



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS CAMPINA GRANDE
PRÓ-REITORIA EM ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA-PROEAD
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JULIO CESAR COSTA DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DA SECRETARIA DA JUNTA
MILITAR DE IGARACY-PB**

ITAPORANGA-PB

2023

JÚLIO CESAR COSTA DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DA SECRETARIA DA JUNTA
MILITAR DE IGARACY-PB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade a Distância, da Universidade Estadual da Paraíba como requisito para obtenção de Bacharelado em Administração Pública.

Orientador (a): Ms. Thayse Andrezza Oliveira Do Bu Araújo.

ITAPORANGA-PB

2023

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S586g Silva, Júlio Cesar Costa da.
Gestão de processos [manuscrito] : um estudo da secretaria da junta militar de Igaracy-PB / Julio Cesar Costa da Silva. - 2023.
33 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação EAD em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância, 2023.

"Orientação : Profa. Ma. Thayse Andrezza Oliveira do Bu Araújo, UEPB - Universidade Estadual da Paraíba."

1. Gestão de processos. 2. Emissão de documentos. 3. Instituição pública municipal. I. Título

21. ed. CDD 351

JÚLIO CESAR COSTA DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DA SECRETARIA DA
JUNTA MILITAR DE IGARACY-PB**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Administração Pública, modalidade a Distância, da Universidade Estadual da Paraíba como requisito para obtenção de Bacharelado em Administração Pública.

Aprovado em: 24/08/2023

BANCA EXAMINADORA

Thayse Andrezza Oliveira Do Bu Araújo

Ms. Thayse Andrezza Oliveira Do Bu Araújo
(Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Sibele Thaise Viana Guimarães

Dra. Sibele Thaise Viana Guimarães (Examinador 1)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Thais Marcilino da Silva

Thais Marcilino da Silva (Examinador 2)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

ITAPORANGA- PB

2023

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	05
2. DIALOGANDO COM O TEMA	08
2.1 A GESTÃO E O PROCESSO	08
2.2 A GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA ÀS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS A PARTIR DE CONVÊNIOS CRIADOS	11
2.3 A GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO	13
2.4 A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	17
3 . METODOLOGIA	18
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	18
3.2 BREVE DESCRIÇÃO DO <i>LÓCUS</i> DA PESQUISA	19
4 . RESULTADOS DA PESQUISA	20
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A JUNTA MILITAR DE IGARACY-PB	20
4.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA JUNTA MILITAR	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	28

GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DA SECRETARIA DA JUNTA MILITAR DE IGARACY-PB

JULIO CESAR COSTA DA SILVA

RESUMO

O objetivo do estudo foi descrever a gestão de processos em uma instituição pública municipal, mais especificamente, na Secretaria da Junta Militar no município de Igaracy-PB, a partir de informações sobre o processo estrutural e funcional da emissão de documentos (Registro de Geral de identificação, Reservista, Carteira de trabalho entre outros). Trata-se de uma pesquisa-ação e um estudo de caso, de caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, disponibilizada a partir de levantamento bibliográfico, documental e de experiência profissional que foi realizado no município de Igaracy-PB. Os resultados apontam que, apesar do número pequeno de funcionários, a Junta Militar de Igaracy-PB cumpre seu papel de promover a aquisição de documentos no citado município, de maneira a não ser mais necessário o deslocamento dos moradores para cidades circunvizinhas. Considerando que os documentos pessoais, como o Registro Civil (RG), são essenciais para se ter acesso a diversos serviços, sendo um instrumento de cidadania, percebe-se que, no contexto da Junta Militar-PB, os serviços prestados de retirada de documentos pessoais, tem gerado pontos positivos e benefícios a todos, inclusive, demonstrado pelo reconhecimento através de premiações.

Palavras-chave: Emissão de Documentos. Gestão de Processos. Instituição Pública.

ABSTRACT

The objective of the study was to describe the management of processes in a municipal public institution, more specifically, in the Secretariat of the Military Board in the municipality of Igaracy-PB, based on information about the structural and functional process of issuing documents (Registro de Geral de identification, Reservist, Work Card among others). This is an action-research and a case study, of a descriptive and exploratory nature, with a qualitative approach, made available from a bibliographical, documental and professional experience survey that was carried out in the municipality of Igaracy-PB. The results indicate that, despite the small number of employees, the Military Board of Igaracy-PB fulfills its role of promoting the acquisition of documents in the aforementioned municipality, so that it is no longer necessary for residents to move to neighboring cities. Considering that personal documents, such as the Civil Registry (RG), are essential to have access to various services, being an instrument of citizenship, it is clear that, in the context of the Military Board-PB, the services provided for the removal of documents personal, has generated positive points and benefits for everyone, even demonstrated by recognition through awards.

Keywords: Issuance of Documents. Processes management. Public Institution.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos é descrita por um conjunto de atividades interligadas que tem como interesse comum agregar valores específicos para um específico resultado, podendo estar associado ao cliente interno ou externo (SOUZA, 2014). Dessa forma, compreende-se que a gestão necessita da organização para geração dos seus processos e decisões organizacionais. O modelo de gestão organizacional tem sido aplicado, cada vez mais, em pequenas e médias empresas na atualidade. Isso se dá devido a sua facilidade de implantação, pois o investimento é necessário, menor e o número de processos críticos também tende a ser menor (DIAS, 2018).

Nesta direção, a gestão de processos aplicados ao setor público tem como principal finalidade o desenvolvimento de entidades públicas a partir do monitoramento, identificação e melhoria do fluxo laboral existente. O gerenciamento destas repartições públicas passa por modificações e otimização dos processos de entidade e órgãos públicos para que se tornem mais eficazes. O aperfeiçoamento desse processo de gerenciamento impacta diretamente na parte operacional e na estratégia de uma entidade ou órgão público (IPEA, 2011).

É sabido que as organizações públicas ainda apresentam estruturas com excessivos níveis hierárquicos e departamentos, que podem gerar lentidões nos processos administrativos, excesso de comunicação, além de contratação de serviços e aquisição de produtos não satisfatórios. Tal contexto, torna-se desafiador para aquisição dos recursos tecnológicos e habilidades gerenciais.

Portanto, a gestão por processos pode ser vista como uma ferramenta que subsidia e aperfeiçoa os serviços disponibilizados nas organizações públicas, como forma de facilitar o acesso a recursos físicos e da infraestrutura já solidificada pela iniciativa privada. A gestão de processo em instituição municipal, comumente, é realizada mediante convênios entre Estado e o Municípios, onde são direcionados a órgãos competentes para realizarem serviços gratuitos à população adscrito e conforme a demanda social existente (DIAS, 2018).

O maior desafio dos gestores é administrar os recursos disponíveis para manter o processo estrutural e funcional da emissão de documentos, visto que, a demanda e acessibilidade tem se expandido, tornando desafiador para o administrador público e

preocupante como em qualquer processo que existe logística de custos e recursos físicos e humanos a ser administrados (CARNEIRO; GIOSA; LEMOS, 2021).

