outras atividades correlatas.

§ 1º Aos Núcleos Regionais compete:

I - supervisionar, fiscalizar, orientar e zelar pelo cumprimento das normas administrativas e operacionais em geral, bem como por aquelas relacionadas às atividades técnicas;

II - Elaborar escalas de serviço, estatísticas e relatórios;

III - realizar exames periciais na área de sua competência e elaborar os respectivos documentos técnicos;

V - guardar sob sua responsabilidade materiais permanentes ou de consumo e solicitar com antecedência a sua reposição;

V - Executar outras atividades correlatas.

(MATO GROSSO DO SUL, pág.2, 2020)

Em detrimento aos serviços prestado a comunidade, as Unidades Regionais de Perícia e Identificação oferecem serviços, segundo a Carta de Serviço da Coordenadoria Geral de perícia por meio de agendamentos prévios por meio eletrônicos ou atendimento por meio de solicitações departamentais nas suas sedes regionais. Esses meios esclarecidos em sites do Estado e em suas localidades.

Segundo a disposição da Carta de Serviço da CGP são oferecidos:

- I. Expedição de Carteira de Identidade
- II. Expedição de Antecedentes Criminais
- III. Emissão de Cópia de Laudos Periciais

Sendo esses serviços pré-estabelecidos por meio técnico-científico em suas elaborações de laudos e pesquisas laboratoriais, assim como as disposições de equipamentos e ferramentas forenses específicas para clareza e objetividade pericial.

Os procedimentos dentro da Unidade Regional, atualmente, dão início com o primeiro contato da comunidade, em que solicita serviço por pré-agendamentos ou solicitação direta por meio de Requisição de entrada em determinado setor da organização. Sendo logo distribuído, conforme escala de plantão e de atribuição, ao determinado servidor. Essa sequência de distribuição, conforme Manual de Segurança do Estado chama-se cadeia de custódia em que é alimentada por meio de formulário e pelo sistema de controle interno computadorizado.

O servidor fica responsável pela elaboração do Laudo ou procedimento de informação e identificação conforme a descrição dos dados da Requisição de serviço, onde fica pré-determinado conforme meio técnicos sua execução e encaminhamento ao órgão responsável.

Assim, podem-se observar as atribuições dos servidores com os processos críticos através do organograma linear de responsabilidade, em que pode monitorar a execução das atividades. Em que essa ferramenta é uma representação gráfica dos papéis desempenhados pelos diferentes da instituição. Assim permite visualizar as relações hierárquicas entre eles, compreendendo seus papéis na estrutura.

ATIVIDADES	COORDENADOR	DIRETOR	PERITOS	AGENTES DE	DIGITADOR	ESTAGIÁRIO	ASSISTENTE	LEGENDA
RECEBIMENTO DE REQUISIÇÃO E MATERIAIS		⊖	□			▽		EXECUTA ⊖
SOLICITAÇÕES DE EXAMES E DOCUMENTOS	⊖	□			▽			APROVA ⊖
REGISTRO DE ENTRADA			□			△	△	PARTICIPA ▽
DISTRIBUIÇÃO DE EXAMES POR PERITOS	⊖					▽		CONTROLA □
ELABORAÇÃO DE LAUDO	□		⊗		▽			ELABORA ⊗
ARQUIVAMENTO		□				△		
REGISTRO DE SAÍDA				△				

Figura 7: Organograma Linear de responsabilidade da URPI.

Fonte: Elaborado

Diante disso, analisou-se segundo o Planejamento estratégico, resolução nº 720 direcionada para os anos corridos de 2015 a 2022, uma das fraquezas do ambiente interno da Secretaria de Segurança Pública do Estado, que é a insuficiência de padronização de processos procedimentais, ou seja, uma necessidade de aplicar melhorias de processos, dessa forma, o estudo evidencia a importância da análise de mapeamento.

Mudanças cabíveis na forma de gerir a segurança pública estão sendo analisadas, em que o modelo de Gestão tem o planejamento e o monitoramento coordenados pela Secretária de Estado de Governo e Gestão Estratégica. Cabendo a execução à SEJUSP com o apoio técnico da Coordenadoria de Gestão do Desempenho Institucional, Escritório de Projetos - SEGOV/SPGE e Escritório de Processos da SAD. Além dos agentes de gestão: ponto focal, setorialista, gerentes de programas, gerentes de projetos e gerentes de processos.

## **5. RESULTADOS**

### **5.1 IDENTIFICAÇÕES DOS PROCESSOS EXISTENTES**

O primeiro passo do estudo de caso foi a realização do levantamento dos processos da Unidade Regional de Perícia e Identificação – URPI que é composta por quatro Institutos interdependentes que são: Instituto de Criminalística, Instituto de Médico Legista, Instituto de Análises laboratoriais forense e Instituto de Identificação.

A entrevista resultou na identificação dos seguintes processos em que abrangem todos os institutos da URPI: Atendimento; Recebimento de Requisições; Registro de entrada; Distribuição; Elaboração de laudo; Revisão e assinatura; Arquivamento; Registro de saída.

