GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CASA LOTÉRICA NO MUNICÍPIO DE PARANÁ/RN

Marcos Clégio Teodoro[1]
Francisco do O' de Lima Júnior[2]
Antônio Batista Junior[3]

RESUMO

No atual ambiente competitivo, as organizações precisam cada vez mais de um compromisso contínuo com a excelência dos serviços e devem sempre buscar e fazer uso de novos métodos e ferramentas de gestão dos processos. Nesse viés, este estudo tem como objetivo analisar os processos organizacionais numa unidade lotérica a partir do Mapeamento e Gestão de Processos. Este estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva. Quanto ao delineamento, se configura como estudo de caso com abordagem qualitativa. O instrumento de coleta de dados consiste em uma entrevista semiestruturada aplicada com a gestão da organização e em observações feitas no período com mais fluxo de cliente. Para tratamentos dos dados foi usado a técnica *Business Process Management* (BPM), ou de (Gerenciamento de Processos de Negócios) junto com a ferramenta 5W2H e o fluxograma. A partir dos resultados analisados constatou-se que a lotérica tem falhas no processamento do saque, onde um plano de ação para melhoria foi elaborado e colocado em prática, obtendo êxito nesse processo. Por fim, essa pesquisa possibilitou observar os serviços da organização, contribuindo para identificar oportunidades de melhorias nos processos e adotar ações estratégicas eficientes para prestar serviços de qualidade para os clientes.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Mapeamento de Processos. Serviços. Casa Lotérica

ABSTRACT

In the current competitive environment, organizations increasingly need a continuous commitment to service excellence and must always seek and make use of new process management methods and tools. In this sense, this study aims to analyze the organizational processes in a lottery unit based on Process Mapping and Management. This study is characterized as descriptive research. As for the design, it is configured as a case study with a qualitative approach. The data collection instrument consists of a semi-structured interview conducted with the manager and observations made during the period with the highest customer flow. To process the data, the Business Process Management (BPM) technique was used, or (Business Process Management) along with the 5W2H tool and the flowchart. From the results

[1] Mestrando em Planejamento e Dinâmicas Territoriais no Semiárido (PLANDITES/UERN), e graduado em Administração pela Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN). *E-mail:* teodoroclegio@gmail.com
[2]Doutor em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas (IE/Unicamp). Professor Associado do Departamento de Economia e do PPGERU/URCA e do PLANDITES/UERN. *E-mail*: lima.junior@urca.br
[3] Mestre em Administração pela Universidade Potiguar (UNP) *E-mail*: batistajunior@uern.br

analyzed, it was found that the lottery has major flaws in processing withdrawals, where an action plan for improvement was drawn up and put into practice, achieving success in this process. Finally, this research made it possible to observe the organization's services, helping to identify opportunities for improving processes and adopting efficient strategic actions to provide quality services to customers.

Keywords: Process Management. Process Maping. Services. Lottery House.

1 INTRODUÇÃO

No atual contexto econômico, marcado por processos de valorização das esferas de satisfação individual, existe uma preocupação quanto à qualidade na oferta de serviços nas organizações, tornando-se um grande desafio devido à necessidade de adotar mudanças para melhorias de estruturas e práticas de gestão de processo visando o alcance da excelência. Isso pode ser relacionado às melhorias de informações e acesso que as populações têm, elevando o nível de exigência e busca de qualidade nos serviços e produtos.

Com a evolução tecnológica e informacional, os níveis de se intensificam. As organizações devem sempre buscar/fazer uso de novos métodos e ferramentas de gestão dos processos, direcionando empresas a se aprimorarem constantemente na busca de sustentabilidade econômica e financeira no mercado, garantindo longevidade em suas atuações. Um processo pode ser definido como qualquer contexto de atividade que permita receber entrada, realizar alguma transformação e gerar saída eficiente. (Mendonça, 2014)

Diante das diversas modificações de tecnologia (a exemplo das automações que ocorrem nas empresas), os processos dentro das instituições tendem a ser cada vez mais especializados e influenciados pelas inovações, acompanhando os movimentos flexibilização das relações econômicas e produtivas.

