



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**GESTÃO DE PROCESSOS EM PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA DIRETORIA DE CÁLCULOS E PERÍCIAS JUDICIAIS DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE**

*PROCESS MANAGEMENT IN PROJECTS IN THE CITY PUBLIC ADMINISTRATION: A CASE STUDY APPLIED IN THE DIRECTORY OF CALCULATIONS AND JUDICIAL EXPERTISE IN BELO HORIZONTE CITY*

**LYLLIAN NIETZSCH LIMA MELO**  
UFMG - CEPEAD

**DANIEL FRANCISCO BASTOS MONTEIRO**  
UFMG - CEPEAD

**Nota de esclarecimento:**

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à orgão de fomento:  
PNAP, CAED, UFMG, CAPES, UAB.



**VIII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



## **GESTÃO DE PROCESSOS EM PROJETOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL: UM ESTUDO DE CASO APLICADO NA DIRETORIA DE CÁLCULOS E PERÍCIAS JUDICIAIS DO MUNICÍPIO DE BELO HORIZONTE**

### **Objetivo do estudo**

Analisar e compreender o fluxo de processo de trabalho dos calculistas, desenvolvido na Diretoria de Cálculos e Perícias da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte. Buscar identificar o impacto sofrido pelo setor, com o aumento de demanda de cálculos e análises advindos do incremento do número de Processos Judiciais Eletrônicos e aos Processos Judiciais Físicos. Buscar aplicar o processo de melhoria contínua por meio de reengenharia de processos objetivando aumento em eficiência e eficácia.

### **Relevância/originalidade**

As organizações públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, aprimorando seus modelos de gestão e otimizando seus sistemas de trabalho com o objetivo de melhorar a qualidade de seus serviços. Observando a tendência mundial de um Estado para Resultados, a Administração Pública têm incorporado esse viés no intuito de melhorar a sua performance. A adoção da Gestão de Processos e em específico o mapeamento desses a decisão adotada pelos pesquisadores para buscar incrementar a dinâmica de fluxos de trabalhos por meio de um redesenho organizacional e de atividades.

### **Metodologia/abordagem**

Foram mapeadas atividades realizadas por toda a equipe. Uma amostra de 5 contadores num total de 22 pessoas integrantes da mesma que responderam entrevistas individuais semi-estruturadas objetivando identificar gargalos e sugestões de melhoria.

### **Principais resultados**

O mapeamento e a padronização dos processos se apresentam como um conjunto de soluções adequadas na otimização de recursos, redução de prazos, proporcionando produtos com qualidade e eficiência.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Inexiste.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Aplicabilidade da sistemática por administrações públicas.

**Palavras-chave:** Gestão Pública, Gestão de processos, Cálculo e Perícias Judiciais, Gestão de Projetos, Perícia Contábil Judicial



**VIII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



*PROCESS MANAGEMENT IN PROJECTS IN THE CITY PUBLIC ADMINISTRATION: A CASE STUDY APPLIED IN THE DIRECTORY OF CALCULATIONS AND JUDICIAL EXPERTISE IN BELO HORIZONTE CITY*

**Study purpose**

Analyze and understand the work process flow of calculators, developed in the Directorate of Calculations and Expertise of the Attorney General of the Municipality of Belo Horizonte. Seek to identify the impact suffered by the sector, with the increased demand for calculations and analyzes arising from the increase in the number of Electronic Legal Proceedings and Physical Legal Proceedings. Seek to apply the process of continuous improvement through process reengineering aiming at increasing efficiency and effectiveness.

**Relevance / originality**

Public organizations have sought to adapt their organizational structure and internal processes, improving their management models and optimizing their work systems in order to improve the quality of their services. Observing the worldwide trend of a State for Results, Public Administration has incorporated this bias in order to improve its performance. The adoption of Process Management and specifically the mapping of these the decision taken by the researchers to seek to increase the dynamics of workflows through an organizational and activities redesign.

**Methodology / approach**

Activities carried out by the entire team were mapped. A sample of 5 accountants out of a total of 22 people who answered the questionnaire who answered semi-structured individual interviews in order to identify bottlenecks and suggestions for improvement.

**Main results**

The mapping and standardization of processes are presented as a set of appropriate solutions in the optimization of resources, reduction of deadlines, providing products with quality and efficiency.

**Theoretical / methodological contributions**

There is none.

**Social / management contributions**

Applicability of the system by public administrations.

**Keywords:** Public Management, Process Management, Calculation and Judicial Expertise, Project Management, Judicial Accounting Expertise



## 1 Introdução

As mudanças ocorridas nas últimas décadas do século passado e os avanços tecnológicos repercutiram nas organizações que tiveram que rever seus processos de gestão e de trabalho para obter resultados mais significativos. De Sordi (2005) entende que as diversas práticas surgiram com o objetivo de melhorar a competitividade das organizações. A busca por soluções eficazes levou as organizações a reverem suas estruturas, arquitetando-as sob a perspectiva do cliente.

Para Gonçalves (2000) as organizações são uma coleção de processos e todo trabalho importante, realizado em uma organização faz parte de algum processo. O processo é uma atividade ou conjunto de atividades que toma uma entrada (input), adiciona valor a ele e fornece uma saída (output) a um cliente específico. Entender como os processos funcionam é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do resultado esperado.