A partir da análise de processos pode ser evidenciado um fluxo interdependente, em que as atividades dependem uma das outras para obter resultados. A Instituição em análise é fundamental para solução e decisão de inquéritos policiais, sendo assim integrante de intensa pressão, o que exige excelência na prestação de serviços, com qualidade de atendimento e estrutura física adequada para entregar resultados.

Na abordagem da Modelagem e Otimização de Processos: BPM – Business Process Management, foi analisada na entrevista semiestruturada a falta de guia ou qualificações para a gestão organizacional dos servidores. Sendo evidenciado curso de capacitações técnicas para elaboração de exames. A gestão administrativa e organizacional dos departamentos é realizada pelos servidores lotados, como peritos e

médicos legistas, que percebem a carência de métodos para a gestão administrativa. Isso sendo evidenciada desde a recepção das solicitações de exames. Dessa forma fica evidenciada a importância da instituição em realizar manual ou guia para otimizar os processos.

Na entrevista constatou que necessita de mudança de cultura organizacional para implementação de mapeamento de processos. Em que foram evidenciadas inércia de comportamento e mentalidade, por partes dos gestores, na busca de soluções estratégicas e recursos para investimento de ferramentas de controle gerenciais. Essas que são realizadas por meio de planejamento e solicitações ao órgão competente do Estado. Sobre o sistema controle gerencial a unidade utiliza-se de diretrizes e procedimentos superiores para avaliações mensais e estatísticas de exames elaborados em períodos semestrais e anuais, realizadas conforme banco de dados existentes em que será gerado relatório dos objetivos atingidos na organização. Esclarecendo os laudos entregues e demonstrando coeficiente de serviço prestado.

Foi abordada na entrevista que a avaliação de desempenho mensal é atribuída de acordo com os dados coletados nos registros de entrada e saída, como quantos exames de cada área específica foram elaborados e quantos estão pendentes. Dessa forma o órgão avaliador analisa se há necessidade ou não de mudanças de controle da organização.

## 5.2 ANÁLISE DO BLUEPRINT.

Após a identificação dos processos da URPI fora utilizada como análise de procedimentos a metodologia do Blueprint *que* representa, de forma estrutural e descritiva, as etapas de um processo, dando forma e identificando as atividades desde a entrada a linha de retirada ou de retaguarda do serviço. (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2004).

Essa metodologia ajuda a compreender as interações do serviço com o cliente, que é influenciado desde a solicitação até a entrega do produto, que no estudo de caso é o Laudo pericial das unidades. O Blueprint ajuda a analisar pontos de melhoria e oportunidades de inovação. Além disso, ajuda a encontrar pontos falhos, gerando oportunidade de mudar e inovar estrategicamente e taticamente os procedimentos do mapeamento.

Para a montagem do blueprint foi utilizada o software da Microsoft Office Excel 2007, em que contém ferramentas básicas para a elaboração de figuras e linhas de direção que norteiam o entendimento do processo de mapeamento. Está organizado em:

1) Evidências físicas: é o que está visível aos clientes; 2) Ações dos clientes: são as atividades e interações que o cliente executa ao interagir com um serviço para atingir um objetivo específico; 3) Ações dos empregados (*Front office*): Ações que ocorrem diretamente na visão do cliente; 4) Ações internas (*Back Office*): ações não vistas pelo cliente mas necessárias para evitarem desordens na linha de frente; 5) Processos de apoio: Etapas internas e interações que apoiam os funcionários na prestação do serviço.

E as linhas que dividem as interações: 1) A linha de interação: descreve as interações diretas entre o cliente e a empresa; 2) linha de visualização: separa todas as atividades de serviço visíveis ao cliente daquelas que não são visíveis. Tudo na parte frontal (visível) aparece acima desta linha, enquanto tudo nos bastidores (não visível) aparece abaixo desta linha; 3) linha de interação interna: separa os funcionários que fazem contato com clientes daqueles que não fazem as interações com clientes/usuários diretamente.