Na administração privada, a melhoria dos serviços deve ser uma preocupação constante para a empresa, independentemente do contexto em que esteja inserida. Nesse sentido, esse trabalho traz um estudo de caso no município de Paraná, localizado na Mesorregião do Alto Oeste do Rio Grande do Norte, de uma empresa que prestas serviços para a Caixa Econômica Federal - CEF, seguindo o padrão de Casa Lotérica. As casas lotéricas são empresas que podem ser consideradas instituições financeiras autorizadas pelo Banco Central para a prestação de serviços de atendimento a clientes e usuários de serviços financeiros e de loteria (BACEN,

2011). Suas inserções em contextos periféricos como o caso em estudo, trazem particularidades de atuação, sendo essa uma das justificativas para o presente estudo.

No ano de 2020, o Brasil contava com 13.097 unidades lotéricas espalhadas por 97,61% dos municípios brasileiros. Durante a pandemia, foram responsáveis por pagar 51 milhões de auxílios emergenciais no valor de R$40,8 bilhões. Além destes, tem-se mais 84,9 milhões de transações com outros benefícios sociais no valor de R$59,3 bilhões. (Sincoerj, 2021).

Para se obter um bom funcionamento, rendimento e resultados satisfatórios em uma empresa faz-se necessário o uso de métodos de controle. Um dos mais utilizados para este fim é o método de Mapeamento de Processos que consiste em uma representação gráfica dos processos realizados. Essa abordagem proporciona uma compreensão mais ampla do processo, identificando suas etapas e contribuindo para o entendimento do fluxo de atividades executadas, possibilitando posteriormente a aplicação das melhorias necessárias (Cury, 2010).

Estudos relacionados à Gestão de Processos são muito importantes, mas trabalhos nessa perspectiva são mais comuns tratando de grandes empresas sendo que, quando se trata de empresas de porte menor, tal qual as Casas Lotéricas, estudos são mais escassas. No reconhecimento da relevância da gestão de processos, “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos” (Gonçalves, 2000a, p. 13). Ao aplicar a pesquisa e conhecimento mais elaborado dentro dos processos, as empresas podem entender melhor as atividades internas e responder às mudanças por meio de sistemas competitivos.

Destarte, este estudo busca investigar as formas de Gestão de Processos em empresas específicas e de pequeno porte, como é o caso das Casas Lotéricas. A contribuição de aspecto cumulativo para o conhecimento científico aqui alcançado se dá pela descrição e análise em uma Lotérica específica[4], a Lotérica Pé Quente, localizada no município de Paraná, situado no Alto Oeste Potiguar. Ao mapear e analisar os processos organizacionais dessa empresa, o estudo busca identificar práticas de gestão que possam ser aplicadas em outras empresas de porte similar.

[4] Trata-se da única Casa Lotérica deste município, que tem o nome de fantasia de Lotérica Pé Quente. Para melhor tratamento sem exposição, no decorrer do trabalho será designada por empresa, Casa Lotérica ou designações afins.

Essa contribuição é relevante porque as Casas Lotéricas desempenham um papel importante na prestação de serviços financeiros, especialmente em municípios menores onde não há a presença de agências bancárias permitindo “o alcance territorial mais interiorizado de acesso aos produtos oferecidos pelas instituições financeiras” (Contel, 2011, p. 268). Em economias cuja dinâmica macroeconômica tem sua centralidade no consumo e no crédito, e em muitos casos o consumo sendo condicionado pelo crédito, o ocorre uma espécie de creditização do território e a democratização dos serviços financeiros feito por empresas como as Casas Lotéricas tem ocupado destaque. Neste processo, as Casas Lotéricas instrumentalizam também o acesso às diversas políticas públicas de transferência de renda e programas sociais governamentais.

Portanto, dado o seu importante papel, entender como essas empresas podem melhorar seus processos e oferecer serviços de qualidade é essencial para garantir a satisfação dos clientes e a eficiência operacional.

Logo, este estudo buscou responder a seguinte problemática: “como ocorre a gestão dos processos organizacionais na Casa Lotérica em estudo, localizada no município de Paraná/RN”? Para isso tem como objetivo analisar os processos organizacionais na Lotérica destacada, através do Mapeamento e Gestão de Processos.

Além desta Introdução, o artigo segue a seguinte estrutura: a segunda seção trata de conceitos e categorias de análise no campo da Gestão e do Mapeamento de Processos com proposições de modelos; na sequência, uma seção com o delineamento metodológico seguido para o estudo de caso; na quarta parte são apresentados os resultados e discussões e por fim as Considerações Finais seguidas das Referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS E MODELAGEM.

