



UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA  
PROGRAMA DE Mestrado Profissional em Administração Pública  
GRUPO DE PESQUISA EM GESTÃO DA INOVAÇÃO E TECNOLOGIA  
RESEARCH GROUP ON MANAGEMENT OF INNOVATION AND TECHNOLOGY  
VIDEOCONFERÊNCIA GEITEC DE GESTÃO PÚBLICA



## Gestão pública por resultados: uma perspectiva instrumental para dinâmica nos processos

**Cleia Leimara Marinho Silva.** Mestranda do PROFIAP/ UNIR, Brasil. Email: [cleia.marinho@unir.br](mailto:cleia.marinho@unir.br)

**Maria Zenaide de Carvalho.** Mestranda do PROFIAP/ UNIR, Brasil. Email: [maria.zenaide@unir.br](mailto:maria.zenaide@unir.br)

**Flávio de São Pedro Filho.** Pós-Doutor em Gestão e Economia. Docente da Disciplina Gestão Pública no PROFIAP/UNIR. Email: [flavio1954@gmail.com](mailto:flavio1954@gmail.com)

### Resumo

Por conta das transformações que a administração pública passou nas últimas décadas, torna-se necessário o aperfeiçoamento das suas atividades e processos, de maneira que se possa melhorar seus resultados e aumentar sua eficiência. O objetivo geral deste estudo é estudar os conceitos de Gestão Pública por Resultados na via de melhorar os processos públicos; trazendo como objetivos específicos identificar as ferramentas utilizadas para mensuração dos resultados (1), tratar dos principais aspectos para a análise de resultados na gestão pública (2), e apontar como os conceitos levantados poderiam ser considerados em programas de incentivos (3). Em resposta a pergunta: Como os conceitos de gestão pública por resultados podem melhorar a eficiência dos processos? A resposta a este questionamento será dada após a introdução, uma revisão teórica-conceitual e metodologia; a apresentação dos resultados; a conclusão e a indicação das referências. Como metodologia, aplica-se neste estudo, o Método da Análise de Conteúdo, que envolve as fases de pré-análise, pesquisa de material e tratamento dos resultados colhidos. O estudo traz as ferramentas utilizadas para mensuração dos resultados na Gestão por Resultados, buscando-se quantificar os resultados e definir se estão em conformidade com o esperado. Aborda-se aqui o ambiente da organização e variáveis como as diretrizes organizacionais, a formulação, e a implementação destas ferramentas. E por fim, o estudo aponta que a Gestão por Resultados na administração pública torna o cenário favorável para a implementação de um programa de incentivos aos servidores, tornando-se imprescindível um alto desempenho, a contribuição e comprometimento entre todos na organização.

**Palavras-Chave:** Administração. Eficiência. Gestão Pública. Ferramentas de Gestão. Incentivos. Processos.

### 1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública passou por grandes transformações nas últimas décadas, no que diz respeito ao gerenciamento das suas próprias atividades. Verifica-se que a burocracia ainda é uma das bases da governança, mas a eficiência e a gestão por resultados poderiam ser priorizadas. Portanto, se faz necessária a busca por meio de instrumentos que permitam as melhorias requeridas a partir das adequações

recomendadas. Diante desse cenário, busca-se responder a seguinte indagação Como os conceitos de gestão pública por resultados podem melhorar a eficiência dos processos? Para responder a essa pergunta traz como objetivo geral estudar os conceitos de Gestão Pública por Resultados na via de melhorar os processos públicos; e para a produção dos resultados traz como objetivos específicos identificar as ferramentas utilizadas para mensuração dos resultados (1), tratar dos principais aspectos para a análise de resultados na gestão pública (2), e apontar como os conceitos levantados poderiam ser considerados em programas de incentivos (3). Este documento é constituído de tópicos e subtópicos, e após esta introdução, apresenta-se uma revisão teórica e conceitual, a metodologia do preparo, resultados de acordo com os objetivos, conclusão e as referências.

## **2. REVISÃO TEÓRICA E CONCEITUAL**

A base desta tarefa é o conceito da Gestão por Processos e o Business Process Management (BPM) tratado em Sordi (2018) e abordado em Cardoso (2019). Para esses autores, o BPM é um paradigma para melhorar as tecnologias no caminho das mudanças e da eficácia esperada pela administração; envolve o fluxo na visão do cliente usuário do serviço público de modo a lhe entregar os resultados esperados por ele. A aplicação conceitual do BPM devolve a gestão pública características inovadoras principalmente no que se refere à transparência e a otimização dos recursos tecnológicos, que resultam na rapidez, na eficiência e na excelência, que refletem na qualidade dos serviços governamentais.

### **2.1. Conceitos sobre Gestão por Resultados.**

Gomes e Frota (2015) informam que o modelo Gestão por Resultados envolve um adequado planejamento estratégico; isso possibilita a melhor identificação do caminho a seguir para obtenção dos resultados em face dos recursos disponíveis. Portanto, o aprimoramento dos serviços passa a ser fundamental para uma gestão transparente; as práticas de rotina passam a ser uma mobilização continua de construção, mediante uma cultura conscientizada pelo poder público no esforço de alcançar metas em nível de excelência.

Luedy, Mendes e Junior (2012) explicitam sobre a eficiência, que tem como norte as mudanças estruturais, inclusive para a minimização de custos de serviços públicos e redução de despesas governamentais. São transformações direcionadas a reduzir o déficit institucional, aumentando a eficiência, tendo os procedimentos de

*accountability* uma via a ser adotada para fortalecer a governança esperada. Assim, o poder público passa a ser visto como um elo estratégico ou um interlocutor que encoraja de forma complementar não apenas a sociedade beneficiária do serviço público, como também o mercado consumidor ou fornecedor do Estado.