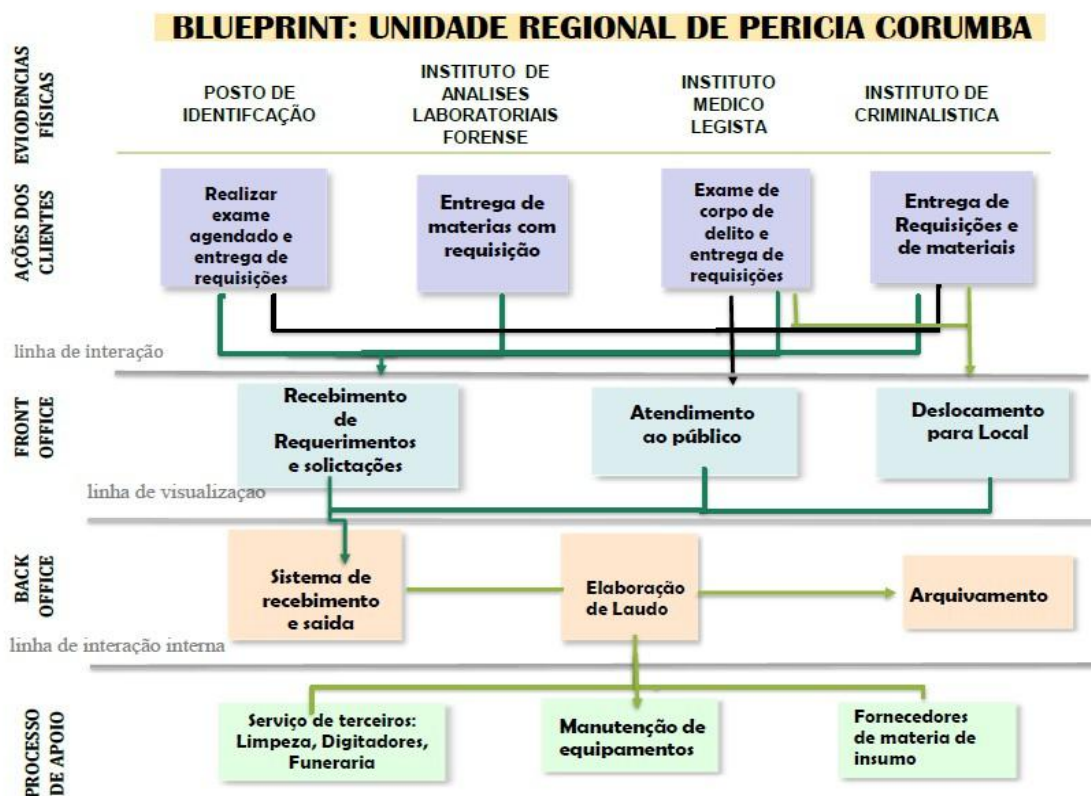


Figura 8: Blueprint da Unidade Regional de Perícia e Identificação – URPI

Fonte: Elaborado pela Autora.

Dessa forma, para ilustrar o primeiro contato com o processo acontece nas evidências físicas, em que o cliente visualiza os departamentos do URPI para atender

suas necessidades, onde cada um oferece o serviço especializado para as demandas periciais e de identificação.

Diante disso, a interação ou ações do cliente com o processo é a partir de sua solicitação de serviço, ou seja, sua requisição, em que constam todas as informações necessárias para dar início a execução do laudo pericial. É nessa fase que a engrenagem da unidade começa a funcionar, em que as ações dos servidores ou digitadores são as que estão na visão do requisitante, tirando dúvidas sobre os agendamentos, prazos, encaminhamentos e solicitações.

Para efetiva organização são feitas as ações internas ou bock office, que não necessitam da presença do requerente, como o lançamento dos dados no sistema eletrônico para a realização de exames e laudos, em que são distribuídas pelos peritos e operacionadas pelos agentes policiais. Os exames que precisam de deslocamento e de observação, como os exames necroscópicos e de confecção de identidade, são vinculados com os processos de apoio para a prestação de serviço.

### 5.3 ANÁLISE DOS PROCESSOS CRÍTICOS

Ao analisar os processos críticos da URPI, foi elaborado fluxograma geral que indicam os processos que abrangem as unidades. Esses processos são comuns entre os institutos da organização e abordando processos de serviços compatíveis.

Os processos críticos identificados através do fluxograma e que foram analisados mais a fundo são: Atendimento; Recebimento de Requisições; Registro de entrada; Distribuição; Elaboração de laudo; Arquivamento; e Registro de saída, sendo eles inter-relacionados nas unidades. Diante disso foram analisadas as partes críticas que abrangem esses procedimentos.

Sendo assim, foi analisado dentro do fluxograma geral os processos críticos, dando início ao atendimento da instituição e finalizando com o registro de saída em que será o término do serviço prestado ao cliente.