O gerenciamento de operações se ocupa do gerenciamento de pessoas, processos, tecnologia e outros recursos para a produção de bens ou serviços AMISTEAD e MACHIN (1997). Conforme os autores a Gestão por Processos são séries de atividades interrelacionadas cruzando limites funcionais com entradas e saídas.

Há a importância de personalizar práticas de acordo com cada organização. Organizações podem precisar desenvolver um sistema de qualidade mais complexo para atingir resultados (ZHANG, LINDERMAN e SCHOEDER, 2014).

No Brasil, a União implantou em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), o qual foi concebido para ser uma política pública embasada em um modelo de gestão único, na sua essência, público, voltada para o cidadão e buscando seguir os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Tudo isso, voltado para produzir resultados para a sociedade, melhorando a qualidade de vida das pessoas, e gerando o bem comum (PALVARINI, 2009), evitando desperdícios; tornando a administração mais transparente, definindo e identificando competências e responsabilidades (WARRINGTON, 1997).

Entendendo que esse novo cenário deve ser adotado em todos os órgãos públicos, este artigo é apresentado visando o estudo dos processos que são executados na Diretoria de Cálculos e Perícias (DICP) da Procuradoria Geral do Município (PGM) da Prefeitura de Belo Horizonte, tendo como objetivo geral analisar e compreender como o processo de trabalho é desenvolvido neste órgão público e como objetivos específicos: mapear e analisar as principais dificuldades encontradas no processo; identificar oportunidades de melhoria.

A criação da DICP está relacionada à necessidade de um setor especializado em análise e conferência de cálculos e, que garantisse o correto cumprimento das decisões das ações judiciais que tramitavam na Procuradoria. Suas atribuições são o planejamento, a coordenação e a execução de atividades referentes à elaboração e conferência de cálculos e de perícias contábeis das ações judiciais em que o município de Belo Horizonte é parte. Em suma é responsável pela elaboração de cálculo de todos os processos judiciais, desde a fase inicial até a execução da sentença, inclusive de precatórios judiciais e assistência técnica nas perícias judiciais.

De modo geral, a Diretoria realiza perícia contábil que é regulada principalmente pelo Novo Código de Processo Civil, Lei 13.105, de 16 de março de 2015. A Perícia Contábil é definida como um conjunto de procedimentos técnicos e científicos destinado a levar à



instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar à justa solução do litígio, mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil, em conformidade com as normas jurídicas e profissionais, e a legislação específica no que for pertinente. (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2008, p.405).

A informatização dos sistemas nos tribunais judiciais, como o Tribunal de Justiça, o Tribunal Regional do Trabalho, a Justiça Federal e os Juizados Especiais repercutiram na sistemática de trabalho da Diretoria, pois esta passou a analisar ações judiciais, por meio físico e eletrônico. Desde a implantação do processo eletrônico (PJE), em 2015, houve um crescimento da demanda de trabalho. Outra questão que se apresenta é a maneira como o trabalho é realizado. As solicitações de análise e conferência são classificadas num escaninho-prateleira, por prazo de entrega, assunto e valor e cada calculista seleciona seu trabalho, de acordo com sua área de atuação e nível de complexidade da mesma.

Todavia, do ponto de vista da gestão de operações, sobretudo com foco em processos, sempre há espaço para a melhoria contínua: Ciclo Kaizen, PDCA, Six Sigma e Lean. Desse modo a tentativa para aplicação de modelo teórico para incremento da eficiência e eficácia do trabalho realizado, no sentido de otimizar o tempo e dar celeridade para emissão do parecer técnico é um desafio. Isso porque uma ação judicial simples e/ou menos complexa poderia ser concluída rapidamente, enquanto que nas mais complexas poderia ser necessário um prazo maior.

O setor pericial é essencial à celeridade e ao equilíbrio orçamentário, estabelece-se a seguinte questão para nortear a pesquisa: Como o processo de trabalho na DICP pode ser estruturado a fim de obter melhorias em seu conjunto de atividades?

Para responder esta questão será necessário abordar qual metodologia/critério deverá ser utilizada (o) para distribuição dos pedidos de análise e de conferência de cálculos das ações judiciais, desde sua entrada na Diretoria até o processo final que é a entrega do parecer técnico.

## 2 Referencial Teórico

Segundo a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2013, p. 35), processo significa “uma agregação de atividade e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. Resultados estes que visem o aprimoramento das atividades exercidas, a otimização do tempo realizado e o cumprimento de prazos estabelecidos pelas instituições, sejam elas públicas e/ou privadas.

O Guia de Gestão de Processos do Gespública, Brasil (2014), definia processo como um conjunto de decisões que transformavam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão. Este conceito evoluiu para um “conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados”. Essa visão reforça a ideia de que processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, exigem sincronia, transformam elementos, seguem orientações e consomem recursos.

Mendonça (2014), pontua que processos podem ser definidos como quaisquer contextos de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída, que tendem a ser devolvidas ao ambiente, na forma de bens ou serviços. Em alguns casos, servem como novos elementos de entrada para outras atividades subsequentes.

É importante ressaltar que os processos existem para agregar valores aos clientes ou às partes interessadas e, segundo Gonçalves (2000), entender como funcionam e quais são os



tipos existentes, é necessário para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção de um resultado esperado.

