



## **TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS**

**GIOVANNA ATARIA CAMPOS SANTOS**

### **MAPEAMENTO DE PROCESSOS E FLUXOGRAMA NO SETOR DE CONTRATOS, CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SECRETARIA DE SAÚDE DE CARAGUATATUBA.**

CARAGUATATUBA - SP

2017

GIOVANNA ATARIA CAMPOS SANTOS

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E FLUXOGRAMA NO SETOR DE  
CONTRATOS, CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA  
SECRETARIA DE SAÚDE DE CARAGUATATUBA.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Me. Dionysio Borges de  
Freitas Junior.

CARAGUATATUBA - SP

2017

S237m Santos, Giovanna Ataria Campos

Mapeamento de processos e fluxograma no setor de contratos, convênios e prestação de contas da Secretaria de Saúde de Caraguatatuba. / Giovanna Ataria Campos Santos. – Caraguatatuba, 2017.

63 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Processos Gerenciais) -- Instituto Federal de São Paulo, Câmpus Caraguatatuba, 2017.

1. Mapeamento de processos. 2. Fluxograma. 3. Eficiência. 4. Gargalos. 5. Melhorias. I. Título.

CDD 658.4063

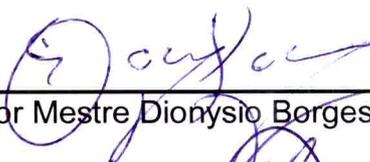
GIOVANNA ATARIA CAMPOS SANTOS

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E FLUXOGRAMA NO SETOR DE  
CONTRATOS, CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA  
SECRETARIA DE SAÚDE DE CARAGUATATUBA.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC,  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciências e Tecnologia, como  
exigência parcial à obtenção do título de  
Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Orientador: Prof. Me. Dionysio Borges de  
Freitas Junior.

**BANCA EXAMINADORA**



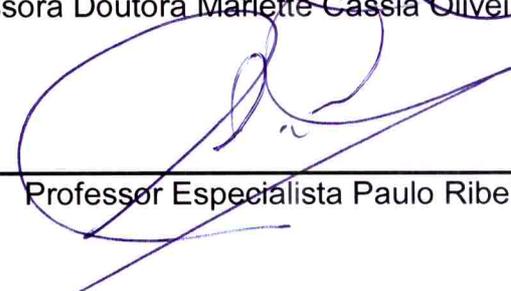
---

Professor Mestre Dionysio Borges de Freitas Junior



---

Professora Doutora Marlette Cassia Oliveira Ferreira



---

Professor Especialista Paulo Ribeiro

**GIOVANNA ATARIA CAMPOS SANTOS**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E FLUXOGRAMA NO SETOR DE  
CONTRATOS, CONVÊNIOS E PRESTAÇÃO DE CONTAS DA SECRETARIA DE  
SAÚDE DE CARAGUATATUBA.**

**AUTORIZAÇÃO PARA DEPÓSITO DO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Com base no disposto da Lei Federal nº 9.160, de 19/02/1998, AUTORIZO ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP, sem ressarcimento dos direitos autorais, a disponibilizar na rede mundial de computadores e permitir a reprodução por meio eletrônico ou impresso do texto integral e/ou parcial da OBRA acima citada, para fins de leitura e divulgação da produção científica gerada pela Instituição.

Caraguatatuba-SP, 27 / 06 / 17



-----  
Giovanna Ataria Campos Santos

Declaro que o presente Trabalho de Conclusão de Curso foi submetido a todas as Normas Regimentais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Campus Caraguatatuba - IFSP e, nesta data, AUTORIZO o depósito da versão final desta monografia bem como o lançamento da nota atribuída pela Banca Examinadora.

Caraguatatuba-SP, 27 / 06 / 17



-----  
Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Junior

Dedico este trabalho ao Setor de Contratos, Convênios e Prestação de Contas da Secretaria de Saúde de Caraguatatuba e ao meu orientador, Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Júnior.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que me deu forças na caminhada.

Agradeço ao Prof. Me. Dionysio Borges de Freitas Júnior, por ter me orientado, por ter tornado a caminhada menos dolorosa e, por sempre estar disposto e oferecer-se a me ouvir.

Agradeço a todos os funcionários da Secretaria de Saúde, que me receberam com gentileza, especialmente as pessoas do setor de contratos, convênios e prestação de contas, que me ajudaram a concretizar este trabalho e dispuseram de paciência para responderem minhas entrevistas e questionamentos infundáveis, não só sobre esta pesquisa, como sobre toda a existência.

Agradeço à Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marlette Cássia Oliveira Ferreira, que, com poucas palavras, conseguiu transformar minha visão e me impulsionar.

Agradeço ao meu primeiro orientador, Prof. Dr. Ricardo Roberto Plaza Teixeira, pessoa que sempre me inspirou, me acolheu e me encorajou.

Agradeço a todos os funcionários, servidores e professores do Instituto, sem exceções, pelos sorrisos trocados nos corredores e pelos auxílios diversos prestados com muita competência e respeito.

Agradeço ao amparo e companheirismo de todos os colegas de classe, em especial à Vera Pereira Leite e à Ana Beatriz Vieira de Sousa, que me proporcionam atenção, resguardo e refúgio em meio à tempestade.

Agradeço sobretudo ao meu pai, Gustavo Henrique de Macedo Campos Santos, por me permitir observar suas vitórias, por mostrar suas fraquezas e a sua admirável perseverança, por ter me ajudado a escolher este curso e por ser um ótimo pai e amigo e à minha avó, Doracy de Macedo Campos Camargo, que me oferece abrigo no coração e segurança no caminhar, pelo seu afinco, determinação e zelo com a casa, o trabalho e a família, bem como à toda minha família, que contribuiu fundamentalmente na minha formação.

Agradeço aos meus amigos de vida, Laís Burgemeister de Almeida e Sebastião Felipe Izidro Maciel de Oliveira, por inúmeras vezes terem sido meus pés. Agradeço por toda prudência, delicadeza, e dedicação que, assim como eles, vários amigos a mim conferiram.

A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém pensou sobre aquilo que todo mundo vê.

Arthur Schopenhauer

## RESUMO

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação criada a fim de subsidiar a melhoria dos processos existentes ou auxiliar na introdução de novos procedimentos. Dentre as técnicas de mapeamento de processos, existe o fluxograma, um gráfico universal que possibilita verificar como funcionam todos os componentes de um sistema e facilita a análise de sua eficácia. Consistem em ferramentas de suma importância para as empresas, pois objetivam esclarecer sequências de atividades e melhoram os processos empresariais, uma vez que a partir da aplicação dessas ferramentas gráficas, é possível entender o funcionamento dos processos, trazer eficiência, identificar gargalos e pontos de melhorias. Além disso, por tratar-se de ferramentas visuais e de fácil entendimento, os fluxogramas criam uma disciplina mental. Considerando todos os benefícios da implantação de um fluxograma, este trabalho objetiva estudar o setor de Contratos, Convênios e Prestação de Contas da Secretaria Municipal de Saúde de Caraguatatuba, a fim de executar a elaboração dessas ferramentas, de acordo com a necessidade do setor. Para tanto, foi estudada a metodologia qualitativa, quanto à natureza; exploratória, quanto aos objetivos e bibliográfica e estudo de caso, quanto aos procedimentos. Os principais resultados alcançados foram de acordo com a proposta da pesquisa, comprovando que os fluxogramas podem permitir a visualização clara das atividades e onde são necessárias alterações, eliminações de atividades que já não se adequam ao processo e inserção de atividades que se encaixarão a fim de enquadrar melhor os procedimentos. Permitiu também o entendimento de que algumas pequenas alterações podem trazer grandes mudanças ao processo.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Fluxograma. Eficiência. Gargalos. Melhorias.

## **ABSTRACT**

Process mapping is a managerial and communication tool created to support the improvement of existing processes or assist in the introduction of new procedures. Among the process mapping techniques, there is the flowchart, a universal graphic that allows to verify how all the components of a system works and facilitates the analysis of its effectiveness. They are tools of paramount importance for companies, as they aim to clarify sequences of activities and improve business processes, since from the application of these graphical tools, it is possible to understand the operation of processes, bring efficiency, identify bottlenecks and points of improvement. In addition, because they are visual and easy-to-understand tools, flowcharts create mental discipline. Considering all the benefits of the implementation of a flowchart, this work aims to study the Contracts, Agreements and Accountability sector of the Municipal Health Department of Caraguatatuba, in order to execute the elaboration of these tools, according to the needs of the sector. For that, the qualitative methodology was studied, regarding the nature; Exploratory, regarding the objectives and bibliographic and case study, regarding the procedures. The main results achieved were according to the research proposal, proving that the flowcharts can allow the clear visualization of activities and where changes are needed, eliminations of activities that no longer fit the process and insertion of activities that will fit in order to Better fit the procedures. It also allowed for the understanding that some minor changes can bring major changes to the process.

**Keywords:** Process mapping. Flowchart. Efficiency. Bottlenecks. Improvements.

## LISTA DE FLUXOGRAMAS

Fluxograma 1: Roteiro do trabalho .....	17
Fluxograma 2: Processo atual (1 de 4) .....	50
Fluxograma 3: Processo atual (2 de 4) .....	51
Fluxograma 4: Processo atual (3 de 4) Fluxograma 5: Processo atual (4 de 4) .....	52
Fluxograma 6: Processo melhorado (1 de 4) .....	57
Fluxograma 7: Processo melhorado (2 de 4) .....	58
Fluxograma 8: Processo melhorado (3 de 4) .....	59
Fluxograma 9: Processo melhorado (4 de 4) .....	60

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Simbologia do fluxograma vertical .....	26
Figura 2: Exemplo de fluxograma vertical .....	26
Figura 3: Simbologia do fluxograma parcial ou descritivo.....	27
Figura 4: Exemplo de fluxograma parcial ou descritivo.....	28
Figura 5: Simbologia do fluxograma global ou de colunas .....	29
Figura 6: Exemplo de fluxograma global ou de coluna .....	30
Figura 7: Framework para análise de caso .....	36
Figura 8: Apresentação do organograma da Prefeitura .....	42
Figura 9: Apresentação organograma Secretaria de Saúde .....	44
Figura 10: Organograma setor CCPC .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Roteiro para coleta de informações .....	39
Quadro 2: Roteiro de entrevista 1 .....	40
Quadro 3: Roteiro de entrevista 2 .....	41
Quadro 4: Disposição dos cargos setor CCPC.....	46

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
2.1 Processos Empresariais .....	18
2.2 Mapeamento de Processos.....	21
2.3 Fluxograma .....	22
2.3.1 Tipos de Fluxogramas.....	24
2.3.2 Vantagens da utilização de Fluxogramas.....	31
2.3.3 Importância dos Fluxogramas .....	33
2.3.4 Elaboração de Fluxogramas .....	34
3 METODOLOGIA .....	36
3.1 Caracterização da pesquisa .....	36
3.2 Objeto de estudo .....	37
3.3 Coleta de dados .....	38
3.4 Instrumento de coleta de dados .....	39
4 ANÁLISE DE DADOS .....	42
4.1 Apresentação do organograma da Prefeitura .....	42
4.2 Caracterização e apresentação do organograma da Secretaria de Saúde .....	44
4.3 Caracterização do Setor de Contratos, Convênios e Prestação de Contas .....	45
4.4 Elaboração de Fluxogramas .....	49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
REFERÊNCIAS.....	63

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho possui como tema de estudo o mapeamento de processos e fluxograma. O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação criada a fim de subsidiar a melhoria dos processos existentes ou auxiliar na introdução de novos procedimentos. Dentre as técnicas de mapeamento de processos, existe o fluxograma, um gráfico universal que possibilita verificar como funcionam todos os componentes de um sistema e facilita a análise de sua eficácia. Trata-se de um método descritivo de fácil entendimento, já que possui esclarecimento na visualização dos passos, transportes, operações e formulários e propicia a localização das deficiências, além de propiciar o rápido entendimento de alterações.

Essas são ferramentas de suma importância para as empresas, pois objetivam esclarecer sequências de atividades e melhoram os processos empresariais, uma vez que a partir da aplicação dessas ferramentas gráficas, é possível entender o funcionamento dos processos, trazer eficiência, identificar gargalos e pontos de melhorias.

O setor de Contratos, Convênios e Prestação de Contas (CCPC) da Secretaria Municipal de Saúde de Caraguatatuba faz parte de uma organização que também deve buscar a eficiência na prestação de serviços e o conhecimento e gerenciamento dos seus processos internos é essencial para isso.

Para esse fim, justifica-se o estudo dos conceitos de fluxogramas e mapeamento de processos, pois proporcionará entendimento mais amplo sobre planejamento e auxiliará, trazendo eficiência no que tange tempo e controle de atividades, a organização na qual será realizada a aplicação dessas ferramentas.

O mapeamento de processos, através do fluxograma, poderá auxiliar a organização na busca de maior eficiência na utilização dos seus recursos físicos, humanos, materiais e tecnológicos, bem como poderá auxiliar na definição das necessidades de treinamento de pessoal e também maximizar a eficácia do treinamento, uma vez que todas as atividades de cada processo encontram-se documentadas.

O estudo desse tema aplicado ao setor de CCPC é de extrema importância, pois o mapeamento de processos permite o compartilhamento do conhecimento na organização, uma vez que os processos de trabalho não estarão mais restritos a quem os executa, mas documentados para a utilização de todos na organização.

Considerando o texto acima, este trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: Como melhorar os processos do setor de CCPC da Secretaria Municipal de Saúde de Caraguatatuba através da construção de fluxograma?

A fim de responder a questão mencionada acima, o objetivo geral deste trabalho consiste em aplicar o mapeamento de processos e a construção de fluxogramas no setor CCPC da Secretaria Municipal de Saúde de Caraguatatuba.