A gestão de processos tem correspondido a uma ordem de serviços específicos de atividade laboral que tem se perpetuado ao longo do tempo e espaço, com início e fim, entradas e saídas que são claramente identificadas. Nas repartições públicas, a busca pela eficiência nos serviços tem se tornado uma realidade crescente em diferentes esferas da Administração Pública (SÁ et al., 2022).

Na gestão dos processos aplicada a Secretária de Identificação, o desempenho do profissional gestor, tem como principal atividade administrativa, a responsabilidade pelos conhecimentos e o uso dos recursos tecnológicos disponíveis na atualidade em favor da população atendida, como meio de gerenciamento e organização dos processos que viabilizam sua atuação no trabalho. A tecnologia é apontada como parte integrante desse processo de mapeamento, onde são utilizadas ferramentas que possibilitem ao gestor a sequência de entradas e saídas, em conformidade com os assuntos, recursos e atividades geradas durante a gestão organizacional e os processos licitatórios (DIAS, 2018).

A gestão dos processos organizacionais é de suma importância para estabelecer as relações dos recursos humanos e a sua orientação empresarial. Os aspectos organizacionais promovem a integração, flexibilidade, dinâmica e inovação, aspectos considerados fundamentais e relevantes para a organização das demandas e das instituições e órgãos públicos e privados. Dessa forma, a implantação do gerenciamento trouxe grandes mudanças culturais, sociais e organizacionais ao longo dos anos.

Nesse cenário, o presente estudo tem como intuito apresentar a gestão de processos no contexto do município de Igaracy-PB, em outras palavras, a pesquisa buscou responder a seguinte pergunta: Como ocorre a gestão de processos aplicada no contexto da emissão de documentos pessoais de primeira e segunda feita pela Secretaria de Identificação da Junta Militar no município de Igaracy-PB?

Portanto, o objetivo geral da pesquisa consiste em mapear os processos no setor de identificação, da Secretaria da Junta Militar no município de Igaracy-PB, a partir de informações sobre o processo estrutural e funcional da emissão de documentos.

Como hipótese da pesquisa, têm-se que a implantação da gestão de processos tem contribuído para uma prestação de serviço mais eficaz.

O trabalho é relevante, pois os serviços prestados pela Secretaria da Junta Militar no município de Igaracy-PB, têm como finalidade manter o direito à cidadania, a partir da emissão dos primeiros documentos e renovação desses. Os serviços de emissão de documentos são considerados essenciais nas organizações públicas, devido à otimização dos recursos físicos, materiais e humanos, evitando assim, o deslocamento de habitantes que necessitam de documentação para outros lugares e, posteriormente, mantendo ativa a sua cidadania e direito social.

Embora possa-se pensar que os serviços de emissão de documentos pessoais sejam abrangentes e contemplem a população como um todo, não sendo um tema mais necessário para discussão e análise; a pandemia do coronavírus, com a criação do auxílio emergencial, revelou a existência de um número expressivo de pessoas, que no Brasil, ainda não possuem nenhum documento pessoal. Conforme a Agência Brasil (2021), 3 milhões de brasileiros ainda não têm registro civil de nascimento, inclusive, em 2021, foi tema da redação do Enem, o que reativou a discussão sobre a invisibilidade de diversas pessoas.

Assim sendo, a discussão sobre a emissão e acesso aos documentos pessoais, não se configura importante apenas pelos benefícios sociais que dependem deles, mas também porque, os documentos pessoais se configuram como um instrumento de cidadania e até mesmo de garantia de vida.

Portanto, o trabalho em questão, justifica-se devido a relevância da temática frente a pouca discussão sobre os indivíduos que ainda não possuem documentos pessoais na atualidade, mesmo com a existência de serviços de emissão de documentos pessoais em municípios menores.

Desse modo, a realização deste estudo se justifica ainda pela necessidade de investigar a gestão de processos prestados no município de Igaracy-PB, a partir de informações disponibilizadas sobre o processo estrutural e funcional para emissão dos primeiros e segunda via de documentos.

Portanto, com o presente estudo, pretende-se contribuir para o entendimento do ramo científico e acadêmico e na população no geral, a partir das informações fornecidas. Sabe-se que a padronização e a adequação formalizada dos fluxos de processos são relevantes para as instituições públicas, facilitando não apenas a execução dos processos, mas o entendimento sobre o seu propósito e com sua realização eficiente

exerce influência no resultado a que se almeja alcançar e facilita o acesso aos meios disponíveis.

A estrutura do trabalho está organizada da seguinte forma: na primeira seção foi apresentada a introdução, onde faz-se a apresentação e contextualização da temática, problemática, objetivos e justificativa. Por sua vez, na segunda seção, estão dispostos o delineamento da fundamentação teórica. A terceira seção apresenta a metodologia. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa. Por fim, na quinta seção, são feitas as considerações finais.

2 DIALOGANDO COM O TEMA

A seção apresenta a revisão de literatura sobre o tema. Inicialmente, é feita uma discussão sobre a gestão por/de processo de modo geral (subseção 2.1). Por sua vez, a subseção 2.2 trata da gestão de processos no âmbito do setor público, mais especificamente, no contexto das instituições públicas a partir de convênios criados. O mapeamento de processos em instituições públicas é o tema da subseção 2.3. A última parte dessa seção (o subitem 2.4) discute acerca da gestão de pessoas no setor público.

2.1 A GESTÃO E O PROCESSO

O termo processo tem sido alvo de várias investigações de estudiosos, com a adoção de conceitos, por vezes, distintos. Contudo, de modo geral, pode-se entender processo como um fluxo onde existem: “entradas (inputs), saídas (outputs) e à agregação de valor a essa saída, que pode ser um produto ou um serviço”, conforme explica Silva (2014, p.21). Assim sendo, todos os produtos ou serviços oferecidos por uma organização são resultados de um processo, mesmo que não tenha sido formalmente definido e refletido sobre por parte de seus colaboradores.

A gestão de processos surge como uma alternativa que possibilita aos gestores a visualização organizacional, que sirva de base para a melhoria contínua, a partir da eliminação de etapas, erros e redução dos custos, gerados pela má administração. Todo ramo empresarial necessita de processos ativos e gestores capacitados, permitindo as

empresas a reestruturação dos processos quando há a necessidade de melhorias (HORBE et al., 2015).

Dias e Iwamoto (2019) explicam que a temática sobre a gestão de processos, tem se efetivado no âmbito do setor público, a partir da criação de programas de prêmios de qualidade. Em 1990, no Brasil o conceito de qualidade total ganhou conceito e fundamentou-se nos critérios do Prêmio Fundação Nacional da Qualidade. Sendo que o último relato deste Programa, suas ações estavam voltadas para a modernização do Estado, com ênfase na análise das práticas gerenciais das empresas participantes para melhor gerenciamento e preceitos da gestão de qualidade.

Nesta direção, a ideia de processo relacionado à gestão não é algo novo na administração de empresas, todavia, não é possível fazer gestão sem processos. Nas empresas, as organizações têm utilizado diversas técnicas e ferramentas a favor do atendimento à clientela, melhorando, principalmente, a qualidade dos serviços prestados, a partir do uso de recursos tecnológicos (SÁ et al., 2022).