Adair e Murray (1996) delinearão uma hierarquia para os processos de acordo com sua dimensão e complexidade para alcançar os resultados pretendidos. Assim, é necessário planejar, executar, monitorar, definido por eles como: macroprocesso, processo, subprocesso, atividades e tarefa. Portanto, processo não é somente o resultado das atividades e tarefas, executadas de forma integrada para produzir um bem ou serviço com vistas a atender as necessidades de clientes, mas também um conjunto de meios articulados que servem para avaliar e revisar os processos da organização, visando melhorá-los para alcançar os objetivos no tempo determinado.

A gestão de processos, para Huntress (2006), visa o aprimoramento contínuo por meio do conhecimento e documentação de cada atividade no trabalho e serve para documentar, desenvolver, implementar, monitorar e otimizar, integrando sistemas e pessoas. Já na visão de Paim, Caulliriaux e Cardoso (2008) é um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre os processos. E, segundo Davenport (1994), gestão de processos pode ser entendida como uma forma onde as instituições procuram alcançar seus objetivos para serem eficazes com um mínimo de insumos, maximizando seus produtos.

Além de visar a integração de processos, pessoas e tecnologias que resultam na qualidade dos serviços produzidos, Dixon (2012) considera que outros benefícios da gestão de processos são a redução de custos, o aumento de produtividade (eficiência) e a agilidade (rapidez de mudanças). E, Harrington (1993), acrescenta o aumento da confiabilidade dos processos, a redução de estoques, o aumento da participação de mercado, a melhora no moral do pessoal e redução da burocracia.

Segundo a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) (2013), a gestão de processos proporciona um novo olhar para a organização, passando das estruturas funcionais para uma visão do processo como um todo, compreendendo todos os setores e atividades envolvidas na sua execução, ou seja, não pode ser tratada como uma ferramenta, mas como uma nova cultura a ser desenvolvida no dia a dia da organização. Assim, o BPM pode ser considerado como um processo de transformação de processos na geração de valor para os clientes e para a sociedade (ABPMP, 2013).

Brocke e Rosemann (2013) definem *Business Process Management (BPM)* como um sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais sobre desempenho organizacional. É uma abordagem centrada no cliente, pois eles se importam com resultados. Por meio de BPM, uma organização pode criar processos de alto desempenho, que funcionam com custos mais baixos, maior velocidade, melhor uso de ativos e maior flexibilidade.

O compromisso com o processo e a geração de valor ao cliente é a pedra filosofal da prática do BPM.

Shaw et.al. (2007) tratam que o desempenho atual de uma organização depende de seus processos de negócio em termos de coletivo com capacidade de atingir os seus objetivos fundamentais. No entanto, o desempenho de uma organização a longo prazo depende de sua capacidade de satisfazer necessidades de mudança exógenas, como ciclos de vida de produtos, novos concorrentes ou outros tipos de mudanças ambientais. Há a necessidade de gerir o processo de mudança de processos de uma organização de negócios com flexibilidade e defini-lo como a característica que permite que uma organização venha a lidar com a complexidade (Anderson, 1999), ou a variedade emergente (Beer, 1979), do seu ambiente. Este trabalho se preocupou com a flexibilidade de processos de negócios: a capacidade de alterar as capacidades organizacionais repetidamente, economicamente e de forma oportuna.



Para tanto, os autores se concentraram em um meta-processo: o processo de mudança de um processo (Warboys *et al.*, 1999, p. 26; Ellis e Keddera, 2000) e sistemas de Business Process Management (BPMS) ou a coleção de tecnologias que permitem aos seres humanos gerir melhor este meta-processo.

Segundo Silva (2011), estudos têm mostrado que a gestão por processos é o fator de mudança do paradigma funcional para uma visão interfuncional, onde os conflitos oriundos da departamentalização passam a ser melhor geridos pelos processos. A esse respeito, Pimenta e Silva (2012) acreditam que, quando as organizações adotam sistemas de gestão por processos, inevitavelmente será requerida a formalização de determinados fatores de integração, tais como reuniões interfuncionais e planejamento e decisões gerenciais passam a ser internalizadas, compreendidas e decididas pela visão de processos. Porém, a organização que busca uma nova forma de gerenciar seus processos necessita, conhecer o nível de integração e interdependência entre os processos, podendo resultar numa cultura participativa de mudança a partir dos desenhos dos processos.

Zaiden (2013) enumera como contribuições da gestão por BPM, a remoção de retrabalhos; a otimização de recursos; maior conformidade com normativas; o aumento da eficiência operacional; a uniformização de ferramentas e técnicas utilizadas; e maior clareza de responsabilidades. Portanto, a implantação do BPM, além de ser abrangente e complexa, poderá resultar em a agilidade nas operações e em resultados mais eficientes, visando garantir um modelo que não gere retrabalho perda de esforço e de eficiência. Assim, é imprescindível identificar as oportunidades de melhoria, que não se refere necessariamente à automatização da atividade.

No cenário da Administração Pública as mudanças são resultado das demandas da sociedade por maior transparência, rapidez e qualidade na prestação de serviços, o que tem contribuído para a busca da otimização dos seus processos (CASTELLI; SANTOS, 2004). O cidadão passa a ser visto como o cliente que recebe os serviços e a organização como um sistema integrado de provedores e clientes internos (MATIAS- PEREIRA, 2010).

Denhart (2012) considera que a gestão de processos vem sendo adotada como um novo modelo, conhecido como administração pública gerencial que busca implantar os princípios de produtividade, empreendedorismo e eficiência, sendo seu objetivo primordial reestruturar os processos para melhor atender aos cidadãos, promovendo mudanças relativas a desburocratização da máquina pública.

