



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EVELYN RAYSSA DE LIMA OLIVEIRA

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA MUNICIPAL DE MEIO AMBIENTE NO MUNICÍPIO DE RIO LARGO/AL, COM OBJETIVO DE REALIZAR MELHORIAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DESTA SECRETARIA.

Maceió, 2022.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA. ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

EVELYN RAYSSA DE LIMA OLIVEIRA

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA MUNICIPAL DE MEIO AMBIENTE NO MUNICÍPIO DE RIO LARGO/AL, COM OBJETIVO DE REALIZAR MELHORIAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DESTA SECRETARIA.

Monografia apresentada ao curso de Administração na Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz

Maceió
2022

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

- O48p Oliveira, Evelyn Rayssa de Lima.
Proposta de intervenção organizacional na Secretaria Municipal de Meio Ambiente no município de Rio Largo/AL, com objetivo de realizar melhorias nos processos de trabalho desta secretaria / Evelyn Rayssa de Lima Oliveira. – 2022.
43 f. : il. color.
- Orientador: Nicholas Joseph Tavares da Cruz.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2022.
- Bibliografia: f. 36-37.
Apêndices: f. 38-43.
1. Intervenção organizacional. 2. Efetividade. 3. Atendimento de demandas. I. Título.

CDU: 658



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que **EVELYN RAYSSA DE LIMA OLIVEIRA**, Matrícula nº 13213880, aluna do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga de 80 horas, sob o título de **"PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL NA SECRETARIA MUNICIPAL DE AMBIENTE NO MUNICÍPIO DE RIO LARGO/AL, COM OBJETIVO DE REALIZAR MELHORIAS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DESTA SECRETARIA"**, sob orientação do Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz, obtendo a nota final 8,5 (Oito e meio), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA		NOTA
P	Prof. Dr. Nicholas Joseph Tavares da Cruz	8,5
	Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte	8,5
	Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva	8,5
	NOTA FINAL	8,5

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

-  Documento assinado digitalmente
Nicholas Joseph Tavares da Cruz
Data: 28/03/2022 16:22:26 -0300
Verifique em: <https://verificacao.br.br>
Presidente/Orientador.
-  Documento assinado digitalmente
Wesley Vieira da Silva
Data: 12/04/2022 17:00:49 -0300
Verifique em: <https://verificacao.br.br>
Membro.
-  Documento assinado digitalmente
Madson Bruno da Silva Monte
Data: 12/04/2022 18:20:49 -0300
Verifique em: <https://verificacao.br.br>
Membro.

Maceió, 28 de março de 2022.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO A COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
___ / ___ / ___	

RESUMO

Esta proposta de intervenção tem como objetivo melhorar a efetividade do atendimento das demandas da Secretaria do meio ambiente do município de Rio Largo/AL no desempenho de suas atribuições, por meio de sugestões direcionadas aos processos executados no cotidiano da SEMA/RL. Para tanto, e tendo em vista a necessidade de uma estrutura ordenada e eficiente, foram realizadas entrevistas tanto com os servidores técnicos quanto com o Secretário para que se tivesse um diagnóstico preciso da secretaria, identificando as carências e falhas e, por conseguinte, para que houvesse assertividade da proposta a ser sugerida para implementação. Nesse sentido, utilizou-se de bibliografia que fundamentasse a proposta para a viabilização de uma metodologia clara e objetiva, que sanasse as deficiências daquelas atividades, e proporcionasse a requerida efetividade e estabelecesse um ciclo de avaliação para a melhoria contínua do processo.

Desse modo, a partir da visita, foram encontrados alguns entraves e para solucioná-los foram desenvolvidas estratégias a serem propostas e argumentadas nesse trabalho. Ademais, no decorrer da construção dessa pesquisa, as propostas foram desenvolvidas e tornaram-se instrumento desse projeto, tendo em vista que foram implementadas na organização pública.

Outrossim, foram sugeridas melhorias que permitissem uma maior eficiência para as atividades cotidianas do setor. Logo, a partir do diagnóstico, viu-se a necessidade da criação de uma planilha para o acompanhamento das atividades diárias da secretaria. Além disso, foi identificada a necessidade da criação de uma cartilha para guiar a emissão de taxas e multas ambientais para que todos os servidores da secretaria pudessem realizar essa atividade. Ainda, foi sugerido como melhoria a criação de um canal de denúncia eficiente e acessível. Assim, todas as sugestões foram apresentadas ao Secretário Municipal de Meio Ambiente e se tornaram instrumento deste trabalho.

Palavras-Chave: Efetividade, Eficiência, Diagnóstico, Avaliação, Intervenção.

ABSTRACT

This intervention proposal aims to improve the effectiveness of meeting the demands of the Environment Department of the municipality of Rio Largo/AL in the performance of its attributions, through suggestions directed to the processes performed in the daily life of SEMA/RL. For that, and in view of the need for an orderly and efficient structure, interviews were carried out with both the technical servers and the Secretary in order to have an accurate diagnosis of the secretariat, identifying the shortcomings and failures and, therefore, so that there was assertiveness of the proposal to be suggested for implementation. In this sense, bibliography was used to support the proposal for the feasibility of a clear and objective methodology, which would remedy the deficiencies of those activities, and provide the required effectiveness and establish an evaluation cycle for the continuous improvement of the process.

Thus, from the visit, some obstacles were found and to solve them, strategies were developed to be proposed and argued in this work. Furthermore, during the construction of this research, the proposals were developed and became an instrument of this project, considering that they were implemented in the public organization.

Furthermore, improvements were suggested that would allow greater efficiency in the daily activities of the sector. Therefore, from the diagnosis, it was necessary to create a worksheet to monitor the daily activities of the secretariat. In addition, the need to create a booklet was identified to guide the issuance of environmental fees and fines so that all the secretariat's servers could carry out this activity. Also, the creation of an efficient and accessible whistleblowing channel was suggested as an improvement. Thus, all suggestions were presented to the Municipal Secretary of the Environment and became an instrument of this work.

Keywords: Effectiveness, Efficiency, Diagnosis, Evaluation, Intervention.

SUMÁRIO

1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	6
1.1 Antecedentes.....	7
1.2 O problema.....	8
1.3 Justificativa.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Geral.....	11
1.4.2 Específicos.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 Cultura organizacional.....	12
2.2 Resistência à mudança.....	14
2.3 O contexto da gestão de pessoas.....	17
2.4 A gestão pública no Brasil.....	21
2.5 A gestão de processos no setor público.....	23
2.6 Os desafios da gestão de processo no serviço público.....	24
3 METODOLOGIA.....	26
4 RESULTADOS ESPERADOS.....	32
5 CRONOGRAMA DA ELABORAÇÃO DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	33
6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	34
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
8 APÊNDICE.....	38
8.1 APÊNDICE A - Cartilha de emissão de taxas e multas ambientais.....	38
8.2 APÊNDICE B - Implementação de um canal de comunicação e denúncia.....	41
8.3 APÊNDICE C - Planilha de acompanhamento semanal.....	42

1 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

A Secretaria Municipal de Meio Ambiente é responsável por possibilitar e promover a preservação, melhoria e recuperação da qualidade ambiental, coordenando e integrando atividades ligadas à defesa do meio ambiente. Dada sua importância, a questão ambiental necessita de uma unidade administrativa eficiente que vise um ambiente organizado e sustentável.

Nesse sentido, para que haja ordenamento e uma gestão ambiental efetiva, é necessário que o poder público local, neste referido caso o município de Rio Largo, possua uma estrutura bem planejada e definida para fornecer subsídios essenciais à busca por resultados positivos, seja a curto, médio ou longo prazo.

Nesse órgão, diariamente são executadas ações de coordenação e acompanhamento de políticas públicas relacionadas ao meio ambiente; articulações que envolvem planos voltados à área ambiental; atuações relativas ao licenciamento e à fiscalização ambiental; promoção de ações de educação ambiental; recuperação dos recursos naturais e, inclusive, aplicação de recursos provenientes da compensação ambiental.

Contudo, existe a carência de um sistema que permita o real acompanhamento das ações executadas, com o propósito de quantificar, melhorar e conduzir mais satisfatoriamente todo o processo de maneira integral, tendo a abrangência de todas as atividades desempenhadas pelo órgão (fiscalização, licenciamento, arborização, educação ambiental, etc.).

Devido ao tamanho ainda reduzido da equipe técnica e o crescente número das atividades rotineiras, ocorre o impasse no que tange ao monitoramento, ou seja, é essencial que haja de forma integrada o controle das ações conclusas, em curso e as que demandam planejamento prévio.

A estrutura geral da secretaria está em constante desenvolvimento, pois trata-se de uma complexa unidade organizacional, a qual é baseada na experiência, empregando

meios de amplo alcance comportamental, de modo a causar mudanças nas crenças, atitudes, valores e estruturas das organizações visando adaptar-se a novos modelos de gestão os quais sofrem influências políticas, principalmente no que diz respeito à rotatividade de quem ocupa o cargo de secretário do município.

Por essa ótica, pode-se visualizar a organização como um sistema composto de diversos subsistemas, porém é preciso compreender as relações dentro e entre os subsistemas, assim como entre a organização e seu ambiente. A SEMA apresenta diferentes problemas e situações, de tal forma que fica evidente que não existe uma solução universal, é dizer, esta depende da situação, do momento, do ambiente e da equipe atual.

Durante a visita feita à organização, foi relatado pelos servidores que não havia um planejamento prévio das atividades a serem realizadas no dia, nem qual a prioridade de cada uma delas. Devido a isso, as tarefas eram realizadas de acordo com o que estava sendo feito no dia anterior, bem como as demandas que surgiam durante o serviço. Isso tem impacto principalmente no levantamento das atividades da secretaria, como também na quantidade de processos solucionados, tendo em vista que alguns desses não chegavam a ser solucionados, sendo perdidos, ou esquecidos durante as suas fases.