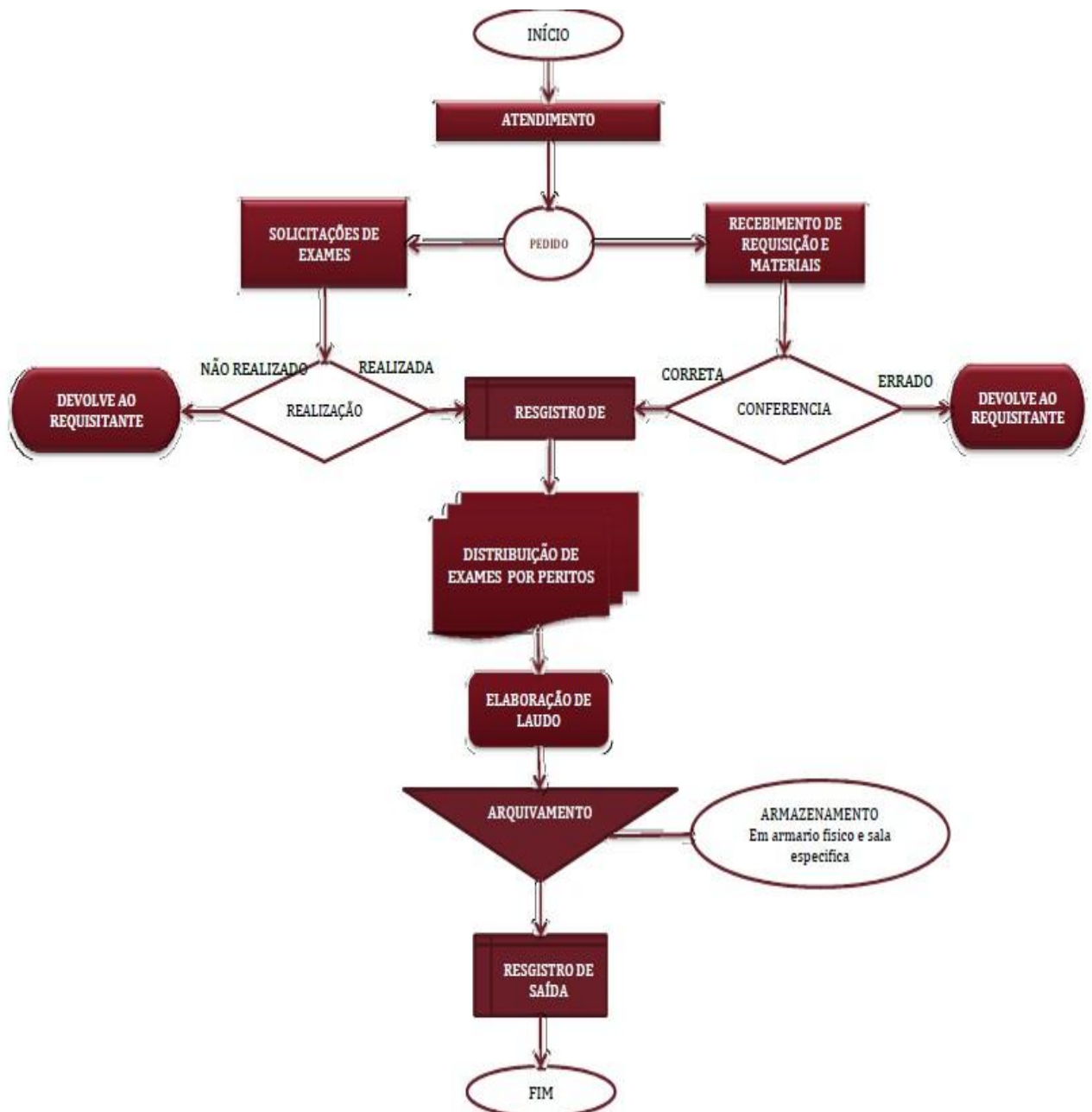


Figura 9: Fluxograma das atividades da Unidade Regional de Perícia e identificação  
 Fonte: Elaborado pela Autora.

Sendo assim, será abordada detalhadamente cada uma das atividades principais do fluxograma, assim, podendo conhecê-las para serem analisados os processos críticos na instituição.

## 1- ATENDIMENTO



Figura 10: Fluxograma do atendimento da URPI.

Fonte: Elaborado pela autora.

O atendimento abrange todas as unidades periciais para dar início ao processo pelo requisitante, seja ele instituições judiciais, policial ou mesmo o cidadão. Os institutos atendem de acordo com a especialização do serviço prestados atuando como: Instituto de Criminalística (IC): solicitações de exames periciais como narcotestes, balísticas, mecanográfico, locais de crime - furto, dano ou morte - documentoscópico, mídia, celulares, dentre outros; Instituto de Médico Legista (IML): exames de corpo de delito em crimes contra pessoas e em presos, assim como necroscópico e testes de DNA; Instituto de Análises laboratoriais forenses (IALF): exames de identificação de matérias sanguíneos e narcotéstes definitivos; e o Instituto de Identificação (II): exames de identificação pessoal, como digitais e expedições de documentos.

No atendimento acontece o primeiro contato com o cliente, sendo ele dirigido através de suas necessidades. Dessa maneira considera como um ponto crítico e fundamental para dar sequência a todos os procedimentos, em que começa a experiência do cliente com a qualidade do serviço prestado, assim identificando aonde pode ocorrer erros em que pode prejudicar a eficiência do serviço prestado. Como mau atendimento, falta de informações pelos recebedores em direcionar o público, cordialidade e falta de formalidade.

## 2. RECEBIMENTO DE REQUISIÇÕES E SOLICITAÇÕES



Figura 11: Fluxograma de recebimento de requisições e solicitações

Fonte: Elaborado pela autora.



Para efetuar o Recebimento de Requisições é necessária muita atenção e diligências com as informações contidas nele, uma vez recebidas erroneamente é tomada a ação de devolutiva em que acarreta diretrizes internas e comunicação com o órgão requisitante. As requisições são os documentos que abrangem as informações necessárias para elaboração do laudo nas unidades ou solicitações de elaboração de documentos de identidade oficial, assim como os exames em que consta todo histórico de ocorridos policiais. Portanto é atribuída a conferência de materiais de tudo que vem com as requisições e assim como análise dos exames e documentos de identificação para as atribuições necessárias.

Os documentos recebidos de forma equivocada por falta de atenção, de acordo com a entrevista, não podem ser apenas devolvidos. Passando assim pela diretora do núcleo para efetiva correção, baixa no sistema e devolução ao órgão requisitante. Sendo um fator crítico que pode ser evitado com maior prudência no serviço prestado.

