

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Graduação em Administração – GADM

**Uma proposta de Melhoria de Processos para um órgão público de João
Pessoa**

JOABES DIAS DE ALMEIDA MÉLO

João Pessoa

Maio 2023

JOABES DIAS DE ALMEIDA MÉLO

**Uma proposta de Melhoria de Processos para um órgão público de João
Pessoa**

Trabalho de Curso apresentado como parte
dos requisitos necessários à obtenção do
título de Bacharel em Administração, pelo
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Dr. Fábio Walter

João Pessoa
Maio 2023

M528p Melo, Joabes Dias de Almeida.

Uma proposta de Melhoria de Processos para um órgão público de João Pessoa / Joabes Dias de Almeida Melo. - João Pessoa, 2023.

23f. : il.

Orientação: Fábio Walter.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de processos. 2. Melhoria de Processos. 3. Centro de Referência da Assistência Social (CRAS). 4. Administração Pública. I. Walter, Fábio. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluno: Joabes Dias de Almeida Mélo

Trabalho: Uma proposta de Melhoria de Processos para um órgão público de João Pessoa

Área da pesquisa: Administração

Data de aprovação: 01/06/2023

Banca examinadora

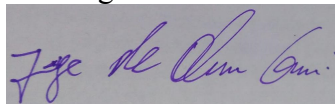
Orientador

Prof. Dr. Fábio Walter



Membro

Prof. Dr. Egidio Luiz Furlanetto



Membro

Prof. Dr. Jorge De Oliveira Gomes

AGRADECIMENTOS

Desde já agradeço a Deus pela oportunidade de acordar cada manhã e fazer de cada dia um novo aprendizado.

Agradeço à minha família, namorada e amigos pelo imenso apoio que sem eles seria difícil chegar até aqui.

E agradeço ao professor Dr. Fábio Walter pela preciosa paciência, pelos livros emprestados e por cada orientação realizada neste trabalho.

RESUMO

Desde muito cedo a Administração Pública vem se tornando cada vez mais eficiente, devido às decisões conjuntas tomadas entre Gestão Pública e atores não estatais para combater as deficiências do Estado. Foi pensando nisso que foram criados programas para suprir essas necessidades e um deles é o Centro de Referência da Assistência Social que atende diretamente aos anseios do público mais vulnerável da sociedade. Portanto, como contribuição para o estudo do tema, o objetivo deste trabalho é propor melhorias em um processo de uma unidade do CRAS de João Pessoa. Foi realizado um estudo de caso em que o objeto de estudo foi o processo “Benefícios Eventuais”, a técnica é a coleta de dados utilizando-se de entrevista semiestruturada e observação não-participante e análise de conteúdo. Após o mapeamento do processo os resultados mostraram a oportunidade de melhoria neste processo reduzindo consideravelmente o tempo de espera do usuário para recebimento dos benefícios. E ressalta-se a importância que este trabalho traz para o tema, uma vez que propõe contribuições inéditas e o potencial impacto positivo para obras futuras. Embora a gestão de processos seja comum em organizações privadas, percebe-se múltiplas oportunidades para aplicações e potenciais benefícios em organizações públicas .

Palavras-chave: Gestão de Processos; Melhoria de Processos; Centro de Referência da Assistência Social; Administração Pública.

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
3. METODOLOGIA.....	8
4. RESULTADOS.....	9
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	15
REFERÊNCIAS.....	17
APÊNDICE I.....	20
APÊNDICE II.....	21

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta perspectivas sobre a Gestão de Processos na Administração Pública, passando por uma breve história dos desafios do setor público brasileiro de modo a auxiliar o entendimento e a compreensão do assunto discutido. Conforme Matias-Pereira (2010), foi a partir da constatação das deficiências do Estado que atores não estatais passaram cada vez mais a defender e promover o bem público - a eficiência. Nos períodos do Império, Proclamação da República, Ditaduras e Regimes militares houve grande evolução na gestão pública, porém após tantas constituições esta continua a passar por dificuldades, como autonomia financeira e constitucional deficitárias, ineficiência na prestação de serviços e dependência financeira de governos estaduais e do federal, por exemplo.

Segundo Matias-Pereira (2018), o Brasil passou por três grandes reformas na gestão pública. As duas primeiras, a Reforma Burocrática de 1936 e a segunda, direcionada pelo Decreto-Lei nº 200, de 1967, foram implementadas sem comunicação com a sociedade civil. A terceira, por sua vez, iniciada em 1995, partiu para um contexto mais democrático e inclusivo.

Com base nessas reformas, e buscando atender o clamor popular, muitos programas foram criados, dando origem a diversas instituições, sendo o CRAS - Centro de Referência da Assistência Social - um dos órgãos municipais mais conhecidos e de grande efetividade, considerado uma “unidade pública estatal de base territorial que se localiza, em geral, em áreas de maior vulnerabilidade social” (SERPA et al., 2015, p. 429). Um CRAS é um órgão de nível municipal, podendo haver mais de uma unidade por município, e se caracteriza por serviços prestados à comunidade de um determinado território para atender às demandas sociais necessárias, urgentes e emergenciais que se apresentam a seus usuários, de maneira a prevenir os riscos de vulnerabilidade social (NONATO JÚNIOR et al., 2015).

Em João Pessoa há 13 unidades de CRAS e 1 unidade volante (As equipes volantes podem existir em regiões nas quais há a instalação de um CRAS que deve cobrir uma área grande, ou mesmo populações dispersas, como municípios com Povos e Comunidades Tradicionais - BRASIL, 2009). Os CRAS de João Pessoa contam com um total de 168 profissionais entre Assistentes Sociais, Psicólogas, Coordenadoras, Assistentes Administrativos, Auxiliares de Serviços Gerais e Porteiros. Entre os serviços prestados pelos CRAS está o Proteção Social Básica, “que tem como objetivo desenvolver ações e serviços básicos continuados para famílias em situação de vulnerabilidade social, decorrente da

pobreza, privação e/ou fragilização de vínculos afetivos” (JOÃO PESSOA, 2022).