Gomes e Frota (2015) afirmam que a nova forma estratégica de gerenciamento, que vise mudanças na maneira de executar as atividades organizacionais, seria basilar na implementação da Gestão por Resultados na atividade governamental; implicando em medidas de flexibilidade, simplicidade, transparência, aprendizagem organizacional, acompanhamento, parceria de *stakeholders* e acompanhamento para desenvolvimento de resultados. Esses autores consideram a importância da avaliação contínua do serviço prestado pelo poder público pela sociedade pagadora de impostos; tal providência auxilia nos ajustes estratégicos e também na mensuração dos resultados a partir do nível de satisfação do contribuinte como praticam em países civilizados.

Mendes e Junior (2012) abordam sobre a ação integradora nas perspectivas de natureza horizontal e vertical, apontando a importância da integração entre as partes do todo, impondo alinhamento entre objetivos profissionais na instituição pública. Esses autores trazem em consideração argumentos relacionados à capacitação profissional do agente público, a adequada gestão de cargos e salários e seu alinhamento; apontam ainda a melhoria de gestão e a eficiência organizacional sob uma perspectiva vertical; onde se percebe uma integração entre processos que seguem junto com o investimento na rubrica de pessoal.

## **2.2. Conceitos sobre ferramentas para análise da Gestão por Resultados.**

Para efeito deste estudo são considerados conceitos de planejamento estratégico, definição de metas e indicadores para as empresas, colaboradores e processos, desenvolvimento individual, remuneração com base no desempenho apresentado em instrumento de avaliação. Leitura em Rodrigues et al (2018) trazem indicativos interessantes para conceituar ferramentas de análise na gestão; apontam a gestão do tempo para combate ao desperdício, o custo do tempo na gestão, a melhoria da produtividade, controle na gestão do tempo, organização do tempo na gestão, a gestão de alta performance, a gestão contra o desperdício, dentre outros.

Busca em Diniz et al (2006) deixa claro que a finalidade da mensuração é quantificar os resultados, como por exemplo, do consumo de bens, dos gastos na administração através de compras, serviços, obras, etc. Com este resultado, é possível executar programas desdobrados em atividades e projetos, voltados para o interesse público, de forma racional com acompanhamento efetivo que evita perdas.

Consulta em Carvalho (2016) indica que o monitoramento e a avaliação são formas de controlar e corrigir, sendo necessário a disponibilização de informações de maneira clara para que seja possível a correção e possibilite o aprendizado, além de servir de insumos para tomadas de decisões. Gomes e Frotas (2015) oferecem um reforço a este conceito, ao registrarem que toda ação é consequência dos resultados a serem alcançados com os recursos que a organização dispõe. Os processos e a mensuração do cumprimento de metas podem ser identificados através de indicadores, medidos através de análise quantitativa e qualitativa.

### **2.3 Conceitos e resultados considerando a implementação de programas e incentivos**

Entende-se por resultados para o setor público o atendimento de forma total ou parcial das políticas públicas prestadas à sociedade; nesse sentido, eficiência e eficácia serão mensuradas de forma positiva quando a capacidade de produção for maior e obtiverem melhores resultados para o cidadão, impactando na geração de bem, assim como na melhoria da qualidade de vida.

Define-se eficiência, de acordo com afirmação de Ferreira (2012), como a forma pela qual são realizadas as tarefas; resultando em qualidade máxima com o mínimo de custo possível. Ressalta-se que reduzir custos não se refere a reduzir de qualquer maneira, sem critérios, mas de encontrar a melhor relação entre qualidade do serviço e do gasto ou despesa.

Para Gomes e Frota (2015), para se alcançar resultados nas organizações públicas, implica numa dinâmica ininterrupta de aprendizagem individual e coletiva, traduzindo-se no exame das variáveis para a tomada de decisão em conformidade com as lições aprendidas. Assim, o alcance de resultados, envolve planejamento estratégico considerando recursos que a organização dispõe, aprimorando programas e serviços, de forma responsável, observando o *accountability* na gestão.

### **3. METODOLOGIA DO PREPARO**

Esta é uma pesquisa qualitativa e, segundo Gil e Neto (2021) busca compreender a visão das pessoas na interpretação de suas experiências, através da tradução de suas ações, bem como na construção de seus mundos. Além disso, a pesquisa qualitativa busca olhar à realidade sob algumas perspectivas; identificação de valores; aproximação do pesquisador com o indivíduo que está sendo investigado e o pesquisador utiliza seus pressupostos metodológicos. Leitura em Lanka et al (2019) indica que a pesquisa qualitativa envolve vários paradigmas teóricos, uma quantidade considerável de métodos, estratégias e metodologias, assim como; estudos de caso, observações, pesquisa, etnografia, entrevistas, fundamentação teórica, entre outros. Esses métodos têm algumas semelhanças que seria a compreensão de uma sociedade ou indivíduo, a pesquisa qualitativa é uma abordagem: interpretativa, busca identificar situações sociais, indutiva, e visa traduzir significados que os indivíduos atribuem às suas experiências e mundo.

#### **3.1. Quanto ao método aplicado**

Adota-se no preparo desta tarefa o Método da Análise de Conteúdo que, segundo Silva e Fossá (2015), é uma técnica de análise das informações que visa analisar o resultado de entrevistas ou o que foi observado pelo pesquisador. Nesta análise, esses conteúdos são classificados por temas ou categorias, de maneira a facilitar a compreensão sobre o que está atrás dos discursos. As autoras citam que as abordagens qualitativas e quantitativas devem ter abordados de forma diferente. Na análise quantitativa, há ferramentas como softwares estatísticos, testes de hipóteses, estatística descritiva e multivariada que não serão aplicadas nessa tarefa. Na análise qualitativa, faz-se necessário a difusão da análise de conteúdo e seus conceitos, assim como a sua maior aplicabilidade, como será efetuada neste estudo. Silva e Fossá (2015) afirmam que dependendo da vertente teórica e da intenção do pesquisador, os conceitos da análise de conteúdo podem ter diferentes formas. Este conceito pode tanto está relacionado com a semântica estatística do discurso, ou ainda a inferência por meio da identificação objetiva de características de mensagem.

