

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

***LEAN OFFICE: ESTUDO DA APLICABILIDADE  
CONCEITUAL NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL***

IONE ROLIM VINHOTE MAGALHÃES

MANAUS

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO

IONE ROLIM VINHOTE MAGALHÃES

***LEAN OFFICE: ESTUDO DA APLICABILIDADE  
CONCEITUAL NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Operações e Serviços.

Orientador: Professor Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira

MANAUS

2017

### Ficha Catalográfica

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

M188l Magalhaes, Ione Rolim Vinhote  
Lean Office: : estudo da aplicabilidade conceitual na Gestão  
Pública Municipal / Ione Rolim Vinhote Magalhaes. 2017  
128 f.: il. color; 31 cm.

Orientador: Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira  
Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -  
Universidade Federal do Amazonas.

1. Mentalidade Enxuta. 2. Lean Office. 3. Mapeamento do Fluxo  
de Valor. 4. Setor Público. I. Nogueira, Ricardo Jorge da Cunha  
Costa II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

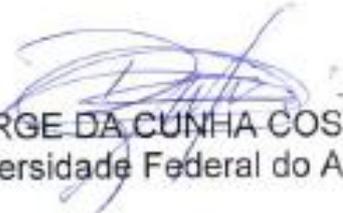
IONE ROLIM VINHOTE MAGALHÃES

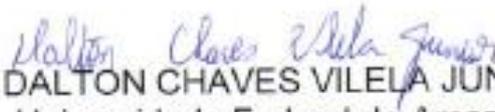
LEAN OFFICE: ESTUDO DA APLICABILIDADE CONCEITUAL  
NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como parte do requisito para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Produção.

Aprovada em 30 de março de 2017.

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. RICARDO JORGE DA CUNHA COSTA NOGUEIRA, Presidente.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Prof. Dr. DALTON CHAVES VILELA JUNIOR, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

  
Profª. Drª. ANA FLÁVIA DE MORAES MORAES, Membro.  
Universidade Federal do Amazonas

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu criador, meu sustento e minha fortaleza.

Aos meus pais Omir e Antonia Vinhote, por todo amor recebido até hoje e por todo empenho para me proporcionar não só uma educação de qualidade, mas também uma educação cristã, base para a minha vida.

Ao meu esposo Joel Magalhães, companheiro amoroso e incentivador de todas as horas, que com sabedoria me impulsionou a continuar.

Ao meu filho Inácio Rolim Vinhote Magalhães, meu amor incondicional.

As minhas irmãs Ivany Rolim Vinhote Teixeira e Ivone Rolim Vinhote Rosas, pelo apoio e ombro amigo de sempre.

Aos meus irmãos do Grupo de Oração Sentinelas da Manhã, por suas orações e palavras de incentivo, pelo acolhimento e amizade, em especial aos que estiveram mais próximos, acreditando na concretização de mais essa etapa: Daniel Praia, Irislane de Aguiar, Konde Abeya, Luana Beatriz Barbosa, Ruy Lima, Sthefany Flor, Thalita Dutra e Willian Bruno Barbosa.

Aos companheiros da turma do Mestrado PPGE/UFAM, em especial aos colegas Prefeitura de Manaus, guerreiros desde a primeira etapa do processo seletivo, por todas as experiências vividas em sala de aula e pela garra de não desistir desse sonho.

Aos amigos que foram grandes parceiros nessa jornada e que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão desse Mestrado: Cristiano Barbosa, Darlene Rodrigues, Érico Lopes, Ézio Lacerda, Jean Abreu, Patrick Filgueiras e em especial, Vanessa Klisia de Aguiar Gonçalves Ferreira, pela ajuda mútua e incentivo diário na reta final.

A Secretaria Municipal de Saúde pela oportunidade de me deixar contribuir e motivar discussões para o engrandecimento do órgão. Em especial, aos colegas do Gabinete que não mediram esforços em me apoiar nesse estudo, bem como a Subsecretária Lucilene Souza, a Chefe de Gabinete Tereza Cristina Martínez, a Diretora Mircleide Silva e a Gerente Ademarina Cardoso, por acreditarem nesse trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFAM pelo apoio, persistência e paciência de toda a equipe.

Ao meu orientador, Professor Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira, sou grata por todo conhecimento doado, por acreditar em mim, pela incansável paciência e por todo incentivo ao longo dessa caminhada.

A todos que de alguma forma me ajudaram, fica aqui o registro da minha gratidão. Que o Senhor nos abençoe.

"Porque Eu, o Senhor teu Deus, te seguro pela mão direita e te declaro: Não temas, Eu te ajudarei." (Isaías 41, 13)

## RESUMO

A proposta desta pesquisa foi buscar a eliminação de perdas de tempo na tramitação de processos com prazo, recebidos na Secretaria Municipal de Saúde nos anos de 2013, 2014 e 2015, oriundos de órgãos de controle externo, por meio da filosofia *Lean Office* e sua ferramenta Mapeamento do Fluxo de Valor. A pesquisa foi motivada ao se observar áreas passíveis de melhorias. No campo metodológico, a análise de conteúdo e o levantamento de dados foram obtidos por meio do *software* institucional (Sistema de Protocolo Integrado - Protus), pesquisa documental, planilhas eletrônicas do Setor Gabinete, bem como de roteiro de entrevista aplicado com quatorze servidores, sendo um de cada setor envolvido na tramitação dos referidos processos. Por fim, obteve-se como produto final, a identificação de melhorias que darão mais agilidade à tramitação de processos com prazos pré-determinados, aplicando as técnicas de *first in - first out* e o mapeamento do fluxo de valor, buscando um fluxo mais enxuto, eliminando o que não agrega valor ao cliente, o que representa grande ganho para toda a organização, além de contribuir com o meio acadêmico ao enfatizar que a referida filosofia pode perfeitamente ser aplicada ao setor público, embora ainda não seja bastante difundida nesse meio.

**Palavras chave:** Mentalidade Enxuta. *Lean Office*. Mapeamento de Fluxo de Valor. Setor Público.

## **ABSTRACT**

The proposal of this search was to seek the elimination of losses of time in the processing of processes with term, received at the Municipal Health Secretariat in the years 2013, 2014 and 2015, coming from external control bodies, through the Lean Office philosophy and its Value Stream Mapping tool. The research was motivated to observe areas for improvement. In the methodological field, content analysis and data collection were obtained through the institutional software (Protus, Integrated Protocol System), documentary research, electronic spreadsheets of the Cabinet Sector, as well as an interview script applied with fourteen servers. Being one of each sector involved in the processing of said processes. Finally, we obtained the identification of improvements that will give more agility to the processing of processes with predetermined deadlines, applying first-in-first-out techniques and Value Stream Mapping, seeking a leaner flow, eliminating what does not add value to the client, which represents a great gain for the whole organization, besides contributing to the academic environment by emphasizing that such philosophy can perfectly be applied to the public sector, although it is not yet widespread in this environment.

**Keywords:** Lean Thinking. Lean Office. Value Stream Mapping. Public Sector.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Escopo da Pesquisa.....	22
Figura 2 - Linha do tempo da Produção à Mentalidade Enxuta.....	28
Figura 3 - Aprendendo a enxergar o fluxo.....	36
Figura 4 - Etapas do mapeamento do fluxo de valor.....	37
Figura 5 - Fluxograma de tramitação de processos com prazo.....	42
Figura 6 - Estrutura lógica da abordagem quantitativa.....	46
Figura 7 - Planilha Eletrônica de Controle de Ofícios recebidos com prazo.....	51
Figura 8 - Planilha Eletrônica de Controle de Ofícios recebidos (geral).....	51
Figura 9 - Tela de início do Sistema Protus.....	52
Figura 10 - Tela de pesquisa de processo.....	53
Figura 11 - Ficha de Processo do Sistema Protus.....	53
Figura 12 - Etapas para definição dos processos críticos.....	56
Figura 13 - Fluxo de informação para processo sobre inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso.....	59
Figura 14 - Fluxograma do processo A-0475: inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso.....	62
Figura 15 - VSM atual: Processo A-0475 no Sistema Protus.....	64
Figura 16 - VSM atual: Processo A-0475 (tramitação física).....	65
Figura 17 - VSM atual: Processo B-4503 no Sistema Protus.....	71
Figura 18 - VSM atual: Processo B-4503 (tramitação física).....	72
Figura 19 - VSM atual: Processo C-9062 no Sistema Protus.....	77
Figura 20 - VSM atual do Processo C-9062 (tramitação física).....	78
Figura 21 - VSM atual: Processo D-6190 no Sistema Protus.....	83
Figura 22 - VSM atual: Processo D-6190 (tramitação física).....	84

Figura 23 - Fluxograma com melhorias para tramitação de processo sobre inclusão de idoso no Prog. de Saúde do Idoso (estado futuro).....	91
Figura 24 - VSM do estado futuro - processo sobre inclusão de idoso no Prog. de Saúde do Idoso. ....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos dois modelos de Administração Pública. ....	25
Quadro 2 - Os sete desperdícios na Manufatura e no Escritório. ....	30
Quadro 3 - Vantagens da visão <i>Lean Office</i> frente à produção tradicional. ....	31
Quadro 4 - Estrutura unificada para ação. ....	40
Quadro 5 - Procedimentos da pesquisa. ....	49
Quadro 6 - Quantitativo de prazos que se repetem - 2013. ....	58
Quadro 7 - Quantitativo de prazos que se repetem - 2014. ....	58
Quadro 8 - Quantitativo de prazos que se repetem - 2015. ....	59
Quadro 9 - Descrição das atividades do Processo A-0475. ....	60
Quadro 10 - Desperdícios em Fluxos de Informação. ....	63
Quadro 11 - <i>Checklist</i> para tramitação de processos com prazo no GABIN. ....	68
Quadro 12 - Descrição das atividades de Proc. sobre inclusão de idoso no Prog. de Saúde do Idoso. ....	88

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativo de documentos com prazo e formalizados em processos.....	17
Tabela 2 - Demonstrativo de processos respondidos ou não fora do prazo. ....	18
Tabela 3 - Categorização de processos por assunto e ano.....	57
Tabela 4 - Comparação de datas e prazos do processo A-0475 no Protus e Físico.....	70
Tabela 5 - Comparação de datas e prazos do processo B-4503 no Protus e Físico.....	76
Tabela 6 - Comparação de datas e prazos do processo C-9062 no Protus e Físico.....	82
Tabela 7 - Comparação de datas e prazos do processo D-6190 no Protus e Físico.....	87

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Quantitativo de processos respondidos dentro e fora do prazo, por ano. ....58

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ASTECC - Assessoria Técnica

CGU - Controladoria Geral da União

CMS - Conselho Municipal de Saúde

DAI - Departamento de Administração e Infraestrutura

DAP - Departamento de Atenção Primária

DRA - Departamento de Redes de Atenção

DIVFC - Divisão de Cadastro Funcional

DPE - Defensoria Pública do Estado

DPU - Defensoria Pública da União

GABIN - Gabinete do Secretário

GCONT - Gerência de Contratos e Convênios

GEINF - Gerência de Infraestrutura

GTRAB - Gerência de Gestão do Trabalho

MFV - Mapeamento do Fluxo de Valor

MPE-AM - Ministério Público do Estado do Amazonas

MPF - Ministério Público Federal

NTRAB - Núcleo de Administração e Gestão do Trabalho

PDF - *Portable Document Format*

PGM - Procuradoria Geral do Município

PROTUS - Sistema de Protocolo Integrado

SEDECO - Secretaria de Desenvolvimento

SEMSA - Secretaria Municipal de Saúde de Manaus

SEMEF - Secretaria Municipal de Finanças

SEPRO - Setor de Protocolo da Semsas

SIGED - Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos

SUBGAP - Subsecretaria Municipal de Administração e Planejamento

SUBGS - Subsecretaria Municipal de Gestão da Saúde

SUS - Sistema Único de Saúde

TCE-AM - Tribunal de Contas do Estado do Amazonas

TCU - Tribunal de Contas da União

TLT - Tempo total de ciclo

UFAM - Universidade Federal do Amazonas

VISA MANAUS - Departamento de Vigilância Sanitária

VSM - *Value Stream Mapping*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1 Do Contexto ao Problema.....	16
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Geral .....	18
1.2.2 Específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Delimitação do Estudo .....	20
1.5 Estrutura da Dissertação .....	20
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>22</b>
2.1 Gestão Pública .....	23
2.2 Conceito Enxuto: origens e consolidação.....	26
2.3 Conceitos e definições sobre a filosofia Lean .....	28
2.4 Value Stream Management (VSM) e Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) .....	32
2.5 Processo .....	38
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
3.1 Apresentação do Objeto de Pesquisa.....	44
3.2 Características da Pesquisa.....	45
3.3 Procedimentos .....	48
3.4 Coleta de dados.....	49
3.4.1 Planilhas Eletrônicas Setoriais.....	50
3.4.2 Sistema de Protocolo Integrado - Protus .....	52
3.5 Tratamento dos dados e validação dos resultados .....	54
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
4.1 Situação Preliminar .....	56
4.2 Mapeamento do Estado Atual.....	59
4.3 Mapeamento do Estado Futuro.....	88
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>98</b>
5.1 Recomendações .....	99
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO B.....</b>	<b>113</b>
<b>ANEXO C.....</b>	<b>120</b>
<b>ANEXO D.....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO E .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXO F .....</b>	<b>123</b>

<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>125</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Não foge à normalidade, diante da era da informação e da tecnologia, diante ainda das crises econômica e política que atravessam o país de norte a sul, a necessidade das organizações, sejam elas públicas ou privadas, de atenderem seus clientes da melhor maneira possível. No caso das instituições públicas, as mudanças devem começar não somente a partir do momento em que os princípios da Administração Pública forem observados, mas também quando práticas peculiares da administração gerencial forem assimiladas, com o intuito de tornar mais ágeis e eficazes os serviços destinados aos cidadãos, em busca da melhoria contínua.

### **1.1 Do Contexto ao Problema**

Ao observar as atividades administrativas desenvolvidas na sede da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus (Semsa) percebeu-se que o Setor de Protocolo (Sepro) recebe diariamente inúmeros ofícios, notificações, requisições e mandados judiciais de diversos órgãos de Controle Externo, tais como: Ministério Público do Estado do Amazonas (MPE-AM), Ministério Público Federal (MPF), Defensorias Públicas do Estado e da União (DPU e DPE), Procuradoria Geral do Município (PGM), Tribunais de Contas do Estado e da União (TCE-AM e TCU), Controladoria Geral da União (CGU), entre outros, que questionam o gestor sobre diversos assuntos que abrangem desde a estrutura física da Secretaria, bem como acúmulo de cargos, prestação de contas, até denúncia sobre falta de profissionais e medicamentos, dentre outros temas abordados.

A grande maioria desses documentos contém prazos estipulados para que a Secretaria envie resposta, o que nem sempre ocorre a contento, levando o órgão a destacar-se negativamente diante das autoridades, comprometendo assim, não só a imagem do gestor, mas da Semsa como um todo, pois há ocasiões em que as sanções dão-se por meio do pagamento de multas diárias com valores pré-estabelecidos, conforme prevê o artigo 10 da Lei nº 7.347, de 14 de julho de 1985 (Anexo B).

Na gestão compreendida entre os anos de 2009 a 2012 o Gabinete recebia esses documentos do Setor de Protocolo (Sepro) e o titular da Pasta despachava-os de próprio punho ao setor competente para elaboração de resposta. O controle de prazos era feito apenas por meio de planilhas eletrônicas, deixando o gestor desprovido, a qualquer tempo, de

informações importantes para tomada de decisões, tais como: saber onde os referidos documentos encontravam-se no dia e hora requeridos, por quais setores já haviam tramitado e ainda, se tinham ou não sido respondidos dentro do prazo determinado.

Como início do mandato da gestão referente ao quadriênio 2013-2016 a Semsu recebeu novos gestores e, conseqüentemente, novas ideias e ações foram implementadas no sentido de dar melhor fluidez à tramitação desses documentos. A primeira ação foi solicitar que o Setor de Protocolo formalizasse em processos todos os documentos oriundos de Órgãos de Controle Externo que apresentassem prazo pré-estabelecidos para resposta. A medida seguinte foi identificar os referidos processos com uma tarja vermelha na sua capa (fita adesiva vermelha) para sinalizar que deveriam tramitar de forma prioritária sobre os demais.

Em levantamento feito com base nas planilhas eletrônicas do Setor Gabinete (Gabin), comparando-se o quantitativo de documentos recebidos durante os anos de 2013, 2014 e 2015, por órgão, considerando somente as demandas com prazo para resposta e formalizadas em processo, obteve-se os seguintes dados, de acordo com a tabela 1.

Tabela 1 - Quantitativo de documentos com prazo e formalizados em processos.

ÓRGÃOS		ANOS		
		2013	2014	2015
Ministério Público do Estado do Amazonas (MPE-AM)	Ofícios com prazo e formalizados em processos	121	120	111
	Requisições formalizadas em processos	53	46	26
	<b>Subtotal MPE</b>	<b>174</b>	<b>166</b>	<b>137</b>
Ministério Público Federal (MPF)		14	15	15
Tribunal de Contas da União (TCU)		2	-	-
Tribunal de Contas do Estado (TCE-AM)		27	09	16
Poder Judiciário		18	17	57
Defensoria Pública da União (DPU)		7	6	24
Procuradoria Geral do Município (PGM)		0*	94	129
<b>Total por ano</b>		<b>242</b>	<b>307</b>	<b>378</b>

Fonte: próprio autor.

(\*) O Setor Gabinete não contabilizou os ofícios recebidos da PGM durante o ano de 2013, embora os mesmos tivessem sido recebidos na Secretaria.

Logo, pôde-se observar que as demandas oriundas do MPE-AM durante os anos de 2013, 2014 e 2015 representam 71,9%; 54,07% e 36,24% do total de documentos recebidos e formalizados processos, respectivamente, dados determinantes para que o referido órgão fosse selecionado dentre os demais para ser o foco deste estudo.

Porém, essas medidas não se mostraram eficazes em sanar a situação, conforme análise feita pelo pesquisador, considerando apenas os ofícios recebidos do MPE-AM, conforme ratifica a tabela 2.

Tabela 2 - Demonstrativo de processos respondidos ou não fora do prazo.

Ano	Total de Ofícios form. processos	Não respondidos		Respondidos dentro do prazo		Respondidos fora do prazo	
		QUANT.	(%)	QUANT.	(%)	QUANT.	(%)
<b>2013</b>	121	1	0,83	58	47,93	<b>62</b>	<b>51,24</b>
<b>2014</b>	120	2	1,67	45	37,50	<b>73</b>	<b>60,83</b>
<b>2015</b>	111	5	4,5	48	43,24	<b>58</b>	<b>52,25</b>

Fonte: próprio autor.

Diante disso, a proposta inicial desta dissertação deu-se a partir da observância do pesquisador, ao longo dos anos de 2013, 2014 e 2015, sobre o fluxo de processos formalizados a partir de demandas oriundas do MPE-AM que em sua totalidade não conseguem ser atendidas obedecendo à data determinada. Logo, interroga-se: **de que forma o Lean Office, por meio do Mapeamento do Fluxo de Valor, poderá mitigar ou eliminar perdas (mudas) de tempo no trâmite dos processos críticos?**

## 1.2 Objetivos

Definiu-se pelos objetivos geral e específicos elencados abaixo como propostas de soluções que busquem sanar o problema de pesquisa.

### 1.2.1 Geral

Analisar, à luz do Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV), a tramitação dos processos críticos oriundos do MPE-AM, identificando os pontos de estrangulamentos e de melhorias, mapeando o estado atual e futuro.

### 1.2.2 Específicos

- Identificar os processos críticos a serem estudados, com base na filosofia *Lean Office*.
- Elaborar um fluxograma de tramitação dos processos críticos.
- Mapear, por meio da ferramenta MFV, o estado atual e o futuro.

### 1.3 Justificativa

Atualmente, as organizações têm necessidade de notificar aquilo que é conhecido na literatura como agregação de valor. A literatura sobre “valor” é farta no âmbito da iniciativa privada. No entanto, não se percebe uma discussão profunda e/ou vasta a respeito de fluxo de valor no Setor Público.

Dessa maneira, este projeto propõe a discussão e a aplicação de uma ferramenta de fluxo de valor no setor Gabinete da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus, com o intuito de identificar melhorias para dar celeridade à tramitação dos processos, racionalizando com fundamentos da Engenharia para atingir tal objetivo, pois busca-se verificar o real motivo da existência de considerável demora no trâmite de alguns processos o que faz com o que os requerentes não recebam suas respostas dentro do prazo solicitado, sendo necessário identificar o gargalo, uma vez que “a ideia de processo não é nova na administração das empresas, mas é um novo entendimento que diz que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar aos clientes externos.” (GONÇALVES, 2000, p. 9).

Foi pensando nessa perspectiva que se encaixa a filosofia administrativa do *Lean Office* como proposta, a partir de um estudo exploratório de necessidades para o setor administrativo do Gabinete da Semsu, pois acredita-se que essa nova ordem de estudo da Engenharia pode gerar a eliminação de perdas, também conhecidas por *mudas*, nesse setor.

O Setor Gabinete é um dos setores mais importantes da estrutura organizacional do órgão, pois grande parte das decisões administrativas partem dele antes de serem difundidas aos demais setores.

Assim sendo, esta pesquisa trabalhou com conteúdos em leituras das áreas de Administração e Engenharia de Produção como o *Lean Office* - escritório enxuto,

desempenho administrativo e outros que estão direta e indiretamente ligados à gestão pública da saúde.

#### **1.4 Delimitação do Estudo**

A motivação deste projeto surgiu quando o pesquisador observou, na Secretaria Municipal de Saúde de Manaus (Semsa), **unidade de análise** deste estudo, a tramitação de documentos oriundos de órgãos de Controle Externo, tais como: Ministério Público do Estado do Amazonas, Ministério Público Federal, Procuradoria Geral do Município, Tribunais de Contas, entre outros, cujas próprias demandas já chegam à Secretaria com prazo determinado para envio de resposta, sob pena das sanções constantes da legislação vigente e que mesmo assim, na maioria das vezes, não são observados e obedecidos.

Nesse sentido, optou-se por realizar estudo exploratório a partir do Mapeamento do Fluxo de Valor de Ofícios com prazos de resposta determinados, provenientes do Ministério Público do Estado do Amazonas – MPE-AM, que chegando ao Setor de Protocolo da Semsa são formalizados em Processos e posteriormente encaminhados ao Setor Gabinete, **unidade de observação desta pesquisa**, no qual tais documentos tramitam em primeira instância e após percorridas todas as fases de instrução, retornam para devido arquivamento.

Como se observa, o objeto de pesquisa é bastante amplo. Em virtude disso propôs-se abordar nesta dissertação somente os processos da categoria "Serviços de Saúde Oferecidos", por apresentarem maior demanda de entrada na Semsa, conforme Tabela 3, encontrada no subitem 2.3 desta dissertação (página 57).

#### **1.5 Estrutura da Dissertação**

Este trabalho apresenta-se estruturado em cinco capítulos, dispostos com base numa sequência lógica primando pelo entendimento do tema abordado. O capítulo 1 acima descrito apresenta a contextualização da pesquisa, os objetivos geral e específicos, discorrendo ainda, sobre a justificativa da abordagem estudada, bem como a delimitação do estudo.

O capítulo 2 explicita o referencial teórico que norteia toda a pesquisa alicerçando o escopo definido pelo pesquisador, o qual engloba a Gestão Pública, seguido do conceito

enxuto e a Filosofia *Lean*, a apresentação sobre o Mapeamento do Fluxo de Valor, por meio do qual é possível identificar o que realmente agrega valor ao cliente, e por fim os conceitos sobre processo.

Os aspectos e os elementos metodológicos são abordados no capítulo 3. Detalhadamente o pesquisador expõe como cada objetivo específico foi alcançado, uma vez que o somatório deles culmina para atingir-se o objetivo geral da pesquisa. Neste tópico ainda são demonstrados de que forma se deu a coleta e o tratamento dos dados, bem como foram validados.

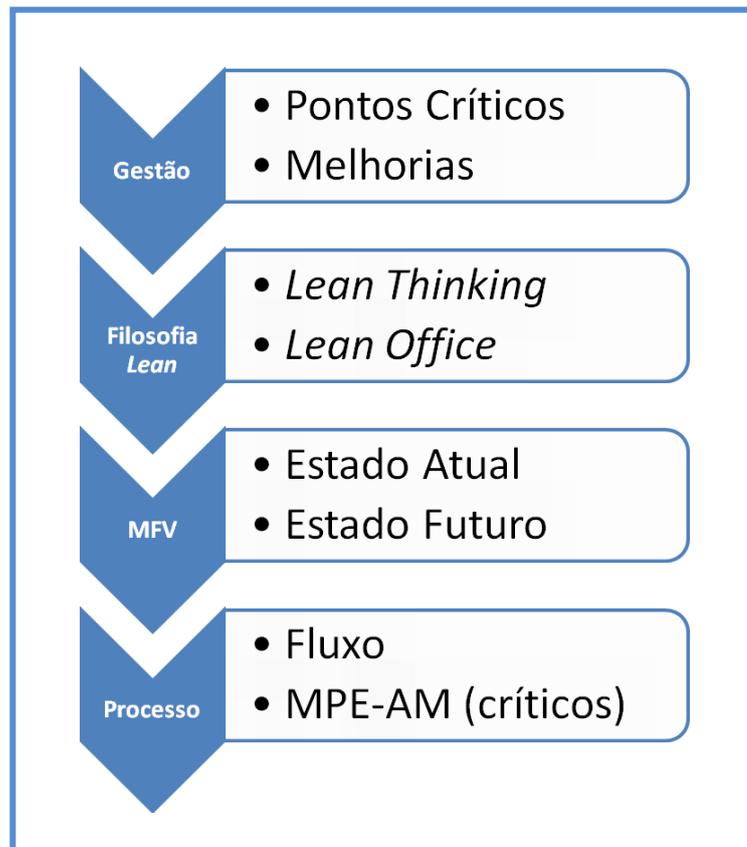
Já o capítulo 4 desta dissertação abordou a apresentação, análise e discussão dos resultados. Nele foi detalhada a situação preliminar encontrada na Secretaria, sendo mapeado o estado atual de quatro processos que tratam da inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso, bem como o mapeamento do estado futuro, explanando ainda sobre sugestão de possíveis melhorias para esse tipo de processo crítico.

O capítulo 5 discorreu sobre as conclusões e também as recomendações, com base na teoria da filosofia enxuta em estudo. Ao final do trabalho também são relacionadas todas as referências utilizadas que serviram de base para o delineamento desta pesquisa e as informações adicionais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O referencial teórico desta dissertação baseia-se nos pilares abaixo. A figura 1 justifica a necessidade de abordar primeiramente a Gestão e sua evolução ao longo da história. Em seguida abordou-se a Filosofia *Lean*, na qual se explanará como se deu o seu início no “chão de fábrica” e sua difusão para que chegasse às áreas administrativas. Seguindo para o Gerenciamento do Fluxo de Valor (MFV) também conhecido como *Value Stream Management – VSM* que “é um processo para planejar e associar iniciativas através da captura e análise sistemática de dados.” (TAPPING; SHUKER, 2010, p. 4). Já o tópico processo deu a base conceitual para que se pudesse aplicar de forma adequada os mapeamentos de estado atual e futuro, bem como para toda a pesquisa em si, conforme observa-se na figura 1.

Figura 1 - Escopo da Pesquisa.



Fonte: próprio autor.

## 2.1 Gestão Pública

Sumariamente, administrar equivale ao planejamento, à organização, à direção e ao controle de recursos de maneira eficiente e eficaz, visando ao atingimento dos objetivos de uma determinada organização. Enquanto que gerir corresponde a “[...] lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, p. 11).

De acordo com Lapierre (2005) gerir é uma tarefa difícil, motivo pelo qual, muitos profissionais da área sejam seduzidos por modelos que parecem produzir resultados como se fossem mágicas. Não se deram conta de que não há conhecimento científico que possa ser descrito como universal, nem há conhecimento generalizado que seja aplicável em todas as situações. Os conceitos são e devem ser contextualizados. Ocasionalmente os conceitos se transferem de uma realidade para outra, de uma organização para outra. Logo, na existe uma única forma de gerir. Muitas dificuldades encontradas na gestão privada repetem-se também na gestão pública e vice-versa.

Caulliraux e Yuki (2004) esclarecem que o termo “gestão” pode ser compreendido no atual contexto como um substituto do termo “administração”, considerando ainda a lógica levantada quanto à questão das funções e habilidades. Contudo, Caulliraux e Yuki (2004) concordam, ainda, que em quesito de significância a complexidade do tema é indiscutível, sendo que as particularidades e dessemelhança de cada um dos termos podem ser observadas no decorrer da história da administração moderna.

Diante disso, Silva (2011) salienta:

[...] no que diz respeito à história, a base para o entendimento de ambos os termos encontra-se na evolução da administração na sociedade norte-americana. Assim, enfatizando o fato de que as origens do termo “administração” vinculam-se a órgãos públicos – primordialmente –, como o exército, fica claro também a origem da dissociação da designação do termo quanto ao público e ao privado. (SILVA, 2011, p. 24)

Na visão de Chiavenato (2008, p. 96), a Administração Pública “[...] representa o aparelho do Estado e funciona como o instrumento do governo para planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações administrativas no sentido de dar plena e cabal satisfação das necessidades coletivas básicas”.

Concluindo os esclarecimentos, Silva (2011) aponta que no Brasil a literatura refere-se à máquina estatal como “Administração Pública” e aos cidadãos que nela trabalham, exercendo cargos de chefia, como “Administradores Públicos”. Todavia, nos últimos anos, assim como no caso do uso evidente do termo gestão, a figura do Gestor Público tem sobressaído na Administração Pública assumindo a mesma controvérsia convencionada aos termos.

A Administração Pública rege-se por cinco explícitos princípios elencados na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, sejam eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Tais princípios devem nortear todas as atividades desenvolvidas pelos agentes públicos no exercício de suas funções. Porém, nem sempre, isso funciona como se encontra na Carta Magna.

Desta forma, o setor público apresenta muitos desafios que influenciam diretamente a qualidade oferecida. Um grande problema enfrentado na administração pública é a quebra de um dos princípios da qualidade, que Deming (1990) coloca como fundamental: a constância nos propósitos. (TURATI, 2007, p. 13)

Os desafios que Turati menciona acima também são vivenciados na Semsu, pois se observa claramente a despreocupação com a qualidade da prestação de serviços, principalmente no que diz respeito ao objeto de estudo desta pesquisa, que é a resposta em tempo hábil às demandas (ofícios) oriundas do MPE-AM, que chegam à Secretaria com prazo determinado para manifestação. Prazos esses que muitas das vezes não são cumpridos.

É importante frisar a evolução dos três modelos básicos da administração pública que embora tenham se sucedido ao longo da história, não caracterizam a substituição de uma pela outra, uma vez que, em muito níveis as três formas ainda são praticadas. São elas:

**a) Patrimonialista:** o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder soberano, o qual faz uso dos bens públicos da maneira que lhe for proveitoso, particularmente em benefício próprio. Esse modelo deixa o Estado bastante passível de corrupção e nepotismo. Com o crescimento do capitalismo e das sociedades civis, essa prática passou a perder força (LIMA, 2005).

**b) Burocrática:** Lima (2005) esclarece que esse modelo surgiu na segunda metade do século XIX com a intenção de combater a corrupção e o nepotismo. Preconizava a adoção de controles rígidos das ações do ente público, assim o Estado volta-se para si mesmo,

distanciado da sua missão que é servir o público com qualidade e eficiência. Segundo Silva (2011) a administração burocrática mostrou-se inviável com o passar dos anos, e mais uma vez, as mudanças ocorridas na sociedade e as novas exigências econômicas e políticas mundiais tornaram o modelo inviável. Podendo-se verificar, ainda, que a administração burocrática tornou-se custosa e ineficaz aos governos. O principal motivo foi o excesso de papelada e do rigor da hierarquia que repercutiu diretamente nos serviços prestados aos cidadãos.

**c) Gerencial:** surgiu nos Estados Unidos e na Inglaterra, na década de 70, com a idéia de que a administração pública deveria estar mais voltada para a gerência de atividades, separando-a da política. Lima (2005) ressalta que esse modelo preconizava a redução de custos e o aumento da qualidade dos serviços, buscando a eficiência. Ele constituiu um avanço em relação ao modelo burocrático, mas não significa que a negue por completo.

Na administração pública gerencial, a estratégia volta-se (1) para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade, (2) para a garantia de autonomia do administrador na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados, e (3) para o controle ou cobrança *a posteriori* dos resultados. [...] A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. (CHIAVENATO, 2008, p. 107)

Nessa perspectiva, o quadro 1 apresenta um comparativo com as duas recentes formas de atuação da administração pública. Nele observa-se a evolução das duas abordagens e ao mesmo tempo averigua-se as propostas apresentadas pela administração pública gerencial.

Quadro 1 - Características dos dois modelos de Administração Pública.