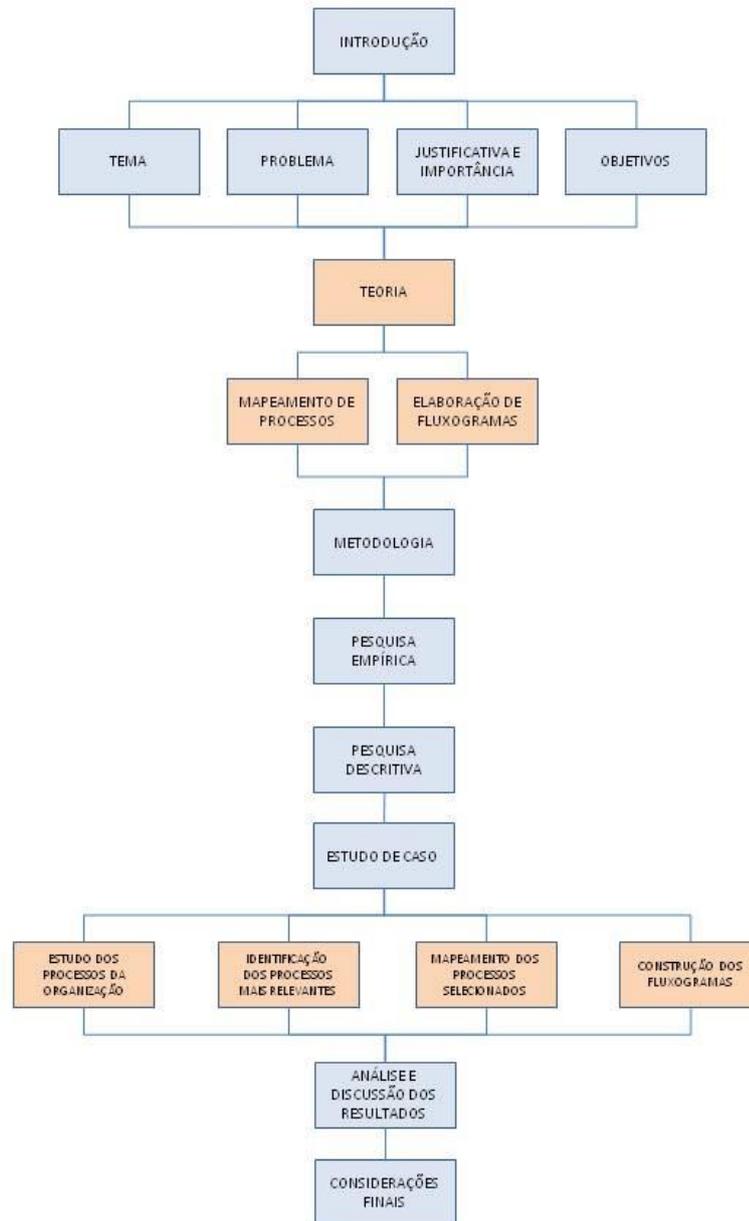
Constituem os objetivos específicos deste trabalho, levantar literatura sobre os conceitos de processos empresariais, mapeamento de processos, e fluxograma, abrangendo seus tipos, sua importância, suas vantagens e sua elaboração, a fim de contribuir para a execução do referencial teórico e pesquisa de campo; aplicar as ferramentas estudadas no setor de CCPC da Secretaria Municipal de Saúde da cidade de Caraguatatuba, através de estudo de caso; identificar como é feita a sequência de atividades desenvolvidas pela organização e desenvolver a análise dos dados obtidos.

Para tanto, o propósito do trabalho será alcançado através da realização de um estudo de caso em no setor de CCPC da Secretaria Municipal de Saúde, buscando identificar e propor um processo crítico na organização.

Este trabalho contém, além desta introdução, um referencial teórico acerca de processos empresariais, mapeamento de processos e fluxogramas (abrangendo tipos, vantagens, importância e elaboração). Após isto, caracteriza-se metodologicamente o trabalho (onde se considera o estilo de pesquisa qualitativa, quanto à natureza; exploratória, quanto aos objetivos e bibliográfica e estudo de caso, quanto aos procedimentos), em seguida, apresenta-se e discute-se os dados.

O fluxograma a seguir ilustra o fluxo de atividades que será executado no trabalho como um todo:

Fluxograma 1: Roteiro do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Processos Empresariais

A ideia de 'processo' surgiu nos estudos da organização no final da década de 80 e início da de 90, com o objetivo de potencializar o valor ao cliente. Um processo pode ser definido como uma sequência de tarefas ou etapas, que recebem insumos e geram produtos com valor agregado, que serão utilizados para fins específicos. Esses insumos tratam-se de materiais, informações, pessoas, máquinas e métodos, enquanto os produtos correspondem à informações, serviços e produtos físicos. Portanto, a princípio, qualquer trabalho que a empresa esteja realizando, caracteriza e integra um processo (CURY, 2015).

Rummler e Brache (apud CURY, 2015), identificam três tipos de processos, que definem-se em processos de clientes, processos administrativos e processos de gerenciamento. Os processos de clientes são processos que visam a elaboração de um novo produto ou serviço para o cliente externo. Os processos administrativos fabricam produtos invisíveis aos clientes externos, mas essenciais a coordenação. Já os processos de gerenciamento visam incluir as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócios.

Hammer e Champy (apud CURY, 2015, p. 313), definem processo empresarial como “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.”

Maranhão e Macieira (2010, p.11) começam definindo processo relacionando com tudo o que existe na vida, considerando que para tudo existe uma etapa antecedente, uma etapa de transformação e uma etapa conseqüente. Eles chegam a essa conclusão a partir do entendimento de que tudo o que compõe a vida é baseado em uma sucessão de eventos, seja no relacionamento entre os animais, nos fenômenos da natureza, ou no comportamento e no relacionamento humano, tudo está em constante transformação, ou seja, o objeto observado possui um formato antecedente, passa por uma etapa de modificação e se molda com outro formato (seja este formato físico, comportamental, tecnológico ou material). Esta

ideologia de que tudo que está em nosso planeta pode ser entendido como 'transformações' ou 'processos' correspondem a várias correntes filosóficas.

Heráclito (apud MARANHÃO E MACIEIRA, 2010) acreditava que tudo o que nos cerca está em permanente transformação, afirma que "O mesmo homem não pode atravessar o mesmo rio, porque o homem de ontem não é o mesmo homem de hoje". Ainda sobre transformação, Nietzsche (apud MARANHÃO E MACIEIRA, 2010) propõe o termo 'devir', um dos aspectos centrais de sua obra, que significa 'eterno retorno'. As etapas antecedente e conseqüente podem ser substituídas por entrada e produto, ficando entrada, transformação e produto, a fim de obter-se uma terminologia mais técnica. (MARANHÃO E MACIEIRA, 2010)

Um processo de negócios é o conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes. (SMITH apud JONES, 2012). Para Gonçalves (2000), os processos de negócios (*business process*) ou de clientes, elencam a maneira com que a instituição atua, e são mantidos por outros processos internos, o que origina em um produto ou serviço oferecido a um cliente externo.

Vicente Falconi Campos (2004, p. 52), define processo como "toda operação que introduz uma modificação de forma, composição, estrutura, etc.". O processo, conforme Davenport (apud JONES, 2012), é um aglomerado de procedimentos organizados e determinados a fim de originar uma saída para um determinado cliente ou mercado. Para Cruz (2013) processo é definido pela maneira que uma série de atividades ordenadas lógica e cronologicamente, consegue criar e transformar as a matéria-prima (insumos), acrescentando valor através de recursos e tecnologias, com o intuito de produzir bens ou serviços, com a devida qualidade, para serem entregues (saída) a clientes internos ou externos.

De acordo com Platts et al. (apud JONES, 2012), um processo é uma seqüência de atividades que descreve como a mutação das coisas com o passar do tempo. Já para Oliveira (2007, p.19), processo é "um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa".

Os autores Gonçalves (2000), Fingar (2003), Vicente Falconi Campos (2004), Oliveira (2007), Maranhão e Macieira (2010), Davenport apud Jones (2012), Platts et al. (apud JONES, 2012), Smith (apud JONES, 2012), Cruz (2013), Cury (2015) e Rummler e Brache (2015), concordam que processo é definido por uma série de ações sequenciadas que possuem começo e término e visam à geração de valor para o cliente, seja ele interno ou externo. A partir de processos eficientes, controle e planejamento, a empresa conseguirá tomar decisões mais acertadas e que resultem em sustentação administrativa, a fim de potencializar os resultados que almeja.

## 2.2 Mapeamento de Processos

Hammer e Champy (apud CURY, 2015) destacam que enquanto o organograma representa a estrutura organizacional de uma empresa de maneira sucinta, o mapeamento de processos realiza a mesma simplificação, porém, neste caso, o objeto de representação é o fluxo de trabalho. Eles destacam características principais do mapeamento de processos, que incluem a visão da simplicidade, no que relaciona os mapas de processos com os organogramas, considerando que os mapas de processos são representados com clareza e totalidade do trabalho. Estas características também são compostas por um componente atípico nas representações comuns de organogramas: o cliente, bem como integra a inclusão de não clientes e de clientes potenciais do mercado, refletindo o entendimento de que os clientes possuem seus próprios processos.

Maranhão e Macieira (2010) entendem como mapeamento de processos a representação gráfica na qual os itens são representados em forma decrescente, consideram o conhecimento e o diagnóstico dos processos, estruturados na visão *top down*, que considera os itens do topo da organização para a sua base (nível onde é possibilitado perfeita compreensão acerca das atividades realizadas).

O mapeamento de processos “é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos” (MARETH; ALVES; BORBA, 2009, p. 4).

Para Harrington (1993) e para Cruz (2013), uma das ferramentas mais comuns e tradicionais utilizadas hoje em dia, embora de maneiras diferentes das utilizadas num passado recente, é o mapeamento do processo na forma de fluxograma, item que será descrito no tópico a seguir.

## 2.3 Fluxograma

Segundo Oliveira (2013), o fluxograma consiste na representação gráfica que, utilizando de diferentes formas geométricas representativas, apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas. Ainda elucida as várias etapas de processos, facilitando o entendimento, a identificação de gargalos e de pontos de melhoria.

Maranhão e Macieira (2010, p. 251) definem como sendo fluxograma uma figura feita com símbolos padronizados e textos devidamente arrumados a fim de mostrar sequência lógica de passos de realização dos processos ou atividades. Completam dizendo que a visualização gráfica é sempre um poderoso canal de comunicação, por ser melhor absorvida e de maior compreensão do que os textos escritos, que exigem esforço mental e são mais subjetivos.

Cruz (2013, p. 115) entende por fluxograma uma técnica que pode assumir diversas nomenclaturas, formas e pequenos detalhes distintos, mas que não invalidam a ideia geral de 'desenhar o fluxo' de processos, que consiste o significado etimológico da palavra fluxograma. Para Cruz (2013), fluxograma é a representação da sequência de operações de um processo.

Chinelato Filho (1993) propõe sobre a definição e as características de um fluxograma, que o mesmo evidencia de forma nítida e lógica as etapas com problemas e atividades desnecessárias, podendo, assim, propor soluções racionais sobre a melhor maneira de utilização de recursos, a racionalização e a simplificação do trabalho. Além de auxiliar nos processos gerenciais da organização.

Cury (2015) menciona a definição de fluxograma como um gráfico universal de processamento, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer produto, trabalho ou documento. Cury (2015) ainda cita que os símbolos utilizados no fluxograma possuem como objetivo identificar e evidenciar a origem, o processamento e o destino da informação e, que apesar de alguns símbolos ainda serem incertos e não convencionais, já existe um entendimento pacífico sobre os mesmos.

Rocha (1980) complementa afirmando que o fluxograma "descreve graficamente atos e fatos utilizando frases curtas e objetivas, utilizando de símbolos próprios".

O fluxograma é descrito como uma técnica de representação gráfica, pela qual é feita a utilização de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua interpretação e desenho. (D'ASCENÇÃO, 2001, p. 110).

### 2.3.1 Tipos de Fluxogramas

De acordo com Cruz (2013), o fluxograma sintético expressa um processo de uma maneira superficial, com informações genéricas, fluxograma que não contém títulos, cargos, nem localização da atividade. No fluxograma sintético consta apenas informação, através de um nome formado por substantivo, sobre o que faz cada atividade.

Já no fluxograma de bloco, ou diagrama de bloco, Cruz (2013) afirma que, este instrumento de análise é diferente do anterior por mostrar, de maneira resumida, o processo do objeto de análise.

Como já mencionado por Cruz (2013), as diferenças entre o fluxograma sintético e o fluxograma de blocos são poucas. Entre elas, Cruz (2013) coloca que o fluxograma de blocos pode apresentar o fluxo alternativo, quando este existir, que o fluxograma de blocos pode estabelecer se o processo é positivo ou negativo e, que no fluxograma de blocos os passos da atividade podem ser escritos dentro do símbolo. Sendo estas mudanças a fim de aperfeiçoar o fluxograma sintético.

Cruz (2013) define os fluxogramas em sintético, de bloco e vertical, seguidos por uma complexidade gradual. No fluxograma sintético, como já é exposto no nome, os processos são representados de maneira genérica e superficial, dispensando informações como localização da atividade, títulos e cargos. Somente o que é exposto no cronograma sintético é uma informação em um nome, sobre a função de cada tarefa. O fluxograma de bloco é originado a partir do diagrama de bloco, nele é mostrado o processo do objeto de análise. Este fluxograma é muito parecido com o sintético; mas existem diferenças, pois, o fluxograma de blocos pode apresentar o fluxo alternativo, pode informar se o processo é negativo ou positivo, bem como, no fluxograma de blocos, os passos de cada atividade podem ser escritos dentro do símbolo. No caso do fluxograma vertical, Cruz (2013) expõe que o mesmo foi criado pelo Engenheiro Michael Addison e tornou-se uma ferramenta capaz de analisar rotinas de maneira com que pessoas de diversos países com diversos idiomas consigam entender, pois esta ferramenta utiliza símbolos que são padronizados pela ASME (*American Society of Mechanical Engineers*) e conhecidos internacionalmente. Além disso, o fluxograma vertical possui um formulário pré-

impresso, que torna o seu preenchimento mais rápido e sua leitura muito mais inteligível, devido a padronização. Dos três fluxogramas conceituados por Cruz (2013), este é o mais sofisticado.

Cruz (2013), apesar de conceitualizar o fluxograma, descrevendo seus vários tipos e funcionalidades, ele é expressivo ao afirmar que os mesmos não devem ser superestimados. Os fluxogramas são bonitos e ajudam na compreensão e análise dos processos, mas que são apenas parte da documentação dos processos. Cruz (2013) define esta parte como pobre, pois ela foca em um momento específico e não detalha com propriedade o que é necessário para a implantação, o mapeamento e a análise de um trabalho sério.

