

REDESENHO DE PROCESSO: um estudo sobre a percepção dos servidores em uma agência reguladora

FABIANA FREIRE GOULART

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)

LUCIENE BRAZ FERREIRA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)

MARCELO GAGLIARDI

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA (UNICEUB)

**REDESENHO DE PROCESSO:
um estudo sobre a percepção dos servidores em uma
agência reguladora**

1 INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade entre as empresas foi causado por alguns fatores, o maior deles tem sido a globalização que tem feito com que várias empresas busquem cada vez a perfeição em entrega ao cliente, para seu nível de produtividade aumentar e assim ser a melhor empresa do seu ramo. Por meio disso os investimentos em marketing, profissionais, tecnologia e a melhora dos seus processos, se tornam mais importantes.

Nos anos 90, metodologias envolvendo o Redesenho de Processos, foram implementadas e valorizadas, já que foram encontradas melhoras significativas nos indicadores de desempenho das organizações. Entendendo que a base de um projeto de Redesenho é a identificação e rupturas de paradigmas ultrapassados que ainda existem na empresa (DAVENPORT, 1993; KETTINGER, 1997; EL SAWY et al, 2001)

O Redesenho de Processos pode ser chamado de outras maneiras, não há uma padronização para nomenclatura, como exemplo CBOK configura o nome como Desenho de Processos e o Redesenho como transformação de processos, Hammer (1990) já entende que Redesenho ou Reengenharia tem o mesmo significado. Porém outros autores como Davenport (1993), D'Ascensão (2007) entre outros já entendem como Redesenho de Processos, assim como o local onde irá ser aplicado o trabalho tem-se na metodologia como Redesenho. Este trabalho utilizará a nomenclatura de Redesenho de Processos.

Ao se falar de organizações públicas, é possível analisar que as organizações estão apresentando mudanças internas, estão buscando evoluir em melhorias para os funcionários e assim influenciar na resposta para seu cliente final. No entanto, o grande quesito será fazer o cidadão entender e perceber a melhoria no serviço público. Nesse contexto, que o Redesenho de Processos pode-se fazer como uma alternativa para gerar resultados satisfatórios para a organização e seus clientes. Prover a melhoria ao cliente final é o objetivo central, porém para alcançar esses resultados é importante entender que os processos estão sendo operados por pessoas, influenciados pela cultura organizacional, pelos objetivos organizacionais, suscetíveis a regulação interna e externa, burocratização e fatores econômicos. Impossível analisar um processo sem antes averiguar quais condicionantes internos e externos a que aquele processo pertence (VAZ, 2008).

No âmbito acadêmico, a partir da consulta feita a base de dados Periódico Capes sobre o tema “Redesenho de Processo”, observou-se que existem cerca de 26 estudos sobre o tema no período de 2014 a 2017. Denotando um número não muito expressivo de trabalhos sobre esse tema, não compreendendo assim toda a significativa relevância desse assunto. Em vista disso, essa pesquisa possui o intuito de ampliar o conhecimento sobre o Redesenho de Processo, e como por meio dele pode ser incorporado melhorias para a empresa e sua produtividade. Visando esclarecer o assunto principalmente para o público universitário para que possam aprofundar o conhecimento dessa etapa que pode ser um diferencial de uma organização.

No contexto gerencial, esta pesquisa visa despertar o interesse dos gestores no tema, e sua importância em prover ajustes no processo em busca da melhoria contínua incorporando novos valores e princípios na organização. Além de entender o impacto das mudanças proporcionadas pelo Redesenho na visão dos funcionários, procurando mostrar o aumento da produtividade, entendendo que a melhora no meio influencia no resultado final, agradando os clientes e principalmente os funcionários que entendem seu verdadeiro papel. Paranhos et al (2016) abordavam que um dos principais pontos focais do Redesenho (*to be*) é permitir

estudar os problemas dentro da empresa sem coloca-los em ação para poder corrigi-los sem causar danos quando postos em prática.

Na área social, a ANA possuía dificuldade na integração com os estados, problema esse que foi solucionado por meio do Redesenho de Processos que gerou o programa “Progestão”, que por meio dele foi possível implementar ações para melhorar a gestão das águas em cada estado. Por meio do Redesenho foi possível cadastrar usuários de recursos hídricos, integração de dados estaduais com nacionais, fortalecimento das instâncias de participação da sociedade e realização de estudos sobre as águas subterrâneas. Tendo esse exemplo como experiência, é possível constatar que o Redesenho pode impactar diretamente na sociedade e essa pesquisa pode mostrar que o Redesenho pode causar melhoria na qualidade de vida de seus clientes finais, neste caso, a sociedade.

Por representar grande relevância em tal organização, obtém-se o seguinte problema de pesquisa: qual o nível de satisfação dos servidores da ANA com as mudanças proporcionadas pelo Redesenho de Processos implantado em 2013? A partir disso, encontre-se o objetivo geral desta pesquisa: identificar o nível de satisfação dos servidores da ANA com as mudanças proporcionadas pelo Redesenho de Processos implantado em 2013. Para atingi-lo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os fatores que levaram a organização a optar pelo Redesenho de Processos, descrever as mudanças resultantes do Redesenho de Processos, identificar a percepção dos servidores quanto as mudanças decorrentes do Redesenho de Processos, analisar o nível de satisfação dos servidores com as mudanças propostas pelo Redesenho de Processos.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritivo do tipo quanti-quali, visto que descreveu as percepções do responsável da área de processos e dos servidores, quanto ao impacto que o Redesenho fez na ANA. Com o auxílio do instrumento entrevista e do questionário, os dados foram analisados para diagnosticar o que realmente mudou depois da implementação do Redesenho.

Este trabalho é composto de cinco seções. A primeira seção refere-se a esta Introdução. A segunda apresenta-se o Referencial Teórico, contendo toda a revisão bibliográfica abordando o tema Redesenho de Processos, seu conceito, histórico, importância e como é desenvolvido. Na terceira seção será relatado o Método, contendo a Classificação da Pesquisa, os Procedimentos Empíricos realizados e a exposição dos Procedimentos Analíticos. Na quarta seção inclui os resultados encontrados a partir das coletas de dados que foram feitas e será apresentada uma discussão desses dados. A quarta e última seção será composto das considerações finais, conclusões, limitações de pesquisas e agenda futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Gestão de Processos

Para começar a entender melhor a Gestão por Processos é preciso compreender a palavra principal que a compõe para depois entender o contexto de tal atividade. Processos, segundo Cruz (2013), se denomina com um conjunto de atividades que convertem insumos (entradas ou *inputs*) agregando a eles valor por meio de procedimentos, resultando em bens ou serviços (saídas ou *outputs*) para serem dedicados aos clientes do processo. Agora que já se entende o que é processo, pode-se falar em Gestão por Processo. Nesta situação a empresa é desenhada por uma equipe capacitada e que compreende o sistema da empresa, a estrutura é feita como se fosse um conjunto de processos que passam por vários setores da organização, a partir disso a estrutura anteriormente vertical e engessada, cede o lugar para uma estrutura horizontal, para assim obter visão ampla de todo sistema da organização e com uma ideia multifuncional dos processos.