(continua)

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
PARADIGMA BUROCRÁTICO	PARADIGMA GERENCIAL (PÓS-BUROCRÁTICO)
Baseia-se na noção geral do interesse público	Busca obter resultados valorizados pelos cidadãos
Eficiência	Qualidade e valor
Administração	Produção
Controle	Ganhar adesão a normas
Especificar funções, autoridade e estrutura	Identificar missão, serviços, usuários e resultados
Justificar custos	Transferir valor
Garantir o cumprimento de responsabilidade	Fortalecer as relações de trabalho

(conclusão)

Seguir regras e procedimentos	Compreender e aplicar normas Identificar e resolver problemas Melhorar continuamente os processos
Operar sistemas administrativos	Separar serviço e controle Criar apoio para normas Ampliar a escolha do usuário Encorajar ação coletiva Criar incentivos Definir, medir e analisar resultados
Chefias zelam pelo cumprimento de normas e procedimentos	Gerentes incentivam a obtenção de resultados e animam equipes

Fonte: (PACHECO, 2001, apud TURATI, 2007)

## 2.2 Conceito Enxuto: origens e consolidação

Greef, Freitas e Romanel (2012) explicam que a mentalidade enxuta começou a ser delineada com o *Taylorismo* e o Fordismo, nos Estados Unidos, com a proposta de **eliminação dos desperdícios** em sistemas de produção industriais no país. Nessa época a demanda era moldada pela oferta e só era comercializado o que era produzido, não havendo preocupação em relação aos desejos e às necessidades de mercado por produtos diferenciados. Mas foi após a implantação do conceito de Produção Enxuta na indústria, na década de 1990, que a Mentalidade Enxuta foi de fato criada.

Ainda sob a mesma ótica, os autores supracitados explanam que casos da busca pela eliminação de desperdícios ocorreram no século XIX, no emprego do sistema de peças intercambiáveis de *Eli Whitney* pelo setor armamentista e, principalmente da proposta de Ford para o setor automobilístico, cuja demanda dera ampla e cujos produtos necessitavam ser idênticos.

Na era da produção em massa, a indústria automobilística nos Estados Unidos havia oferta de inúmeros empregos, porém, com baixos salários, o que na década de 60 gerou grande insatisfação na classe trabalhadora que começou a exigir aumento salarial. Consolidou-se então, uma crise generalizada devido à redução de consumo e ao aumento do desemprego, narram Greef, Freitas e Romanel (2012).

O Japão enfrentava um cenário especialmente crítico de inflação e escassez de

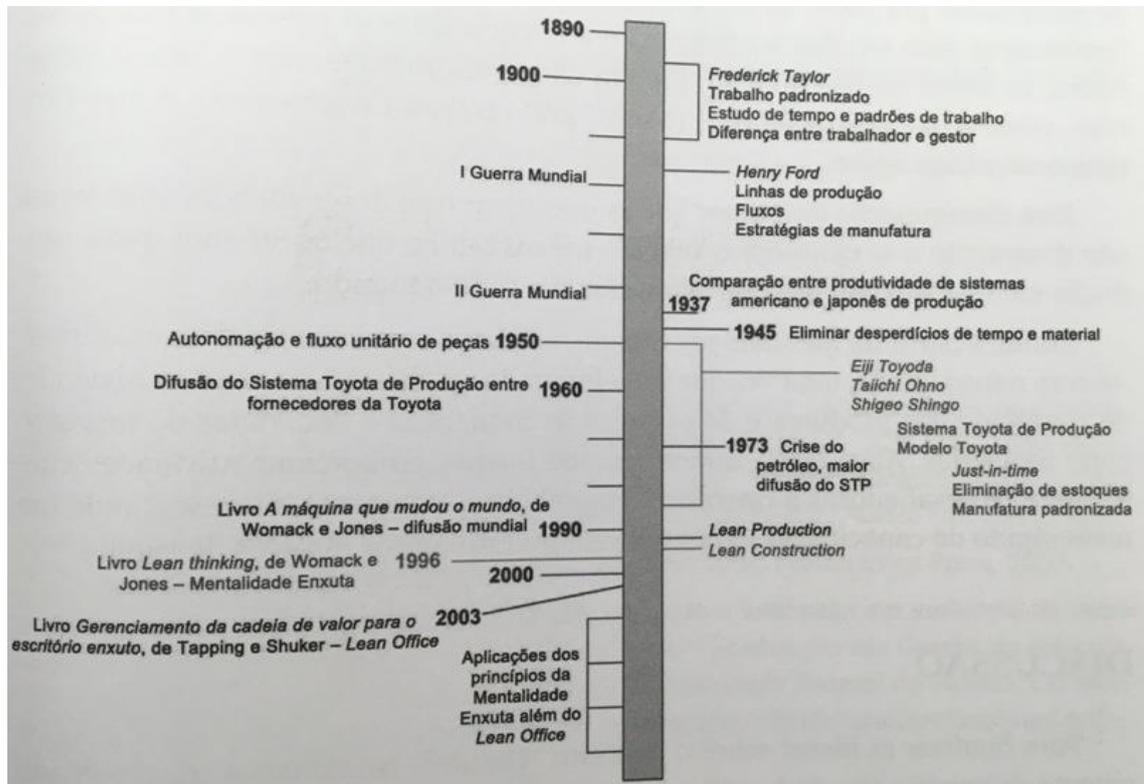
recursos para a produção, necessidade de fluxo constante de comercialização para alimentar a própria indústria, fragmentação do mercado e pouco poder aquisitivo. Reflexões dos gestores e engenheiros da Toyota Motor Company sobre como otimizar sua produtividade e aumentar o retorno financeiro apontaram para a existência de desperdícios na linhas de produção dos veículos. Testando a reestruturação do processo produtivo para reduzi-los, a Toyota obteve uma série de técnicas de aperfeiçoamento da produção, consolidando o Sistema Toyota de Produção e o Modelo Toyota, que deram origem ao conceito de Produção Enxuta.

O conceito de Produção Enxuta, ou *Lean Production*, foi publicado pela primeira vez em 1990 por meio da obra "A Máquina que Mudou o Mundo" de James Womack e Daniel Jones, que se basearam no Sistema Toyota de Produção e no Modelo Toyota para desenvolver esse conceito. Após a publicação dessa obra o entendimento e a incorporação desse conceito geraram novas dúvidas: "como fazer para tornar enxuta a produção em escala, e quais seriam os princípios-chave para guiar essas ações?", relatam Greef, Freitas e Romanel (2012).

Em resposta a esses questionamentos, Womack e Jones desenvolveram outro conceito: a Mentalidade Enxuta ou *Lean Thinking*, em um livro de mesmo nome publicado em 1996. Essa nova obra tornou-se direcionadora de modelos de negócios baseados na melhoria contínua, na eliminação de desperdício e na entrega de Valor.

A figura 2 contempla a linha do tempo da evolução dos acontecimentos históricos até publicação da obra que propôs a Mentalidade Enxuta, culminando na proposta do conceito de *Lean Office*.

Figura 2 - Linha do tempo da Produção à Mentalidade Enxuta.



Fonte: Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 15)

### 2.3 Conceitos e definições sobre a filosofia *Lean*

A Engenharia da Produção possui papel fundamental no processo de descobertas de estudos para a evolução da produtividade, da sistematização da informação, da diminuição de perdas de materiais, de tempo, dentre outros pontos. As correntes de desenvolvimento da melhoria do processo vieram em seus princípios básicos no *taylorismo*, no fordismo, bem como *toyotismo*.

A necessidade de atingir metas e satisfazer o cliente foi moldando novas maneiras de focar melhorias nos processos de trabalho. Foi nessa perspectiva que na década de 80, criou-se o termo *lean* na Engenharia de Produção, onde:

O termo “*lean*”, traduzido para “enxuto”, foi cunhado na década de 1980 por pesquisadores do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) e refere-se às estratégias de negócios que visam ampliar a satisfação de clientes a partir do melhor uso dos recursos (materiais, trabalho, equipamentos e informação) e dos insumos da produção (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012, p. 7).

O *Lean* é um termo em inglês que vem da Engenharia de Produção, sua tradução no Brasil ficou conhecida como “enxuto”, sendo depois agregadas outras diferentes palavras para trabalhar em determinadas áreas como “*Lean Thinking*” ou “Mentalidade Enxuta”, “*Lean Construction*” “Construção Enxuta”, dentre outros.

O “*Lean Thinking*” ou “Mentalidade Enxuta” é um ponto importante a se destacar por ser direcionado para os modelos de negócios baseados na melhoria continuada, eliminando desperdício e entregando valor de serviço ao cliente (WOMACK e JONES, 2003, apud GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012).

Não se deve olhar a empresa com uma ideia fechada em estruturas ou linhas de pensamento num único âmbito, as correntes com o termo “*Lean*”, devem estruturar-se sobre uma visão mais ampla, buscando não apenas copiar “pacotes fechados”, pois isso acaba trazendo uma série de diversas problemáticas que explicam os autores a seguir:

Ao tentar reproduzir modelos como Controle da Qualidade Total, Produção Enxuta (*lean production*) e Sistema *Toyota* de Produção como “pacotes fechados” algumas empresas desconsideraram características específicas dos seus produtos e serviços, de sua organização e de seu ambiente de negócios. A compreensão parcial dos conceitos e dos pressupostos relacionados a estes sistemas de produção foi um fator de limitação às suas aplicações. (ANDRADE e CABRAL, 1998, p.1)

Os autores admitem que se possa utilizar ou adaptar determinada linha ou modelo nas diferentes empresas, mas de fato não se pode fechá-las em pacotes que não vão sendo avaliados e adaptados corretamente para as diferentes organizações de negócios. Ao invés de trazer melhorias, acabam proporcionando limitações as suas aplicações no novo ambiente em que se deseja utilizá-lo.

Dessa maneira, veio a criação da ideia do *Lean Office* “Escritório Enxuto”, dentro da Engenharia de Produção, voltando-se para o setor administrativo do processo, com o objetivo de reduzir ou eliminar os desperdícios ligados aos fluxos de informações e de processos, gerando e agregando valor a ele (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012).

O *Lean Office* é uma linha da área da Engenharia de Produção que foi se adaptando aos novos ambientes em que se desejava melhorias, implementando mudanças quando necessárias para não fechar em “pacotes” pré-estabelecidos, pois é preciso primeiro atestar se aquelas maneiras já apresentadas são adequadas para o ambiente de trabalho em questão.

A Toyota, de acordo com Lareau (2002), identificou sete tipos de grandes perdas que não agregam valor em processos administrativos ou de produção, conforme descritos abaixo. Esclarece ainda que as referidas perdas podem ser encontradas tanto no desenvolvimento do produto, no recebimento de pedidos como no escritório, não só em linha de produção, conforme disposto no quadro 2.

Quadro 2 - Os sete desperdícios na Manufatura e no Escritório.

Item	Manufatura	Escritório
Processamento sem valor	Utilização errada de ferramentas, procedimentos ou sistemas.	Uso incorreto de procedimentos ou sistemas inadequados, ao invés de abordagens simples e eficazes.
Superprodução	Produzir excessivamente ou cedo demais, resultando em excesso de inventário.	Gerar mais informação, em meio eletrônico ou papéis, além do que se faz necessário, ou antes do correto momento.
Inventário	Excesso de matéria-prima, de peças em processamento e estoque final.	Alto volume de informação armazenado ( <i>buffer</i> sobrecarregado).
Defeito	Problema de qualidade do produto ou serviço	Erros frequentes de documentação, problemas na qualidade dos serviços ou baixa <i>performance</i> de entrega.
Transporte	Movimento excessivo de pessoas ou peças, resultando em dispêndio desnecessário de capital, tempo e energia.	Utilização excessiva de sistemas computacionais nas comunicações.
Movimentação	Desorganização do ambiente de trabalho, resultando em baixa <i>performance</i> dos aspectos ergonômicos e perda frequente de itens.	Movimentação excessiva de pessoas e informações.
Espera	Longos períodos de ociosidade de pessoas e peças, decorrentes, por exemplo, de máquina em manutenção ou em preparação ( <i>set-up</i> ), resultando em <i>lead time</i> mais longo.	Períodos de inatividade das pessoas e informações (aprovações de assinaturas, aguardar fotocópias, esperar ao telefone).

Fonte: Lareau, 2002 apud Seraphim, Silva e Agostinho, 2010, p. 391.

O *Lean Office* se mostrou bastante eficaz tanto para a produção, como na própria parte da Administração do escritório responsável pelos setores das empresas, tanto que Greef,

Freitas e Romanel (2012) descrevem um quadro de vantagens da visão do *Lean Office* criado por Womack & Jones (2003), desses dois setores (Produção e Administração):

Quadro 3 - Vantagens da visão *Lean Office* frente à produção tradicional.

<b>PRODUÇÃO</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO – <i>Lean Office</i></b>
Simplificação do planejamento de produção.	Simplificar processos administrativos – desburocratização.
Maior precisão nas previsões dos perdidos.	Liberação de Fluxos de Informação.
Redução do tempo de respostas a alterações de engenharia.	Redução do tempo de resposta a alterações de documentos e processos.
Redução do tempo de resposta às variações de mercado.	Agilizar as respostas às necessidades do mercado.
Redução dos prazos de entrega ao cliente ( <i>lead time</i> ).	Redução dos prazos de desenvolvimento e entrega ao cliente.
Redução de estoques entre os processos e de produto final.	Redução de estoques entre os processos e a documentação.
Redução dos tempos de ciclos dos processos de produção.	Redução dos tempos de ciclos dos processos comunicacionais.
Redução do espaço ou área de trabalho.	Redução e organização da área de trabalho.
Capacidade para identificar os problemas e tratá-los mais cedo.	Capacidade para identificar problemas e tratá-los, quando ocorrem.
Melhoria de qualidade dos produtos ou serviços.	Melhoria de qualidade dos processos e de recuperação da informação para tomada de decisão
Promoção da formação e qualificação dos colaboradores.	Formação, qualificação e adequação de comportamento dos colaboradores.
Maior envolvimento, motivação e participação dos colaboradores nos processos e consequente aumento da produtividade.	Maior envolvimento, motivação e participação dos colaboradores no planejamento das atividades e consequente aumento da produtividade e da qualidade da informação gerada.

Fonte: Womack e Jones, 2003 apud Greef, Freitas e Romanel, 2012, p. 171-172.

Nesse quadro criado por Womack e Jones (2003) e reproduzido no livro de Greef, Freitas e Romanel (2012), fica claro que o *Lean Office* é totalmente válido na sua utilização pela Engenharia de Produção, tanto na produção em si, quanto no setor administrativo objetivando reduzir ou eliminar os desperdícios ligados aos fluxos de informações e de processos que vinha a agregar valor a esse tipo de serviço (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012).

Tal característica do *Lean Office* teve tanta aceitação e valorização dos serviços dos setores administrativos que, ao passar do tempo, foi ganhando novos ambientes onde novas organizações foram fazendo uso dele. Explicam os autores:

Os escritórios estão inseridos em todos os modelos e áreas de negócios: escritórios de planejamento e administração de obras, gerências de produção, coordenações de cursos, laboratórios, secretarias e células de trabalho em organizações, empresas de consultoria, entre outros [...]. Demonstra vantagens e fatores críticos para implantação do *Lean Office*, voltada à redução de desperdícios no processo de gerenciamento de mudanças. (GREEF, FREITAS e ROMANEL, 2012, p. 167):

Os autores acima relatam que o *Lean Office* de fato é de grande utilidade no campo dos diferentes modelos de negócios de escritórios, fazendo com que aconteça de redução de desperdícios nos processos de trabalhos. Eles enfatizam ainda que um desses locais de utilização do *Lean Office* são Secretarias o que fundamenta sua aplicação na área pública e outras afins.

O importante a frisar é que a filosofia *Lean Office*, de fato, já faz parte do ambiente público-administrativo. São muitos os trabalhos científicos que abordam tal questão, sempre buscando combater desperdícios de recursos e tempo nos processos de trabalho público.

A filosofia *Lean Office* tem diferentes formas de abordagens para a realização do trabalho em ambientes, dentre todos um dos mais importantes é o Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV) que será abordado a seguir.

#### **2.4 Value Stream Management (VSM) e Mapeamento de Fluxo de Valor (MFV)**

O Gerenciamento do Fluxo de Valor ou VSM é um processo para planejamento e associação de iniciativas por meio da captura e análises sistemáticas de dados. Este processo é proveniente do estudo, pesquisa e experiência de Tapping e Shuker (2010) não somente do modelo de manufatura bem sucedido, como também de alguns escritórios *Lean*.

Tapping e Shuker (2010) oferecem em sua obra um esboço para facilitar a implementação *Lean* e como ela tem sido adaptada com êxito ao escritório, sugerindo redução dos custos na medida em que elimina desperdícios e possibilita o fluxo tranquilo de informações de trabalho. Segundo Tapping e Shuker (2010, p. 9) o gerenciamento do fluxo de valor compreende oito etapas:

1. Comprometer-se com o *Lean*.
2. Escolher o Fluxo de valor.
3. Aprender sobre o *Lean*.

4. Mapear o Estado Atual.
5. Identificar as Métricas *Lean*.
6. Mapear o Estado Futuro (utilizando os conceitos de demanda, fluxo e nivelamento).
7. Criar os Planos *Kaizen*.
8. Implementar os Planos *Kaizen*.

Uma iniciativa *Lean* bem sucedida depende de quatro funções cruciais:

1. Comprometa-se verdadeiramente com a melhoria do fluxo de valor.
2. Entenda bem a demanda do cliente.
3. Retratar com precisão o fluxo de valor no estado atual.
4. Comunique-se, comunique-se e comunique-se com todos os envolvidos no o fluxo de valor (TAPPING e SHUKER, 2010, p.11).

O Processo de gerenciamento do fluxo de valor sustenta mudança para uma empresa *Lean* por prover uma estrutura que assegura que os membros da equipe de implementação *Lean* estão fazendo a coisa certa, abrangendo os pontos fortes de métodos comprovadamente solucionadores de problemas:

- Provê um processo estruturado a ser seguido.
- O reconhecimento e a titularidade da equipe são incluídos do início ao fim.
- Revisão e relato gerencial são incorporados.
- Provê uma boa forma de comunicação visual.
- Mudanças e atualizações podem ser refletidas conforme ocorrem.
- Proporciona comunicações claras e concisas entre a gerência e as equipes de áreas administrativas sobre as expectativas *Lean* e sobre o real trabalho e fluxo de informações.
- Ferramentas comprovadas são utilizadas para implementação. (TAPPING e SHUKER, 2010, p.13).

Qualquer processo comprovado pode deixar de alcançar os resultados esperados se as pessoas não o aplicarem apropriadamente ou se não entenderem fundamentalmente a sua natureza. A seguir, são apresentados alguns pontos chave a serem lembrados sobre gerenciamento de fluxo de valor, pois é um processo que:

- Une pessoas, ferramentas *Lean*, métricas e necessidades de relatórios para a obtenção de uma empresa *Lean*.
- Permite que todos entendam e continuamente melhorem o seu entendimento a respeito de conceitos *Lean*.
- Gera um real plano de implementação e desenho *Lean* (TAPPING e SHUKER, 2010, p.13)

Tapping e Shuker (2010, p.15) além das oito etapas, das quatro funções cruciais, dos pontos fortes e dos pontos chave do gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas *Lean*, destacam os seguintes princípios de gerenciamento *Lean*:

- Defina valor sob a perspectiva do seu cliente.
- Identifique o fluxo de valor.
- Elimine os sete desperdícios mortais.
- Faça com que o trabalho flua.
- Puxe o trabalho, não o empurre.
- Busque a perfeição.
- Continue a melhorar.

Realizadas as considerações iniciais sobre o gerenciamento de fluxo de valor, caracteriza-se o fluxo de valor que é toda a ação, que agrega valor ou não, necessária para “trazer um produto por todos os fluxos essenciais a sua transformação. Por exemplo, o fluxo de produção desde a matéria-prima até o consumidor final e o fluxo do projeto, da concepção até o seu lançamento” (LUZ e BUIAR, 2004, p.383).

No gerenciamento do fluxo de valor, deseja-se que as unidades de trabalho fluam até os consumidores tão tranquilamente quanto possível. Mas esta situação ideal raramente existe. Geralmente há curvas pronunciadas ou restrições no processo que impedem um fluxo tranquilo. O *Lean* utiliza as ferramentas apropriadas necessárias para fazer com que o trabalho flua adiante tão tranquilamente quanto possível (TAPPING e SHUKER, 2010).

O *Lean Institute* Brasil (2007) define o mapeamento do fluxo de valor – MFV ou *Value Stream Mapping* - VSM como um diagrama simples de todas as etapas envolvidas no fluxo de material e informação, necessárias para atender aos clientes, desde o pedido até a entrega. Essa ferramenta consiste no desenho de todos os processos por onde passam os produtos “capturando as informações relevantes para o entendimento dos mesmos. Assim, obtêm-se uma visão sistêmica do processo, admitindo as melhorias que afetam o fluxo” (BENETTI, 2010, p.61).

Já Rentes (2000, p. 110), vai além e tem uma visão mais abrangente do MFV, afirmando ser "um processo de modelagem de negócio", que serve como plano diretor de mudanças e permite a identificação dos pontos de melhoria, auxiliando no processo de consenso entre os participantes de uma equipe de trabalho, para definir os desperdícios prioritários que serão alinhados com a estratégia da empresa.

O Mapeamento de Fluxo de Valor, que consiste em organizar o ambiente de trabalho, faz parte da filosofia *Lean Office* dentro da área de abrangência da Engenharia de Produção,

assim como outras filosofias e modelos também passaram a ser trabalhados na área pública. (CORREA e CORREA, 2006).

O Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) é definido numa perspectiva mais técnica dentro do campo da Engenharia como:

O mapa do fluxo de valor é uma ferramenta simples que utiliza papel e lápis e ajuda a enxergar e entender o fluxo de material e informação na medida em que o produto segue o fluxo de valor. O que se entende por mapeamento do fluxo de valor é simples: deve-se apenas seguir a trilha da produção de um produto, desde o consumidor até o fornecedor, e, cuidadosamente desenha-se uma representação visual de cada processo no fluxo de material e informação. Depois, através de um conjunto de questões desenha-se o mapa do “estado futuro”, uma representação visual de como o fluxo deve ser (ROTHER e SHOOK, 2003).

Para Rother e Shook (2003) o MFV é um processo de melhoria no fluxo de valor em escritórios, sejam eles públicos ou privados, normalmente busca melhorar os processos relacionados à satisfação do cliente, melhoria quanto às informações e agilidade nos processos de despachos, dentre outros pontos.

Luz e Buiar (2004) entendem que o Fluxo de Valor é toda a ação, que agrega valor ou não, necessária para trazer um produto /serviço por todos os fluxos essenciais a sua transformação. Por exemplo, o fluxo de produção desde a matéria-prima até o consumidor final e o fluxo do projeto, da concepção até o seu lançamento.

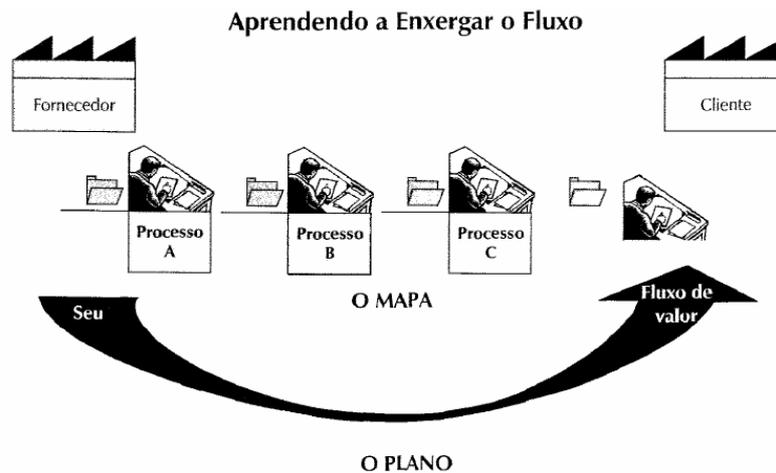
Tapping e Shuker (2010) apontam que para compor o fluxo de valor em um escritório, este deve atingir um estado enxuto “*Lean Office*”, os princípios que se desejam atingir estar intrínsecos naqueles que desejam implementar as práticas enxutas no local.

O Mapeamento de Fluxo de Valor terá um papel decisivo na investigação de novos pontos estratégicos que podem ser analisados, compreendidos, racionalizados, e estruturados num processo no microambiente em que deseja aplicar a filosofia *Lean Office*, fazendo com que ao longo do tempo se percebam resultados positivos.

De acordo com Rother e Shook (2003), o mapeamento do fluxo de valor - MFV é uma ferramenta essencial para visualizar todo o sistema, que evidencia o fluxo de valor figura 3. Nesse sentido, os mapas de fluxo de valor são desenhados em diferentes momentos, com o objetivo de sinalizar as oportunidades de melhoria do estado atual, projetando o estado futuro

e o estado ideal. Ressalta-se a importância de iniciar a análise pela expedição final e em seguida pelos processos anteriores, pois os processos finais são os que estão mais próximos dos consumidores (FERRO, 2008).

Figura 3 - Aprendendo a enxergar o fluxo.



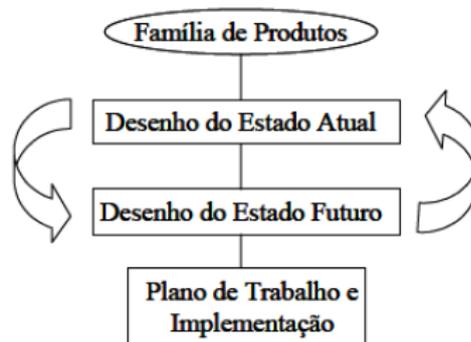
Fonte: Tapping e Shuker (2010)

Rother e Shook (2003) apontam as principais vantagens, dentre outras, do mapeamento do fluxo de valor:

- Ajuda a visualizar mais do que os processos individuais.
- Ajuda a identificar o desperdício e suas fontes.
- Fornece uma linguagem comum para tratar os processos de manufatura.
- Facilita a tomada de decisões sobre o fluxo.
- Aproxima conceitos e técnicas enxutas, ajudando a evitar a implementação de ferramentas isoladas.
- Forma uma base para o plano de implantação da Mentalidade Enxuta.
- Apresenta a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material.
- É uma ferramenta qualitativa que descreve, em detalhes, qual é o caminho para a unidade produtiva operar em fluxo.

A ferramenta MFV é essencial para visualizar o sistema e para que seu resultado seja satisfatório é necessário seguir algumas etapas, conforme demonstrado na figura 4: “selecionar a família de produtos; determinar o gerente do fluxo; desenhar os estados atual e futuro; e planejar e implementar o plano de ação” (LUZ e BUIAR, 2004, p.383-384).

Figura 4 - Etapas do mapeamento do fluxo de valor.



Fonte: Luz e Buiar (2004)

Como o MFV também é uma ferramenta de comunicação, planejamento e gerenciamento de processos de mudanças, no entendimento de Rother e Shook (2003), mapear é uma linguagem, e como toda nova linguagem, a melhor forma de aprendizagem é praticá-la, o que permitirá às organizações visualizarem os seus desperdícios vendo como estão naquele exato momento variáveis relacionadas aos estoques, à demanda, aos tempos de ciclo, ao tempo *takt* (tempo disponível para a produção dividido pela demanda de mercado), dentre outras variáveis. Levando-se em consideração toda a cadeia de valor, o fluxo de valor deve ser analisado seguindo o caminho total, desde a matéria-prima até o produto acabado.

O MFV permite ainda o mapeamento da área administrativa na organização e toda a cadeia de suprimentos. De acordo com Benetti (2010, p. 61) "o processo de mapeamento inclui etapas como a identificação da família de produtos; o desenho do estado atual, do estado futuro, o plano de trabalho e a implementação."

Na etapa de elaboração do desenho do mapa do fluxo de valor do estado atual e futuro, Rother e Shook (2003) explicam que esse desenho apresenta um conjunto de ícones a serem utilizados na representação. De acordo com Liker e Meier (2007), um dos propósitos do mapa do estado atual consiste na compreensão da natureza dos processos para justificar a elaboração do mapa futuro. Por isso, quando se estiver coletando dados para o mapa de estado atual deve-se começar pelo ponto mais próximo ao cliente e voltar pelos diversos processos, pois isto ajudará a observar e a entender o fluxo de valor sob a perspectiva do cliente.

Sobre o mapeamento do estado futuro, Rother e Shook (2003) esclarecem que o objetivo dele é a eliminação dos desperdícios e a identificação de suas fontes, determinando a

possível implantação de melhorias sistemáticas e permanentes. Para desenhá-lo devem-se responder algumas perguntas, as quais forneçam informações necessárias para completar tal mapa:

- (a) Qual o tempo *takt*?
- (b) A produção será para um supermercado de produtos acabados, do qual os clientes puxam ou diretamente para a expedição?
- (c) Onde usar fluxo contínuo?
- (d) Será necessário introduzir sistemas puxados com supermercados?
- (e) Em qual ponto da cadeia de produção (processo puxador) será feita a programação da produção?
- (f) Como nivelar o mix de produção no processo puxador?
- (g) Que incremento de trabalho será liberado uniformemente no processo puxador?
- (h) Quais são as melhorias necessárias nos processos para o fluxo de valor fluir de acordo o futuro? (BENETTI, 2010, p.62-63).

Quanto à última etapa do MFV, que corresponde às ações de um plano de trabalho e implementação, Rother e Shook (2003) aconselham dividir a implementação em etapas, configurando-se como um processo de construção de uma série de fluxos conectados para uma determinada família de produtos, dividindo o mapa de fluxo de valor do estado futuro em segmentos, sendo que, para cada segmento, devem ser listados os objetivos e metas. Com os segmentos divididos, define-se o plano de ação que deve contemplar: um planejamento do que fazer e quando para cada etapa; metas quantificáveis e pontos de checagem claros com os prazos reais e avaliadores definidos.

## 2.5 Processo

Davenport (1993) elucida um processo como "um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar um produto especificado para um determinado cliente ou mercado". Ao se adotar uma visão por processo dentro de uma organização, enfatiza-se a maneira de como o trabalho se realiza. Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente definidas.

Harrington (1991) ressalta a agregação de valor definindo processo como "qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto

ou uma saída a um cliente interno ou externo. Processos utilizam recursos de uma organização para produzir resultados".

Os processos de uma organização podem ser agrupados em três categorias:

1. Processos operacionais: processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços que os clientes desejam, ou seja, processos relacionados às atividades fim;
2. Processos de decisão: são aqueles cujos resultados são decisões que se referem aos processos operacionais, visando comandá-los;
3. Processos administrativos: são os que dão suporte à realização dos processos operacionais e dos processos de decisão.

Consoante Harrington (1991) os três tipos de processos descritos acima apresentam várias características em comum, porém, suas diferenças estão na natureza das saídas. Nos processos operacionais existe um fluxo de recursos para a produção de bens ou serviços para os clientes, com atendimento ou suporte dos processos administrativos. Os processos de decisão relacionam-se com os operacionais por meio de um fluxo de informações em duplo sentido, além de receberem, também, suporte dos processos administrativos. Já os administrativos são necessários não somente para atender ou dar suporte aos processos operacionais e de decisão, mas também para a obtenção de recursos e para o atendimento de clientes.

Garvin (2002) sugere uma forma mais ampla de se encarar os processos, baseando-se em três abordagens de processos organizacionais - processos de trabalho, processos comportamentais e processos de mudança - e em três processos de gestão mais comuns - processo de estabelecimento de diretrizes, processo de negociação e vendas e processo de monitoramento e controle. Os processos organizacionais são assim definidos:

- Processos de trabalho sequências de atividade que transformam *inputs* em *outputs*;
- Processos comportamentais: padrões de comportamento e formas de agir e interagir amplamente compartilhados;

- Processos de mudança: sequências de eventos ao longo do tempo que alteram o caráter, a escala e a identidade da organização.

Os três processos de gestão mais comuns apresentam os seguintes propósitos:

a) Processo de estabelecimento de diretrizes: estabelecer a direção e as metas organizacionais;

b) Processo de negociação e vendas: obter os recursos e o suporte necessários para a realização do trabalho;

c) Processo de monitoramento e controle: acompanhar o andamento das atividades e do desempenho da organização.

A partir da compreensão desses vários tipos de processo, Garvin (2002) propõe uma estrutura unificada para ação, visando uma compreensão integrada e dinâmica conforme ilustrado no quadro 4:

Quadro 4 - Estrutura unificada para ação.

		Processos Organizacionais		
		Processos de Trabalho	Processos Comportamentais	Processos de Mudança
<b>Processos de Gestão</b>	<b>Processo de estabelecimento de diretrizes</b>	Existem metas claras para o desempenho estratégico e operacional?	Existem abordagens bem especificadas de comunicação, tomada de decisão e aprendizagem?	Existe uma direção clara e racional da mudança?
	<b>Processos de negociação e vendas</b>	Foram obtidos os acordos e recursos necessários?	Existe ampla aceitação das abordagens de comunicação, tomada de decisão e aprendizagem desejadas?	Outras pessoas na organização estão convencidas de que as mudanças são necessárias e que as propostas estão corretas?
	<b>Processo de monitoramento e controle</b>	É conhecido o quanto o desempenho alcança os planos?	É conhecido o quanto o comportamento atual promove as abordagens de comunicação, tomada de decisão e aprendizagem desejadas?	É conhecido se os marcos críticos foram alcançados e mudanças planejadas forma implantadas?