Algumas das maiores dificuldades enfrentadas pelos CRAS são (1) a capacidade de manter o atendimento, (2) distribuir benefícios eventuais, (3) monitorar o aumento da violência doméstica e (4) trabalhar com a intersetorialidade (BRASIL, 2022). É necessário utilizar-se de ferramentas que possibilitem mitigar os problemas listados anteriormente, sendo uma de grande potencial na gestão de processos.

Há de se observar a relevância e importância que a discussão do tema traz para a Gestão Pública. A gestão de processos tem se tornado cada vez mais implementada, uma vez que busca continuamente o aperfeiçoamento dos procedimentos vinculados às atividades nas organizações (VIEIRA et al., 2021). Como assegura Alves et al. (2021, p. 93), a gestão de processos na gestão pública “contribui com o aperfeiçoamento da comunicação, com a integração das pessoas, bem como, no planejamento e na liderança das instituições” e, ainda, segundo Melo e Monteiro (2020), implica eficiência, minimiza riscos, provê mais agilidade, e otimiza processos integrando pessoas e sistemas.

Os desafios de gestão pública estão diretamente ligados à postura do gestor público frente às demandas da sociedade e da ética praticada no meio público, além de fatores externos e internos. Portanto, como contribuição para o estudo do tema, o objetivo deste trabalho é o de, em um contexto de gestão de processos, propor melhorias em um processo de uma unidade do CRAS de João Pessoa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Harrington (1993, p. 10), processo é uma ação que recebe entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, subdividindo-se em processo *produtivo*, onde qualquer processo entra em contato físico com o produto ou serviço até o ponto onde o produto é embalado e não inclui processos de transporte e distribuição; e processo *empresarial*, que são todos os processos que geram serviços e que dão apoio aos processos produtivos, consistindo num grupo de tarefas interligadas logicamente para dar apoio aos objetivos da organização. Já para Hammer e Champy (2009), um processo pode ser considerado um grupo de atividades que em sequência lógica são realizadas com o objetivo de criar um produto ou serviço para determinado público.

Conforme afirmam Rummler e Brache (1992, p. 56), “[...] a eficiência do processo é uma das principais variáveis na realização dos objetivos da organização”. Assim, um processo eficiente pode economizar os mais diversos recursos para a gestão pública, inclusive diminuindo o tempo de espera ao usuário final do serviço, e reduzindo filas e retrabalhos.

Hammer e Champy (1994) afirmam ser mais interessante para as empresas que as mesmas se organizem em torno de processos, ao invés da divisão de tarefas defendida por Adam Smith. Uma vez que as instituições se organizam por processos, cabe identificar quais seriam estes. Para Gonçalves (2000), distinguir processos de negócios e processos auxiliares ajuda a identificar os processos essenciais da empresa, sendo os processos estes últimos ligados às regras básicas do negócio. Analisados os processos, parte-se para a identificação das dimensões: fluxo, sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo (Figura 1).

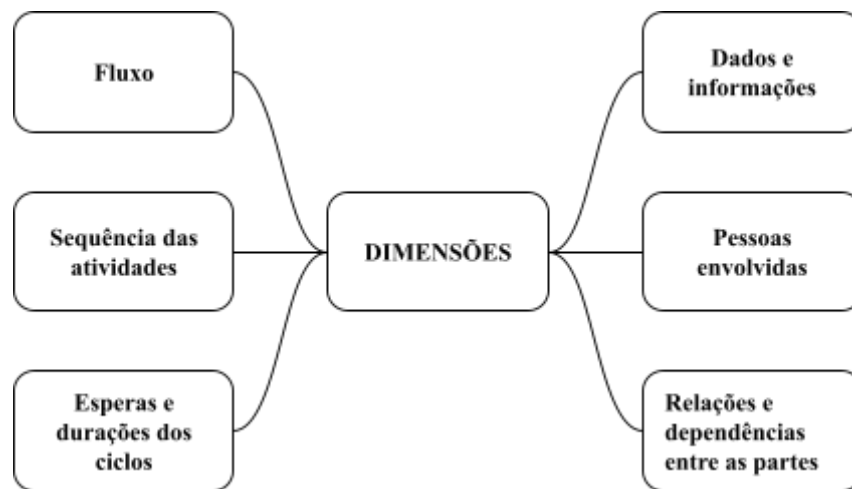


Figura 1. Identificação de dimensões. (produzido pelo autor).

Enxergar a organização a partir de seus processos significa focar mais na ação do que na estrutura hierárquica. Antes, uma empresa era vista através da estrutura vertical exibida no organograma. Hoje, o foco foi deslocado para a estrutura horizontal, voltada para o encadeamento das atividades (GONÇALVES, 2000; VALLE; OLIVEIRA, 2013).

Enquanto uma estrutura hierárquica é uma visão fragmentária das responsabilidades e das relações de subordinação, uma estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Davenport (1994) ainda explica que os processos possuem elementos como custo, prazo e qualidade, que podem ser mensurados e melhorados, diferentemente da estrutura hierárquica.