Cabe ressaltar que este tema vem sendo aprofundado desde os anos 80, que consiste em entender o que é feito na empresa, de forma a objetivar a otimização dos processos. De acordo com Brocke e Rosemann (2013, p.7), por meio da gestão de processos, “uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso de ativos e maior flexibilidade”.

A gestão de processos pode ser um meio de alcançar os objetivos da organização, visando sempre a melhoria contínua dos processos atuais. Os processos existem em qualquer organização se forem geridos ou não, no entanto se adotado a gestão deles, minimiza-se obstáculos que atrapalham a rotina. Outros benefícios que a gestão de processos pode trazer são os indicadores de desempenho, padronização de trabalho, atribuição de responsabilidades e garantias de qualidade ao produto final, oferecendo então o poder de gestão (FERREIRA et al, 2012).

2.2 Implantação da Gestão de Processos

Na implantação da gestão por processos é preciso seguir algumas etapas de suma importância para se ter êxito, já que cada uma precisa de insumos da anterior para a parte posterior ter prosseguimento. Na figura 1 é possível observar esta análise:

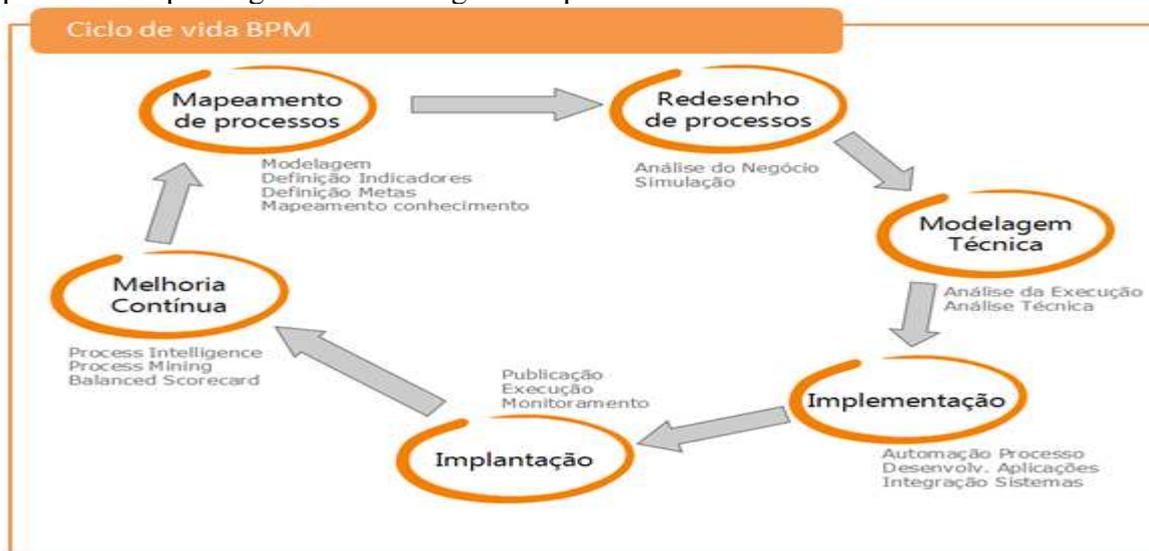


Figura 1 – Ciclo de vida BPM

Fonte: IPROCESS (2012)

Conforme a figura 1, o **mapeamento de processo** consiste no desenvolvimento de um desenho inicial (*as is*), para descobrir como as atividades são executadas e como elas se relacionam. Como Ferreira (2013, p.71) relata “o objetivo do mapeamento de processos é estudar e compreender a estrutura do sequenciamento de atividades atualmente em vigor na organização”. Para isso acontecer, previamente necessita-se coletar informações por meio de entrevistas com o responsável pelo processo, o chamado Dono do Processo, na maioria dos casos são documentados por meio do Procedimento Operacional Padrão (POP) que consiste em um registro de todas as etapas e seqüências do processo.

De acordo com Aguiar e Weston (1993), citado por Leal (2003, p. 36), “o mapeamento do processo pode melhorar o foco no cliente do processo, auxiliar a eliminação de atividades que não agregam valor e reduzir a complexidade do processo”. Esta fase só será executada se o processo já existir na organização e necessariamente todas expectativas e desejos dos clientes devem ser levantadas, para que o grau de incerteza seja o menor possível, já que sem o cuidado necessário pode levar ao fracasso do projeto.

Outra função muito importante também do mapeamento é o registro histórico de como eram desempenhados os processos nas organizações, já que o aprendizado por meio de experiências e conhecimentos, passados de gerações em gerações por funcionários da organização pode ser perdido se o colaborador mudar de emprego ou até se aposentar, com o processo mapeado essas lições não serão perdidas e servirão de ajuda a um funcionário que queira tirar alguma dúvida ou localizar alguma deficiência.

Já podendo entender o mapeamento, a função dele e sendo a primeira etapa, pode-se partir para o **redesenho de processo** que consiste em outra fase da metodologia, na qual é elaborado um novo desenho do processo, diante do que foi analisado anteriormente.

O redesenho surgiu nos anos 90, em função da crise do modelo, o qual baseava-se na divisão do trabalho proposto por Adam Smith, esse já não era mais garantia de sucesso nas empresas. Champy e Hammer (1998) comentam que a crise que era apontada, se tratava de um modelo antiquado que não garantia a competitividade das organizações e precisava ser renovado com urgência. O redesenho ganhou notoriedade contrariando a ideia de mudanças radicais que a Gestão da Qualidade estabelecia e a partir de 95, com ajuda da tecnologia da informação, novas abordagens que se referiam a processos foram ganhando espaço.

Cabe ressaltar que o redesenho busca trazer mudanças significativas, sendo ele “o repensar ponta a ponta sobre o que o processo está realizando atualmente” (BPM CBOOK, 2013, p.251), podendo trazer grandes alterações no processo, sendo importante entender que precisam ser baseadas em conceitos primordiais previstos no mapeamento. Arraes, Mendonça, Santos (2013) acreditam que o redesenho de processos se mostra como uma alternativa para empresas, públicas e privadas, para alcançarem a satisfação de seus clientes, melhorando suas atividades.

Assim como é importante ter atividades definidas também é condiciona-las a constante atualização. O redesenho faz com que a empresa veja todo seu fluxo de processos, demandas com sentido de padronizar as rotinas, aumentando assim sua eficiência. O redesenho faz com que a empresa aprenda a trabalhar com o máximo de artifícios, como tecnologia de informação e *softwares* que a façam trabalhar em um fluxo de operações que traga bons resultados. Conforme Araujo (2011) quando se trata de processos, o resultado é exposto por meio de fluxogramas e manuais, já que os manuais permitem a junção de forma sistemática, criteriosa e seja um instrumento de fácil compreensão do funcionamento da organização.