Fonte: Garvin, 2002.

Conforme explanado anteriormente, a unidade de análise deste trabalho é o Setor Gabinete da Semsu primando pela melhoria contínua da tramitação dos ofícios com prazo definido para resposta, originários do MPE-AM, que ao chegarem ao Setor de Protocolo da Secretaria são formalizados em processos, recebendo uma fita adesiva de cor vermelha em sua lateral para identificá-los perante os demais processos, simbolizando que necessitam ser despachados em caráter prioritário.

Tal medida simplória foi uma sugestão do Gabinete para que servidores dos demais setores também pudessem priorizar a tramitação da demanda, com a intenção de respondê-las a contento, dentro do prazo determinado pelo MPE-AM, enobrecendo o nome da instituição perante a sociedade e ao Ministério Público como órgão comprometido e cumpridor de seus deveres. Elucida Nogueira (2014) sobre o processo de melhoria contínua:

No processo de melhorias contínuas não é o tamanho de cada passo que é importante. Mais do que isso, é a probabilidade de que a melhoria vai continuar. Não é a taxa de melhoria que é importante na melhoria contínua, é o *momentum* da melhoria. Não importa se melhorias sucessivas são pequenas. O que de fato importa é que todo mês (ou semana, ou trimestre, ou qualquer que seja o período adequado) alguma melhoria tenha de fato acontecido. Além disso, as melhorias contínuas podem ainda contribuir para a prevenção de falhas e como se pode recuperar o processo quando essa falha ocorre. (NOGUEIRA, 2014, p. 20)

Durante a fase observativa desta dissertação e com base nos dados coletados em pesquisa documental verificou-se que tão somente formalizar os ofícios em processos gerenciados pelo Sistema de Protocolo Integrado - Protus (sistema informatizado utilizado em todos os órgãos da Prefeitura de Manaus para a gestão de processos) e identificá-los com uma tarja vermelha não foram suficientes para que o problema fosse sanado, pois as respostas ao MPE-AM continuavam a ser enviadas, em sua maioria, fora do prazo por ele determinado.

Como a quantidade de ofícios dessa natureza recebidos na Semsu nos anos de 2013, 2014 e 2015 resultou na formalização de 352 (trezentos e cinquenta e dois) processos e sendo um universo muito abrangente, optou-se pela categorização dos mesmos por assunto e por ano, para então definir-se quais os tipos de processos mais críticos, ou seja, os que mais são respondidos fora do prazo estipulado.

Sempre que desejamos estudar determinada variável em função de outra, fazemos uma análise de regressão. Podemos dizer que a análise de regressão tem por objetivo descrever, através de um modelo matemático, a relação entre duas variáveis, partindo de  $n$  observações das mesmas. A variável sobre a qual desejamos fazer uma

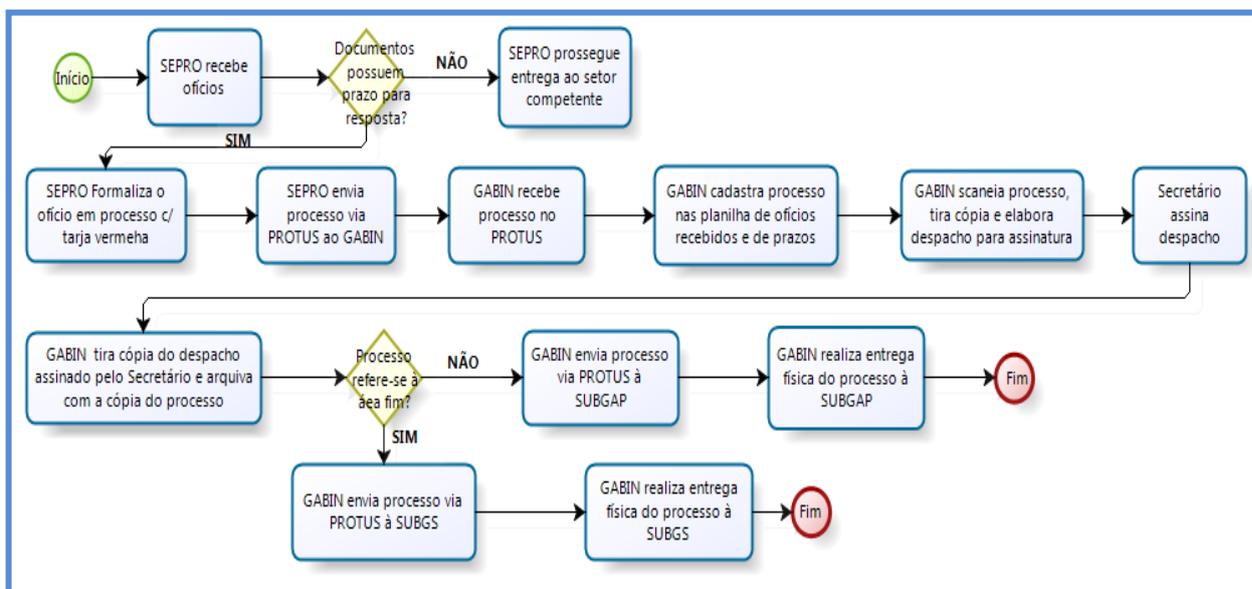
estimativa recebe o nome de variável dependente e a outra recebe o nome de variável independente. (CRESPO, 2002, p. 154)

Logo, a necessidade de mapear o fluxo do processo em seu estado atual e propor o estado futuro por meio do MFV foram automaticamente levantadas, utilizando o *Lean Office*, em consonância com a definição de Tapping e Shuker (2010):

[...] nós aprendemos pela experiência que uma iniciativa *Lean* bem sucedida depende de quatro funções cruciais: 1. Comprometer-se verdadeiramente com a melhoria do fluxo de valor. 2. Entenda bem a demanda do cliente. 3. Retratar com precisão o fluxo no estado atual. 4. Comunique-se e comunique-se com todos os envolvidos no fluxo de valor. (TAPPING; SHUKER, 2010, p. 11)

A figura 5 apresenta o fluxograma parcial da tramitação de processos com prazo, desde quando é formalizado pelo Setor de Protocolo (Sepro) da Semsa, enviado ao Gabinete do Secretário (Gabin) e despachado à Subsecretaria Municipal de Gestão Administrativa e Planejamento (Subgap) se abordar assuntos da área meio (assuntos de cunho administrativo), ou à Subsecretaria Municipal de Gestão da Saúde (Subgs) se tratar de assuntos da área fim (área da saúde).

Figura 5 - Fluxograma de tramitação de processos com prazo.



Fonte: próprio autor.

Trata-se de um fluxograma parcial, pois somente após a realização de entrevista com os servidores da SUBGAP e SUBGS que serão mapeadas as tramitações seguintes dos processos estudados, uma vez que até então não há nada documentado na Secretaria (manual

de tramitação de processos e/ou manual de procedimentos) que possa ser consultado para saber por quais setores eles tramitam, nem qual o tempo médio de cada etapa percorrida. Vale ressaltar que após tramitarem fora do setor Gabinete e assim que seja providenciada a elaboração de resposta e seja realizada a entrega da mesma ao solicitante, todos os processos com prazo retornam para arquivo no Gabinete do Secretário.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo apresenta-se a metodologia adotada nesta pesquisa que visa analisar, à luz do MFV, a tramitação dos processos críticos oriundos do MPE-AM identificando os pontos de estrangulamentos e de melhorias, propondo o mapeamento do estado atual e futuro. A pesquisa buscou identificar quais os processos mais críticos, ou seja, quais os tipos de processos que mais são respondidos fora do prazo.

Logo, este capítulo contempla os seguintes itens: fundamentação, procedimentos, coleta de dados, tratamento de dados e a validação dos resultados.

#### **3.1 Apresentação do Objeto de Pesquisa**

Por meio da Lei nº 1.094, de 21 de outubro de 1970, a Administração do Município de Manaus estabeleceu diretrizes para uma Reforma Administrativa com a intenção de prestar melhores serviços à comunidade manauara, onde o campo da saúde ficou a cargo da Secretaria de Desenvolvimento (Sedeco), a qual caberia desenvolver ações preventivas em geral e de vigilância epidemiológica.

Com o aumento populacional o poder Público precisou adequar estruturas prestadoras de serviço para alcançar os objetivos a que se propôs, motivo pelo qual foi criada a Secretaria Municipal de Saúde de Manaus (Sems) pela Lei nº 1.246, de 16 de setembro de 1975, órgão integrante da Administração Direta Municipal.

Dentro desta estrutura criada no ano de 1975 havia a Divisão de Saúde Pública com atividades específicas, inclusive de fiscalização sanitária e a Direção de Socorro de Urgência, em nível de prestação de serviços. Por meio do Decreto nº 1.686, de 17 de dezembro de 1979 foi dada à Sems nova estrutura organizacional que lhe permitia maior flexibilidade no âmbito de suas ações.

A Secretaria passou a ter um segundo nível: o de prestação de serviços; três divisões distintas: de Saúde Pública, de Vigilância Sanitária e a Médico-Hospitalar assegurando desta forma, continuidade no desenvolvimento das atividades de coordenação, execução, acompanhamento, controle e avaliação.

Desde então, à medida que a população crescia era necessário que a Secretaria também acompanhe esse crescimento, expandindo a área de abrangência de sua atuação e adequando sua estrutura física e organizacional para continuar prestando serviços de qualidade à população de Manaus.

Inúmeras alterações e reformas administrativas foram feitas ao longo dos anos. Atualmente a Lei Delegada nº 12, de 31 de julho de 2013, publicada no Diário Oficial do Município nº 3221 – Edição Especial, de 31 de julho de 2013 (Anexo A), dispõe sobre a estrutura organizacional, finalidades, competências e fixa seu quadro de cargos comissionados. Atualmente a Secretaria é composta por duas Subsecretarias Municipais: de Gestão Administrativa e Planejamento; e de Gestão da Saúde; 13 (treze) Departamentos e 5 (cinco) Distritos de Saúde, possuindo 7 (sete) Policlínicas, 64 (sessenta e quatro) Unidades Básicas de Saúde, 159 (cento e cinquenta e nove) Unidades Básicas de Saúde da Família, 4 (quatro) Centros de Especialidades Odontológicas, 3 (três) Centros de Atenção Psicossocial, 1 (um) Centro de Controle de Zoonoses, 6 (seis) Laboratórios, 1 (uma) Maternidade e conta com o quantitativo de mais de dez mil servidores estatutários trabalhando em prol da Atenção Primária na saúde do município de Manaus.

Sua missão institucional norteia-se em:

Executar a política de saúde no Município de Manaus com base no modelo de Assistência e Vigilância em Saúde e prestar serviços que propiciem a promoção, proteção e recuperação da saúde da população como direito de cidadania, tendo o Sistema Único de Saúde (SUS) como política pública garantidora desse direito. (SEMSA, 2015)

É visão da Secretaria “ser um referencial de qualidade em Vigilância e Atenção à Saúde e garantir celeridade, eficácia e eficiência do atendimento, bem como a satisfação dos usuários e profissionais de saúde”, conforme Portal Institucional. A SemsA atualmente possui mais de dez mil servidores e tem sua sede administrativa localizada na Avenida Mário Ypiranga, 1695 - Adrianópolis.

### **3.2 Características da Pesquisa**

Prestes (2007) considera que a pesquisa no seu amplo sentido denota o conjunto de atividades cuja finalidade primordial é descobrir novos conhecimentos. Já a pesquisa

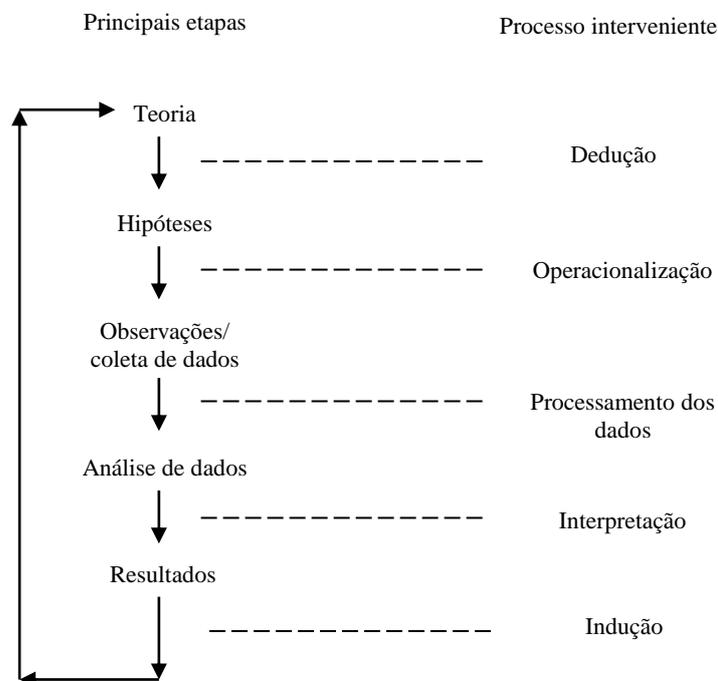
científica possui o fito de obter conhecimento específico, de variáveis relevantes para futuras análises. De acordo com Alves (1995 apud MIGUEL, 2012, p. 10) a ciência não se diferencia do senso comum, sendo apenas uma especialização dele e com um controle disciplinado de seu uso.

Para Miguel (2012) o senso comum também procura e oportuniza soluções universais. A dissemelhança entre a ciência e o senso comum é que a primeira sempre procura esse tipo de conhecimento, enquanto o segundo nem sempre, pois depende do interesse de quem procura a solução.

Já Copper e Schindler (2003, p. 85) esclarecem que “a maneira como se estabelece a questão de pesquisa determina a direção do projeto. Um problema de administração ou uma oportunidade podem ser formulados como uma sequência hierárquica de perguntas”.

Nessa perspectiva científica e considerando a estruturação do trabalho definiu-se pelas **abordagens quantitativa e qualitativa**. A figura 6 esboça a estrutura lógica da abordagem quantitativa.

Figura 6 - Estrutura lógica da abordagem quantitativa.



Fonte: Bryman, 1987 apud Miguel, 2012.

Num primeiro momento foi utilizada a abordagem quantitativa, uma vez que se faz necessário categorizar os tipos e quantidades de processos por ano (2012, 2013 e 2015) e por

assunto com o intuito descobrir estatisticamente quais são os processos críticos. De posse dessa informação, foi elaborado um fluxograma de tramitação dos mesmos e aplicou-se uma entrevista aos servidores envolvidos em cada estágio pelo qual percorre o processo. Antes da aplicação da pesquisa, o pesquisador foi apresentado à Semsa por meio do Ofício n° 001/2016, de 16 de agosto de 2016 (Anexo C). Em seguida, a Secretaria emitiu Autorização para Pesquisa n° 32/2016-GESAU/SEMSA, de 6 de outubro de 2016 (Anexo D), bem como o Termo de Compromisso n° 32/2016-GESAU/SEMSA, de 6 de outubro de 2016 (Anexo E), no qual o pesquisador pactuou disponibilizar os resultados desta pesquisa à Semsa.

Tomando como ponto de partida os resultados quantitativos da primeira etapa, deu-se início ao segundo momento da pesquisa ao se analisar os pontos de estrangulamento à luz de entrevista, de **abordagem qualitativa** com os servidores envolvidos nesse processo, a saber: servidores lotados no Gabinete do Secretário, na Subsecretaria de Gestão Administrativa e Planejamento (Subgap) e alguns setores subordinados, bem como na Subsecretaria de Gestão da Saúde (Subgs) e alguns setores subordinados que trabalhem diretamente na tramitação desse tipo de processo, com o fito de levantar, na percepção deles, os motivos pelos quais o processo tramitou de forma mais rápida ou mais lenta.

A pesquisa qualitativa usa perguntas formais e opções de resposta predeterminadas em questionários administrados a grandes quantidades de repostas. [...] Com métodos quantitativos, o problemas de pesquisa são específicos e bem definidos e o tomador de decisões e o pesquisador concordam sobre as necessidades informacionais exatas. (HAIR Jr., J. F. et al, 2010, p. 107)

Silva e Menezes (2005) consideram a existência de um mundo indissociável ente o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Para elas a compreensão dos fenômenos e a outorga de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa não sendo necessário o uso de técnicas estatísticas. O ambiente natural passa a ser a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave, pois passa a analisar seus dados indutivamente.

Bryman (1989 apud MIGUEL, 2012, p. 52-53) opõe-se parcialmente ao pensamento de Silva e Menezes considerando um erro admitir que a ausência de quantificação da abordagem quantitativa seja a diferença entre a abordagem qualitativa. Nesta última as interpretações individuais são peças de um mosaico organizacional que o pesquisador precisa reter para compreender a complexidade pesquisada.

A abordagem qualitativa não tem aversão à quantificação de variáveis e, por vezes, os pesquisadores qualitativos quantificam variáveis. A característica distintiva, em contraste com a pesquisa quantitativa, é a ênfase na perspectiva do indivíduo que está sendo estudado. A preocupação é obter informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como interpretar o ambiente em que a problemática acontece. (MIGUEL, 2012, p. 52)

"Outra diferença entre a pesquisa quantitativa e qualitativa é que a primeira tem como foco a estrutura e os elementos da estrutura do objeto de estudo, enquanto a segunda tem como foco os processos do objeto de estudo." (MIGUEL, 2012, p. 53)

Definidas as abordagens da pesquisa, quanto aos  **fins**  caracteriza-se por ser exploratória, descritiva e explicativa. Exploratória em virtude de não haver conhecimento sistematizado e/ou documentado no que tange ao mapeamento do fluxo desse processo. Descritiva porque irá expor as características de um determinado fenômeno; o estudo descritivo “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos” (MARTINS, 2000, p. 30). Será ainda explicativa, pois tem como foco tornar inteligível algo que precisa.

Quanto aos  **meios**  caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental uma vez que será realizada leitura de materiais físicos, como livros, artigos científicos, dissertações e teses sobre *Lean Office* e MFV, sendo necessário acessar também os documentos institucionais, seja por meio do Diário Oficial do Município ou documentos existentes no próprio setor Gabinete. Porém, foi relevante também o uso da Pesquisa de Campo que proporcionará o ambiente próprio (local) como fonte de coleta de dados (APPOLINÁRIO, 2007).

### 3.3 Procedimentos

Os procedimentos desta pesquisa foram realizados de acordo com as etapas descritas no Quadro 5.

Quadro 5 - Procedimentos da pesquisa.

<b>Síntese Metodológica</b>			
<b>Objetivo Geral:</b> Analisar, à luz do MFV, a tramitação dos processos críticos oriundos do MPE-AM identificando os pontos de estrangulamentos e de melhorias, propondo o mapeamento do estado atual e futuro.			
<b>Etapas</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Métodos</b>	<b>Procedimentos</b>
1 <sup>a</sup> - Exploratória	1. Identificar os processos críticos a serem estudados, com base na filosofia <i>Lean Office</i> .	Observação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pesquisa documental;</li> <li>▪ Questionário fechado.</li> </ul>
2 <sup>a</sup> - Descritiva	2. Elaborar um fluxograma de tramitação dos processos críticos.	Levantamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista semi-estruturada;</li> <li>▪ Pesquisa documental;</li> <li>▪ Pesquisa bibliográfica;</li> </ul>
3 <sup>a</sup> - Explicativa	3. Mapear, por meio da ferramenta MFV, o estado atual e o futuro.	VSM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar o mapeamento do fluxo de valor no estado atual futuro</li> </ul>

Fonte: próprio autor.

### 3.4 Coleta de dados

Nos procedimentos da pesquisa, os dados e as informações foram coletados por meio de três fontes de informação: documentos da instituição (pesquisa documental), *softwares* institucionais, entrevista e observações de rotina de trabalho.

As entrevistas individuais foram realizadas com 14 (quatorze) servidores estatutários, de setores distintos, as quais duraram em média 20 (vinte) minutos. Salienta-se que a seleção dos indivíduos para fazer parte do corpus de entrevista primou respeitar a diversidade de sexo, de tempo na organização, nível hierárquico, setor de trabalho e envolvimento na atividade da tramitação de processos com prazo para resposta. O roteiro de entrevista está disposto no Apêndice B deste trabalho, já o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido pode ser encontrado no Apêndice A.

A entrevista, de acordo com Richardson (1999, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”.

A coleta de dados secundários se concretizou através de pesquisas na *home page* da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus e demais documentos institucionais, tendo sido realizada também no setor Gabinete do Secretário (Gabin), por meio de planilhas eletrônicas

setoriais, criadas e alimentadas em virtude da inexistência de informações completas no Sistema de Protocolo Integrado - Protus, *software* institucional de controle e gestão documental, pelo qual tramitam tais processos e todos os demais no âmbito da Prefeitura de Manaus, que o gerencia. De posse desses dados também foram coletados dados com os agentes do processo.

Houve também a coleta de dados por meio da observação direta do setor Gabinete, buscando conseguir informações, utilizando os sentidos no processo de alcançar certos aspectos da realidade, a primeira vista incompreensíveis. A observação desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Dentre as técnicas de observação existentes, escolheu-se pela observação direta, com o fito de facilitar o entendimento do comportamento e atitudes dos indivíduos. Essa observação direta ocorreu quando o pesquisador esteve presente fisicamente, monitorando os acontecimentos. Destacou-se como vantagem, por ser uma técnica muito flexível, permitindo registrar os eventos assim que ocorrem. Nela o pesquisador também é livre para mudar o foco das observações ou concentrar-se em fatos inesperados, além de permitir a comparação entre as informações recebidas das pessoas pesquisadas e a própria realidade. Por outro lado, não se pode creditar total confiança somente às percepções e impressões sensoriais, pois vez ou outra, pode-se conduzir a tirar conclusões precipitadas. (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A população do estudo foi formada por todos os ofícios oriundos do Ministério Público do Estado do Amazonas recebidos na Semsa durante os anos de 2013, 2014 e 2015, cujo teor exigia prazo para resposta e que tenham sido formalizados em processos no Sepro da Secretaria. A amostragem é de tipo censitária, onde foram coletados todos os processos do período citado, cuja quantidade média anual é de aproximadamente 117 (cento e dezessete) processos, totalizando 352 (trezentos e cinquenta e dois) processos no período supracitado.

### **3.4.1 Planilhas Eletrônicas Setoriais**

Antes da implantação do Sistema Protus, o Gabinete já fazia boa parte do controle de seus documentos por meio de planilhas eletrônicas (figuras 7 e 8) com a intenção de acompanhar a entrada e saídas de documentos, uma vez que o Sepro entregava diariamente ao

Gabin grande parte dos documentos recebidos na Secretaria. Os processos eram acompanhados pelos antigos livros de protocolo, onde tudo era registrado manualmente.

Figura 7 - Planilha Eletrônica de Controle de Ofícios recebidos com prazo.

Nº	OFÍCIO Nº	DATA DO OFÍCIO	ASSUNTO	CATEGORIA	ENTRADA NA SEMSA	PRAZO EM DIAS	PRAZO P/ RESPOSTA (DATA)	DESTINO e DATA DE ENVIO	RESULTADO	DATA DE ENTREGA AO MPE	STATUS QUANTO AO PRAZO
1											NÃO RESPONDIDO, VENCIDO
2											NÃO RESPONDIDO, VENCIDO
3											NÃO RESPONDIDO, VENCIDO
4											NÃO RESPONDIDO, VENCIDO
5											

Fonte: Semsa (2016)

Figura 8 - Planilha Eletrônica de Controle de Ofícios recebidos (geral).

OFÍCIO Nº	ORIGEM	DATA DO OFÍCIO	ASSUNTO	DATA DE ENTRADA	PRAZO P/ RESPOSTA	RECEBIDO POR	RESP. PELO REGISTRO DE ENTRADA	SCANNER	DATA DE SAÍDA

Fonte: Semsa (2016)

Em virtude das demandas crescentes, bem como da deficiência de informações, a Prefeitura de Manaus iniciou no ano de 2006 a implantação do Sistema de Protocolo

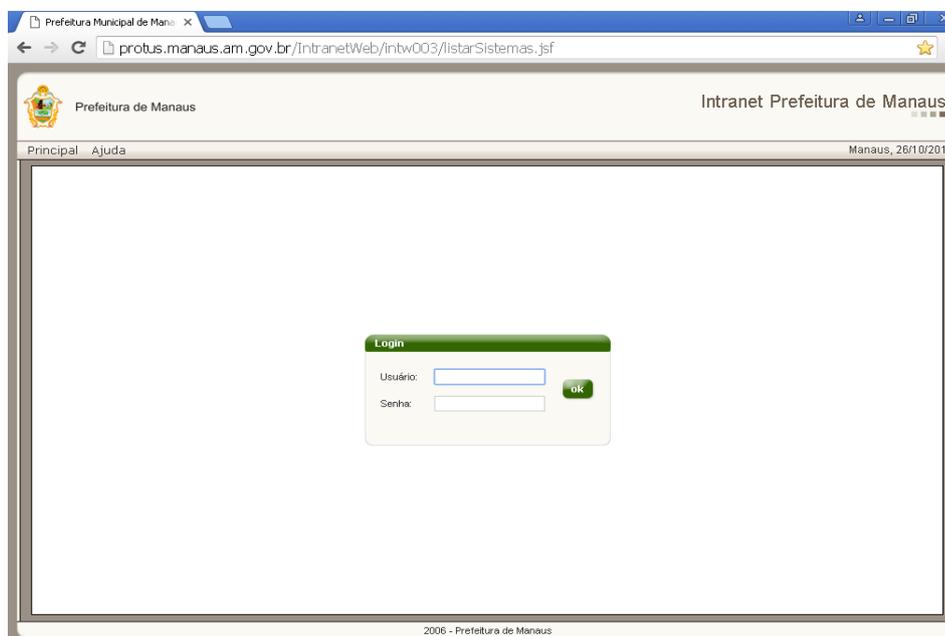
Integrado (Protus) para ser utilizado por todas as Secretarias, conforme demonstrado a seguir.

### 3.4.2 Sistema de Protocolo Integrado - Protus

De acordo com Fonseca (2016, p.71) “o Sistema de Protocolo Integrado - Protus é um *software* utilizado pela Prefeitura de Manaus, juntamente com os seus órgãos subordinados, para gerenciar toda a tramitação documental interna (...) com acesso pela intranet e extranet”.

É um sistema de fácil acesso (figura 9), onde os servidores solicitam do próprio setor de Tecnologia da Informação de suas Secretarias a criação de *logins* e senhas para então estarem habilitados a fazer uso do *software*. O Protus foi criado como uma ferramenta de gestão para municiar os gestores de informações em tempo real, objetivando maior controle sobre o envio e o recebimento de processos, inclusive dos que tramitam entre Secretarias distintas, e teve a principal incumbência de substituir o antigo livro verde de protocolo.

Figura 9 - Tela de início do Sistema Protus.



Fonte: Semsas (2016)

Para localizar um processo no referido Sistema, após estar devidamente logado, o usuário acessa tela ilustrada pela figura 9, cuja pesquisa resultará em um arquivo em formato PDF (*Portable Document Format*), conhecido como "Ficha do Processo" (figura 11).

Figura 10 - Tela de pesquisa de processo.

Fonte: Semsa (2016)

Figura 11 - Ficha de Processo do Sistema Protus.

**Dados do Processo : 201616370238**

Data : 14/01/2016 Hora : 11:29 AM Data Prevista: Total Anexos : 0

Interessado : MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS.  
 CPF/CNPJ : MPE-AM Identidade : E-mail :  
 Gênero/Espécie : Administração Geral - INFORMAÇÕES

Detalhamento : REQUISITA, NO PRAZO DE 10 (DEZ) ÚTEIS, COM O INTUITO DE INSTRUIR O PROCEDIMENTO Nº 219/2013-13PJ, CÓPIA DAS FOLHAS

Contato : MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS. Telefone : (92) 3655-0500 Fax : (92) 3611-4470  
 End. Contato : Avenida Coronel Teixeira nº 7995 Origem do Processo : SEMSA - Setor de Protocolo - SEPRO

**Localização Atual**

Prédio : SEDE SEMSA Órgão : SEMSA - Gerência de Gestão do Trabalho - Telefone : 3642-6756  
 Status Atual : Em Andamento Motivo : Trâmite : ENV.

Seq	Data/Hora	Trâmite	Órgão Origem	Órgão Trâmite	Órgão Destino	Quem Autorizou	Status	Dias
10	23/02/2016 10:01 AM	ENV.	SEMSA - GTRAB	SEMSA - GTRAB	SEMSA - DTRAB	Bruno Freitas	EM ANDAM.	35
9	19/01/2016 12:00 AM	REC.	SEMSA - DTRAB	SEMSA - GTRAB	SEMSA - GTRAB	Bruno Freitas	EM ANDAM.	0
8	19/01/2016 12:00 AM	ENV.	SEMSA - DTRAB	SEMSA - DTRAB	SEMSA - GTRAB	Noeme	EM ANDAM.	0
7	19/01/2016 12:00 AM	REC.	SEMSA - SUBEXEC	SEMSA - DTRAB	SEMSA - DTRAB	IANA	EM ANDAM.	1
6	18/01/2016 12:00 AM	ENV.	SEMSA - SUBEXEC	SEMSA - SUBEXEC	SEMSA - DTRAB	Maria Célia	EM ANDAM.	4
5	14/01/2016 12:00 AM	REC.	SEMSA - GABIN	SEMSA - SUBEXEC	SEMSA - SUBEXEC	Maria Célia	EM ANDAM.	0
4	14/01/2016 12:00 AM	ENV.	SEMSA - GABIN	SEMSA - GABIN	SEMSA - SUBEXEC	Gilmara	EM ANDAM.	0
3	14/01/2016 12:00 AM	REC.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - GABIN	SEMSA - GABIN	GEL	EM ANDAM.	0
2	14/01/2016 12:00 AM	ENV.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - SEPRO	SEMSA - GABIN	Erlenderson	EM ANDAM.	0
1	14/01/2016 12:00 AM	FORMAL.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - SEPRO	SEMSA - GABIN	Erlenderson	EM ANDAM.	0

Observação: OFICIO Nº 007.2016.13.1.1.1054848.2013.1082

Fonte: Semsa (2016)

Conforme corrobora Fonseca (2016, p. 73) nesta Ficha de Processo (figura 11), é possível avaliar a tramitação percorrida pelo processo durante seu fluxo documental, onde as

colunas da referida Ficha significam:

- o campo “Seq” refere-se à sequência de tramitação já percorrida;
- o “Data/Hora” indica a data e hora da última movimentação do processo;
- o “Trâmite” sinaliza as atividades de formalização, envio e recebimento do processo;
- o “Órgão Origem” equivale ao setor atual do processo;
- o “Órgão Trâmite” equivale aos setores que operacionalizaram a última tramitação do processo;
- o “Órgão Destino” é a destinação para qual o documento foi enviado;
- “Quem autorizou” registra o responsável pela tramitação do processo;
- o “Status” apresenta o estado atual da documentação no fluxo;
- o campo “Dias” refere-se ao número de dias percorrido pelo processo no referido setor;
- Por fim, a área de “Observação” que é destinada às anotações sobre o documento que originou o processo.

No âmbito da Sems, o Sistema Protus encontra-se atualmente desatualizado, pois houve mudanças na estrutura da Secretaria desde o ano de 2014 e que até o presente momento não foram devidamente alteradas no Sistema, como por exemplo, o nome dos setores. Para se enviar um processo para a Subsecretaria Municipal de Gestão Administrativa e Planejamento (Subgap) tem-se que enviar para seu nome na estrutura antiga, Subsecretaria Executiva (Subexec), o que de certa forma retarda a correta localização do processo.