Esta seção apresenta o pressuposto teórico sobre a Gestão de Processos, contextualizando também o Mapeamento de Processos e modelagem. A intenção é apresentar, através de bibliografias, possibilidades de alcance da excelência na gestão de processos.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Para estudar a Gestão de Processos, a parte organizacional de uma empresa, é requisital entender os processos que envolvem uma boa gestão, principalmente os mais relevantes. A Gestão de Processos baseada nos princípios de *Business Process Management* (BPM) tem sido adotada por muitas empresas como uma nova forma de organização para alcançar eficiência, eficácia e desempenho organizacional (Castro; Dresch; Veit, 2019). Desenvolver práticas de Gestão de Processos ajuda a criar valor e impactar positivamente os clientes na melhoria do desempenho dos próprios processos, aumentando a satisfação do usuário do sistema e reduzindo o tempo e os custos.

A Gestão de Processos é um modelo de gestão desenhado para integrar todos os departamentos organizacionais. Esse tipo de gestão é fundamentado na qualidade, no tempo, e/ou na melhoria contínua. Independentemente da abordagem, o objetivo é melhorar o desempenho geral da empresa, onde todas as áreas influenciam umas às outras. E pode ser visto como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas para descobrir, redesenhar, analisar, monitorar e executar processos organizacionais (Dumas *et al.*, 2018; Castro *et al.*, 2019).

Antes do início do gerenciamento de algum tipo de ação os objetivos deste devem estar bem definidos, levando em consideração: a melhoria na eficiência das rotinas de trabalho, automação, reestruturação organizacional, atualização do processo ou a manualização dos serviços (ABPMP, 2013).

Além disso, outro componente que pode ser aperfeiçoado pela Gestão de Processos é a satisfação dos clientes. Para Klun e Trkman (2018), a Gestão de Processos é considerada uma técnica que permite a avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos organizacionais que afetam diretamente a satisfação do cliente. Em outras palavras, o sucesso na satisfação do cliente está intimamente relacionado à correta execução dos processos organizacionais (Mendivi; Gonzalez; Vazquez, 2018).

A implementação da Gestão de Processos em uma empresa pode ser feita de forma gradual, inicialmente focando na melhoria dos processos-chave da organização. No entanto, deve-se notar que a abordagem da gestão de processos

adotada por uma organização deve ser adequada ao seu propósito, pois este consiste em um mecanismo estabelecido para atingir seus objetivos estratégicos (Gonçalves, 2000b).

A Gestão de Processos organizacionais, além de redefinir trabalhos, é capaz de possibilitar a organização de papéis e relacionamentos existentes (ABPMP, 2013). Para que o gerenciamento aconteça da forma adequada, Laguna e Marklund (2018) assinalam que entre os princípios básicos podem ser destacados: o estabelecimento da propriedade do processo; análise dos limites e interfaces; a definição do processo pela documentação do fluxo e, por fim, a tomada de ações corretivas e *feedback* sobre o processo.

A adoção de uma visão de processo para um negócio requer mudanças de perspectiva, implicando na transformação da organização. A transformação envolve elementos como estrutura, foco, medição, propriedade e clientes. A orientação de processos para negócios destaca a forma como o trabalho é realizado dentro da organização, em oposição ao foco no produto (Carrazzoni, *et al*, 2020).

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O Mapeamento de Processos proporciona a identificação de todos os recursos necessários e utilizados em cada processo. Essa gestão pode ser produzida de forma simplificada por meio de aplicação de métodos e equipamentos que possam auxiliar no manejo do controle de informações, como o mapeamento de processos (Besseris; Kousouris, 2012; PMI, 2017). A gestão voltada para o processo requer que as organizações registrem e organizem seus procedimentos e atividades essenciais para as operações e cumprimento de suas metas (Paes; Simonian; Correia, 2019).

Levando em consideração as ideias de Hörbe *et al.* (2015), os processos estruturados de uma empresa são críticos para as organizações porque são responsáveis pelos resultados da empresa. Caso esses procedimentos sejam inconsistentes, devem ser revistos e reestruturados. Para desenvolver estruturas e processos, o Mapeamento é uma ferramenta de gestão e comunicação desenvolvida para auxiliar na melhoria dos processos existentes ou na implantação de novas estruturas.