Outro fator identificado foi o canal de denúncia, sobretudo em razão das melhorias que poderiam ser realizadas nesse canal. Para um cidadão realizar uma denúncia, é necessário que ele se desloque presencialmente até a secretaria e formalize a denúncia. Logo, em tempos em que a comunicação é facilitada pelo uso das ligações telefônicas e das redes sociais, limitar o oferecimento da denúncia apenas à modalidade presencial acarreta graves prejuízos para a identificação de problemas que afetam a sociedade, o que indiretamente favorece a manutenção e prolongamento de práticas danosas ao meio ambiente.

Ainda, foi apontada a dificuldade no que diz respeito à emissão de taxas ambientais. Atualmente, alguns servidores apresentaram dificuldade quanto ao uso do Excel para acessar o arquivo que contém as guias relativas as taxas ambientais, bem como do caminho a ser executado dentro do software para acessar o arquivo. Essa situação implica a falta de autonomia dos servidores para dar andamento em suas atividades individuais, bem como ocasiona a sobrecarga de quem dispõe do conhecimento para executar esse comando.

1.1 Antecedentes

Com sede na Avenida Presidente Fernando Afonso Collor de Mello, Rio Largo, a Secretaria Municipal de Meio Ambiente foi criada para atender ao município de Rio Largo. De acordo com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2021 tem sua população estimada em 75.662 habitantes.

Desta forma, para atender tal demanda, foi criado um órgão que desenvolvesse atividades de cunho administrativo e também operacional relacionado especificamente ao meio ambiente e suas vertentes, no anseio de atender as individualidades da região.

A Lei 1.424/2006 (Código Municipal de Meio Ambiente de Rio Largo), foi criada no intuito de compreender e atuar de forma eficiente e direcionada às questões ambientais do município.

Outro ponto a ser destacado é o convênio celebrado entre o Município e o Estado para descentralizar a gestão ambiental, pois, anteriormente ao convênio, as demandas eram encaminhadas ao órgão Estadual - IMA/AL (Instituto de Meio Ambiente de Alagoas) - por falta de estrutura, principalmente no atendimento a ações de fiscalização e licenciamento ambiental. Esse convênio só foi possível pela estruturação dada no ano de 2018, onde foi contratada uma das primeiras equipes multidisciplinares para atuar, envolvendo técnicos específicos de cada área: engenheiros ambientais, biólogos, agrônomos, etc.

1.2 O problema

A instabilidade nas gestões anteriores fez com que pouco fosse construído, além do que, indicações políticas muitas vezes não associam também o conhecimento técnico necessário, o que é de extrema importância para que haja um gestor com habilidades ou competências na área de gestão organizacional. Outra problemática refere-se à curta duração da gestão e ausência de servidores concursados para dar continuidade ao trabalho e atendimento às demandas. Dessa forma, a saída de colaboradores que desempenham funções essenciais impossibilita a implantação de melhorias no setor e essas funções permanecem vazias ou são ocupadas por novos integrantes que não detêm conhecimento da situação, ocasionando o retrabalho.

Desta forma, foi realizado em 2019 um concurso público visando selecionar servidores para construir uma equipe multidisciplinar permanente, composta por fiscais ambientais, geólogo, biólogo, engenheiro químico e engenheiro ambiental, para, assim, dar continuidade de forma efetiva ao trabalho. Vale ressaltar que um técnico ambiental não se forma em pouco tempo, pois as questões ambientais são complexas e exigem conhecimentos e vivências adquiridas apenas no decorrer do tempo, já que quase todas as situações são únicas e tornam-se casos específicos.

Pelo ainda recente período de experiência, a equipe técnica e os gestores do órgão passam por fase de adaptação e construção de procedimentos, documentos, fluxogramas, organogramas, planilhas, sistemas integrados, entre outros. Assim, urge a necessidade que foi identificada para realização desta intervenção, o melhor acompanhamento das atividades rotineiras desenvolvidas pela secretaria para que assim haja uma gestão mais eficiente.

Quando uma demanda é levada a secretaria, a falta de mecanismos de controle e acompanhamento dificulta a localização desse processo em curso, e, em alguns casos, eles são perdidos ou extraviados sem que haja a sua conclusão. Isso ocorre porque procedimentos fundamentais de protocolo e despacho não são realizados.

Outrossim, não se tem clareza na divisão de tarefas, o que impede a responsabilização do servidor. De outro modo, ocorre também a sobrecarga de um servidor em detrimento de outro, o que atrasa o andamento das atividades.

Ainda, o rito processual da denúncia é pouco eficiente e não faz uso de tecnologia adequada ao contexto social atual para que a sociedade civil colabore com a secretaria. Atualmente, as denúncias vindas do corpo social são feitas exclusivamente de forma presencial, não existe, portanto, um canal de comunicação telefônico, nem por redes sociais e internet.

Quando uma demanda é gerada e o processo para desenvolver a solução é iniciado, o setor administrativo monta o processo e este circula fisicamente dentro da secretaria, sem uso de livro de protocolo, nem ciência do recebimento por parte da equipe. Isso tem como consequência desde falhas na comunicação ao não atendimento do processo de forma geral.

Sendo assim, estabelecer processos e métodos é necessário a qualquer tipo de instituição, seja essa privada ou pública, para seu melhor funcionamento administrativo. O estudo destes e de seu mapeamento são fatores de grande relevância para a compreensão e andamento com eficiência de uma organização, a qual tem utilizado essa metodologia como forma de melhoria de gestão. Com esta, é possível desenhar os fluxos dos processos de trabalho, obter uma boa visualização de como funcionam esses processos, coloca-los em prática, monitorá-los e controlá-los com o propósito de alcançar as metas da organização.

1.3 Justificativa

Nesse trabalho, busca-se uma reflexão acerca dos aspectos que envolvem a cadeia de mudança dentro da organização, como também são apontadas ferramentas que auxiliam a enxergá-los e melhorá-los como fim de determinar todos que estejam diretamente vinculados a cada etapa durante o processo de mudança.

1.3.1 Justificativa Teórica

A partir do diagnóstico foram relacionadas teorias as quais construíram a fundamentação teórica desse trabalho. Para tanto, foram utilizados autores que trataram das temáticas que envolveram essa pesquisa, sendo priorizados os mais atuais. Para tanto, ao conhecer a equipe e conversar com os servidores, foi observado que seria interessante discutir temas como cultura organizacional e resistência a mudança, para aprofundar o conhecimento do tema e reforçar o conhecimento teórico que irá embasar a parte prática desta proposta de intervenção.

1.3.2 Justificativa Prática

A eficiência é de extrema importância para o processo administrativo, ou seja, este deve ser realizado com celeridade, principalmente ao tratar-se de órgãos públicos, tendo em vista sua efetiva notoriedade perante a sociedade, já que é interesse público fazer com que os cidadãos tenham suas necessidades supridas de pronto, de maneira simples, econômica, viável e com efetividade.

Ao realizar as adequações propostas neste projeto de intervenção, visa-se a aplicação de um processo de melhoria contínua seguindo alguns pontos que merecem destaque: padronização de procedimentos, monitoramento de dados obtidos e aprimoramento de técnicas e ferramentas. Desta forma, haverá a junção entre a melhor capacitação dos servidores, assim como padrões claros e objetivos a serem seguidos com as ferramentas adequadas ao bom funcionamento do órgão.

1.3.3 Justificativa Social

Diante dos dados apresentados nessa pesquisa, avaliou-se que algumas medidas devem ser tomadas para organizar as atividades da SEMA de Rio Largo, com o propósito de efetivar um melhor gerenciamento de processos, o que é importante em toda instituição pública, tendo em vista que quando se conhece e fomenta a compreensão de tais processos, aliados às técnicas gerenciais, é possível, conseqüentemente, melhorar a qualidade do serviço entregue a população, principal consumidor do serviço público. Com o mundo globalizado, marcado por alterações contínuas em seu cenário, exige-se que, cada vez mais, as organizações sejam ágeis em perceber as constantes mudanças.

Posto isso, as mudanças propostas neste trabalho irão aumentar o desempenho no que tange à prestação de serviços da secretaria, como também quanto ao modo de gestão e administração. As organizações precisam promover, constantemente, adaptações em seus modelos, que, muitas vezes, ainda são burocráticos; e desenvolver melhor as suas atividades de trabalho, procurando sempre torná-las mais eficientes e eficazes, monitorando como estão seus processos, de modo que se torne algo cotidiano.

1.4 Objetivos

Dão-se a seguir os objetivos geral e específicos da proposta de intervenção organizacional na Secretaria Municipal de Meio Ambiente do Município de Rio Largo/AL.

1.4.1 Geral

Propor melhorias no acompanhamento das atividades rotineiras da SEMA a partir do uso de uma planilha eletrônica.

1.4.2 Específicos

- a) Identificar as rotinas do setor através de um cronograma de atividades semanais;
- b) Acompanhar as atividades desenvolvidas nos departamentos por meio de uma planilha de acompanhamento semanal;
- c) Propor o uso caderno de protocolos de documentos do setor para promover maior monitoramento de informações relativas aos processos, bem como ao andamento e solucionamento deles;
- d) Catalogar processos por meio da plataforma google drive;
- e) Sugerir a solicitação de um em termo de ajustamento de conduta a entrega de um celular para implementação de um canal de denúncia;
- f) Propor o aprimoramento dos processos, procedimentos e ferramentas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo demonstra o referencial teórico que conduz à referida intervenção organizacional na Secretaria Municipal de Meio Ambiente no município de Rio Largo/AL, desta forma serão expostas algumas questões que englobam o tema, como: cultura organizacional, controle de gestão, gestão de pessoas, serviço público, entre outros.

2.1 Cultura organizacional

Para Ipinazar, Zarrabeitia, Belver, Itziar (2020); Souza, Muniz (2021), em uma organização não basta mais ser eficiente (gestão adequada de recursos) ou eficaz (resultados foco baseado), mas ser o gestor de ser inovador e mensurar novas perspectivas, como a gestão do capital humano, tendo em vista que deve ser entendido como fator chave, o qual oferece uma vantagem competitiva potencialmente forte para a organização. Desse modo, a necessidade de gerenciar um recurso tão importante como o capital humano obriga as organizações a procurar condições que melhorem o desempenho delas. Assim, a capacidade produtiva de cada indivíduo deve ser respeitada, porém é indispensável que os gestores ofereçam mecanismos para melhorar o rendimento de seus colaboradores, bem como de seu comprometimento com a organização.