### **3.5 Tratamento dos dados e validação dos resultados**

Os dados coletados foram tratados a partir das análises das entrevistas realizadas e foram armazenados em um banco de dados criado no *Microsoft Office Excel 2010*. Inicialmente foram realizadas as análises descritivas padrões, por meio de tabelas e gráficos de gerados a partir da entrevista de 14 (quatorze) servidores da Secretaria, que trabalham diretamente com esse tipo de processo, sendo um de cada setor relacionado a seguir: Subsecretaria Municipal de Gestão Administrativa e Planejamento - Subgap; Divisão de Cadastro Funcional - Divcf; Gabinete do Secretário - Gabin; Gerência de Gestão do Trabalho - Gtrab; Subsecretaria Municipal de Gestão da Saúde - SUBGS, Assessoria Técnica - Astec; Gerência de Infraestrutura - Geinf; Departamento de Atenção Primária - DAP; Núcleo de

Administração da Gestão do Trabalho - NTRAB; Departamento de Vigilância Sanitária - Visa Manaus; Departamento de Administração e Infraestrutura - DAI; Gerência de Contratos e Convênios - GCONT; Departamento de Redes de Atenção - DRA e Setor de Protocolo - Sepro.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

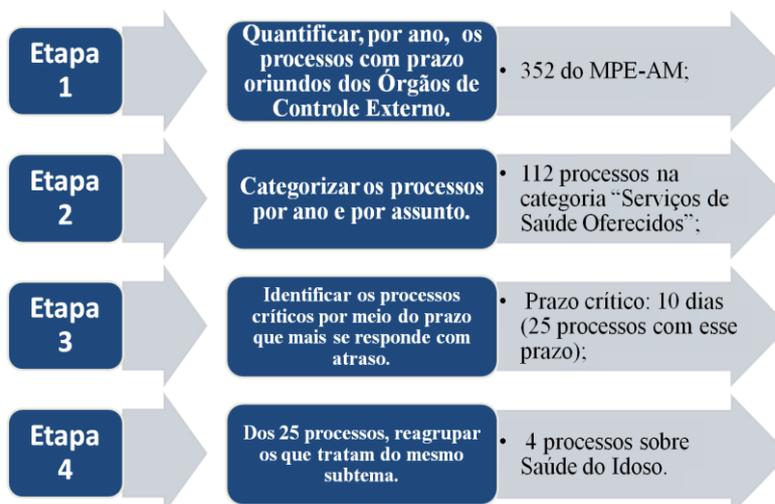
Neste capítulo buscou-se explicar de forma detalhada os resultados obtidos por meio da pesquisa realizada no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde de Manaus. Com relação ao propósito inicial da pesquisa destacou-se a necessidade de realizar um diagnóstico preliminar da atividade a ser estudada nessa dissertação, haja vista a finalidade do trabalho que é propor melhorias à tramitação dos processos oriundos a partir das demandas do Ministério Público do Estado do Amazonas que exijam prazo pré-estabelecido para resposta. No decorrer deste capítulo fez-se a descrição dos procedimentos executados para se chegar à escolha do processo estudado, em seguida fez-se uma breve explicação da tramitação dos referidos processos ao se apresentar o mapeamento do estado atual usando a mentalidade enxuta, apontando as ferramentas que possam possibilitar melhorias nos procedimentos.

De posse dessas informações foi quantificado o tempo total do ciclo (TLT) de todos os processos críticos ainda no mapa do estado atual. Já o mapa do estado futuro foi construído diante de tais informações e também com base nas respostas da entrevista aplicada com um servidor de cada setor envolvido.

### 4.1 Situação Preliminar

Para proceder à escolha dos processos críticos a serem estudados nessa dissertação foram seguidas as seguintes etapas:

Figura 12 - Etapas para definição dos processos críticos.



Fonte: próprio autor.

Conforme ilustrado na figura 12, a **etapa 1** compreendeu quantificar todos os ofícios formalizados em processos, recebidos de órgãos de controle externo, nos anos de 2013, 2014 e 2015, com o fito de identificar o órgão que mais demandou para a Semsa. Logo, o MPE-AM apresentou a maior demanda, totalizado o envio de 352 (trezentos e cinquenta e dois) ofícios formalizados em processos ao darem entrada no Setor de Protocolo da Secretaria.

Na **etapa 2** esses 352 (trezentos e cinquenta e dois) processos foram categorizados por assunto. As referidas categorias foram definidas pelo pesquisador em consenso com servidores do Gabinete que trabalham diretamente com a tramitação desses processos com prazo para resposta. Logo, ao se analisar as demandas recebidas, foram criadas **dez** categorias, definidas com base no teor dos documentos recebidos, que podem ser observadas na tabela 3.

Tabela 3 - Categorização de processos por assunto e ano.

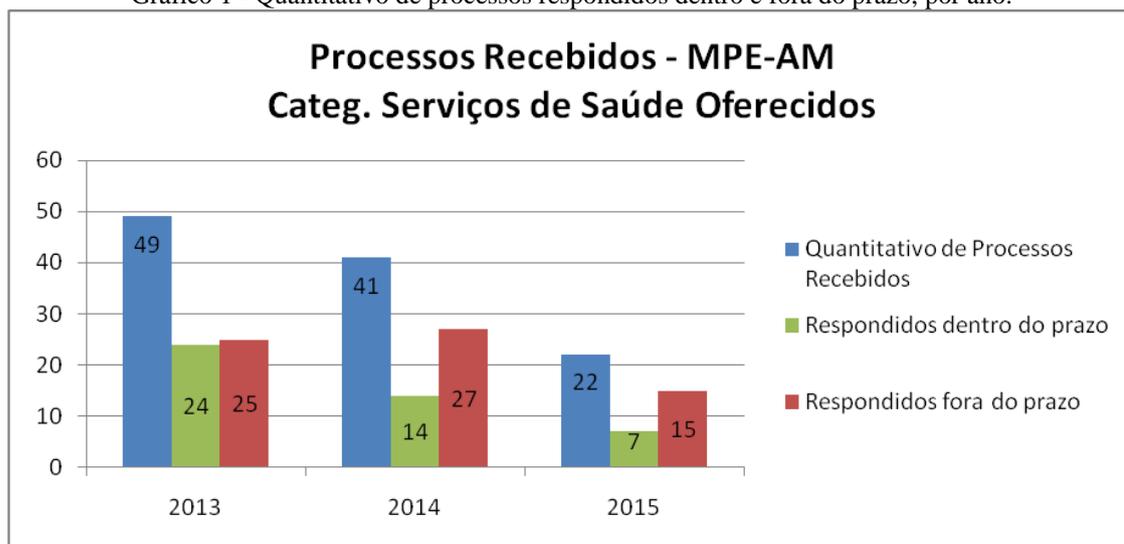
Nº	CATEGORIAS/ASSUNTOS	QUANTIDADE DE OFÍCIOS FOMALIZADOS PROCESSOS			TOTAL POR CATEGORIA
		2013	2014	2015	
1	Conselho Municipal de Saúde - CMS	0	0	7	7
2	Centro de Atenção Psicossocial - Implantação	2	3	2	7
3	Contratos Administrativos	4	8	9	21
4	Denúncia: área da saúde	15	20	15	50
5	Denúncia: falta de medicamentos e equipamentos	5	3	6	14
6	Obra de Reforma e Construção	11	11	15	37
7	Recursos Humanos - Situação Funcional	28	29	31	88
8	Serviços de saúde oferecidos	49	41	22	<b>112</b>
9	Vistoria Técnica	6	5	4	15
10	Zoonoses	1	0	0	1
<b>TOTAL POR ANO</b>		<b>121</b>	<b>120</b>	<b>111</b>	<b>352</b>

Fonte: próprio autor.

Após a definição das categorias, cada processo foi distribuído entre elas, de acordo com o assunto abordado, chegando-se à conclusão de que a categoria "**Serviços de Saúde Oferecidos**" foi a que apresentou maior demanda, ao serem contabilizados os três anos, com **112 (cento e doze) processos**. Com base nesses dados, a referida categoria foi escolhida para ser trabalhada nesta dissertação, por representar o assunto que mais é questionado pelo MPE-AM, conseqüentemente, o assunto mais questionado pela população manauara.

O passo seguinte foi identificar os **processos críticos**, ilustrado pela **etapa 3**. Para tal, analisou-se, por ano, as respostas dos **112** (cento e doze) processos da categoria escolhida, conforme demonstra o gráfico 1, observando o quantitativo dos processos respondidos fora do prazo .

Gráfico 1 - Quantitativo de processos respondidos dentro e fora do prazo, por ano.



Fonte: próprio autor.

Do quantitativo de processos respondidos fora do prazo, identificou-se o prazo que mais se repete a cada ano foi o de 10 (dez) dias, de acordo com os quadros abaixo:

Quadro 6 - Quantitativo de prazos que se repetem - 2013.

PRAZOS REPETIDOS RESP. FORA DO PRAZO (DIAS)	QT. DE PROC. 2013
3 dias	6
5 dias	3
10 dias	9
15 dias	7
<b>Total</b>	<b>25</b>

Fonte: próprio autor.

Quadro 7 - Quantitativo de prazos que se repetem - 2014.

PRAZOS REPETIDOS RESP. FORA DO PRAZO (DIAS)	QT. DE PROC. 2014
5 dias	4
10 dias	11
15 dias	8
20 dias	4
<b>Total</b>	<b>27</b>

Fonte: próprio autor.

Quadro 8 - Quantitativo de prazos que se repetem - 2015.

PRAZOS REPETIDOS RESP. FORA DO PRAZO (DIAS)	QT. DE PROC. 2015
5 dias	2
7 dias	1
10 dias	5
15 dias	3
20 dias	3
30 dias	1
<b>Total</b>	<b>15</b>

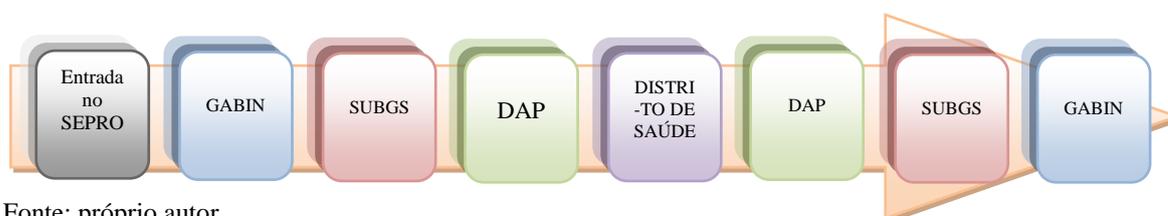
Fonte: próprio autor.

Dessa forma, conclui-se que o prazo crítico é o de 10 (dez) dias. Logo, os processos críticos são todos os que possuem esse prazo, dentro da categoria "Serviços de Saúde Oferecidos", uma vez que esse prazo de dez dias (que mais se repete) já foi extraído somente do quantitativo de processos respondidos fora do prazo.

#### 4.2 Mapeamento do Estado Atual

Seguindo com a análise dos dados, para dar início à elaboração do mapeamento do estado atual, dos 25 (vinte e cinco) processos que apresentaram o prazo crítico de 10 (dez) dias para resposta, na **etapa 4** o pesquisador reuniu todos os que tratavam do assunto "Saúde do Idoso", totalizando 4 (quatro) processos do referido assunto (são eles: A-0475; B-4503, C-9062 e D-6190) para analisar e desenvolver o fluxo da informação, tomando por base a tramitação percorrida no sistema Protus, conforme demonstrado a seguir:

Figura 13 - Fluxo de informação para processo sobre inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso.



Fonte: próprio autor.

Para Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 26) “o processo de identificação de um desperdício acontece mediante o mapeamento do processo produtivo em todas as suas fases e a partir do estudo da eficiência gerada em cada uma delas”.

Em conformidade com a literatura estudada, o passo seguinte foi a elaboração do quadro referente descrição de atividades para tramitação de processos sobre Saúde do Idoso (Processo A-0475), com base nas informações geradas pela ficha de processo do Sistema Protus, bem como as extraídas da entrevista realizada pelo pesquisador com os servidores de cada setor envolvido. O fluxograma dessa tramitação é ilustrado por meio da figura 14.

Quadro 9 - Descrição das atividades do Processo A-0475.

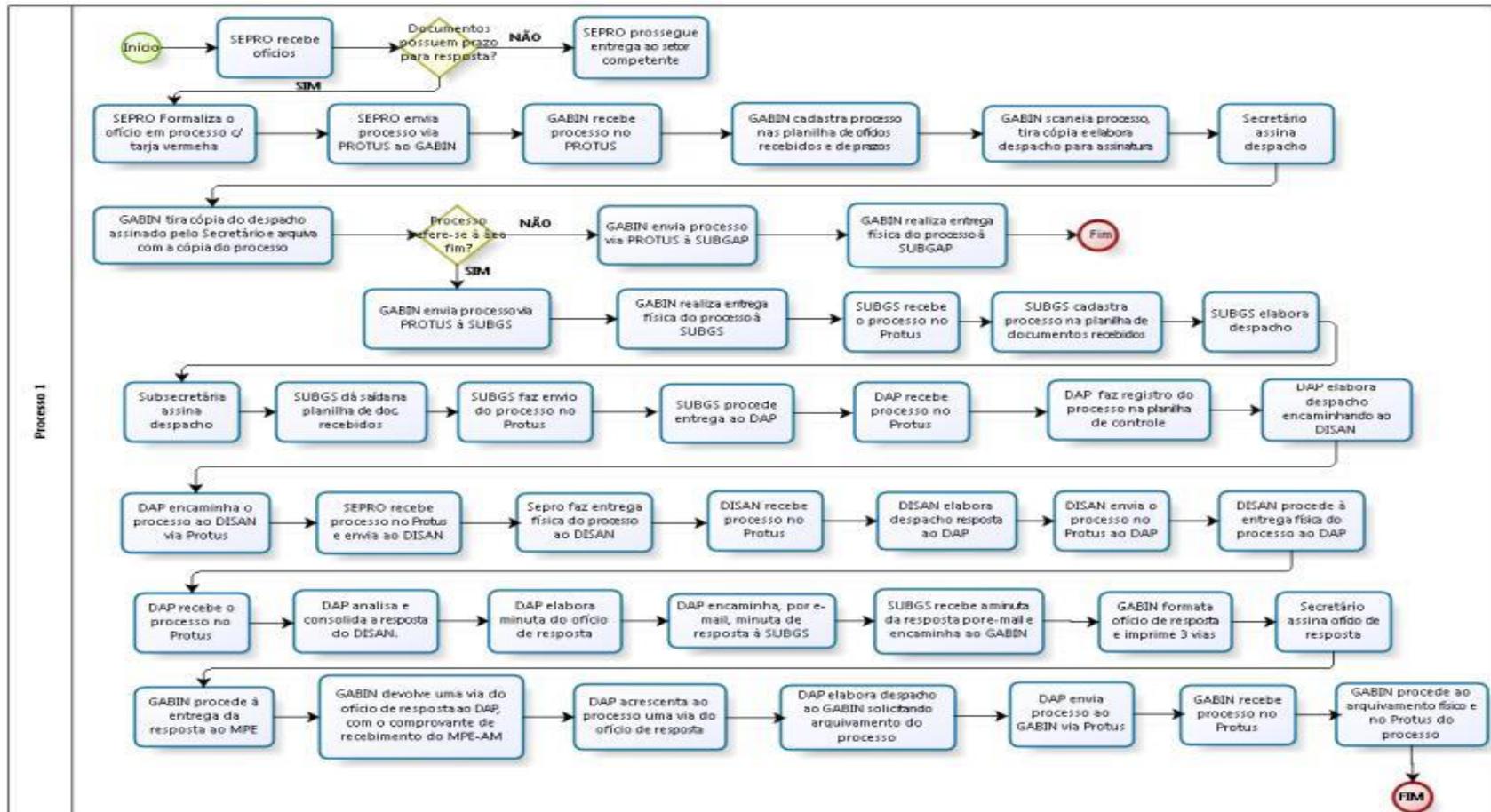
(continua)

<b>Etapa</b>	<b>Setor</b>	<b>Atividade</b>	<b>Executor</b>	<b>Instrumento/Meio</b>
1	Septo	Receber Ofício do Ministério Público com prazo para resposta.	Assistente em Administração	Carimbo institucional/ Manual
2	Septo	Formalizar em processo o ofício recebido do Ministério Público.	Assistente em Administração	Sistema Protus, carimbo de paginação/ Digital e Manual
3	Septo	Enviar processo ao Gabinete.	Assistente em Administração	Digital
4	Gabin	Receber o processo no Sistema Protus e cadastrá-lo em duas planilhas.	Assistente em Administração	Sistema Protus/ e Planilhas eletrônicas
5	Gabin	Instruir o processo e digitalizá-lo.	Assistente em Administração	Editor de Texto/ impressora multifuncional
6	Gabin	Entregar processo à Chefia de Gabinete para colher assinatura do Secretário (aguardar até que o processo seja assinado).	Assistente em Administração/ Chefe de Gabinete	Manual
7	Gabin	Tirar cópia de todo o processo e arquivá-lo.	Assistente em Administração	Copiadora/ manual
8	Gabin	Cadastrar nas duas planilhas já citadas, a saída do documento do setor e dar saída no Sistema Protus.	Assistente em Administração	Sistema Protus e Planilha eletrônica
9	Gabin	Enviar o processo no Sistema à SUBGS.	Assistente em Administração	Sistema Protus
10	Gabin	Entregar fisicamente o processo na SUBGS.	Assistente em Administração	-
11	SUBGS	Receber o processo no Sistema.	Assistente em Administração ou Apoio Técnico	Sistema Protus
12	SUBGS	Cadastrar processo na planilha de entrada de documentos.	Apoio Técnico	Planilha Eletrônica
13	SUBGS	Elaborar o despacho.	Apoio Técnico	Editor de Texto
14	SUBGS	Entregar processo para assinatura da Subsecretária.	Apoio Técnico	Manual
15	SUBGS	Dar saída do processo na planilha de documentos recebidos.	Apoio Técnico	Planilha Eletrônica

16	SUBGS	Enviar o processo no Sistema ao DAP.	Apoio Técnico	Sistema Protus
17	SUBGS	Entregar fisicamente o Processo ao DAP.	Assistente em Administração	-
18	DAP	Receber o processo no Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
19	DAP	Cadastrar o processo na planilha de controle de documentos.	Assistente em Administração	Planilha eletrônica
20	DAP	Elaborar despacho ao Distrito de Saúde Norte (DISAN).	Assistente em Administração	Editor de Texto
21	DAP	Enviar o processo no Sistema ao Sepro.	Assistente em Administração	Sistema Protus
22	Septo	Receber o processo no Sistema e enviar ao DISAN.	Assistente em Administração	Sistema Protus
23	Disan	Receber o processo no Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
24	Disan	Elaborar despacho ao DAP.	Técnico de Nível Superior	Editor de Texto
25	Disan	Enviar o processo no Sistema ao DAP.	Assistente em Administração	Sistema Protus
26	Disan	Entregar fisicamente o processo ao DAP.	Motorista	-
27	DAP	Receber o processo no Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
28	DAP	Analisar e consolidar a resposta do DISAN.	Técnico de Nível Superior	Editor de Texto
29	DAP	Elaborar minuta de ofício de resposta e encaminha por e-mail à SUBGS.	Técnico de Nível Superior	Editor de Texto e correio eletrônico
30	SUBGS	Receber e-mail do DAP, analisa e encaminha ao GABIN.	Assistente em Administração	Correio eletrônico e Editor de Texto
31	Gabin	Receber e-mail da SUBGS, formatar e imprimir 3 vias.	Assistente em Administração	Correio eletrônico, Editor de Texto e impressora
32	Gabin	Entregar à Chefia de Gabinete as 3 vias do ofício para assinatura do Secretário	Assistente em Administração	-
33	Gabin	Secretário assina os ofícios.	-	-
34	Gabin/ Motoboy	Entregar o ofício de resposta ao MPE.	-	-
35	Gabin	Devolver uma via do ofício de resposta ao DAP com o recebido do MPE.	Assistente em Administração	-
36	DAP	Acrescentar uma via do ofício de resposta ao processo.	Assistente em Administração	Copiadora
37	DAP	Elaborar despacho ao GABIN solicitando arquivamento.	Assistente em Administração	Editor de texto
38	DAP	Enviar processo no Sistema ao Gabin.	Assistente em Administração	Sistema Protus
39	Gabin	Receber o processo no Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
40	Gabin	Proceder ao arquivamento do processo no Sistema e fisicamente.	Assistente em Administração	Sistema Protus e caixa-arquivo

Fonte: próprio autor.

Figura 14 - Fluxograma do processo A-0475: inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso.



Fonte: próprio autor.

Com a elaboração do fluxograma, pôde-se ter uma ideia geral da tramitação do processo, uma vez que a prática de analisar e aprimorar fluxos de informação está puramente ligada aos princípios *lean*, pois incentiva a identificação de problemas na sequência de atividades, o seu aprimoramento e a eliminação das dificuldades de relacionamento entre setores. Segundo Greef, Freitas e Romanel (2012, p. 115):

“É a principal ferramenta de representação de Fluxos de Informação, pois resulta em uma sequência gráfica, racional, clara e lógica de ações que compõem um trabalho ou processo e que compreendem informações orais, digitalizadas, escritas tradicionalmente, criadas digitalmente ou em quaisquer outros formatos”.

Greef, Freitas e Romanel (2012) também fazem um apanhado dos autores: Beal (2008), Canova; Picchi (2009), Farias (2007) e Freire (2006) para demonstrar as principais fontes de desperdício que comprometem a geração de valor em fluxos de informação, o desempenho organizacional e o alcance de objetivos do ambiente em que o fluxo está inserido, conforme observa-se no quadro 10.

Quadro 10 - Desperdícios em Fluxos de Informação.

<b>DESPERDÍCIOS ESPECÍFICOS EM FLUXOS DE INFORMAÇÃO</b>
<b>Características de informação</b>
Redundância da informação e conseqüentemente aumento de custo de desenvolvimento e inserção da mesma em veículos de comunicação.
Inconsistência de informações obtidas em fontes diversas.
Informação desqualificada e desordenada.
Excesso de informação em relação à capacidade de seu processamento no contexto em que se encontra.
<b>Comunicação</b>
Barreiras de comunicação, diminuindo sua eficiência por parte tanto do emissor (esforços para cumprir seu papel) quanto do usuário (esforços para real utilização da informação).
Fragmentação da informação comunicada entre setores da organização.
<b>Organização e aplicação do Fluxo de Informação</b>
Dificuldade em aceitar riscos associados a novas formas de fazer fluir a informação no ambiente.
Tentativas de aumentar o Fluxo de Informação que prejudicam sua objetividade ideal.

Fonte: Greef, Freitas e Romanel (2012, p.127)

No passo seguinte o pesquisador elaborou o Mapeamento do Estado Atual, conforme a figura 15.

Figura 15 - VSM atual: Processo A-0475 no Sistema Protus.

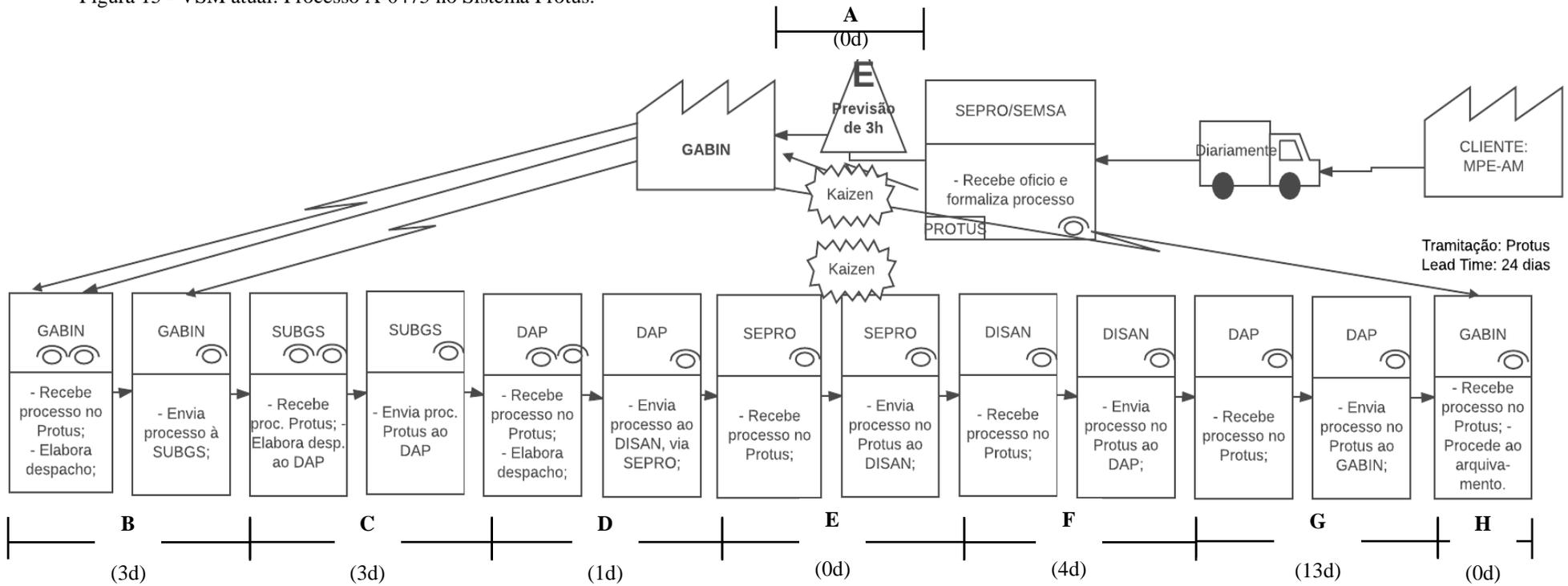
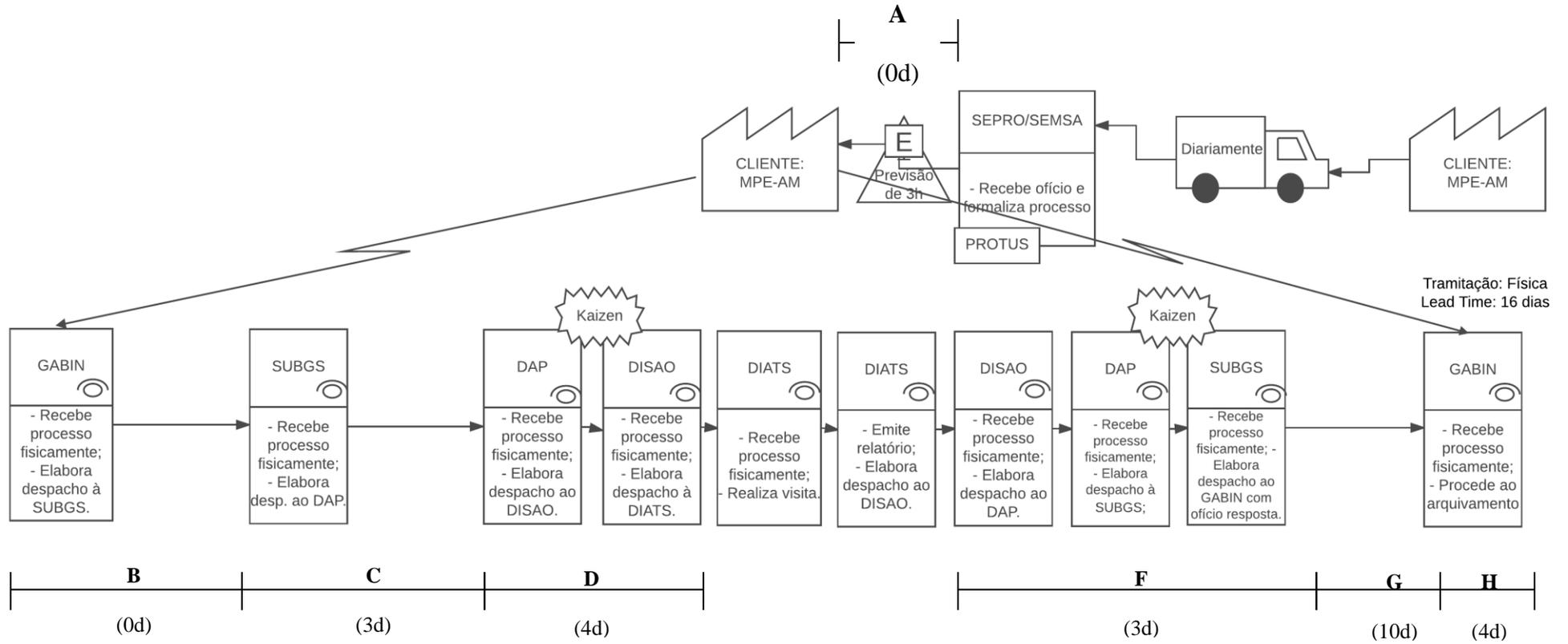


Figura 16 - VSM atual: Processo A-0475 (tramitação física).



Com base no arcabouço teórico, nas informações coletadas do Sistema Protus e na análise física processual de cada um dos quatro processos em estudo foi possível desenhar o Mapeamento do Fluxo de Valor do Estado Atual (VSM), cujo teor referia-se à Saúde do Idoso, conforme se pode observar também nas figuras 16, 17 e 18. Para o desenho foi utilizado o *software online Lucidchart* em sua versão completa disponível após compra direta no próprio site [www.lucidchart.com](http://www.lucidchart.com), onde o usuário tem acesso por meio de *login* e senha. Há ainda uma versão grátis do referido *software*, porém muito limitada.

A figura 15 apresentou o VSM atual do **Processo A-0475** elaborado com base nas informações colhidas por meio do Sistema Protus e respostas colhidas dos servidores da Semsa no roteiro de entrevista (Apêndice B). O mapeamento foi iniciado quando o cliente, Ministério Público do Estado do Amazonas, envia diariamente ofícios para a Semsa requisitando a inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso, com o prazo de 10 (dez) dias para resposta. Em virtude da impossibilidade de quantificar em minutos/horas cada atividade, foi necessário o pesquisador nomeá-las por letras para posteriormente comparar cada etapa da tramitação no Sistema Protus com a tramitação real, coletada por meio da observação e análise física do processo.

O Setor de Protocolo (Sepro), por sua vez, formalizou o ofício em processo. Isso consiste em acesso ao Sistema Protus que gera um número para esse processo mediante cadastro das informações como nome do interessado, endereço, telefone e detalhamento do assunto abordado. Depois disso, a página com o número do processo gerada pelo sistema foi impressa, anexada à documentação recebida e colocada dentro de uma capa padrão da Secretaria, que nesse caso, possui a tarja vermelha sinalizando prioridade na tramitação. Em seguida, todas as páginas são numeradas e o primeiro estoque foi feito no aguardo da chegada de novos documentos de outros órgãos de controle externo, ou ainda, se forem recebidos mais documentos com prazo do mesmo MPE-AM, o servidor irá repetir esses mesmos passos para com o processo seguinte.

Houve ainda o cadastro do documento em planilha de entrada e o registro da saída do mesmo documento no livro de protocolo verde. A entrega ao Gabin foi feita aproximadamente três horas depois. Na ocasião da entrevista o servidor do Sepro foi relatado ao pesquisador que há um servidor que atende a essas demandas com prazo, porém não é exclusivo para esse tipo de atividade. Essas atividades de rotina realizadas dentro do Sepro até

que o processo seja enviado ao Gabin não são registradas passo a passo no Sistema Protus, somente sua formalização, envio e recebimento. Embora havendo esse estoque intermediário, o referido processo foi entregue ao Gabin no mesmo dia, logo, o tempo de ciclo do processo “A” ficou em zerado.

Quando esse processo chegou Gabin de imediato foi providenciado o recebimento no Sistema Protus e cadastrado em duas planilhas. Nesse momento o pesquisador encontrou uma falha no Sistema Protus, pois quando o Gabinete recebe o processo no sistema, o horário exato de envio do setor anterior (Sepro) é apagado e substituído pelo horário "12:00AM". Isso se repetiu ao longo de toda a tramitação do processo (Anexo F - Ficha do Processo A-0475). Ou seja, com essa falha, o pesquisador ficou impossibilitado de calcular o tempo em horas/minutos que o processo permaneceu em cada setor. Embora o pesquisador tenha entrado em contato via *e-mail* com o Suporte de Tecnologia da Informação da Semsa relatando a falha identificada, nenhuma resposta por escrito foi recebida.

Continuando a tramitação dentro do Setor Gabin, após o cadastramento nas duas planilhas (de entrada de documentos e de registro de documentos com prazos), foi tirada cópia de todo o processo e feita a digitalização para pasta na rede de computadores. Em seguida foi elaborado o despacho à Subsecretaria Municipal de Gestão da Saúde (SUBGS), sendo este assinado pelo senhor Secretário (caso ele não estivesse presente na Secretaria no momento, o processo ficava aguardando seu retorno). Uma cópia desse despacho assinado foi tirada e anexada à cópia anterior, a qual compôs o arquivo do setor. Só então o processo pôde ser enviado no Protus e entregue fisicamente à SUBGS que fica no mesmo prédio da Unidade Administrativa da Semsa. Para minimizar os erros e possíveis esquecimentos de alguma dessas etapas o pesquisador realizou um *checklist* (quadro 11) para facilitar o trabalho dos servidores do Gabin. O Tempo de ciclo desse processo “B” foi de 3 (três) dias em virtude do processo ter chegado à Secretaria numa sexta-feira e ter ser sido entregue à SUBGS na segunda-feira da semana seguinte.

**Quadro 11** - Checklist para tramitação de processos com prazo no GABIN

<b>PROCESSO NOVO (1ª Tramitação)</b>	
	Receber processo no PROTUS
	Cadastrar na Planilha de Ofícios Recebidos
	Cadastrar na Planilha de Prazos
	Tirar cópia do Processo / Escanear
	Elaborar despacho p/ assinatura do Secretário
	Tirar cópia do despacho - após assinatura do Secretário
	Dar saída na planilha de Ofícios Recebidos
	Dar saída na planilha de Prazos
	Arquivar o Ofício completo
	Enviar à SUBGS via <i>e-mail</i> (se necessário)
	Enviar Processo via PROTUS

Fonte: próprio autor.