O Mapeamento de Processo utilizado como uma forma de otimizar os métodos de trabalho existe desde que a gestão das empresas começou a dar foco em conhecimento mais sistematizado, a partir das últimas décadas do século XX com a emergência do paradigma de gestão eficiente e suas transformações posteriores. Portanto, sua utilização neste novo campo do conhecimento é recente. Esse fato só acontece quando a organização percebe que o conhecimento está concentrado em poucas pessoas na organização, atingindo o pico de vários riscos (qualidade de produto e/ou serviço degradada, cargas de trabalho sobrecarregadas para alguns e perda de conhecimento e informação ao longo do tempo) (Campos *et al*., 2016).

Uma instituição tanto pública quanto privada tem suas funções estabelecidas, metas e resultados que precisam ser alcançados. Assim, é de suma importância o Mapeamento de Processos nas instituições que estejam bem estruturadas e organizadas internamente. Por ser uma parte essencial do gerenciamento e da comunicação, o Mapeamento também pode reduzir o custo de entrega de serviços, reduzir falhas de integração entre sistemas e melhorar o desempenho organizacional (Gonçalves 2000a).

Slack, Chambers e Johnston (2009) descrevem as seguintes ferramentas para Mapeamento de Processos, focadas em destacar o fluxo de dados, documentos, materiais e pessoas:

- **BPMN:** Considerada uma ferramenta padrão que foi elaborada pela *Businesse Process Management Initiative* (BPMI), que foi incluída na organização *Object Management Group* (OMG) (ABPMP, 2013), no intuito de uma uniformização de modelo facilitando a relação entre corporações distintas.
- ***Blueprinting*:** Esta ferramenta de mapeamento permite visualizar o ponto de interação entre o consumidor e o cliente e a empresa no processo produtivo. “O *blueprint* de serviços é um mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação do serviço” (Fitzsimmons; Fitzsimmons, 2005).
- **SIPOC:** Possibilita visualização da sequência dos processos entendendo cada um deles e como estão ordenados, assim como os agentes a eles ligados, por meio da estruturação de seus principais componentes, sendo eles: *Suppliers* (Fornecedores), *Inputs* (Entradas), *Process* (Processo), *Outputs* (Saídas) e *Customers* (Clientes) (Azevedo, 2016).

- **Fluxograma:** uma das ferramentas mais utilizadas para Mapeamento de Processos, pois descreve graficamente um processo em andamento ou um proposto, mostrando a sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras, melhorando assim tais processos (Silva *et al.,* 2019).
- **Mapofluxograma:** Podem ser obtidos desenhando caminhos em uma planta baixa da empresa e produtos incluídos nas informações contidas em diagramas dos processos das respectivas empresas (Neumann; Scalice, 2015).

Mello *et al.* (2016) enfatiza outra ferramenta por sua simplicidade e potencialidade de aprimoramento, a 5W2H, que é definida como um plano de ação para executar uma lista de verificação para apontar os resultados desejados por meio de perguntas que permitirão obter respostas sobre o planejamento geral das decisões que devem ser executadas[5]. A ferramenta é amplamente utilizada para mapeamento e padronização de processos e estabelecimento de procedimentos relacionados a indicadores.

2.3 MODELAGEM E GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão de Processos afeta diretamente a validação da estratégia organizacional e a criação de valor. Essa relação se reflete na adoção de práticas e métodos voltados à melhoria constante dos processos de negócios (Ensslin *et al.*, 2017). Com base nesse entendimento, Moura *et al.* (2019) enfatizam que a Modelagem de Processos inclui um conjunto de ferramentas para ajudar as organizações a visualizarem seus processos e como eles funcionam, subsidiando à gestão. Seu objetivo é descrever o conjunto de atividades que compõem um determinado processo e como se dá a correlação entre eles.

A tarefa de Modelagem envolve a descoberta de processos. O estado atual de cada procedimento é documentado como um modelo que pode refletir o estado dos Métodos de Negócios. O redesenho de processos é seguido, visando criar um

[5] Tais perguntas, feitas em inglês, definem a sigla 5W2H, sendo elas What? (O que?), Why? (Por que?), Where? (Onde?), When? (Quando?) e Who? (Quem?) fazer juntamente com as perguntas How? (Como?) e How Much? (Quanto custará?) (Lobato; Santos, 2023).

modelo futuro, contabilizando pontos de melhoria especificados (Dani; Freitas; Thomas, 2019). A simulação examina o plano de ação de gerenciamento de processos de negócios enquanto aprimora o aprendizado, identifica lacunas e determina mudanças rapidamente (Muckenberger *et al.*, 2013).