### 3 REGISTRO DE ENTRADA

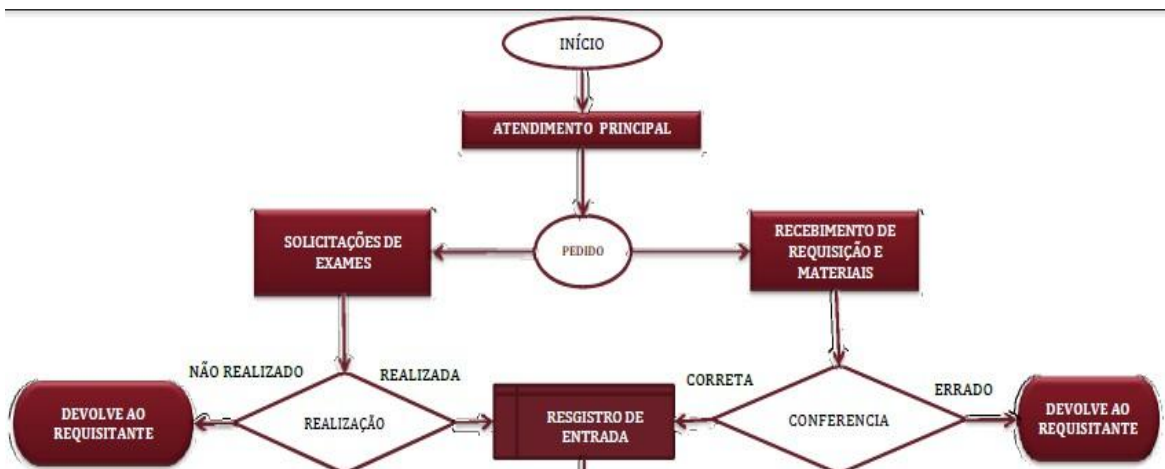


Figura 12: fluxograma de registro de entrada da URPI.  
Fonte: Elaborado pela autora.

No Registro de entrada as informações vão para o banco de dados em que será usada para eventuais buscas de requisições de acordo com as informações contidas nele. E assim como avaliações mensais. Existem dois tipos de banco de dados: o manual onde é registrada em caderno pelo receptor e o eletrônico que é um sistema elaborado pelo software da Microsoft Office Acesso onde contém todos os dados necessários para a localização de exames. Sendo esse um ponto crítico em que não há um armazenamento adequado e consistente, que pode ocorrer exclusão ou cor rompimento de arquivo.

De acordo com a entrevista esses dados são armazenados em HD externo assim como upado em drive de e-mail, contudo não há uma continua ou escala armazenagens nessas ferramentas. Necessitando assim de um sistema consistente com salvamento automático em drive ou em rede interna.

#### 4 DISTRIBUIÇÃO

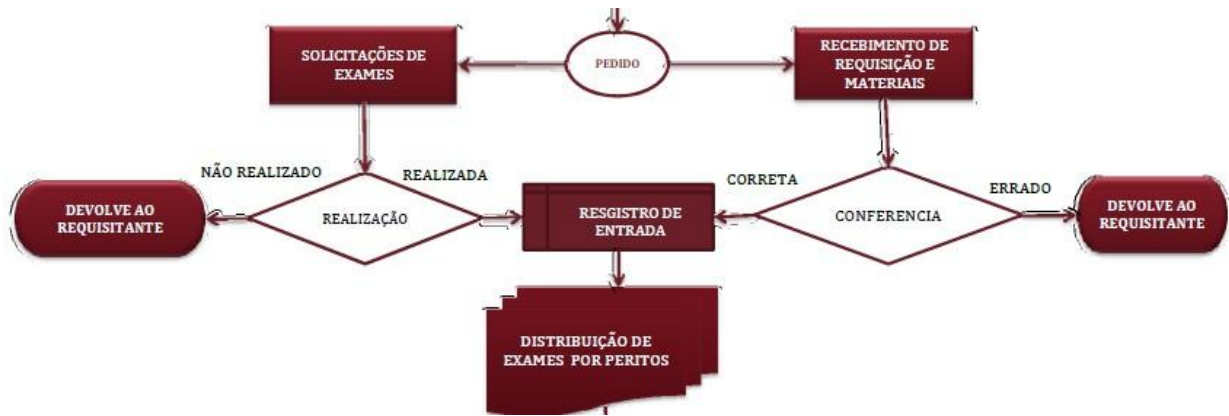


Figura 13: Fluxograma de Distribuição de exames da URPI

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Distribuição será indicado o perito relator que realizará o laudo do requisitante, ou seja, o produto do serviço prestado pela URPI. Nessa etapa é para ser distribuídos exames conforme área de atuação dos peritos, mas por falta de corpo de servidor é distribuído mais de um tipo de exame para os servidores que buscam especializações técnicas para a elaboração dos mesmos.

O ponto crítico é o acúmulo de exames por servidor ocasionando a demora para entrega de resultados, atrasando inquéritos policiais. Esse fator pode ser evitado com a ação do governo ou secretaria que gere a URPI, analisando as demandas de expediente e de servidores para o planejamento da gestão e evitar os atrasos em ocorrências judiciais e policiais, que afetam diretamente a população que vivencia esses fatos.