Há vários casos de melhoria de processos na Administração Pública brasileira. Por exemplo, Biazzi et al. (2011) implantaram melhorias na operação de algumas Instituições Públicas de Ensino Superior, e como resultado obtiveram a compreensão dos objetivos do projeto e dos conceitos envolvidos e um aumento na motivação dos servidores; além de criar um grupo interno de processos para dar suporte aos gestores e, assim, evitar grandes mudanças em transições políticas. Por outro lado, Melo e Monteiro (2020) investigaram como o processo de trabalho na Diretoria de Cálculos e Perícias da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte poderia ser estruturado, com vistas a obter melhorias em seu conjunto de atividades, e demonstraram uma otimização do tempo e dos recursos, assim como aumento da produtividade e qualidade do produto final, além de indicar correções no número de calculistas e aprimoramento das comunicações entre as partes envolvidas nas ações judiciais. Por fim, Lagioia et al (2008) verificaram até que ponto a utilização de protocolos de atendimento médico-hospitalar poderia promover ganhos na qualidade dos

serviços prestados, via padronização de processos, ao mesmo tempo em que propiciar uma redução nos custos diretamente relacionados aos procedimentos protocolados. Neste caso, contudo, não se conseguiu reduzir de maneira significativa os custos diretos de consumo, mas verificou-se uma queda em todos os custos diretos vinculados à internação.

Encontraram-se 2 trabalhos de melhoria em unidades do CRAS no Brasil, como o de Bencke (2015), que objetivou identificar os processos de trabalho existentes no Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) do Município de Três Passos/RS e como estes podem contribuir para a melhoria dos serviços prestados. Os autores perceberam a necessidade de reestruturação dos procedimentos relacionados à recepção dos usuários e arquivamento de formulários e documentos surgidos nos processos e, dessa forma, foi possível melhorar a execução dos serviços e possibilitar a satisfação dos usuários dos serviços do CRAS.

O segundo trabalho, de Ferreira et al (2014), analisou os efeitos do Gerenciamento de Processos na administração pública mineira, mais especificamente os processos de Emissão de Carteira de Identidade e de Emissão de Atestado de Antecedentes Criminais. Os resultados demonstraram a existência de fatores críticos como duplicação de atividades e desconexão entre as várias partes dos processos, e entre os vários setores envolvidos no seu funcionamento, acarretando a necessidade de uma ação integrada, algo não ordinário na administração pública.

Muito embora a gestão de processos seja prática rotineira em organizações privadas, e esteja consolidada em uma vasta literatura, percebe-se ainda muitas oportunidades para sua aplicação em organizações públicas brasileiras, nas quais há a necessidade permanente de mais eficiência devido às limitações orçamentárias, principalmente. O presente trabalho pretende oferecer, assim, mais uma contribuição ao relatar sugestões de melhoria em um determinado processo em uma organização pública.

3. METODOLOGIA

Este trabalho é descritivo, de natureza qualitativa, tendo como objeto de estudo o processo de “Benefícios Eventuais” nas unidades do CRAS em João Pessoa, selecionado por acessibilidade (o autor trabalha em um CRAS de João Pessoa e tem acesso ao processo analisado). Quanto às técnicas de coleta de dados, se fez uso de entrevista semiestruturada, e a observação não-participante, e quanto à técnica de análise de dados utilizou-se a análise de conteúdo.

Escolheu-se o processo “Benefícios Eventuais” por causa das dificuldades que o mesmo apresenta para os usuários, provocando morosidade na entrega dos mesmos aos usuários.

Para Acevedo e Nohara (2013), os sujeitos da pesquisa são aqueles que irão colaborar com a pesquisa por meio de entrevistas ou observações. Os sujeitos neste trabalho, foram: a coordenadora, a assistente social e um usuário do processo. Os dois primeiros participaram respondendo a entrevista e auxiliando na elaboração do novo processo. O ambiente da pesquisa foi o Centro de Referência da Assistência Social de Mangabeira, local onde são solicitados os benefícios eventuais daquela região.

Fez-se uso de uma pesquisa documental, na qual se analisou documentos, formulários, fluxogramas e procedimentos operacionais. O estudo utilizou a observação não-participante, que segundo Michel (2015)

Trata-se da observação feita de fora do objeto de estudo. O observador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas não se integra a ela; permanece oculto ao grupo; presencia o fato, mas não participa dele; não se deixa envolver pelas situações; é o espectador. O anonimato é importante para situações em que a presença do pesquisador pode comprometer, influenciar ou mascarar o fenômeno em estudo (MICHEL, 2015, p. 84).

A coleta e análise dos dados ocorreu no período de março a maio de 2023, onde, após uma análise conjunta e entrevistas com os colaboradores e usuário, pôde-se estudar o processo escolhido e as possíveis melhorias no processo.

O mapeamento do processo foi elaborado a partir de um fluxograma elaborado pelo autor, onde foi possível perceber todos os pontos de dificuldades no processo e em seguida este fluxograma foi aperfeiçoado com base nas contribuições dos sujeitos. O software utilizado foi o *Lucidchart*.

Como limitação do trabalho, apenas as atividades realizadas no CRAS foram estudadas, sendo inviável analisar as atividades que ocorrem na Prefeitura Municipal de João Pessoa.

4. RESULTADOS

O Centro de Referência da Assistência Social atua no bairro de Mangabeira desde 2013, com um público mensal de aproximadamente 1.500 usuários. Destes, aproximadamente 400 são considerados usuários fixos (que dependem da atenção do CRAS por pelo menos 6 meses). Os outros 1.100 são atendidos pela primeira vez ou esporadicamente durante o ano, de acordo com a Coordenação.

Diante das demandas, o CRAS realiza os seguintes processos:

- Solicitação de “Benefício Eventual”;
- Cadastramento no Cadúnico;
- Atualizações no Cadúnico;
- Bloqueio e desbloqueio de benefícios federais no Cadúnico;
- Emissão e atualização da Carteira da Pessoa Idosa;
- Apoio às famílias em situação de extrema vulnerabilidade social.