As organizações públicas têm buscado adequar sua estrutura organizacional e seus processos internos, aprimorando seus modelos de gestão e otimizando seus sistemas de trabalho. Para que haja um diferencial qualitativo, Matias-Pereira (2010) entende que é preciso adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes, dentro do processo das organizações públicas.

O Gespública, segundo o Manual do Brasil (2014), foi criado com o objetivo de apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos. Neste modelo, a gestão de processos é um mecanismo para identificar, representar, minimizar riscos e implementar processos de negócios dentro e entre organizações. A excelência da gestão pública, segundo o Brasil (2014), será alcançada com a aplicação de protocolos e/ou processos que visem a otimização do trabalho, a equidade da distribuição de tarefas e a celeridade para atendimentos ao cliente/cidadão.

O programa ampliou seu escopo de atuação para três áreas: desburocratização, gestão do atendimento e o modelo de excelência em gestão pública (DE CARVALHO SANTANA, R.; DE SOUZA-SILVA, J, 2012). Um dos pontos estratégicos do programa foi a sua aplicação por toda administração pública, que foi impulsionada por sua adesão pelos mais



variados órgãos públicos, sejam eles federais, estaduais ou municipais, como citado no Brasil (2014). Trata-se da Rede Nacional de Gestão Pública (RNGP), cuja difusão de experiências dos atores envolvidos demonstra a pretensão em atingir o que se entende por “estado da arte” da gestão contemporânea.

De acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasil (2014), a gestão pública de excelência exige processos finalísticos e de apoio adequadamente estruturados, a partir da estratégia institucional, com base nos recursos disponíveis, nos requisitos dos públicos alvos e nas possibilidades e limitações jurídico-legais. O monitoramento e o controle dos processos devem induzir mecanismos de tratamento de não conformidades e implantação de ações corretivas, melhoria dos processos e incorporação de inovações, de forma a assegurar o permanente alto desempenho institucional.

Rosemann (2006) elencou o que ele chama de barreiras que a administração pública encontra na implantação de programas de gestão: a não utilização ou utilização de muitos métodos desordenados, falta de padronização, falta de alinhamento da iniciativa com a estratégia, resistência à mudança e a falta de comprometimento e integração. Assim, o conhecimento destas variáveis e a consequente identificação de possíveis barreiras permitem ou fornecem subsídios às organizações com vistas à eliminação.

De acordo com Crawford (2002), um escritório pode ser constituído por poucas pessoas que se debruçam em tarefas de preparo e elaboração de cronogramas, ou pode ser também estruturas super complexas composta por várias pessoas que realizam planejamento, controle de informações e gestão de projetos. Ela ainda sugere que a organização disposta a implementar a abordagem de Escritório de Gestão de Projetos deve fazê-lo rapidamente de modo a apresentar os resultados em aproximadamente seis meses. O escritório de projetos está alinhado estrategicamente com a organização e não a serviço da mesma.

A utilização de Escritório de Projetos colabora para a padronização de operações por meio de análise e mapeamento de processos; amplia a capacidade de planejamento por meio de uma alocação eficiente de recursos; propicia acesso à informação de maior qualidade; apresenta menor necessidade de reestruturação organizacional e sobretudo prioriza uma visão realista do escritório, PMI (2013).

### 3 Metodologia

Nesta pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa, utilizando o estudo de caso como estratégia de pesquisa. O estudo de caso, segundo Yin (2005), é uma forma de fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

O estudo de caso é sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas por meio de diversas técnicas de levantamento de dados e “possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa” (MARTINS 2008, p.11). Esta pesquisa configura-se em um estudo de caso, uma vez que busca compreender como um fenômeno se apresenta em uma única instituição: a Diretoria de Cálculos e Perícias (DICP) da Prefeitura de Belo Horizonte.

Vergara (2013) define o método de pesquisa qualitativo como um estudo não mensurável e de análise subjetiva. O principal objetivo da pesquisa qualitativa, segundo Zanelli (2002, p. 83) é “buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que



acontece em seus mundos”. Na pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), os investigadores mencionam as questões de pesquisa e procuram responder uma questão central. A teoria gera um padrão ou uma generalização que emerge indutivamente da coleta e análise de dados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais semi-estruturadas e observação não participante direta. Segundo Flick (2004), a entrevista semi-estruturada permite que os pontos de vistas dos sujeitos entrevistados sejam expressos em uma entrevista com um planejamento relativamente aberto. O artigo foi desenvolvido, tendo como locus de análise, a DICP da Procuradoria Geral do Município (PGM) da Prefeitura de Belo Horizonte.

A equipe era composta por 10 calculistas que atuavam na Diretoria há mais de 5 anos. Selecionou-se uma amostra por julgamento para operacionalização desse trabalho. Essa amostra é aquela em que o entrevistador de campo seleciona os sujeitos que irá compor o seu corpus de análise. Somado a isso, para fazer parte do corpus de entrevistados adotou-se os critérios de tempo na diretoria, formação acadêmica e tempo de experiência com perícia. Nesse sentido, o critério para se escolher os entrevistados se deu por julgamento e com base nas experiências e responsabilidades que os mesmos possuem a respeito da rotina em estudo (MATTAR, 2001).

As entrevistas individuais tiveram duração média de 30 minutos e permitiram conhecer as percepções e impressões que o grupo possui sobre o ambiente em que estão inseridos. A opção pela técnica de entrevista semi-estruturada se deu em função de proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas livres, ou seja, totalmente sem estrutura, onde os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159).