Contreras e Gómez (2018), corrobora com a análise anterior ao mencionar que para implementar a cultura organizacional é necessário influenciar o comportamento e as atitudes dos membros dessas organizações por meio de modelos adequados aos seus objetivos, crenças e capacidades. No entanto, a construção de uma cultura organizacional nunca é instantânea, nem é uma tarefa simples e de curto prazo; pelo contrário, é complexo, de médio a longo prazo.

Nessa perspectiva, Pinheiro, Bassam (2021) destacam que, assim como a identidade de um indivíduo, a cultura organizacional é única para cada organização e tem impacto direto em variáveis vitais de sucesso, como: aspectos financeiros, satisfação da equipe, eficácia operacional e comprometimento. Nesse sentido, ao avaliar a cultura organizacional, é possível determinar quais as dificuldades existentes dentro de uma organização no que tange aos recursos humanos e organizacionais, tanto internos como externos, os quais facilitam ou dificultam os processos que irão orientar a produtividade dos membros das organizações.

Desse modo, Barros, Souza, Orlandi (2020); Gimenez, Veiga (2020), Moura (2020) corroboram com a ideia da cultura organizacional ser entendida como um padrão de suposições básicas aprendido por um grupo à medida que soluciona seus problemas de adaptação externa e de integração interna corresponde a um sistema de ideias, a uma rede de significados que circulam dentro e fora do espaço organizacional

Contudo, ainda que exista tal facilidade na identificação, a maioria das pessoas nas organizações desconhece a sua cultura até que sejam desafiadas, experimente uma nova cultura ou, inclusive, que seja feita de forma aberta e explícita, e foi por esse desconhecimento que a cultura foi ignorada por muito tempo por gerentes e estudiosos, quando, na verdade, a gestão intencional da cultura organizacional poderia ser facilitada pelo uso de estruturas subjacentes. Nessas circunstâncias, o *Competing Value Model (Modelo de Valores Concorrentes - MVC)*, criado por Robert Quinn em 1983, na Universidade de Michigan, Estados Unidos, e mais tarde intitulado de *Competing Values Framework (Framework de Valores Competitivos)* é uma ferramenta valiosa no diagnóstico e avaliação da cultura organizacional.

Tanto assim ocorre que, além de a cultura organizacional ser formada por artefatos, valores e pressupostos básicos pertencentes a um determinado grupo, é imprescindível que ela saiba lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, funcionando bem o suficiente para aqueles vetores (artefatos, valores e pressupostos básicos) serem considerados válidos, e, portanto, transmitidos aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Fica evidente – tomando as lições de Aizprua, Janzkovski (2020) - que a cultura organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores (conhecimentos, crenças, pressupostos, mitos, tabus, normas, comunicação) que são compartilhados e aceitos pelas pessoas em um determinado momento que as auxilia a compreender o funcionamento organizacional, bem como orienta o pensamento e o comportamento das pessoas. Logo, além da presença do sistema de comunicação que pode fortalecer os aspectos culturais conforme demanda organizacional, toda organização cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios, devido à centralidade da cultura organizacional para a explicação do comportamento do empregado dentro da organização e para a compreensão da abertura ou resistência à mudança, sendo fundamental considerá-la como uma dimensão que pode apoiar a presença da inovação dentro das organizações.

2.2 Resistência à mudança

Assim como as demandas mudam, é natural que as organizações acompanhem esse processo para que se mantenham em atividade de maneira competitiva. Contudo, nem sempre o processo de mudança organizacional é bem recebido pela maioria dos funcionários, uma vez que, por já conhecerem cada estágio de trabalho dentro dela, mostram-se avessos a esse processo, pois, para essa maior parte, é mais fácil manter o status quo do que adequar-se à nova realidade da organização.

Atkinson (2000); Ceribeli, Merlo (2013); Aizprua (2020); compartilham com a mesma linha de pensamento, a qual se estende com o passar dos anos, tendo em vista que chamam a atenção para a necessidade de a empresa investir em programas educacionais para introduzir a filosofia global do novo método ou inovação para todos os funcionários, antes que as mudanças ocorram, é dizer: todos devem entender que as mudanças são necessárias, incluindo os benefícios que todos os funcionários irão perceber como resultado delas, fato esse que independe das circunstâncias externas, sendo ação basilar em toda organização.

Nesse cenário, as objeções, que em sua maioria não possuem fundamentos objetivos, são as principais barreiras as quais criam um cenário de resistência às mudanças. Uma dessas limitações ocorre por alguns servidores não quererem que seus superiores hierárquicos saibam o que eles fazem, tendo em vista que o controle da atividade individual por si só cria barreiras

para a sua implantação. O sentido da transição também é uma barreira identificada, à medida que o antigo modelo de controle gerencial está adaptado a disfarçar erros recorrentes que no atual sistema será possível identificar com o objetivo de saná-los.

Pontua-se, pois, que algumas barreiras detectadas como entraves e ocasionadoras de resistência ao processo de desenvolvimento e aplicação de avaliações no ambiente público - a exemplo da complexidade dos objetivos sociais e do grande número de variáveis e condições que afetam a atividade estatal - criam uma “mística de complexidade” ao redor da avaliação. Essa mística acaba promovendo resistência ao desenvolvimento de práticas avaliativas, na medida em que as avaliações não têm sido percebidas como ferramentas de gestão, especialmente pelo fato de tais avaliações serem realizadas, basicamente, por avaliadores externos com o sentido de fiscalização, controle ou auditoria. Assim, é necessário que o gestor supere aquelas barreiras e transforme a avaliação em uma aliada no desenvolvimento da gestão pública.

Uma maneira de realizar essa transformação é estimular a Gestão do Conhecimento, visto que melhora a capacidade de realização das atividades públicas, com práticas que podem aumentar a efetividade dos serviços públicos e melhorar o atendimento à sociedade a qual serve, contribuindo com/ a comunicação entre os níveis de gestão.

Nessa esteira, Varzoni, Amorim (2021) expõe a importância do aproveitamento de processos de Gestão do Conhecimento e inteligência para a maior qualidade na tomada de decisão do gestor público, ou seja, enquanto as atividades de Inteligência estratégica priorizam o olhar para o ambiente externo e a relação deste com a organização, a gestão de conhecimento tem uma perspectiva mais interna e voltada aos conhecimentos já existentes na organização.

Desse modo, apesar de se constituir de forma mais lenta e gradativa, devido à necessidade de concordância de vários agentes da sociedade, aquele processo de transformação faz-se extremamente necessário frente à demanda de maior qualidade dos serviços prestados ao cidadão, porque a gestão de recursos humanos no setor público sempre se pautou pela realização de atividades operacionais e pelo comportamento reativo. No entanto, percebe-se que essa concepção (reatividade de comportamento, sobretudo) tem-se modificado, na medida em que os gestores públicos estão mais atentos à importância dos investimentos na formação de servidores mais competentes e capazes de realizar as tarefas inerentes a cada instituição.

Diante disso, para se proteger de potenciais ameaças, o trabalhador reage com comportamento de resistência, o que pode levar ao fracasso das mudanças propostas em que

essa resistência do funcionário, como uma das principais causas de insucesso de programas de mudança, além de comprometer o processo de mudança, traz para a organização altos custos.

Notando-se a influência, na maior parte das vezes, negativa que a resistência dos trabalhadores poderia causar à organização, as mudanças organizacionais têm sido alvo de extensa literatura com grande variedade de abordagens e enfoques, partindo-se do pressuposto de que a gestão da mudança não pode ser explicada por um único modelo e perspectiva, mas, sim, sendo entendida diante do quadro multifacetado que reflete recortes diferentes para a análise da mudança no ambiente organizacional. Por isso que Atkinson (2000) já afirmava que, quanto mais as coisas mudam, mais elas ficam iguais, já que, na maioria dos processos de mudança, não se consideram a complexidade, a ambiguidade e os paradoxos que se instalam no ambiente organizacional, porquanto a dificuldade que as organizações sentem em realizar mudanças e que a literatura enfrenta em explicá-las, muitas vezes, está relacionada à ênfase exagerada na racionalidade dos processos de gestão de mudanças que é tida como simplista por reduzir o indivíduo a mero figurante.

Vale esclarecer, entretanto, que, conceitualmente, a ideia de resistência às mudanças organizacionais remete a meados do século XX, pois é uma ideia creditada a Lewin (1947), o qual afirmava já à época que as organizações são sistemas em equilíbrio quase-estacionário, sujeitos a forças opostas de mesma intensidade que os mantêm em estado de equilíbrio, status quo, isto é, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade, o qual o mantém em equilíbrio ao longo do tempo.

Por conseguinte, embora esses processos não estivessem em equilíbrio constante, mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível, de maneira que as mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivassem a conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio, relacionado a sentimentos de incerteza, ansiedade e medo.

Para a compreensão desses sentimentos e, conseqüentemente, para a melhor compreensão da resistência à mudança nas organizações, vários autores enfatizaram alguns elementos envolvidos na questão, como: a reação dos indivíduos para a manutenção do status quo (PARRY, 2011), o medo do desconhecido e os sentimentos de ameaça à situação familiar (SOBRAL, 2011), a perda do poder e do controle (BUCHANAN, 2008).

Apesar dessa perspectiva negativa na grande parte das vezes, visto que ela tende a dificultar a adaptação e o progresso de uma organização, a resistência tem seu lado positivo, pois é a mesma que traz estabilidade e previsibilidade ao comportamento organizacional, além de sugerir discussões sobre determinadas decisões, a fim de que se tenha um resultado e uma decisão melhor, portanto, a resistência é um processo comum, e tem seus aspectos positivos, ao inibir imposições unilaterais e ser uma fonte de crítica e criatividade, assim como aspectos negativos, quando, por exemplo, impede a concretização de algumas mudanças na organização.