De acordo com Oliveira (2013), existem três tipos de fluxogramas, que são elencados por fluxograma vertical, parcial ou descritivo e global ou de coluna, que é o estilo de fluxograma mais utilizado pelas empresas.

O fluxograma vertical é também nomeado como folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo. Este possui como finalidade à representação de rotinas simples e possui quatro vantagens: a primeira vantagem é que ele pode ser impresso como formulário padronizado; a segunda é na rapidez do preenchimento, uma vez que os símbolos (conceituados na Figura 1) são impressos na folha; a terceira vantagem do fluxograma vertical consiste no fato de que o mesmo traz mais clareza na apresentação e a quarta é caracterizada pela facilidade de leitura. Este tipo de fluxograma é caracterizado por colunas verticais (exemplificados na Figura 2) nas quais são elucidados os símbolos de operação, transporte, arquivo, demora e inspeção; descrição dos passos e qual a unidade organizacional responsável pela realização do passo ao lado (OLIVEIRA, 2013). A Figura 1 explica a simbologia do fluxograma vertical:

Figura 1: Simbologia do fluxograma vertical

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
○	Análise ou operação	□	Execução ou inspeção
→	Transporte	△	Permanência temporária ou passagem
		▽	Arquivo provisório
▽	Arquivo definitivo	D	Demora ou atraso

Fonte: Oliveira (2013, p. 271)

Considerada a simbologia acima, a Figura 2 traz um exemplo de fluxograma vertical realizado em uma organização:

Figura 2: Exemplo de fluxograma vertical

Símbolos	Totais		De recepção de material	
			Atual	X
●	Análise ou operação	3		
■	Execução ou inspeção	2		
D	Demora ou atraso	0		
▲	Arquivo provisório	2		
▼	Arquivo definitivo	3		
→	Transporte	9		
			Unidade organizacional: Suprimentos	
			Estudado por:	
			Em de de 20	
			Assinatura	

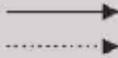
  

Ordem	Símbolos	Unidades Organizacionais	Descrição dos Passos
1	○ → □ D △ ▽	Recepção	Recebe do fornecedor Nota Fiscal (NF) e Material
2	● → □ D △ ▽		Emitte Aviso de Recebimento (AR) em quatro vias
3	○ → □ D ▲ ▽		Arquiva 4ª via do AR em ordem numérica crescente
4	○ → □ D △ ▽		Remete NF e 1ª via do AR para o Setor de Contas a Pagar
5	○ → □ D △ ▽		Remete 2ª via do AR para o Setor de Compras
6	○ → □ D △ ▽		Remete 3ª via do AR e material para o Almoarifado
7	○ → □ D △ ▽	Contas a Pagar	Recebe NF e 1ª via do AR
8	○ → ■ D △ ▽		Confere NF com AR
9	○ → □ D ▲ ▽		Arquiva 1ª via do AR por ordem numérica crescente, aguardando pagamento
10	○ → □ D ▲ ▽		Arquiva NF em ordem alfabética de fornecedor, aguardando fatura
11	○ → □ D △ ▽	Compras	Recebe 2ª via do AR
12	● → □ D △ ▽		Registra entrega de material pela 2ª via do AR
13	○ → □ D △ ▽		Remete 3ª via do AR para o Setor de Contabilidade – Controle de Estoques
14	○ → □ D △ ▽	Controle de Estoque	Recebe 2ª via do AR
15	● → □ D △ ▽		Registra entrada de material na ficha de estoque correspondente
16	○ → □ D ▲ ▽		Arquiva 2ª via do AR em ordem cronológica – data de lançamento
17	○ → □ D △ ▽	Almoarifado	Recebe 3ª via do AR e material
18	○ → ■ D △ ▽		Verifica exatidão do AR pelo material recebido
19	○ → □ D ▼ ▽		Arquiva 3ª via do AR em ordem cronológica

Fonte: Oliveira (2013, p. 273)

O fluxograma parcial ou descritivo possui as características, de acordo com Oliveira (2013), de relatar o percurso e os trâmites dos documentos; de ser utilizado para levantamentos e de ser utilizado em rotinas que abrangem poucas unidades organizacionais. A Figura 3 ilustra os símbolos do fluxograma parcial ou descritivo:

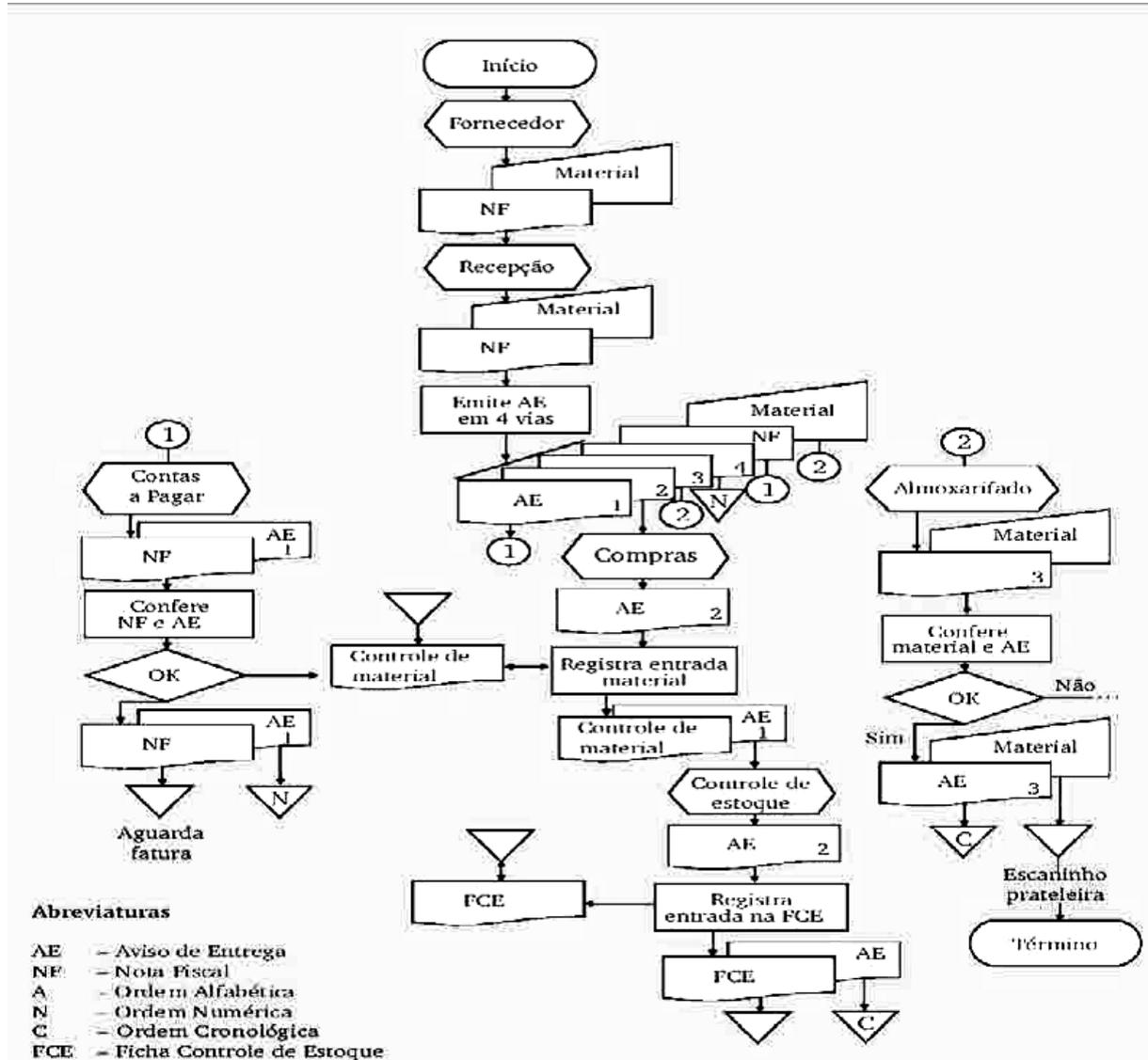
Figura 3: Simbologia do fluxograma parcial ou descritivo

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Operação
	Executante ou responsável		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Conector de página
	Conector de rotina		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
			Material

Fonte: Oliveira (2013, p. 275)

Tendo em vista a simbologia apresentada acima, a Figura 4 traz um exemplo de fluxograma parcial ou descritivo:

Figura 4: Exemplo de fluxograma parcial ou descritivo



Fonte: Oliveira (2013, p. 277)

O fluxograma global ou de colunas, considerando o proposto por Oliveira (2013), é utilizado para levantar e descrever novas rotinas e procedimentos; caracteriza-se por demonstrar com nitidez o fluxo de informações e documentos externos e internos à organização, além de apresentar maior versatilidade, considerando a variedade de símbolos.

O fluxograma global ou de colunas é o tipo de fluxograma mais utilizado pelas empresas e sua simbologia será representada na Figura 5, a seguir:

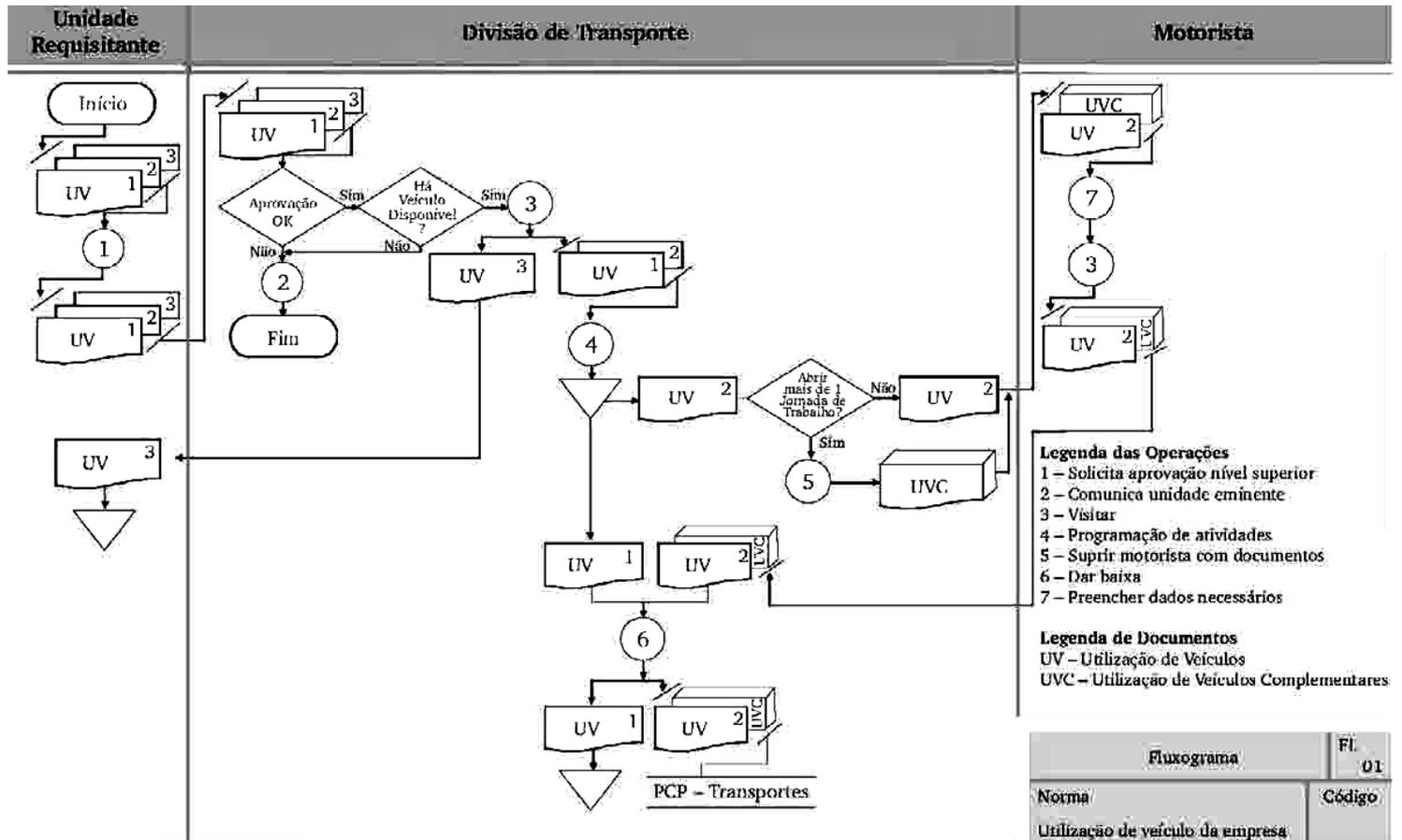
Figura 5: Simbologia do fluxograma global ou de colunas

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição do documento		Sentido de circulação: Documentos
	Demora ou atraso		Informações orais
			Material

Fonte: Oliveira (2013, p. 278)

Considerando a simbologia apresentada acima, a Figura 6 traz um exemplo de fluxograma global ou de coluna:

Figura 6: Exemplo de fluxograma global ou de coluna



Fonte: Oliveira (2013, p. 299)

### **2.3.2 Vantagens da utilização de Fluxogramas**

Segundo Maranhão e Macieira (2010), a inserção de fluxogramas é enriquecedor para o ambiente de trabalho, pois facilita a interpretação conjunta e contribui para a visualização do fluxo de trabalho do processo documentado. Para tanto, o uso do fluxograma confere as seguintes vantagens: visão de conjunto do processo, visualização de detalhes críticos do processo, identificação do fluxo do processo e das interações entre os subprocessos, identificação dos pontos de controle potenciais (indicadores) e identificação das inconsistências e pontos frágeis.

Ainda contemplando as ideias de Maranhão e Macieira (2010), a visão de conjunto do processo proporciona uma visão sistêmica de todos os pontos do processo, fazendo com que possam ser observados detalhes críticos do processo, elucidando o que precisa ser melhorado, uma vez que tudo torna-se explicitado. A identificação do fluxo do processo é uma vantagem por permitir a visualização de todas as etapas, uma vez que é possível verificar qual tarefa está sendo realizada e quais as tarefas anteriores e posteriores a realização da atual. A identificação dos pontos de controle potenciais mostram as partes que estão mais avançadas do processo, no que diz respeito à eficiência e organização e, obtendo a visualização dessas partes, é possível identificar, também, quais são as inconsistências e pontos frágeis do processo, o que ainda precisa de crescimento, clareza e lógica.