D’Ascensão (2007) discorre que a metodologia de redesenho de processos prevê algumas etapas: definição de novo fluxo, definição de novas funções, definição da tecnologia de informação, aprovação do novo processo, conforme quadro 1.

Etapas	Desenvolvimento
Definição do novo fluxo	Desenvolvido o novo fluxo, por meio de representação gráficas, como o fluxograma, deve ser elaborado um fluxo para cada alternativa que for cogitada, com auxílio de algum <i>software</i> que permita executar essa simulação, para assim gerar mais produtividade para a equipe que está realizando esse projeto
Definição de novas funções	Construção do Funcionograma
Definição da tecnologia de TI	Informatização dos processos
Aprovação do novo Processo	Etapa que terá que convencer a alta administração e os usuários que esse novo projeto assim que implantado, trará maior produtividade para a empresa, etapa de muita importância para o sucesso do trabalho.

Quadro 1 – Etapas da Metodologia de Redesenho de Processos

Fonte: Elaborado pela autora

Na **definição do novo fluxo** o objetivo é eliminar os gargalos (*Gaps*), extinguir duplicidade de funções ou atividades, alocar recursos adequados necessários ao fluxo, distribuir volume de atividades de forma adequada nas áreas para não ocorrer sobrecarga.

Na **definição de novas funções**, durante o redesenho, pode ser que algumas atividades sejam eliminadas ou alteradas e assim gerar mudança nas funções. O Funcionograma, que consiste em um instrumento que além das funções inclui às métricas para medir o desempenho, possibilita redefinir a estrutura organizacional. Nesta etapa pode acontecer a criação de novas unidades, porém somente se for de grande necessidade e as novas funções devem garantir maior agilidade ao processo. A participação do Diretor Executivo (CEO) é de suma importância nessa fase de definir funções. Complementando El Sawy (2001) defende que o Redesenho de Processos é a mudança quanto a regras e ações desatualizadas que ainda possam estar interferindo a estrutura de uma empresa.

A **definição da tecnologia de TI** somente deve ser iniciada quando o novo fluxo estiver pronto, simplificado e sem os problemas do atual. É importante que o risco da informatização gerando custos seja minimizado permitindo, no entanto, que a equipe de TI defina a tecnologia necessária, sempre acompanhada com a equipe de processos.

Por último, **aprovação do novo processo**, dado que a equipe que realizou o projeto precisa acreditar no trabalho que desempenhou para transmitir a confiança de que os resultados serão positivos. Concordando D'Ascensão (2007) afirma que para a equipe que está realizando a Gestão de Processos convencer os funcionários que o que está propondo é melhor que o existente, precisa confiar nos bons resultados que podem ocorrer depois da implantação.

Logo após do desenvolvimento do projeto de redesenho algumas precauções devem ser tomadas para a implantar a mudança, tais como analisar se o todos os processos irão agregar mais do que gerar gastos. Os processos que forem redesenhados deverão ter indicadores de desempenho, para garantir que o controle e monitoramento esteja sendo realizado e assim verificar se a eficiência do redesenho está como esperado.

De acordo com BPM CBOOK (2013) as mudanças trazem incertezas, crises e isso interfere na maneira como as empresas tradicionais pensam na sobrevivência. A partir disso, não basta só melhorar ou resolver problemas pontuais, na grande maioria das vezes, é preciso reformular o negócio. A transformação de ponta a ponta (redesenho) pode significar uma opção onerosa para as organizações, se for preciso contratar alguma consultoria para mediar a execução do redesenho, entretanto, pode ser a melhor solução se for levada em questão o tempo em que o processo está em funcionamento, sua tendência em gerar resultados de alta qualidade, a eficiência e a estratégia da empresa a longo prazo. Alguns benefícios podem ser citados, segundo Vaz (2008, p.10) “como a promoção de mudanças de vulto nas práticas de trabalho da organização; a incorporação de novos valores, novas tecnologias e novos princípios; e a ampliação significativa da eficiência e da eficácia dos processos”.

No ramo público a gestão de processos, no qual o redesenho se faz presente, é de grande relevância para atender os resultados e assim satisfazer os cidadãos ao atingir suas expectativas. Conforme Vaz (2008), uma das principais responsabilidades do gestor é buscar a otimização do processo, sem gerar custos e usando menos recursos, tornando-o eficiente. Por meio do redesenho, dá-se maior poder aos gestores, criando indicadores de desempenho, definindo funções e padronizando o método de trabalho, aumentando a qualidade do serviço, dessa maneira evitando o retrabalho e a morosidade. O uso de ferramenta para gestão, além de fornecer uma concepção organizacional, proporciona melhor assistência para a tomada de decisão.

Outra etapa do ciclo de vida BPM é a **modelagem técnica** é a fase onde identifica-se como agregar valor ao processo por meio da tecnologia, busca por ferramentas para melhorar a realização das tarefas, onde transforma-se o *TO BE* em *TO DO*.

A **Implementação** é a fase de começar a implantação, considerando a necessidade de treinamento, determinar um responsável por efetivar o processo, deve estabelecer o foco no novo processo e desenvolver o que for preciso para que ele seja otimizado.

A **Implantação** coloca em ação a execução dos processos como foram definidos nas fases anteriores. Nesta fase do ciclo BPM será possível descobrir se os processos estão alinhados com objetivos estratégicos da empresa, por meio de indicadores de desempenho, que medirão tempo de duração de cada processo, custo, qualidade e o quanto que o processo produz.

A **melhoria contínua**, última fase do ciclo BPM, consiste no monitoramento em relação ao que foi medido na fase anterior de implantação, se os objetivos estão sendo alcançados. O principal foco deve ser na melhoria dos indicadores e para isso acontecer, é preciso analisar agora que está tudo em andamento, se os processos precisam de refinamento, com objetivo de entregar o melhor para o cliente final.

Todas as fases do Redesenho contam com reuniões para aprovação de cada etapa que está sendo realizada. De acordo com Arraes, Mendonça e Santos (2013) é de suma importância à reunião semanal para a construção do redesenho de processos, com ajuda de um facilitador para que as atividades sejam realizadas de forma participativa por através de oficinas.

2.3 Ferramentas

O uso de ferramenta para gestão, além de fornecer uma concepção organizacional, proporciona melhor assistência para a tomada de decisão. Existem várias ferramentas que podem ser utilizadas para mapear e redesenhar. A seguir são descritas algumas ferramentas :

- Fluxograma: para uma gestão de processos eficiente, é usualmente utilizada a ferramenta Fluxograma, mostrando graficamente por meio de símbolos específicos, os detalhes do processo. É considerado um facilitador de entendimento da rotina, determina quem são os responsáveis por aquele processo, quais são as áreas que estão envolvidas no processo, expõe as atividades, as tomadas de decisões, início, fim do processo e assim torna mais simples a descoberta de gargalos onde os processos precisam ser melhorados. Os fluxogramas descrevem o processo de forma linear, permitem visão ampla do processo analisado, possibilitam extinguir duplicidade de atividade e retrabalho, não possibilita a dupla interpretação diante dos símbolos padronizados e torna fácil a atualização quando necessário (FONTES; FONTES, 2008).