A Modelagem de Processos é o principal método usado para dar suporte às etapas focadas em garantir que o BPM forneça benefícios. É usado para representar um procedimento na forma de um modelo de negócios para permitir a análise e melhoria do estado atual dos processos (Malinova; Mendling, 2018). De acordo com Bueno, Maculan e Aganette (2019), BPM é uma das técnicas mais difundidas e consideradas para modelagem de processos.

Em síntese, a Modelagem padroniza conceitos, melhora a qualidade e a produtividade, facilitando a identificação e resolução de problemas. Uma das técnicas muito usada por empresas na questão dos seus mapeamentos é a utilização dos processos em forma de fluxograma. De acordo com Johnson, Hamer e Vosloo (2019), o fluxograma é uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento de soluções corporativas, pois possui uma representação visual que pode ser utilizada para auxiliar o processo decisório de forma simples um processo que deve ser seguido para completar as informações sobre as etapas de uma combinação de setas e formas.

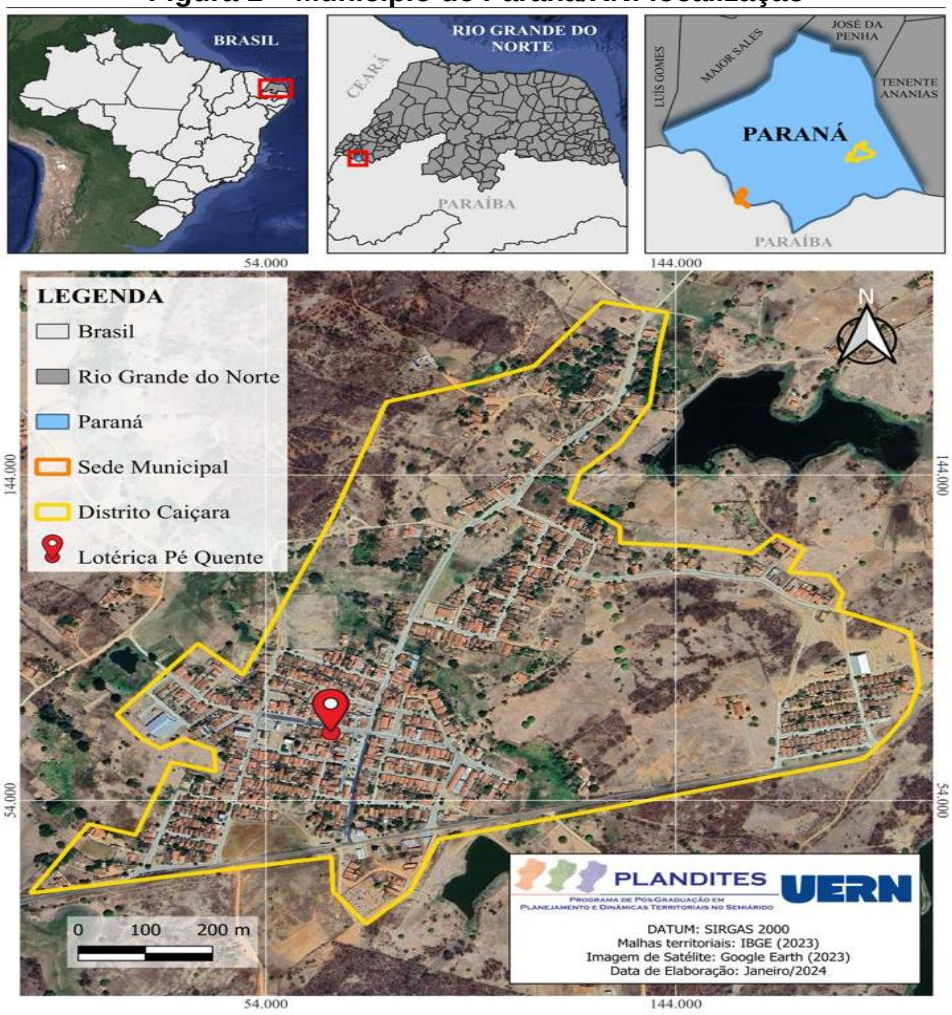
3 METODOLOGIA

O caso analisado trata de uma organização específica, uma Casa Lotérica localizada no município de Paraná/RN, e busca identificar melhorias em seus processos. Investigar e compreender os processos dessa organização contribuir para o conhecimento na área de gestão e possibilita a proposição de ações que possam otimizar a eficiência e eficácia desses processos.