#### **3.2. Quanto aos procedimentos utilizados nesta tarefa**

No preparo desta tarefa executa-se como procedimento a busca e levantamento de material bibliográfico em sites, bibliotecas digitais e outras fontes; em seguida procedeu-se a seleção de acervos variados como artigos científicos, dissertações, livros que tratam sobre Gestão Pública por Resultados e outros temas relacionados ao assunto desta pesquisa. Em seguida efetuou-se a leitura flutuante do material bibliográfico selecionado, iniciando assim o preparo deste documento; praticou-se a clivagem de corpus e também a categorização para efetivação subsequente da análise, constituindo assim a produção deste ensaio teórico.

### **3.3. Quanto a análise com base em Habermas**

A análise de conteúdo aqui trabalhada tem por base os indicativos de Habermas, pontuados na sua proposição do agir comunicativo que de acordo com Sturza e Rodrigues (2019), se faz por meio da iniciativa em trazer a ideia de interação de forma racional como propõe Jurgen Habermas. A leitura permite afirmar que o agir comunicativo é um processo cíclico no qual devem ser consideradas duas situações às quais não podem ser ignoradas: a que se refere aos processos de socialização criados, e ao produto das tradições encontradas. Gutierrez e Almeida (2013) explicam que a teoria da ação comunicativa, proposta por Habermas, conceituam como a capacidade que a sociedade tem em interagir, de forma racional e objetiva, intra e entre grupos, influenciando na construção de argumentos de consensos. Portanto na análise praticada aqui ingressa o que interessa e o que serve no âmbito conceitual de acordo com a temática tratada neste documento, isso de forma racional seguindo a linha do agir comunicativo.

## **4. ESTUDO DA GESTÃO POR RESULTADOS NO SERVIÇO PÚBLICO**

O Estudo da Gestão por Resultados é significativo para identificar procedimentos eficientes para se alcançar os melhores resultados na organização, visando a economicidade dos recursos públicos, excelência na entrega de serviços prestados aos cidadãos, bem como a melhoria contínua. É notória a dificuldade enfrentada por muitos gestores na aplicação do modelo de Gestão por Resultados como ferramenta para melhorar o desempenho dos órgãos públicos; o fato decorre dos embaraços decorrentes de um histórico bem conhecido do cenário governamental. Entretanto, estudos como este ora ofertado sobre a Gestão por

Resultados poderá trazer benefícios reais não apenas para a administração pública como ainda para a sociedade civil; isso porque terá o gestor mais uma contribuição conceitual para transformar em ferramenta de trabalho garantida com definições atualizadas a serem traduzidas na melhoria do desempenho institucional.

Conceito significativo de Gestão por Resultados é abordado em Gomes e Frota (2015); eles afirmam que este tipo de gestão busca implantar uma nova gestão pública que busque maior responsabilização dos gestores públicos no uso dos recursos públicos, além de procurar obter resultados eficientes e eficazes na aplicação de tais recursos. Além disso, Holanda e Rosa lembrados por Gomes e Frota (2015) afirmam que a Gestão por Resultados é um modelo que busca atitudes empreendedoras, visando alcançar padrões ótimos de excelência, de forma ética e transparente. Através desse modelo, a gestão pública procura dialogar com a sociedade de forma contínua, buscando a satisfação do cidadão.

Depreende-se da Teoria *New Public Management* estudada que o enfoque da eficiência está nas mudanças estruturais, e não apenas na diminuição das despesas públicas. Isso porque as transformações esperadas contribuem para o fortalecimento da governança; importa em uma gestão cada vez mais eficiente, transparente e participativa, além da diminuição de déficit organizacional.

#### **4.1. Ferramentas utilizadas para mensuração dos resultados.**

Neste tópico apontaremos as ferramentas utilizadas para mensuração dos resultados na implantação da Gestão por Resultados, com a finalidade de quantificar os resultados e definir se estão em conformidade com o esperado. Serão informados os aspectos positivos coletados dos autores e benefícios da Gestão Pública por Resultados nos processos das organizações. Esses elementos lógicos ingressam nesse compartilhamento para que seja possível compreender o estado da arte e se produza elementos cognitivos válidos na forma dos objetivos compostos.

A finalidade primordial da mensuração dos resultados em uma organização, conforme afirmado por Diniz et al (2006), é atribuir grandeza quantitativa na execução dos processos, atividades, projetos que são direcionados ao público, identificando se os resultados estão de acordo com o esperado e se estão sendo

executados com a eficiência e eficácia esperadas para alcançar a maior quantidade de pessoas e com a maior qualidade no desempenho.

A leitura em Cavedo (2020) traz sobre eficácia permitindo compreendê-la como um princípio da administração pública; a eficácia se relaciona à questões estruturais, organizacionais, e disciplinar no âmbito do serviço público. Para isso, se busca a adequação para quem o efeito do desejado pelo gestor público tenha uma melhor amplitude do ponto de vista das realizações. Cavedo (2020) oferece variadas formas de subsídios interpretativos para a eficácia e ainda permitem, nesse estudo, indicativos fortes de como a eficácia melhora a qualidade na prestação do serviço público. O autor aponta impulsos inovativos como aqueles relativos à pesquisa e desenvolvimento; embora o mesmo focalize a demanda e a oferta em questões de compras e aquisições no serviço público, se faz possível ampliar esta sua vertente para que se admita tal relação em situações em que se encontre vantagem em decisões relacionadas ao suprimento na gestão pública coerente com as vantagens que esse suprimento trata para a excelência na prestação do serviço; envolve, então, o tempo ótimo para as aquisições, o comportamento de mercado em face á preços ótimos e competitivos, abundância que permite negociação pelo menor preço, reconhecimento de praça aonde essas abundâncias são permitidas, e por fim, um suprimento mais vantajoso que torna sobre maneira eficaz a atividade enquanto otimiza o orçamento governamental.

A Gestão por Processos pode reunir os conceitos de *Business Process Management* (BPM) para a otimização do fluxo na visão do cliente usuário. É quando o gestor irá compreender as demandas da sua plataforma de serviços na busca da excelência; para isso será efetuada a otimização dos recursos tecnológicos a fim de garantir que as rotinas irão fluir de forma exitosa, atendendo às recomendações apontadas em Cardoso (2019).