#### 5.ELABORAÇÃO DE LAUDO



Figura 14: Fluxograma de elaboração de laudo da URPI  
 Fonte: Elaborado pela autora.

O procedimento de elaboração de laudo é onde o perito relator descreve todas as informações necessárias para encontrar de forma pericial o resultado do exame. Nesse procedimento depende de variáveis que levam a busca de estudos específicos, por exemplo, um perito contábil recebe um exame de local de furto de energia que precisará de informações técnicas. Pois a demanda de exames necessitará de peritos para elaboração dos mesmos.

Diante disso existe uma dependência de tempo e disponibilidade para pesquisas profundas e técnicas para realizar o resultado esperado. Entrando no fator crítico no processo que pode ser evitado com ações governamentais. Como capacitações sazonais e distribuição de peritos e agentes por especialidades atribuídas.

## 7. ARQUIVAMENTO



Figura 15: Fluxograma de armazenamento da URPI  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Os arquivamentos são realizados de forma manual após a assinatura dos laudos, em duas vias, em que uma via é direcionada para o registro de entrada e outra para o arquivamento. Esses divididos por sequência numérica em pilhas de arquivos onde são armazenadas em armário dentro de cada unidade, com as descrições adequadas para a localização de laudos físicos.

Assim sendo também a sala de custódia onde é armazenados materiais apreendidos para realização dos laudos. Antes do armazenamento o laudo é passado pela máquina de *scanner* para digitalização em que são salvos em pasta específica.

Essa pasta de laudos digitalizados também não tem um sistema de armazenagem de dados adequados em que são sujeitas a exclusões. Dessa forma sendo um ponto crítico para ações de melhorias em cada setor. Podendo ser evitadas pelo mesmo ponto dos registros de entrada, por meios de sistemas eletrônicos constantes.

## 8. REGISTRO DE SAÍDA

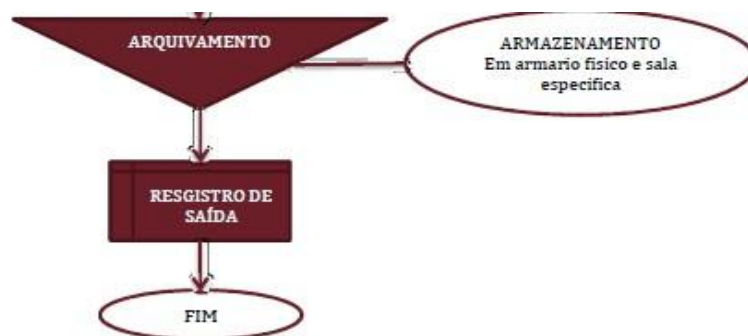


Figura 16: Fluxograma de registro de saídas na URPI.

Fonte Elaborado pela autora.

Os registros de saída são tratados da mesma forma que os registros de entrada, utilizando o caderno protocolo e o sistema eletrônico. Contudo a variável é que o protocolo é para recebimento em outras unidades, a maioria naquelas que são requisitantes, dessa forma há histórico de extravio ocasionando a perda de dados de entrega. Como a data de entrega de laudo, assim analisando o tempo para o mesmo e as pessoas que receberam para devidas cobranças de responsabilidades.

Esse procedimento tem como melhoria a implantação de meios eletrônicos, evitando o deslocamento de bancos de dados e informações pertinentes a sigilo. Assim como melhorias e qualificações de procedimentos, investindo no setor público de segurança, em que há importância por ser decisivas em inquéritos policiais e qualidade nos serviços prestados.

Diante disso puderam ser evidenciados na entrevista estruturada os gargalos desde o atendimento até a entrega de laudos, em que poderão ser analisadas também as possíveis melhorias. Sendo elas de maioria de gerenciamento de processos e qualificações contínuas por meio técnico:

Pontos Críticos Evidenciados	Possíveis melhorias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento inadequado.</li> <li>• Requisições recebidas com descrições Faltantes ou de forma incorretas.</li> <li>• Falta de manutenção de Registro de Entrada eletrônico – causando perda de dados.</li> <li>• Falta de servidor para perfeita Distribuição de exames conforme sua área de estudo.</li> <li>• Acumulo de exames periciais Resultando excedência de tempo de entrega.</li> <li>• Necessidade de sistema digital para Arquivamento resultando em acumulo de exames físicos para pouco espaço</li> <li>• Deslocamento de protocolo na entrega de laudos, resultando em extravio e perda de dados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitações em atendimento ao público.</li> <li>• Prudência no recebimento de solicitações e requisições.</li> <li>• Implantação de sistema consistente com salvamento automático em drive ou em rede interna.</li> <li>• Analise de demanda de servidores e elaboração de processos de contratação.</li> <li>• Ações governamentais. Como capacitações sazonais e distribuição de peritos e agentes por especialidades atribuídas.</li> <li>• Implantações de sistemas eletrônicos constantes.</li> <li>• Implantação de meios eletrônicos, evitando o deslocamento de bancos de dados.</li> </ul>

Quadro 1: Pontos críticos e possíveis melhorias  
Fonte: Elaborado pela autora.