O município de Paraná está localizado no alto Oeste Potiguar, a 426 Km da capital do Estado (Natal), na divisa com o Estado da Paraíba, conforme a Figura 1, que traz a localização do caso em estudo neste município. De acordo com o IBGE (2022), Paraná/RN possui uma área de 81,4 Km^2 e uma população de 3.934 habitantes. A economia do município é voltada para atividades da agricultura de subsistência (IBGE, 2022). Seus indicadores evidenciam um quadro de

vulnerabilidades possuindo em 2021 um PIB per capita de R$ 10,2 mil (muito abaixo do estadual de R$ 22,5 mil e do nacional de R$ 42,2 mil). Seu IDHM para 2010 era de 0,589, bem menor que o IDH estadual de 0,684, e muito abaixo do IDH nacional de 0,727[6].

Figura 1 – Município de Paraná/RN: localização



Fonte: Elaboração dos autores com recurso ao Software QGIS

No contexto exposto, a pesquisa em questão é caracterizada como descritiva, abrangendo a análise e descrição dos fatos observados sem a interferência direta do pesquisador. Seu propósito é elucidar as características de uma determinada população ou fenômeno, ao mesmo tempo em que estabelece conexões entre as variáveis envolvidas (Prodanov; Freitas, 2013).

[6] O IDH estadual e nacional está disponível para anos mais recentes. Entretanto, a comparação usando o ano de 2010 é devido a disponibilidade deste indicador em nível municipal se dar somente até o ano de 2010. (ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2023)

A presente investigação se utiliza de estudo de caso devido ao seu objetivo de analisar e descrever os aspectos específicos de uma determinada organização. Este tipo de pesquisa é adequado quando se pretende investigar a fundo um único caso, compreender a dinâmica interna de uma organização e identificar possíveis melhorias em seus processos. Além disso, o estudo de caso permite estabelecer relações entre as variáveis observadas e obter uma visão mais aprofundada do fenômeno estudado, que busca apresentar uma determinada população ou fenômeno, ou seja, verificar os fatos e então registrá-los, examiná-los, relacioná-los e interpretá-los para atingir os objetivos propostos pela pesquisa o qual é restrito a um único caso (Gil, 2009).

No que se refere à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo Prodanov e Freitas (2013), o estudo qualitativo permite relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, o elo inseparável entre o mundo objetivo e a característica do sujeito que não podem ser traduzidos em números. Ao utilizar métodos qualitativos, como entrevistas e observações, é possível capturar as percepções, os comportamentos e as experiências dos indivíduos envolvidos, o que proporciona uma visão mais rica e significativa do fenômeno em estudo. Além disso, tal também permite uma análise interpretativa dos dados, buscando identificar os significados e os padrões subjacentes nas informações coletadas. Dessa forma, a pesquisa qualitativa é capaz de proporcionar *insights* valiosos para a melhoria dos processos organizacionais.

O lócus desse estudo foi uma unidade Lotérica, localizada no município de Paraná/RN. O público da pesquisa direcionou-se aos indivíduos que compõem a gestão do empreendimento investigado, que é composto por dois (2) sócios e um (1) colaborador. Para uma seleção da amostra restringiu-se ao gestor responsável por toda a parte administrativa da organização. Nesse caso, foi utilizado o método de amostragem não probabilística e que não utiliza seleção aleatória, mas seleciona os indivíduos por meio de critérios subjetivos do pesquisador, isto é, um tipo de amostragem por julgamento quando é necessário utilizar uma pequena quantidade no elemento de amostra (Oliveira, 2001).

Nessa conjuntura, a coleta dos dados ocorreu entre os dias 18 a 30 de julho de 2022, período definido devido ao maior fluxo de realização de processos na referida

lotérica. Na ocasião, foram realizadas observações do cotidiano da lotérica para analisar e identificar melhorias, de modo a atender o objetivo principal desta pesquisa.