Sordi (2018) aborda sobre as ferramentas e o investimento no *Business Process Management* (BPM); é um dispositivo integrador de estratégias na organização, melhorando o atendimento aos clientes internos e externos da instituição, além de permitir crítica e análise situacionais na via daqueles ajustes que o gestor considera para a dinâmica de melhorias dos processos. O BPM é uma ferramenta de definição, execução, monitoramento e gerenciamento efetivo na organização pública.

O gerenciamento por processos em uma moderna gestão governamental implica em novos paradigmas, podendo o administrador público utilizar-se de elementos paramédicos não apenas para implementar mudanças nas rotinas administradas, como ainda para avaliar e julgar as medidas adotadas de modo a ter garantida à eficácia na prestação dos serviços com qualidade, como aborda Sordi (2018) e trata Cardoso (2019). São recursos pela inovação e transparência que refletem na excelência dos resultados que agora passam a ser ofertados com a devida fluidez e qualidade para a satisfação do cliente.

Medeiros (2021) aborda sobre o processo de otimização permitindo a reflexão útil para resultados na gestão pública. O autor expõe situações em que a organização interage em ambientes de economia recessiva, com foco em atividades logísticas. De fato, a logística tem peso significativo das questões relacionadas a custos públicos, requerendo do gestor uma crítica sobre compromissos que envolva tais questões. Embora o autor esteja indicando conceitos para o setor privado, a moderna administração pública pode ser uma beneficiária dos conceitos ofertados pelo referido estudioso. Ocorre que a logística tem influência na otimização orçamentária e financeira do governo, na medida em que uma demora decorrente da logística pode gerar danos no serviço público, principalmente em momentos de pandemia quando o serviço de atendimento médico hospitalar impõe rapidez para a proteção da vida dos cidadãos.

Trevisan (2013) trata sobre modelo de simulação em processo de logística em inter-relações aleatórias entre variáveis e decisão de resultados. A leitura neste autor permite afirmar que é possível otimizar por simulação, aplicando-se a comparação de alternativas; neste caso se faz necessário aplicar sistema computacional, adequando a modelagem à operação desejada, sendo esta uma providência bem adequada para a gestão pública. Assim, pode o gestor público valer-se de metodologias *hard* para os comparativos paramétricos válidos na otimização de resultados no serviço público. Na atividade de Gestão por Resultados o administrador público focalizará, essencialmente, a excelência na qualidade dos serviços públicos; nesta atividade existe disponíveis ferramentas diversas conforme se verifica no Quadro 1 a seguir.

**Quadro 1** – Ferramentas para a Gestão por Resultados na Administração Pública.

Ferramentas	Descritiva da Função e Funcionalidade
1. <b>Carta de Controle</b>	1.1 Conforme Ribeiro e Caten (2012) consiste no monitoramento para tratamento de dados coletados referentes aos resultados dos serviços. Envolve a comparação estratégica entre máximo, médio e mínimo de volume ou unidade em Previsto x Realizado.
2. <b>Diagrama de Dispersão</b>	2.1 Conforme Landim (2020) é uma representação gráfica que apresenta os resultados de variáveis quantitativas. É uma ferramenta de visualização desse tipo de dados quantitativos por pares ordenados observados em sistema de coordenadas cartesianas. Simplifica a interpretação com clareza e precisão.
3. <b>Diagrama de Ishikawa</b>	3.1 Anjos (2020) expõe que o Diagrama de Ishikawa é também conhecido com gráfico de espinha de peixe ou diagrama de causa ou efeito; é usual na demonstração daquelas causas que interferem em problemas variados no serviço público. A sua elaboração e interpretação geralmente é apresentada em reuniões com <i>brainstorming</i> para que se formule uma crítica.
4. <b>Diagrama de Pareto</b>	4.1 Ainda em Anjos (2020) se tem que este diagrama é usual como ferramenta estatística no tratamento dos resultados dos serviços públicos; auxiliando a tomada de decisão pois esclarece com precisão o problema ou o fator em que se dever agir em uma ação.
5. <b>Fluxograma de Processos</b>	5.1 Conforme Mamprim et al (2020) é a demonstração compactada de símbolos representativos de forma padronizada dos passos em uma rotina do serviço público realizado; com ele é possível gerir a qualidade dos serviços já que estes estão mapeados ali no fluxograma em uma estrutura conhecida como <i>Business Process Model and Notation</i> .
6. <b>Folha de Verificação</b>	6.1 Ribeiro (2012) consta que a Folha de Verificação é um Check List ou apontamento/anotação dos defeitos; utiliza-se para padronizar ou uniformizar a verificação nos processos realizados na gestão pública. É usual na toma de decisão para a resolução de problemas no âmbito da administração pública.
7. <b>Histograma</b>	7.1 Conforme Campello (2020) Histograma é uma forma de explicar o desempenho de eventos em torno de uma média para que se tenha noção sobre distribuição de certos valores com relação a um valor central. O aceitável é o valor simétrico que supõe conformidade nos resultados.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base no levantamento bibliográfico.

As ferramentas indicadas no quadro acima poderão ser muito bem trabalhadas como subsídio do funcionamento do *Business Process Management (BPM)*, pois como afirma Pizza (2012), possibilita o mapeamento dos processos organizacionais; são recursos que tornam mais ágeis as atividades envolvendo pessoas, procedimentos burocráticos e outras funções que melhoram a gestão pública. O BPM favorece o alinhamento dos processos da organização com as estratégias organizacionais, possibilitando a otimização contínua dos processos, reduzindo riscos de erros e aumentando as respostas e retornos almejados. Como se pode observar, com a apuração, acompanhamento, avaliação e ajustes mediante

as ferramentas esquadrinhadas no quadro especificativo acima, a qualidade dos resultados serão de excelência.