De todos os processos listados, o mais moroso é o processo “Benefícios Eventuais”, uma vez que o mesmo leva em torno de 1 a 5 anos para ser concluído. Já os demais processos levam em torno de 3 meses para serem concluídos.

Conforme Brasil (2023) os “Benefícios Eventuais” visam o atendimento de forma imediata às necessidades humanas básicas de contingências sociais. Exemplos: auxílio natalidade, auxílio funeral, auxílio moradia, a depender da política estabelecida no município.

Para se conhecer melhor o processo “Benefício Eventual”; ele é executado ao longo das 12 etapas descritas no Quadro 1.

Etapas	Tempo aproximado médio de execução
1. O usuário chega ao atendimento presencial com uma das Técnicas Responsáveis (Assistente Social ou Psicóloga), munido dos seguintes documentos: cópia do RG, CPF, Carteira de Trabalho (caso possua), Título de Eleitor (caso possua), Comprovante de Residência, Certidão de Nascimento (caso não possua RG), Dispensa militar (para homens), Registro no programa Minha casa, Minha vida.	Atendimento imediato.
2. É realizada a conferência da documentação para saber se a mesma está completa. Conferência realizada pela Técnica.	5 minutos.

3. A documentação está completa? Se sim, segue a etapa 4. Caso a documentação não esteja completa, é necessário reunir toda documentação para iniciar o atendimento novamente em outro momento.	
4. Pesquisa no sistema sobre situação financeira do usuário para saber se o mesmo tem algum empecilho financeiro, carteira assinada, recebe benefício do INSS, é servidor público, etc. (Etapa iniciada imediatamente após a etapa anterior).	5 minutos.
5. Existe empecilho? Se sim, usuário desclassificado pela Assistente Social. Se não, segue a etapa 5.	
6. Entrevista socioeconômica é realizada pela Assistente Social. Nessa etapa é realizada uma entrevista com o usuário no próprio CRAS para conhecer melhor a situação socioeconômica de sua residência, família, trabalho, etc. (Etapa iniciada imediatamente após a etapa anterior).	60 minutos.
7. Enquadra-se no perfil para receber o benefício? Se não, usuário desclassificado. Se sim, segue a etapa 7.	
8. Visita técnica é realizada pela Assistente Social. A Assistente Social vai à residência do usuário para confirmar as informações prestadas na etapa 5 e coletar mais dados como fotos para o relatório.	8 meses entre solicitação e visita.
9. Enquadra-se no perfil após visita? Se não, usuário desclassificado. Se sim, segue a etapa 9. (Enquadram-se no perfil todos aqueles que durante a Visita Técnica comprovaram as informações apresentadas na Entrevista socioeconômica.)	
10. Relatório Socioeconômico é realizado. Todos os dados e informações coletadas são inseridas em um relatório.	2 meses entre as etapas 7 e 9.
11. Relatório é enviado para o setor jurídico da PMJP (Prefeitura Municipal de João Pessoa).	
12. Aguardar o retorno da PMJP com o deferimento ou indeferimento do processo.	6 meses a 4 anos.
13. Entrar em contato com o usuário e informar sobre a situação da sua solicitação.	1 semana.
14. Encerra-se o processo. Ao findar o processo no CRAS, o mesmo continua sendo realizado na PMJP, onde pode durar de 6 meses a 4 anos.	

Quadro 1. 13 etapas comuns de solicitação de “Benefícios Eventuais” (produzido pelo autor).

Para melhor observação e entendimento, o processo foi mapeado na Figura 2.

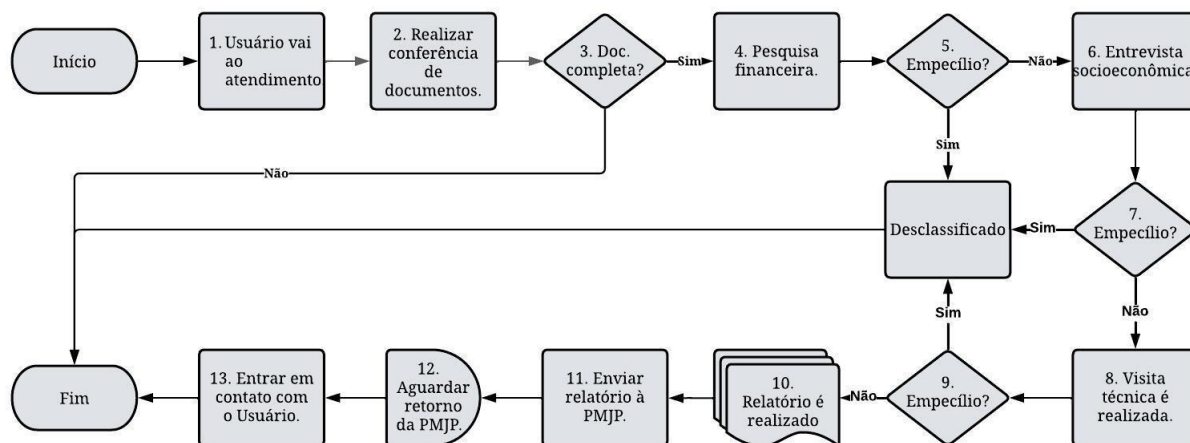


Figura 2. Processo “Benefício eventual” (produzido pelo autor).