Já na SUBGS a entrega do processo físico, na maioria das vezes, não é simultânea ao seu recebimento no Sistema Protus. Outro fator que não permite coletar informação fidedigna do tempo em que o processo ficou no referido setor, uma vez que o recebimento no Sistema, certas vezes, só foi feito quando da saída do processo daquela SUBGS. Nessa Subsecretaria há também o registro de entrada do documento por meio de planilha eletrônica, conforme informação coletada durante a entrevista com colaborador do setor.

O passo seguinte foi a elaboração de despacho ao Departamento de Atenção Primária (DAP), o qual foi assinado pela Subsecretária. Nos casos em que ela estivesse cumprindo agenda externa, o processo aguardava seu retorno para então ser assinado. Após essa etapa foi feito o envio no Sistema e a entrega do processo físico ao DAP. O tempo de ciclo dessa etapa “C” também foi de 3 (três) dias.

O DAP recebeu o processo no Sistema Protus, registrou o assunto do documento em planilha de controle de processos e distribuiu o mesmo para o setor responsável pela resposta. No caso do processo A-0475, o idoso em tela residia em bairro da zona norte, logo, o processo foi despachado ao Distrito de Saúde Norte (Disan). O tempo de ciclo desse processo “D” foi de 1 (um) dia.

O envio desse processo foi por meio do Setor de Protocolo, responsável pela logística interna e externa de documentos da Secretaria. O Sepro procedeu à entrega do processo ao Disan no mesmo dia, zerando o tempo de ciclo dessa etapa “E”. O recebimento no Sistema Protus por parte do Disan não se deu de imediato, somente 4 (quatro) dias após o

recebimento (tempo de ciclo – processo “F”), já na ocasião do retorno do o processo ao DAP. Nesse período o DAP realizou a visita domiciliar para constatar a necessidade da inclusão do idoso no Programa, emitiu relatório técnico e procedeu à devolução do processo ao DAP.

Em seguida, o DAP recebeu o processo no Sistema Protus, analisou o parecer emitido pelo Disan e enviou o processo ao GABIN. O tempo de ciclo desse processo “G” totalizou 13 (treze) dias. Ainda no mesmo dia o Gabin recebeu o processo no Sistema Protus, constatou o envio de resposta à demanda e procedeu ao arquivamento do processo, zerando o tempo de ciclo da etapa “H”.

Dando início à análise da tramitação física do mesmo processo, ilustrado pela figura 16, o pesquisador buscou comparar as etapas registradas no Sistema Protus com as registradas no processo real. Buscou ainda utilizar as mesmas letras para as atividades correlatas.

Durante o processamento da etapa “B”, o processo físico registrou que ela foi concluída no mesmo dia, totalizando zero dias, diferentemente do ocorrido na mesma etapa do processo no Sistema Protus, onde ela computou 3 (três) dias. O processamento da etapa “C” que se refere à passagem do processo pela SUBGS e envio ao DAP permaneceu somando 3 (três) dias. Já a etapa “D” divergiu da expressa no Sistema Protus tanto na quantidade de dias quanto na tramitação, uma vez que seu tempo aumentou de 1 para 4 dias no processo físico. Fato esse que pode ser justificado pelo envio a mais um setor (Programa de Saúde do Idoso), sem que o mesmo tenha sido registrado no Sistema.

No processo físico não houve registro do envio do processo ao Sepro para que fosse entregue ao Disan, assim sendo, na tramitação física não existe a etapa “E”. Já a etapa “F” embora registre a passagem do processo por mais um setor que não foi registrado pelo Sistema Protus (Divisão de Atenção à Saúde – DIATS), reduziu seu tempo de ciclo de 4 (quatro) para 3 (três) dias. Na etapa “G” também foi identificada uma redução no tempo de ciclo de 13 (treze) para 10 (dez) dias, o mesmo não ocorreu na etapa “H” que era de zero dia e passou a ser de 4 (quatro) dias.

Salienta-se que embora havendo divergências na quantidade de dias das etapas e na também na tramitação do processo, o *Lead Time* permaneceu sendo o mesmo nas duas ocasiões: 24 (vinte e quatro) dias. Para auxiliar a análise comparativa o autor elaborou a

tabela 4 que evidencia a diferença encontrada no total de dias atraso.

Tabela 4 - Comparação de datas e prazos do processo A-0475 no Protus e Físico.

Descrição	Processo no Sistema Protus	Processo Físico
Data de início	25/1/2013	25/1/2013
Prazo para entrega da resposta (10 dias)	5/2/2013	5/2/2013
Data da entrega da resposta ao MPE	-	14/2/2013
Total em dias de atraso	<b>13</b>	<b>9</b>
Data de Arquivamento	18/2/2013	18/2/2013
Total em dias de tramitação	24	24

Fonte: próprio autor.

Por fim, para calcular o total de dias em atraso no Sistema Protus subtraiu-se a data de arquivamento do processo da data determinada como prazo, o que resultou em 13 (treze) dias. Para se calcular o total de dias em atraso no processo físico subtraiu-se a data da entrega efetiva da resposta da data determinada como prazo, o que nesse caso totalizou 9 (nove) dias. Conclui-se, dessa forma, que há necessidade de se aprimorar o Sistema para que o mesmo possa apresentar de forma automática o total de dias em atraso do processo.

Ainda no mapa atual do processo A-0475 representado pela figura 15 foi possível identificar 4 (quatro) pontos de melhorias sinalizados pelo *Kaizen* (melhoria contínua) que serão explanados após a elaboração do mapeamento do estado futuro.

Seguindo com a análise foi elaborado o Mapeamento do Estado Atual do **Processo B-4503**, cujo teor também se refere à inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso, com prazo de resposta de 10 (dez) dias pré-determinado pelo Ministério Público do Estado do Amazonas, conforme a figura 17.

Figura 17 - VSM atual: Processo B-4503 no Sistema Protus.

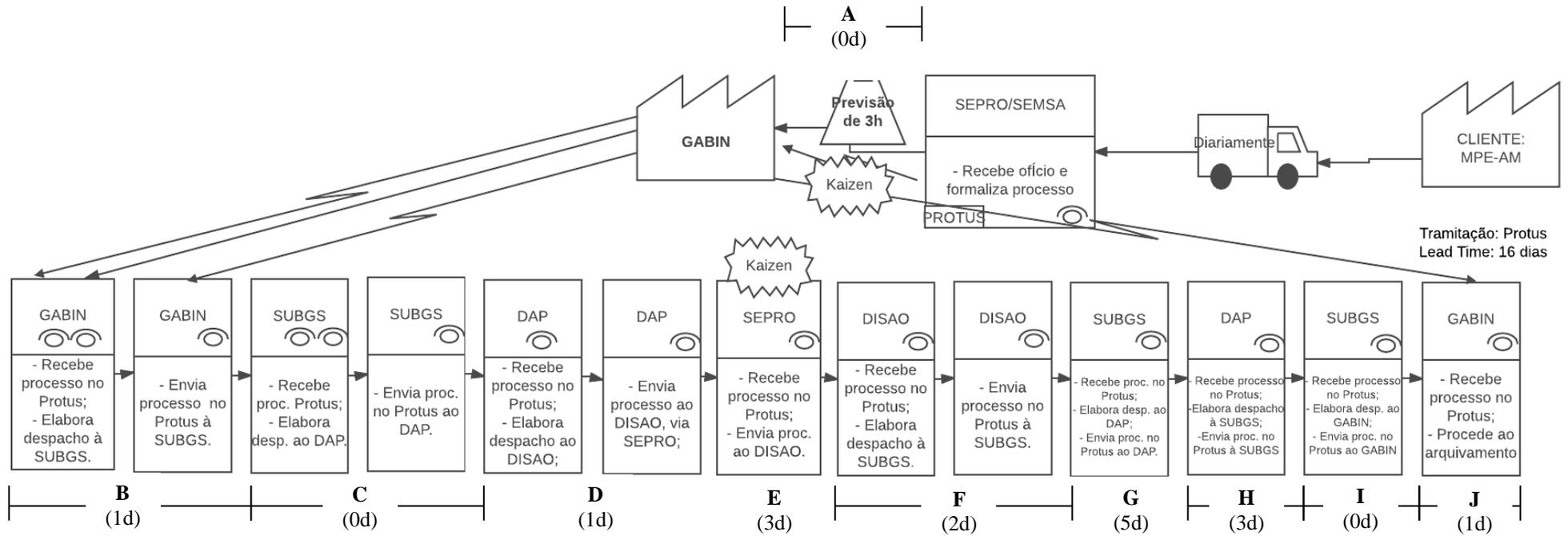
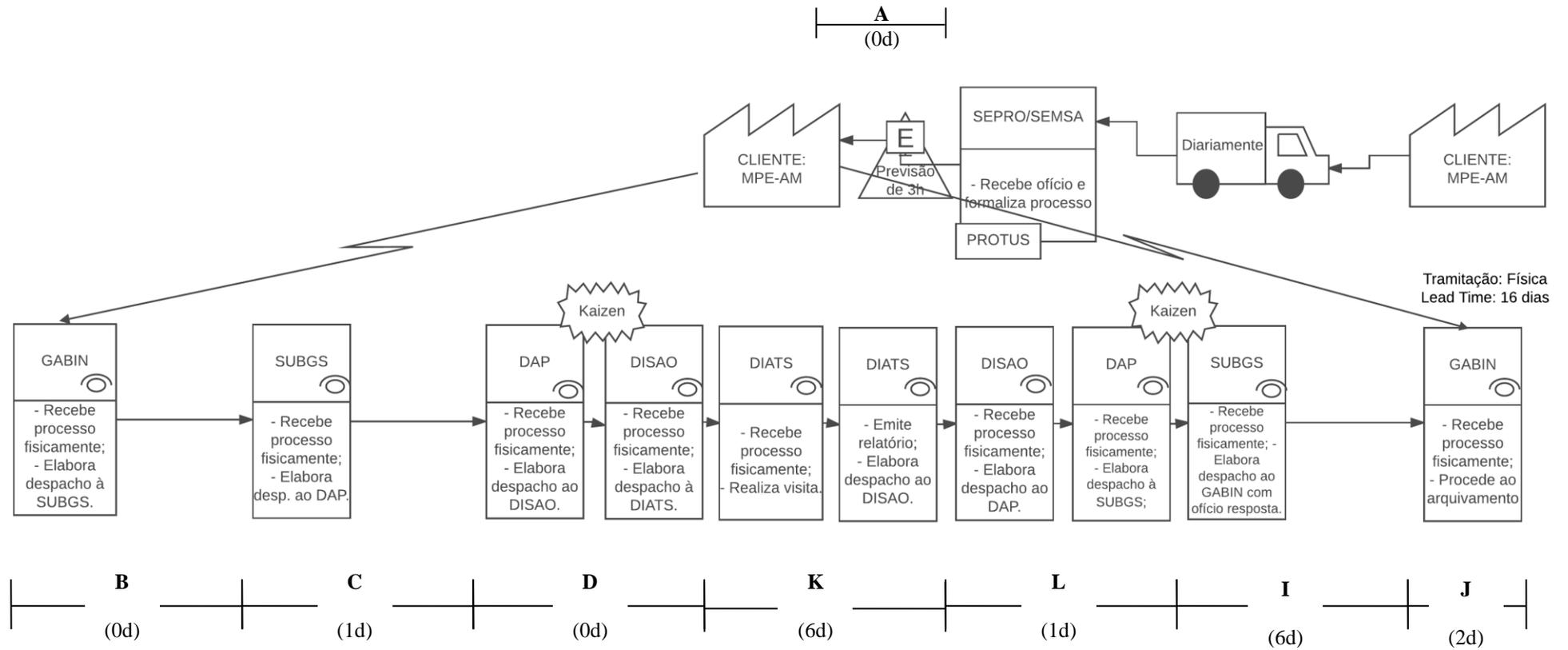


Figura 18 - VSM atual: Processo B-4503 (tramitação física).



A figura 15 apresentou o VSM atual do **Processo B-4503** também elaborado com base nas informações colhidas por meio do Sistema Protus e do roteiro de entrevista aplicada com 14 servidores da Semsa, um de cada setor envolvido na tramitação desses processos com prazo.

O mapeamento é iniciado quando o cliente Ministério Público do Estado do Amazonas envia diariamente ofícios para a Semsa requisitando a inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso, com o prazo de 10 (dez) dias para resposta. Em virtude da impossibilidade de quantificar em minutos/horas cada atividade, conforme foi explicado anteriormente, o pesquisador agrupou-as e optou em nomeá-las por **letras** para posteriormente comparar de cada etapa da tramitação no Sistema Protus com a tramitação real, coletada por meio da observação física do processo.

Da mesma forma como o processo anterior, o Setor de Protocolo (Sepro) formalizou o ofício recebido em processo. Refez todos os passos de carimbar e assinar o recebimento, carimbar a numeração de páginas, formalizar o processo no Sistema Protus, gerar o número do processo no Sistema, afixar a tarja vermelha na capa, cadastrar a entrada do documento em planilha de entrada, cadastrar a saída no livro verde de protocolo e fazer o envio do mesmo ao Setor Gabin. Porém, antes de proceder à efetiva entrega, aguardou a chegada de possíveis novos documentos oriundos de outros órgãos de controle externo, com a intenção de fazer uma única entrega ao Gabin.

A previsão de entrega ao Gabin foi feita em aproximadamente três horas depois. Embora havendo esse estoque intermediário, o referido processo foi entregue ao Gabin no mesmo dia, logo, fazendo com que o tempo de ciclo da atividade “**A**” ficasse em zerado.

Na sequência, o Sepro cumpriu com sua tramitação padrão que foi entregar todos os processos com prazo diretamente ao Gabin que, por sua vez, providenciou o imediato recebimento no Sistema Protus e o cadastramento em duas planilhas (de entrada de documentos e de registro de documentos com prazos); tirou cópia de todo o processo e fez a digitalização para pasta na rede de computadores. Continuando com sua tramitação padrão auxiliada pelo *checklist* já apresentado no quadro<sup>11</sup>. Só então o processo foi enviado no Protus e entregue fisicamente à SUBGS. O Tempo de ciclo desse processo “**B**” foi de 1 (um) dia.

Na etapa "C", cujo tempo de ciclo foi zerado, o processo não demorou nenhum dia para que a SUBGS o recebesse no Protus, fizesse o registro na planilha de entrada de documentos e elaborasse o despacho ao Departamento de Atenção Primária (DAP), o qual foi assinado pela Subsecretária.

Em seguida, o DAP recebeu o processo no Sistema Protus, registrou o assunto do documento em planilha de controle de processos e elaborou despacho ao Distrito de Saúde Oeste (Disao), pois nesse caso, o idoso em tela residia em bairro pertencente à referida zona. O envio físico e no sistema foi feito via Setor de Protocolo. O tempo de ciclo desse processo "D" foi de 1 (um) dia.

O Sepro procedeu à entrega do processo ao Disao no dia útil seguinte, tendo em vista o processo ter chegado ao setor no encerramento da semana, fazendo com que o tempo de ciclo desse processo "E" fosse contabilizado em 3 (três) dias. A tramitação no Disao, representada pela etapa "F" durou dois dias, sendo esse seu tempo de ciclo. Nesse período o Distrito recebeu o processo no Protus, fez a análise necessária e o devolveu à SUBGS.

Por conseguinte, a SUBGS recebeu o processo no Protus, elaborou despacho ao DAP e fez o envio físico e pelo Sistema ao referido departamento, perfazendo tempo de ciclo da etapa "G" em 5 (cinco) dias.

O DAP recebeu o processo no Sistema Protus, analisou o parecer emitido pelo Disao e elaborou despacho devolvendo o processo à SUBGS, diferentemente da tramitação do processo A-0475. O tempo de ciclo da etapa "H" totalizou 3 (três) dias. Ainda no mesmo dia o Gabin recebeu o processo no Sistema Protus, constatou o envio de resposta à demanda e procedeu ao arquivamento do processo, zerando o tempo de ciclo da etapa "H".

Logo, a SUBGS recebeu novamente o processo no Protus, elaborou despacho ao Gabin e procedeu ao envio do mesmo no Sistema Protus. Essa etapa no mapeamento é representada pela letra "J" e seu tempo de ciclo ficou zerado, pois se concluiu no mesmo dia.

Na etapa "I" o Gabinete recebeu o processo no Protus e procedeu ao arquivamento do mesmo no Sistema. O tempo de ciclo dessa etapa foi de 1 (um) dia. O Processo B-4503, no Sistema Protus, foi concluído com um *Lead Time* de 16 (dezesesseis) dias.

Nota-se que no Sistema não houve registro de elaboração de resposta ao órgão interessado. Essa parte da tramitação só pôde ser identificada na tramitação física do processo. Outro ponto de melhoria (*Kaizen*) identificado na tramitação no Sistema é que na etapa "D" o DAP fez o envio do processo ao Disao e o Disao, por sua vez, elaborou o despacho e não o devolveu ao DAP. O pesquisador percebeu a necessidade desse retorno ao DAP, uma vez que o Disao fez o envio do processo diretamente à SUBGS e a SUBGS precisou devolvê-lo ao DAP. Logo, houve um desperdício de comunicação, representado pela fragmentação da informação comunicada entre setores da organização, conforme Greef, Freitas e Romanel (2002) sinalizaram no quadro 10 da página 64.

Dando início à análise da **tramitação física** do mesmo processo, ilustrado pela figura 18, o pesquisador continuou comparando as etapas registradas no Sistema Protus com as registradas no processo real. Buscou ainda utilizar as mesmas letras para as atividades correlatas. Ressalta-se a atividade "A" na tramitação física, permaneceu zerada.

Durante o processamento da etapa "B", o processo físico registrou que ela foi concluída no mesmo dia, deixando o tempo de ciclo zerado, diferentemente do ocorrido na mesma etapa do processo no Sistema Protus, onde ela computou 1 (um) dia. No processamento da etapa "C" que se refere à passagem do processo pela SUBGS e envio ao DAP houve aumento do tempo de ciclo de 0 para 1 (um) dia. Já a etapa "D" divergiu da expressa no Sistema Protus tanto na quantidade de dias quanto na tramitação, uma vez que seu tempo de ciclo diminuiu de 1 para 0 no processo físico. Nessa etapa houve o envio do processo à DIATS (Divisão de Atenção à Saúde), sem que o mesmo tenha sido registrado no Sistema.

No processo físico não houve registro do envio do processo ao Sepro para que fosse entregue ao Disao, assim sendo, na tramitação física não existem as etapas "E", "F", "G" e "H", demonstradas na tramitação do Sistema Protus.

Já a etapa "K" embora registre a passagem do processo por mais um setor que não foi registrado pelo Sistema Protus (Divisão de Atenção à Saúde – DIATS), teve seu tempo de ciclo de 6 (seis). Na etapa "L" (inexistente na tramitação do Sistema Protus) o Disao recebeu o processo e elaborou despacho ao DAP, cujo tempo de ciclo foi de 1 (um dia).

Na etapa "I" também foi identificada um aumento no tempo de ciclo de 0 (zero) para 6 (seis) dias, que correspondeu ao envio do processo ao GABIN já com o ofício de resposta. O mesmo ocorreu na etapa "J" que era de 1 (um) dia e passou a ser de 2 (dois) dias e referiu-se ao arquivamento do processo no Gabin.

Salienta-se que embora havendo divergências na quantidade de dias das etapas, na quantidade das próprias etapas e também e na tramitação do processo, o *Lead Time* permaneceu sendo o mesmo nas duas ocasiões: 16 (dezesesseis) dias. Para auxiliar a análise comparativa o autor elaborou a tabela 5 que evidencia a diferença encontrada no total de dias em atraso.

Tabela 5 - Comparação de datas e prazos do processo B-4503 no Protus e Físico.

Descrição	Processo no Sistema Protus	Processo Físico
Data de início	2/7/2014	2/7/2014
Prazo para entrega da resposta (10 dias)	12/7/2014	12/2/2014
Data da entrega da resposta ao MPE	-	17/7/2014
Total em dias de atraso	<b>6</b>	<b>5</b>
Data de Arquivamento	18/7/2014	18/7/2014
Total em dias de tramitação	16	16

Fonte: próprio autor.

Por fim, para calcular o total de dias em atraso no Sistema Protus subtraiu-se a data de arquivamento do processo da data determinada como prazo, o que resultou em 6 (seis) dias. Para se calcular o total de dias em atraso no processo físico subtraiu-se a data da entrega efetiva da resposta da data determinada como prazo, o que nesse caso totalizou 5 (cinco) dias. Conclui-se, dessa forma, que há necessidade de se aprimorar o Sistema para que o mesmo possa apresentar de forma automática o total de dias em atraso do processo.

Ainda no mapa atual do processo B-4503 representado pela figura 16 foi possível identificar 4 (quatro) pontos de melhorias sinalizados pelo *Kaizen* que serão explanados após a elaboração do mapeamento do estado futuro. Seguindo com a análise foi elaborado o Mapeamento do Estado Atual do **Processo C-9062**, cujo teor também se refere à inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso, com prazo de resposta de 10 (dez) dias pré-determinado pelo Ministério Público do Estado do Amazonas, conforme a figura 19.

Figura 19 - VSM atual: Processo C-9062 no Sistema Protus.

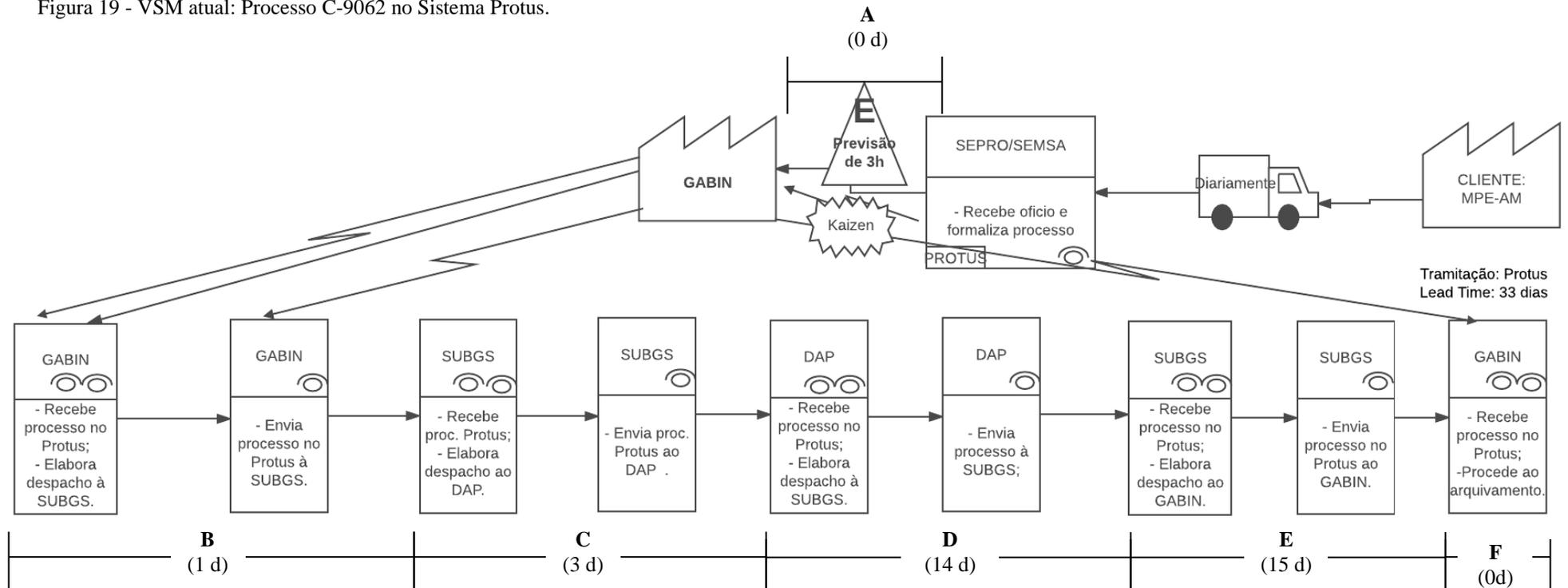
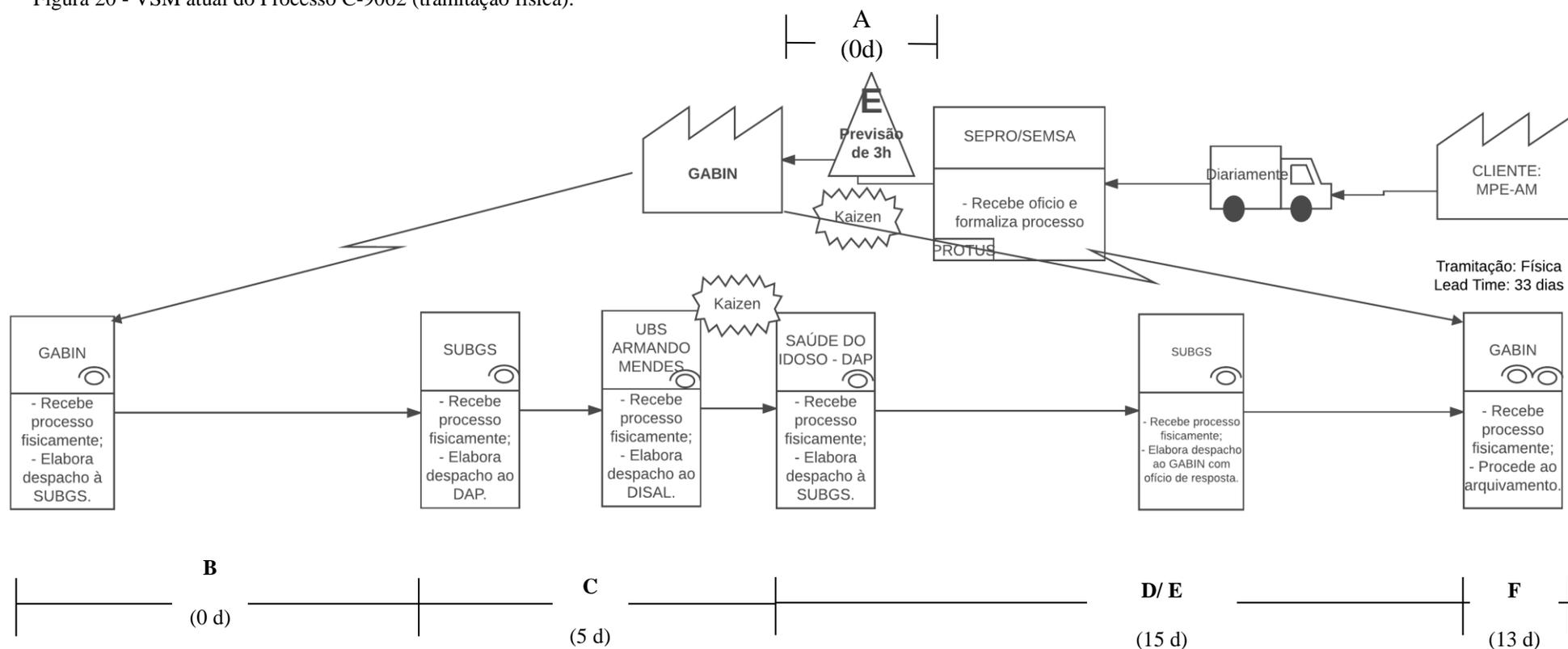


Figura 20 - VSM atual do Processo C-9062 (tramitação física).



Assim como nos demais mapeamentos já apresentados, a figura 19 apresentou o VSM atual do **Processo C-9062** também elaborado com base nas informações colhidas por meio do Sistema Protus e do roteiro de entrevista aplicada com 14 servidores da Semsa, um de cada setor envolvido na tramitação desses processos com prazo.

O mapeamento é iniciado quando o cliente Ministério Público do Estado do Amazonas envia diariamente ofícios para a Semsa requisitando a inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso, com o prazo de 10 (dez) dias para resposta. Em virtude da impossibilidade de quantificar em minutos/horas cada atividade, conforme foi explicado anteriormente, o pesquisador agrupou-as e optou em nomeá-las por **letras** para posteriormente comparar de cada etapa da tramitação no Sistema Protus com a tramitação real, coletada por meio da observação física do processo.

Seguindo com sua rotina padrão, o Setor de Protocolo (Sepro) formalizou o ofício recebido em processo. Refez todos os passos de carimbar e assinar o recebimento, carimbar a numeração de páginas, formalizar o processo no Sistema Protus e gerar o número do processo no Sistema, afixar a tarja vermelha na capa, cadastrar a entrada do documento em planilha de entrada, cadastrar a saída no livro verde de protocolo e fazer o envio do mesmo ao Setor Gabin. Porém, como de costume, antes de proceder à efetiva entrega aguardou a chegada de possíveis novos documentos oriundos de outros órgãos de controle externo para então, fazer uma única entrega ao Gabin.

A entrega ao Gabin foi feita três horas depois do recebimento, aproximadamente. Embora havendo esse estoque intermediário, o referido processo foi entregue ao Gabin no mesmo dia, logo, fazendo com que o tempo de ciclo da atividade “**A**” ficasse em zerado.

Na sequência, o Sepro cumpriu com sua tramitação padrão que foi entregar todos os processos com prazo diretamente ao Gabin que, por sua vez, providenciou o imediato recebimento no Sistema Protus e o cadastramento em duas planilhas (de entrada de documentos e de registro de documentos com prazos); tirou cópia de todo o processo e fez a digitalização para pasta na rede de computadores. Continuou com sua tramitação padrão auxiliada pelo *checklist* já apresentado no quadro<sup>11</sup>. Só então o processo foi enviado no Protus e entregue fisicamente à SUBGS. O Tempo de ciclo desse processo “**B**” foi de 1 (um) dia.

Na etapa "C", o tempo de ciclo foi contabilizado em 3 (três) dias. Nesse período a SUBGS o recebeu o processo no Protus, fez o registro na planilha de entrada de documentos e elaborou o despacho ao Departamento de Atenção Primária (DAP), o qual ficou aguardando a Subsecretária para assinar. Após assinatura, a SUBGS fez o envio no mesmo dia, via Sistema Protus, e procedeu à entrega física do processo.

Em seguida, o DAP o recebeu no Sistema Protus, registrou o assunto do documento em planilha de controle de processos e elaborou despacho devolvendo o processo à SUBGS. Nota-se aqui uma diferença dos dois processos já analisados anteriormente, pois nessa fase, o DAP envia os processos ao Distrito de Saúde correspondente à zona de residência do idoso em tela. Por ter ocorrido de forma diferente (a ser analisada na tramitação física do processo), o tempo de ciclo da etapa "D" foi de 14 (quatorze) dias.

Isto posto, a SUBGS recebeu o processo no Protus, elaborou despacho ao Gabin e fez o envio físico e pelo Sistema, perfazendo tempo de ciclo da etapa "E" em 15 (quinze) dias. A análise desse alto tempo de ciclo foi investigada durante a análise da tramitação física do processo, descrita no decorrer desta dissertação.

Na etapa "F" o Gabin, por sua vez, recebeu o processo no Sistema Protus e procedeu ao arquivamento do mesmo no Sistema. O tempo de ciclo dessa etapa foi zerado, pois o arquivamento deu-se no mesmo dia em que o processo chegou ao setor. No Sistema Protus, o processo foi concluído com um *Lead Time* de 33 (trinta e três) dias.

Nota-se que no Sistema não houve registro de elaboração de resposta ao órgão interessado. Essa parte da tramitação só pôde ser identificada na tramitação física do processo. Outro ponto de melhoria (*Kaizen*) identificado na tramitação no Sistema é estoque intermediário que ocorre no Sepro, pois embora a entrega ao Gabin seja efetuada ainda no mesmo dia, o tempo de estoque é uma perda que influencia diretamente no *lead time* do processo.

Dando início à análise da **tramitação física** do mesmo processo, ilustrado pela figura 20, o pesquisador continuou comparando as etapas registradas no Sistema Protus com as registradas no processo real. Buscou ainda utilizar as mesmas letras para as atividades correlatas. Ressalta-se que atividade "A" na tramitação física permaneceu zerada.

Durante o processamento da etapa “B”, o processo físico registrou que ela foi concluída no mesmo dia, deixando o tempo de ciclo zerado, diferentemente do ocorrido na mesma etapa do processo no Sistema Protus, onde ela computou 1 (um) dia.

No processamento da etapa “C” que se refere à passagem do processo pela SUBGS e envio ao DAP houve aumento do tempo de ciclo de 3 (três) para 5 (cinco) dias. Aqui foi identificada outra uma divergência do Sistema, pois há registrado no processo despacho encaminhando-o ao DAP, quando na verdade o despacho seguinte foi elaborado pela Unidade Básica de Saúde Amazonas Palhano encaminhando o mesmo ao Distrito de Saúde Leste (Disal). Aponta-se nessa etapa um *Kaizen*, pois:

a) O processo tramitou em mãos a outros setores sem que houvesse o envio pelo Sistema Protus, correndo o risco de ser perdido;

b) Houve despacho encaminhando a um setor específico, o que não ocorreu, uma vez que o despacho subsequente é de outro setor, havendo um desperdício caracterizado por Greef, Freitas e Romanel (2002) como "tentativas de aumentar o Fluxo de Informação que prejudicam sua objetividade real", descrito no quadro 10 da página 64.