Além disso, ela (a resistência) pode ser dividida em duas categorias, de acordo com os estudos de Gimenez, Veiga (2020), sendo a primeira aquela que ocorre a nível individual e a outra, a nível organizacional. A resistência por parte dos indivíduos da organização ocorre por várias razões, entre elas o hábito (o ser humano tende a responder frente à mudança como tem costume de fazê-lo); a segurança (mudanças fazem com que as pessoas sintam-se ameaçadas); os fatores econômicos (quando há dúvida a respeito de queda de rendimentos pessoais); o medo do desconhecido (em um processo de mudança, o que era conhecido passa a ser ambíguo e incerto); e por causa do processo seletivo de informações (para não mudarem suas percepções de mundo, os indivíduos tendem a ignorar informações que possam questionar suas formas de pensar).

Já a resistência organizacional, segundo o mesmo trabalho supracitado, ocorre pelos seguintes motivos: inércia estrutural (a própria estrutura da empresa tende a manter a estabilidade, a partir de processos de seleção que dão preferência a certas características pessoais na contratação, ou por meio de treinamentos que visam socializar novos funcionários, entre outros exemplos); foco limitado de mudança (como os sistemas que formam uma organização são interdependentes, mudanças que se limitam a alguns subsistemas tendem a ser anuladas pelos demais); inércia do grupo (geralmente as normas grupais influenciam iniciativas de mudanças de comportamentos a nível individual); ameaça à especialização (algumas mudanças ameaçam certos grupos especialistas em determinados assuntos); ameaça às relações de poder estabelecidas (mudanças podem representar redistribuição de autoridade dentro da organização); ameaça às alocações de recursos estabelecidas (mudanças podem representar realocações de recursos organizacionais, fazendo com que determinados grupos que antes eram beneficiados sintam-se ameaçados).

2.3 O contexto da gestão de pessoas

A partir das lições de Varzoni, Amorim (2021), a cultura organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores (conhecimentos, crenças, pressupostos, mitos, tabus, normas, comunicação) que são compartilhados e aceitos pelas pessoas em um determinado momento e que as auxiliam a compreender o funcionamento organizacional, bem como orientam o pensamento e o comportamento das pessoas. Portanto, há modelos de cultura organizacional que podem ser identificados na literatura para o entendimento das circunstâncias sob as quais a organização se encontra, a exemplo do modelo desenvolvido por Cardoso (2020) que apresentou o modelo de valores contrastantes demonstrados como potenciais preditores da eficácia organizacional através das seguintes dimensões: controle / flexibilidade, interno / externo, meios/ fins.

Fica evidente, nessa esteira, que toda organização cria sua própria cultura, seu próprio clima de trabalho, com crenças, tradições, usos, rituais, rotinas, normas, valores e tabus próprios. Logo, dada a centralidade da cultura organizacional para a explicação do comportamento do empregado dentro da organização, bem como para compreender a abertura ou resistência à mudança, é fundamental considerá-la como uma dimensão que pode apoiar a presença da inovação dentro das organizações, isto é, as características abstraídas da realidade concreta são sintetizadas de forma a simplificar o entendimento de tal realidade, já que toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para o seu sucesso.

Assim, para diferentes contextos históricos ou setoriais, são encontradas diferentes modalidades de gestão, porém, o que distingue um modelo de outro são as características dos elementos que os compõem e sua capacidade de interferir na vida organizacional, dando-lhe identidade própria.

A gestão de pessoas, Contreras e Gómez (2018) e Moura (2020) corroboram que, caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. E bem assim acontece que houve a mudança da utilização do termo “recurso” para “pessoas” em razão, sobretudo, da transformação do papel do homem no trabalho, pois o saber, a intuição e a criatividade do trabalhador passaram a ser valorizadas na medida em que se percebeu que a gestão é feita das relações da empresa com as pessoas e não com os recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial diversa.

Nesse sentido, embora o uso da palavra “pessoas” procure ressaltar o caráter de ação com foco nas pessoas da organização, seguindo a perspectiva de Varzoni, Amorim (2021) e para tendo em vista que na literatura internacional tenha-se encontrado preponderantemente a utilização do termo “recursos humanos”, para este trabalho, optou-se por utilizar esta expressão para alinhamento com a bibliografia.

Descrevendo o histórico desses termos, Janissek (2021) esclareceu que a administração de recursos humanos é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos Estados Unidos. O autor relata que o conceito de recursos humanos refletia, antes da década de 1930, a imagem de uma área de trabalho voltada principalmente para as transações processuais e trâmites burocráticos, predominando, após esse período, a linha behaviorista do Instituto de Relações Humanas da Universidade de Yale, que criou instrumentos e métodos de avaliação e desenvolvimento de pessoas nas empresas.

A história da human resource management (HRM), nos Estados Unidos, iniciou-se em 1890, quando uma Empresa denominada NCR Corporation criou seu personnel office. Entretanto, a separação da teoria e da prática começou a ser mais intensamente percebida com o aparecimento de escolas marcadas pela influência da psicologia humanista e, posteriormente, a partir dos anos de 1920, quando Elton Mayo e seus seguidores promoveram as primeiras experiências de contato mais intenso entre a administração e a psicologia, determinando uma nova fase na história da administração de recursos humanos.

O modelo de gestão de pessoas é, pois, a maneira de compreender como uma organização se estrutura e se organiza para gerenciar o comportamento humano no contexto do trabalho de Contreras e Gómez (2018), esclareça-se: a estrutura ou modelo organizacional determina as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa, ou seja, uma estrutura departamental orientada para a cadeia de comando e controle implica um modelo segmentado e restritivo, enquanto uma estrutura matricial, por unidades de negócio ou em rede, demanda práticas de recursos humanos que percebam a empresa como uma totalidade. Por isso, a empresa não tem como criar uma única função ou sistema capaz de orientar o comportamento humano no trabalho, mas pode propor um modelo, um conjunto organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer.

Diante disso, e haja vista o modelo de gestão de pessoas de uma empresa se estruturar definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Dutra (2017)

explica três destes aspectos como sendo os componentes formais de um modelo de gestão de pessoas, quais sejam: os princípios, as políticas e os processos que interferem nas relações humanas no interior das organizações. Princípios são as orientações de valor e as crenças básicas que determinam o modelo e são adotadas pela empresa. Destacando-se o significado do homem e do trabalho definidos na cultura da empresa; as políticas estabelecem diretrizes de atuação com objetivos de médio e longo prazo para as relações organizacionais, orientam e entregam os processos especificamente voltados para a gestão de pessoas; já os processos são os elementos mais visíveis do modelo, são as ações previamente determinadas, seguem os princípios de gestão e visam alcançar os objetivos traçados por políticas específicas, tendo como exemplos de processos os planos de cargos, os salários, a capacitação e sucessão, a administração de carreiras e as avaliações de desempenho.

Como descrevem, Gimenez, Veiga (2020) e Janissek (2021) o modelo de gestão de pessoas define como selecionar, treinar, desenvolver, valorizar os trabalhadores, orientar carreiras, recompensar, remunerar, avaliar, promover, garantir o bem-estar e a qualidade de vida e também preparar para a aposentadoria e o desligamento. Os autores sintetizam que o modelo de gestão de pessoas organiza a vida no trabalho e zela pelo melhor equilíbrio entre os interesses da organização e as outras esferas da vida pessoal do trabalhador, tais como lazer, família, religião, política e vida social. Dessa forma, os elementos que compõem o modelo de gestão de pessoas vão muito além da estrutura, dos instrumentos e das práticas normatizadas de RH, eles abrangem tudo aquilo que interfere de maneira significativa nas relações entre indivíduos e a organização, tais como os procedimentos que a empresa adota para envolver os funcionários com suas definições estratégicas, a maneira pela qual ela estimula determinado tipo de relação com os clientes ou a imagem que ela passa internamente sobre seus produtos, equipamentos utilizados, desenvolvimento tecnológico e sobre outros temas organizacionais de relevância.

As pessoas em uma organização agregam com seus conhecimentos, experiências, aptidões e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a atuação da empresa, além destas serem fator determinante em termos de evolução e crescimento organizacional.

Considerando tal perspectiva, tem-se que pessoas é o capital humano, ou seja, devem ser utilizadas como parceiras e não como recursos, uma vez que parceiros são colaboradores, tem metas repartidas e negociadas, se preocupam com os resultados provenientes de seus

esforços, participam com afinco (se sentindo integrada como parte essencial da organização), são responsáveis, ponderados e apresentam reciprocidade entre os colegas e equipes.

Os objetivos se estendem desde contribuir para que a organização alcance suas metas até mesmo concretizar sua missão, criar, aprimorar e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho (oferecendo desta forma competitividade a organização). O objetivo basilar da gestão de pessoas é auxiliar a organização a atingir suas metas e objetivos de forma concisa e sustentável.

2.4 A organização pública no Brasil

O advento das organizações se deu pela convergência de pessoas, recursos (financeiros, tecnológicos e materiais), usuários que fazem uso dos serviços, dentre outros fatores. Ou seja, a junção efetiva destes elementos se eleva a um objetivo comum, já que todas as partes de uma organização são fundamentais, pois uma intercala a outra. Assim, é de real importância que estejam conectadas, de forma que suas atividades integrem uma finalidade conjunta.

E nesta concordância anterior, pode subsidiar que existem partes básicas em uma organização, como se podem evidenciar as tarefas, as pessoas e a administração, que inclui o planejamento, a liderança, a observação do desenvolvimento das pessoas, que, por sua vez, compreende os usuários, os fornecedores e também várias condições sociais, econômicas, tecnológicas, dentre outras.

O aperfeiçoamento no Brasil se deve à Reforma Gerencial da Administração Pública que é incorporada às Organizações Públicas em 1995 ensejando contribuir para uma administração mais ágil e eficiente para um bom atendimento aos cidadãos. É dizer, faz-se necessário que as organizações públicas estejam sempre aptas a realizar mudanças em seus modelos burocráticos, para desempenhar melhor suas atividades de trabalho, transportando meios capazes de torná-las mais eficientes e eficazes e avaliando a forma como estão os seus processos de trabalho, fazendo com que estas medidas integrem e façam parte do seu cotidiano.