Dentre várias dificuldades percebidas pelo autor durante o tempo trabalhado neste órgão como servidor público, destacam-se os formulários impressos, falha na comunicação, recursos escassos, indisponibilidades constantes de motorista para auxiliar nas visitas, necessidade de cópia de documentos, entre outros. Além da demora na execução do processo “Benefícios Eventuais”, pois trata-se de um benefício de caráter emergencial, o usuário (solicitante) está, eventualmente, em situação de vulnerabilidade social como, em situação de fome extrema, prestes a ser despejado por não conseguir cumprir o compromisso do aluguel. Assim, mesmo que não haja um prazo determinado para a entrega desses “Benefícios Eventuais”, percebe-se a necessidade da entrega no menor espaço de tempo possível.

Com base no fluxograma inicial desenvolvido e no roteiro previamente elaborado (Apêndice I), foi realizada uma entrevista semiestruturada com a Coordenadora, uma Psicóloga e um usuário do CRAS Mangabeira.

A principal dificuldade mencionada foi a morosidade para entrega dos benefícios, como declara a Coordenadora:

A demora na entrega dos benefícios é algo muito preocupante, porque o nosso objetivo é entregar o mais rápido possível para aqueles que vêm nos procurar. É algo que é debatido, inclusive, em muitas reuniões que temos, sempre buscando encontrar meios que ajudem o usuário o mais rápido possível.

A psicóloga salientou que:

O CRAS Mangabeira atende muitos bairros, como Mangabeira de I ao VIII,

Bancários, Castelo Branco, entre outros, e as pessoas que solicitam esses benefícios estão em extrema vulnerabilidade social, são pessoas que não têm o que comer muitas vezes, que são despejadas por não conseguirem pagar o aluguel, então se considerarmos que esses benefícios precisam ser entregues com urgência, há sim uma morosidade muito grande nesse processo.

Situação essa que é enfatizada ainda mais pelo usuário entrevistado:

Sim. Tem uma morosidade muito grande. Só para você ter ideia eu não imaginava que iria receber mais. Eu solicitei a primeira vez em 2018, 2018 (*ênfatisou*). E sabe quando eu vim receber? Esse mês! Eu já fui colocada para fora de três lugares porque não consegui pagar o aluguel. Eu faço faxina para sobreviver, e você sabe né, faxina é hoje e não é amanhã, por isso que eu corro atrás desse benefício, porque se eu for depender somente da faxina eu vou continuar sendo despejada. Então eu acho sim que demora demais esses benefício.

E então foi realizada uma das mais importantes sugestões de melhoria do processo: Você acredita que se a pesquisa financeira e a entrevista socioeconômica forem realizadas durante a visita técnica acelera o processo de entrega dos benefícios?

Segundo a Coordenadora:

Sim, inclusive foi uma sugestão minha de uma outra colega coordenadora, porque essas duas etapas podem ser excludentes e injustas. Veja bem, duas pessoas vêm solicitar o benefício, as duas são aposentadas, mas uma mora só e a aposentadoria é suficiente para suprir seus gastos, mas a outra pessoa aposentada mora com uma filha com deficiência que não recebe nenhum benefício, e gasta em torno da metade do salário somente para custear os medicamentos da filha. Percebe que se não houvesse essas etapas nós conheceríamos melhor a realidade de quem vem solicitar?

A psicóloga tem um pensamento semelhante, e complementa essa afirmação mostrando mais exemplos:

Eu considero que essas etapas podem ser necessárias. Mas poderia haver modificações. Primeiro porque os sistemas que acessamos não são tão eficientes e abrangentes como gostaríamos que fossem. E há uma grande diferença entre fazer uma pesquisa pelo sistema, ou pela entrevista socioeconômica e a realidade da visita. É na visita que nos deparamos com a realidade da situação. Essas duas etapas, ao meu ver, são importantes, porém elas podem ser feitas na visita técnica.

Eu as vejo como complemento da visita, e não como etapas primárias.

De modo mais enfático, o usuário declarou o seguinte:

Uma sugestão que poderia fazer uma espécie de pré-cadastro aqui no CRAS com toda documentação que foi trazida, e daí partir para a casa, para a visita o mais breve possível, e lá sim, concluir o cadastro. Até porque é lá que “tá” a documentação faltante, é lá que a entrevista socioeconômica, a pesquisa financeira se pautarão mais na realidade de nós usuários.

Após o problema identificado e as sugestões realizadas, seguiu-se as previsões de quanto tempo poderia ser economizado com as mudanças (baseadas na pergunta anterior) feitas no processo de acordo com a Coordenadora:

Sem dúvidas haverá uma abreviação na entrega dos benefícios, são processos que atrasam muito. Eu estimo que um benefício que levava um ano para ser entregue poderá ser entregue em um mês. Não podemos esquecer que a necessidade desse público é urgente, é para ontem.

Pensamento compartilhado pela Psicóloga:

Acredito que não só a entrega será mais breve como receberemos menos reclamações. Acredito que o benefício poderá ser entregue de dois a três meses após a solicitação.

Porém o usuário não declarou em quanto tempo poderia ser abreviado a entrega dos benefícios, uma vez que o mesmo informou não conhecer o processo por inteiro.

De acordo com as sugestões coletadas durante a entrevista chegou-se ao novo processo que pode ser melhor visualizado pela Figura 3.