Para Fontes e Fontes (2008, p. 177), o fluxograma possui alguns objetivos:

Padronizar a representação dos métodos e dos procedimentos administrativos; dar maior rapidez na descrição dos métodos administrativos; facilitar a leitura e o entendimento destes métodos; facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes; permitir maior grau de análise do processo.

- SIPOC: Baba (2008) diz que SIPOC consiste em uma ferramenta que busca identificar os elementos que são importantes em um projeto antes dele começar, para a melhoria de processo. A SIPOC ajuda a ter uma visão das inter-relações do processo, revelando as interfaces e as influencias na qualidade das “Saídas”. Sua estrutura contém 5 colunas e sua principal utilidade é o planejamento de melhorias e a sua possibilidade de visualizar as diferentes formas de relacionar com o consumidor

- *Service Blueprint*: permite visualizar a participação do consumidor no processo produtivo e contém todas as transações de um processo de prestação de serviço. De acordo com Shostack (1987), o *Blueprint* é um modo de mapear, que mediante a relação do consumidor e a organização, auxilia a encontrar as oportunidades de melhoria.

Os exemplos de um fluxograma As Is e To Be encontram em Anexo

3 MÉTODO

A metodologia adotada nesse estudo foi a pesquisa qualitativa e quantitativa do tipo descritiva, explicativa, *ex-post-facto*. Partindo do princípio que a pesquisa busca descrever as mudanças resultantes do Redesenho, se torna do tipo descritiva, sendo para Gil (2008) esse tipo de classificação surge com objetivo de levantar opiniões e assim achar associação entre as variáveis para determinar e descrever de onde surgiu tal relação. Uma característica da pesquisa descritiva é estudar particularidades do grupo. Devido ao objetivo de identificar os fatores que levaram a optar pelo redesenho, essa pesquisa também reflete o tipo explicativa que para Gil (2008) consiste em identificar e explicar a razão e os fatores que contribuíram para o fenômeno ocorrer. A pesquisa explicativa pode ser na maioria das vezes continuação da descritiva, já que o fenômeno precisa ser descrito para depois identificado os fatores e razões.

Além dessas classificações, partindo do fato de ser um trabalho realizado mediante o redesenho que foi implantado, se encaixa o tipo *ex-post-facto*, para Vergara (2000) diante de um fato ocorrido onde a manipulação das variáveis é impossível, seja por que são fatos passados ou por variáveis incontrolláveis e isso diferencia a *ex-post-facto* da experimental. Concordando com a autora, Gil (2008) acrescenta que não existe a possibilidade da manipulação da variável já que elas chegam com os resultados e consequências prontas.

A pesquisa tem a característica de *quali-quant*, podem trazer elementos que se complementam, trazendo mais qualidade e assim uma melhor interpretação para a pesquisa, para Giddens (2012) “a pesquisa pode ser feita pelo método misto – de modo a obter uma compreensão e explicação mais ampla do tema estudado”

Segundo Cooper e Schindler (2016) quando a pesquisa é feita em administração e usam da técnica quantitativa, costumam medir conhecimento, atitudes, comportamento e opiniões, além dessa classificação, o estudo irá envolver a pesquisa qualitativa Minayo (2010), acredita que a pesquisa qualitativa, demanda questões minuciosas e particulares, procede conforme valores, crenças, atitudes, características próprias do ser humano, trazendo a realidade de uma forma que não pode ser mensurada ou quantificada.

O delineamento da pesquisa foi o levantamento (*survey*) caracterizado por Gil (2008) que consiste em saber a opinião de um grupo de pessoas acerca do assunto em questão, para logo após obter os resultados por meio de uma análise quantitativa.

Como instrumento foram escolhidos entrevista e questionário.

Para saber o posicionamento da área de processos, foi utilizada a entrevista que para Michel (2005) o entrevistado tem a liberdade para falar e levar o assunto na direção a qual achar melhor, com perguntas sobre o assunto a ser tratado, principalmente para descobrir condutas, sentimentos e razões.

O roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A) contém 10 perguntas e foi aplicado fisicamente, sendo realizado com o responsável que efetuou o projeto de Redesenho de Processos, na própria organização ANA.

Para entender o impacto do Redesenho na visão dos servidores, foi escolhido o questionário utilizando a escala Likert (Apêndice B) que, para Malhotra (2012), apresenta a facilidade de construção e de aplicação do questionário, já que é de fácil compreensão a utilização da escala, exige que o respondente indique o grau de concordância ou discordância de cada afirmação.

O questionário serviu para diagnosticar o posicionamento do servidor durante o processo de redesenho e sua consideração final sobre o projeto. Foi dividido em cinco partes, sendo a primeira para determinar se a pessoa estava ou não na época do Redesenho na ANA de caráter eliminatório, a segunda parte para traçar o perfil do respondente, a terceira diagnosticar o que a pessoa conhecia do Redesenho e se participou das oficinas, a quarta para

a percepção quanto as mudanças decorrentes do Redesenho e a última buscar saber o nível de satisfação dos servidores com as mudanças propostas pelo Redesenho de Processos.

O questionário foi desenvolvido na plataforma “Google Forms” e disponibilizado via email aos servidores da ANA que foram impactadas pelo Redesenho. Foi formado um censo, visto que o email com o questionário foi enviado para os servidores efetivos da ANA, totalizando uma população de 308 pessoas.

Na pesquisa qualitativa, a entrevista foi gravada e degravada e a análise foi realizada por meio da análise de conteúdo que para Bardin (2009) se refere a: um conjunto de técnicas com finalidade de analisar as comunicações que usam métodos de descrever o conteúdo das mensagens.

A Análise dos dados da pesquisa quantitativa foi exportado da tabela de dados gerada pelo *Google Forms* para tabulação no software *Excel* para cruzamento de dados e análise dos dados

A coleta de dados obteve 33 respostas válidas. Ao analisar o perfil dos respondentes, pode-se observar que 46% eram mulheres e 54% homens, 3% possuem entre 20 e 30 anos, 27% possuem entre 30 e 40, 27% possuem 40 e 50 anos e 27% possuem 50 e 60 anos e 16% possuem mais de 60 anos, da amostra 15% possuem Ensino superior completo e 84% são pós-graduados, 18 % ocupam cargo de Analista, 25% comissionados, 54% especialistas e 3 % técnicos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Criada em 2000 a Agência Nacional de Águas (ANA) é a Agência Reguladora vinculada ao Ministério do Meio Ambiente e tem como objetivo cumprir as diretrizes propostas pela Lei das Águas do Brasil. Algumas de suas responsabilidades são coordenar a implementação da Política Nacional de Recursos Hídricos, regular o acesso a recursos hídricos nacionais, regular os serviços de irrigação, emitir e fiscalizar o cumprimento de normas, como a outorga, entre outras.