No decorrer da realização das entrevistas, foi possível identificar um ponto de saturação quanto à investigação do problema, no qual não fora identificado nenhum novo elemento que pudesse aumentar a quantidade de propriedade do objeto investigado (Thiry-Cherques, 2009, p. 20), sendo esse o critério utilizado para finalizarmos a coleta de dados no quinto entrevistado.

A análise de conteúdo foi utilizada para ajudar na reinterpretação das mensagens e numa melhor compreensão dos seus significados, de maneira mais profunda que vai além de uma simples leitura (MORAES, 1999). As categorias são: Processo de recebimento e classificação do pedido; Processo de distribuição dos pedidos, Processo de entrega do produto final e Sugestões de melhoria no processo de trabalho.

#### **4 Análise dos resultados**

A origem da DICP está relacionada à criação de uma Comissão responsável pela revisão dos cálculos dos precatórios, constituída por meio da Portaria Nº 3.574 de 23 de janeiro de 1998, composta por auditores, procuradores e assistentes e, vinculada ao Procurador Geral do Município. Foram convocados três auditores para analisarem e conferirem todas as ações judiciais na fase de execução de sentença e de pagamento de precatórios. Em 2005, em paralelo à Comissão de Precatórios, foi criada a Gerência de Cálculo, subordinada à Gerência Contenciosa, com atribuição de análise, conferência de cálculo e suporte aos Procuradores. Em janeiro de 2007 ocorreu a fusão da Comissão de Precatórios e da Gerência de Cálculo que originou a Gerência de Contas e Perícia Judicial



(GEPJ), subordinada ao Procurador Geral do Município, com a atribuição descrita no art. 40 do Decreto nº 12.603/2007.

Em 2017, com a reforma administrativa instituída pela Lei 11.065, a Gerência de Contas e Perícia Judicial, foi transformada na Diretoria de Cálculos e Perícias, e teve suas atribuições dispostas no art. 25 do Decreto nº 16.683/17 quais sejam: planejar, coordenar e avaliar a atividade de elaboração de memória de cálculo, atendendo todas as Gerências da Procuradoria-Geral do Município que necessitem de serviços dessa natureza, inclusive precatórios judiciais; planejar, orientar, e supervisionar a atividade de conferência de cálculos apresentados pela parte contrária para subsidiar a atuação do Município; emitir parecer contábil por solicitação do Gabinete da PGM ou dos subprocuradores; prestar assistência técnica nas perícias de interesse do Município; promover os atos administrativos e periciais necessários à conferência de cálculos e à tramitação administrativa dos processos de compensação tributária, pagamento de RPV, pagamento de precatórios e ordens judiciais de bloqueio de valores em contas do Município; prestar informações sobre o pagamento de RPV e precatórios.

Atualmente, a DICP é responsável pela análise de ações judiciais, tanto físicas quanto eletrônicas. A forma eletrônica foi introduzida em 2015, com o objetivo de maior celeridade e eficiência do judiciário, com o nome de Processo Judicial Eletrônico – PJE. No ano de 2017 foram analisadas 4.085 ações judiciais. Em 2018, foram 5137 apontando um crescimento de 25,75% do número de ações judiciais analisadas pela DICP de 2017 para 2018. Esse aumento decorreu em grande parte pela introdução do PJE, pois a sua tramitação é mais rápida, e também, devido ao crescimento da judicialização dos conflitos.

No tocante ao processo de recebimento de demanda, o objetivo é analisar a entrada dos pedidos de conferência de cálculos na DICP e sua organização e classificação quanto ao tema, ao prazo e valor.

Os pedidos de análise de ações judiciais eletrônicas são recebidos no e-mail da diretoria. Não há um sistema de informação que faça o controle eletrônico desses pedidos. Eles são encaminhados pelos procuradores e pelos assistentes de cada subnúcleo. Já os pedidos dos processos físicos são recebidos na DICP, juntamente com os mesmos. A demanda originada dos processos físicos, representa cerca de 15% do total. O restante são os pedidos oriundos do PJE que são analisados e classificados quanto ao prazo, tema e valor. Na sequência são organizados e alocados numa bandeja na prateleira onde ficam aguardando para serem analisados e conferidos pelos calculistas.

Os entrevistados E3 e E4 relataram a ocorrência de retrabalho em suas atividades. É possível haver duplicidade de pedidos uma vez que não há um controle à nível de Sistemas de Informação Gerenciais (SIG).

Segundo Zaiden (2013), a gestão por BPM pode contribuir para a remoção de retrabalhos. Outro benefício com a gestão por BPM, segundo este mesmo autor, é a conformidade com normativas. Os entrevistados E2 e E5 afirmam que a falta de padronização dos pedidos feitos provoca desperdício de tempo e dificuldades de localização. Geralmente, como os pedidos são feitos por pessoas diferentes e cada um registra de uma forma, em algumas situações, as informações são incompletas, falta critério na definição de prazo de entrega do Parecer e, ainda é comum o envio de pedido sem motivos para análise de cálculos.

A falta de padronização gera retrabalho e desgaste entre as partes interessadas. O entrevistado E5 relata que quando faltam dados no pedido e não é possível identificar ou há dúvidas sobre o objeto do pedido, é necessário requerer que o solicitante complete as informações ou esclareça as dúvidas. Quando o arquivo eletrônico está incompleto ou desatualizado, o entrevistado E5 afirma que é necessário baixar o processo no site do



Tribunal. Quanto aos prazos de entrega do Parecer Técnico, estes são analisados novamente na Diretoria e quando há equívocos, os mesmos são retificados, conforme acordado na época de implantação do PJE. O prazo de entrega dos Pareceres está relacionado ao prazo deferido na ação judicial.