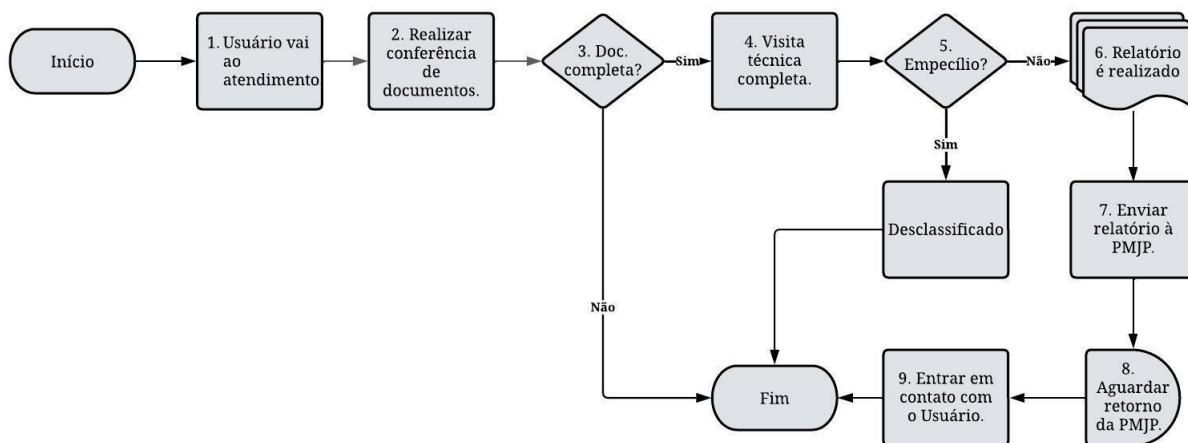


Figura 3. Novo processo “Benefício eventual” (produzido pelo autor).

Além da melhoria sugerida, outras poderiam ser de grande valor para o processo estudado, como por exemplo a utilização de formulários e assinaturas digitais, uma vez que estamos em um mundo onde a tecnologia avança cada dia mais e a preocupação com o Meio Ambiente tem se tornado mais atenuante. Ou ainda melhorar os problemas de comunicação entre técnicas e usuários, listando diversas dúvidas frequentes dos usuários e criando uma “FAQ” que é um acrônimo em inglês para Frequently Asked Questions, ou em português “Perguntas Frequentes”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi elaborado de acordo com a seguinte estrutura, a Introdução que contextualizou, mostrou a relevância e justificativa do trabalho, objetivo geral; a Fundamentação Teórica; a Metodologia; e os Resultados onde obteve-se as principais conclusões do estudo.

O objetivo foi propor melhorias em um processo de uma unidade em um Centro de Referência da Assistência Social do município de João Pessoa, e, a partir de então, contribuições foram sugeridas para que se atinja seu objetivo. Para tanto foi realizada entrevista semiestruturada para o processo escolhido de acordo com as observações do autor. O trabalho pautou-se no processo “Benefícios Eventuais”, o qual se mostrou ser significativamente importante para os usuários, além de demonstrar diversas possibilidades de melhoria. A “entrega de benefícios” leva em torno de 1 a 5 anos para serem implementadas, porém, espera-se que com a adoção das sugestões, esse tempo pode cair para 1 a 3 meses nas atividades realizadas pelo CRAS.

A melhoria de processos no setor público tem se mostrado cada vez mais importante, removendo entraves, acelerando processos, apresentando soluções, prevendo dificuldades, entre outras tantas melhorias apresentadas neste trabalho. Assim como esses exemplos, o presente trabalho também demonstrou a possibilidade de uma redução significativa no processo entregando a solução ao usuário de modo mais real, eficiente e eficaz.

No âmbito das melhorias no setor público diversas obras foram encontradas e apenas duas em CRAS. O artigo de Bencker (2015) pode explorar a Melhoria dos serviços prestados no CRAS no Município de Três Passos/RS, e Biazzi et al (2012) propuseram um modelo de aperfeiçoamento de processos em Institutos Públicos de Ensino Superior que trouxe uma contribuição significativa para o setor estudado. No entanto, é importante destacar a singularidade e o ineditismo das abordagens propostas no trabalho em questão e o potencial de impacto positivo que suas ideias e recomendações podem ter no setor público e, mais especificamente, nos CRAS.

A elaboração deste trabalho ofereceu uma valiosa oportunidade de aplicar e aprofundar os conteúdos aprendidos ao longo da graduação. Foi possível realizar uma aplicação prática do conhecimento em situações reais antes vistos apenas teoricamente em sala de aula. O trabalho permitiu o aprofundamento em um tema específico dentro da Administração, como revisar a literatura, buscar fontes confiáveis de outros trabalhos,

realizar entrevistas, provocando uma imersão no tema debatido e sensibilizando o autor para a ampliação do pensamento crítico.

Como sugestão para futuros trabalhos, há a possibilidade de utilizar este como base para identificar outros processos que podem ser abordados nos mais diversos meios do setor público, em todas instâncias que trabalhem diretamente com o usuário do serviço público.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, C. R. ; NOHARA, J. J. **Como fazer monografias: TCC, dissertações, teses.** São Paulo: Atlas. 2013

ALVES, R.; SILVA, V. N.; RISSI, M. Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: Caracterização dos Elementos Estrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologias. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 19, n. 2, p. 91-108, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.5935/2177-4153.20210013>>. Acesso em: 15 out. 2022.

BACIC, M. J.; PETENATE, A. J. Modelo para melhoria de processos aplicado na gestão de custos. **Revista Universo Contábil**, v. 2, n. 3, p. 9-24, 2006. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1170/117016279002.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2023.

BENCKE, O. **Processos de trabalho em meio às políticas sociais: um estudo de caso do Centro de Referência da Assistência Social de Três Passos.** Monografia (Especialização em Administração Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, p. 99. 2015. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/132272>>. Acesso em: 12 abr. 2023.