Complementando as concepções de Maranhão e Macieira (2010), Cury (2015, p. 340) ressalta as seguintes vantagens acerca do fluxograma: o mesmo permite verificar como funcionam os componentes de um sistema, propõe um entendimento mais simples e objetivo, facilita a localização das deficiências, pode ser aplicado em qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos e possibilita o rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes.

Cury (2015) entende que a verificação da funcionalidade dos componentes de um sistema permite estabelecer diagnósticos a respeito do desempenho dos componentes de um sistema, tanto isoladamente, quanto as suas interações. Outra vantagem proposta por Cury (2015) é que os fluxogramas permitem entendimento simples e objetivo em relação ao entendimento proporcionado por

outros métodos descritivos. Este tratamento com fluxogramas possibilita melhor visualização de passos, transportes, operações, formulários, bem como quaisquer outras atividades e procedimentos auferíveis, facilitando a localização de deficiências. Devido a este tratamento, modificações introduzidas são mais facilmente detectadas nos sistemas existentes, além de permitir melhor entendimento da complexidade nas atividades submetidas a utilização de fluxogramas.

As abordagens de Maranhão e Macieira (2010) e Cury (2015) quanto às vantagens proporcionadas pelos fluxogramas são semelhantes, uma vez que as duas consideram a visão holística dos processos, a facilidade quanto à visualização de deficiências e inconsistências, bem como dos detalhes críticos dos processos.

Um exemplo, realizado a partir do estudo de Hias e Jones (2010), - que analisou o processo de gerenciamento das demandas de investimentos em ativos imobilizados de uma empresa de telecomunicações - dos benefícios trazidos à empresas pela implementação de fluxogramas, relata que os fluxogramas propiciam maior agilidade nas análises; acesso aos relatórios com maior rapidez e qualidade; diminuição do número de funcionários e conseqüente diminuição com o gasto de salários, uma vez que os colaboradores possuem maior entendimento sobre as suas funções e responsabilidades e, também foi obtido o benefício de melhoria na qualidade dos projetos aprovados.

### 2.3.3 Importância dos Fluxogramas

O objetivo do fluxograma, conforme Oliveira (2013) é ilustrar, de modo a esclarecer, sequências de atividades que constituem o corpo de qualquer empreendimento. As sequências de atividades descritas por Oliveira (2013) pode contemplar transporte de materiais, etapas da produção, fluxo de informações e alocação correta de quaisquer recursos necessários ao empreendimento, racionalizados no tempo e nos espaços adequados ao objetivo final.

Harrington (apud CURY, 2015) identifica que os fluxogramas são importantes para a melhoria dos processos empresariais, a fim de entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os mesmos. O fluxograma permite, então, através da documentação de processos, a identificação de gargalos e de pontos de melhorias, de áreas que precisam ser aperfeiçoadas.

Harrington (apud CURY, 2015) ainda aponta como característica de importância do fluxograma o fato de que ele pode propiciar a criação de uma disciplina mental, considerando que o mesmo explicita como uma atividade está sendo realizada e como ela deveria estar sendo realizada, ou seja, condicionará a realização de todo o processo a fim de que o mesmo se torne um hábito. O fluxograma permite uma comparação entre a prática e a teoria, como os processos são efetivados e como eles deveriam ser, ou seja, ele evidencia os pontos em que as regras não estão sendo claras, ou estão sendo desobedecidas.

Outra importância do fluxograma, citada por Harrington (apud CURY, 2015), é que o mesmo facilita as comunicações entre as áreas problemáticas, pois possui a capacidade de esclarecer casos complexos. O fluxograma é importante para determinar o ponto de início; para reunir, selecionar e eleger os problemas por prioridades; para identificar quais atividades são possíveis de simplificação e poder extinguir atividades que não estão sendo mais úteis e acabam trazendo ineficiência aos processos. Junto a isso, a utilização do mesmo permite identificar o funcionamento de qualquer operação, independente do seu grau de complexidade, permitindo o entendimento, através da representação visual, de como o processo é executado, já que o mesmo faz o mapeamento dos processos e explicita as entradas e saídas de todos os subprocessos. (KAMEL, 1994, p. 83)

### 2.3.4 Elaboração de Fluxogramas

O roteiro para a elaboração de um fluxograma, de acordo com Cury (2015), consiste em comunicação, coleta de dados, fluxogramação, análise do fluxograma, relatório da análise e apresentação do trabalho.

A comunicação se dá a partir de quando as chefias apresentam para os empregados à realização do trabalho e seus objetivos; a coleta de dados consiste em obter o fornecimento de informações pelos próprios executores do trabalho, através de um roteiro de entrevista, contendo, principalmente, questões que elucidam cargo, nome, de quem o funcionário recebe o trabalho, em que consiste seu trabalho, para quem passa o trabalho após terminar a sua parte, entre outras.

Na terceira etapa são colhidos os dados e escolhido o tipo de fluxograma a ser utilizado, para, assim, elaborar-se um rascunho e verificar se há necessidade de colher informações adicionais, ouvir opiniões dos executores do serviço, fazer observação *in loco* das rotinas que apresentam incoerências, bem como certificar-se da correção dos dados.

Na fase de número quatro, será feito um exame minucioso de diversas etapas, perguntando-se, para cada fase de estudo, qual a utilidade de cada etapa do processo, se há vantagens em alterar a sequência de operações, se as operações estão sendo executadas por pessoas que se adequam ao cargo ocupado, com devido treinamento, se cada operação está sendo executada da maneira mais eficiente possível e, se os formulários são adequados.

O relatório da análise contém itens que contemplam as condições atuais, a análise das condições existentes e as recomendações e, na apresentação do trabalho, ocorre à exposição do fluxograma que mais se adequa a natureza do trabalho, desenhado de acordo com gabaritos apropriados, que retratam o fluxo de trabalho.

Cruz (2013) mostra que independentemente dos conteúdos abordados ou tipos de procedimentos, o fluxograma sempre terá uma estrutura principal que, descreve etapas interdependentes de quaisquer processos, dispostas em uma sequência lógica no que tange à progressão de ideias, montagem de quais estruturas, realização de atividades etc, ou seja, o fluxograma trabalha com qualquer

tipo de informação e, serve para organizar e apresentar um procedimento de forma concebível para qualquer pessoa que tente interpretá-lo.

Maranhão e Macieira (2010) apontam algumas dicas para a produção de fluxogramas, entre elas: a descrição do objetivo, escopo e ponto de vista do processo a ser fluxogramado, a fim de obter clareza quanto ao conteúdo e delimitação da abrangência do trabalho; a seleção de atividades críticas e inclusão no fluxograma; a inserção de 'decisões' nos pontos críticos (ou pontos de controle); a complementação de atividades que permitam auxiliar na clareza e compreensão do fluxograma; o fato de evitar detalhar os processos além do necessário e a eliminação de atividades supérfluas e, após isso, sugerem que o fluxograma elaborado seja submetido à avaliação por uma pessoa que não participou deste processo, mas que conheça o assunto. Esta análise juntamente com as devidas sugestões são essenciais para a eliminação ou implementação de algum pormenor.

Maranhão e Macieira (2010) destacam o "MS Visio" como a ferramenta mais utilizada para a elaboração de fluxogramas. O MS Visio é utilizado universalmente e possui características como facilidade de manuseio, excelente interface gráfica, extensa biblioteca de modelos e objetos; a possibilidade de criação de repositório de dados e excelente compatibilidade com o MS Office.

### 3 METODOLOGIA

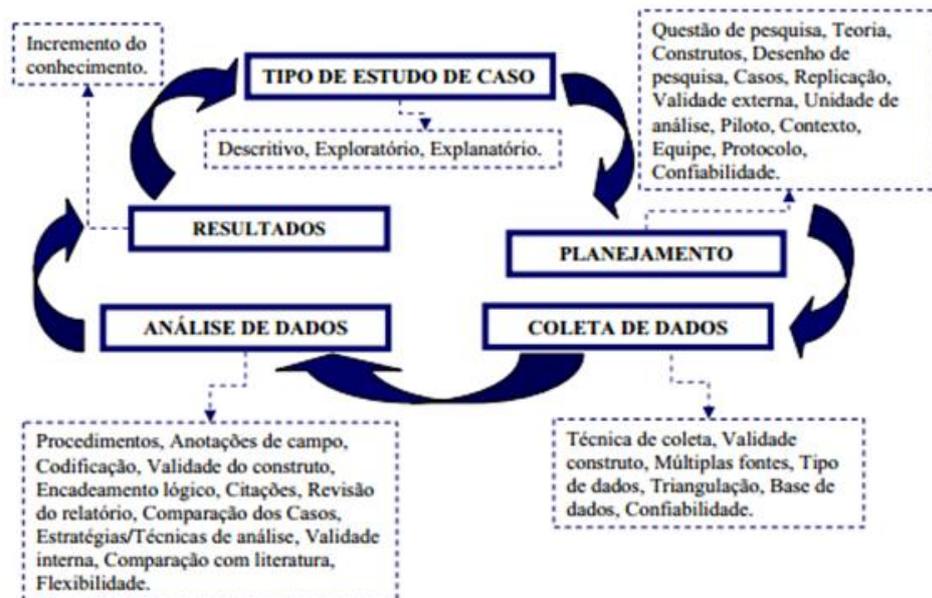
#### 3.1 Caracterização da pesquisa

O tipo de pesquisa que será usado neste trabalho é de caráter exploratório, devido aos principais objetivos desta ser desenvolver, esclarecer e modificar conceitos. Irá envolver levantamento bibliográfico e documental, entrevistas semiestruturadas e estudo de caso. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o intuito de proporcionar visão geral sobre determinado fato (GIL, 2008).

Colocando-se em questão a natureza do trabalho, o mesmo será caracterizado como pesquisa qualitativa, pois elucidará as particularidades de um grupo, estudando experiências e vivências específicas. O estudo de caso, nesse contexto, é considerado como a melhor alternativa metodológica de investigação, entendendo que o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos a serem pesquisados e também pelo fato de que o foco da pesquisa se encontra em situações da vida real (YIN, 2001), como é o cenário do trabalho.

A figura elucida todas as etapas para a realização de um estudo de caso:

Figura 7: *Framework* para análise de caso



Fonte: YIN (2001)

A escolha de utilizar o método estudo de caso deu-se, pois através deste, de acordo com Gil (2008), é possível obter, a partir de estudo profundo e exaustivo do objeto, um conhecimento amplo e detalhado. E, ainda, segundo Cervo e Bervian (2002, p. 67), estudo de caso “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo”.

O propósito da utilização deste método é descrever a situação ambiental do setor de Contratos, convênios e prestação de contas (CCPC) da Secretaria municipal de saúde da cidade de Caraguatatuba, que será o objeto de estudo. O estudo de caso será de caráter exploratório e composto por três etapas: planejamento, coleta de dados e análise de dados.

### **3.2 Objeto de estudo**

O Município de Caraguatatuba adquiriu, em 20 de abril de 1857, sua emancipação político-administrativa, deixando de pertencer ao município de São Sebastião. Este ano, então, Caraguatatuba completou 160 anos. (CÂMARA, 2017)

Atualmente, o município conta com uma área de 485,10 km<sup>2</sup> e 111.787 habitantes, de acordo com dados de 2017 da Seade (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados), resultando em uma densidade demográfica de 230,44 habitantes por km<sup>2</sup>.

O PIB (Produto Interno Bruto) do município gira em torno de R\$2.885.242,92 (Seade, 2014) e a participação da cidade na economia gira principalmente em torno do setor de serviços, destacando-se o turismo.

Em 2017, Caraguatatuba conta com a gestão do prefeito José Pereira de Aguiar Junior e vice-prefeito Eugênio de Campos Junior.

O objeto de estudo deste projeto será o setor de Contratos, Convênios e Prestação de Contas (CCPC), que será estudado a fim de buscar maior eficiência na utilização dos seus recursos, bem como permitir o compartilhamento de conhecimento e de informações, a fim de potencializar o valor do mesmo.

### **3.3 Coleta de dados**

As fontes de dados que serão utilizadas para embasar este estudo contemplam pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observações. A pesquisa bibliográfica será o passo inicial e o suporte do trabalho, pois a partir do levantamento teórico, que irá abordar tópicos como o mapeamento de processos, processos empresariais e fluxogramas, será possível trabalhar a prática com solidez e conhecimento técnico.

Depois de realizado o referencial teórico, será possível efetuar a pesquisa documental, que consiste na verificação e análise de documentos utilizados pelo setor que será estudado, bem como a verificação do que o setor possui acerca de organogramas e funcionogramas, descrições de cargos e fluxogramas, a fim de conhecer melhor as rotinas diárias, os processos e como é realizado o fluxo de informações dentro da organização.

### 3.4 Instrumento de coleta de dados

Para o melhor entendimento da pesquisadora, este trabalho contará com a realização de entrevistas semiestruturadas com o chefe do setor, bem como com outros funcionários responsáveis pela área gerencial, a fim de esclarecer quais são as necessidades do setor no que tange eficiência no serviço e auxílio na tomada de decisões.

Buscando a integralização, este trabalho contará com alguns dias de observação *in loco*, objetivando expandir a visão dos processos diários, estruturar toda a cadeia hierárquica, verificar quais são os trabalhos dos colaboradores, quais são os objetivos do trabalho, elucidar nome, cargo, chefia e quais são os próximos colaboradores que irão realizar o serviço, para, assim, analisar os dados coletados, verificar qual o tipo de fluxograma adequado, elaborá-lo e, posteriormente, implementá-lo.

A imagem abaixo (Quadro 1) propõe elucidar o roteiro descrito acima:

Quadro 1: Roteiro para coleta de informações

<b>ROTEIRO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES:</b>	
<b>1. Entrevista inicial</b>	Chefe do setor
<b>2. Pesquisa Documental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Organograma da prefeitura e da secretaria</li> <li>○ Descrições de cargos</li> <li>○ Fluxogramas existentes</li> <li>○ Características da secretaria</li> <li>○ Outros</li> </ul>
<b>3. Entrevistas</b>	Principais responsáveis das atividades do setor

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na imagem abaixo (Quadro 2), está listado o roteiro que será utilizado para compor a primeira etapa de entrevistas, com o chefe do setor:

Quadro 2: Roteiro de entrevista 1

<b>Número</b>	<b>Entrevista 1 - Chefe</b>
<b>1</b>	Quais são as atividades que o setor possui?
<b>2</b>	Como são organizadas essas atividades?
<b>3</b>	Quando há saída de um funcionário do setor, como o novo funcionário aprende as atividades?
<b>4</b>	Existe alguma documentação do passo a passo a ser executado?
<b>5</b>	Você utiliza mapeamento de processos?
<b>6</b>	Você utiliza mapeamento de fluxogramas?
<b>7</b>	Em sua opinião, existem clareza e organização nos procedimentos adotados neste setor?
<b>8</b>	Como fazer para que os processos se comuniquem de maneira integrada?