No âmbito do setor privado, a gestão de processos já existe há bem mais tempo. Desde 1930 com a Revolução gerencialista, as transformações na ação de governar as estruturas estatais e o processo de governo, trouxe uma relação benéfica entre o Estado e a sociedade civil. No início dos anos de 1970, ocorreu uma tentativa de estímulo à modernização a criação da Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (Semor), encarregada de implantar técnicas de gestão, tais como a administração de recursos humanos e a modernização funcional e estrutural (CARMO et al., 2018).

Iritani et al. (2015) refere que a gestão por processos de negócios tem sido caracterizada por uma abordagem que vise identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e aperfeiçoar os processos relacionados a negócios, buscando o alcance dos resultados desejados. Em relação aos benefícios desse processo incluem aumento nas melhorias e transformações de mercado, aumento da satisfação da clientela, melhor qualidade de produtos, redução de custos e maior compreensão.

Lourega, Heineck e Santos (2018) explanam que:

O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Além disso, muitos dos processos nas empresas são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das

pessoas da organização (LOUREGA; HEINECK; SANTOS, 2018, p.2).

Para Paim et al. (2009), o funcionamento de uma empresa depende das seguintes etapas:

Os funcionários deixam de trabalhar em áreas funcionais e passam a trabalhar no processo; os objetivos da organização é promover melhorias no processo com foco no cliente; há uma integração interna entre as atividades que compõe os processos, as melhorias valorizadas pela organização são as relacionadas ao processo; a informação segue diretamente ao setor onde é necessário sem filtro de hierarquia (PAIM et al., 2009, p.23).

Para o pleno funcionamento, conforme as etapas determinadas, é necessário que seja pensada uma forma de gestão bem estabelecida que oriente a organização quanto ao seu processo e as características a serem trabalhadas no cotidiano laboral. Assim, os processos de gestão existem para agregar valores à clientela ou as partes integrantes desse processo (MELO, 2019).

Entretanto, a literatura apresenta duas abordagens acerca da relação entre gestão e processo, a saber: a gestão de processos e a gestão por processos. Ambas são respostas para as organizações enfrentarem a competição global crescente da contemporaneidade, de forma, a apresentarem instrumentos que visam aprimorar o desempenho das empresas/órgãos públicos a partir de uma estruturação de suas operações de maneira integrada e sistêmica (SILVA, 2014).

Embora, ambas visam a eficiência e a eficácia de seus processos de trabalho, enquanto a "gestão por processos" se refere à uma abordagem mais ampla que está atrelada à análise e ao redesenho de processos para alinhar com os objetivos estratégicos da organização; a "gestão de processos" se concentra na operação e no controle dos processos em si, ou seja, mais voltada à execução.

O foco da a gestão por processos é aprimorar a percepção do cliente sobre o valor oferecido, aumentar a competitividade no mercado a partir do aumento nos padrões de qualidade e simplificação dos processos internos. Em outras palavras, a gestão de processos se refere à implementação de técnicas e ferramentas para monitorar e otimizar a execução dos processos existentes, visando a minimização de falhas.

Conforme Silva (2014) destaca, enquanto a gestão de processos concentra-se em assegurar que tudo funcione de acordo com o planejado; a gestão por processos envolve a interface entre diversas áreas e processos, com o fim de garantir a satisfação do cliente. Dessa forma, a tendência recente é a transição das organizações da gestão de processos para a gestão por processos.

Assim sendo, no contexto do setor público, ambas as abordagens são instrumentos para organizações públicas que buscam aumentar sua eficiência de seus serviços aos cidadãos e na adaptação às mudanças regulatórias. Desse modo, entender a distinção entre as duas abordagens é preciso para que as organizações públicas possam escolher a abordagem mais adequada às suas necessidades e metas específicas.

2.2 A GESTÃO DE PROCESSOS APLICADA ÀS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS A PARTIR DE CONVÊNIOS CRIADOS

A gestão de processo nas instituições públicas pode ocorrer a partir de acordos e convênios criados com outras instituições não públicas. Esse tipo de método vem sendo aplicado por várias instituições públicas e privadas como forma de favorecer os processos e atendimentos que são realizados a população, permitindo acesso rápido e flexível a serviços de difícil acesso (CARVALHO; SOUSA, 2017).

Oliveira (2008) conceitua de forma satisfatória convênios, afirmando:

[Convênio] O acordo administrativo firmado, de um lado, por órgãos e entidades da Administração Pública e, de outro, por órgãos ou entidades privadas, as quais, atuando de modo associativo e compartilhado, visam a satisfação de necessidades de interesse público, afastada, em todos os casos, a intenção de auferir lucro (OLIVEIRA, 2008, p.449).

Sobre esta natureza contratual dos convênios, Magalhães (2012):

O convênio será sempre um negócio bilateral (plurilateral), razão pela qual é definido como uma espécie de contrato. O convênio é uma manifestação contratual. Por isso, os princípios basilares contidos na legislação sobre contratações administrativas deverão ser obrigatoriamente observados mesmo quando o vínculo jurídico se estabelecer entre órgãos (MAGALHÃES, 2012, p.195).

Na firmação de acordos e convênios é importante que os interessados possuam interesses em comuns, entretanto, o convenio não é considerado um contrato, mas uma prestação de serviço que visa benefícios, podendo ser renovado ou não entre ambas as partes. Em um contrato, pode haver mais de um signatário. Dessa forma, utiliza-se de convênios para viabilizar a cooperação e firmação de serviços para que o Estado disponha de recursos financeiros e executar políticas públicas, por meio da gestão associadas de serviços públicos (CASTRO, 2020).

Nas instituições públicas, os acordos e convênios gerados tem a finalidade de agilizar, manter a eficiência e praticidade na qualidade dos serviços prestados a sociedade como um todo, a estimular um modelo gerencial. Os principais aspectos abordados têm como referências a administração profissional, autônoma e organizacional das carreiras, descentralização dos serviços, maior competitividade entre as unidades administrativas, contenção no uso de recursos, indicadores de desempenho, aumento no controle dos resultados, redução dos custos entre outros (BORGES, 2014).

Faria (2014) argumenta que:

As instituições públicas municipais são pilares fundamentais para prover e promover o desenvolvimento social e econômico à sociedade. Na prática, mesmo observando alguns avanços na implantação de novas metodologias e tecnologias de gestão na administração pública, nota-se uma institucionalidade precária e deficiente com dificuldades em transformar e entregar produtos e serviços que consiga atender os anseios da sociedade (FARIA, 2014, p.10).

Nesta concepção, a realização de convênios e acordos gerados dá-se por diferentes fatos, dentre os quais destaca-se, a ausência de planejamento estratégico adequado, dificuldade para formação de equipes prestadoras de serviços qualificadas, burocracia estatal, déficit orçamentário apresentado por gastos públicos excessivos, tornando os investimentos em recursos cada vez mais escassos, bem como a população brasileira é caracterizada de forma heterogênea, em um ambiente repleto de diversidades, demandando necessidades com alto grau de exigências cada vez mais complexo (SANABIO; SANTOS; DAVID, 2013).