Para fins de análise houve a necessidade de unir as etapas "D" e "E", pois divergiu das expressas no Sistema Protus tanto na quantidade de dias quanto na tramitação, uma vez que seu tempo de ciclo foi de 15 (quinze) dias. Nessa etapa não houve registro de despacho do Disal e sim, um do Setor de Saúde do Idoso/DAP à SUBGS. Em seguida a SUBGS recebeu o processo já com a cópia do ofício de resposta, fez o recebimento no Sistema, elaborou despacho e procedeu à entrega ao Gabin.

Ainda nas etapas "D" e "E", percebeu-se que a SUBGS elaborou despacho solicitando o arquivamento do processo no dia 7/1/2015, porém, o ofício de resposta só foi entregue ao Ministério Público do Estado do Amazonas no dia 9/1/2015. Só após o dia nove o arquivamento poderia ter sido solicitado e não antes.

Na etapa "F" também foi identificada um aumento no tempo de ciclo de 0 (zero) para 13 (treze) dias, que correspondeu ao arquivamento do processo pelo GABIN já com o ofício de resposta. Não houve motivo expresso no processo físico para que ocorresse esse longo tempo de ciclo na etapa "F", justificado apenas pelo recebimento de alta demanda de

documentos no setor Gabin, ocorrendo a priorização dessas demandas em detrimento do arquivamento de processos já concluídos. Com esse equívoco de datas no despacho de arquivamento, o tempo de ciclo dessa etapa deveria ser de 11 (onze) dias e não de 13(treze).

Salienta-se que embora havendo divergências na quantidade de dias das etapas e também e na tramitação do processo, o *Lead Time* permaneceu sendo o mesmo nas duas ocasiões: 33 (trinta e três) dias. Para auxiliar a análise comparativa o autor elaborou a tabela 6 que evidencia a diferença encontrada no total de dias em atraso.

Tabela 6 - Comparação de datas e prazos do processo C-9062 no Protus e Físico.

Descrição	Processo no Sistema Protus	Processo Físico
Data de início	18/12/2014	18/12/2014
Prazo para entrega da resposta (10 dias)	28/12/2014	28/12/2014
Data da entrega da resposta ao MPE	-	9/1/2015
Total em dias de atraso	<b>23</b>	<b>12</b>
Data de Arquivamento	20/1/2015	20/1/2015
Total em dias de tramitação	33	33

Fonte: próprio autor.

Por fim, para calcular o total de dias em atraso no Sistema Protus subtraiu-se a data de arquivamento do processo da data determinada como prazo, o que resultou em 23 (vinte e três) dias. Para se calcular o total de dias em atraso no processo físico subtraiu-se a data da entrega efetiva da resposta da data determinada como prazo, o que nesse caso totalizou 12 (doze) dias. Conclui-se, dessa forma, que há necessidade de se aprimorar o Sistema para que o mesmo possa apresentar de forma automática o total de dias em atraso do processo.

Ainda no mapa atual do processo **C-9062** representado pela figura 17 foi possível identificar 2 (dois) pontos de melhorias sinalizados pelo *Kaizen* que serão explanados após a elaboração do mapeamento do estado futuro. Seguindo com a análise foi elaborado o Mapeamento do Estado Atual do **Processo D-6190**, cujo teor também se refere à inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso, com prazo de resposta de 10 (dez) dias pré-determinado pelo Ministério Público do Estado do Amazonas, conforme a figura 21.

Figura 21 - VSM atual: Processo D-6190 no Sistema Protus.

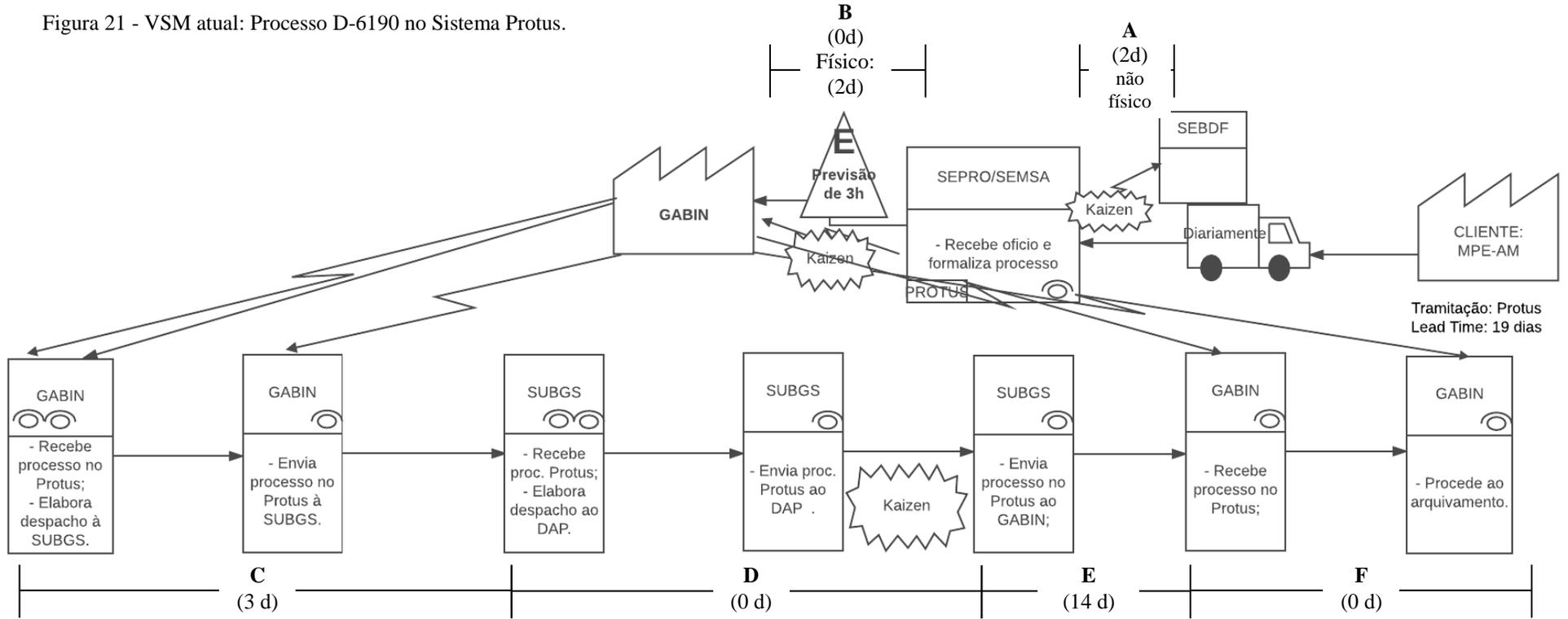
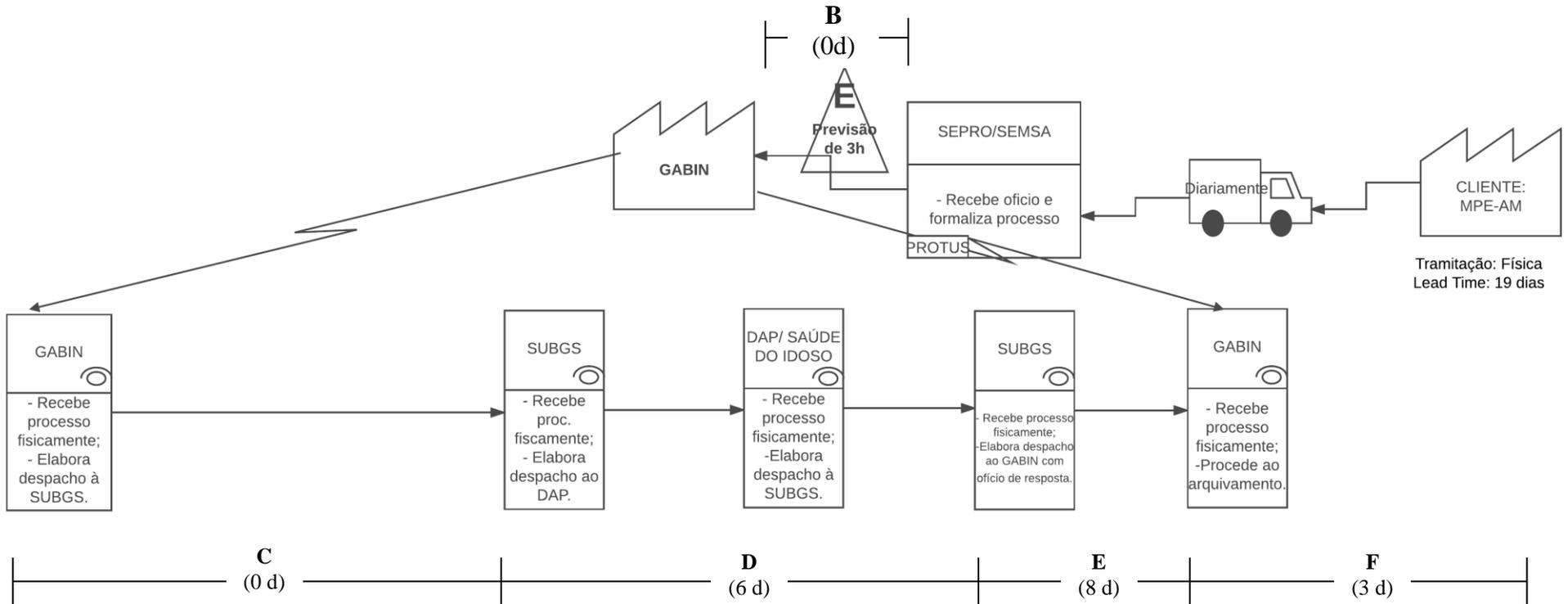


Figura 22 - VSM atual: Processo D-6190 (tramitação física).



Assim como nos demais mapeamentos já apresentados, a figura 21 apresentou o VSM atual do **Processo D-6190** também elaborado com base nas informações colhidas por meio do Sistema Protus e do roteiro de entrevista aplicada com 14 servidores da Semsa, um de cada setor envolvido na tramitação desses processos com prazo.

O mapeamento é iniciado quando o cliente Ministério Público do Estado do Amazonas envia diariamente ofícios para a Semsa requisitando a inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso, com o prazo de 10 (dez) dias para resposta. Em virtude da impossibilidade de quantificar em minutos/horas cada atividade, conforme foi explicado anteriormente, o pesquisador agrupou-as e optou em nomeá-las por **letras** para posteriormente comparar de cada etapa da tramitação no Sistema Protus com a tramitação real, coletada por meio da observação física do processo.

O Setor de Protocolo (Sepro) formalizou o ofício recebido em processo. Refez todos os passos de carimbar e assinar o recebimento, carimbar a numeração de páginas, formalizar o processo no Sistema Protus e gerar o número do processo no Sistema, afixar a tarja vermelha na capa, cadastrar a entrada do documento em planilha de entrada, cadastrar a saída no livro verde de protocolo, porém o processo em estudo apresentou uma diferença de todos ou outros até aqui analisados, pois não seguiu sua rotina padrão, na qual deveria fazer o envio do mesmo ao Setor Gabin.

Por equívoco, o Sepro fez o envio do processo ao Setor de Banco de Dados Funcional (SEBDF). Só depois percebeu o engano e fez o envio correto ao Gabin. Isso fez com que o tempo de ciclo da atividade "A" fosse contabilizado em 2 (dois) dias.

Na etapa "B", o Sepro cumpriu com sua tramitação padrão que foi entregar todos os processos com prazo diretamente ao Gabin, ficando zerado seu tempo de ciclo. Porém, antes da efetiva entrega ainda realizou o estoque intermediário no aguardo do recebimento de novos documentos com prazo oriundos de outros órgãos de controle externo, para fazer uma única entrega.

O Gabin, por sua vez, providenciou o imediato recebimento no Sistema Protus e o cadastramento em duas planilhas (de entrada de documentos e de registro de documentos com prazos); tirou cópia de todo o processo e fez a digitalização para pasta na rede de

computadores. Continuou com sua tramitação padrão auxiliada pelo *checklist* já apresentado no quadro 11. Só então o processo foi enviado no Protus e entregue fisicamente à SUBGS. O Tempo de ciclo dessa etapa “C” foi de 3 (três) dias.

Na etapa "D", cujo tempo de ciclo foi zerado, a SUBGS o recebeu o processo no Protus, fez o registro na planilha de entrada de documentos, elaborou o despacho ao Departamento de Atenção Primária (DAP), sendo este assinado pela Subsecretária e enviado pelo Sistema Protus, no mesmo dia, ao referido Departamento.

Já na etapa "E" identificou-se outra falha na tramitação, pois o processo não foi entregue ao DAP. Foi apenas reenviado ao Gabin. O tempo de ciclo dessa etapa foi de 14 (quatorze) dias.

Por fim, o Gabin recebeu o processo no Sistema e procedeu ao seu arquivamento, ficando zerado o tempo de ciclo da etapa “E”, pois o arquivamento deu-se no mesmo dia em que o processo chegou ao setor. Nota-se, novamente que no Sistema não houve registro de elaboração de resposta ao órgão interessado. Essa parte da tramitação só pôde ser identificada na tramitação física do processo.

Dando início à análise da **tramitação física** do mesmo processo, ilustrado pela figura 22, o pesquisador continuou comparando as etapas registradas no Sistema Protus com as registradas no processo real. Buscou ainda utilizar as mesmas letras para as atividades correlatas. A etapa "A" foi suprimida porque não houve registro dela no processo físico. Já a atividade “B” na tramitação física apresentou divergência de tempo de ciclo, pois houve aumento de zero para 2 (dois) dias.

Durante o processamento da etapa “C”, o processo físico registrou uma diminuição de tempo de ciclo que antes era 3 (três) dias, passando a ficar zerado. Essa atividade compreendeu o recebimento do processo físico, a elaboração de despacho e a entrega na SUBGS.

Continuando a análise da etapa “D” que se refere à passagem do processo pela SUBGS e envio ao DAP, registrou-se o acréscimo de mais uma atividade que não foi registrada pelo Protus, que foi sua passagem pelo Setor de Saúde do Idoso, que por sua vez, elaborou despacho devolvendo o processo à SUBGS. Isso fez com que o tempo de ciclo fosse

alterado de 0 (zero) para 6 (seis) dias.

Na atividade que compreende a etapa "E", a SUBGS recebeu o processo já com a cópia do ofício de resposta, elaborou despacho solicitando arquivamento e procedeu à entrega ao Gabin. Esse tempo de ciclo foi reduzido de 14 (quatorze) para 8 (oito) dias.

Ressalta-se que embora havendo divergências na quantidade de dias das etapas e também e na tramitação do processo, o *Lead Time* permaneceu sendo o mesmo nas duas ocasiões: 19 (dezenove) dias. Para auxiliar a análise comparativa o autor elaborou a tabela 7 que evidencia a diferença encontrada no total de dias em atraso.

Tabela 7 - Comparação de datas e prazos do processo D-6190 no Protus e Físico.

Descrição	Processo no Sistema Protus	Processo Físico
<b>Data de início</b>	27/8/2014	27/8/2014
<b>Prazo para entrega da resposta (10 dias)</b>	8/9/2014	8/9/2014
<b>Data da entrega da resposta ao MPE</b>	-	10/9/2014
<b>Total em dias de atraso</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>Data de Arquivamento</b>	15/9/2014	15/9/2014
<b>Total em dias de tramitação</b>	19	19

Fonte: próprio autor.

Por fim, para calcular o total de dias em atraso no Sistema Protus subtraiu-se a data de arquivamento do processo da data determinada como prazo, o que resultou em 7 (sete) dias. Para se calcular o total de dias em atraso no processo físico subtraiu-se a data da entrega efetiva da resposta da data determinada como prazo, o que nesse caso totalizou 2 (dois) dias. Conclui-se, dessa forma, que há necessidade de se aprimorar o Sistema para que o mesmo possa apresentar de forma automática o total de dias em atraso do processo.

Após o mapeamento do estado atual, bem como da descrição das etapas, seguiu-se o estudo com a elaboração do mapeamento de estado futuro no item seguinte.

### 4.3 Mapeamento do Estado Futuro

Tapping e Shuker (2010) enfatizam que mapear o estado futuro de um fluxo de valor engloba a identificação das ferramentas *Lean* administrativas, como por exemplo, FIFO (*first in, first out*), layout da área de trabalho, 5S entre outras. Elas serão cruciais e ajudarão a assegurar a satisfação do cliente e a estabelecer um trabalho contínuo que distribua os trabalhos uniformemente. Para eles, o processo de mapeamento futuro acontece em três fases:

"1. Fase de demanda do cliente. Entender a demanda do cliente por seus serviços e unidades de trabalho, incluindo as características de qualidade de lead time. 2. Fase de fluxo contínuo. Implementar fluxo contínuo para que clientes internos e externos recebam a unidade de trabalho correta, no momento correto, na quantidade correta. 3. Fase de nivelamento: distribuir o trabalho uniformemente, por volume e variedade, para reduzir tempos de espera e permitir que unidades de trabalho menores se movam, se for prático." (TAPPING e SHUKER, 2010, p. 91)

Antes da elaboração do mapeamento de estado futuro o pesquisador simulou por meio da descrição das atividades o que seria a tramitação ideal, reduzindo, de acordo com a filosofia *lean*, as etapas que não agregam valor ao cliente, conforme o quadro 12.

Quadro 12 - Descrição das atividades de Proc. sobre inclusão de idoso no Prog. de Saúde do Idoso.

(continua)

Etapa	Sector	Atividade	Executor	Instrumento/Meio
1	Septo	Receber Ofício do Ministério Público com prazo para resposta.	Assistente em Administração	Carimbo institucional/Manual
2	Septo	Formalizar em processo o ofício recebido do Ministério Público.	Assistente em Administração	Sistema Protus, carimbo de paginação/Digital e Manual
3	Septo	Enviar processo ao Gabinete.	Assistente em Administração	Digital
4	Gabin	Receber o processo no Sistema Protus e cadastrá-lo na planilha de processos com prazo.	Assistente em Administração	Sistema Protus/ e Planilha eletrônica
5	Gabin	Instruir o processo e digitalizá-lo.	Assistente em Administração	Editor de Texto/ impressora multifuncional
6	Gabin	Entregar processo à Chefia de Gabinete para assinatura.	Assistente em Administração / Chefe de Gabinete	Manual
7	Gabin	Chefia de Gabinete assina o despacho	Chefe de Gabinete	Impressora multifuncional
8	Gabin	Tirar cópia do despacho assinado e arquivar em pasta específica.	Assistente em Administração	Impressora multifuncional

(continua)

9	Gabin	Enviar processo à SUBGS via Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
10	Gabin	Enviar à SUBGS, por e-mail, a mídia digitalizada do processo.	Assistente em Administração	Correio Eletrônico
11	Gabin	Fazer a entrega física do processo à SUBGS.	Assistente em Administração	-
12	SUBGS	Receber o processo no Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
13	SUBGS	Receber e-mail do GABIN com a mídia do processo	Assistente em Administração	Correio Eletrônico
14	SUBGS	Elaborar despacho ao DAP.	Assistente em Administração	Editor de Texto
15	SUBGS	Assinar despacho.	Assessor	-
16	SUBGS	Fazer envio do processo no Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
17	SUBGS	Fazer a entrega física do processo ao DAP.	Assistente em Administração	-
18	DAP	Receber o processo no Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
19	DAP	Receber e-mail do GABIN com a mídia do processo.	Assistente em Administração	Correio Eletrônico
20	DAP	Analisar e verificar para qual Distrito de Saúde será despachado	Técnico de Nível Superior	-
21	DAP	Digitalizar a parte restante do processo e enviá-lo completo, via e-mail, ao Distrito correspondente.	Técnico de Nível Superior	Correio Eletrônico
22	Distrito de Saúde	Receber e-mail do DAP.	Assistente em Administração	Correio Eletrônico
23	Distrito de Saúde	Realizar visita domiciliar ao Idoso e emitir relatório.	Técnico de Nível Superior	Editor de Texto
24	Distrito de Saúde	Enviar relatório digitalizado ao DAP, via e-mail.	Assistente em Administração	Correio Eletrônico
25	DAP	Receber e-mail do Distrito e imprimir relatório.	Assistente em Administração	Correio Eletrônico e impressora
26	DAP	Anexar relatório ao processo e elaborar ofício de resposta.	Técnico de Nível Superior	Editor de Texto
27	DAP	Enviar por e-mail a mídia da resposta à SUBGS.	Técnico de Nível Superior	Correio Eletrônico
28	SUBGS	Analisar a resposta recebida por e-mail e encaminhar a minuta ao GABIN.	Técnico de Nível Superior	Correio Eletrônico
29	Gabin	Receber minuta de resposta por e-mail.	Técnico de Nível Superior	Correio Eletrônico
30	Gabin	Corrigir formatação e fazer revisão ortográfica da resposta.	Técnico de Nível Superior	Editor de Texto
31	Gabin	Imprimir três vias do ofício de resposta.	Técnico de Nível Superior	Editor de Texto e impressora
32	Gabin	Secretário assinar ofício de resposta.	-	-

(conclusão)

33	Gabin Motoboy	Fazer entrega da resposta ao MPE-AM	-	-
34	Gabin	Devolver uma via do ofício com o recebido do MPE ao DAP	-	-
35	DAP	Anexar ao processo uma cópia do ofício entregue ao MPE.	Assistente em Administração	Copiadora
36	DAP	Elaborar despacho ao Gabin solicitando arquivamento do processo	Assistente em Administração	Editor de Texto
37	DAP	Enviar o processo ao Gabin, via Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
38	Gabin	Receber processo no Sistema.	Assistente em Administração	Sistema Protus
39	Gabin	Analisar a resposta e verificar se contemplou a demanda. Em caso negativo, devolve o processo DAP (item 21 deste quadro).	Assistente em Administração	Sistema Protus
40	Gabin	Analisar a resposta e verificar se contemplou a demanda. Em caso positivo, arquivar o processo.	Assistente em Administração / Chefia de Gabinete	Sistema Protus e Caixa Arquivo

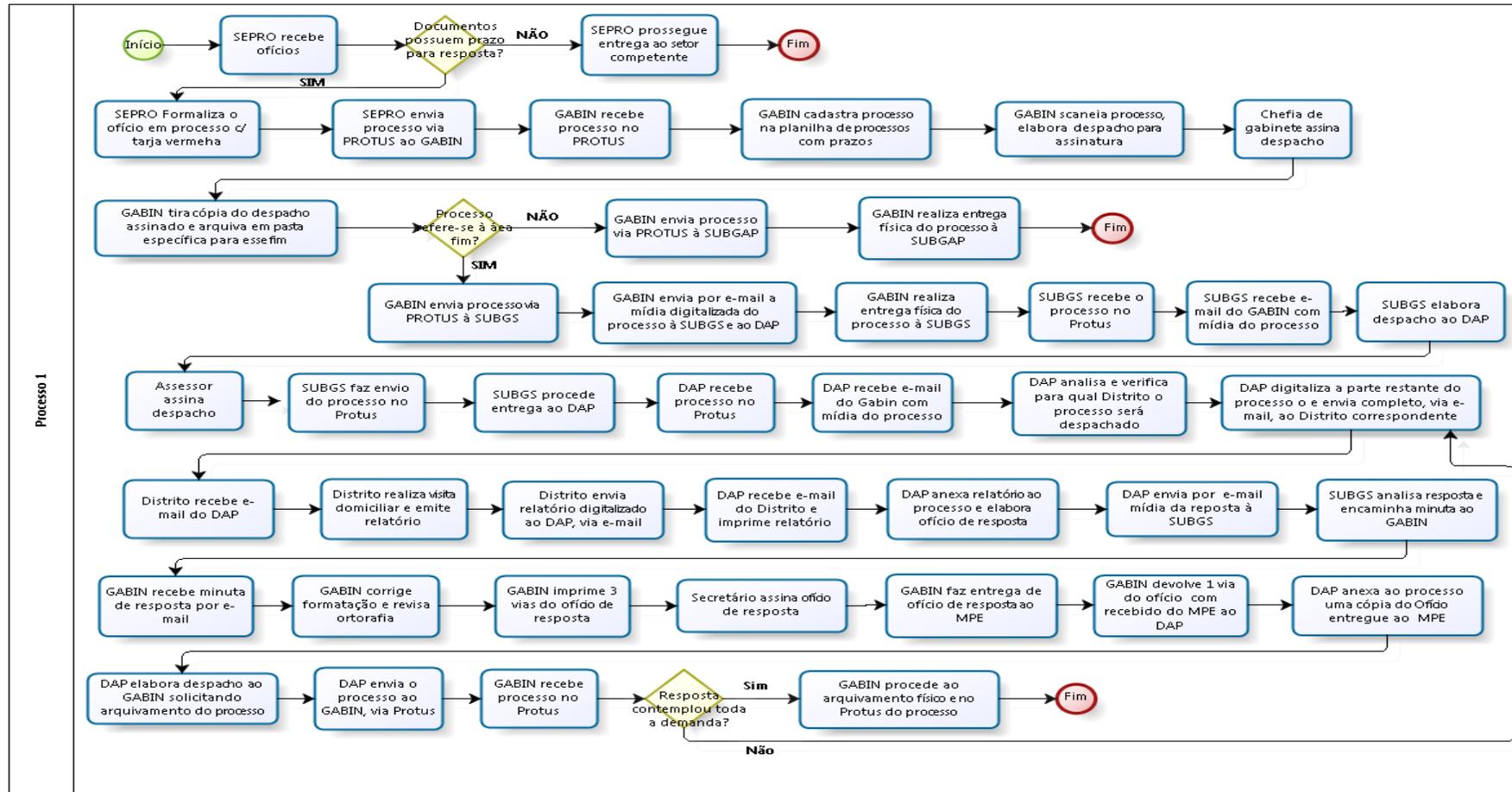
Fonte: próprio autor.

A etapa seguinte foi traçar o fluxograma desse processo. De acordo com Greef, Freitas e Romanel (2012) essa elaboração do fluxograma consiste em uma imagem momentânea da forma de como informação percorre as funções do ambiente mapeado. Eles ressaltam a importância do fluxograma ser elaborado de forma que possa ser modificado, pois a organização tende a estar em constantes mudanças, sendo necessária a atualização do referido fluxograma.

Os autores ainda chamam atenção para a prática de analisar e aprimorar os fluxos de informação, uma vez que essa está estritamente ligada aos princípios *lean*, pois facilita a identificação de gargalos por meio de sua representação.

A figura 23 ilustra o fluxograma de processos com prazo, que tratam da inclusão de idoso no Programa de Saúde do Idoso da Sems, visando o mapeamento de seu estado futuro.

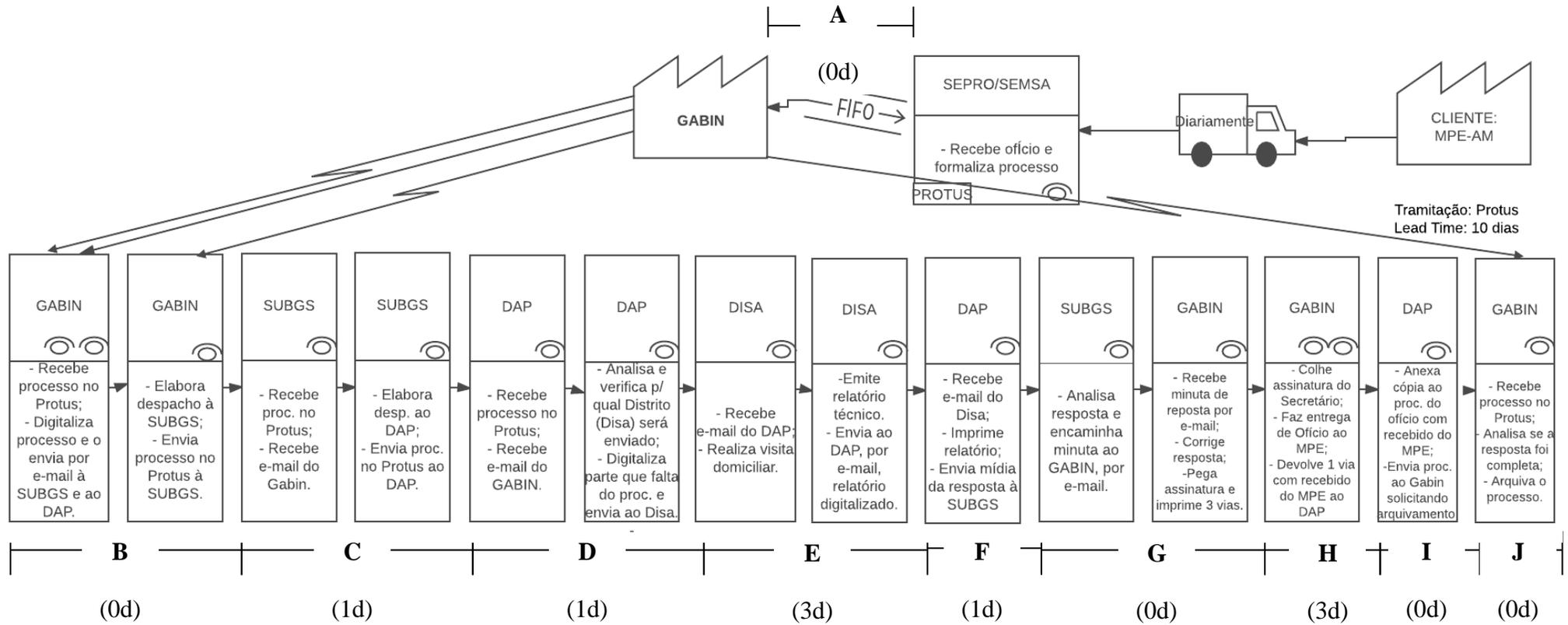
Figura 23 - Fluxograma com melhorias para tramitação de processo sobre inclusão de idoso no Prog. de Saúde do Idoso (estado futuro).



Fonte: próprio autor.

Seguindo com o estudo, após a elaboração do fluxograma, o pesquisador elaborou o mapeamento do estado futuro (figura 24), definindo o *lead time* de 10 (dez) dias, prazo esse pré-determinado pelo MPE-AM. Nesse mapa o pesquisador apresentará as áreas onde as melhorias foram sugeridas, de acordo com as indicações de *Kaizen* (melhoria contínua) assinaladas do mapeamento do estado atual. Ressalta-se que embora o lead time seja de 10 (dez) dias, as atividades do VSM (figura 24) totalizam 9 (nove) dias, para que fique com a margem de um dia de sobra, caso ocorra alguma contingência.

Figura 24 - VSM do estado futuro - processo sobre inclusão de idoso no Prog. de Saúde do Idoso.



Fonte: próprio autor.

Antes de iniciar a análise do VSM Futuro a primeira melhoria a ser sugerida pelo pesquisador é o aprimoramento do Sistema de Protocolo Integrado Protus, no que tange:

- Atualização da estrutura organizacional da Secretaria Municipal de Saúde utilizada pelo Sistema, principalmente o nome dos setores, núcleos, gerências, departamentos e subsecretarias;

- Correção do erro que transforma em "12:00 AM" (doze horas) o horário de recebimento do processo pelo setor anterior, quando o setor atual o recebe no Sistema;

- Criação de campo em que o servidor do Setor de Protocolo possa sinalizar que é uma demanda com prazo, incluindo o prazo pré-determinado, gerando automaticamente a data limite para resposta ao interessado; e

- Criação de relatórios onde seja possível visualizar as demanda com prazo por vencer, em ordem cronológica.

Registradas as melhorias observadas para o Sistema Protus, para que o a resposta do processo pudesse chegar ao Ministério Público em tempo hábil (dez dias), de acordo com o prazo pré-determinado pelo referido órgão, na etapa "A", o Sepro aplicaria o método *First in - First out* (FIFO). Greef, Freitas e Romanel conceituam esse método:

"Este método visa estabelecer uma ordem de processamento de materiais e de informações em atividades, que serve como critério para o tratamento e a eliminação do trabalho de forma padronizada e precisa. Neste caso, forma-se uma fila em que o primeiro material, informação ou tarefa a entrar na sequência severa ser o primeiro elemento a ser tratado." (GREEF, FREITAS E ROMANEL, 2012, p. 203)

Dessa forma, o primeiro ofício com prazo, oriundo de órgão de controle externo, a ser formalizado em processo, seria o primeiro a ser entregue no Gabinete, não esperando a possível chegada dos demais órgãos, fazendo com que a obsolescência de informações fossem estocadas, ainda que por algumas horas. Na sugestão do VSM futuro, o tempo de ciclo da etapa "A" ficaria zerado.