Os processos críticos e de importância na URPI podem ser identificados conforme a análise do mapeamento, dessa forma demonstrando os pontos a serem trabalhados continuamente pelos departamentos. Essas de acordo com o desempenho e qualificações geridas pelos gestores.

#### 5.4 ANÁLISE DE CONCLUSÃO

Foram evidenciadas ações que contribuem para o aperfeiçoamento dos processos, como: capacitações dos servidores, implantação de sistema eletrônico, processos de contratação, fortalecimento de cultura organizacional, assim salientado no mapeamento de procedimentos. Essas medidas só poderão ser aplicadas através de posicionamento institucional, sendo eles de gestores ativos que administram as unidades e comprometimento com o serviço prestado ao público, observando a cultura

organizacional que a Secretaria de Segurança Pública tem como plano de trabalho anual para efetividade do serviço público.

Dessa forma, a qualificação e inovação, tanto do quadro de servidores como sistemas de apoio na prestação de serviços é um ponto fundamental, o que pode levar a redução da constante necessidade de treinamento e qualificação, tanto tecnológico quanto de gestão. Na área estratégica podem ser evidenciadas competências a serem desenvolvidas, ações de curto e longo prazo a serem elaboradas na finalidade da manutenção da instituição.

Com isso, exemplificam-se nos sistemas de gerenciamento, esses em curto prazo, investindo em um setor tecnológico dentro da URPI para corrigir e aplicar reparos aos procedimentos eletrônicos como os registros de entrada e saída, assim como no arquivamento.

Com os investimentos de inovações tecnológicas serão necessários treinamentos internos, como cursos de capacitações tecnológicos para gerir adequadamente esses meios facilitadores. E assim também, na gestão de pessoas e comportamento organizacional no setor público de segurança, pois necessita de uma atenção mais cautelosa em atender a comunidade que é afetada por ocorrências de violência e traumas, assim afetando os servidores que lidam diretamente com essas ocorrências.

Os fatores críticos podem ser suprimidos com ações estratégicas do órgão superior as unidades, tornando assim pontos contínuos de melhorias. Esses em jaz ações de longo prazo, em que o Estado atribui movimentações de processos seletivos para a contratação de servidores para que as atividades sejam melhores definidas e distribuídas, assim contribuindo para a qualidade do serviço prestado.

Podendo, também, organizar deslocamento de servidores das outras regiões para a unidade e a realização de treinamento específico com os peritos já existentes, com esse planejamento garante-se que sejam ofertados laudos com prazos adequados capazes de atender a demanda, e assim, evitam-se problemas posteriores.

Dessa forma, há necessidade de investimentos por parte da Secretaria de segurança pública e melhor desempenho do pessoal efetivo, adequando a cultura de auto mina, produtividade e continuas reciclagens de gestão.

## **6. CONCLUSÃO**

Neste estudo de caso, analisou-se a estruturação da gestão de processos da Unidade Regional de Perícia e Identificação, a qual presta serviços essenciais para

efetividade de procedimentos policiais e judiciais. Esse a partir do mapeamento de processos.

As análises como realizadas pelo presente estudo, oferecem oportunidades de melhorias para as organizações tanto privada como pública, em que permite avaliar os processos detalhadamente e propor uma contribuição das relações entre as atividades e seus encadeamentos, o que serve de referência para correções, contribuindo com seu aprimoramento.

Foram identificados os processos da URPI, sendo estes, alinhados conforme a sua sequência de procedimentos, que são interdependentes dentro das instituições da unidade. Foram priorizados os processos conforme seus pontos críticos descritos em entrevista com o gestor da unidade.

Os processos críticos priorizados foram: o atendimento; recebimento de requisições; registro de entrada; distribuição; elaboração de laudo; arquivamento; registro de saída, os quais foram mapeados com a utilização de Blueprint e fluxogramas.

Com a análise dos fluxogramas impostos, foi possível concluir que os processos críticos atribuídos têm uma importante inter-relação e seus mapeamentos mediram uma visão de como os procedimentos acontecem. Identificou-se que os processos precisam de ajustes e investimentos com sistemas eletrônicos e de pessoal, para agilizar a entrega do produto que são os laudos, alvo de reclamações. Nisso ocasionando atrasos em audiência ou fechamento de inquéritos, em que o maior prejudicado é a comunidade.

Os resultados alcançados se farão a partir do planejamento de qualificações internas e atribuição de sistemas ágeis, assim como aumento de efetivo, buscando qualidade nos serviços prestados.

Deste modo, tendo em vista os procedimentos analisados neste estudo de caso, pode-se concluir que a gestão de processos pode ser aplicada em instituições públicas, trazendo benefícios para organização. Dessa forma pesquisas futuras podem dar procedimento as análises abordadas, utilizando de ferramentas de mapeamento de processos que facilitem as abordagens de estudo.