#### **4.2. Tratamento dos principais aspectos para a análise de resultados na gestão pública**

Certo e Peter (2010), abordam o planejamento estratégico como um modelo de construção e consolidação das estratégias organizacionais, que consiste num processo contínuo baseado em etapas, onde considera-se como variáveis o ambiente da organização, as diretrizes organizacionais, a formulação, a implementação e o controle da estratégia. Nesse cenário, em sua fase de ações voltadas para os resultados, visando otimizar a dinâmica dos processos, algumas ferramentas de análise da gestão, como controle, monitoramento, gestão do tempo, são aplicadas buscando aumentar o grau de eficiência dos serviços. Essas ações, se bem direcionadas, contribuem para uma melhor organização do tempo, combatem o desperdício, evitam perdas e melhora a qualidade de todos os sistemas em todas as áreas da instituição.

Silva e Gonçalves (2011) tratam que o planejamento estratégico na esfera pública deve ter foco na efetividade dos serviços públicos que são prestados à sociedade. Essa efetividade na prestação dos serviços pode ter melhores resultados, através da execução de programas de forma racional, que visem melhorar os resultados da organização, com um acompanhamento efetivo, os quais sejam possíveis fazer uma avaliação destes programas, é possível realizar ajustes, controlar e corrigir os processos, fazer uma análise quantitativa e qualitativa para quantificação desses resultados.

Cunha (2012) aborda que para melhorar o funcionamento da instituição e atingir suas metas, é necessário fazer um mapeamento de seus processos. Este mapeamento surge com uma ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais. Esta atividade de mapeamento tem o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos com vistas a alcançar os resultados pretendidos na instituição.

Busca em Filgueiras (2018) permitiu encontrar a abordagem sobre *accountability*; o autor explicita que nas atividades e ações praticadas pelos agentes públicos, a atribuição de responsabilidades, a punição do comportamento não

autorizado dos agentes e a recompensa pela conformidade, de modo a promover um processo de aprendizado com os sucessos e as falhas, contribuem para a melhoria da ordem política e das instituições da administração pública.

Com a otimização do desempenho mediante o BPM e tendo em vista a tomada de providências com Carta de Controle, Diagrama de Dispersão, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Pareto, Fluxograma de Processos, Folha de Verificação e Histograma, a gestão da qualidade do processo na sua dinâmica passará a ser significativa superando todos os dificultadores e devolvendo com segurança e fluidez os resultados dos serviços ofertados.

Leitura em Santos et al (2009) permitiu conceituar sobre Carta de Controle; possibilita notação em determinadas causas especiais a serem investigadas, de modo a intervir para eliminar o fenômeno indesejado na plataforma de serviço público. São registros relacionados à produção de serviços ofertados ao público usuário que de alguma forma consta comportamento negativo suscetível de adequação. Pode, portanto, o gestor público em face da notação, admitir medida preventiva ou mesmo uma ação corretiva devolvendo a qualidade esperada nos processos como havia sido estabelecido. Essa ferramenta assegura contra desvios, eliminação de erros previsíveis, controle prévio de ocorrências e outras situações comuns nas plataformas que ofertam serviços governamentais.

Apropriação em Santos (2014) fez possível trazer importantes registros sobre Diagrama de Dispersão em gestão da qualidade do serviço público. Segundo este autor este diagrama aponta o comportamento de variáveis como aquelas relacionadas a gastos ou despesas e outras que, analisadas e criticadas podem oferecer significativo sucesso na tomada de decisão nas atividades governamentais. É também uma ferramenta estatística de apoio a gestão de processos, pois permite crítica sobre variáveis dependentes e variáveis independentes e respectivos erros de dispersão em relação à regressão.

Leitura em Carvalho (2016) indica que o Diagrama de Ishikawa trata da relação causa e efeito e auxilia na resolução de problemas a partir dos fatores a eles relativos. Na execução dos serviços na gestão pública os problemas relativos à máquina, equipamento, mão-de-obra, questões ambientais e outros. Ao tratar cada uma destas questões se vai enumerando cada uma relativa a respectivos fatores.

Carvalho (2016) ainda trata sobre o Diagrama de Pareto; é uma ferramenta que traz informações concentradas para o gestor que deseja a qualidade dos serviços públicos. Esta ferramenta aponta que a maioria dos problemas decorre de um número muito reduzido de causas, no geral 80% de problema para 20% de causas o que facilita o número magnífico de soluções de forma imediata. Como no BPM todos os processos estão mapeados temos aqui mais um facilitador para otimizar os resultados da gestão. O autor oferece ainda forte contribuição neste documento ao tratar sobre Fluxograma de Processos; funciona como ferramenta da gestão da qualidade poderá o administrador melhorar as rotinas que serão atualizadas no BPM. O fluxograma demonstra graficamente como o trabalho é realizado na plataforma de serviço público; é uma forma simplificada, de fácil entendimento tornando a interpretação dos passos, etapas e rotinas bem mais práticos no ponto de vista de uma análise profissional. Após as críticas sobre o fluxograma de processo poderá o gestor público adotar as adequações que considerar fundamental.

Conforme Ayres (2019), a Folha de Verificação são tabelas que auxiliam na compilação de dados e de informações a serem analisadas com respeito a registro de situações verificadas em determinada plataforma de serviço público. Com o BPM em funcionamento pode o gestor público depurar as ocorrências em determinado período de tempo de modo a fazer o aperfeiçoamento que for requerido no processo em determinadas áreas do serviço. É mais uma ferramenta que melhora a gestão por resultado no serviço público.

O Histograma é uma clássica ferramenta estatística utilizada na gestão da qualidade. Segundo Bornia (2002) já indicava este instrumento para interpretar graficamente volumes de dados, de forma bem fácil e simples em que consta números/valores. Pode demonstrar a dinâmica dos resultados, a tendência das ocorrências e outras situações numericamente demonstráveis agora de forma gráfica. Auxilia na gestão dos processos pois ao longo de um período ocorrências diversas são registradas, e a maioria destas estão sujeitas a adequação, otimizando o gerenciamento dos serviços governamentais.