Nas instituições públicas, o modelo de gestão é compreendido a partir de alterações que necessitam ser aprimoradas, tanto no que urge à aplicação de meios inovadores, quanto às práticas de gerenciamento de projetos ou outras aplicações

relacionadas ao mesmo. Na contratação de profissionais ocorre o interesse na seleção por aqueles comprometidos e especializados nas respectivas áreas, as quais serão designados, colaborando com o profissionalismo da gestão pública e, consecutivamente para a reorganização da instituição (FARIA, 2014).

2.3 A GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

Uma das ações em prol de ampliar a gestão de processos na Administração Pública, no contexto Federal foi a implantação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública.

Moreira e Costa (2017) explanam que, em 2005, surgiu o Gespública, coordenado pelo MPOG, um tipo de entidade política pública, provido por um modelo de gestão específica, que tinha como finalidade a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Conforme Brasil (2009, p.09 apud VELOSO, 2019, 11), em linhas gerais, o objetivo do Gespública era: “contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País mediante melhoria contínua da gestão.”

Portanto, a Gespública foi uma iniciativa governamental brasileira voltada para a melhoria da gestão pública e a promoção da excelência no serviço público, uma vez que, desempenha um papel importante na gestão de processos das organizações públicas, ao buscar a melhoria contínua, promovendo a avaliação, o envolvimento dos servidores e o alinhamento estratégico dos processos.

Embora, o Gespública representou um grande passo na disseminação do conhecimento sobre a elaboração de diagnósticos de gestão, conforme Veloso (2019), a contribuição se limitou a esse aspecto, ou seja, não conseguiu fornecer às organizações os instrumentos operacionais necessários para implementar efetivamente as mudanças destinadas a melhorar a eficiência e a eficácia da gestão, como se propunha.

Isso aconteceu porque as ferramentas oferecidas pelo Gespública eram predominantemente teóricas, embora essa abordagem tenha sido uma contribuição importante pois ofereceu informações aos tomadores de decisão para orientar decisões

futuras. Entretanto, apenas a avaliação não foi capaz de gerar resultados na melhoria da qualidade dos produtos ou serviços dos órgãos envolvidos.

Nesse contexto, a gestão de processos ainda é um tema que merece atenção nos diversos órgãos públicos que buscam otimização de resultados. Nesse sentido, Dixon (2012) ressalta que a gestão por processos é considerada uma das principais essências nas organizações públicas que devem se adaptar às frequentes transformações impostas por leis, legislações, normas etc.; permitindo uma alta agilidade e eficiência na prestação de serviços ao cidadão.

A gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que devem nortear as ações, na busca da satisfação populacional como um todo. Observe o Quadro 1, que apresenta as características do mapeamento.

Quadro 1- Princípios que norteiam as ações

Satisfação dos clientes	Necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
Gerência participativa	Conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e o melhor desempenho do processo seja alcançado.
Desenvolvimento humano	Para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. De oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.
Metodologia padronizada	Para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
Melhoria contínua	O comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.

Informação e comunicação	É de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
Busca pela excelência	Para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

Fonte: Pacheco e Rissi (2014, p.3).

Portanto, esses princípios fornecem um roteiro importante para as organizações que desejam adotar uma abordagem de gestão de processos eficaz.

O mapeamento de processos é uma metodologia útil para a realização de Gestão por Processos, tanto para instituições privadas quanto públicas, pois possibilita visualizar os fluxos de trabalho, bem como, implementar, monitorar e controlar os processos, como explica Silva (2014).

Dessa forma, conforme o autor supracitado, o objetivo final do mapeamento de processos é identificar os pontos fortes e fracos, aprimorar o entendimento dos processos, de modo a agilizar as informações e reduzir falhas entre os processos para impulsionar o desempenho organizacional.

A modelagem de processos é uma abordagem fundamental no Business Process Management (BPM), que contempla as etapas descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Etapas do mapeamento de processos

Etapas	Caracterização
Etapa 1: "As Is" ou "estado atual".	Descobrir e documentar os processos existentes na organização, com uso de representações, de forma a identificar como os processos são executados na realidade. Desse modo, é feita a análise de problemas e oportunidades.
Etapa 2: criação do "To Be" ou "estado desejado" dos processos	Define como os processos devem ser no futuro, com base nas melhorias identificadas na etapa anterior. Desse modo, é feito o redesenho dos processos, para alcançar a alcançar maior eficiência, eficácia e

	alinhamento com os objetivos organizacionais.
Etapa 3: a divulgação dos resultados da modelagem.	É essencial comunicar as descobertas e recomendações para todas as partes interessadas, pois isso ajuda no entendimento e o comprometimento com as mudanças planejadas.
Etapa 4: implementação do modelo.	execução das mudanças nos processos, bem como o monitoramento e o controle

Fonte: Elaboração própria a partir de Silva (2014) e Daehn e Bianchi (2020).

Conforme Ventura e Suquizaqui (2020) e Daehn e Bianchi (2020), dentre as ferramentas usadas para a etapa 1, tem o método 5W2H. Ela é considerada como prática e versátil para elaboração de planos de ação de vários segmentos. Basicamente, ela auxilia no atingimento dos objetivos a partir da resposta a sete perguntas-chave em inglês:

- "What" (o que será feito?),
- "Why" (por que será feito?),
- "Where" (onde será feito?),
- "When" (quando será feito?),
- "Who" (por quem será feito?),
- "How" (como será feito?) e
- "How Much" (quanto vai custar?).

Assim sendo, o 5W2H define ações, prazos, responsáveis, recursos financeiros e acompanha resultados, oferecendo uma visão clara e fácil de entender do plano operacional.

Nesse cenário, considerando que toda organização, seja pública ou privada, é formada por capital humano, físico, dentre outros, que se combinam para atingir uma meta, de forma a gerar, no final, um determinado produto ou serviço, quando se fala em analisar ou até implementar novos processos, esse tema perpassa pela gestão de pessoas.

Em outras palavras, no caso da análise em questão, que envolve um setor de emissão de documentos, existe a necessidade de uma eficiente gestão de pessoas no setor. Por isso, na próxima seção, se discute, brevemente, a gestão de pessoas.

2.4 A GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

A gestão de pessoas é considerada elemento essencial no processo da Administração Pública, devendo ser estruturado e delineado por um quadro abrangente, onde ocorra o entendimento holístico da sua capacidade organizacional, não apenas a execução de tarefas a ser cumprida a médio prazo. Isso requer uma perspectiva ampla da organização e a identificação das principais áreas de capacidade que são relevantes para o sucesso ou insucesso da gestão por processos (SÁ et al., 2022).

Nas repartições públicas e privadas, a gestão de pessoas precisa de administradores competentes e qualificados a cumprir as necessidades de demandas assistenciais. Na gestão de pessoal, o ser administrador precisa compreender como ministrar de forma harmônica e sistêmica a capacidade provedora de cada departamento, sendo que os serviços colaboram para a qualidade e premiam as necessidades de comunicação entre o pessoal e sua clientela (CAVALCANTE, 2009).