BIAZZI, M. R. D; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. D. **Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior.** *Gestão & Produção*, v. 18, n. Gest. Prod., 2011 18(4), p. 869–880, 2011. Disponível: <<https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>>. Acesso em: 05 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Secretaria Especial de Desenvolvimento Social. Gabinete do Ministro. **CENSO SUAS 2020 Resultados Nacionais:** CRAS Centro de Referência da Assistência Social. Brasília, 2021. Disponível em: <<http://aplicacoes.mds.gov.br/snas/vigilancia/index2.php>>. Acesso em: 18 out. 2022.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. Gabinete do Ministro. **Receber Benefícios Eventuais.** Brasília. 2023. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/servicos/como-receber-beneficios-eventuais>>

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Gabinete do Ministro. **Orientações Técnicas Centro de Referência de Assistência Social - CRAS.** Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Cadernos/orientacoes_Cras.pdf>. Acesso em: 18 out. 2022.

DUARTE, A. L. F.; ZOUAIN, D. M. Análise paradigmática do desenvolvimento do campo de administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 479-499, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i3.5603>>. Acesso em: 20 out. 2022.

FERREIRA, V. C.; SILVEIRA, M. C.; OLIVEIRA, K. P.; MORAES, C. E. S. Contribuições do Gerenciamento de Processos para a administração pública mineira. **Reuna**, v. 19, n. 1, p. 5-28, 2014. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/28646/contribuicoes-do-gerenciamento-de-processos-para-a-administracao-publica-mineira/i/pt-br>>. Acesso em: 12 abr. 2023.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. *Revista de Administração de Empresas, Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 4, p. 8–19, 2000. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>>. Acesso em: 02 abr. 2023. Acesso em: 12 abr. 2023.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution**. New York: HarperCollins e-books, 2009.

JOÃO PESSOA. Secretaria de Desenvolvimento Humano e Cidadania. Centro de Referência de Assistência Social (CRAS). **Proteção Social Básica**. [João Pessoa]: Secretaria de Desenvolvimento Humano e Cidadania, 16 ago. 2022. Disponível em: <<https://www.joaopessoa.pb.gov.br/servico/centro-de-referencia-de-assistencia-social-cras/>>. Acesso em: 18 out. 2022.

LAGIOIA, U. C. T. et al. A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, p. 77–90, set. 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública**, 5 ed. Brasil: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597016093. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016093/>. Acesso em: 02 dez. 2022.

MATIAS-PEREIRA, J. **Governança no Setor Público**. Brasil: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9788597015997. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015997/>. Acesso em: 02 dez. 2022.

MELO, L. N. L.; MONTEIRO, D. F. B. Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 1-1, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18469>>. Acesso em: 15 out. 2022.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NONATO JÚNIOR, R.; RAMOS, S.; KOTZKO, A. M.; GONÇALVES, E. Assessoria aberta com viés social: um estudo de caso no centro de referência de assistência social. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 46-69, set./dez. 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.7769/gesec.v6i3.355>>. Acesso em: 05 out. 2022.

OLIVEIRA, M. F. DE. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. 1. ed. Catalão: UFG, 2011. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/webby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2023.

SANTOS, L. C.; GOHR, C; NOGUEIRA, M. F. F. Qualidade em Serviços Pela Melhoria de

Processos: um Estudo em uma Pequena Empresa Varejista de Bijuterias e Acessórios. **Revista da Micro e Pequena Empresa** , v. 6, n. 1, pág. 38-55, 2012. Acesso em: 02 abr. 2023.

SERPA, V.; VIRGINIA, C.; CAVALCANTE, S. Assistência social pública brasileira: uma política da autonomia - um dispositivo biopolítico. **Revista Subjetividades**, Fortaleza , v. 15, n. 3, p. 428-437, dez. 2015 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2359-07692015000300011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 05 out. 2022.

VIEIRA, K. M.; FELTRIN, T. S. F.; PISSUTTI, M.; KLEIN, L. L. Valores Lean Management como Suporte para a Gestão de Processos: Uma Avaliação sobre Efetividade e Maturidade de Processos. **Teoria e Prática em Administração** , v. 11, n. 2, pág. 60-75, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2021v11n2.55243>>. Acesso em: 18 out. 2022.

APÊNDICE I



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA PARA MELHORIA DE PROCESSOS NO CRAS MANGABEIRA

IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS NO PROCESSO "BENEFÍCIOS EVENTUAIS".

1. É comum os "benefícios eventuais" levarem muito tempo para serem entregues, baseado na necessidade do usuário?
2. Segundo seus conhecimentos e experiências, o fluxo de processo "Benefícios Eventuais", assemelha-se a figura 2?

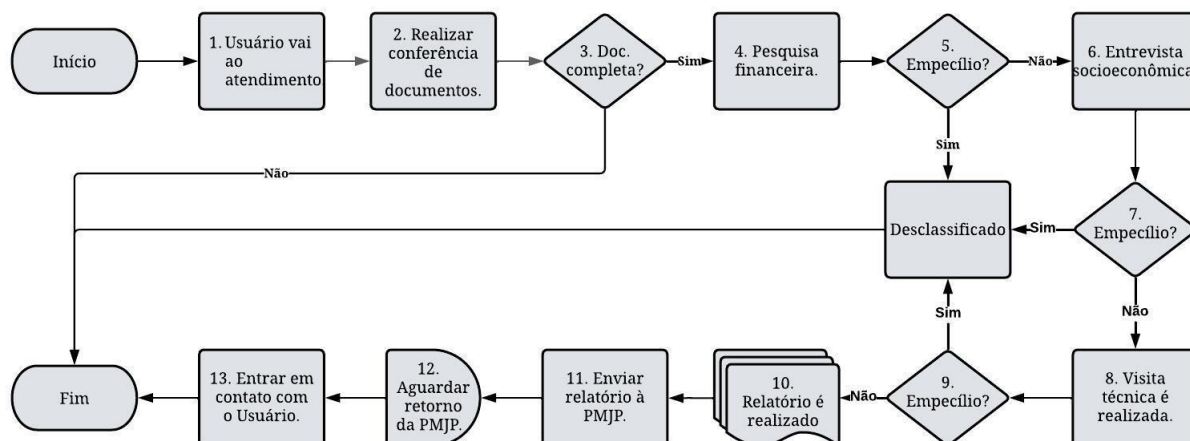


Figura 2. Processo "Benefício eventual" (elaborado pelo autor).