#### **4.3. Apontamento sobre como os resultados poderiam ser utilizados para implantação de um programa de incentivos**

O presente tópico demonstra como a implantação da gestão por resultados favorece a implantação de um programa de incentivos na organização, assim como sustenta Silva e Oliveira (2009) ao afirmar que por meio de ações que dinamize seus processos as organizações dependem cada vez mais da gestão de pessoas para alcançar seus objetivos, sendo que os clientes internos possuem necessidades e desejos, dispendo de habilidades, conhecimento e atitudes que aplicam na organização, sendo assim, para ser possível atingir os resultados almejados é necessário a contribuição mútua entre pessoas e organização.

Floriani e Steil (2021) afirmam que na organização as equipes são fontes de aprendizagem, em virtude disso são frequentemente investigadas por permitirem gerar resposta relacionada à mudança e vantagem em logo prazo na organizacional, contribuindo com a redução de custos, mudanças, aumento de produtividade e eficácia nos processos organizacionais e favorecendo o desempenho e melhoria de qualidade de toda a gestão de pessoas.

No que se refere a incentivos financeiros aos servidores públicos envolvidos nos resultados organizacionais, Calmic (2012) suporta o entendimento da necessidade de incluir indicadores de satisfação dos clientes-cidadãos em programas que medem o desempenho do servidor e no plano de remuneração por possibilitar o aumento da performance organizacional e mudança de comportamento influenciando na melhoria da eficiência e produtividade.

Segundo Milan e Soso (2012), a alta administração da organização poderia patrocinar a realização de mudanças, permitindo a equipe de trabalho evoluir e desenvolver o negócio. Tal afirmação pode ser evidenciada com metas claras que viabilizem os processos e os clientes internos auxiliar na execução da estratégia da organização. Na implantação do *Business Process Management* na organização, os fatores críticos que possibilite a implantação de forma eficiente são através do apoio da alta gestão, alinhamento dos processos com a estratégia organizacional, gestão de mudança e capacitação do capital humano interno.

Com os argumentos acima indicados é possível oferecer uma proposição teórica na via de tomar os apontamentos deste documento para transformar em incentivo entre os colaboradores situados nas plataformas de serviços públicos ofertados.

Depois da implementação de todas as ferramentas necessárias para uma administração baseada em Gestão por Resultados, faz-se necessário pensar em uma forma de recompensar os agentes públicos pelo seu resultado. Em virtude de pouca flexibilidade na legislação sobre a remuneração dos servidores públicos, torna-se difícil propor incentivos financeiros aos servidores que tenham uma alta performance no desempenho de suas funções. Mesmo assim, o incentivo financeiro em organizações que apresentem um resultado extraordinário em suas atividades relacionadas ao atendimento ao cidadão, ainda poderia ser um fator de motivação para manutenção e melhoria na qualidade dos serviços públicos prestados à população. Isso contribuiria para manter os servidores comprometidos com a eficiência no serviço público. São estes argumentos bem compatíveis com a perspectiva teórica coletada em Floriani e Steil (2021).

Outras proposições são apresentadas neste estudo como sugestão de recompensa aos resultados obtidos na organização, tendo a leitura em Calmic (2012) permitindo significativos aportes conceituais. Assim, poderia o gestor implantar programas de Aceleração de Promoção por mérito, beneficiando funcionários com alto desempenho, e que conseqüentemente acabaria influenciando na sua remuneração, assim, o servidor sairia do quadro comum de progressões na sua carreira; oportunidade de remoção aos melhores funcionários para uma região de seu interesse, já que muitos trabalham distantes do seu núcleo familiar, haja vista que quando participam de um concurso, se propõe a fazer para qualquer região, já que o objetivo é entrar no serviço público.

Milan e Soso (2012) preceituam estratégias que otimizam desempenho de equipes no ambiente laboral, além de permitir reflexões sobre motivadores que elevam os resultados. Assim, seria possível gerar motivações que otimizam a oportunidade participativa dos colaboradores, principalmente nas reuniões, quando podem deliberadamente opinar em decisões administrativas na instituição. São medidas que incentivam o surgimento de contribuições, oriundas de suas sugestões, apontando erros e propondo melhorias; como partícipe direto, o colaborador pode melhor visualizar problemas e propor soluções. Escolher a área que gostaria de atuar, dentro das atribuições do seu cargo, também poderia ser uma ótima oportunidade do servidor desempenhar suas atividades, pois estaria atuando numa área que reconhece ter competências necessárias para a execução de seu trabalho,

mantendo-o motivado. E ainda, para os funcionários com desempenho extraordinário, estes poderiam assumir outros papéis dentro da organização, passariam de servidores que executam tarefas para servidores desenvolvedores e multiplicadores de conhecimento, contribuindo desta forma, para a melhoria de processos em várias áreas da organização.

Apanhado conceitual em Ferreira (2012) permite reflexão quanto à otimização de equilíbrio de despesas em face das melhorias na qualidade dos processos. O gestor poderá estudar a assimilação quanto aos compromissos no que se refere à perspectiva de gestão por resultados, afastando elementos limitadores entre os pares, enquanto promove políticas de incentivos financeiros, desde que fenômenos impedientes de ordem burocrática sejam afastados da Administração Pública. Merece reflexão quanto às necessidades da equipe, mensurando os resultados e medindo a capacidade da instituição em satisfazer as requisições dos colaboradores, no ponto de vista dos gastos incorporados.

## **5. CONCLUSÃO**

Com base na pesquisa realizada para construção deste artigo, foi possível explorar com profundidade e clareza o tema gestão por resultados, sendo possível responder a pergunta de como os conceitos de gestão pública por resultados podem melhorar a eficiência dos processos organizacionais, visto que a gestão por resultados é fator preponderante para a melhoria dos resultados e alcance dos objetivos organizacionais. Embora a administração pública no Brasil tenha passado por um processo evolutivo de desenvolvimento nas últimas décadas sem precedentes, os modelos de gestão passaram por muitas transformações até chegar ao Modelo de Gestão por Resultados. Este modelo busca a eficiência, excelência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. Considerando a análise crítica e reflexiva das contribuições de autores como Carvalho (2016), Medeiros (2021), Sordi (2018) e outros, foi possível finalizar o presente artigo atendendo aos objetivos propostos neste documento. De fato, a administração pública dispõe de várias ferramentas que contribuíram para a melhoria de seus processos e uma gestão mais eficiente de seus recursos, trazendo resultados significativos para a própria administração e principalmente para o maior interessado, o cliente cidadão.