Surge, assim, a necessidade de estar em constante reestruturação e adequação às contínuas mudanças, pois tudo progride de forma muito rápida e contínua. De acordo com Batista (2006) o campo de estudo da gestão pública pode ser visto a partir de duas grandes

áreas: a 5 gestão governamental (aplicada à análise da gestão dos programas de governo, os quais são definidos para pôr em prática um conjunto de políticas públicas provenientes das demandas sociais) e a gestão organizacional (orientada para estudar como as organizações públicas gerenciam os recursos disponíveis para cumprir sua missão institucional e para amparar os governos na execução de suas políticas públicas).

As organizações públicas distinguem-se pelo burocratismo (formado pelo excesso de controle de procedimentos, enviesando assim uma administração inflexível, de difícil compreensão e que acaba não atendendo os reais anseios dos usuários aos quais se destinam os serviços públicos); pela centralização (o poder de decisão centralizado, com destaque ao fluxo vertical); contra os empreendedores (não existe comportamento empreendedor para alterar e contestar ao modelo atual de produção); e pelo reformismo (não considera os avanços conquistados, sem continuidade administrativa e perda da tecnologia).

As instituições públicas, com o passar dos tempos na visão do corpo social, foram estigmatizadas como se fossem ineficientes e pouco produtivas, sendo assim rotuladas como sinônimo de mau atendimento e serviço sem qualidade, ressaltando os obstáculos frente ao contexto dos déficits do serviço público, principalmente no que tange ao desenvolvimento tecnológico, econômico e social. Dessa forma, estas organizações precisaram se adaptar ao novo contexto no qual a sociedade se insere, melhorando seus processos internos, com o objetivo de entregar um serviço de maior qualidade para a população, sendo primordial o atendimento às demandas da população.

Assim, é imprescindível que todos os gestores das organizações públicas busquem mecanismos e estratégias para atingir os objetivos por meio do levantamento das forças que precisam ser empregadas, tendo como fim primordial a adequação aos princípios estabelecidos na Constituição Federal Brasileira, que determina que os serviços públicos devem ser fornecidos de forma eficiente e eficaz para toda a sociedade. De acordo com a Carta Magna, em seu artigo 37, é elencado como princípio da organização pública brasileira, dentre outros, a eficiência, que determina ao servidor público a responsabilidade de desempenhar suas atividades de forma mais ágil, com uma melhor precisão, e, ainda, entregar um serviço de qualidade condizente e executado de acordo com as normas administrativas, sendo estabelecidos também punições e processo administrativo para caso essas orientações sejam deixadas de lado, onde em alguns casos pode levar inclusive a perda do cargo.

Dessa maneira, as instituições públicas estão sendo mais pressionadas a mostrar com maior destaque a sua contribuição social, visto que cotidianamente a sociedade clama por transparência e qualidade no serviço, ainda com o apoio dos canais de comunicação de massa que consegue levar ao conhecimento das pessoas os fatos que acontecem e destoam do objetivo principal. Assim, é possível perceber que a população tem mais acesso à informação que em tempos anteriores, o que permite que ela conheça os direitos que possui enquanto corpo social e passe a cobrar do estado a prestação de suas garantias constitucionais, bem como dos princípios fundamentais instituídos que são as bases da República Federativa do Brasil.

Segundo Paludo (2015), em decorrência do claro significado dos objetivos de cada organização, bem como da descentralização, da modificação de estruturas organizacionais e da cobrança por modificações de práticas inadequadas, o modelo gerencial tornou-se eficiente no mundo globalizado por atender de forma mais equilibrada a tais exigências, ainda, se mostrou com maior capacidade de disseminar o aumento da qualidade e da eficiência dos serviços sociais ofertado pelo serviço público.

2.5 A gestão de processos no setor público

A gestão de processos é uma tarefa necessária para assegurar que as organizações alcancem seus objetivos previamente estabelecidos e permaneçam sendo eficazes, produzindo o máximo de produtos com o mínimo de insumos. Nesse sentido, Melo (2000) afirma que são estágios da gestão de processos: reconhecimento e exame das metodologias da organização, determinação metas com o objetivo de melhorar os processos internos da organização, parecer baseado nos resultados dos processos, e transformação das etapas dos processos e do desenvolvimento atingido em normas.

No tocante a esse tipo de gestão, o mapeamento é uma ferramenta indispensável para acompanhar e controlar os processos de uma organização, bem como as rotinas de um setor. Esse mapeamento é uma tarefa que tem como objetivo principal estabelecer, executar, registrar, acompanhar, fiscalizar, com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição.

Além disso, esse diagnóstico entrega um retrato de todo os processos de forma geral e, se realizado da maneira correta, incluirá as atividades que agregam e as que não agregam valor

para a entidade. Dessa maneira, essa ferramenta de processos faz uso de diferentes técnicas que nos evidenciam múltiplos enfoques, porém a interpretação correta desses resultados é fundamental durante esse encadeamento de tarefas, na medida em que, para os responsáveis que irão executar esse mapeamento, existem diferentes técnicas que podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto, a serem definidas após categorizar qual será o objeto de estudo.

2.6 Os desafios da gestão de processos no serviço público.

A administração pública gerencial proporciona mudanças instrutivas culturais, estruturais e de gestão, requerendo um novo olhar para as necessidades da sociedade. Ou seja: a modernização da gestão é vista como um conjunto de ações para a consolidação do modelo de gestão democrático e participativo, que integre as atividades acadêmicas, administrativas e da avaliação institucional em todos os níveis, de forma coordenada e articulada, tendo em vista a eficiência, a eficácia e a efetividade social.

De acordo com Cavalcante (2018), quando dados e informações são aproveitados e servem como base para a tomada de decisão, essas conseguem ser mais assertivas e orientam o gestor público para a tomada de decisão qualificada e, como consequência, leva ao desenvolvimento eficiente e adequado de novas políticas públicas. Assim, é fundamental que se busquem tais informações para fundamentar as decisões, as quais tragam melhores resultados para o setor público e para toda a sociedade. Nesta linha, as transformações econômicas, sociais e político-administrativas das últimas décadas têm efetivamente potencializado uma variedade de processos de reestruturação, alavancando melhores entregas à sociedade e trazendo importantes resultados no setor público brasileiro.

Outro fator de grande importância é a transparência, a qual pode ser operacionalizada fazendo uso das técnicas de gestão de processos e das ferramentas de controle, como o mapeamento. Entretanto, existe a necessidade de reconhecer a importância da gestão de processos no serviço público, e, ainda, existe a necessidade de adaptação de técnicas utilizadas na gestão privadas que são possíveis de serem implementadas no serviço público. Assim, gestão de processo é algo novo no serviço público, por isso, feitas as devidas adaptações é importante tomar outras instituições como base e procurar adaptá-las.

Desse modo, é relevante entender que uma organização possui um conjunto de processos que se relacionam entre si. Uma forma para alcançar as melhorias que se esperam é perceber o fator anteriormente citado e administrá-lo corretamente, sempre de acordo com a realidade da instituição de forma coerente. Sempre que for possível, a estrutura organizacional vertical, funcional, deve ser substituída pela gestão por processos. Logo, o fluxo do trabalho dentro de uma organização deve acontecer horizontalmente, e deve percorrer todos os setores, com sequência de tarefas todas que se relacionam entre si, assim como são os processos.

Uma forma para disseminar conhecimento dentro de uma organização é fazer uso de uma visão horizontal. É comum que a hierarquia dificulte o processo de aprendizagem e pouco contribua para a expansão do conhecimento, visto que existe a exigência de obediência ao superior respeitando a hierarquia, sendo pouco flexíveis, e com um baixo desempenho em termos de agilidade. De acordo com Gonçalves (2000), uma organização terá melhores resultados através da experiência e do conhecimento adquiridos em todas as fases de sua existência e em todas as suas áreas, quando se tornar capaz de transferir e compartilhar esse conhecimento por meio de processos em meio a um fluxo horizontal de conhecimento.

É indispensável assimilar como funcionam os processos dentro de uma organização, bem como eles devem ser gerenciados, a fim de que sejam obtidos, a partir disso, maiores resultados. Dessa forma, tudo o que se refere à gestão de processos ganha maior destaque e relevância por contribuir para o bom funcionamento da instituição, necessitando ser adequadamente implementado. Entretanto, essa temática deve ser amplamente discutida em cada organização, dando a devida importância às suas idiossincrasias, visto que esse debate é um meio para atingir maiores e mais duradouros resultados.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta as etapas indispensáveis para o desenvolvimento da pesquisa, determinando a designação do estudo, o âmbito e os integrantes da pesquisa, e apresentam os processos e ferramentas de coleta de dados utilizados.

Inicialmente foi realizada uma reunião com o Secretário de Meio Ambiente de Rio Largo, bem como os técnicos servidores a fim de que fossem apontados os problemas encontrados e suas respectivas soluções por meio de um plano de intervenção. Após essa reunião um projeto inicial foi elaborado e posteriormente encaminhado à coordenação da unidade para que tomasse ciência da proposta do plano de intervenção e pudesse oferecer contribuições.

Carvalho e Curi (2015) propuseram uma metodologia composta por indicadores de gestão dos recursos hídricos capaz de medir a *performance* de municípios. Desse modo, a proposta deste estudo retoma esses ensinamentos e mostra-se como uma ferramenta que pode ser adotada por gestores públicos e demais partes interessadas a visualizar um núcleo de alternativas viáveis para a solução de problemas relacionados à gestão nos órgãos públicos em municípios, inerentes a fontes, demandas da gestão, impactos sociais, econômicos e ambientais e preservação ambiental.

Para a elaboração da proposta de intervenção foram utilizados dados oriundos da experiência pessoal na SEMA/RL e coletados em diversas fontes, a saber: Secretaria Municipal de Meio Ambiente, entrevistas com servidores da unidade e sites da Internet.