O segundo instrumento foi realizado uma entrevista semiestruturada entre os dias 18 a 19 de julho para poder entender o contexto da empresa e os processos organizacionais. Antes da aplicação da entrevista foi informado sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A entrevista possibilitou levantar mais informações além das que estavam previstas na sua estrutura. Assim, pode-se obter um entendimento completo dos processos utilizados e possível identificação de falhas para melhorias delas.

Os dados foram tratados a partir da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011) é uma técnica que permite sistematizar o conteúdo das mensagens e extrair informações relevantes. Essa análise foi realizada com base nas observações do cotidiano da Lotérica e nas respostas obtidas na entrevista com o gestor. Foram identificadas categorias de análise e posteriormente foram feitas inferências e interpretações a partir dessas categorias, visando identificar possíveis falhas e oportunidades de melhoria nos processos organizacionais.

Além disso, foi utilizado a ferramenta BPM junto com a ferramenta 5W2H e o fluxograma para analisar e propor planos de ação para as questões salientes identificadas. A BPM permite mapear e analisar os processos de forma sistêmica, identificando as partes envolvidas, as atividades realizadas e as informações necessárias, enquanto a ferramenta 5W2H auxilia na definição dos passos a serem seguidos para a implementação das melhorias propostas. A representação gráfica dos processos em fluxograma, elaborada no software *Lucidchart*, facilita a compreensão e visualização dos fluxos de trabalho, possibilitando uma análise mais detalhada e clara dos processos e suas interações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção está dividida em quatro partes. A primeira delas explica brevemente a unidade analítica deste trabalho que apresenta alguns aspectos e fatos importantes sobre suas funções. Na segunda e terceira parte são apresentados os principais resultados obtidos sobre como acontece os processos organizacionais a partir do procedimento de observação empírica e entrevista com a gestora. A quarta

parte apresenta a formulação do plano de ação mais adequada e aplicada neste estudo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

A Lotérica em questão está entre as 13 mil lotéricas que estão distribuídas pelo Brasil. Fundada em 2012, ela vem sendo um dos principais pontos para a realização de processos e serviços para suprir a necessidade da população da cidade de Paraná/RN no que concerne a serviços financeiros e bancários, conforme já destacado. De acordo com o site da Caixa (2022), os serviços oferecidos pelas Casas Lotéricas são fundamentais à população e podem ser divididos como mostrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Serviços Lotérica

SERVIÇOS	ESPECIFICAÇÃO
Pagamentos de benefícios sociais	Auxílio Brasil, Auxílio Gás, entre outros, além de Seguro Desemprego, INSS, PIS e FGTS.
Recebimento de contas de concessionários de serviços públicos e outros produtos	São realizados pagamentos de boletos de cobrança de outros bancos, recargas de celular pré-pago e telefonia, água, luz, entre outros produtos.
Serviços financeiros	Saques cartão caixa e conta Banco do Nordeste e depósitos em conta corrente e poupança da caixa e consulta de saldo.
Jogos e apostas	Mega-Sena, Dupla Sena, Quina, Lotomania, Lotofácil, Super Sete, Loteca, + Milionária, Dia de Sorte e Loteria Federal.

Fonte: Site da CEF (2022).

Existe uma grande quantidade de serviços, que atendem elevada demanda de clientes por dia sendo que os saques respondem por 72% dos serviços prestados, de acordo com a Gestão. Os correspondentes lotéricos buscam melhorar a qualidade dos processos diante dos seus serviços para reduzir o tempo dos clientes na fila, bem como melhorar a precisão da execução das atividades que prestam, reduzindo problemas relacionados à crise de caixa.

Com o surgimento da Covid-19 a demanda pela realização dos processos instrumentalizados pelas lotéricas aumentou imensamente, sendo o saque um dos processos mais procurados. Com o auxílio emergencial o número de pessoas em

busca desse serviço na lotérica cresceu, ocasionado grande filas no estabelecimento. Buscando amenizar as questões geradas devido à elevação sequencial de saques e outros serviços, em outubro de 2021 foi ampliado a limites de R$5 mil para saques, depósitos e recebimentos de boletos. Esse problema é constante em diversas lotéricas principalmente em cidades pequenas, como é o caso de Paraná/RN. Essa falta de dinheiro acontece principalmente em época de pagamentos do Auxílio Brasil, benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e salário dos funcionários municipais.