Para Sá et al. (2022) a mudança de pessoal nas organizações públicas são provedores de um fator crítico comum a que se relaciona com fortes raízes burocráticas de um apego as normas e regulamentos, sendo que a estrutura funcional, a hierarquia rígida, capacidade especializada e engessamento, são consideradas características que dificultam a implantação de *Business Process Management* (BPM) no setor público.

Com o aumento da demanda social por serviços públicos, o administrador precisa gerir seus consociados, mantendo a ordem econômica e social, durante esse processo. O processo logístico necessita ser introduzido e incrementado nos serviços, visando minimizar os custos de estocagem desnecessárias e aproveitar os recursos da melhor forma possível (IPEA, 2015).

De acordo com Rosemann e Brocke (2010), no alinhamento estratégico deve existir uma ligação correspondente entre as prioridades organizacionais e os processos, isto é, a gestão por processos deve estar alinhada à estratégia de governança. Deve existir uma responsabilidade correspondente a transparência em termos de função de seu pessoal, funções e níveis organizacionais. Nos dias atuais, a gestão administrativa trabalha com a demanda tecnológica e de modernização dos serviços públicos.

Para Melo (2019) a *Business Process Management* (BPM) no setor público é definida do seguinte ponto de vista:

O BPM caracteriza-se por ser uma prática de gestão que requer: o entendimento e o envolvimento da alta administração, a definição clara de papéis, metodologias apropriadas, sistema de informações de processos, colaboradores capacitados, estrutura organizacional orientada a processos, e uma cultura receptiva. O processo de negócio é um meio de integração dos serviços organizacionais e o gerenciador ocorre quando esses ativos trabalham sincronizados, assegurando-lhes eficiência (MELO, 2019, p.15).

Cogitando tais informações, a prática de gestão administrativa necessita de espaços composto por estruturas organizacionais, colaboradores e gestor, que visem a sincronização de todos os processos que são realizados em uma empresa. A ordem laboral deve obedecer ao tempo e o espaço, tendo como base um início e fim, bem como os inputs e outputs visivelmente apresentados, a fim de colaborarem com bons resultados para um cliente ou mercado em particular, em relação aos serviços prestados (DIAS, 2018).

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso, de caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa, fundamentado em levantamento bibliográfico, documental e de experiência profissional. Sendo conduzido no município de Igaracy, Paraíba. Desse modo, a presente seção está dividida em: caracterização da pesquisa (3.1) e breve descrição do lócus da pesquisa (3.2).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza científica de caso é caracterizada como uma estratégia metodológica de fazer pesquisa social empírica, com o intuito de investigar-se um fenômeno atual dentro de um contexto de vida real, onde o fenômeno e o contexto não são claramente definidos e na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2005).

Por sua vez, a pesquisa é classificada como "descritiva" porque o seu objetivo geral é descrever e analisar a gestão de processos em um contexto específico: o setor de identificação da Secretaria da Junta Militar em Igaracy-PB. Ademais, é considerado "exploratório" porque busca identificar aspectos-chave e possíveis oportunidades de

melhoria. Assim sendo, foram explorados e descritos sobre os processos de gestão e funcionamento estrutural e funcional para emissão de documentos.

No que se refere à abordagem qualitativa, destaca-se que ela é marcada pela flexibilidade e pela capacidade de lidar com a complexidade da realidade, adaptando-se de maneira adequada a cada contexto específico (LAKATOS; MARCONI, 2011).

Para tal, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de processos e de pessoas no cenário do setor público. Além disso, foi realizada uma pesquisa documental, com a análise de documentos relevantes, como regulamentos e relatórios administrativos da Junta Militar. Por fim, o estudo também envolve uma pesquisa-ação, já que se valeu de experiência profissional. A pesquisa-ação é uma abordagem em que o autor, que também é membro do órgão em questão, desempenha um papel ativo no processo de pesquisa, o que torna a pesquisa mais prática e relevante para a realidade local.

Para iniciar a pesquisa primeiramente será apresentada a história e as principais características da empresa estudada, para posteriormente aplicar a proposta deste estudo.

3.2 BREVE DESCRIÇÃO DO LÓCUS DA PESQUISA

O *locus* da pesquisa é a Junta Militar de Igaracy-PB, que é responsável pela emissão de documentos (primeiras e segundas vias), através de um convênio entre o governo federal e o municipal desde 2017.

Contudo, cabe contextualizar que, o primeiro relato registrado sobre a necessidade da aquisição de um serviço de emissão de documentos que suprisse as necessidades da população local remonta a década de 1960. Mais especificadamente, em 26 de junho de 1967, em um pequeno galpão, se iniciou o serviço, mas de forma precária, sem a devida estrutura, o que, levou a melhorias em estruturas física e humanas no decorrer dos anos IBGE (2023).

Contudo, o serviço foi descontinuado por fatores políticos, de forma que, apenas em 07 de junho de 2017, após um período de paralisação de 47 anos, os serviços de emissão de documentos retornaram no município, agora, no âmbito da Junta Militar.

A cidade de Igaracy, fica localizada na região metropolitana do Vale do Piancó. O nome vem do Tupi: Canoa Grande (referindo-se ao córrego Igaracy). Ao longo dos anos, a grafia foi alterada para ygara asu, igarassy e finalmente para Igaracy (IBGE, 2023).

A colonização do município teve início em 1902, com a implantação da fazenda que lhe deu o nome de propriedade de João Brasileiro. Por volta de 1914, foi iniciada uma feira aos domingos com grande movimento na região; e, em 2 de dezembro de 1961, foi desmembrado de Piancó o então distrito de Boqueirão dos Cochos, que passa a ser município. Pelo decreto-lei estadual nº 5333, de 7 de janeiro de 1992, o município de Boqueirão dos Cochos, passou a denominar-se Igaracy (IBGE, 2023).

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Nessa seção, são apresentados os resultados e discussões, trazendo informações condizentes com o objeto em investigação. Inicialmente, é feita uma contextualização sobre a Junta Militar de Igaracy-PB (4.1); na sequência, é feita uma explanação sobre o mapeamento de processos na Junta Militar (4.2).

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A JUNTA MILITAR DE IGARACY-PB

A Administração Pública Brasileira passou por inúmeras transformações em sua gestão, ao longo dos anos. Logo após a Constituição Federal de 1988, sendo dividida em estruturas organizacionais e de modelos de gestão entre os quais estão: o patrimonialista, burocrático e gerencial, este também é denominado por muitos autores de “nova administração pública”, sendo que cada uma refere-se a determinado contexto histórico, econômico e político (REIS, 2016).

No contexto da Junta Militar de Igaracy-PB, antes da sua implantação, o serviço de emissão de documentação, era disponibilizado em outras cidades para emissão de seus documentos, ou seja, a população teria que buscar ajuda em outras cidades para terem acesso aos seus direitos de cidadania, mas especificamente, seus documentos. Além disso, havia um mutirão de filas, a quantidade de vagas não era suficiente, havia dificuldade de informações, o contato com os funcionários era restrito, dificultando

ainda mais o acesso a órgãos emissores. Quando não ocorria o caso de a população retornar para seus lugares de origem sem ter solução definida, ou até mesmo entre idas e voltas para solucionar o problema.