Tem como missão “implementar e coordenar a gestão compartilhada e integrada dos recursos hídricos e regular o acesso a água, promovendo seu uso sustentável em benefício das atuais e futuras gerações”, visão “ser reconhecida pela sociedade como referência na gestão e regulação dos recursos hídricos e na promoção do uso sustentável da água”, valores pautados em: compromisso, transparência, excelência técnica, proatividade e espírito público.

Essa seção expõe os resultados da entrevista feita com o responsável pelo Projeto de Redesenho de Processos e os resultados da pesquisa realizada com os servidores da ANA, como também a discussão dos dados coletados. Pode-se aferir a visão dos servidores quanto o conhecimento deles sobre o Redesenho de Processos, o interesse em aprender e a percepção quanto a melhorias, assim como as concepções do entrevistado.

Ao analisar o perfil dos respondentes, pode-se observar que foi bem imparcial em relação aos sexos, visto que 46% eram mulheres e 54% homens, a maioria possuem entre em 30 e 60 anos e pós-graduação completa.

4.1 O processo de Redesenho de Processos

Em 2012 a diretoria da ANA se reuniu e decidiram que queria reestruturar a organização com um todo e queriam que acontecesse no prazo de 10 dias, já que existiam várias situações em estado crítico, já que os gargalos não eram notados, a partir disso foi sugerido o trabalho com processos, mas para a gestão de processos é preciso conhecer os processos, para mapear e redesenhar. Com isso, todos esses processos tiveram ao todo duração de um ano e dois meses, com sua implementação efetiva em 2013, em conformidade com o BPM CBOK (2013) não basta somente melhorar ou resolver problemas pontuais, na grande maioria das vezes, é preciso reformular o negócio. O Redesenho auxilia nesse pensar

ponta a ponta sobre o processo que está sendo realizado, já que se torna difícil a alteração da estrutura sem mexer com processos.

O processo como um todo foi dividido em duas partes, o mapeamento e o Redesenho, no mapeamento cada área teve um momento com o profissional que estava se responsabilizando pelo projeto, para destrinchar os processos e depois em outro momento redesenha-los com o aval de cada área.

Quanto ao processo em si, a etapa de tomada de decisão foi considerada fácil pelo entrevistado, entretanto o difícil foi convencer as pessoas que seria importante para a organização. Conforme D'Ascensão (2007), para a equipe que está realizando a Gestão de Processos convencer os funcionários que o que está propondo é melhor que o existente, precisam acreditar nos benefícios que podem surgir pela implementação do Redesenho de Processos.

Por isto, relatar as mudanças se tornou relevante neste trabalho. Relatando a visão dos servidores sobre a percepção das mudanças decorrentes do Redesenho de Processos, a maioria dos respondentes acreditava que dentro da escala de “pouco importante” a “extremamente importante”, 52% concordavam que quando foi informado sobre o novo processo (Redesenho) achavam que seria “muito importante” a implementação do novo projeto na ANA, podendo inferir que a equipe que estava liderando esse novo projeto estava confiante e, com isso, conseguiu fazer com os servidores também se engajassem. Como foi relatado acima pelo autor D'Ascensão, a equipe conseguiu passar para os funcionários o quanto poderia ser vantajoso para a empresa e que a participação deles é muito importante para o bom andamento do novo projeto.

Complementando, foi questionado se o respondente considerava que o Redesenho poderia resultar em melhorias para sua área em uma escala de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, sendo que em sua maioria - 39% - “concordaram totalmente” e 45% “concordaram parcialmente”. Comentou-se que o processo de escolha do redesenho foi de maneira natural já que no próprio processo de mapeamento se diagnosticou que precisaria de um Redesenho e a ANA estava com processos muito críticos, pois os gargalos não eram notados.

Quanto a questão do treinamento para a implantação do Redesenho, o entrevistado que também era responsável pela área de Processos foi assertivo ao dizer que a ANA possui 400 funcionários e em pelo menos um mapeamento cada servidor participou e esteve nas oficinas moderadas por ele mesmo e um consultor o que contrasta com o resultado da pesquisa feita com os servidores, uma vez que foi constatado no resultado que 52% dos respondentes “compareceram” e 48% “não compareceram”. Arraes, Mendonça e Santos (2013) são assertivos ao dizer que é de suma importância a reunião semanal para a construção do redesenho de processos, com ajuda de um facilitador para que as atividades sejam realizadas de forma participativa através de oficinas.

4.2 Impactos do Redesenho

Como primeiro impacto é possível apresentar a área de tecnologia, na qual foi adotada uma nova ferramenta de trabalho para mapear e redesenhar os processos: o *software* suíte da Oracle, que é um sistema gerenciador de banco de dados, que possibilita também a criação de fluxos, automação e monitoramento dos processos, entretanto o Bizagi que consiste em outra ferramenta de criação de fluxos, depois da implementação já está internalizado na organização já que é de simples manuseio. O entrevistado mencionou que primeiramente nas oficinas usavam *Post its* nas paredes e tudo era fotografado e passado para o Oracle. A escolha dessa ferramenta foi feita, visto que a ideia era que a gestão dos processos fosse automatizada e a suíte da Oracle possibilitava isso.

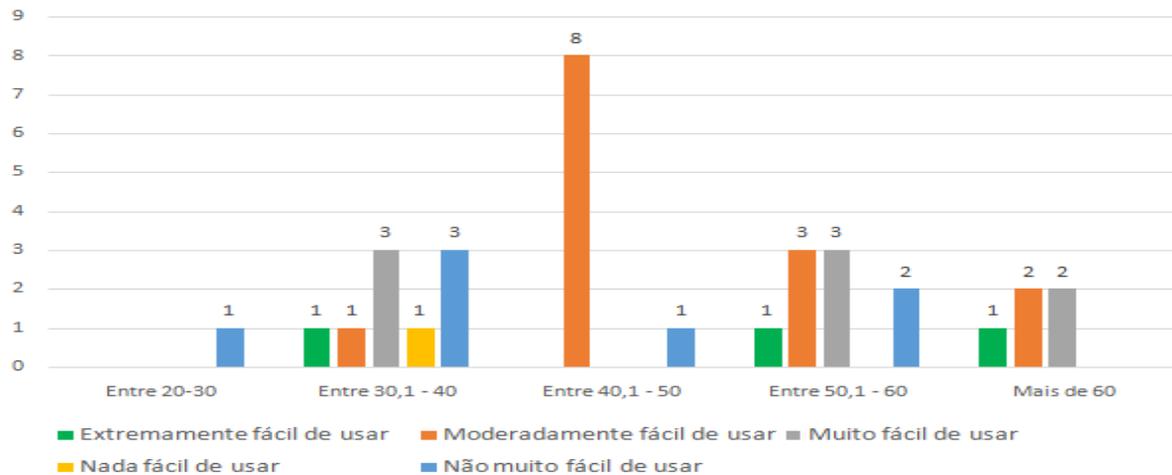


Gráfico 1 - Percepção dos servidores quanto ao uso da ferramenta Oracle

Observando a opinião dos servidores relacionando a opinião sobre a facilidade de compreender as ferramentas usadas para mapear e redesenhar com as idades dos respondentes no Gráfico 1, pode-se aferir a partir do gráfico 1 que entre as opções fornecidas, as pessoas entre 40-50 anos concordaram que a ferramenta Oracle foi moderadamente fácil de utilizar, já as pessoas abaixo de 40 anos tiveram opiniões divergentes entre não muito fácil a muito fácil, os respondentes acima de 50 consideraram de extremamente fácil e moderadamente fácil.