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

E, a seguir (Quadro 3), o roteiro para a segunda etapa de entrevistas, que será realizado com funcionários responsáveis do setor, conforme surgir à necessidade mediante as respostas da primeira entrevista:

Quadro 3: Roteiro de entrevista 2

Número	Entrevista 2 – Responsáveis
1	Qual é a sua função?
2	Descreva o passo a passo das atividades realizadas por você.
3	Qual dessas atividades você considera ser um ponto forte e qual considera como ponto crítico?
4	Você entende que o prazo para a realização dessas atividades é suficiente? Onde pode haver mudanças?
5	Existe clareza e organização nos procedimentos?
6	Você acredita que a implementação de um fluxograma ajudaria a tornar os processos mais efetivos e objetivos?

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Depois de estabelecido o contato com o setor que foi objeto de estudo, com o intuito de analisar a relação de seus integrantes com os procedimentos, no que tange às necessidades que possam apresentar nos aspectos de organização, simplificação e clareza nesses procedimentos observados, foi escolhido um procedimento que foi objeto de estudo específico dentro do setor, de modo que serviu de base à construção de um mapeamento de processos, bem como um fluxograma, ou seja, o setor foi analisado de maneira global e, posteriormente, foi detectado um procedimento que melhor atenda o princípio da representatividade da amostra; um procedimento específico que necessite de esclarecimentos quanto aos processos realizados, quem os realiza, quando são realizados, como são realizados e para quem é passado o serviço após a primeira pessoa concluí-lo. Escolhido este, foi feita a análise dos dados obtidos, escolhido o tipo de fluxograma mais adequado à situação apresentada, e foi realizada a construção de um mapeamento de processos e de um fluxograma, a fim de elucidar todos os itens citados anteriormente e trazer clareza aos processos, objetivando melhorias no dia a dia do setor. O mapeamento de processos e o fluxograma foram realizados após observação *in loco*, entrevistas e estudos teóricos.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

Nesta etapa de análise e discussão dos dados, será ilustrado um panorama geral do município de Caraguatatuba, seguido de apresentação do organograma da prefeitura e posterior caracterização e apresentação do organograma da Secretaria Municipal de Saúde. Após essa introdução, será apresentado o setor de contratos, convênios e prestação de contas e suas características, mediante as respostas obtidas de acordo com a aplicação das entrevistas e pesquisas documentais que foram relatadas na parte de metodologia.

### 4.1 Apresentação do organograma da Prefeitura

A prefeitura municipal possui diversas secretarias e o seu organograma se dá da seguinte forma:

Figura 8: Apresentação do organograma da Prefeitura



Fonte: Prefeitura (2017)

Como observa-se, a Secretaria de Saúde, que é onde encontra-se o objeto desse estudo de caso, abrange os órgãos de natureza fim - por ligar-se diretamente aos munícipes - e esta diretamente ligada ao Gabinete do Prefeito, assim como todas as outras secretarias.

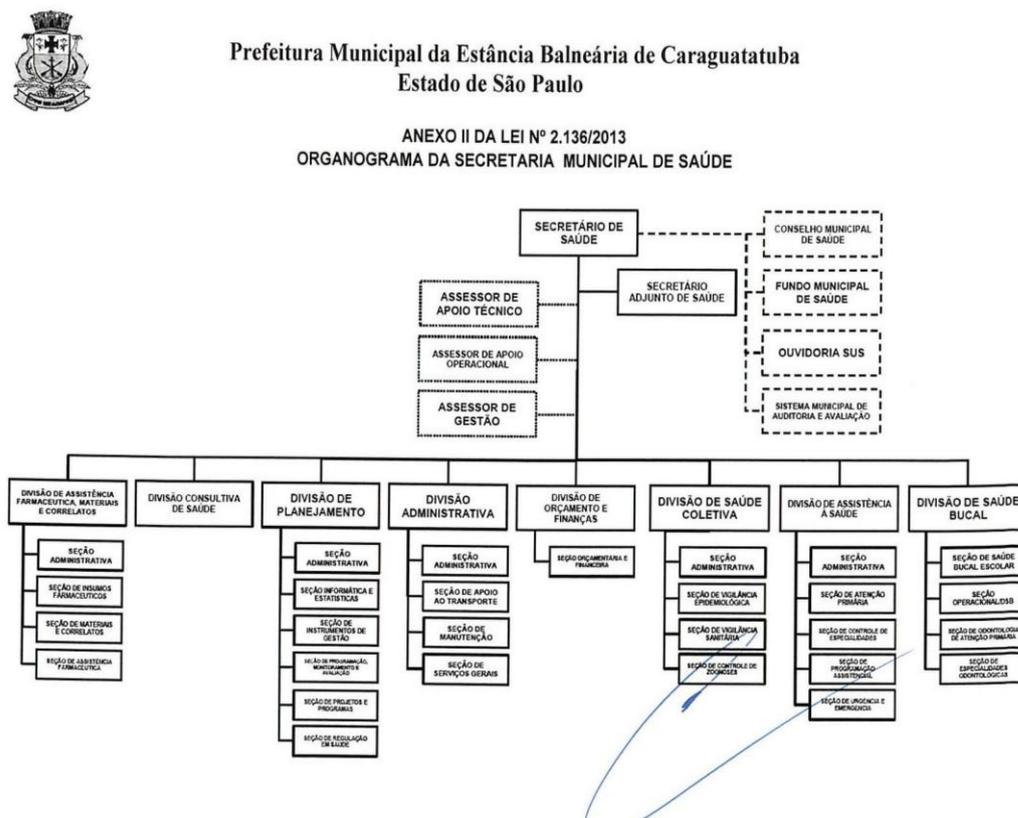
## 4.2 Caracterização e apresentação do organograma da Secretaria de Saúde

A Secretaria de Saúde de Caraguatuba como um todo, de acordo com o site do município, “tem por finalidade proceder estudos, formular e fazer cumprir a política de saúde do Município, em coordenação com o Conselho Municipal de Saúde; planejar, organizar, controlar e avaliar as ações e os serviços públicos de saúde, bem como gerir e executar os serviços de saúde do Município a cargo da Prefeitura; e desempenhar outras atividades afins.” (PREFEITURA, 2017)

O atual secretário de saúde do município é o Sr. Amauri Barboza Toledo e a secretária adjunta a Sra. Derci Andolfo, que assumiram em Janeiro, com a nova gestão.

O organograma da secretaria da saúde apresenta a seguinte configuração:

Figura 9: Apresentação organograma Secretaria de Saúde



Fonte: Secretaria de Saúde.

### **4.3 Caracterização do Setor de Contratos, Convênios e Prestação de Contas**

As atividades executadas pelo setor de Contratos, Convênios e Prestação de Contas (CCPC) estavam inseridas na Diretoria de Administração e Finanças (DAF), que posteriormente foi dividida em duas diretorias, a Diretoria de Administração (DAD) e a Diretoria de Orçamentos e Finanças (DOF). Nessa nova divisão, nenhum diretor se interessou em atribuir as atividades referentes a contratos, convênios e prestação de contas às suas respectivas diretorias, devido ao fato dessas atividades demandarem muita responsabilidade e empenho, por tratarem-se dos dois maiores contratos que a secretaria possui.

Para tanto, criou-se a necessidade de alocar funcionários para cumprirem com essas obrigações e, em 2013, começou a funcionar, de maneira informal, o setor de CCPC.

A situação está sendo regularizada esse ano (2017), e o setor vai pertencer a DAD.

De todo modo, o setor funciona normalmente desde 2013 e conta atualmente com a distribuição de atividades entre cinco funcionários, que correspondem ao cargo de chefe, responsáveis, agente administrativo e estagiária.

O setor de CCPC atua executando quatro atividades: fiscalização e gerenciamento de dois contratos de gestão com empresas do terceiro setor, atendimento à órgãos fiscais, elaboração de renovação ou alteração contratual.

A atividade principal deste setor é fiscalizar e gerenciar os contratos de gestão, um de R\$30.000.000,00, da Casa de Saúde Stella Maris (CSSM), e outro de R\$27.000.000,00, da Organização Social João Marchesi (OSJM). Além desta demanda, o setor possui atribuições com prestação de contas, de maneira geral, que refere-se ao atendimento de demandas e questionamentos que chegam do Tribunal de Contas, Ministério Público e qualquer outro órgão fiscal - são questionamentos que não são corriqueiros e não fazem parte do fluxo diário de atividades dos responsáveis. Além disso, o setor ainda possui a incumbência de realizar a elaboração de renovações e alterações de contratos.

Segue uma tabela, a fim de elucidar quais são os cargos e quais são as funções de cada um desses funcionários:

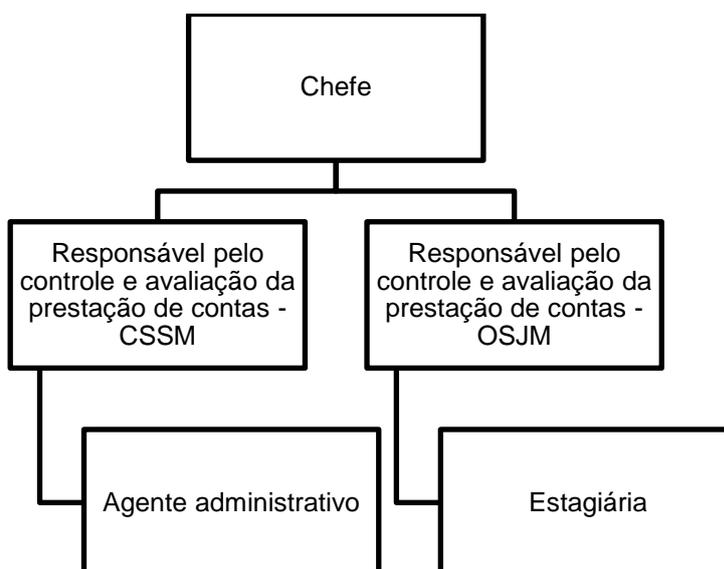
Quadro 4: Disposição dos cargos setor CCPC

<b>Cargos</b>	<b>Funções</b>
Chefe	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Atender órgãos fiscais;</li> <li>○ Elaborar a renovação ou alteração contratual.</li> </ul>
Responsável pelo controle e avaliação da prestação de contas	Fiscalizar e gerenciar contrato de gestão da CSSM.
Responsável pelo controle e avaliação da prestação de contas	Fiscalizar e gerenciar contrato de gestão da OSJM.
Agente administrativo	Auxiliar na fiscalização e gerenciamento do contrato de gestão da CSSM.
Estagiária	Auxiliar na fiscalização e gerenciamento do contrato de gestão da OSJM.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para tanto, o organograma do setor CCPC se dá da seguinte maneira:

Figura 10: Organograma setor CCPC



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

De acordo com o chefe do setor, o mesmo vem ensinando as atividades que realiza para os responsáveis, a fim de estabelecer um procedimento sustentável no setor, para que os funcionários consigam dar seguimento ao setor, em alguma situação que ele não esteja presente, devido à diversas situações – como folga, férias ou caso venha a deixar o cargo algum dia, considerando alterações na gestão pública.

Considerando que todos os funcionários sabem as suas obrigações, quando há saída de funcionário do setor, as atividades são passadas de maneira oral para o novo funcionário. O processo de treinamento consiste em conceitualizar genericamente quais serão as atribuições da pessoa e depois, os procedimentos são passados ao funcionário pouco a pouco, o que necessita de supervisão constante.

Existia um fluxograma genérico que elucidava como os setores da secretaria se comunicavam, porém o mesmo não está mais em vigor e, de todo modo, internamente, parte de cada setor estabelecer os fluxos.

Atualmente, não existe alguma documentação em forma de mapeamento de processos, fluxograma ou outro recurso, que contextualize essas atividades, a fim de facilitar de treinamento, bem como que possam trazer orientação, simplificação, clareza e eficiência aos processos.

Todo o passo a passo da atividade é realizado de maneira informal pelos integrantes do setor, porém, o chefe do setor acredita que seria útil dispor de alguma ferramenta que pudesse elucidar isso.

Contudo, é de comum acordo que existe clareza e organização nos procedimentos que o setor executa, porque todos que fazem parte dele sabem o que fazer e como fazer as atividades, e que, dentro do setor, o que falta ser realizado a fim de que os processos se comuniquem de maneira integrada é a formalização. Estabelecer um fluxo de processos formalmente, colocar no papel e deixar visível, para que todos saibam o que é realizado ali.

O mesmo comentou que sabe da existência desses recursos e formalizações em empresas modernas, onde tudo fica exposto nas paredes, mas que dentro da prefeitura como um todo, com sua cultura conservadora e a alternância constante do poder executivo, é muito difícil implementar uma cultura nova no ambiente.

Apesar disso, expôs que consegue perceber algumas mudanças culturais na prefeitura, porém, ela é mais lenta do que numa empresa privada, que você pode eliminar colaboradores que não cooperam. Na gestão pública não é possível dispensar funcionários, então apenas os funcionários que novos e constantemente motivados que conseguem ir incentivando e implementando mudanças.