A presente proposta apresenta como produto de melhoria o uso de uma planilha semanal (ver Planilha 2) produzida para atender às necessidades da secretaria. Essa planilha foi desenvolvida por meio da plataforma *Planilhas Google*. O uso dessa ferramenta justifica-se por permitir que os usuários editem os dados e tais mudanças sejam acompanhadas em rede por todos os envolvidos do setor.

Além disso, foi desenvolvido um canal de denúncia (Figura 7 e 8) adequado ao contexto da população, proporcionando outros meios de comunicação, não sendo exclusivamente presencial. Assim, foi criado um e-mail para recebimento de denúncias (Figura 8), além da implementação de um telefone exclusivo para denúncias (Figura 8).

Ainda, foi desenvolvido um organograma (Figura 1) para a secretaria, a fim de mapear as equipes, bem como suas atividades e graus de subordinação, para, a partir disso, designar corretamente as equipes que atuarão em determinado procedimento, cujas etapas para aplicação de multas e taxas aos eventuais infratores seguem especificadas abaixo em cartilha (Figuras 2 a 6). Com a finalidade de construir equipes de trabalho, foi realizado um levantamento da equipe técnica da secretaria, como também a especialização de cada servidor, tendo como resultado:

EQUIPE TÉCNICA DA SECRETARIA DO MEIO AMBIENTE DE RIO LARGO

Secretário Municipal de Meio Ambiente (Químico Industrial e Advogado)
Diretor Técnico (Engenheiro Químico)
Coordenadora de Arborização (Engenheira Agrônoma)
Sub-Secretário (Engenheiro Agrônomo)
Coordenador de Licenciamento Ambiental (Engenheiro Ambiental e Sanitarista)
Engenheiro Ambiental e Sanitarista
Geólogo
Fiscal Ambiental (Técnico em Meio Ambiente)
Bióloga
Engenheiro Químico
Secretaria Administrativa (Gestão Ambiental)
Assistente Administrativo (Administração)

PERFIL DO CARGO

Secretário Municipal: prestar auxílio ao Prefeito e demais órgãos nos assuntos relacionados à formulação, coordenação e acompanhamento do cumprimento das metas de governo relacionadas à sua secretaria; gestão das atividades de administração em geral; preparar, redigir, expedir e registrar os atos oficiais de competência do prefeito, de acordo com a Lei Orgânica Municipal, especialmente Projetos de Lei, Decretos, Portarias, comunicados e outros atos normativos do interesse da Administração, mantendo sob a sua responsabilidade os

originais, tudo sob o acompanhamento da Procuradoria Geral e da Assessoria Jurídica; providenciar a publicação dos atos oficiais da prefeitura, na forma e pelos meios legais; receber, expedir e promover os transmisses legais da correspondência pertinente ao Executivo Municipal; organizar e manter sob sua responsabilidade coletânea da legislação federal e estadual de interesse do município; estudar, examinar e despachar processos protocolados na prefeitura, acompanhando a sua tramitação legal; catalogar, selecionar e arquivar documentos do interesse da Administração e da população em geral, devendo, também, organizar e manter o arquivo público municipal.

Assistente Administrativo: Elaborar, emitir, conferir e arquivar formulários, documentos, ofícios, planilhas e relatórios administrativos ou técnicos com os recursos da tecnologia da informação. Operar computadores, fotocópias fax e impressoras. Manter a divisão abastecida de materiais de escritório necessários ao andamento das tarefas. Atender e fazer as ligações telefônicas da divisão. Receber e distribuir a correspondência da divisão. Manter os arquivos da divisão atualizados e organizados. Preparar, conferir e enviar requisições diversas. Realizar atividades específicas da divisão em que está alocado. Realizar outras atividades sob a orientação do superior.

Fiscal Ambiental: Vistoriar e fiscalizar as atividades potencialmente poluidoras com finalidade de emissão e controle dos Alvarás de Localização e Funcionamento. Auxiliar as demais secretarias fazendo a interface das atividades dessas e seus aspectos ambientais. Fazer vistorias e emitir pareceres para definir as autorizações de abate, substituição ou poda de árvores quando solicitados. Auxiliar no controle e monitoramento das operações das ETA's, ETE'S e aterro sanitário

Biólogo: Elaborar, coordenar e executar projetos, trabalhos, análises e experimentações ou pesquisas científicas nos variados ecossistemas, considerando seus componentes florísticos, faunísticos e seus aspectos ecológicos. Estudar a origem, evolução, funcionamento, estrutura, distribuição, ecologia, taxonomia, filogenia e outros aspectos das diferentes formas de vida, para conhecer suas características, comportamento e outros dados relevantes sobre vivos e o ambiente. Efetuar produção especializada, manejo, multiplicação e controle qualitativo e

quantitativo dos seres vivos. Desenvolver pesquisas de biologia, comportamento e métodos de controle biólogo de organismos vetores ou pragas.

Engenheiro Agrônomo: Identificar necessidades, levantar informações técnicas, diagnosticar situações, analisar viabilidade técnica, socioeconômica e ambiental de soluções propostas, estimar custos, realizar estudos de mercados, discutir soluções propostas com envolvidos, definir ordenamento cronológico e logística de ações, inventariar recursos físicos e financeiros de empreendimento, definir parâmetros de produção. Analisar projetos, contratos, convênios, propostas técnicas, programas de trabalho. Intermediar convênios, contratos, parcerias. Captar recursos financeiros. Administrar recursos financeiros. Coordenar equipe de trabalho. Supervisionar construção e manutenção de infraestrutura rural. Coordenar treinamentos. Coordenar programas e convênios interinstitucionais. Administrar recursos patrimoniais. Supervisionar atividades de sistema de produção (agricultura, aquicultura, silvicultura, pecuária). Supervisionar processo em manejo de recursos naturais (bióticos e abióticos). Avaliar atividades agrossilvipecuárias. Supervisionar processos de tratamento de resíduos. Supervisionar processos de recuperação de área degradada. Realizar perícias e auditorias. Orientar utilização de fontes alternativas de energia. Orientar administração de propriedade rural. Orientar processos de uso sustentável e conservação de solo, água e meio ambiente. Orientar planejamento, execução, controle e administração de sistemas produtivos. Orientar comercialização de produtos agrossilvipecuários. Organizar associações de produtores. Organizar eventos. Ministrando cursos, seminários, palestras. Prescrever receituário agropecuário. Realizar visitas técnicas. Executar levantamento topográfico. Monitorar itens de controle do processo produtivo e/ou ambiental. Executar levantamento ambiental, analisar amostras colhidas e resultados de análises laboratoriais. Testar desempenho de equipamentos, máquinas, materiais, inspecionar qualidade e sanidade de produto. Elaborar relatórios de atividades. Elaborar projetos. Elaborar inventário de recursos disponíveis (naturais, máquinas, equipamentos). Elaborar estudos estatísticos. Elaborar normas e procedimentos técnicos. Emitir laudos e pareceres técnicos. Elaborar artigos técnico-científicos. Elaborar material para divulgação de produtos, serviços e equipamentos.

Engenheiro Químico: Direção, supervisão, programação, coordenação, orientação e responsabilidade técnica no âmbito das respectivas atribuições ligadas à atividade de químico.

Assistência, assessoria, consultoria, elaboração de orçamentos, divulgação e comercialização no âmbito das respectivas atribuições relacionadas com a atividade de químico. Vistoria, perícia, avaliação, arbitramento e serviços técnicos, elaboração de pareceres, laudos e atestados no âmbito das respectivas atribuições relacionadas com a atividade de químico. Exercício do magistério, respeitada a legislação específica. Desempenho de cargos e funções técnicas no âmbito das respectivas atribuições relacionadas com a atividade de químico. Ensaio e pesquisas em geral, pesquisas e desenvolvimento de métodos e produtos. Análise química e físico-química, química biológica, bromatológica, toxicológica e legal, padronização e controle de qualidade. Produção e tratamentos prévios e complementares de produtos e resíduos. Operação e manutenção de equipamentos e instalações no âmbito das respectivas atribuições relacionadas com a atividade de químico. Condução e controle de operações e processos industriais, de trabalhos técnicos, reparos e manutenção no âmbito das respectivas atribuições relacionadas com a atividade de químico. Pesquisa e desenvolvimento de operações e processos industriais. Estudo, elaboração e execução de projetos de processamento. Estudo de viabilidade técnica e técnica-econômica de equipamentos e instalações industriais no âmbito das respectivas atribuições relacionadas com a atividade de químico. Estudo, planejamento, projeto e especificações de equipamentos e instalações industriais. Execução, fiscalização de montagem e instalação de equipamentos industriais. Condução de equipe de instalação, montagem, reparo e manutenção.

Geólogo: Elaborar, coordenar e executar projetos, trabalhos, análises e experimentações ou pesquisas científicas. Realizar trabalhos topográficos e geodésicos. Levantamentos geológicos, geoquímicos e geofísicos. Fazer estudos relativos às ciências da terra. Executar trabalhos de prospecção e pesquisa para cubação de jazidas e determinação de seu valor econômico. Abordar os assuntos legais relacionados com suas especialidades. Executar perícias e arbitramentos e emitir laudos e parecer técnico.