Quanto a amplitude, todas as áreas da ANA foram impactadas pelo Redesenho: as 9 superintendências e 2 Gerências Gerais. Um dos principais focos do Redesenho era enxergar o limite de atuação entre um processo e outro, quando uma área transfere para outra, e esse foi sanado. O produto da ANA era único, mas havia partes fragmentadas por serem em áreas diferentes, como exemplo o plano de recursos hídricos, para isso precisa-se da Superintendência de Apoio a Gestão para fazer a mobilização da sociedade, da Superintendência de Tecnologia da Informação por conta dos dados e informações daquela região hidrográfica, daquela bacia, precisava dos técnicos que tratam de planejamento, da gestão dos processos e da Superintendência de Administração para cuidar da parte operacional. Cada superintendência dessas, na época, entregava um pedaço do todo.

Por falta de alinhamento entre as áreas saíram quatro produtos dentro de um, não um produto só e hoje o que se avançou com o auxílio do Redesenho é que o resultado é um produto único, já que ele só é entregue depois que as áreas afinam e conseguem alinhar a linguagem. A fase de definição do novo fluxo, determina realmente os papéis de cada setor, estabelece como irá ser a transferência de processos entre as áreas e, complementando D'Ascenção (2007) diz que o objetivo de eliminar os gaps, extinguir duplicidade de atividades, alocar recursos necessários ao fluxo, distribuir volume de forma adequada entre as áreas, as ajudam entender qual sua função dentro daquele processo final.

Contribuindo com esse tema, vários respondentes acrescentaram que o Redesenho ajudou a definir as áreas e dar maior clareza as responsabilidades das interfaces de cada setor, que houve a melhoria no entendimento do papel da Agência, a responsabilidade de cada colaborador no alcance dos seus objetivos e os servidores se tornaram mais cientes das etapas e consequências de suas atividades. Foi um ganho do Redesenho, uma vez que encontraram-se os *gaps* e definiu-se como ocorreria a transferência de uma área para outra. Antes do Redesenho ocorrer não existia na organização, fluxos, manuais e hoje a organização já pensa-se em gestão de riscos e isso graças ao Redesenho e ao Mapeamento que ajudou a ter tudo bem documentado.

Segundo Araujo (2011), quando se trata de processos, o resultado é exposto por fluxogramas e por manuais, já que os manuais permitem a junção de forma sistemática,

criterosa e de fácil compreensão do funcionamento da organização. De acordo com um respondente, os processos agora são normatizados e manualizados, permitindo que os procedimentos sejam respeitados e realizados adequadamente. Foi levantado pelo entrevistado que antes do redesenho acontecer existia um problema de comunicação entre as áreas, não era certo quando uma terminava sua parte e transferia à outra área e por meio das respostas pode-se perceber que este problema foi sanado com o Redesenho. Pode-se aferir que a realidade depois do redesenho, são as áreas bem alinhadas, onde 52% responderam que às vezes ocorre assim, 39% dizem que sempre ocorre assim, 6% raramente e 3% nunca ocorre assim.

Outra mudança proporcionada pelo Redesenho foi a integração do modelo de gestão. Depois do redesenho toda estrutura de governança está envolvida na gestão de processos, a gestão documental, financeira, de recursos humanos tudo está girando entorno dos processos, as tomadas de decisão estão lastreadas por normas e processos. Como menção a essa modernização El Sawy (2001) defende que o Redesenho de Processos é a mudança quanto a regras e ações desatualizadas que ainda possam estar interferindo a estrutura de uma empresa.

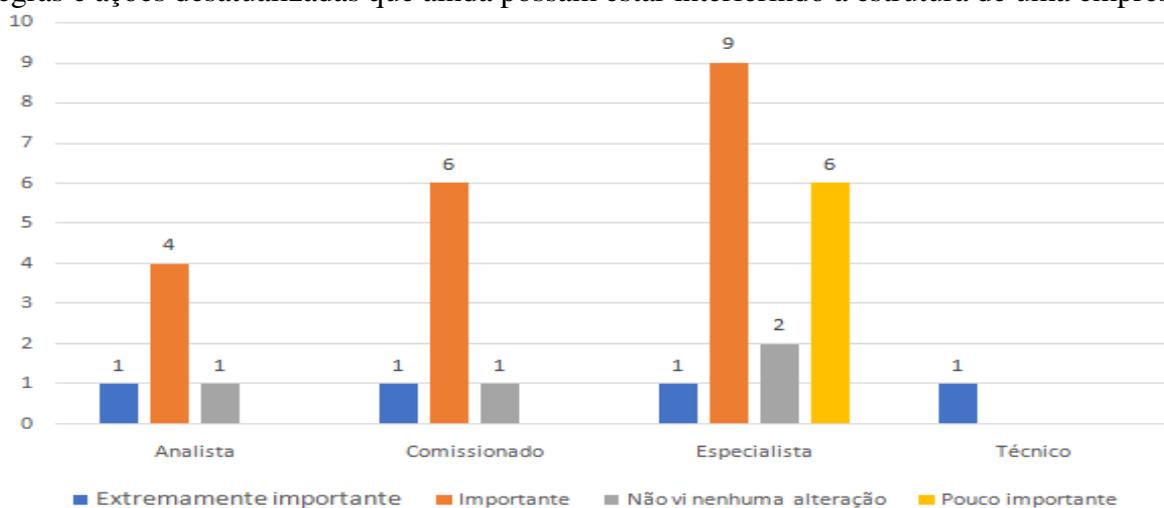


Gráfico 2 – Percepção da mudança que o Redesenho de Processos fez na estrutura de governança

Relacionando os cargos com a mudança que o Redesenho de Processos fez na estrutura de governança da ANA, pode-se observar que todos os cargos concordaram com a marca de extremamente importante ou importante que as mudanças feitas foram melhores para a organização, com relação à melhoria da integração do modelo de gestão, gestão financeira, documental, de recursos humanos tudo está bem delimitado.

Na visão da organização a gestão por processos é importante ter atualização, auditoria constante, dado que os processos mudam, depois do Redesenho quando alguma área encontra necessidade, solicita a presença do gestor de processos e atualiza-se, chama-se de gestão de crise, ou se os servidores se sentirem seguros, chamam o gestor de processos para somente verificar, fazer alguma alteração e publicar na Intranet. Depois do Redesenho os fluxos foram para Intranet, foi indagado o quanto foi importante para ajudar a rotina de trabalho os fluxos estarem visíveis. Os servidores tiveram opiniões contrastantes, 28% responderam que foi muito importante, 42% muito pouco, 24% quase nada e 6% nada importante eles estarem mais a vista para auxílio.