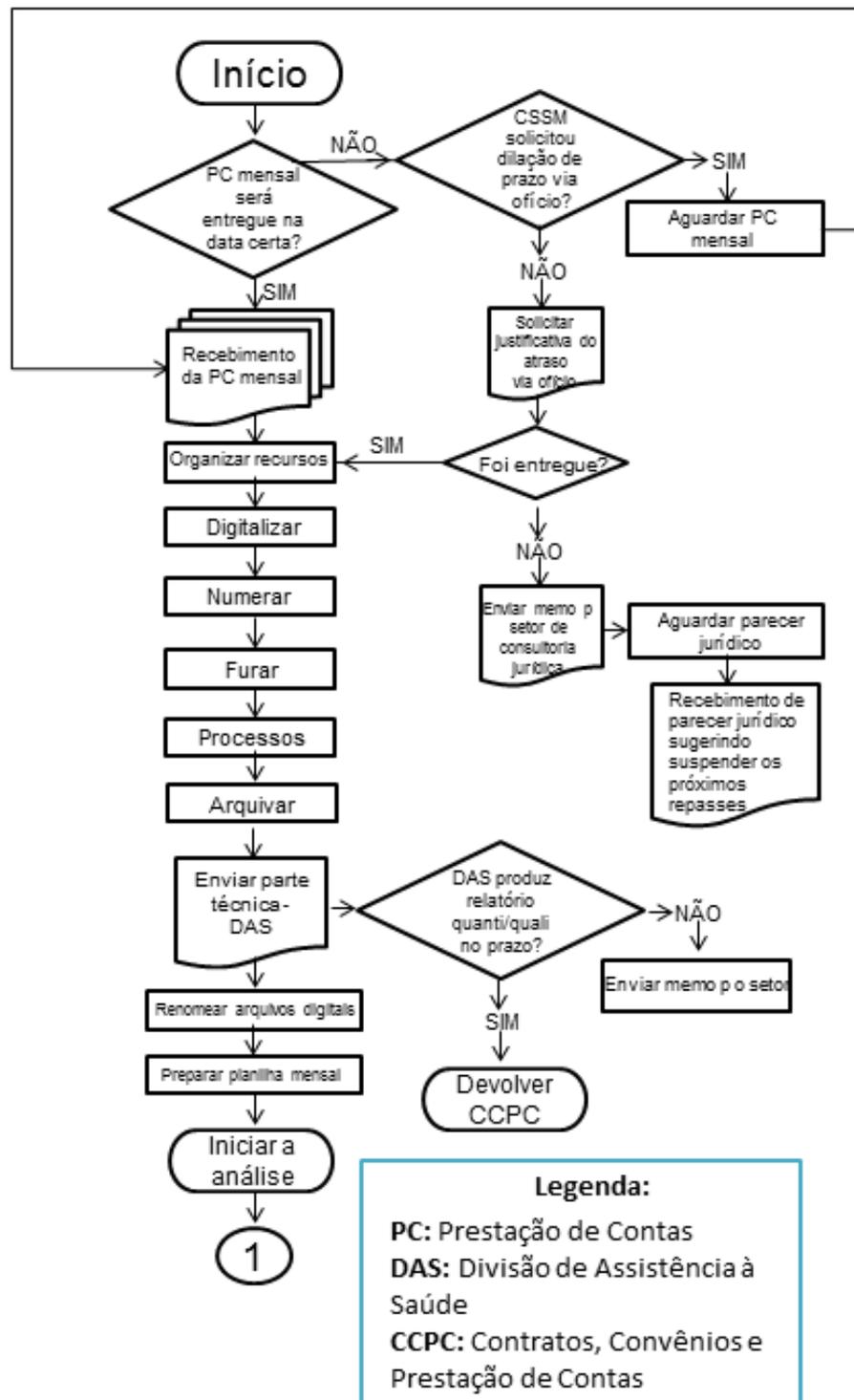
Conclui dizendo que falta clareza num contexto da Secretaria de Saúde enquanto organização, envolvendo todos os setores, pois os setores não têm conhecimento sobre as atividades uns dos outros e as pessoas vão resolvendo os problemas a partir de oratórias e conclusões subjetivas, sem padrão de procedimentos. Este problema acaba gerando morosidade na tomada de decisões e no curso dos documentos, o que acaba prejudicando todos os setores.

#### **4.4 Elaboração de Fluxogramas**

Por tratar-se do contrato mais caro que a Secretaria de Saúde possui, foi escolhido elaborar um fluxograma sobre a atividade de fiscalização financeira da Prestação de Contas da Casa de Saúde Stella Maris (CSSM). Para tanto, realizou-se uma entrevista com o responsável pelo controle e avaliação da Prestação de Contas da CSSM.

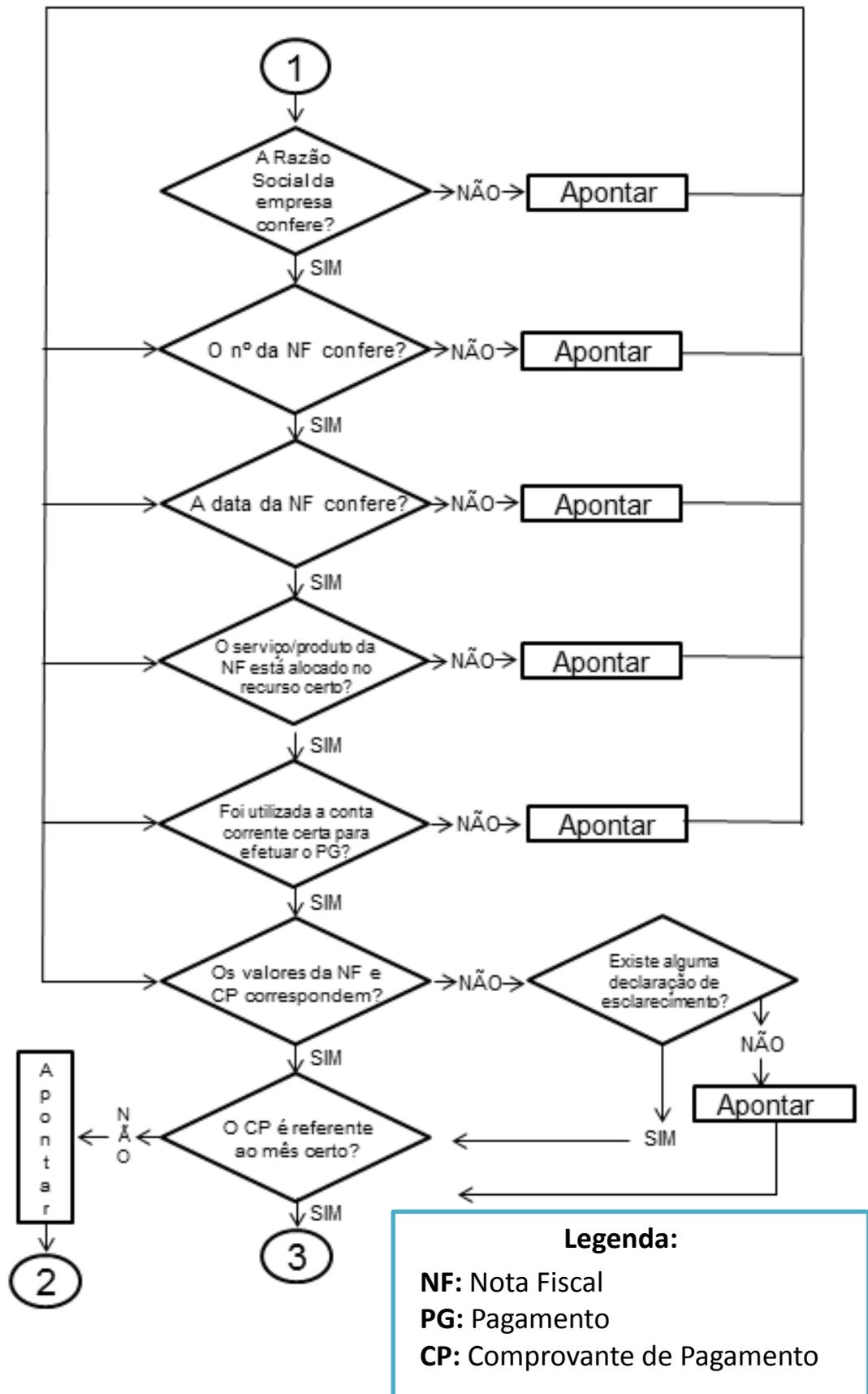
Nesta entrevista foi levantado o passo a passo para a realização da fiscalização financeira que, juntamente com a primeira entrevista, observações e outras pesquisas, serviu de base para a construção do fluxograma a seguir:

Fluxograma 2: Processo atual (1 de 4)

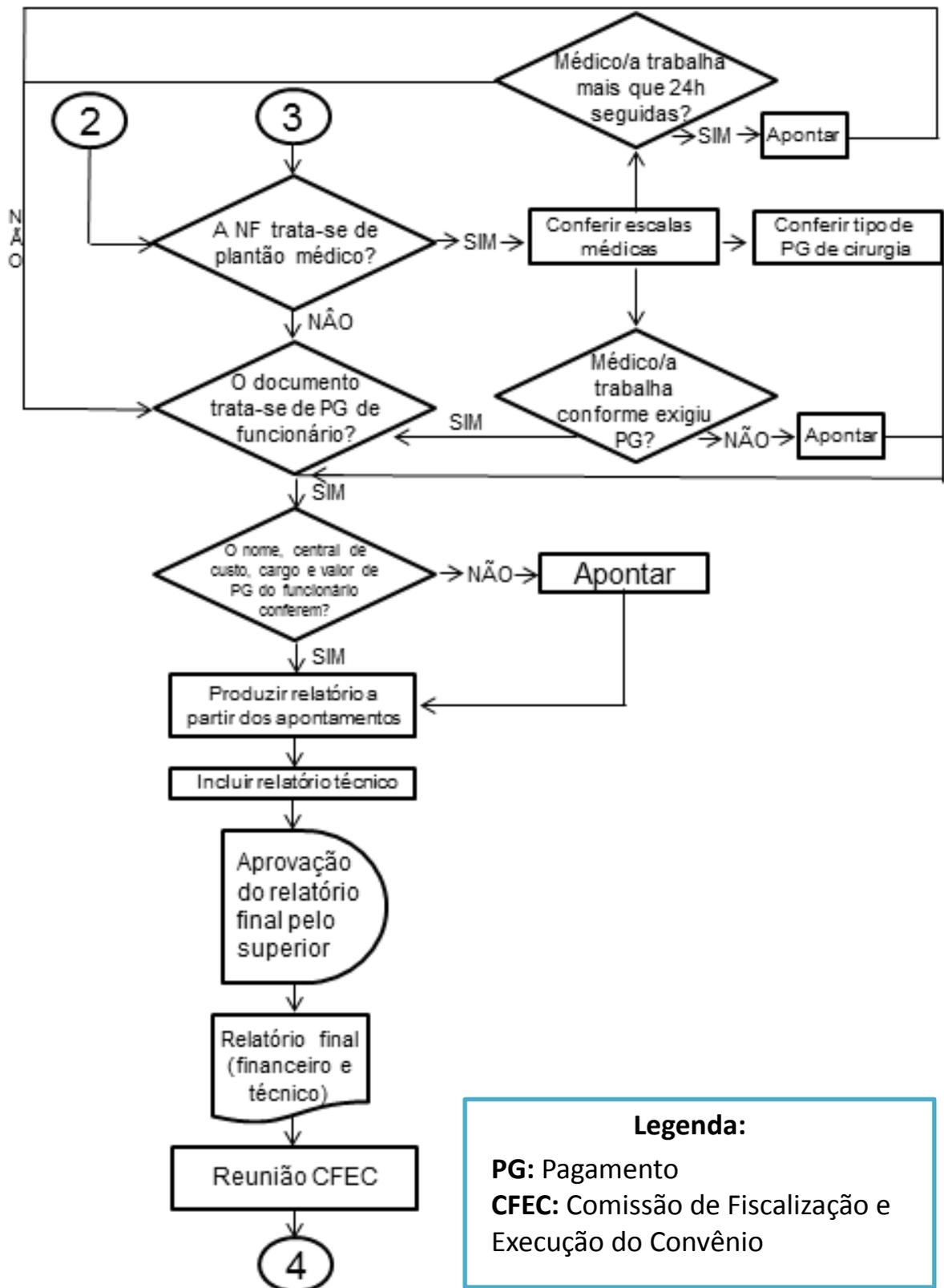


Fonte: Elaborado pela autora (2017).

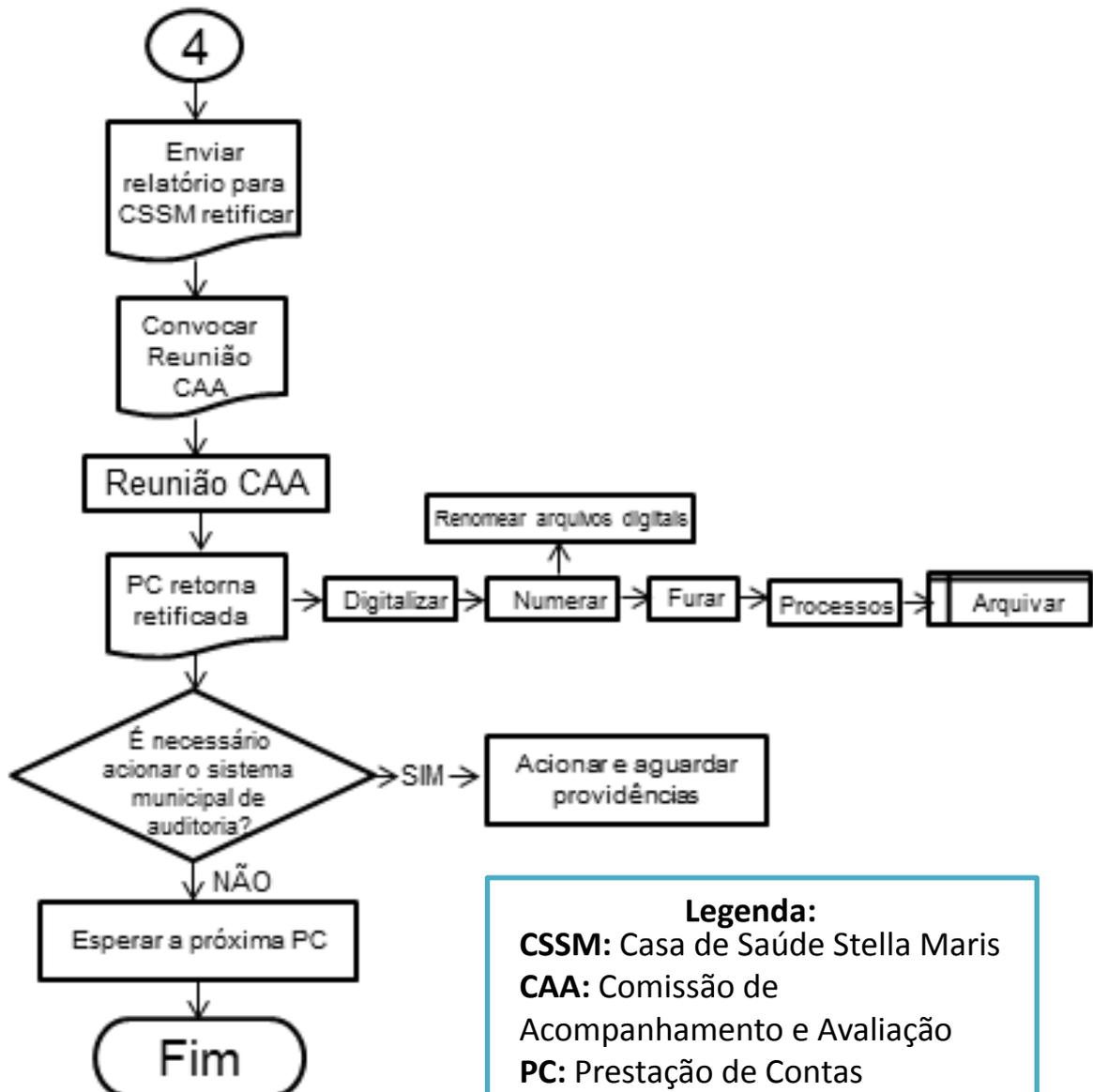
Fluxograma 3: Processo atual (2 de 4)



Fluxograma 4: Processo atual (3 de 4)



Fluxograma 5: Processo atual (4 de 4)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Foi escolhido o modelo de fluxograma parcial ou descritivo considerando-se sua maior simplicidade e melhor visualização da sequência de atividades, tendo em vista o objetivo de melhoria nos processos.