Apesar do Modelo de Gestão por Resultado trazer bons resultados, ainda não é uma abordagem comum a toda esfera pública. Pode-se dizer que ainda é um processo incipiente e que carece ser aperfeiçoado. Há muitas práticas que ainda precisam ser alteradas ou desenvolvidas. O conceito de uma administração baseada em Gestão por Resultados precisa ser tema obrigatório dentro da administração pública. Outra questão que precisa ser dada prioridade é a motivação dos servidores públicos, já que são os principais componentes para que o objetivo da Gestão por Resultados seja alcançado. Neste contexto, deixamos aqui sugestão para um novo estudo, saber quais seriam os melhores motivadores e incentivos que os servidores precisam para desenvolver seu papel com excelência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANJOS, Thainá Viriato dos. **Análise e proposta para melhoria da confiabilidade do processo utilizando ferramentas da qualidade e Big Data: estudo de caso em uma indústria de tintas.** Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção CnBRepro. 2020. Site: [https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09272020\\_230941\\_5f7147899c6fe.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/09272020_230941_5f7147899c6fe.pdf) acessado em 6 de junho de 2021.

AYRES, Marcos Aurélio Cavalcante. **Folha de verificação: aplicabilidade desta ferramenta no serviço de higienização hospitalar higienização hospitalar.** Revista Humanidades e Inovação v.6, n.13, 2019 Site: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1178> acessado em 9 de junho de 2021.

BORNIA. Antonio Cezar. **Utilizando o histograma como uma ferramenta estatística de análise da produção de água tratada de Goiânia.** Anais XXVIII Congresso Interamericano de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, Cancun, México, 27 al 31 de octubre, 2002. Site: <http://estprob.pbworks.com/w/file/fetch/53332540/artigo-histograma-capacidade-proc.pdf> > acessado em 9 de junho de 2021.

CALMIC, Irina. **A utilização de incentivos financeiros nas PMEs Portuguesas. Dissertação apresentada ao Mestrado em Contabilidade Fiscalidade e Finanças Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.** Instituto Superior de Economia e Gestão- ISEG, 2012. Site: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/10779> acessado em 7 de junho de 2021.

CAMPELLO, Izabela Couto. **Abordagem probabilística aplicada ao estudo da variabilidade geotécnica dos solos.** Dissertação de Mestrado em Geotecnia e Transportes da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2020. Site: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/35656/1/2020%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Izabela%20Campello.pdf> acessado em 6 de junho de 2021.

CARDOSO, Gelson Barros. **Inovação em Tecnologia de Informação com base no Business Process Management (BPM)**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho: UNIR/PROFIAP, 2019. Site: em <http://www.profiap.unir.br/pagina/exibir/13309> acessado em 6 de Junho de 2021.

CARVALHO, Allan Rodrigues de Carvalho, **Gestão para Resultados: Diagnóstico da avaliação de Desempenho em uma Organização do Estado Brasileiro**. 2016. Site: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2483/1/Allan%20Rodrigues%20de%20Carvalho.pdf>, acessado em 20 de maio de 2021.

CARVALHO, et al. **Metodologia de Gestão de Processos: Padrões de Referência, Apoio Metodológico e Orientações**. GESP. Procuradoria Geral do Estado da Bahia. Link: [https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/processos/manual\\_gestao\\_processos.pdf](https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/processos/manual_gestao_processos.pdf) acessado em 9 de junho de 2021,

CAVEDO, Thiago da Silva. **Eficiência na Gestão universitária: Contribuições do sistema de compras na Universidade de Brasília. Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Economia (PPGE), da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE) da Universidade de Brasília**. Brasília: UnB, 2020. Site [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39420/1/2020\\_ThiagodaSilvaCavedo.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/39420/1/2020_ThiagodaSilvaCavedo.pdf). Acessado em 6 de junho de 2021.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. Site: [file:///C:/Users/adml/Downloads/15560-Texto%20do%20artigo-61568-1-10-20111218%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/adml/Downloads/15560-Texto%20do%20artigo-61568-1-10-20111218%20(1).pdf). Acessado em 5 de junho de 2021.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb; Caso Centro de Documentação da UnBb – CEDOC. Monografia ( Especialização em Gestão Universitária)**. Brasília: UNB, 2012. Site: <https://bdm.unb.br/handle/10483/4191> . Acessado em 5 de junho de 2021.

DINIZ, Josediton Alves et al, **Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos três entes federativos brasileiros**. Encontro de Administração Pública e Governança. Encontro de Administração Pública e Governança-EnAPG. São Paulo, 2006. Site: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ENAPG360.pdf> Acessado em 15 de maio de 2021.

FERREIRA, André Ribeiro, **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, 2012. Site: <https://www.researchgate.net/publication/307705274> acessado em: 22 de maio de 2021.

FILGUEIRAS, Fernando de Barros. **Burocracias do controle, controle da burocracia e accountability no Brasil**. Capítulo publicado em: Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas / organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. – Brasília : Ipea : Enap, 2018. Disponível

em <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8617>. Acessado em: 04 de junho de 2021.

FLORIANI, E. V.; STEIL, A. V. **Processos de Aprendizagem em Equipe de Projeto que Utiliza Metodologia Ágil**. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 12, n. 1, p. 149-171, 2021. Link <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/18750>. Acessado em 04 de junho de 2021.

GIL, Antonio Carlos; NETO, Aline Crespo dos Reis. **Survey de Experiência como Pesquisa Qualitativa Básica em Administração**. *Revista de Ciências da Administração RCA*. 2021. Acessado em 20 de maio de 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e74026>

GOMES, Douglas Willyam Rodrigues e FROTA, Francisco Horácio da Silva. **Gestão pública por Resultados: uma análise crítica da experiência do Projeto de Reestruturação da Guarda Municipal e Defesa Civil de Fortaleza**, 2012. Disponível em < <http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/30282>> acessado em: 21 de maio de 2021.