Na etapa "B" o Gabin receberia o processo no Protus, o digitalizaria, o enviaria por e-mail à SUBGS e ao DAP (por se tratar de assunto pertinente aquele departamento), elaboraria despacho e faria o encaminhando do mesmo à SUBGS. Nessa etapa a atividade de

cadastro em planilha não seria mais necessária, tendo em vista o aprimoramento do Sistema Protus, sendo possível, a qualquer tempo, imprimir diretamente dele um relatório com todos os processos com prazos por vencer e também os porventura vencidos. Nessa etapa não seria mais necessário também aguardar o Secretário para assinar um simples despacho de encaminhamento, devendo agora ser assinado pela Chefia de Gabinete.

Por fim, houve a supressão da atividade de tirar cópia de todo o processo, o que acabava gerando arquivo duplo (ofícios recebidos do MPE e os processos com tarja vermelha) e a preocupação de sempre ter espaço físico disponível para esse fim. Limitou-se dessa forma, a impressão de cópia apenas do despacho assinado pela Chefia de Gabinete. O tempo de ciclo da etapa "B" também ficaria zerado com essas melhorias, sendo essas, as vantagens com base na visão *Lean Office* de simplificar processos administrativos (desburocratizar), de acordo com Womack e Jones (2003) apud Greef, Freitas e Romanel (2012).

A etapa "C" compreenderia a passagem do processo pela Subgs, a qual recebeu o e-mail do Gabin com a mídia digitalizada do processo com prazo, entregue também fisicamente ao referido setor. Os ganhos sugeridos nessa etapa também são relacionados à otimização do tempo, uma vez que há dois Assessores de confiança da lotados na Subsecretaria em tela que possuem competência técnica para analisar e assinar o despacho elaborado pelo Assistente em Administração, não havendo a necessidade de tempo livre da Subsecretária para esse fim.

Dessa etapa também foram suprimidos os cadastros de entrada de documento em planilhas eletrônicas, uma vez que o Sistema Protus já supriria essa necessidade. Logo, o tempo de ciclo da etapa "C" seria de 1 (um) dia.

Na etapa "D", a qual se refere à passagem do processo pelo Departamento de Atenção Primária (DAP) a tramitação física do mesmo seria pausada, uma vez que havendo necessidade do processo ser enviado aos Distritos de Saúde (localizados fora da sede da Secretaria), esse envio seria feito por *e-mail*, sendo o DAP responsável pela digitalização restante do conteúdo do processo, após ter recebido a parte digitalizada já encaminhada pelo Gabin. Esse seria ganho no desperdício de transporte, elencado por Lareau (2002) apud Seraphim, Silva e Agostinho (2010). O tempo de ciclo dessa etapa também seria de 1 (um) dia.

A etapa "E" corresponde ao recebimento do processo via e-mail, análise, realização de visita técnica domiciliar, emissão de relatório e envio do mesmo assinado e digitalizado ao DAP. Por demandar serviço externo, sendo necessário o agendamento de veículo junto ao Setor de Transportes do Distrito, o tempo de ciclo dessa etapa seria de 3 (três) dias. Womack e Jones (2003) apud Greef, Freitas e Romanel (2012) identificam essa vantagem dentro da visão *Lean Office* como redução do tempos de ciclos dos processos organizacionais.

Na etapa seguinte ("F") o DAP recebe o *e-mail* do Distrito, imprime o relatório técnico, anexa ao processo e elabora minuta de resposta que é encaminhada por e-mail à Subgs. Nessa etapa o processo ainda continua aos cuidados do referido Departamento, ocorrendo a tramitação por *e-mail*. O tempo de ciclo ideal para essa etapa seria de 1 (um) dia.

A Subgs, por sua vez, na etapa "G" analisaria a minuta de resposta elaborada pelo DAP e estando de acordo, a encaminharia ao Gabin. Em virtude da simplicidade da atividade, o tempo de ciclo seria zerado.

O Gabin na etapa "H" receberia a minuta de resposta da Subgs, faria as correções ortográficas e de formatação, imprimiria 3 (três) vias do ofício de resposta ao MPE-AM, coletaria a assinatura do Secretário, faria a entrega por meio do *Motoboy* já designado para esse fim e faria a devolução de uma via dessa resposta, com recebido do MPE-AM, ao DAP. Em virtude da conferência de ofícios ser uma atividade minuciosa e que demanda tempo, assim como a coleta de assinatura do Secretário (condicionada à presença do titular da Pasta na sede da Secretaria), mais o tempo necessário à entrega efetiva da resposta ao órgão em tela, o tempo de ciclo sugerido para essa etapa foi de 3 (três) dias.

Na etapa "I" o DAP recebe a via do ofício de resposta, anexa ao processo e elabora despacho ao Gabin solicitando arquivamento do processo. O tempo de ciclo dessa etapa seria zerado, uma vez que tanto o Gabin quanto ao DAP localizam-se na sede da Secretaria, não havendo necessidade de tempo maior de deslocamento para a conclusão dessa atividade.

Por fim, na etapa "J", o Gabin recebe do DAP o processo para arquivamento, analisa se a resposta foi completa e procede a arquivamento físico e no sistema. O tempo de ciclo sugerido para essa etapa também foi zerado.

Observa-se que embora o *Lead Time* seja de 10 (dez) dias, a soma das etapas de "A"

a "J" totaliza 9 (nove) dias, sobrando um dia para eventuais contingências, como por exemplo: não localização de endereço ou residência fechada quando da ocasião da visita domiciliar, atraso na assinatura do ofício em virtude da realização de agenda externa por parte do Secretário, entre outros.

## 5 CONCLUSÕES

Pela análise realizada nesse estudo, foi possível identificar alguns modelos de práticas *Lean Office* no setor público, nos quais notou-se a existência de mudanças significativas nos ambientes aplicados e apesar da parca literatura, identificou-se que aplicação das práticas enxutas podem, de fato, diminuir o atraso na tramitação de processos administrativos. Esse ganho não é exclusivo da manufatura, como bem explanam Tapping e Shuker (2010) na obra "*Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas*".

Nos trabalhos de Turati (2007), Silva (2011) e Seraphim (2010) estampam que o setor público ainda está em fase de melhoramento, porém, necessita adequar-se as práticas enxutas às demandas sociais. Isso implica também numa mudança de cultura organizacional, o que não acontece de forma instantânea, demandando tempo, injeção motivacional e paciência da equipe de implantação.

Contudo, sabe-se que o serviço público ainda dá passos curtos na construção e aplicação de modelos de gestão por excelência, pois embora haja premiações incentivadoras como, por exemplo, o Prêmio Nacional da Qualidade, não se verifica grandes manifestações de participantes.

A filosofia *Lean Office*, nesse contexto, pode ser um grande aliado do gestor, da Administração Pública, em especial no que diz respeito à eliminação de vários tipos de desperdícios por meio da ferramenta Mapeamento do Fluxo de Valor, que possibilita a visualização de gargalos ao longo do processo produtivo, sejam eles de serviços ou de manufatura; ou ainda, a filosofia 5S (cinco esses), que segundo Greef, Freitas e Romanel (2012) tem o objetivo de simplificar e organizar o ambiente de trabalho, eliminando custos desnecessários, pois um fluxo de informação bem gerido serve, portanto, de apoio para a correta tomada de decisão.

No decorrer da pesquisa algumas limitações foram encontradas, em especial no que diz respeito à utilização do Sistema Protus. Conforme já foi explanado, a impossibilidade de poder contabilizar tempo de ciclo em segundos (ideal), uma vez que o Sistema apaga o horário de efetivo recebimento do processo no setor atual, no momento em que o setor

subseqüente faz o recebimento no Sistema; o constante uso do antigo livro verde de protocolo; a tramitação em mãos do processo, fazendo com que essa tramitação não seja registrada no Sistema e ainda correndo risco do processo ser perdido, dificultando sua localização.

Outra limitação identificada foi a inexistência de Manual de Gestão que explanasse a tramitação de processos. O que hoje ocorre na Secretaria é uma tramitação informal, não documentada, o que dá margem para o desperdício chamado por Lareau (2002) de "movimentação excessiva e pessoas e informações", prejudicando não só o tempo de resposta, nas gerando informações desnecessárias.

Houve ainda as limitações no campo das relações interpessoais, onde em reunião de *brainstorm*, percebeu-se que muitos servidores não reconhecem a necessidade da melhoria contínua, não se dispõem a abraçar a idéia pelo órgão que trabalham, visualizando o outro setor como oponente.

Contudo, essa pesquisa demonstrou que há sim na Secretaria Municipal de Saúde, a necessidade de mudança de cultura organizacional, de comportamentos, mas que por meio da união de toda a equipe, com o auxílio da filosofia *Lean Office*, por meio da ferramenta Mapeamento do Fluxo de Valor, é possível implementar a mentalidade enxuta no serviço público e fazer uso de todos os benefícios e ganhos que ela trará para a instituição.

## **5.1 Recomendações**

O estudo sugere para pesquisas futuras que a Secretaria Municipal de Saúde possa utilizá-lo na efetiva implantação da mentalidade enxuta por meio do mapeamento do fluxo de valor, que possa ser implantado aos poucos, sem pressão de tempo, de acordo com a resposta dos servidores envolvidos.

Como sugestão, além das que já foram relacionadas ao longo da dissertação, fica a necessidade indispensável da elaboração do Manual de Gestão e se possível, a incorporação do Sistema de Protocolo Integrado Protus ao Sistema de Gestão Interado de Gestão Eletrônica de Documentos (Sigid) em uso pela Secretaria Municipal de Finanças (Semef), no qual toda tramitação processual é feita de forma eletrônica e todo documento produzido internamente é digital, reduzindo drasticamente o uso de papel, assegurando uma tramitação ágil, isenta de

extravios, transparente e com gerenciamento *online*.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Ronaldo Soares de; CABRAL, Rodrigo Hervé Quaranta. **Aplicabilidade do Pensamento Enxuto**. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1998\\_ART393.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1998_ART393.pdf)>. Acessado em: 30 ago. 2013.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento**. – 1 ed. – 2 reimpre. São Paulo: Atlas, 2007.
- BENETTI, H. P. **Diretrizes para avaliar a estabilidade do fluxo de valor sob a perspectiva da mentalidade enxuta**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28931/000773521.pdf?sequence=1> Acesso em: 26 abr. 2012.
- CAULLIRAUX, Heitor; YUKI, Mauro. **Gestão pública e reforma administrativa**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CORREA, H. L., & CORREA, C. A. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamella S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística Fácil**. 18a. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.
- DAVENPORT, T. H. **Process Innovation**. Boston: Harvard Business Press, 1993. 337 p.
- DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-12, 2002. Semestral. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em: 24 jan. 2017.
- FERRO, J.R. Apresentação. **Revista comemorativa de 10 anos de fundação do Lean Institute Brasil**. 1998–2008. São Paulo, novembro de 2008. Disponível em: <[http://www.lean.org.br/comunidade/downloads/revista\\_lib\\_10anos.pdf](http://www.lean.org.br/comunidade/downloads/revista_lib_10anos.pdf)> Acesso em: 29 nov. 2016.
- FONSECA, Diego Leonardo de Souza. **A aplicabilidade da Gestão da Qualidade Total no serviço público: um estudo voltado à criação do Sistema Integrado de Gerenciamento Documental (SIGD) na Secretaria Municipal de Educação de Manaus**. 2016. 125f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Tecnologia, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2016.

GARVIN, D. A. **General Management** - Processes and Action. Boston: McGraw Hill, 2002. 630 p.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE – Revista de Administração Empresas**, v. 40, n. 4, p. 9-19, out./dez.2000.

GREEF, Ana Carolina; FREITAS, Maria do Carmo Duarte; ROMANEL, Fabiano Barreto. **Lean Office: Operação, Gerenciamento e Tecnologias**. São Paulo: Atlas, 2012. 224 p.

HAIR Jr., Joseph F. et al. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Tradução de Francisco Araújo da Costa. Porto Alegre: Bookman, 2010.

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

LAPIERRE, L. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.4, p. 108-117, out./dez. 2005. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n4/v45n4a08.pdf>> Acesso em 23 jan. 2017.

LAREAU, W. **Office Kaizen: transforming office operations into a strategic competitive advantage**. Milwaukee: ASQ Quality Press, 2002.

LIKER, J. K.; MEIER, D. **O Modelo Toyota: manual de aplicação**. Porto Alegre: Bookman, 2007

LIMA, Carlos Alberto Nogueira de. **Administração para Concursos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LUZ, Águeda de Araújo Carvalho; BUIAR, Denise Rauta. **Mapeamento do Fluxo de Valor – Uma ferramenta do Sistema de Produção Enxuta**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção - Florianópolis, SC, Brasil, 03 a 05 de nov de 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004\\_Enegep0103\\_1155.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0103_1155.pdf)>. Acessado em 25 ago. 2013.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3.ed. 1ª Reimpressão. São Paulo: Rêspel, 2007.

ROTHER, M., & SHOOK, J. **Aprendendo a Enxergar: Mapeando o Fluxo de Valor para Agregar Valor e Eliminar Desperdício**. São Paulo: *Lean Institute* Brasil, 2003.

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, G.A. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia da Pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

NOGUEIRA, Ricardo Jorge da Cunha Costa. **Estratégias gerenciais e o fluxo de valor: estudo no sistema público de ensino à distância**. Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2014. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-9NKFFL>>. Acesso em: 9 abr. 2015.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE DE MANAUS. **Nossa História**. Disponível em: <http://semsa.manaus.am.gov.br/nossa-historia/>. Acesso em: 17 mai 2015.

SERAPHIM, E. C.; SILVA, I. B. da; AGOSTINHO, L. O. *Lean Office* em organizações militares de saúde: estudo de caso do Posto Médico da Guarnição Militar de Campinas. **Revista Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 389-405, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n2/a13v17n2.pdf>>. Acesso em 5 ago. 2013.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Maria de Fátima Nascimento. **Diagnóstico para melhoria de serviços com base na filosofia Lean Office: um estudo de caso na DAP/DEPES/UFAM**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Amazonas. Manaus, 2011. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/handle/tede/3587>> Acesso em 06 dez. 2015.

TAPPING, Don; SHUKER, Tom. **Lean Office: Gerenciamento do Fluxo de Valor para áreas administrativas - 8 passos para planejar, mapear e sustentar melhorias Lean nas áreas administrativas**. São Paulo: Leopardo, 2010. 186 p. Tradução de: Cláudia Ferrari

TURATI, Ricardo de Carvalho. **Aplicação do Lean Office no Setor Administrativo Público**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-11062007-111403/pt-br.php>>. Acesso em: 8 abr. 2015.

RENTES, A. F. **TransMeth: proposta de uma metodologia para condução de processos de transformação de empresas**. Tese de Doutorado apresentada à Escola 223 de Engenharia de São Carlos – USP, 2000. Disponível em: <[http://www.hominiss.com.br/sites/default/files/teses\\_artigos/Transmeth\\_A\\_Rentes.pdf](http://www.hominiss.com.br/sites/default/files/teses_artigos/Transmeth_A_Rentes.pdf)> Acesso em 4 dez. 2015.

**ANEXO A - LEI DELEGADA Nº 12, DE 31 DE JULHO DE 2013**

Publicada no Diário Oficial do Município nº 3221, - Edição Especial, de 31 de julho de 2013.

**DISPÕE** sobre a estrutura organizacional da **SECRETARIA MUNICIPAL DE SAÚDE – SEMSA**, suas finalidades e competências, fixa seu quadro de cargos comissionados e dá outras providências.

**O PREFEITO DE MANAUS**

**FAÇO SABER** a todos os habitantes que, no exercício da delegação que me foi conferida pela Resolução Legislativa nº 81, de 9 de janeiro de 2013, edito a seguinte

**LEI DELEGADA:****CAPÍTULO I  
DAS FINALIDADES**

**Art. 1º** A Secretaria Municipal de Saúde – SEMSA integra a Administração Direta do Poder Executivo para o cumprimento das seguintes finalidades:

**I** – planejar, orientar normativamente, coordenar e controlar a execução da Política Municipal de Saúde pelos órgãos e instituições públicas e privadas integrantes do Sistema Único de Saúde;

**II** – promover políticas públicas de desenvolvimento da saúde mediante a execução de ações integradas de atenção à saúde individual e coletiva, de vigilância em saúde, de controle de endemias e de qualificação e valorização dos servidores do setor.

**Parágrafo único.** Para cumprimento de suas finalidades, competências e responsabilidades, fica a SEMSA autorizada a descentralizar suas atividades técnico-operacionais aos Distritos de Saúde, que as exercerão com observância das diretrizes e orientações normativas para os órgãos de apoio à gestão e de atividades finalísticas, em suas respectivas áreas de atuação.

**CAPÍTULO II  
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

**Art. 2º** Dirigida por um Secretário Municipal, com auxílio de um Subsecretário de Gestão Administrativa e Planejamento e de um Subsecretário de Gestão da Saúde, a SEMSA tem a seguinte estrutura organizacional:

**I – ÓRGÃOS COLEGIADOS**

- a) Conselho Municipal de Saúde
- b) Comissão Permanente de Licitação

**II – ÓRGÃOS DE ASSISTÊNCIA E ACESSORAMENTO**

- a) Chefia de Gabinete
- b) Assessoria Técnica
- c) Ouvidoria Municipal do Sistema Único de Saúde
- d) Auditoria Municipal do Sistema Único de Saúde
- e) Secretaria Técnica do Conselho Municipal de Saúde

### **III – ÓRGÃOS DE APOIO À GESTÃO**

#### **a) Subsecretaria de Gestão Administrativa e Planejamento**

##### **1. Departamento de Gestão do Fundo Municipal de Saúde**

###### **1.1 Gerência de Contabilidade**

###### **1.1.1 Núcleo de Registro de Auditoria de Contas Públicas**

###### **1.2 Divisão de Execução Orçamentária**

###### **1.3 Divisão de Liquidação**

###### **1.4 Divisão de Auditoria Interna**

###### **1.5 Divisão de Finanças**

##### **2. Departamento de Planejamento**

###### **2.1 Gerência de Gestão Orçamentária**

###### **2.1.1 Setor de Programação Orçamentária**

###### **2.1.2 Setor de Controle Orçamentário**

###### **2.2 Divisão de Planejamento em Saúde**

###### **2.2.1 Setor de Programação em Saúde**

###### **2.3 Núcleo de Projetos em Saúde**

##### **3. Departamento de Administração e Infraestrutura**

###### **3.1 Gerência Administrativa**

###### **3.1.1 Divisão de Manutenção Predial**

###### **3.1.1.2 Setor de Serviços Operacionais**

###### **3.1.1.3 Setor de Gestão da Manutenção de Máquinas e Equipamentos**

###### **3.1.1.4 Setor de Apoio Técnico**

###### **3.1.1.5 Setor de Governança Predial**

###### **3.1.1.6 Serviço de Gestão de Passagens e Diárias**

###### **3.1.1.7 Serviço de Reprografia**

###### **3.1.1.8 Serviço de Protocolo**

###### **3.1.2 Divisão de Transportes**

###### **3.2 Gerência de Contratos e Convênios**

###### **3.2.1 Divisão de Fiscalização de Contratos e Convênios**

###### **3.2.2 Setor de Convênios**

###### **3.2.3 Setor de Contas de Consumo**

###### **3.3. Gerência de Infraestrutura**

###### **3.3.1. Divisão de Projetos**

##### **4. Departamento de Logística**

###### **4.1 Gerência de Planejamento em Logística**

###### **4.1.1 Divisão de Compras**

###### **4.1.1.2 Setor de Banco de Preços**

###### **4.1.2 Divisão de Registro de Preços**

###### **4.1.3 Divisão de Almoxarifado**

###### **4.1.4 Divisão de Patrimônio**

###### **4.1.5 Divisão de Medicamentos e Insumos**

###### **4.1.5.1 Setor de Insumos**

##### **5. Departamento de Gestão do Trabalho e Educação**

###### **5.1 Gerência de Gestão do Trabalho**

- 5.1.1 Núcleo de Administração da Gestão do Trabalho
- 5.1.2 Serviço Social
- 5.1.3 Divisão de Cadastro Funcional
- 5.1.4 Divisão de Folha de Pagamento
- 5.2 Gerência de Gestão da Educação na Saúde
- 5.2.1 Divisão de Educação Permanente
- 5.3 Setor de Apoio a Mesa de Negociação Municipal do Sistema Único de Saúde

- 6. Departamento de Tecnologia da Informação
- 6.1 Divisão de Sistemas de Informação da Saúde
- 6.2 Divisão de Sistemas de Informação de Apoio à Gestão
- 6.3 Divisão de Manutenção de Sistemas
- 6.4 Divisão de Suporte e Manutenção de Informática e Segurança de Redes
- 6.4.1 Serviço de Suporte

#### **IV – ÓRGÃOS DE ATIVIDADES FINALÍSTICAS**

##### **a) Subsecretaria de Gestão da Saúde**

##### **1. Departamento de Atenção Primária**

##### **1.1 Gerência de Ações Programáticas**

##### **1.1.1 Núcleo de Saúde do Homem e Grupos Especiais**

##### **1.1.2 Núcleo de Saúde do Idoso**

##### **1.2 Gerência da Estratégia Saúde da Família**

##### **1.2.1 Setor do Programa Saúde na Escola**

##### **1.3 Divisão de Apoio Matricial**

##### **1.3.1 Núcleo de Territorialização**

##### **1.3.2 Setor de Georreferenciamento**

##### **2. Departamento de Redes de Atenção**

##### **2.1 Gerência de Apoio Diagnóstico**

##### **2.1.1 Laboratório de Vigilância**

##### **2.1.2 Laboratório de Citopatologia Professor Sebastião Ferreira**

##### **2.1.3 Laboratório Distrital Leste**

##### **2.1.4 Laboratório Distrital Norte**

##### **2.1.5 Laboratório Distrital Oeste**

##### **2.1.6 Laboratório Distrital Sul**

##### **2.2 Gerência da Rede Cegonha**

##### **2.2.1 Núcleo de Saúde da Criança e do Adolescente**

##### **2.2.2 Núcleo de Saúde da Mulher**

##### **2.3 Gerência de Redes de Cuidados Crônicos**

##### **2.3.1 Núcleo de Controle de Hipertensão Arterial e Diabetes Mellitus**

##### **2.4 Gerência da Rede de Atenção Psicossocial**

##### **2.4.1 Centro de Atenção Psicossocial I - Leste**

##### **2.4.2 Centro de Atenção Psicossocial Sul**

##### **2.5 Gerência de Assistência Farmacêutica**

##### **2.6 Gerência da Rede Oncológica**

##### **2.7 Gerência da Rede de Cuidados da Pessoa com Deficiência**

##### **2.7.1 Centro Especializado de Reabilitação**

**2.8 Gerência da Saúde Bucal****2.8.1 Centro de Especialidades Odontológicas Norte Dr. Rubim Sá****2.8.2 Centro de Especialidades Odontológicas Oeste João Luís Ribeiro****2.8.3 Centro de Especialidades Odontológicas Sul****2.9 Gerência do Programa Saúde Manaus Itinerante****2.9.1 Divisão Técnica****2.10 Maternidade Dr. Moura Tapajós****2.10.1 Divisão Administrativa****2.10.1.2 Setor de Contas Hospitalares****2.10.2 Divisão Clínica****2.10.3 Divisão de Enfermagem****3. Departamento de Rede de Urgência e Emergência****3.1 Diretoria do Serviço de Transporte Sanitário – SOS VIDA****3.1.1 Setor de Regulação do Transporte Sanitário – SOS VIDA****3.2 Gerência do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência – SAMU 192 - Manaus****3.2.1 Diretoria Administrativa****3.2.1.1 Setor Técnico****3.2.1.2 Setor de Transporte Terrestre****3.2.1.3 Setor de Transporte Fluvial****3.2.2 Diretoria de Enfermagem****3.2.3 Diretoria Técnica****3.2.3.1 Núcleo de Educação Permanente de Urgência****4. Departamento de Vigilância Ambiental e Epidemiológica****4.1. Gerência de Promoção da Saúde****4.1.1 Núcleo de Promoção de Hábitos de Vida Saudáveis****4.1.2 Núcleo de Prevenção a Riscos a Saúde por Causas Externas****4.2 Gerência do Centro de Informações Estratégicas de Vigilância em Saúde****4.3. Gerência de Vigilância Epidemiológica****4.3.1 Divisão de Controle de Doenças e Agravos Transmissíveis****4.3.1.1 Núcleo de Controle de Tuberculose****4.3.1.2 Núcleo de Controle de Hanseníase****4.3.1.3 Núcleo de Controle de DST e Hepatites****4.3.2 Divisão de Imunização****4.3.3 Divisão de Controle de Doenças e Agravos Não Transmissíveis****4.4 Gerência de Vigilância Ambiental****4.4.1 Setor de Vigilância de Água, Solo e Ar****4.4.2 Divisão de Controle de Doenças Transmitidas por Vetores****4.4.2.1 Núcleo de Entomologia e Controle Vetorial****4.4.2.2 Núcleo de Controle da Dengue****4.4.2.3 Núcleo de Controle da Malária****4.5 Centro Regional de Saúde do Trabalhador****4.6 Centro de Controle de Zoonoses Dr. Carlos Durand****4.6.1 Núcleo de Controle da Raiva Animal****4.6.1.1 Setor de Remoção e Captura****5. Departamento de Vigilância Sanitária**

- 5.1** Divisão de Controle Processual
- 5.2** Gerência de Vigilância de Produtos
- 5.3** Gerência de Vigilância de Serviços
- 5.4** Gerência de Engenharia Sanitária

**6.** Departamento de Informação, Controle, Avaliação e Regulação

- 6.1** Divisão de Monitoramento, Controle e Avaliação
- 6.2** Divisão de Regulação
- 6.3** Divisão de Gestão da Informação e Análise de Situação de Saúde

**7.** Departamento de Comunicação

- 7.1** Gerência de Jornalismo e Mídias Sociais
- 7.2** Gerência de Comunicação em Saúde
  - 7.2.1** Setor de Educação em Saúde e Mobilização Social

**8.** Distrito de Saúde Norte

- 8.1** Divisão de Atenção à Saúde
  - 8.1.1** Núcleo de Monitoramento e Avaliação
    - 8.1.1.1** Setor de Assistência Farmacêutica
    - 8.1.1.2** Setor de Territorialização
  - 8.2** Divisão de Vigilância em Saúde
    - 8.2.1** Núcleo de Imunização
      - 8.2.1.1** Setor de Controle de Endemias
  - 8.3** Setor de Administração
    - 8.3.1** Serviço de Transporte
  - 8.4** Policlínica Enfermeira Anna Barreto Pereira
  - 8.5** Policlínica José Antônio da Silva
  - 8.6** Unidade Básica de Saúde Armando Mendes
  - 8.7** Unidade Básica de Saúde Áugias Gadelha
  - 8.8** Unidade Básica de Saúde Balbina Mestrinho
  - 8.9** Unidade Básica de Saúde Frei Valério di Carlo
  - 8.10** Unidade Básica de Saúde Major PM Sálvio Belota

**9.** Distrito de Saúde Sul

- 9.1** Divisão de Atenção à Saúde
  - 9.1.1** Núcleo de Monitoramento e Avaliação
    - 9.1.1.1** Setor de Assistência Farmacêutica
    - 9.1.1.2** Setor de Territorialização
  - 9.2** Divisão de Vigilância em Saúde
    - 9.2.1** Núcleo de Imunização
      - 9.2.1.1** Setor de Controle de Endemias
  - 9.3** Setor de Administração
    - 9.3.1** Serviço de Transporte
  - 9.4** Policlínica Antônio Reis
  - 9.5** Policlínica Castelo Branco
  - 9.6** Unidade Básica de Saúde Almir Pedreira
  - 9.7** Unidade Básica de Saúde Frank Calderon Rosemberg
  - 9.8** Unidade Básica de Saúde Japiim

- 9.9** Unidade Básica de Saúde Dr. José Rayol dos Santos
- 9.10** Unidade Básica de Saúde Lourenço Borghi
- 9.11** Unidade Básica de Saúde Lúcio Flávio de Vasconcelos Dias
- 9.12** Unidade Básica de Saúde Luiz Montenegro
- 9.13** Unidade Básica de Saúde Megumo Kado
- 9.14** Unidade Básica de Saúde Morro da Liberdade
- 9.15** Unidade Básica de Saúde Petrópolis
- 9.16** Unidade Básica de Saúde Santa Luzia
- 9.17** Unidade Básica de Saúde São Francisco
- 9.18** Unidade Básica de Saúde Theodomiro Garrido
- 9.19** Unidade Básica de Saúde Theomário Pinto da Costa
- 9.20** Unidade Básica de Saúde Vicente Pallotti

## **10. Distrito de Saúde Leste**

- 10.1** Divisão de Atenção à Saúde
  - 10.1.1** Núcleo de Monitoramento e Avaliação
    - 10.1.1.1** Setor de Assistência Farmacêutica
    - 10.1.1.2** Setor de Territorialização
  - 10.2** Divisão de Vigilância em Saúde
    - 10.2.1** Núcleo de Imunização
      - 10.2.1.1** Setor de Controle de Endemias
  - 10.3** Setor de Administração
    - 10.3.1** Serviço de Transporte
  - 10.4** Policlínica Antônio Comte Telles
  - 10.5** Unidade Básica de Saúde Alfredo Campos
  - 10.6** Unidade Básica de Saúde Avelino Pereira
  - 10.7** Unidade Básica de Saúde Cacilda de Freitas
  - 10.8** Unidade Básica de Saúde Dr. Gilson Moreira
  - 10.9** Unidade Básica de Saúde Dr. José Amazonas Palhano
  - 10.10** Unidade Básica de Saúde Dr. Platão Araújo
  - 10.11** Unidade Básica de Saúde Dr. Silas de Oliveira Santos
  - 10.12** Unidade Básica de Saúde Dr. Waldir Bugalho de Medeiros
  - 10.13** Unidade Básica de Saúde Dra. Luiza do Carmo
  - 10.14** Unidade Básica de Saúde Enfermeira Ivone Lima
  - 10.15** Unidade Básica de Saúde Enfermeira Josephina Mello
  - 10.16** Unidade Básica de Saúde Geraldo Magela
  - 10.17** Unidade Básica de Saúde Guilherme Alexandre
  - 10.18** Unidade Básica de Saúde João Nogueira da Matta
  - 10.19** Unidade Básica de Saúde Lago do Aleixo
  - 10.20** Unidade Básica de Saúde Maria Leonor Brilhante
  - 10.21** Unidade Básica de Saúde Mauzinho
  - 10.22** Unidade Básica de Saúde Nova Esperança

## **11. Distrito de Saúde Oeste**

- 11.1** Divisão de Atenção à Saúde
  - 11.1.1** Núcleo de Monitoramento e Avaliação
    - 11.1.1.1** Setor de Assistência Farmacêutica
    - 11.1.1.2** Setor de Territorialização

- 11.2** Divisão de Vigilância em Saúde
  - 11.2.1** Núcleo de Imunização
    - 11.2.1.1** Setor de Controle de Endemias
  - 11.3** Setor de Administração
    - 11.3.1** Serviço de Transporte
  - 11.4** Policlínica Djalma Batista
  - 11.5** Policlínica José Raimundo Franco de Sá
  - 11.6** Unidade Básica de Saúde Ajuricaba
  - 11.7** Unidade Básica de Saúde Bairro da Paz
  - 11.8** Unidade Básica de Saúde Deodato de Miranda Leão
  - 11.9** Unidade Básica de Saúde Dr. Luiz Montenegro
  - 11.10** Unidade Básica de Saúde Dr. Rayol dos Santos
  - 11.11** Unidade Básica de Saúde Dom Milton Corrêa
  - 11.12** Unidade Básica de Saúde Lindalva Damasceno
  - 11.13** Unidade Básica de Saúde Mansour Bulbol
  - 11.14** Unidade Básica de Saúde Maria Ida Mentoni
  - 11.15** Unidade Básica de Saúde Redenção
  - 11.16** Unidade Básica de Saúde Santos Dumont
  - 11.17** Unidade Básica de Saúde São Vicente de Paulo
  - 11.18** Unidade Básica de Saúde Vila da Prata
  - 11.19** Unidade Básica de Saúde Santo Antônio
  
- 12.** Distrito de Saúde Rural
  - 12.1** Divisão de Atenção à Saúde
    - 12.1.1** Núcleo de Monitoramento e Avaliação
  - 12.2** Divisão de Vigilância em Saúde
    - 12.2.1** Setor de Controle de Endemias
    - 12.2.2** Setor de Imunização
  - 12.3** Setor de Administração
    - 12.3.1** Serviço de Transporte
    - 12.3.2** Serviço de Logística Fluvial
  - 12.4** Unidade Básica de Saúde Rural Santa Maria
  - 12.5** Unidade Básica de Saúde Rural Nossa Senhora Auxiliadora
  - 12.6** Unidade Básica de Saúde Rural Tabocal Guajará
  - 12.7** Unidade Básica de Saúde Rural Jatuarana
  - 12.8** Unidade Básica de Saúde Rural Cuieiras
  - 12.9** Unidade Básica de Saúde Rural Lago do Arumã
  - 12.10** Unidade Básica de Saúde Rural Tabocal Bonsucesso
  - 12.11** Unidade Básica de Saúde Rural Nossa Senhora de Fátima
  - 12.12** Unidade Básica de Saúde Rural Conselheira Ada Rodrigues Viana
  - 12.13** Unidade Básica de Saúde Rural Costa do Arara
  - 12.14** Unidade Básica de Saúde Rural Nossa Senhora do Carmo
  - 12.15** Unidade Básica de Saúde Rural Apuaú
  - 12.16** Unidade Básica de Saúde Rural Ephigênio Salles
  - 12.17** Unidade Básica de Saúde Rural Nossa Senhora do Livramento
  - 12.18** Unidade Básica de Saúde Rural Nossa Senhora do Perpétuo Socorro
  - 12.19** Unidade Básica de Saúde Rural Pau Rosa
  - 12.20** Unidade Básica de Saúde Rural Mipindiaú

**12.21** Unidade Básica de Saúde Rural São Pedro

**12.22** Unidade Móvel Fluvial

**Parágrafo único.** O detalhamento da estrutura será fixado no Regimento Interno.

### **CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS**

**Art. 3º** Sem prejuízo do que vier a ser fixado em Regimento, são atribuições comuns dos dirigentes das unidades que compõem a estrutura organizacional da SEMSA:

**I** – cumprir e fazer cumprir a Constituição, a Lei Orgânica do Município e as normas infraconstitucionais específicas;

**II** – gerir as áreas operacionais sob sua responsabilidade;

**III** – assegurar padrões satisfatórios de desempenho em suas áreas de atuação;

**IV** – administrar os bens e materiais sob sua guarda, garantindo adequada manutenção, conservação, modernidade e funcionamento;

**V** – promover permanente avaliação dos servidores que lhes são subordinados, com vistas à constante melhoria dos serviços a seu cargo;

**VI** – zelar pela consecução dos objetivos e pelo alcance das metas estabelecidas para o setor;

**VII** – executar outras atividades, em razão da natureza da unidade sob sua direção, sob a orientação do Secretário.

### **CAPÍTULO IV DOS CARGOS E DAS FUNÇÕES DE CONFIANÇA**

**Art. 4º** Os cargos de provimento em comissão da SEMSA são os especificados no Anexo Único, com a remuneração fixada em lei específica.