No entanto, com a alta demanda de procura pelos serviços, surgiu a necessidade da criação de um órgão local para solucionar esse problema e, por volta de 2017, foi reaberto o serviço de emissão de documentos em Igaracy, que se mantém ativo até os dias atuais, resolvendo problemas e emitindo documentos dos cidadãos iguaraciense que procuram o setor. Ressalta-se que o serviço é prestado para todos os cidadãos que necessitam, inclusive a pessoas de outras cidades circunvizinhas.

No entanto, o trabalho na Junta Militar teve início em junho de 2017, na sala dentro dos setores da prefeitura, ou seja, uma sala designada só para prestação de atendimento e emissão de documentos. Apesar de ser um Órgão do Governo Federal, o mesmo, é mantido com verbas municipais, utilizando recursos próprios enviados para investimento no próprio município. Todos os gastos são gerados mediante a verba municipal, em parceria com o Estado e Governo Federal, designada para pagamento de funcionários, reforma da sala, mobiliários, material para ser utilizado na impressão de documentos, entre outros. Em suma, o serviço prestado pela Junta Militar é realizado de forma bipartite, tendo como responsabilidade pelo funcionamento o próprio município e o Estado, além da parcela de participação da instância Federal.

Atualmente nesse setor, trabalham dois funcionários, no entanto, apenas um profissional é habilitado para emissão de documentos designado pelo Município na figura de Secretário em cargo Comissionado, e o outro para suporte e auxílio na demanda, sendo esse funcionário, cedido pelo Estado da Paraíba. A partir daí, são entregues CTPS (carteira de trabalho), RG, CDIS (Certificado de Dispensa de Incorporação).

4.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS NA JUNTA MILITAR

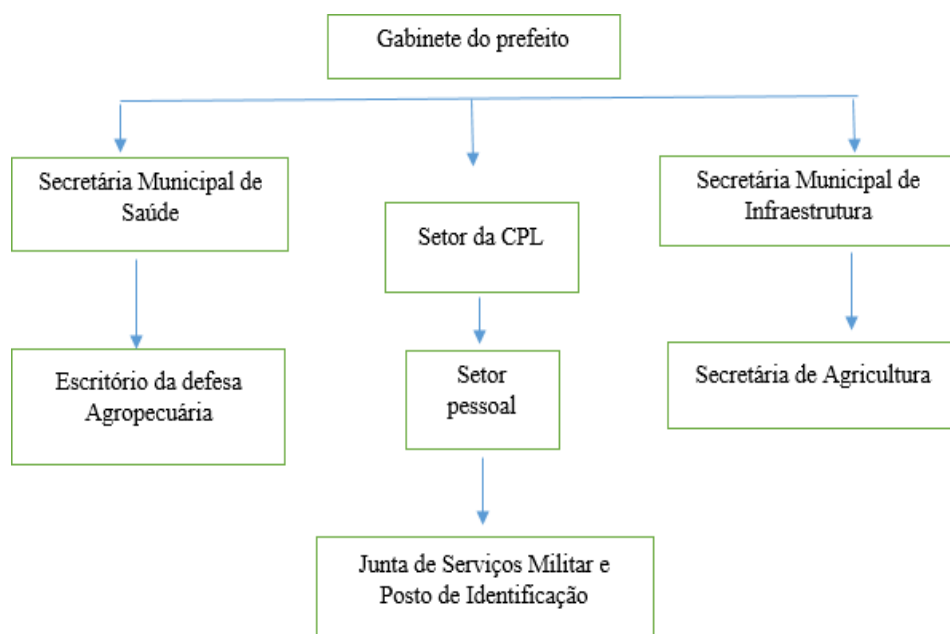
A estruturação dos serviços de emissão de documentos promovidos pela Junta Militar é localizada dentro da sede da Prefeitura, onde se encontram, também outras Secretarias, conforme pode ser visualizado na Figura 1.

Segundo Ávila (2015), organograma tradicional, é um tipo de fluxo de serviço organizacional conservador, baseado em um modelo simplificado, que tem como destaque a hierarquia de cima para baixo nas organizações públicas de alguns lugares, tendo como objetivo diferenciar os níveis e evidenciado o topo, as figuras são representadas em retângulos e sua comunicação por meio de linhas.

Nesse sentido, percebe-se que a Junta Militar está subordinada ao Setor de pessoal.

A partir da observação da Figura 1, cabe destacar que, apesar dessas Secretarias, permanecerem localizados dentro de um único prédio, suas funções e organizações são realizadas de maneira individual, autônoma e própria, isto é, sem haver interferência nos serviços realizados e prestados à população.

Figura 1- Modelo de organograma tradicional



Fonte: Elaboração Própria (2023).

A grande parte dos modelos de gestão dos processos sugere a compreensão e entendimento dos processos de trabalho, além do mapeamento do seu

funcionamento para identificar os possíveis resultados alcançados, bem como apresentar o desequilíbrio e propor mudanças no planejamento organizativo. O mapeamento de processo é uma importante etapa da gestão dos processos, pois, é a partir dela que são geradas operação e representação gráfica das atividades, realçando a interação de existência entre atividades e responsabilidades dos diferentes níveis organizacionais (RAMOS et al., 2019).

As ações de gestão de processos para emissão de documentos ocorrem da seguinte forma: os sujeitos adentram os serviços de atendimento ao cidadão ou Órgão de Segurança Pública (SSP) do seu estado, para realizar a solicitação de documentos ou segunda via dos mesmos, no caso, a representação é feita na Junta Militar. As informações são repassadas e quais documentos precisam para que seja dada entrada no processo de emissão de cada um dos serviços.

No caso da emissão ou atualização cadastral de RG, são solicitados:

- O registro de Nascimento ou de Certidão de Casamento (em caso de casado);
- RG anterior (quando já tiver); e,
- CPF.

As informações são lançadas em um programa ligado ao Sistema da Polícia Científica Civil da Paraíba e a Receita Federal, sendo cadastradas todas as informações, e logo após, é gerada um protocolo com data e horário do atendimento, bem como fica agendado a possível data de recebimento, que pode ocorrer em uma média de 30 a 40 dias consecutivos.

O Quadro 2 apresenta a matriz 5W2H aplicada a Junta Militar de Igaracy-PB.

Quadro 2- Matriz 5W2H

Perguntas	Respostas
O que é feito? (What)	Emissão de documento (RG, CTPS, RESERVISTA).
Por que é feito? (Why)	Pela importância do método de identificação a cada cidadão bem como permite que o processo de diferenciar o cidadão na sociedade a partir de sua documentação de identificação.
Onde é feito? (Where)	Em uma sala apropriada somente para esta finalidade.