O entrevistado E5 e E2 indicaram ser necessário uma comunicação mais eficiente entre os setores internos.

Matias-Pereira (2010) entende que é preciso adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes, dentro do processo das organizações públicas.

Há relatos de desperdício de tempo, falta de padronização de tarefas e falta de mobilização dos recursos para atender o objetivo maior da Diretoria que é a conferência de cálculos.

No tocante ao Processo de Distribuição dos Pedidos, o objetivo foi analisar como é realizada a distribuição dos pedidos entre os calculistas. A seguir apresentaremos uma breve descrição do mapeamento do processo de distribuição dos pedidos de conferência de cálculos na DICP.

Atualmente, a distribuição somente é feita pela Diretoria quando chegam pedidos com prazos urgentes. A separação por assuntos faz com que certos calculistas selecionem os processos de temas do seu domínio.

Todavia, quando alguma área fica sobrecarregada pelo volume de pedidos, a Diretoria aloca os demais calculistas para auxiliarem, a fim de cumprir o prazo de entrega. Os calculistas relatam a sobrecarga de trabalho, que podem comprometer a qualidade dos pareceres, pois precisam analisar de forma mais sucinta as ações, e darem conta de responderem aos pedidos no prazo solicitado.

Para o Processo de Entrega do Produto Final, nessa categoria, o objetivo foi verificar se o parecer técnico é entregue com qualidade no prazo solicitado. A seguir será apresentada uma breve descrição do mapeamento do processo de entrega do produto final na DICP.

Todos os entrevistados relataram que na análise e conferência das ações judiciais utilizam a mesma metodologia que é a leitura da mesma, registro dos dados relevantes e consultas aos sistemas e publicações. E, quando necessário, são requisitados documentos para esclarecimentos ou comprovação de fatos.

O entrevistado E3 menciona que a complexidade de uma ação judicial poderá impactar o cumprimento do prazo do parecer, além de sobrecarregar os demais calculistas. Ainda para o entrevistado E3, numa ação judicial complexa, o calculista necessita de vários dias para analisar, conferir cálculos e elaborar o parecer.

Outra questão evidenciada a partir das falas dos entrevistados E2 e E3 refere-se à dificuldade na busca de informações e documentos em outros órgãos municipais que são imprescindíveis no processo de conferência de cálculos e elaboração do parecer técnico para apurar possíveis acertos já realizados ou delimitar o período de acerto financeiro. O entrevistado E3 pontua que são necessários no mínimo sete dias para obter um processo administrativo que já esteja arquivado. Sobre os dados registrados no prontuário do servidor, como por exemplo, quinquênio e férias prêmio, a gerência responsável pela contagem de tempo tem que requisitá-lo em outro setor, para responder nossa solicitação. No caso dessa gerência, há relatos de atrasos na entrega de tais dados ou os mesmos sequer foram enviados.

Outra questão levantada pelo E2 é com relação à progressão, os registros no sistema de recursos humanos são carentes de informações e muitas vezes é necessário requisitar cópias de requerimentos administrativos e históricos de progressão, que nem sempre são fornecidos ou disponibilizadas no prazo hábil. Ainda relacionado sobre o tema dificuldade, numa situação relatada pelo Entrevistado E4 que teve que realizar oito ligações para diversas



gerências da Secretaria de Saúde para se obter uma simples informação quanto ao pagamento de abono estímulo fixação. A falta ou o atraso das informações poderá implicar em pareceres incompletos, perda de prazo, possíveis pagamentos em duplicidade, podendo ocorrer danos ao erário, conforme evidenciado pelos entrevistados E2 e E3.

Por outro lado, quando ocorre alguma indisponibilidade dos sistemas eletrônicos, isso poderá comprometer a conferência de cálculos e os prazos de entrega do parecer, conforme pontua o entrevistado E3. Como a maior parte do trabalho da DICP depende da rede de internet, qualquer queda, falha, instabilidade de qualquer sistema, isso afeta diretamente toda produção.

O mapeamento dos processos na DICP é uma das melhorias apontadas. Os entrevistados foram unânimes quanto à centralização dos pedidos de conferência de cálculos, os mesmos deveriam ser enviados para o e-mail da diretoria. Além disso, os entrevistados E2, E3, E4 e E5 indicaram a necessidade de padronização dos pedidos.

Outra padronização sugerida foi indicada pelos entrevistados E4 e E5. Trata-se de instrumentos de monitoramento dos pedidos de conferência de cálculos, para facilitar a sua localização na diretoria, pois quando o procurador ou o núcleo acusam pendências, perde-se muito tempo com pesquisa.

Os entrevistados E2 e E5 indicaram que as ações judiciais deveriam ser mapeadas e agrupadas em níveis, de baixa, média e alta complexidade.

Assim, o E5, além de sugerir o agrupamento das ações judiciais, indica que a equipe de calculistas também deveria ser organizada em três grupos, utilizando os parâmetros de classificação das ações judiciais, para aumentar a produção. Para o E3, o calculista deveria realizar a conferência de assuntos de seu domínio.