Pode-se aferir que os processos estarem na Intranet, podem ajudar algum novo membro que entre na área para compreender o funcionamento, do que auxiliar os membros que já façam o processo rotineiramente. A partir disso, foi indagado aos servidores quanto a facilidade de encontrar tais fluxos na Intranet, onde obteve-se uma resposta bastante divergente entre muito fácil, moderadamente fácil e não muito fácil, onde ficou claro que realmente necessita-se mostrar e explicar onde eles se encontram.

Também foi questionado a necessidade de melhoria em alguns processos e se ao precisar da melhoria se é preciso o auxílio do profissional responsável para efetuar as mudanças. Foi constatado que houve um mesmo número de respostas para “às vezes é encontrada a necessidade de melhoria” com 50% e “encontro necessidade de melhoria” com 50%, podendo observar que as outras opções de “nunca encontrar” ou “quase nunca encontrar” foi descartada pelos respondentes. Há quanto ao auxílio do responsável pela área de Processos, encontra-se 30% sempre, 43% às vezes, 12% quase nunca e 15% nunca solicitam ajuda ao responsável. Também complementando a questão da atualização dos fluxos, 43% das pessoas responderam que às vezes são colocados na Intranet quando atualizados, 30% sempre, 15% quase nunca, 12% nunca.

O impacto do Redesenho atingiu também o cliente final. Após o redesenho todos os processos estão na Internet, com manual, explicando como fazer, quando fazer, quando um servidor enxerga o que está entregando a sociedade, ele quer deixar mais claro ainda, mais a vista. De acordo com BPM CBOOK (2013), o repositório de processos serve para conservar informações do funcionamento da organização. É um referência que assegura o que é processo, como aplicar, quem é responsável por sua execução e quais resultados esperados.

Um processo que ganhou mais agilidade com o Redesenho foi a outorga, que é a concessão de um direito ou serviço. Antes demoravam 60 dias, hoje 5 dias, porque o processo foi mapeado, regras de tomada de decisão foram decididas, agora é possível conseguir outorga pela internet.

Outro benefício foi a integração da base de dados, antes existia um cadastro federal, estadual, hoje existe um cadastro nacional, ficou mais organizado quando viabilizar a retirada de água de algum rio. Segundo Vaz (2008) sobre o Redesenho de Processos espera-se que traga benefícios efetivos como a mudança nas práticas de trabalho, incorporar valores, princípios e inserir novas tecnologias, conseqüentemente trazendo maior eficiência e eficácia.



Gráfico 3 – Percepção quanto às mudanças advindas do Redesenho e sua relevância

Esperando então benefícios, foi questionado aos servidores, baseando nas idades dos respondentes e a percepção se conseguem enxergar as mudanças advindas do redesenho e o quanto foram relevantes a organização. No gráfico 3 foi possível ver essa relação na qual a maioria 61% respondeu que consegue ver as mudanças resultantes do redesenho e considera muito relevante para a organização. Fazendo uma análise por idade, é interessante observar que as pessoas de 40 anos para baixo, conseguem ver as mudanças do Redesenho e consideram muito relevantes, já as pessoas de 40 a 50 anos em grande parte não enxergam as mudanças e, por isso, não consideram de suma importância a organização, são em sua maioria especialistas também como a grande maioria dos respondentes, contudo uma semelhança entre eles, é que a maioria não sabiam o que era redesenho antes de começar a implementação, diferente das respostas dos outros respondentes que sim sabiam o que se

tratava, então pode ter que não tenha ocorrido uma clara explicação de como o redesenho atuou para a mudança da ANA, por último pode-se analisar que as pessoas acima de 50 também acham de suma importância, então podemos analisar que talvez essas pessoas não tenham sido tão impactadas pelo Redesenho.

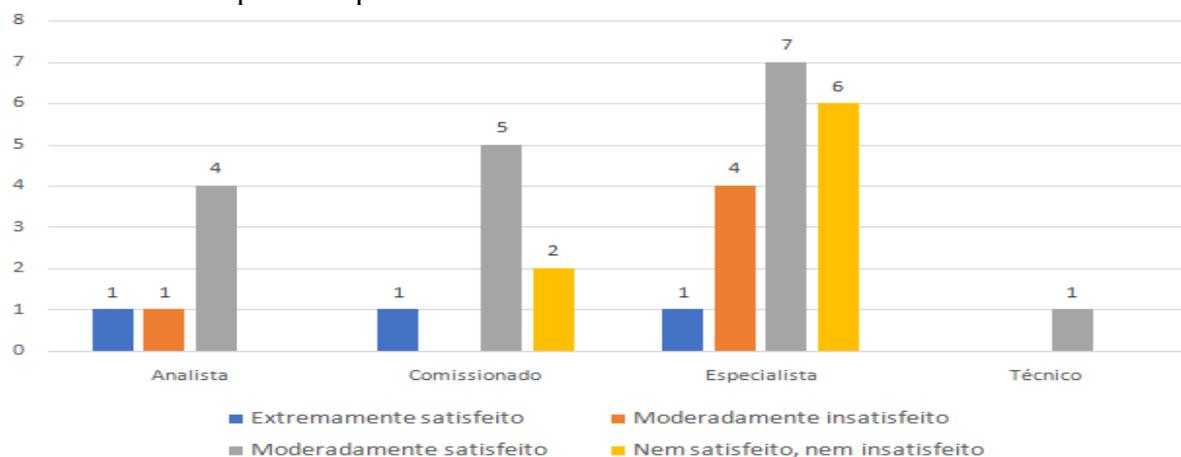


Gráfico 4 – Satisfação com as mudanças provocadas pelo Redesenho

Analisando as respostas por cargo e o grau de satisfação com as mudanças provocadas pelo Redesenho na rotina de trabalho, pode-se constatar a opção pela “moderadamente satisfeito” em maioria em todos os cargos. No cargo analistas do total de respondentes deste cargo 66,67%, já o cargo comissionado do total 62,50%, os especialistas 54,55% e o cargo de técnico como houve uma participação também escolheram o *status* de “moderadamente satisfeito”, somente o cargo de especialista apresentou um relevante número de participantes também no *status* “nem satisfeito, nem insatisfeito” de 33,33% do total de respondentes nesse cargo. Onde percebe-se que tem muito a melhorar, já que o trabalho por processos nunca é finalizado, sempre é preciso renovar e ter auditorias para chegar a maior satisfação. Mesmo mostrando bons resultados ao longo do questionário, não é possível concluir que os funcionários estão completamente satisfeitos com o que é retratado hoje.