Quando é feito? (When)	De Segunda a Sexta-Feira das 07:hrs as 13:hrs.
Por quem é feito? (Who)	Pelo funcionário e Secretario da pasta e sua assistente.
Como é feito? (How)	Através do atendimento presencial lançando as informações pessoais do requerente no sistema do IPC (Instituto de Polícia Científica da Paraíba).
Quanto custa? (Quanto custa)	O valor é cobrado pela receita estadual dependendo da situação constatada no documento é cobrado uma taxa que mensalmente é alterada.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Com as mudanças tecnológicas, os serviços ficam mais ágeis e uma pequena parcela da população, são contemplados diariamente com serviços de documentos realizados na Junta Militar, em tempo mais hábeis e em formato eletrônico. A foto que deve constar em alguns documentos é capturada durante o atendimento, bem como a assinatura eletrônica.

A Junta Militar já possuía uma estrutura organizacional, porém esta não era formalizada e nem especificada para todos os funcionários. Formalizando esta estrutura física, observa-se vários aspectos a serem melhorados, entre os quais a necessidade de um espaço único, com maior número de funcionários. Dado este que a procura pelos serviços tem aumentado de forma visível.

Uma estrutura bem definida e delineada garante que os objetivos e metas sejam alcançados, bem como os conflitos existentes sejam minimizados, a comunicação seja eficiente e menos retrabalho. Portanto, os resultados que se almeja alcançar melhore, dado que, seja no setor público ou privado, os objetivos em comum em ambos é fazer como que os órgãos caminhem numa mesma direção e olhando no mesmo horizonte (BERETTA, 2016).

Quando se observa os serviços prestados pela Junta Militar, em termos numéricos, percebe-se que o serviço tem evoluído ao decorrer dos anos, quando se comparam os anos de 2017 a 2022, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1- Atendimentos realizados na Junta Militar entre o ano de 2017 a 2022.



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir do Gráfico 1, verifica-se que em 2017, foram processados e entregues 90 documentos, crescendo o número entregue nos dois anos subsequentes. Entretanto, mesmo com a continuação dos serviços, durante o período global de pandemia em 2020 e 2021, observa-se uma queda nos documentos entregues. Cabe destacar que, uma possível resposta para essa queda, além do receio de sair de casa das pessoas, a própria determinação do quantitativo do fluxo. Contudo, vale ressaltar, que houve o cumprimento de todas as medidas de segurança impostas pelo Ministério da Saúde, incluindo uso de máscaras, distanciamento, uso de álcool em gel a 70%.

Nesse sentido, já no ano de 2022, observa-se um crescimento na demanda. Assim sendo, como visto no Gráfico 1, foram processados e entregues um total de 725 documentos, que incluem a Carteira de Trabalho (CTPS), o Registro Geral (RG), o Certificado de Dispensa de Incorporação (CDIS) e documentos adicionais, como segundas vias.

O acesso a esses serviços é considerado essencial nas organizações públicas, devido à otimização dos recursos físicos, materiais e humanos, melhorando seus processos aquisitivos documental e gestão organizacional. Essas iniciativas têm se mostrado benéficas e tem contribuído para a efetivação da cidadania e garantia dos direitos da população que necessitam desses serviços. Assim, a gestão administrativa tem buscado trabalhar a melhor forma de demanda, e buscando capacitar e modernizar seus serviços, a partir de convênios cooperação entre o Posto de recrutamento e mobilização em João Pessoa e a Prefeitura municipal de Igaracy.

Nessa direção, a padronização dos processos desempenha um papel fundamental nas operações da organização, auxiliando na capacitação e execução das atividades dos funcionários. Desse modo, ao adotar o mapa de fluxo do processo de emissão de documentos, a organização obteve uma visão holística e clara das etapas, facilitando a compreensão sequencial e a definição de melhorias em um processo já existente. Como resultado, os cidadãos que obtêm seus documentos exercem seu direito de cidadania, legalidade e reconhecimento na sociedade. Nessa direção, o alinhamento de fluxo de pessoas e serviços foram organizados para dá espaço, a melhor forma de atendimento e soluções documentais, colaborando para o processo de gestão.

Mediante o trabalho desenvolvido na Junta Militar, com a prestação de serviços aos cidadãos da cidade de Igaracy - PB, ocorreu o reconhecimento pela população, bem como pela empresa contratante desses serviços, como pelas Forças Armadas. Nesse cenário, o corpo técnico da Junta Militar, recebeu certificados e medalhas em reconhecimento aos serviços prestados. O que demonstra a importância da evolução dos serviços prestados (VIDE FIGURA 2).

Figura 2- Apresentação do certificado Olavo Bilac



Fonte: Arquivo pessoal (2021).

Esse tipo de premiação tem a finalidade de premiar Militares e Civis pelos serviços prestados, dedicação e capacidade profissional, bem como tenha contribuído para o fortalecimento e divulgação dos feitos históricos e nas relações institucionais junto as Organizações em geral, estreitando relações de amizade e compreensão entre as mesmas. Assim sendo, o Secretario da Juntar, recebeu a medalha e certificado, pelos bons serviços prestados à população de Igaracy-PB.

Tal reconhecimento corrobora com a literatura de gestão de pessoas que discute a importância da avaliação de desempenho e o reconhecimento, inclusive no serviço público. Em um sentido amplo, a avaliação do desempenho e o reconhecimento surge como uma ferramenta de avanço estabelecida entre a checagem entre o comportamento esperado e o apresentado pelos funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo é referente ao desenvolvimento de uma estrutura organizacional que presta serviços de emissão de documentos, que tem como foco

agilizar a disponibilidade de atendimentos de documentos pessoais, bem como exercer o direito de cidadania, de forma prática, acessível e rápida. Com isso, formulou-se o objetivo geral, desenvolveu-se uma pesquisa dentro da repartição investigada, conjuntamente com as informações bibliográfica de outras obras já publicadas, chegando a atingir os objetivos propostos no estudo.

A partir da pesquisa, foi possível identificar a estrutura funcional da Junta Militar, bem como a forma com a qual os funcionários atuam, entre as quais estão a responsabilidades.

Ademais, observa-se que, de modo geral, a demanda tem crescido, com exceção a dos anos de Pandemia. O que demonstra a importância de uma unidade prestadora de serviços no próprio município, evitando que os cidadãos se desloquem para outros locais em prol da realização desses serviços.

Reforça-se então, que os serviços de emissão de documentos são essenciais nas organizações públicas, bem como colaboram de maneira efetiva para ativação do processo de cidadania e direito social, principalmente nas organizações públicas. Por isso, a análise do tema não está exaurida, de modo que, para pesquisas futuras, sugere-se a adoção de outras técnicas para a realização da Etapa 1 do mapeamento de processos apresentada na seção 2.3, como, por exemplo, a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), usada, comumente em investigações de gestão de qualidade. Ademais, sugere-se, para o futuro a realização da etapa 2 do método.

REFERÊNCIAS

AGENCIA BRASIL. **3 milhões de brasileiros não têm registro civil de nascimento.**

Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/radioagencia-nacional/geral/audio/2021-11/3-milhoes-de-brasileiros-nao-tem-registro-civil-de-nascimento/>. Acesso em: set. 2023.