Além disso, o entrevistado E2 pontua que todos os calculistas da equipe deveriam ter condições de realizar a conferência de qualquer, ou seja, deveriam conhecer todos os assuntos, ser multidisciplinar. Ele ainda sugere que os cálculos de valor irrelevante não deveriam ser conferidos.

Para o entrevistado E5, o processo de trabalho da DICP poderia ser agilizado com a elaboração de um check list de conferência de processos e outro de elaboração de parecer técnico, pois na medida que tivesse “uma receita de bolo” seria mais fácil e ágil entregar um produto final padronizado.

As organizações estão buscando inovações e, segundo D’Aveni (1995), como uma forma de redução de custos internos. Assim, o entrevistado E2 ainda indicou a necessidade de que os procuradores atualizem a diretoria sobre a mudança de posicionamento do judiciário, quando determinado posicionamento do Município passa a não ser acatado a fim de evitar multas.

Ademais, evidenciou-se a necessidade de realização de reuniões periódicas com a equipe para planejamento, compartilhar decisões e buscar soluções pelos entrevistados E2, E3 e E4 e como um meio para unificar informações e de integrá-las.

Sobre a dificuldade de se obter informações e documentos imprescindíveis no processo de conferência de cálculos e elaboração do parecer técnico em outros órgãos municipais foi indicado pelos entrevistados que seria necessário melhorar o relacionamento (E2) e o fluxo das solicitações (E5) com os setores, para se ter acesso às informações (E3) e criar condições para que sejam disponibilizadas (E4) em tempo hábil.

## 5 Conclusões/Considerações finais



O presente trabalho teve como objetivo geral analisar e compreender como o processo de trabalho dos calculistas é desenvolvido na Diretoria de Cálculos e Perícias da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte, para identificar e apresentar protocolos no fluxo de trabalho, visando otimização dos recursos e qualidade na entrega do produto final, tendo em vista o crescimento da demanda, decorrente do aumento do número de ações judiciais contra o Município e da celeridade imposta pela informatização dos tribunais, através da implantação da ação judicial eletrônica, denominado PJE.

Os objetivos específicos propostos foram mapear e analisar as principais dificuldades encontradas no processo e, identificar oportunidades de melhoria.

A proposta era investigar como o processo de trabalho na DICP poderia ser estruturado a fim de obter melhorias em seu conjunto de atividades. Para otimizar os recursos e entregar o parecer técnico no prazo solicitado seria necessário: o redesenho dos fluxos, a padronização dos processos, a adoção do check list de conferência e de elaboração do parecer, a implantação de um sistema de monitoramento, a realização de reuniões com a equipe para planejamento e buscar soluções, visando maior integração e participação.

Para se obter um ambiente adequado que propiciasse maior concentração dos calculistas, habilidade necessária para o seu desempenho, seria necessário buscar alternativas, inclusive com a readaptação do espaço físico, o que poderia resultar no aumento da produtividade.

Os resultados apontaram que para se ter uma distribuição equânime dos pedidos de conferência entre os calculistas, as ações judiciais teriam que ser mapeadas e agrupadas em níveis, de baixa, média e alta complexidade. Apesar de ser necessário uma equipe generalista, os calculistas deveriam ser divididos em três grupos, para atender os parâmetros de classificação das ações judiciais, visando otimização do tempo e dos recursos, aumento da produtividade e qualidade do produto final. Indicaram também, que o número de calculistas é inferior à real necessidade da diretoria, tendo em vista a constatação da sobrecarga ocasionada pelo volume de pedidos e agravada por aqueles “urgentes”, que impactam tanto na qualidade quanto no cumprimento dos prazos de entrega. Em determinadas situações, faz-se necessária uma análise mais objetiva e direta, bem como o deslocamento de calculistas de outro setor a fim de atender à demanda.

Quanto à relação com os órgãos externos à PGM, apurou-se a necessidade de aprimorar a comunicação e de integrar as partes envolvidas na execução das ações judiciais, tendo em vista que a Diretoria desenvolve atividade meio e os dados e informações de outros setores do Município são imprescindíveis no processo de conferência de cálculos e elaboração do parecer técnico.

A relevância desta pesquisa é, além da sua aplicabilidade quanto ao mapeamento e padronização dos processos na esfera pública e buscar alternativas para a otimização de processos juntamente com os atores integrantes da equipe para apresentar sua percepção do trabalho e indicar melhorias, ao mesmo tempo em que proporciona ao gestor uma visão do conjunto de soluções mais adequadas para sistematizar os recursos, reduzir prazos, entregar produtos com qualidade e eficiência.

Os resultados apresentam possíveis desdobramentos, bem como sugestões para estudos futuros voltados para uma análise mais aprofundada da interação com os demais setores internos da PGM que interagem com a DICP, destacando a importância de se conhecer o funcionamento da procuradoria, proporcionando uma visão panorâmica de como deve ser o envolvimento de cada pessoa e o quanto ela representa no processo como um todo. A necessidade de mapeamento de processos deve ser realizada levando em



consideração o conhecimento de cada servidor, com a elaboração de modelos de processos e, em seguida, transformados em manuais padrões, que venham a ser implementados por gestores preocupados com essa visão e que tenham condições de promover mudanças significativas, pois a gestão de processos visa melhorias e exige um trabalho cíclico de análise das atividades executadas e o comprometimento das equipes.