GUTIERREZ, G. L., & de Almeida, M. A. B. **Teoria da Ação Comunicativa (Habermas): estrutura, fundamentos e implicações do modelo**. *Veritas (Porto Alegre)*, 58(1), 151-173. 2013. Acessado em 22 de maio de 2021. DOI: <https://doi.org/10.15448/1984-6746.2013.1.8691>

LANKA, Evelyn et al. **Why we need qualitative research in management studies**. *Revista de Administração Contemporânea RAC*, 2021. Link < <https://www.scielo.br/j/rac/a/7rtjHBPXpTz8zwqKBRCJHQx/?lang=en>>. Acessado em 22 de maio de 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200297.en>

LUEDY, Almerinda; MENDES, Vera Lúcia Peixoto S.; RIBEIRO JÚNIOR, Hugo. **Gestão Pública por Resultados: contrato de gestão como indutor de melhorias em um hospital universitário**. 2012. Disponível em < <https://riqs.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11217>>, acessado em 21 de maio de 2021.

MAMPRIM, Caroline da Silva Couto et al, **Mapeamento e Melhoria dos Processos de Gestão de um Programa de Pós-Graduação**. Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. CnBRepro. 2020. Disponível em <[https://aprepro.org.br/combrepro/2020/anais/arquivos/09262020\\_190910\\_5f6fbcf6b06e3.pdf](https://aprepro.org.br/combrepro/2020/anais/arquivos/09262020_190910_5f6fbcf6b06e3.pdf)>, acessado em 06 de junho de 2021.

MEDEIROS, F.; SERIO, L. C.; MOREIRA, A. **Avon Brasil: otimização dos processos logísticos em companhia de vendas diretas**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 1-16, 2021. Site: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1450> acessado em 6 de Junho de 2021, DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190212.en>

MILAN, Gabriel Sperandio e SOSO, Francis André. **BPM- Business Process Management como Prática de Gestão em uma Empresa Metalúrgica com Estratégia de Produção Eto- Enineer-to-Order**. Universidade Tecnológica Federal

do Paraná-UTFPR, 2012. D.O.I: 10.3895/S1808-04482012000200007, acessado em 07 de junho de 2021.

PIZZA, William Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações.** Monografia apresentada à Faculdade de Tecnologia de São Paulo para a obtenção do título de Tecnólogo em Processamento de Dados. São Paulo: FATEC/SP, 2012. Site <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00084.pdf> acessado em 07 de junho de 2021.

RIBEIRO, José Luís Duarte e CATEN, Carla Shwengber. **Série Monográfica Qualidade Controle Estatístico do Processo.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: FEENG/UFRGS, 2012. Site: <[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/388\\_apostilacep\\_2012.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/388_apostilacep_2012.pdf)>, acessado em 6 de junho de 2021.

RODRIGUES, Alexsandro Sutil et al. **Gestão do tempo aplicada à produtividade, qualidade de vida e desempenho: análise de publicações do banco de dados da CAPES e do Google Acadêmico.** Congresso Internacional de Administração Sucre: UEPG, 2018. Site: <[https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018\\_190629\\_5b131a853d259.pdf](https://admpg2018.com.br/anais/2018/arquivos/06022018_190629_5b131a853d259.pdf)>. Acessado em 25 de maio de 2021.

SANTOS, Anderson Gomes dos, et al. **A importância dos gráficos de controle para monitorar a qualidade dos processos industriais: estudo de caso numa indústria metalúrgica.** XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 6 a 9 de outubro de 2009. Site: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009\\_TN\\_STP\\_092\\_623\\_14093.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STP_092_623_14093.pdf)> acessado em 9 de junho de 2021.

SANTOS. Wesley Oliveira dos; ROBAINA, Diogo Tavares. **O Impacto do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) nos Custos Organizacionais.** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, São Paulo, 22 a 24 de outubro de 2014. Site: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/32820475.pdf>>. acessado em 9 de junho de 2021.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos.** *Qualitas Revista Eletrônica*, [S.l.], v. 16, n. 1, may 2015. ISSN 1677-4280. Site: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acessado em: 28 may 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.18391/qualitas.v16i1.2113>.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público.** *Revista de Administração da UFSM*, v. 4, n. 3, p. 458-476, 2011. DOI: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/7453/o-processo-de-formulacao-e-implementacao-de-pla>>, acessado em 4 de junho de 2021.

SILVA, J. B. **Accountability e Gestão Pública: possibilidades e limites da participação no aperfeiçoamento das políticas públicas.** *Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate*, Criciúma, Santa Catarina. 4, n. 1, p.

41-59, 2018. DOI: <<http://dx.doi.org/10.18616/rdsd.v4i1.4269>>. Acessado em 05 de junho de 2021.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2018.

STURZA, Janaína Machado e Rodrigues, Bruna dos Passos. **Diálogos Entre Políticas Públicas E Direito À Saúde: As Audiências Públicas Enquanto Intrumento De Participação Popular Sob A Perspectiva Da Teoria Da Ação Comunicativa de Habermas**. Direitos Sociais e Políticas Públicas (UNIFAFIBE). 2019. Site: <<https://www.unifafibe.com.br/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/article/view/402/pdf>>. Acessado em 3 de junho de 2021.

TAMBORLIN, N.; HAYDE, C. T. V. D.; SCHMITT, C. S.; HEIDEN, G.; DALFOVO, O. **A capacidade de produção como recurso gerador de ganhos**. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 5, n. 3, p. 28-56, 2012. Site: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/29295/a-capacidade-de-producao-como-recurso-gerador-d>> Acessado em 7 de junho de 2021.

TREVISAN, Edson Felipe Capovilla. **Métodos de simulação-otimização e análise de decisão multicritério aplicados ao dimensionamento de sistemas logísticos complexos**. Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Mestre em Engenharia. São Paulo: USP, 2013. Site <[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3148/tde-19092014-114307/publico/Dissert\\_Trevisan.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3148/tde-19092014-114307/publico/Dissert_Trevisan.pdf)> Acessado em: 5 de junho de 2021.