BARRETTO, C.R.; COUTINHO, J.G.; BENEVIDES, L.F. Estrutura organizacional: um estudo de caso sobre os desafios da gestão pública municipal. **Revista Femass**, v.1, n. 1, jan./jun. 2020.

BERETTA, V. **Estudo para implementação de uma estrutura organizacional formal com foco no desenvolvimento do organograma de uma microempresa**

familiar de Criciúma. 40 f. Dissertação (Graduação em Administração de Empresa) - Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma, 2016.

BORGES, Q.F. Gestão de pessoas: avaliação do desempenho na prefeitura municipal de Catolé do Rocha-PB. 2014.30f. Dissertação (Graduação em Administração Pública) - Universidade Estadual da Paraíba/UEPB, Catolé do Rocha, 2014.

CAVALCANTE, M.M. A contribuição da empresa júnior no processo de formação em administração. 2009. 116f. Dissertação (Graduação em Administração Pública) - Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, 2009.

CARVALHO, K.A.; SOUSA, J.C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. Revista Administração em Diálogo, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CASTRO, S.C. Convênios Firmados entre uma Fundação de Apoio Institucional e uma Instituição Federal de Ensino Superior no Amazonas: Análise da Transparência dos Dados Governamentais Abertos. Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, mai/ago, 2020.

CARNEIRO, J.M.B.; GIOSA, L.A.; LEMOS, M.L. Gestão municipal no Brasil: modernização, cooperação e humanização. 1. ed., São Paulo: Oficina Municipal; Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2021.

DIAS, J.T.M. Gestão de processos de trabalho da Universidade Federal do Tocantins: estudo de caso de mapeamento e modelagem no setor público. 2018. 249f. Tese (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Tocantins/UFTO, Palmas, 2018.

DIAS, J.M.; IWAMOTO, H.M. Estão de processos no setor público: um estudo na Universidade Federal do Tocantins. Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v. 19, n. 1, p. 203-228, 2019.

DAEHN, Cheryl Maureen; BIANCHI, Isaiás Scalabrin. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação, n. E34, p. 490-502, 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Isaias-Scalabrin-Bianchi/publication/344780740_Gestao_de_dados_e_processos_impactos_efetivos_no_marketing_publico_e_criacao_de_valor_ao_usuario/links/5f8faa76458515b7cf90e9e6/Gestao-de-dados-e-processos-impactos-efetivos-no-marketing-publico-e-criacao-de-valor-ao-usuario.pdf. Acesso em: set. 2023.

DIXON, J. Hype Cycle for Business Process Management. 2012. 100 p.

FARIA, L.C. Eficiência, competência e resolutividade na captação de recursos para investimentos destinados aos municípios. 2014. 67 f. Dissertação (Pós-Graduação em

Gestão Pública Municipal) Universidade Tecnológica Federal do Paraná/UTFR, Curitiba, 2014.

HORBE, T.A.N. et al. Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v.10, n.2, 2015.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidade de Igaracy-PB**. 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/igaracy/panorama>. Acesso em: set. 2023.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Planejamento e avaliação de políticas públicas / organizadores: José Celso Cardoso Jr., Alexandre dos Santos Cunha. – Brasília: Ipea, 2011.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Planejamento e avaliação de políticas públicas / organizadores: José Celso Cardoso Jr., Alexandre dos Santos Cunha. – Brasília: Ipea, 2015.

IRITANI, D.R. et al. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

KUHN, A.C.; NASCIMENTO, D.B.; MASLOWSKY, J.C. **proposta de implementação de sistema de gestão por processos na microempresa de produção de roupas esportivas Moov Sports**. 2013. 47f. Dissertação (Graduação em Tecnologia em Gestão da Qualidade) - Universidade Federal do Paraná/UFPR, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOUREGA, A.C.G.; HEINECK, A.S.; SANTOS, A.V. Gestão por processo, uma estratégia organizacional. In: XXIII Jornada de Pesquisa. **Anais [...]** Rio Grande do Sul: Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, 2018.

MARTINS, G.R. **Convênios e legislação: Um estudo sobre a percepção dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco**. 2020.97f. Tese (Mestrado em Política Públicas) - Universidade Federal de Pernambuco/UFPE, Recife, 2020.

MELO, L.N.L. **Gestão de processos na administração pública: Uma análise do processo de trabalho na Diretoria de Cálculos e Perícias do Município de Belo Horizonte**. 2019. 58f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Pública) - Universidade Federal de Minas Gerais/UFMG, 2019.

MOREIRA, E. A.; COSTA, M. T. P. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. In: IV Encontro Brasileiro de Administração Pública. **Anais [...]** Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), 2017.

MÜCKENBERGER, E. et al. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**, v. 23, n. 3, p. 637-651, jul./set. 2013.

OLIVEIRA, G. J. Contrato de gestão. **Prefácio de Odete Medauar**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

PACHECO, A.S.V.; RISSI, M. Gestão de processos: um estudo de caso em uma Universidade Federal. In: XIV Colóquio Internacional De Gestão Universitária – CIGU. **Anais [...]** Florianópolis – Santa Catarina: Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC, 2014.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RAMOS, K.H.C. et al. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, jul./set. 2019.

REIS, M.H.A. **Gestão de Qualidade no Serviço Público: A qualidade do serviço público prestado pela Prefeitura-Bairro de Cajazeiras, em Salvador/BA**. 2016. 42f. Dissertação (Pós-Graduação em Gestão Municipal) - Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira/UNILAB, Salvador, 2016.

ROSEMANN, M.; BROCKE, J. V. The Six Core Elements of Business Process Management. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, P. D. M. Handbook on Business Process Management: International Handbooks on Information Systems. [S. l.]: **Springer Berlin Heidelberg**, 2010. p. 107–22.

SÁ, L.G.H. et al. Desempenho de Processos em uma Organização Pública: O Caso dos Processos de Emissão de CCU e TD no INCRA/SR. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v.18, n. 35, jan.-jun. 2022.

SANABIO, M.T.; SANTOS, G.J.; DAVID, M.V. **Administração Pública Contemporânea: política, democracia e gestão**. 2013.250f. Dissertação (Graduação em Administração Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora/UFJF, Juiz de Fora, 2013.

SILVA, J. S. **O Mapeamento de Processos no Setor Público** – Estudo de Caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. Monografia (Bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Gestão de Políticas Públicas, 2014. 58 f. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014_JessicaSousaSilva.pdf. Acesso em: set. 2023.

SOUZA, D.G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. 92f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRS, Porto Alegre, 2014.

VELOSO, G. R. **Implementação e avaliação de políticas públicas de gestão: o caso Gespública**. Dissertação (Mestrado -- Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento), Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2019. 111 f. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7289/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Mestrado%20-%20Veloso%2C%20Giovana%20Rocha.pdf>. Acesso em: set. 2023.

VENTURA, K. S.; SUQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente construído**, v. 20, p. 333-349, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ac/a/PjBPmYbmRGHktMHZFPzfV9t/?format=html&lang=pt>. Acesso em: set. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.