As limitações do estudo dizem respeito a uma cultura burocrática existente no serviço público, que impõe rotinas diferenciadas no dia a dia da organização. E ao considerar que a implementação é resultante de um contexto organizacional, percebe-se a importância de se dar uma maior visão de todo o processo, mapeando, de forma clara, todas as áreas envolvidas, com o objetivo de propiciar aos gestores um diagnóstico real e transparente e, desta forma sensibilizá-los para promover as mudanças necessárias.

## 6 Referências

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento. BPM CBOK V3.0. ed. 2013.

ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. Revolução total dos processos. São Paulo: Nobel, 1996.

ANDERSON, P. (1999), “Complexity theory and organization science”, Organization Science, Vol. 10 No. 3.

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. International Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997

BEER, S. (1979), The Heart of Enterprise, Wiley, New York, NY.

BELO HORIZONTE. Prefeitura Municipal de Belo Horizonte. Organograma da Procuradoria Geral do Município. Disponível em: <[https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/noticia/ORG\\_PGM.pdf](https://prefeitura.pbh.gov.br/sites/default/files/noticia/ORG_PGM.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto Municipal nº 12.603 publicado em 06/01/2007. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 16.683 publicado em 01/09/2017. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.065 publicada em 02/08/2017. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 3.574 publicada em 24/08/1998. Disponível em: <<http://www.cmbh.mg.gov.br>>. Acesso em: 04 mai. 2019.

BRASIL. Lei 13.105, de 16 de março de 2015. CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm)>. Acesso em: 25 de fev. 2019.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Gespública – Guia de Gestão de Processos, 2011. Secretaria de Gestão. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf)>. Acesso em: 25 fev. 2019.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA – Carta de Serviços ao Cidadão: Guia Metodológico. Brasília, MP, SEGEP, 2014. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/carta-de-servi%C3%A7os>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

BROCKE, J. V.; ROSEMANN M. Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CASTELLI, A.; SANTOS, E.S. 2004. Mensurando a criação de valor na gestão pública. Revista de Administração Pública. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423-449, 2004.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Princípios fundamentais e normas brasileiras de contabilidade: auditoria e perícia. 3ª ed. Brasília: CFC, 2008.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRAWFORD, J. K. The Strategic Project Office: A Guide to Improving Organizational Performance. New York: Marcel Dekker Inc, 2002.

D'AVENI, R. A. Hipercompetição: Estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994

DE CARVALHO SANTANA, R.; DE SOUZA-SILVA, J. A Contribuição do Modelo de Excelência em Gestão Pública no Processo de Aprendizagem Organizacional da Empresa Baiana de Águas e Saneamento S. A. Gestão e Sociedade, v. 6, n. 13, p. 47-68, 9 jun. 2012. Disponível em < <https://doi.org/10.21171/ges.v6i13.1563> > Acesso em: 10 mar. 2019.

DENHART, R. B. Teorias da administração pública. Tradução Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DE SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIXON, J. Hype Cycle for Business Process Management. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/2096519?ref=mrktg-srch>>. Publicado em 27 jul. 2012. Acesso em: 28 fev. 2019.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2004



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 40, n. 1, p 6-19, jan/mar. 2000. Disponível em <<https://rae.fgv.br/rae/vol40-num1-2000/empresas-sao-grandes-colecoes-processos>> pág 16>. Acesso em: 25 de fev. 2019.

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

HUNTRESS, J. The Current State of BPM Technology: a taxonomy and strategy. BPM Institute. 2006. Disponível em: <[www.BPMInstitute.org](http://www.BPMInstitute.org)>. Acesso em: 03 mar. 2019.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, R. R. S. de. Processos Administrativos. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília CAPES: UAB, 2014

MORAES, R. Análise de conteúdo. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

PALVARINI, B. Carvalho. O que é Gespública. 2009. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/UltimaRatio1/o-que-a-gespublica>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. Business Process Management Journal, Bingley, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008.

PIMENTA, M. L.; SILVA, A. L. Desafios da integração interfuncional: o papel da formalidade e da informalidade. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. p. 25-36.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI. (2013). Project Management Professional (PMP) Handbook. Newton Square: PMI.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEMANN, M. Potential pitfalls of process modeling: part A. In: Business Process Management Journal. Bingley, Emerald, v. 12, nº. 2, p. 249-254, 2006.

SHAW, D.R.; HOLLAND, C.P.; KAWALEK, P.; SNOWDON, B.; WARBOYS, B. Elements of a business process management system: theory and practice, Business Process Management Journal, Vol. 13 No. 1, 2007, pp. 91-107



## VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability  
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



SILVA, A. L. Dinâmica de integração interfuncional entre marketing, logística e produção: novos caminhos para a gestão de operações. São Paulo: FAPESP, 2011.

THIRY-CHERQUES, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. Revista PMKT, 3 (2), 20-27.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WARRINGTON, E. Tree Vies of the “the New Public Administration”. Public Administration and Developmen. v. 17, 1997.

WARBOYS, B., KAWALEK, P., ROBERTSON, I. ; GREENWOOD, M. (1999), Business Information Systems: A Process Approach, McGraw-Hill, New York, NY.

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

ZAIDEN, J. A. S. Escritório de Processos: otimizando a gestão pública do Estado de Goiás. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 6. 2013, Brasília /DF. Anais... Brasília/DF.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. Estudos da Psicologia, n. 7, p. 79-88, 2002.

ZHANG, D.;LINDERMAN, K.;SCHROEDER, R. Customizing quality management practices: a conceptual and measurement framework. Decision Sciences, v. 45, n. 1, p.81-114, 2014.