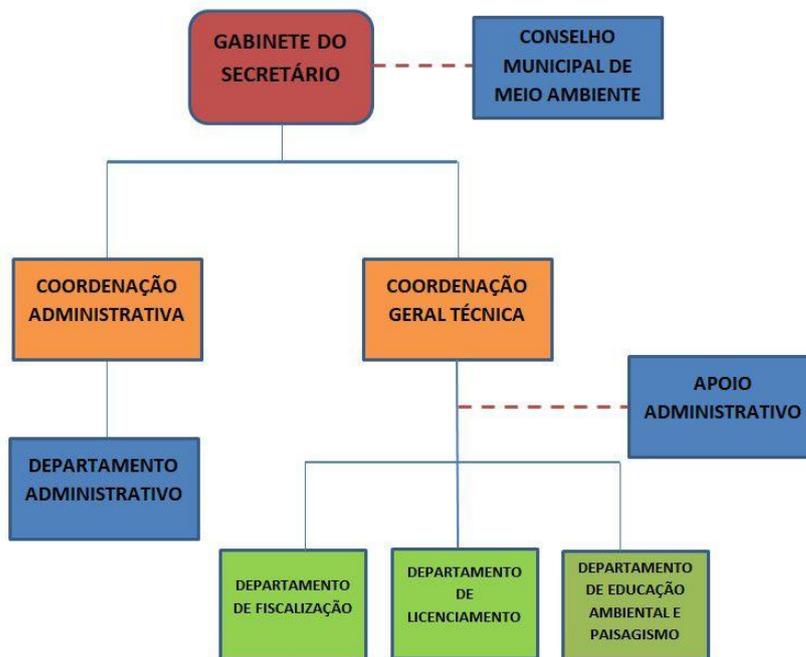
Engenheiro Ambiental e Sanitarista Supervisão, coordenação e orientação técnica. Estudo, planejamento, projeto e especificação. Estudo de viabilidade técnico-econômica. Direção de obra e serviço técnico. Vistoria, perícia, Avaliação, arbitramento, laudo e parecer técnico. Elaboração de orçamento. Padronização, mensuração e controle de qualidade.

Execução de obra e serviço técnico. Fiscalização de obra e serviço técnico. Produção técnica e especializada. Condução de trabalho técnico. Execução de desenho técnico.

Em primeira análise, ter clareza quanto aos papéis desempenhados por cada integrante de uma empresa é essencial, tanto para os próprios colaboradores quanto para todos os seus stakeholders. Logo, o organograma é uma ferramenta bastante útil para a compreensão de como uma organização está estruturada e visualizar qual a função de todos que nela atuam. Assim, essa é uma forma de apresentar os seus diferentes cargos, bem como a relação hierárquica entre eles.

Com o objetivo de se adequar à realidade da secretaria, foi desenvolvido um organograma vertical, em que os cargos e funções são organizados graficamente de cima para baixo.

Figura 1: Organograma de departamentos da SEMA/RL.



Fonte: Elaborada pela autora.

A partir da elaboração desse organograma, o servidor poderá localizar a sua equipe de trabalho, como também ter ciência dos graus de hierarquia do setor. Com isso, haverá uma melhor distribuição de tarefas e mais eficiência para as demandas do setor.

Para compreender as rotinas do setor e quais os possíveis entraves, foi realizada uma reunião com os servidores do órgão, bem como uma manhã de observação, a fim de identificar de modo mais coerente e preciso as lacunas que seriam posteriormente abordadas nesse trabalho e realizar melhorias que sejam práticas e úteis.

É indispensável que haja uma reunião com todos os servidores e que essa tenha como finalidade explicar aos servidores os objetivos das mudanças e os ganhos para o setor com as adaptações realizadas, tendo em vista que para a mudança ser efetiva, a comunicação não deve apenas transmitir o plano de mudança, mas, sim, criar um significado comum entre os funcionários e a empresa sobre as percepções referentes ao contexto da mudança, isto é, é preciso gerenciar questões como as dificuldades de comunicação dos objetivos definidos pela organização e da compreensão desses objetivos pelos indivíduos, porque todos devem enxergar que as mudanças são necessárias, incluindo os benefícios que toda a organização irá perceber como resultado delas, embora haja objeções, que em sua maioria não possuem fundamentos objetivos, na medida em que são as principais barreiras as quais provocam um cenário de resistência às mudanças.

Nesse sentido, Aizprua (2020); compartilha da ideia a partir da qual chama a atenção para a necessidade de a empresa investir em programas educacionais para introduzir a filosofia global do novo método ou inovação para todos os funcionários, antes que as mudanças efetivamente ocorram, é dizer: todos devem entender que as mudanças são necessárias, isto é, são um processo natural, incluindo os benefícios que todos os funcionários irão perceber como resultado delas, fato esse que independe das circunstâncias externas, sendo ação basilar em toda organização. O encontro acontecerá no auditório da SEMA com data e hora a ser acertada com o secretário Alder Flores.

4 RESULTADOS ESPERADOS

Com a implantação das ações aqui propostas, espera-se:

- a) Aumentar a capacidade de comunicação da equipe;
- b) Integrar os profissionais envolvidos no setor;
- c) Controlar e acompanhar os procedimentos realizados;
- d) Ter um canal para denúncia eficiente;

- e) Fazer uma gestão do conhecimento dentro do setor, habilitando todos os servidores no que tange as rotinas administrativas;
- f) Organizar as atividades da secretaria com técnicas de planejamento e controle.

5 CRONOGRAMA MENSAL DE EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES DA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Planilha 1: Cronogramas de execução das atividades.

DISCRIMINAÇÃO	MESES		
	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO
Planejamento	X		
Produção da Planilha		X	
Treinamento da equipe			X

Planejamento: elaborar o plano de ação tanto mensal quanto semanal, especificar as equipes envolvidas, fazer o levantamento das deficiências observadas e propor soluções adequadas para a efetividade da proposta;

Produção da Planilha: a partir do levantamento das deficiências e da proposição das soluções, confeccionar a as planilhas semanal e mensal, deixando determinada cada tarefa que cada equipe envolvida realizará;

Treinamento da equipe: realizar o treinamento das equipes, bem como obter delas o feedback assertivo acerca dos pontos onde a proposta de intervenção pode ser melhorada, tendo em vista que elas já vêm participando desde a etapa do planejamento.

Essas atividades oram executadas nos meses mencionados e posteriormente foi apresentada ao gestor do órgão que optou pela implementação das medidas sugeridas.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O conceito de modelo de gestão dentro do serviço público evoluiu no decorrer do tempo. A partir dessas mudanças faz-se necessário reformular as atividades afim de tornar o trabalho mais eficiente. Neste tópico serão apresentadas considerações a esse respeito e como esse projeto de intervenção conseguiu colaborar para que tais mudanças acontecessem nesse órgão.

Esse estudo versou sobre propostas para melhorar os processos de gestão da Secretaria de Meio Ambiente de Rio Largo. Apesar do diagnóstico apontar práticas de gestão que não traziam celeridade aos processos, essas práticas poderiam ser reformuladas a fim de que fossem realizadas de modo mais eficiente. Para concretizar a realização do estudo foi viabilizada uma reunião na secretaria para o apontamento das demandas a serem avaliadas. A partir disso, foram levantados mecanismos que pudessem melhorar o cotidiano das atividades da secretaria em função de seus processos internos.

O objetivo geral desta pesquisa consistiu, principalmente, determinar quais processos poderiam ser melhorados e quais sugestões poderiam ser propostas para torná-los mais práticos. Pôde-se concluir que a utilização de uma cartilha para a emissão de taxas seria um instrumento importante para gerir o conhecimento dentro entre as equipes de trabalho, descentralizando as atividades e dando mais autonomia para a atuação dos servidores quanto ao uso do *Contabilis*.

Outrossim, uma planilha de acompanhamento semanal permitiria que as atividades fossem planejadas e organizadas antes da execução e, além disso, favoreceria um controle posterior dos processos executados e em execução. Observou-se ainda, a necessidade de um canal de denúncia que fosse mais acessível aos denunciantes, logo, foi sugerida que tais denúncias pudessem ser executadas via *whatsapp*, e, a partir dessa demanda, foi recebida uma doação do Instituto do Meio Ambiente de um aparelho celular, o qual seria utilizado nesse processo.

Ter realizado o referido trabalho possibilitou que esta pesquisadora obtivesse uma experiência bastante enriquecedora, pois foi possível verificar que mudanças e adaptações podem melhorar significativamente a qualidade dos serviços públicos e tais propostas cabem a qualquer cidadão que tenha interesse em colaborar direta ou indiretamente.

Para trabalhos futuros que visem dar continuidade ao tema aqui desenvolvido, sugerem-se os seguintes argumentos:

- a) Treinamento de Excel para equipe, com a finalidade de facilitar o manuseio online da planilha;
- b) Cultura organizacional e resistência a mudança, com a finalidade de entender as barreiras existentes entre os colaboradores ao passarem por situações novas.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AIZPRUA, R. F. O.; CARDOSO, A. L. J. **A Percepção dos Gestores de uma Empresa Familiar sobre a Utilização do Mapeamento de Processos Organizacionais para a Implementação da Gestão do Conhecimento**. *International Journal of Professional Business Review*, v. 5, n. 1, 2020.
- ATKINSON, Anthony et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo. Ed. Atlas, 2000.
- BARROS, A. R. C.; SOUZA, J. N.; ORLANDI, T. R. C.; **Avaliação da cultura organizacional entre as áreas de desenvolvimento de *software* e operações**. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 10, n. 3, 2020.
- BATISTA, F. F. **O governo que aprende: implementando a gestão do conhecimento no Executivo Federal**. *In: Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, p. 185-194, 2006.
- BRESSER, L. C. P. **Burocracia pública na construção do Brasil**. Versão de junho de 2008. Disponível em: Acesso em: 21 maio 2015.
- BUCHANAN, D. **You stab my back, I'll stab yours: management experience and perceptions of organization political behavior**. *British Journal of Management*, March, vol. 19, n. 1, 2008.
- CARVALHO, J. R. M. de; CURI, W. F. **Indicadores para a gestão dos recursos hídricos em municípios: uma proposta metodológica de construção e análise**. E&G Economia e Gestão. Belo Horizonte, 2015.
- CERIBELI, H. B. MERLO, E. M. **Mudança organizacional: um estudo multicase**. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Rio de Janeiro, volume 7, número 2, 2013.
- CONTRERAS, A.B.; GÓMEZ, A. **Determinar las características de la Cultura Organizacional Application of the Denison Questionnaires to determine the characteristics of Organizational Culture**. *Revista de Investigación Sigma (RIS)*, 2018.
- DUTRA, J. S., DUTRA, T. A., & DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- IPINAZAR A., ZARRABEITIA E., BELVER R. M., ITZIAR M. **Organizational Culture Transformation Model: Towards a High Performance Organization**. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 2020.
- KIRSCH, C.; CHELLIAH, J.; PARRY W. **Drivers of change: a contemporary model**. *Journal of Business Strategy*, March, Vol. 32, n. 2, p. 13-20. 2011.
- MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos UNB de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Adminitração pública** / Augusto Vicente Paludo. – 4. Ed. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

PINHEIRO, L. P. S.; BASSAM, C. S. M.; **Influência do Clima Organizacional para o Compartilhamento de Conhecimento Tácito no Desenvolvimento de Software**. Revista Gestã; V.19, 2021.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

SOUZA, Vivian Aguiar; MUNIZ, Raquel Janissek. **Influence factors of culture of intelligence in organizations**. READ | Porto Alegre – Vol. 27 – Nº 2, 2021.