Este fluxograma elucida todas as etapas para a realização da fiscalização da prestação de contas financeira da CSSM. O percurso começa se atentando aos prazos, verificando se a CSSM entregará ou não a prestação de contas (PC) na data previamente estabelecida. Se a entidade, sem solicitações e autorizações, não entregar a PC dentro do prazo acordado, o setor envia um ofício solicitando justificativas quanto ao atraso. Continuado o atraso, o setor envia um memorando para o setor de Consultoria Jurídica, localizado no passo municipal, a fim de que os mesmos enviem um parecer jurídico sugerindo a suspensão dos repasses financeiros à CSSM, até que a situação se regularize.

Uma vez que a CSSM entrega a PC na data prevista, são organizados os recursos (a prefeitura faz vários repasses financeiros à CSSM mensalmente, e cada repasse tem o seu valor e o seu destino, por exemplo: repasses que são utilizados somente para material médico e hospitalar, repasses para pagamento de salários, repasses para maternidade, entre outros), após feita esta ordem, os documentos são digitalizados, numerados, furados e arquivados em processo padrão, com capa padrão.

Existe a prestação de contas financeira, que é a qual o setor se encarrega e a prestação de contas técnica, que realiza à análises quantitativas e qualitativas do serviço da CSSM. Essas duas prestações chegam juntas e passam por todo este primeiro processo, para, após isso, ser enviada para o setor de Divisão e Assistência à Saúde (DAS), uma vez que neste setor trabalham médicos e enfermeiros que estão aptos e qualificados para a realização desta análise e relatório, que envolvem, realmente, conhecimento técnico.

Feito isso, o setor de CCPC, enquanto aguarda este relatório, realiza as próximas atividades, que consistem em renomear os arquivos que foram digitalizados, preparar a planilha mensal (a análise é feita através de uma planilha do Excel, onde já existem campos que consideram todos os tópicos a serem analisados para preenchimento) e começar a análise.

Esta análise consiste em observar com atenção se os dados entre a Nota

Fiscal (NF) e o Comprovante de Pagamento (CP) correspondem, bem como se estão de acordo com as informações que constam na planilha. O primeiro item a se observar é se a razão social da empresa confere e, se não, é necessário apontar isto na tabela; seguido da conferência do número da NF e da data da nota fiscal.

Depois é realizada uma vistoria para saber se o serviço/produto foi alocado no recurso correspondente e se foi utilizada a conta corrente correta para a efetuação do pagamento (a CSSM possui algumas contas correntes que devem corresponder ao destino dos recursos e suas funções). Todas essas etapas, se positivas, são sequenciais e, se negativas, a sequência é interrompida para tomar nota da informação equivocada para, assim, voltar à sequência inicial.

Segue-se com a apuração, constatando se os valores da NF e do CP são os mesmos, se eles não corresponderem, é verificado se existe alguma declaração de esclarecimento que comprove a diferença de valor (geralmente ocorre diferença de R\$0,01 a fins de arredondamento de valor, porém, é necessário que exista esta declaração) e, se corresponderem, o fluxo inicial de atividades continua, com a verificação do mês do CP, que deve corresponder ao mês da PC que está sob análise.

Existem casos específicos, onde serão colocados sob análise mais detalhada, no caso, se a NF tratar de serviços médicos, é necessário conferir as escalas médicas, conferir qual foi o tipo de cirurgia e observar se foi pago da maneira correta (existem cirurgias específicas que se pagam uma ou duas Tabela SUS), conferir se o médico(a) trabalhou conforme solicitou pagamento e conferir qual foi o período de trabalho do médico(a), se, em algum momento, for trabalhado mais que vinte e quatro horas seguidas isso será apontado e levado ao relatório final.

Seguindo o fluxograma, se o documento tratar-se de pagamento de funcionários, serão observados itens como nome do funcionário, central de custo, cargo e valor de pagamento que, se não conferirem, deverão ser apontados.

Após toda essa sequência, a análise acaba e começa o processo de produção de relatório, que será elaborado a partir dos apontamentos realizados ao longo da execução das atividades.

Feito o relatório financeiro, o mesmo é passado para aprovação final do chefe imediato ao executor (o que pode demorar devido as atribuições do mesmo) é

incluído o relatório técnico e obtêm-se o relatório final.

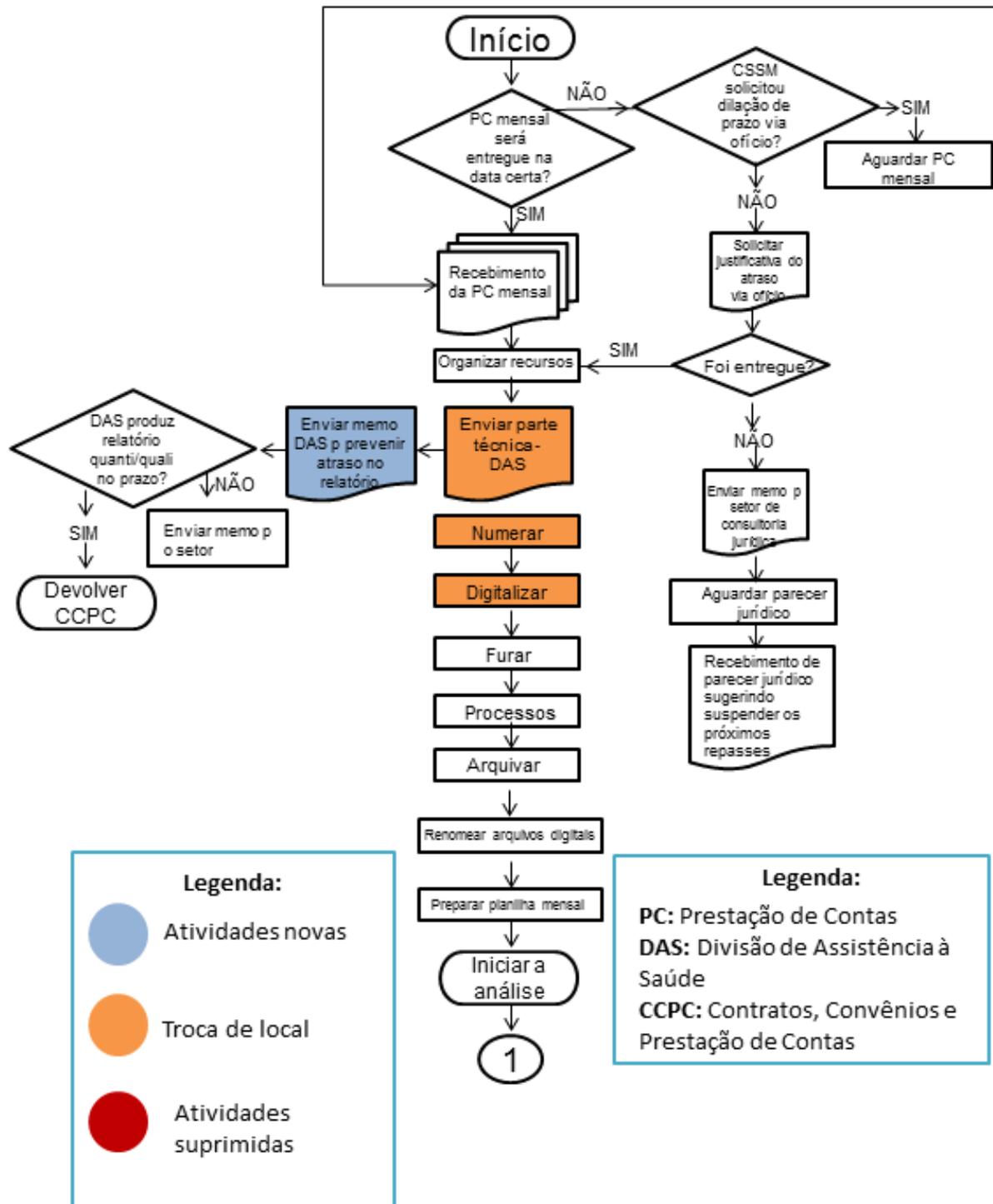
A partir do relatório final, acontece a Reunião da Comissão de Fiscalização e Execução do Convênio (CFEC) e, a partir da ata dessa reunião, são enviados ofícios para a CSSM, solicitando que façam as retificações necessárias e convocando a Reunião da Comissão de Acompanhamento e Avaliação (CAA), que é realizada com representantes da fiscalização da PC, representantes de outras atividades que envolvam a CSSM, bem como com responsáveis da CSSM, a fim de trazer o fechamento das atividades do mês.

Concomitante a isso, a PC retorna retificada e passa por todo aquele processo inicial novamente, de ser digitalizada, numerada e arquivada com capas padronizadas, porém, com uma quantidade de documentos bem menor, considerando que, desta vez, somente as retificações estão sob análise.

Feito isso, verifica-se a necessidade de acionar o sistema municipal de auditoria e espera-se a próxima prestação de conta, trazendo a continuidade dos processos.

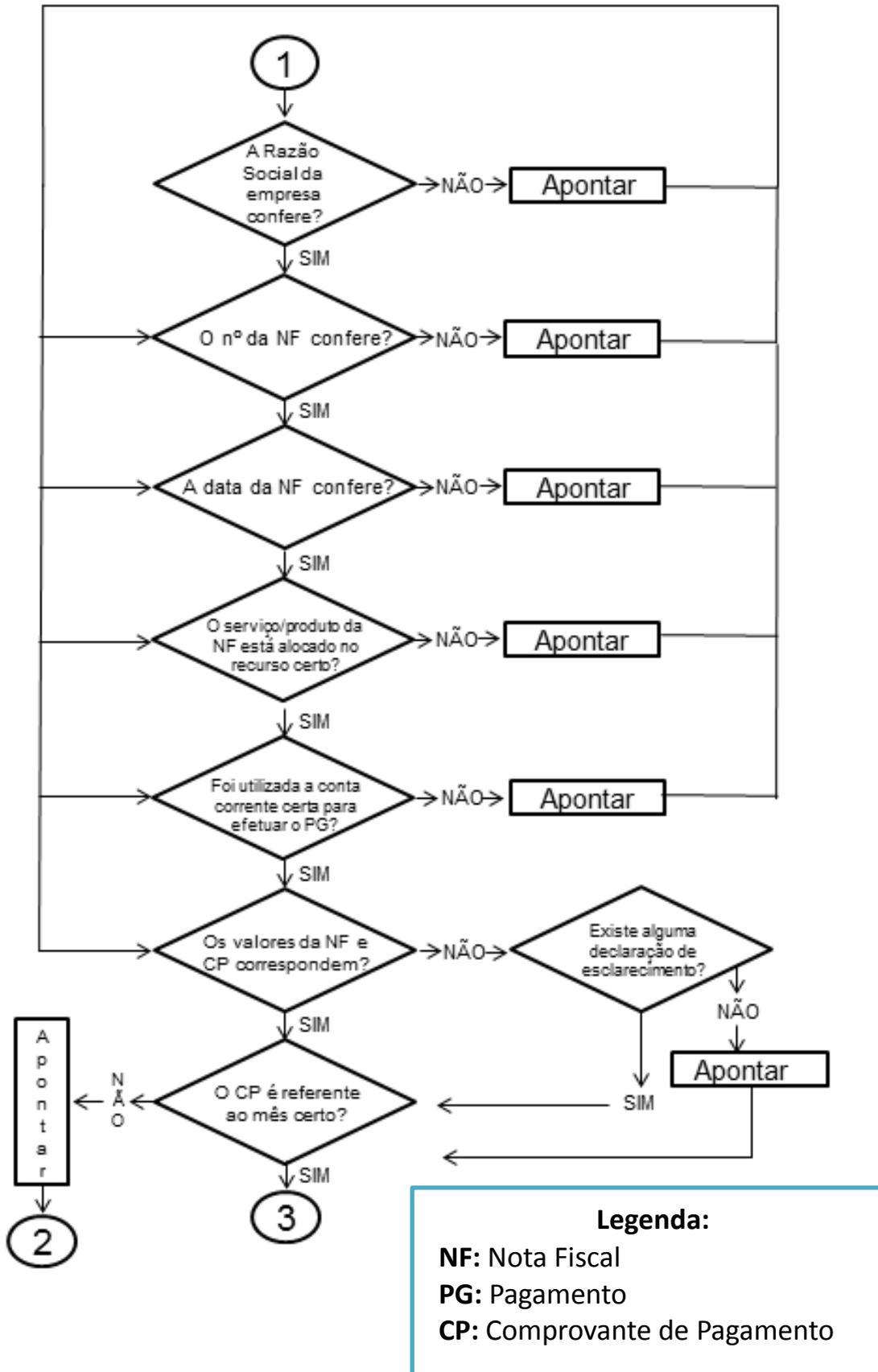
Através deste fluxo inicial e da realização destas observações, pensou-se em atividades que pudessem ser suprimidas, inseridas ou invertidas, a fim de trazer mais eficiência, orientação, clareza e simplificação aos processos. Este foi o resultado:

Fluxograma 6: Processo melhorado (1 de 4)



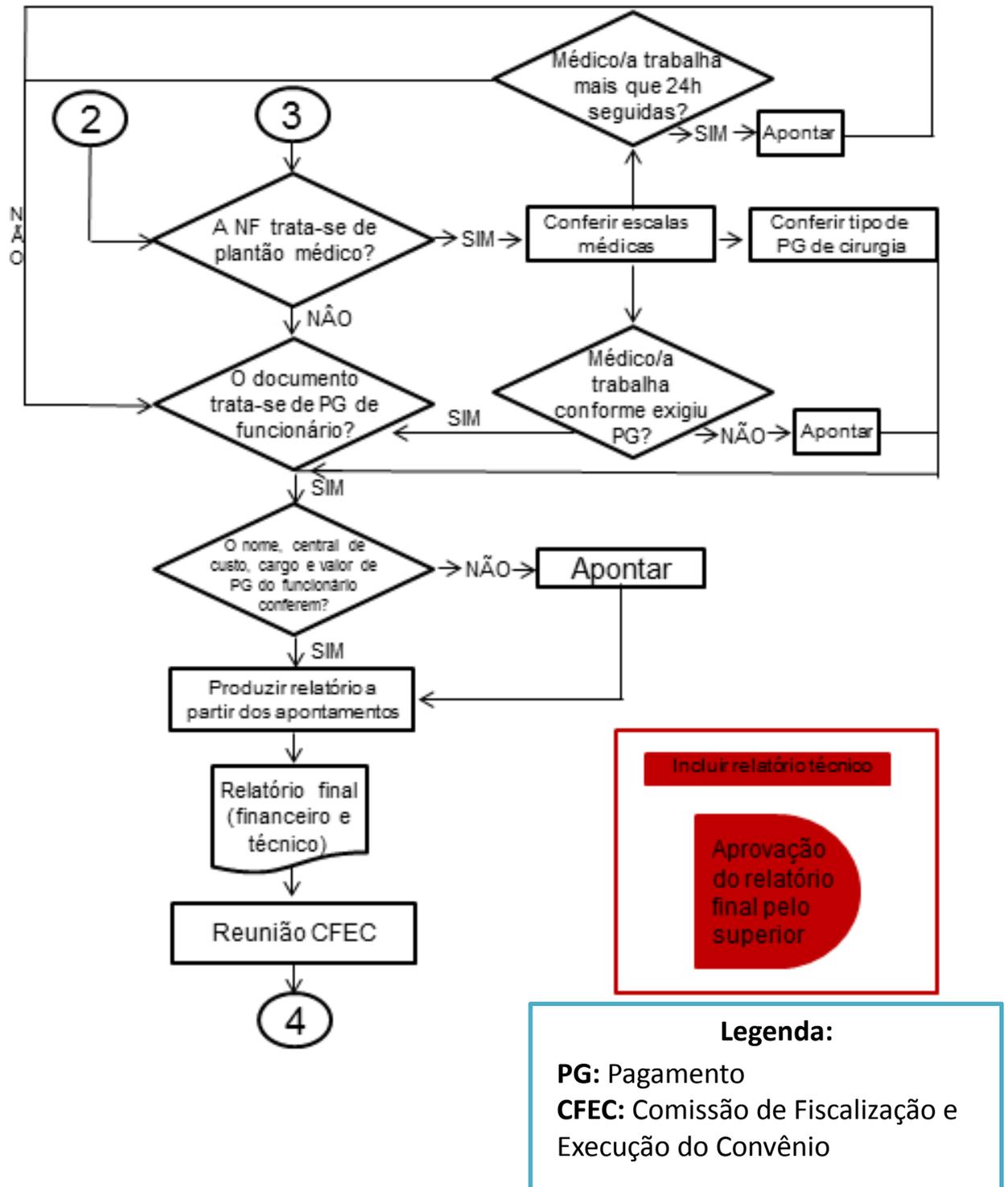
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Fluxograma 7: Processo melhorado (2 de 4)



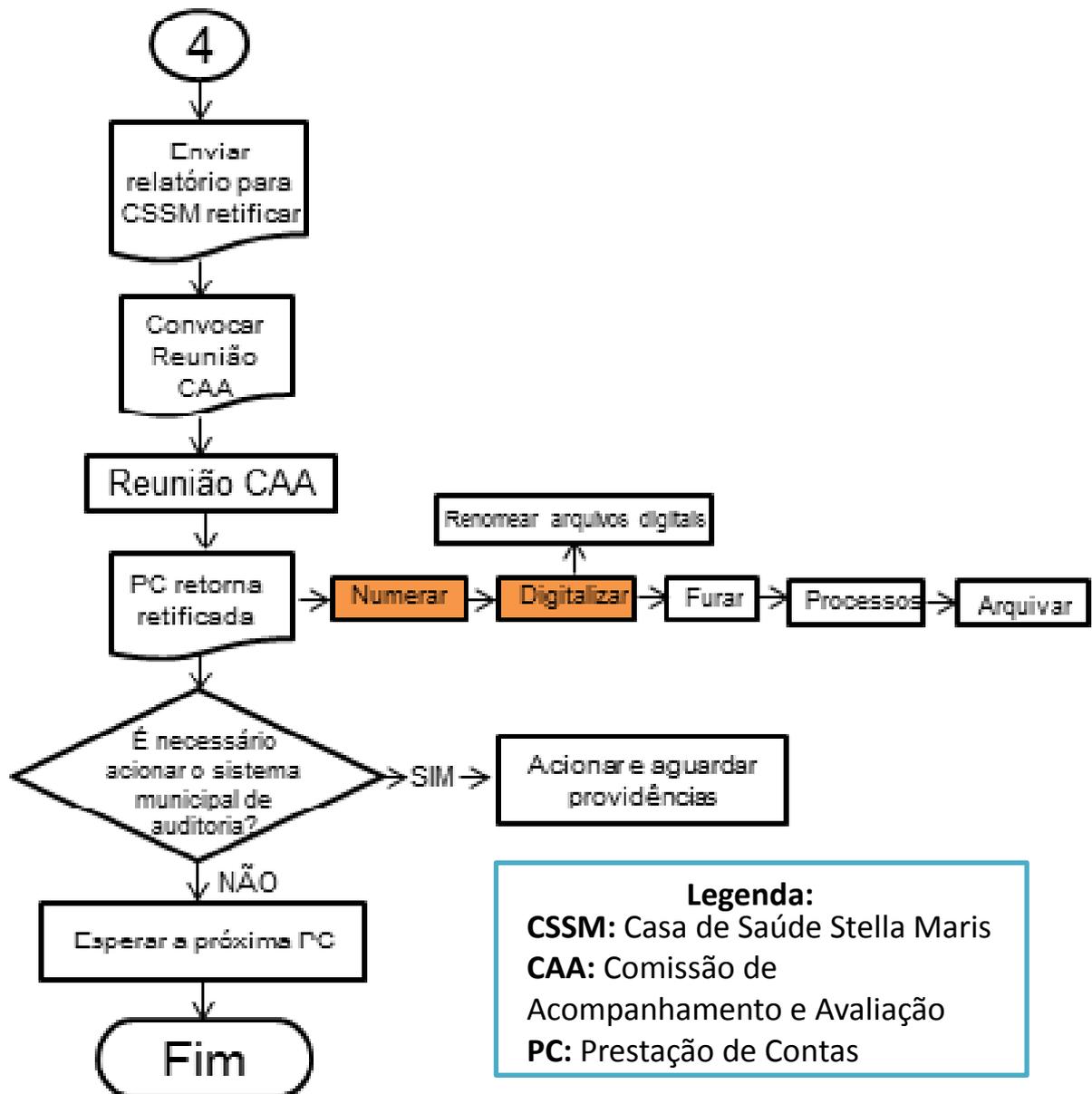
Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Fluxograma 8: Processo melhorado (3 de 4)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Fluxograma 9: Processo melhorado (4 de 4)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Neste novo fluxograma objetivou-se repensar acerca de todo o processo e verificar quais atividades poderiam ser inseridas, quais poderiam ser remanejadas e quais poderiam ser descartadas. Nas imagens, essas alterações aparecem com as cores azul, laranja e vermelho.

Em um primeiro momento, foi colocado o envio da prestação de contas técnica logo no começo, fazendo com que a responsabilidade de digitalização, numeração, entre outros, fiquem com o setor competente à análise, não trazendo retardamento ao processo.

Juntamente com essa troca, foi inserido um envio de memorando para DAS, objetivando prevenir o atraso na entrega do relatório de análise. Considerou-se os atrasos que aconteciam com regularidade e travavam as atividades seguintes e, entendeu-se que a melhor opção seria tentar prevenir este fato, enviando todos mês um memorando dias antes do prazo de entrega final.

Os processos “Digitalização” e “Numeração” foram invertidos, ficando “Numeração” e “Digitalização”, com uma mudança simples é possível perceber uma grande melhora, considerando que, ao numerar primeiro, os números já saem no arquivo digital, facilitando encontrar algum arquivo específico e tornando o trabalho mais completo e consistente.

Além disso, foram descartadas as atividades “Inserir relatório técnico” e “Aprovação do relatório final pelo superior”. A primeira foi excluída devido ao fato de ser anexado o relatório técnico ao financeiro pelo setor de CCPC, uma vez que somente o relatório financeiro é responsabilidade do setor. E a segunda foi excluída pois é uma atividade que pode trazer morosidade aos processos, considerando que a demora é um fator que a acompanha, pois, como o chefe imediato possui muitas atribuições diárias, acaba sempre revendo o relatório com atraso.

Para tanto, resolveu-se excluir esta primeira atividade e, somente na reunião de CFEC, com todos os responsáveis presentes, fazer a união dos relatórios técnico e financeiro. Assim, existirá uma integralização e colaboração entre os setores, a fim de que todos participem dos processos e não exista sobrecarga aos funcionários.

Já a segunda atividade foi excluída a fim de trazer mais autonomia ao executor do relatório, bem como mais eficiência aos processos, uma vez que diminui a demora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou a aplicação de mapeamento de processos e a construção de fluxogramas no setor de CCPC, na Secretaria Municipal de Saúde de Caraguatatuba. Os fluxogramas construídos mostram que o objetivo geral deste trabalho foi alcançado, considerando que os mesmos trouxeram potencial para oferecer auxílio à gerência administrativa, melhoria na eficiência, clareza aos processos e oportunidade à disseminação do conhecimento técnico dentro do setor.

Os objetivos específicos também foram cumpridos, uma vez que foi realizado o levantamento de literatura sobre os conceitos de processos empresariais, mapeamento de processos, e fluxograma, que abrangeu os seus tipos, sua importância, suas vantagens e sua elaboração e a aplicação das ferramentas estudadas no setor de CCPC, por meio de estudo de caso que contemplou a metodologia, através de pesquisas documentais, entrevista e observação in loco, a fim de identificar como é feita a sequência de atividades desenvolvidas pela organização e desenvolver a análise dos dados obtidos, com a elaboração dos fluxogramas.

Na análise do processo, foi sugerida a alteração da ordem da prestação de contas técnica, colocando-a no início do percurso, sugeriu-se envio de memorando para DAS, a inversão dos processos de “Digitalização” e “Numeração”, o descarte das atividades “Inserir relatório técnico” e “Aprovação do relatório final pelo superior”.

Os resultados alcançados caminharam de acordo com a proposta da pesquisa, comprovando que os fluxogramas podem permitir a visualização clara das atividades e onde são necessárias alterações, eliminações de atividades que já não se adequam ao processo, inserção de atividades que se encaixarão a fim de enquadrar melhor os procedimentos. Permitiu também o entendimento de que algumas pequenas alterações podem trazer grandes mudanças ao processo.

Para estudos futuros, seria ideal continuar a elaboração de fluxogramas que envolvem a análise da Prestação de Contas da CSSM, uma vez que este trabalho englobou apenas o fluxo de atividades geral desta análise, a partir dele, é possível elaborar fluxogramas de subatividades, bem como, em outros setores, de todas as atividades que se interligam com estas.

## REFERÊNCIAS

CÂMARA Municipal da Estância Balneária de Caraguatatuba. **História do município.** Disponível em: <<https://www.camaracaragua.sp.gov.br/site/caraguatatuba.php>> Acesso em: 23 de maio de 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia.** 8. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** 5. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHINELATO FILHO, João. **Arte de organizar para informatizar.** Rio de Janeiro: LTC, 1993.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos.** Estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, A. **Organização e métodos:** Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2015.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos.** Análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

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

GONÇALVES, José Ernesto L. **As empresas são grandes coleções de processo.** RAE. Revista de Administração de Empresas, 2000.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais:** estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIAS, R. L.; JONES, G. D. C. **Um estudo do processo de gerenciamento das demandas de investimentos em ativos imobilizados:** o caso de uma empresa de telecomunicações. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, VII, Resende – RJ. Anais, 2010.

JONES, G. D. **Análise do gerenciamento e processo de cobrança:** uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino. In: Encontro Nacional de Engenharia e produção, XXXII, Uberlândia – MG, 2012.

KAMEL, Nadim Mahmoud. **Melhoria e reengenharia de processos empresariais focando o cliente.** São Paulo: ERICA, 1994.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. E. M. **O processo nosso de cada dia, modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos**: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de Cruz Alta. In: Congresso USP, IX, São Paulo. Anais, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema de informações gerenciais**: estratégicas, táticas, operacionais. 11.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, R. P. D. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

PREFEITURA de Caraguatatuba. **Estrutura do Governo**. Disponível em: <<http://www.caraguatatuba.sp.gov.br/pmc/servicos/servicos-ao-cidadao/estrutura-do-governo/>> Acesso em: 10 de maio de 2017.

PREFEITURA de Caraguatatuba. **Secretaria de Saúde**. Disponível em: <<http://www.caraguatatuba.sp.gov.br/pmc/secretaria-de-saude/>> Acesso em: 23 de maio de 2017.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1980.

SEADE. **Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados**. Informações aos municípios paulistas. Disponível em: <<http://www.imp.seade.gov.br/frontend/#/perfil>> Acesso em: 23 de maio de 2017.

**SECRETARIA DE SAÚDE**, Municipal da Estância Balneária de Caraguatatuba, 2017.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização flexível, qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.