Portanto, assim, limitações e variáveis no estudo, as instituições tende a ter exemplos típicos em que o trabalho pode contribuir para aperfeiçoamento em outros órgãos. Sendo assim os benefícios aqui sugeridos são a observação contínua de todo processo, o mapeamento e buscar informações de problemas enfrentados para só assim buscar meios para soluções.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK®) versão 2.0 – terceira liberação em português.** Chicago: ABPMP, 2009.
- BALDAM, Roque mar. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM –Business Process Management.** 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.
- BARBOSA, Lenhara. **Gestão de processos ou gestão por processos.** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/gestao-de-processos-ou-estao-por-processos/70967/>> Acesso em 22 de maio de 2020.
- BRAGA, B. R. **Modelagem da Arquitetura de Processos para a Gestão da Estrutura de Custos.** Congresso de Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público. Anais...p.1-15,2010. Brasília:ESAF.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 06 de maio 2020.
- CAMPOS, Eneida Rached. **Metodologia de gestão por processos.** Campinas: UNICAMP, 2003.
- CAPOTE, Gart. **Guia para formação de analistas em processos – BPM.** Volume I. 1ª Edição. Rio de Janeiro. 2011.
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública,** São Paulo, 2004.
- CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais da UnB: caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC / Alex Uilamar do Nascimento Cunha.– Brasília, 2012.**
- COORDENADORIA GERAL DE PERICIA IDENTIFICAÇÃO. **Serviço ao Cidadão.** Disponível em: <http://www.cgp.sejusp.ms.gov.br/servicos-2/servicos-ao-cidadao/> Acesso em: 19 jun. 2020.
- DAMÉLIO, R. **O básico de processo de mapeamento,** 2nd Edition, ISBN,CRC Press. 2011.
- DAMICO, Eduardo Cury. **A Utilização de Ferramentas de Gestão por Empresas Juniores Brasileiras.** – Brasília, 2017.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos.** São Paulo: Campus, 1994.
- DE MELO, A. E. N. S.. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** Itajubá: UNIFEI, 2011.
- DUARTE, M. G. R.. **Qualidade no atendimento: como aprender, como ensinar.** São Paulo: SENAC, 2004.



- FERREIRA, Elisabeth de Araújo. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA**. 2014.
- FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.
- SECRETARIA DE GESTÃO. **Guia D simplificação / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**. 2ª ed. – Brasília : MPOG/SEGES, 240 p. 1. Desburocratização Descrição. 2. Administração Pública –Brasil. 2006.
- GESPUBLICA . **Guia de Gestão de Processos de Governo**. 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.20100426.1767784009/apresentacao.pdf> . Acesso em 25 maio. 2020.
- HUNT, V. D. **Mapeamento de Processos: Como Reengenharia do Processo de Negócios**. 1996.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. de A.. **Técnicas de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- MALHOTRA, N.; ROCHA, I.; LAUDISIO, M.C. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.
- MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO/ Secretaria de Gestão - **Gestão de Processos no Departamento de Programas de Gestão** 2011. Disponível em: [http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/premios/premio\\_artigoscientificos/arquivos/mografias\\_premiadas/P\\_Mencao\\_Honrosa\\_Bruno\\_da\\_Rocha\\_Braga\\_023P.pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/premios/premio_artigoscientificos/arquivos/mografias_premiadas/P_Mencao_Honrosa_Bruno_da_Rocha_Braga_023P.pdf). Acesso 06 de jun 2020.
- MELO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2008.
- MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos UNB de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, P,27 2008.
- MELLO, M. H. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.
- MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na diretoria de administração de pessoal da universidade federal do rio grande do norte**. 2016. 111 f. Dissertação (Doutorado) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.
- MOREIRA, D. A. **Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico**. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, 2004.

- MOTTA, F. C. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, F. X. **Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN**. Pinhais, PR, 2011.
- OUCHI, W. G. **Uma Estrutura Conceitual Para O Design De Mecanismos De Controle Organizacional**. Management Science.1979.
- PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: / métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- ROSEMANN, M. **Modelagem De Processos: Parte A. Gerenciamento De Processos De Negócios**, v. 12, 2006.
- SANTOS, E. A.; LUNKES, R. J. **Sistemas de Controle Gerencial: oportunidades de pesquisa com base na literatura teórica e empírica**. 20 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Usp, São Paulo, 2018.
- SANTANA, L. da S.; BORGES, F. A. S.; BORGES, F. G. **Aplicação do service blueprint como ferramenta de análise e mapeamento de processos em serviços, um estudo de caso em uma concessionária de máquinas pesadas**. in XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 31., 2011, Belo Horizonte. Anais eletrônicos. Belo Horizonte, 2011.
- SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. P. D. **Controle gerencial por meio do benchmarking: o caso de uma organização de ciência e tecnologia da Marinha do Brasil**. Contabilidade Vista & Revista, v. 20, n. 2, p. 65-98, 2009.
- SILVA, J. S. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público: estudo de caso do escritório de processos da agência nacional de vigilância sanitária - anvisa**. 2014. 59 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Políticas Públicas, Gestão de Políticas Públicas, Universidade de Brasília, Brasília, 2014.
- VEGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2015.
- VERNADAT, F. B. **Modelagem e Integração Corporativa: Princípios e Aplicações**.: Chapman & Hall, 1996.
- Instituições de Ensino Superior**. Autoria: Luis Carlos Cambauva Beltrami, Sônia Maria da Silva Gomes, Dênio Menezes de Araujo 2013.
- YIN, Robert K. **ESTUDO DE CASO: Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Bookman, 2005.