VARZONI, G. C.; AMORIM, W.A.; **Modelos de Gestão de Pessoas**. Revista de Carreiras de Pessoas. São Paulo, volume 11, número 3, 2021.

8 APÊNDICE

Neste apêndice estão relacionadas imagens que mostram as propostas as quais foram sugeridas neste trabalho e que já foram executadas e implementadas na secretaria, a fim de que fossem utilizadas como instrumento desse projeto de intervenção.

8.1 Produtos desenvolvidos

8.1.1 APÊNDICE A - Cartilha de emissão de taxas e multas ambientais

A criação dessa cartilha permitiu que todos os integrantes da equipe pudessem ter autonomia para emitir as guias das taxas e das multas, proporcionando uma melhor gestão do conhecimento e tornando esse processo mais eficiente quando desconcentra essa atividade de apenas um servidor.

As próximas figuras mostram algumas páginas dessa cartilha pra expor o resultado.

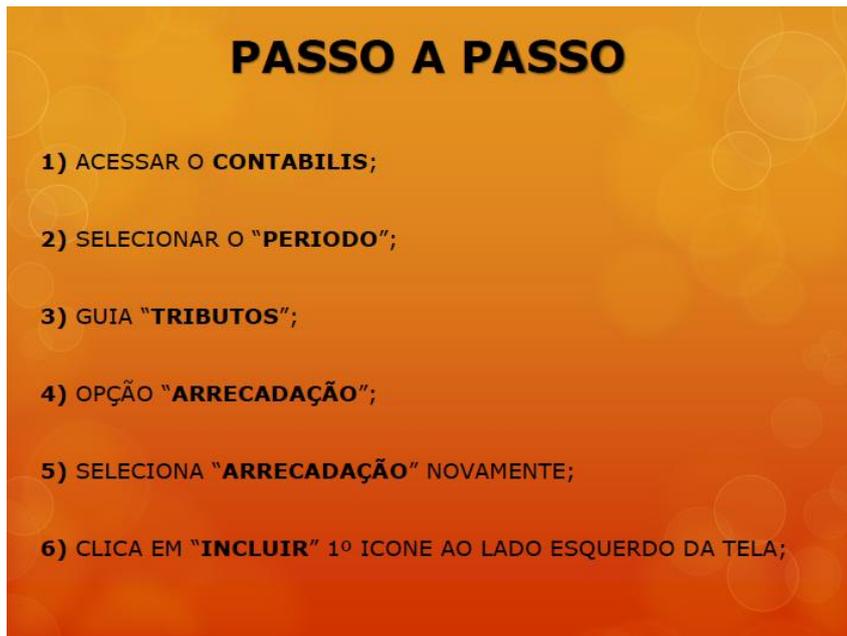
Figura 2: Cartilha de emissão de taxas e multas.



Fonte: Elaborada pela autora.

A imagem mostra a capa da cartilha produzida a partir desse trabalho.

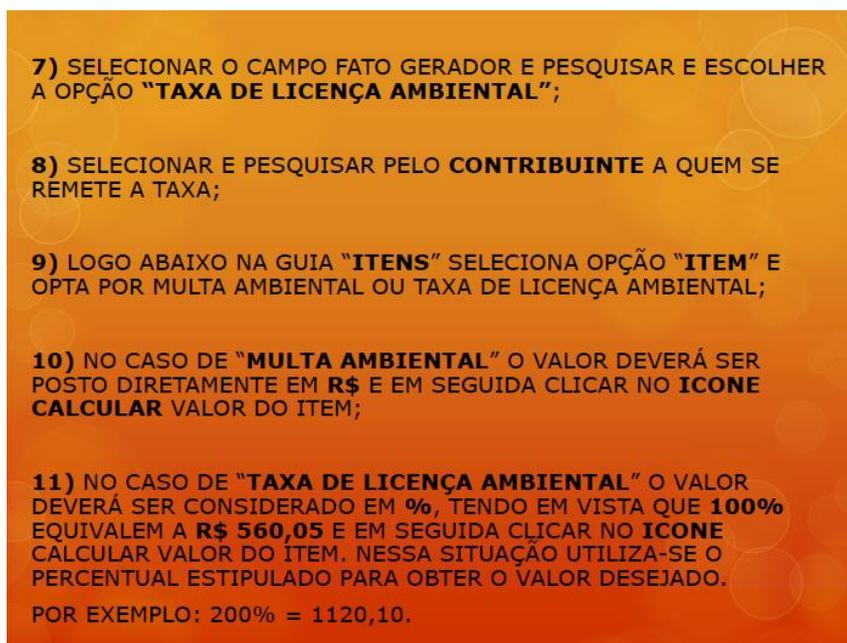
Figura 3: Passo a passo da cartilha – Parte 1.



Fonte: Elaborada pela autora

A imagem mostra o passo a passo pra a emissão das guias, do passo um ao passo seis.

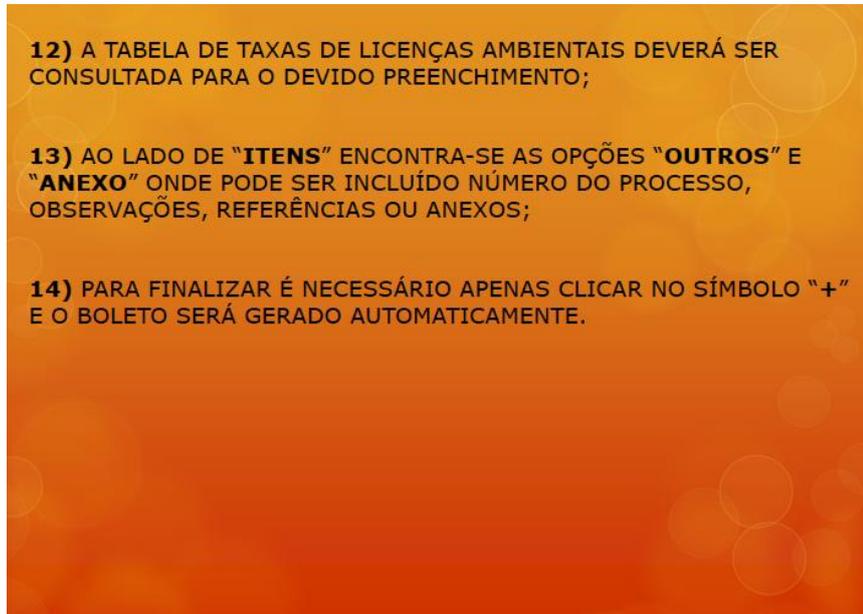
Figura 4: Passo a passo da cartilha – Parte 2.



Fonte: Elaborada pela autora

A imagem mostra o passo a passo da cartilha, do passo sete ao passo onze.

Figura 5: Passo a passo da cartilha – Parte 3.



Fonte: Elaborada pela autora

A imagem mostra o passo a passo pra a emissão das guias, do passo doze ao passo 14;

Figura 6: Passo a passo da cartilha – Parte 4.



Fonte: Elaborada pela autora

A imagem mostra o local indicativo para a inserção do login, que é o cpf, e logo em seguida o local para a inserção da senha.

8.2 APÊNDICE B - Implementação de um canal de comunicação e denúncia

A implementação de um canal de denúncia via telefone e *whatsapp* proporciona maior alcance ao público, o qual não precisará mais se deslocar presencialmente para formalizar uma denúncia. Essa sugestão que foi adotada pela secretaria proporciona que ela opere de modo mais atuante e cumpra com a sua finalidade principal que é proteger o meio ambiente.

Figura 7: Plantão Fiscal.



Fonte: Elaborada pela autora

No plantão fiscal, um servidor ficará na recepção e será responsável pelo atendimento e direcionamento das pessoas que vão até a sede da secretaria fazendo um filtro das demandas. A imagem ilustra essa atividade.

Figura 8: Disque denúncia.



Fonte: Elaborada pela autora

Com o disque denúncia, toda a população pode informar irregularidades e executar seu papel social de também fiscal da lei. Desse modo, a atuação da secretaria será mais direcionada e eficiente.

8.1.3 APÊNDICE C - Planilha de acompanhamento semanal

A construção dessa planilha permitirá um planejamento das atividades diárias na secretaria, a fim de que sejam reduzidos o número de processos sem conclusão e as tarefas sejam orientadas de acordo com a demanda existente.

Planilha 2: Planilha de acompanhamento semanal.



PROGRAMAÇÃO SEMANAL

DATA INÍCIO DA SEMANA: _____
 DATA TÉRMINO DA SEMANA: _____

SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA

2021

Fonte: Elaborada pela autora

Segunda-feira: definir as tarefas de cada equipe durante a semana;

Terça-feira: execução das tarefas estabelecidas;

Quarta-feira: execução das tarefas estabelecidas;

Quinta-feira: execução das tarefas estabelecidas;

Sexta-feira: avaliação do que foi realizado e feedback das equipes a fim de promover as melhores práticas que contribuam para o alcance dos objetivos.

Responsáveis

EVELYN RAYSSA DE LIMA OLIVEIRA (Graduanda)

NICHOLAS JOSEPH TAVARES DA CRUZ (Orientador)