### **CAPÍTULO V DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 5º** As despesas decorrentes da execução desta Lei Delegada correrão à conta das dotações consignadas no orçamento do Poder Executivo.

**Art. 6º** Revogadas as disposições em contrário, esta Lei Delegada entra em vigor na data de sua publicação.

**GABINETE DO PREFEITO**, em Manaus, 31 de julho de 2013.

### **ANEXO ÚNICO**

<b>Quadro de Cargos em Comissão Cargo</b>	<b>Simbologia</b>	<b>Quantidade</b>
Secretário	-	01
Subsecretário	-	02
Diretor de Departamento	SGAS-6	13
Diretor de Hospital	SGAS-6	01
Assessor I	SGAS-6	04
Chefia de Gabinete	SGAS-5	01

Secretário Técnico do CMS	SGAS-5	01
Gerente	SGAS-5	34
Assessor II	SGAS-5	09
Chefe de Divisão	SGAS-4	44
Diretor I	SGAS-4	77
Chefe de Núcleo	SGAS-3	28
Diretor II	SGAS-2	19
Chefe de Setor	SGAS-2	48
Chefe de Serviço	SGAS-1	11
Apoio Técnico	SGAS-1	22
<b>Total</b>		<b>315</b>

**ANEXO B - LEI Nº 7.347, DE 24 DE JULHO DE 1985**

Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências.

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

~~Art. 1º Regem-se pelas disposições desta Lei, sem prejuízo da ação popular, as ações de responsabilidade por danos causados:~~

~~Art. 1º Regem-se pelas disposições desta Lei, sem prejuízo da ação popular, as ações de responsabilidade por danos morais e patrimoniais causados: (Redação dada pela Lei nº 8.884, de 11.6.1994) — (Vide Lei nº 12.529, de 2011)~~

Art. 1º Regem-se pelas disposições desta Lei, sem prejuízo da ação popular, as ações de responsabilidade por danos morais e patrimoniais causados: (Redação dada pela Lei nº 12.529, de 2011).

I - ao meio-ambiente;

II - ao consumidor;

~~III — a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico;~~

~~III — à ordem urbanística; — (Incluído pela Lei nº 10.257, de 10.7.2001) (Vide Medida provisória nº 2.180-35, de 2001)~~

III – a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico;

~~IV — (VETADO).~~

~~IV — a qualquer outro interesse difuso ou coletivo. — (Incluído pela Lei nº 8.078 de 1990)~~

~~IV — a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico; — (Renumerado do Inciso III, pela Lei nº 10.257, de 10.7.2001) (Vide Medida provisória nº 2.180-35, de 2001)~~

IV - a qualquer outro interesse difuso ou coletivo. (Incluído pela Lei nº 8.078 de 1990)

~~V — por infração da ordem econômica. — (Incluído pela Lei nº 8.884 de 1994)~~

~~V — a qualquer outro interesse difuso ou coletivo. — (Renumerado do Inciso IV, pela Lei nº 10.257, de 10.7.2001) (Vide Medida provisória nº 2.180-35, de 2001)~~

~~V — por infração da ordem econômica e da economia popular; — (Redação dada pela Medida provisória nº 2.180-35, de 2001) — (Vide Lei nº 12.529, de 2011)~~

V - por infração da ordem econômica; (Redação dada pela Lei nº 12.529, de 2011).

~~VI — por infração da ordem econômica. (Renumerado do Inciso V, pela Lei nº 10.257, de 10.7.2001)~~

VI - à ordem urbanística. [\(Incluído pela Medida provisória nº 2.180-35, de 2001\)](#)

VII – à honra e à dignidade de grupos raciais, étnicos ou religiosos. [\(Incluído pela Lei nº 12.966, de 2014\)](#)

VIII – ao patrimônio público e social. [\(Incluído pela Lei nº 13.004, de 2014\)](#)

Parágrafo único. Não será cabível ação civil pública para veicular pretensões que envolvam tributos, contribuições previdenciárias, o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço - FGTS ou outros fundos de natureza institucional cujos beneficiários podem ser individualmente determinados. [\(Incluído pela Medida provisória nº 2.180-35, de 2001\)](#)

Art. 2º As ações previstas nesta Lei serão propostas no foro do local onde ocorrer o dano, cujo juízo terá competência funcional para processar e julgar a causa.

Parágrafo único A propositura da ação prevenirá a jurisdição do juízo para todas as ações posteriormente intentadas que possuam a mesma causa de pedir ou o mesmo objeto. [\(Incluído pela Medida provisória nº 2.180-35, de 2001\)](#)

Art. 3º A ação civil poderá ter por objeto a condenação em dinheiro ou o cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer.

~~Art. 4º Poderá ser ajuizada ação cautelar para os fins desta Lei, objetivando, inclusive, evitar o dano ao meio ambiente, ao consumidor, aos bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO).~~

~~Art. 4º Poderá ser ajuizada ação cautelar para os fins desta Lei, objetivando, inclusive, evitar o dano ao meio ambiente, ao consumidor, à ordem urbanística ou aos bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO). — [\(Redação dada pela Lei nº 10.257, de 10.7.2001\)](#)~~

~~Art. 4º Poderá ser ajuizada ação cautelar para os fins desta Lei, objetivando, inclusive, evitar o dano ao meio ambiente, ao consumidor, à honra e à dignidade de grupos raciais, étnicos ou religiosos, à ordem urbanística ou aos bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico. — [\(Redação dada pela Lei nº 12.966, de 2014\)](#)~~

Art. 4º Poderá ser ajuizada ação cautelar para os fins desta Lei, objetivando, inclusive, evitar dano ao patrimônio público e social, ao meio ambiente, ao consumidor, à honra e à dignidade de grupos raciais, étnicos ou religiosos, à ordem urbanística ou aos bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico. [\(Redação dada pela Lei nº 13.004, de 2014\)](#)

~~Art. 5º A ação principal e a cautelar poderão ser propostas pelo Ministério Público, pela União, pelos Estados e Municípios. Poderão também ser propostas por autarquia, empresa pública, fundação, sociedade de economia mista ou por associação que:~~

Art. 5º Têm legitimidade para propor a ação principal e a ação cautelar: [\(Redação dada pela Lei nº 11.448, de 2007\)](#) [\(Vide Lei nº 13.105, de 2015\)](#) [\(Vigência\)](#)

~~1— esteja constituída há pelo menos um ano, nos termos da lei civil;~~

I - o Ministério Público; [\(Redação dada pela Lei nº 11.448, de 2007\).](#)

~~II - incluía, entre suas finalidades institucionais, a proteção ao meio ambiente, ao consumidor, ao patrimônio artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico~~[\(VETADO\).](#)

~~II - incluía, entre suas finalidades institucionais, a proteção ao meio ambiente, ao consumidor, ao patrimônio artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico, ou a qualquer outro interesse difuso ou coletivo.~~ [\(Redação dada pela Lei nº 8.078, de 11.9.1990\)](#)

~~II - incluía entre suas finalidades institucionais a proteção ao meio ambiente ao consumidor, à ordem econômica, à livre concorrência, ou ao patrimônio artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico;~~ [\(Redação dada pela Lei nº 8.884, de 11.6.1994\)](#)

II - a Defensoria Pública; [\(Redação dada pela Lei nº 11.448, de 2007\).](#)

III - a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios; [\(Incluído pela Lei nº 11.448, de 2007\).](#)

IV - a autarquia, empresa pública, fundação ou sociedade de economia mista; [\(Incluído pela Lei nº 11.448, de 2007\).](#)

V - a associação que, concomitantemente: [\(Incluído pela Lei nº 11.448, de 2007\).](#)

a) esteja constituída há pelo menos 1 (um) ano nos termos da lei civil; [\(Incluído pela Lei nº 11.448, de 2007\).](#)

~~b) incluía, entre suas finalidades institucionais, a proteção ao meio ambiente, ao consumidor, à ordem econômica, à livre concorrência ou ao patrimônio artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico.~~ [\(Incluído pela Lei nº 11.448, de 2007\).](#)

~~b) incluía, entre as suas finalidades institucionais, a proteção ao meio ambiente, ao consumidor, à ordem econômica, à livre concorrência, aos direitos de grupos raciais, étnicos ou religiosos ou ao patrimônio artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico.~~ [\(Redação dada pela Lei nº 12.966, de 2014\)](#)

b) incluía, entre suas finalidades institucionais, a proteção ao patrimônio público e social, ao meio ambiente, ao consumidor, à ordem econômica, à livre concorrência, aos direitos de grupos raciais, étnicos ou religiosos ou ao patrimônio artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico. [\(Redação dada pela Lei nº 13.004, de 2014\)](#)

§ 1º O Ministério Público, se não intervier no processo como parte, atuará obrigatoriamente como fiscal da lei.

§ 2º Fica facultado ao Poder Público e a outras associações legitimadas nos termos deste artigo habilitar-se como litisconsortes de qualquer das partes.

~~§ 3º Em caso de desistência ou abandono da ação por associação legitimada, o Ministério Público assumirá a titularidade ativa.~~

§ 3º Em caso de desistência infundada ou abandono da ação por associação legitimada, o Ministério Público ou outro legitimado assumirá a titularidade ativa. [\(Redação dada pela Lei nº 8.078, de 1990\)](#)

§ 4º O requisito da pré-constituição poderá ser dispensado pelo juiz, quando haja manifesto interesse social evidenciado pela dimensão ou característica do dano, ou pela relevância do bem jurídico a ser protegido. [\(Incluído pela Lei nº 8.078, de 11.9.1990\)](#)

§ 5º Admitir-se-á o litisconsórcio facultativo entre os Ministérios Públicos da União, do Distrito Federal e dos Estados na defesa dos interesses e direitos de que cuida esta lei. [\(Incluído pela Lei nº 8.078, de 11.9.1990\)](#) [\(Vide Mensagem de veto\)](#)

§ 6º Os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante cominações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial. [\(Incluído pela Lei nº 8.078, de 11.9.1990\)](#) [\(Vide Mensagem de veto\)](#)

Art. 6º Qualquer pessoa poderá e o servidor público deverá provocar a iniciativa do Ministério Público, ministrando-lhe informações sobre fatos que constituam objeto da ação civil e indicando-lhe os elementos de convicção.

Art. 7º Se, no exercício de suas funções, os juízes e tribunais tiverem conhecimento de fatos que possam ensejar a propositura da ação civil, remeterão peças ao Ministério Público para as providências cabíveis.

Art. 8º Para instruir a inicial, o interessado poderá requerer às autoridades competentes as certidões e informações que julgar necessárias, a serem fornecidas no prazo de 15 (quinze) dias.

§ 1º O Ministério Público poderá instaurar, sob sua presidência, inquérito civil, ou requisitar, de qualquer organismo público ou particular, certidões, informações, exames ou perícias, no prazo que assinalar, o qual não poderá ser inferior a 10 (dez) dias úteis.

§ 2º Somente nos casos em que a lei impuser sigilo, poderá ser negada certidão ou informação, hipótese em que a ação poderá ser proposta desacompanhada daqueles documentos, cabendo ao juiz requisitá-los.

Art. 9º Se o órgão do Ministério Público, esgotadas todas as diligências, se convencer da inexistência de fundamento para a propositura da ação civil, promoverá o arquivamento dos autos do inquérito civil ou das peças informativas, fazendo-o fundamentadamente.

§ 1º Os autos do inquérito civil ou das peças de informação arquivadas serão remetidos, sob pena de se incorrer em falta grave, no prazo de 3 (três) dias, ao Conselho Superior do Ministério Público.

§ 2º Até que, em sessão do Conselho Superior do Ministério Público, seja homologada ou rejeitada a promoção de arquivamento, poderão as associações legitimadas apresentar

razões escritas ou documentos, que serão juntados aos autos do inquérito ou anexados às peças de informação.

§ 3º A promoção de arquivamento será submetida a exame e deliberação do Conselho Superior do Ministério Público, conforme dispuser o seu Regimento.

§ 4º Deixando o Conselho Superior de homologar a promoção de arquivamento, designará, desde logo, outro órgão do Ministério Público para o ajuizamento da ação.

**Art. 10. Constitui crime, punido com pena de reclusão de 1 (um) a 3 (três) anos, mais multa de 10 (dez) a 1.000 (mil) Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional - ORTN, a recusa, o retardamento ou a omissão de dados técnicos indispensáveis à propositura da ação civil, quando requisitados pelo Ministério Público. (grifo nosso)**

Art. 11. Na ação que tenha por objeto o cumprimento de obrigação de fazer ou não fazer, o juiz determinará o cumprimento da prestação da atividade devida ou a cessação da atividade nociva, sob pena de execução específica, ou de cominação de multa diária, se esta for suficiente ou compatível, independentemente de requerimento do autor.

Art. 12. Poderá o juiz conceder mandado liminar, com ou sem justificação prévia, em decisão sujeita a agravo.

§ 1º A requerimento de pessoa jurídica de direito público interessada, e para evitar grave lesão à ordem, à saúde, à segurança e à economia pública, poderá o Presidente do Tribunal a que competir o conhecimento do respectivo recurso suspender a execução da liminar, em decisão fundamentada, da qual caberá agravo para uma das turmas julgadoras, no prazo de 5 (cinco) dias a partir da publicação do ato.

§ 2º A multa cominada liminarmente só será exigível do réu após o trânsito em julgado da decisão favorável ao autor, mas será devida desde o dia em que se houver configurado o descumprimento.

Art. 13. Havendo condenação em dinheiro, a indenização pelo dano causado reverterá a um fundo gerido por um Conselho Federal ou por Conselhos Estaduais de que participarão necessariamente o Ministério Público e representantes da comunidade, sendo seus recursos destinados à reconstituição dos bens lesados. [\(Regulamento\)](#)

§ 1º. Enquanto o fundo não for regulamentado, o dinheiro ficará depositado em estabelecimento oficial de crédito, em conta com correção monetária. [\(Renumerado do parágrafo único pela Lei nº 12.288, de 2010\)](#)

§ 2º Havendo acordo ou condenação com fundamento em dano causado por ato de discriminação étnica nos termos do disposto no art. 1º desta Lei, a prestação em dinheiro reverterá diretamente ao fundo de que trata o **caput** e será utilizada para ações de promoção da igualdade étnica, conforme definição do Conselho Nacional de Promoção da Igualdade Racial, na hipótese de extensão nacional, ou dos Conselhos de Promoção de Igualdade Racial estaduais ou locais, nas hipóteses de danos com extensão regional ou local, respectivamente. [\(Incluído pela Lei nº 12.288, de 2010\)](#) [\(Vigência\)](#)

Art. 14. O juiz poderá conferir efeito suspensivo aos recursos, para evitar dano irreparável à parte.

~~Art. 15. Decorridos 60 (sessenta) dias do trânsito em julgado da sentença condenatória, sem que a associação autora lhe promova a execução, deverá fazê-lo o Ministério Público.~~

Art. 15. Decorridos sessenta dias do trânsito em julgado da sentença condenatória, sem que a associação autora lhe promova a execução, deverá fazê-lo o Ministério Público, facultada igual iniciativa aos demais legitimados. [\(Redação dada pela Lei nº 8.078, de 1990\)](#)

~~Art. 16. A sentença civil fará coisa julgada erga omnes, exceto se a ação for julgada improcedente por deficiência de provas, hipótese em que qualquer legitimado poderá intentar outra ação com idêntico fundamento, valendo-se de nova prova.~~

Art. 16. A sentença civil fará coisa julgada erga omnes, nos limites da competência territorial do órgão prolator, exceto se o pedido for julgado improcedente por insuficiência de provas, hipótese em que qualquer legitimado poderá intentar outra ação com idêntico fundamento, valendo-se de nova prova. [\(Redação dada pela Lei nº 9.494, de 10.9.1997\)](#)

~~Art. 17. O juiz condenará a associação autora a pagar ao réu os honorários advocatícios arbitrados na conformidade do § 4º do art. 20 da Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973—Código de Processo Civil, quando reconhecer que a pretensão é manifestamente infundada. [\(Suprimido pela Lei nº 8.078, de 1990\)](#)~~

~~Parágrafo único. Em caso de litigância de má-fé, a associação autora e os diretores responsáveis pela propositura da ação serão solidariamente condenados ao décuplo das custas, sem prejuízo da responsabilidade por perdas e danos. [\(Vide Lei nº 8.078, de 11.9.1990\)](#)~~

Art. 17. Em caso de litigância de má-fé, a associação autora e os diretores responsáveis pela propositura da ação serão solidariamente condenados em honorários advocatícios e ao décuplo das custas, sem prejuízo da responsabilidade por perdas e danos. [\(Renumerado do Parágrafo Único com nova redação pela Lei nº 8.078, de 1990\)](#)

~~Art. 18. Nas ações de que trata esta Lei não haverá adiantamento de custas, emolumentos, honorários periciais e quaisquer outras despesas.~~

Art. 18. Nas ações de que trata esta lei, não haverá adiantamento de custas, emolumentos, honorários periciais e quaisquer outras despesas, nem condenação da associação autora, salvo comprovada má-fé, em honorários de advogado, custas e despesas processuais. [\(Redação dada pela Lei nº 8.078, de 1990\)](#)

Art. 19. Aplica-se à ação civil pública, prevista nesta Lei, o Código de Processo Civil, aprovado pela [Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973](#), naquilo em que não contrarie suas disposições.

Art. 20. O fundo de que trata o art. 13 desta Lei será regulamentado pelo Poder Executivo no prazo de 90 (noventa) dias. [\(Regulamento\)](#)

~~Art. 21. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.~~

Art. 21. Aplicam-se à defesa dos direitos e interesses difusos, coletivos e individuais, no que for cabível, os dispositivos do Título III da lei que instituiu o Código de Defesa do Consumidor. [\(Incluído Lei nº 8.078, de 1990\)](#)

Art. 22. Esta lei entra em vigor na data de sua publicação. [\(Renumerado do art. 21, pela Lei nº 8.078, de 1990\)](#)

Art. 23. Revogam-se as disposições em contrário. [\(Renumerado do art. 22, pela Lei nº 8.078, de 1990\)](#)

Brasília, em 24 de julho de 1985; 164º da Independência e 97º da República.

JOSÉ SARNEY  
*Fernando Lyra*

**ANEXO C – Ofício de apresentação do pesquisador à Semsu**



Poder Executivo  
Ministério da Educação  
**Universidade Federal do Amazonas**  
Faculdade de Tecnologia  
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção



**UFAM**

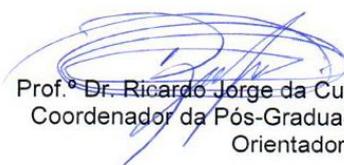
**Manaus, 16 de agosto de 2016.**

**OF. N° 001/2016**

Senhor Secretário,

Ao cumprimentá-lo cordialmente, apresento a Vossa Senhoria a aluna **Ione Rolim Vinhote Magalhães**, do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - PPGE/P Mestrado Profissionalizante, que está desenvolvendo a dissertação de tema "*Lean Office: estudo da aplicabilidade conceitual na Gestão Pública Municipal*", a qual necessita de informações e coleta de dados referentes à tramitação dos processos com prazo para resposta, oriundos de órgãos de controle externo (2013-2015), para embasar seu trabalho dissertativo.

Atenciosamente,

  
Prof.º Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira  
Coordenador da Pós-Graduação da FES/UFAM  
Orientador



Ao Senhor

**HOMERO DE MIRANDA LEÃO NETO**

Secretário Municipal de Saúde

Avenida General Rodrigo Otávio Jordão Ramos, 3000, Campus Universitário  
Contato: (92) 99443-4343 / (92) 99123-3268

## ANEXO D – Autorização para realização da Pesquisa na Semsa



Av. Mário Ypiranga, 1695 – Adrianópolis –  
Manaus – AM  
CEP 69057-002 | Tel.: 3236-8987  
gesau@pmm.am.gov.br  
semsa.manaus.am.gov.br

Autorização para Pesquisa nº 32/2016 – GESAU/SEMSA

Manaus, 06 de outubro de 2016.

### AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA NA SEMSA

Declaramos para os devidos fins que a Gerência de Gestão da Educação na Saúde - GESAU autoriza a realização no âmbito da Secretaria Municipal de Saúde – SEMSA da seguinte pesquisa:

**TÍTULO:** LEAN OFFICE: ESTUDO DA APLICABILIDADE CONCEITUAL NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

**PESQUISADOR RESPONSÁVEL:** IONE ROLIM VINHOTE MAGALHÃES

**PROFESSOR ORIENTADOR:** RICARDO JORGE CUNHA DA COSTA NOGUEIRA

**INSTITUIÇÃO DE ENSINO:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

**PERÍODO DE REALIZAÇÃO:** 29/08/2016 a 30/12/2016

**LOCAIS DA PESQUISA:** Gabinete do Secretário, Subsecretaria de Gestão Administrativa e Planejamento (Subgap), Subsecretaria de Gestão da Saúde (Subgs) e demais setores subordinados que trabalhem diretamente na tramitação desse tipo de processo.

Informamos que os objetivos e a metodologia para seu desenvolvimento não irão interferir no fluxo normal da Instituição; não serão utilizados insumos da SEMSA (recursos humanos, material de expediente etc.); nem gerarão ônus para a Secretaria.

Salientamos que esta autorização foi deferida pelo Subsecretária Municipal de Gestão Administrativa e Planejamento – SUBGAP é voluntária, podendo a qualquer momento ser solicitado esclarecimentos sobre a pesquisa que está sendo desenvolvida ou até mesmo ser revogada. A mesma corresponde ao projeto básico encaminhado previamente ao gestor do Local da Pesquisa pela Gerência de Gestão da Educação na Saúde.

Enfatizamos que o PESQUISADOR RESPONSÁVEL SE COMPROMETE em apresentar cópia deste documento ao gestor do Local da Pesquisa.

Dessa forma, solicitamos que a realização da pesquisa seja acompanhada assegurando o bem-estar dos participantes e pesquisadores.

*Ademarina C. J. Pistilli*  
Ademarina C. J. Pistilli  
Gerência de Gestão de Educação na Saúde

SEMSA  
ADEMARINA C. J. PISTILLI  
Gerência de Gestão da Educação na Saúde  
Departamento de Gestão do Trabalho e Educação

*Ione Rolim Vinhote Magalhães*

IONE ROLIM VINHOTE MAGALHÃES

Pesquisador (a) Responsável

*522.762.792-49*

CPF

*11/10/2016*

DATA

## ANEXO E – Termo de Compromisso do Pesquisador



Av. Mário Ypiranga, 1695 – Adrianópolis –  
Manaus – AM  
CEP 69057-002 | Tel.: 3236-8987  
gesau@pmm.am.gov.br  
semsa.manaus.am.gov.br

Termo de Compromisso nº 32/2016 – GESAU/SEMSA

Manaus, 06 de outubro de 2016.

### TERMO DE COMPROMISSO DO(S) PESQUISADOR (ES)

**TITULO:** LEAN OFFICE: ESTUDO DA APLICABILIDADE CONCEITUAL NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

**PESQUISADOR RESPONSÁVEL:** IONE ROLIM VINHOTE MAGALHÃES

**PROFESSOR ORIENTADOR:** RICARDO JORGE CUNHA DA COSTA NOGUEIRA

**INSTITUIÇÃO DE ENSINO:** UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

**PERÍODO DE REALIZAÇÃO:** 29/08/2016 a 30/12/2016

**LOCAIS DA PESQUISA:** Gabinete do Secretário, Subsecretaria de Gestão Administrativa e Planejamento (Subgap), Subsecretaria de Gestão da Saúde (Subgs) e demais setores subordinados que trabalhem diretamente na tramitação desse tipo de processo.

O(s) pesquisador (es) do projeto acima identificado assume o compromisso:

1. Informar à Secretaria Municipal de Saúde – SEMSA qualquer alteração no cronograma de atividades da pesquisa;
2. Informar à SEMSA qualquer alteração significativa no projeto apresentado;
3. Disponibilizar os resultados desta pesquisa à SEMSA, através de relatório de resultados finais.

Manaus, 11 de Outubro de 20 16.

Ione Rolim Vinhote Magalhães

IONE ROLIM VINHOTE MAGALHÃES

Pesquisador (a) Responsável

522.762.792-49

CPF



Prefeitura de Manaus

PROTUS - Sistema de Protocolo  
Ficha de Processo

Data : 26/01/2017  
Hora : 10:29 AM  
Página : 1

**Dados do Processo :** 201316370475

Data : 25/01/2013 Hora : 11:37 AM Data Prevista: Total Anexos : 0

Interessado : MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS.  
CPF/CNPJ : MPE-AM Identidade :  
Gênero/Espécie : Administração Geral - PROVIDÊNCIAS  
Detalhamento : SOLICITA INFORMAÇÕES A RESPEITO DAS PROVIDÊNCIAS ADOTADAS A RESPEITO DE MAUS-TRATOS PRATICADOS CONTRA A IDOSA  
Contato : MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO AMAZONAS. Telefone : (92) 3655-0500 Fax :  
End. Contato : Avenida Coronel Teixeira nº 7995 Origem do Processo : SEMSA - Setor de Protocolo - SEPRO

**Localização Atual**

Prédio : SEDE SEMSA Órgão : SEMSA - Chefia de Gabinete - GABIN Telefone : 3642-6756  
Status Atual : A PEDIDO DA CHEFIA Motivo : ARQUIVAR / RESPONDIDO AO INTERESSADO Trâmite : ARQ.

**Trâmites**

Seq	Data/Hora	Trâmite	Órgão Origem	Órgão Trâmite	Órgão Destino	Quem Autorizou	Status	Dias
16	18/02/2013 11:36 AM	ARQ.	SEMSA - DAB	SEMSA - GABIN	SEMSA - GABIN	Graziela	A PEDIDO DA CHEFIA	0
15	18/02/2013 12:00 AM	REC.	SEMSA - DAB	SEMSA - GABIN	SEMSA - GABIN	Graziela	EM ANDAM.	0
14	18/02/2013 12:00 AM	ENV.	SEMSA - DAB	SEMSA - DAB	SEMSA - GABIN	Marcia Colares	EM ANDAM.	0
13	18/02/2013 12:00 AM	REC.	SEMSA - DISAN	SEMSA - DAB	SEMSA - DAB	Marcia Colares	EM ANDAM.	13
12	05/02/2013 12:00 AM	ENV.	SEMSA - DISAN	SEMSA - DISAN	SEMSA - DAB	LORENA NINA	EM ANDAM.	0
11	05/02/2013 12:00 AM	REC.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - DISAN	SEMSA - DISAN	LORENA NINA	EM ANDAM.	4
10	01/02/2013 12:00 AM	ENV.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - SEPRO	SEMSA - DISAN	Márcia	EM ANDAM.	0
9	01/02/2013 12:00 AM	REC.	SEMSA - DAB	SEMSA - SEPRO	SEMSA - SEPRO	Márcia	EM ANDAM.	0
8	01/02/2013 12:00 AM	ENV.	SEMSA - DAB	SEMSA - DAB	SEMSA - SEPRO	Alan	EM ANDAM.	0
7	01/02/2013 12:00 AM	REC.	SEMSA - SUBGS	SEMSA - DAB	SEMSA - DAB	Alan	EM ANDAM.	1
6	31/01/2013 12:00 AM	ENV.	SEMSA - SUBGS	SEMSA - SUBGS	SEMSA - DAB	IGOR	EM ANDAM.	0
5	31/01/2013 12:00 AM	REC.	SEMSA - GABIN	SEMSA - SUBGS	SEMSA - SUBGS	IGOR	EM ANDAM.	3
4	28/01/2013 12:00 AM	ENV.	SEMSA - GABIN	SEMSA - GABIN	SEMSA - SUBGS	Graziela	EM ANDAM.	3
3	25/01/2013 12:00 AM	REC.	SEMSA - SEPRO	SEMSA - GABIN	SEMSA - GABIN	Noeme	EM ANDAM.	0

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido utilizado na pesquisa



UFAM

**Universidade Federal do Amazonas**  
**Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**  
**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Convidamos o (a) Sr.(a) para participar da Pesquisa **“Lean Office: estudo da aplicabilidade conceitual na Gestão Pública Municipal”**, sob a responsabilidade da pesquisadora Ione Rolim Vinhote Magalhães, a qual pretende analisar, à luz do Mapeamento do Fluxo de Valor, a tramitação dos processos críticos oriundos do Ministério Público do Estado do Amazonas, identificando os pontos de estrangulamentos e de melhorias, propondo o mapeamento do estado atual e futuro.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevista e preenchimento de questionário. A participação nesta pesquisa não traz complicações legais e os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde – Brasília – DF. Se você aceitar participar estará contribuindo com a gestão municipal, uma vez que se busca melhorar a tramitação dos processos com prazo para resposta, além de contribuir com a comunidade acadêmica, por meio desta pesquisa científica.

Se depois de consentir em sua participação o (a) Sr.(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta de dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr. (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr. (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço: Av. Mário Ypiranga, 1695, Adrianópolis, Setor Gabinete, telefone: (92) 3214-5072.

### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Responsável

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista

### Roteiro de Entrevista

**Pesquisador:** Ione Rolim V. Magalhães

**Órgão de realização da pesquisa:** Universidade Federal do Amazonas - UFAM

**Cargo:** \_\_\_\_\_ **Lotação:** \_\_\_\_\_

**Data da Entrevista:** \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_ **Hora Inicial:** \_\_\_\_\_ **Hora Final:** \_\_\_\_\_

**Observações:**

1. Antes de iniciar o **Roteiro de Entrevista** leia com atenção todos os questionamentos antes de respondê-los, de modo a certificar-se de que entendeu corretamente o solicitado.
2. Lembre-se de que não é obrigatório identificar-se, sua identidade será preservada.
3. Atenção: você terá o **prazo de três dias** para devolver à pesquisadora o Roteiro de Entrevista respondido.
4. Esse Roteiro de Entrevista faz parte de pesquisa acadêmica cujo objetivo é propor melhorias na tramitação dos processos identificados com a tarja vermelha, por meio da implantação da Filosofia *Lean*.

1) No seu setor existe servidor designado exclusivamente para dar tramitação aos processos com tarja vermelha (aqueles oriundos de órgãos de controle externo)? Em caso positivo, informe a quantidade de servidores designados.

---



---

2) Qual tratamento é dado aos processos com tarja vermelha após serem recebidos pelo seu setor até que sejam enviados para a instância subsequente? (Ex: cadastrá-lo em planilha, tirar cópia, instruí-lo, etc.)

---



---



---



---

3) Sabendo que no ano de 2015, do total de 111 (cento e onze) processos recebidos do Ministério Público do Estado do Amazonas, 52,25% foram respondidos fora do prazo, quais fatores você acredita que contribuíram para que esse percentual fosse tão significativo?

---



---



---



---

4) Quais melhorias você identifica no seu setor que possam contribuir para que a Secretaria responda dentro do prazo, em sua totalidade, as demandas oriundas Ministério Público do

Estado do Amazonas?

---

---

---

---