3. Quanto tempo leva para um usuário receber visita do setor social do CRAS, após realizar a entrevista?
4. Quantas visitas podem ser realizadas por dia pela equipe técnica?

FATORES QUE CAUSAM MOROSIDADE AO PROCESSO.

1. Na sua opinião, o processo de entrega de "benefício eventual" poderia sofrer alterações que reduzissem o tempo de espera pelo usuário trazendo atendimento às suas necessidades? Quais exemplos você pode citar/sugerir?
2. Você acredita que o modo de realização do processo (da entrevista à entrega do benefício) seja por completo necessário? Se a pesquisa financeira e a entrevista

socioeconômica forem realizadas durante a visita técnica acelera o processo de entrega dos benefícios?

SUGESTÕES DE MELHORIA.

1. Quais medidas podem ser realizadas para acelerar o processo?
2. Quais barreiras podem atrapalhar a implantação do novo processo?
3. Na sua opinião, o novo processo se assemelha a figura 3?

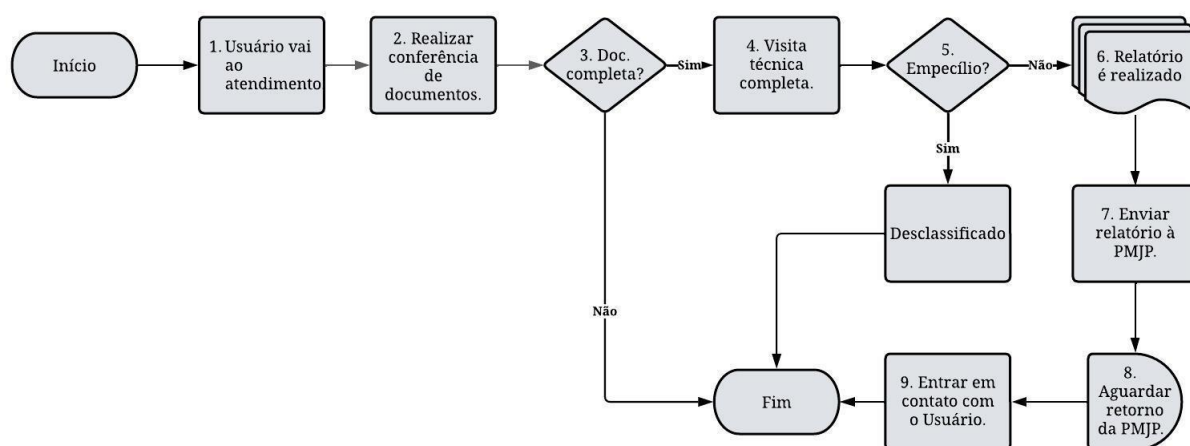


Figura 3. Novo processo “Benefício eventual” (elaborado pelo autor).

João Pessoa, ____/____/____

Nome _____ do
entrevistado _____

Assinatura _____ do
entrevistado _____

APÊNDICE II



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a) do Trabalho “Melhoria de Processos do Mangabeira”, desenvolvida na Universidade Federal da Paraíba, como parte integrante de um trabalho de conclusão de curso com o mesmo título. Após a devida leitura desse documento, compreensão e esclarecimento de dúvidas com o pesquisador responsável, o presente termo deverá ser assinado, caso concorde em participar.

Vossa participação não é obrigatória, sendo certo, ainda, que a qualquer momento o participante poderá desistir do voluntariado, retirando seu consentimento, o que não trará nenhuma consequência em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

Será emitida cópia deste termo, onde consta o telefone e email do pesquisador. Por meio desses contatos, o participante poderá esclarecer dúvidas sobre o trabalho e sua atuação ao longo do tempo de todo período de duração da pesquisa.

NOME DA PESQUISA: “Melhoria da Gestão de Processos do Cras Mangabeira”

PESQUISADOR RESPONSÁVEL: Joabes Dias de Almeida Mélo

TELEFONE: (83) 9 9190-0877

EMAIL: jdamcnec@gmail.com

ORIENTADOR DO TRABALHO: Prof. Dr. Fábio Walter (fw@academico.ufpb.br)

Essa pesquisa tem como objetivo mapear um processo do CRAS Mangabeira a fim de analisar e sugerir (caso necessário) mudanças que agreguem valor ao serviço oferecido pelo mesmo.

A participação consiste em conceder uma entrevista, previamente autorizada pela Coordenadora do CRAS Mangabeira. Os entrevistados não arcarão ou receberão nenhum valor decorrente de sua participação. Serão garantidos o anonimato e o sigilo das informações e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins científicos.

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO COMO SUJEITO DE PESQUISA

EU, _____, autorizo o registro das informações fornecidas por mim, através do consentimento de entrevista, para serem utilizadas integralmente ou em partes, sem restrições de prazos ou citações, desde a presente data. Seu controle e guarda ficará em poder de Joabes Dias de Almeida Mélo, Aluno da Universidade Federal da Paraíba, com o objetivo de realizar sua pesquisa intitulada “**Uma proposta de Melhoria de Processos para um setor público do município de João Pessoa**”. Foi-me garantido que poderei me retirar da pesquisa a qualquer momento, invalidando, por consequente, meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Declaro ainda que recebi uma cópia deste Termo de Consentimento.

João Pessoa, ____/____/____

Nome do
entrevistado _____

Assinatura do
entrevistado _____