Alguns respondentes citaram o que os leva a insatisfação em alguns pontos, buscam por maior transparência, maior acompanhamento e comentaram que a reestruturação instituída alterou partes da que foi proposta. Citaram o que os levam a satisfação como o fornecimento de uma visão estruturada dos macroprocessos/ processos, do relacionamento/fluxos entre eles e dos insumos e entregas da Agência para a sociedade e os principais clientes, propiciando a redução das redundâncias e maior eficiência e eficácia dos resultados. Some-se a isto, maior celeridade aos processos, maior clareza, menor sobreposições entre atuações das Unidades Organizacionais, conhecimento de procedimentos para atingir os objetivos e valorização dos cargo de Técnico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos resultados obtidos e as relações apontadas em harmonia com a teoria, se faz possível identificar os impactos do Redesenho e a percepção dos servidores. Foi possível perceber também os quesitos que levaram a satisfação e alguns pontos de insatisfação que podem ser vistos como pontos a melhorar.

Em conformidade com os dados coletados a partir da pesquisa realizada, o seguinte problema de pesquisa foi respondido: qual o nível de satisfação dos servidores da ANA com as mudanças proporcionadas pelo Redesenho de Processos implantado em 2013?

Para responder o problema, o objetivo geral foi atingido, o nível de satisfação alcançado foi em média moderadamente satisfeito, pois o que os levam a satisfação, foi a

visão estruturada dos processos, diminuição das redundâncias, maior celeridade, mas também o que desencadeou a qualidade de “moderadamente satisfeito” foi o desejo de maior acompanhamento, atualização e a reestruturação implementada foi alterada perante a proposta.

Como auxílio ao objetivo geral, os objetivos específicos também foram concluídos ao identificar os fatores que levaram a organização a optar pelo Redesenho de Processos, visto que existiam processos críticos e muitos *gaps* que não eram notados, a diretoria queria reestruturar a ANA e quando feito o mapeamento de maneira natural enxergou-se a necessidade do Redesenho.

Foi possível também descrever as mudanças resultantes do Redesenho de Processos, como analisar que as mudanças acrescentaram para a organização em diversas formas, como: desde 2013 quando o redesenho foi implementado, as áreas afinam e alinham a linguagem para a entrega de um produto final, determinação dos papéis de cada setor, a normatização e manualização dos processos, a integração do modelo de gestão, entre outras mudanças. Outros dois objetivos específicos, identificar a percepção dos servidores quanto as mudanças decorrentes do Redesenho de Processos e também analisar o nível de satisfação dos servidores com as mudanças propostas pelo Redesenho de Processos, avaliando esses dois fatores conclui-se que 61% respondentes, sendo assim a maioria, conseguem ver as mudanças resultantes do redesenho e considera muito relevante para a organização, contudo esse número não é mais representativo por encontrarem algumas falhas como a falta de auditoria com periodicidade, levando isso a satisfação parcial com 52 % dos votos dos respondentes, podendo enxergar que se houvesse uma equipe que se responsabilizasse por essa auditoria, para cada vez mais trazer mais inovações em termo de processos da ANA, essa porcentagem estaria mais evidente.

A primeira limitação de pesquisa foi na amostra. A população encontrada no ANA era de 400 pessoas sendo que não haveria como determinar quantos servidores estavam na ANA na época do Redesenho, não permitindo assim determinar uma amostra mínima, com isso optando pela amostra por conveniência, a partir disso depois de 5 dias úteis de questionário disponível via email para respostas sendo divulgado e reforçado obteve-se 33 respostas válidas, segundo Malhotra (2012) diz que o baixo índice de respostas em pesquisas feitas *on-line*, é a principal desvantagem deste tipo de pesquisa. Porém, estão cada vez ficando mais populares por exigirem menores custos, poderem atingir uma população particular, assim como é melhor para o respondente, já que poderá preencher quando for mais adequado a ele.

Outra limitação foi por entrevistar somente uma pessoa que foi o responsável da área de Processos e assim somente ter a visão dele, já que a outra pessoa que o auxiliava deixou a ANA.

Para agenda futura, sugere-se a realização de uma comparação entre a implementação do Redesenho em uma empresa privada com uma pública, para assim analisar o interesse das pessoas, as mudanças realizadas e o nível de satisfação dos funcionários.

Como também, analisar outra etapa da Gestão de Processos, como mapeamento, ou analisar como se consolidou a área de Gestão de Processos na empresa, pois se trata de uma área que as empresas estão cada vez mais incorporando através das ferramentas utilizadas, muitas inovações.

Por fim, sugere-se pesquisar a importância que a área de processos está tendo nas organizações e relacionar com o número de empresas que estão adotando esse setor como fixo.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ARRAES V. M.; MENDONÇA A.B.; SANTOS R. R.. Redesenho de processos: a experiência do estado do ceará em prover melhoria na gestão. In: CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA, 6., 2013. Ceará. **Anais...** Brasília, 2013. p. 11- 30.
- BABA, V. A. **Diagnóstico e análise de oportunidade de melhoria em um restaurante universitário por meio da filosofia Seis Sigma**. 2008. 100f. Dissertação (Administração de Organizações) – FEA-USP, Ribeirão Preto, SP, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: 70. ed. LDA, 2009.
- BPM CBOOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPM BPM CBOOK V.3, Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de Processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CHAMPY, J.; HAMMER, M. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- _____. **Sistemas, Organização e Métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- D'ASCENÇÃO, L.M.; **Organização sistemas e métodos** : análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2007.
- DAVENPORT, T. H. **Process innovation**: reengineering work. Boston: Harvard Business School, 1993.
- EL SAWY, O. A. **Redesigning enterprise processes for e-business**. Nova York: Irwin/McGraw-Hill, 2001.
- FERREIRA , E. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA**. 2013. 231f. (Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Ciência da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, UNB, Brasília, 2013.
- FERREIRA, V. C. MORAIS, A. F. et al. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas**. Minas Gerais, 2012.

FONTES, A.; FONTES, F. G. **Estrutura e processos organizacionais**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. Tradução: Sandra Regina Netz. 6 ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMMER, M. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

IPROCESS. **Um BPMN para cada propósito de modelagem de processos**. 2012. Disponível em <<http://blog.iprocess.com.br/2012/04/um-bpmn-para-cada-proposito-de-modelagem-de-processos/>>. Acesso em: 07 mar. 2018.

KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C.; GUHA S. Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools. **MIS Quarterly**, v. 21, n. 1, p. 55-80, 1997.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. 2003. 202f. Dissertação (Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção) – Programa de PósGraduação em Engenharia de Produção, UNIFEI, Itajubá, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

DESLANDES, S. F.; GOMES, R. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010, p. 21-26.

PARANHOS, R.P.R. et al; XAVIER, A. C.; XAVIER, C. M. S.; XAVIER, L.F.S. **Gerenciamento de Projetos de Mapeamento e Redesenho de Processos: uma adaptação da metodologia Basic Methodware**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.

SHOSTACK, G. L. Service positioning through structural change. **Journal of Marketing**, USA, v. 51, n. 1, p. 34-43, jan. 1987.

VAZ, J.C. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado.pdf>> Acesso em: 04 mar. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WIKISPACES. **Redesenho de Processos**. Disponível em: <https://redesenhodeprocessos121.wikispaces.com/Teste+02+-+Israel+Leite+-+Grupo+Cinza>. Acesso em: 28 de mar. 2018.