A lotérica estudada não possui documentação padronizada e nenhum fluxograma de mapeamentos sobre seus processos para conduzir suas atividades. Diante disso, foi elaborado um fluxograma atual com o processo de maior representatividade e importância no período analisado e, logo após, estabeleceu-se um outro fluxo com estado de melhoria para o processo localizado.

4.2. PERCEPÇÃO DO GESTOR

Quando questionada sobre como ocorre o gerenciamento organizacional e o uso de ferramenta para melhor visão dos processos, a pessoa responsável pela gestão informou que a lotérica segue alguns protocolos da CEF, sendo um requisito estar alinhado às determinações e normas do órgão. Porém, é feito diariamente um controle de quantidade de fluxo de entrada, já que há a necessidade de prestação de contas com a CEF. No final do mês é feito o fechamento, gerando-se relatórios para a contabilização de todas as entradas, saídas e todos os processos que foram realizados, mostrando os resultados das receitas. A lotérica é cobrada pela CEF para atingir vendas dos seus produtos, dessa forma, estabelece as metas junto com o operador de caixa, demonstrando os alcances de metas, avanços e necessidades de melhorias.

De acordo com a Gestão da empresa em estudo, os processos são realizados pelo Terminal Financeiro Lotérico (TFL) que faz a execução dos principais serviços ofertado para os clientes. Outros processos como abertura de contas, vendas de Jogo da Federal são feitos manualmente e enviados através de aplicativo para a agência da CEF.

Em relação ao uso de ferramentas, foi afirmado que são feitas anotações em planilhas manuais das entradas e saídas, mas confirma ter conhecimento da importância do uso e justifica não ter optado por fazer essa mudança por motivos relacionados ao custo para uso de ferramentas.

Diante do expressado pela gestora, a organização ainda passa por desafios no que concerne a avanços inovativos no gerenciamento, pois usa-se de anotações manuais dificultando seus processos. São mencionados os custeios como empecilho para uso de ferramentas, apesar de existir aplicativos gratuitos com diversas funcionalidades para um melhor atendimento ao gerenciamento de empresas. Portanto, conhecer os processos para identificar limitações e necessidades de alinhamento como forma de gerenciamento da gestão é um passo importante para alcançar a transformação na organização funcional em um sistema de processamento de produtos e serviços. Assim as organizações são capazes de responder e se adaptar rapidamente às mudanças no ambiente, ganhando vantagem competitiva nos mercados em que atua (Araújo; Garcia e Martines, 2011).

Outros aspectos evidenciados tratam da questão do conhecimento e treinamento na organização. Segundo a Gestão da Casa Lotérica, todos tem conhecimento dos processos, e somente um dos membros da gestão não tem domínio pleno destes e nem do uso dos sistemas para o desenvolvimento das atividades. Em relação aos treinamentos, são de responsabilidade da CEF e acontecem com pouca frequência, mas, na ausência do colaborador, há o repasse das informações principais dos serviços com mais relevância.

Sobre formalização dos processos na lotérica, foi declarado que não estão formalizados: os processos são repassados pela CEF através de cartilha, mas não são formalizados na organização para arquivamento. Por processos formalizados compreende-se as rotinas adotadas a partir do Mapeamento de Processos e registradas de modo documental na empresa (Souza e Reinhard, 2015).

De acordo com as respostas obtidas na entrevista à gestão da empresa, existe uma falha nesse ponto de formalização dos processos. Considera-se que o tempo de funcionamento foi suficiente para avanços neste sentido, já que a empresa funciona desde 2012. Neste estudo de caso, é importante destacar que por mais que haja uma padronização a ser seguida por determinações da CEF,

Através das informações obtidas, fica claro que a primeira ação tomada pela Gestão pode ser orientada ao processo “uso de fluxograma” para ter maior conhecimento dos processos e, por mais que estes sejam delegados pela CEF, as organizações como um todo precisam formalizá-los nos seus arquivos. Segundo Souza e Reinhard (2015), as empresas precisam adotar a rotina de documentar cada passo realizado em seus arquivos. Tal organização permite avanços na qualidade e em outros elementos relevantes para o êxito dos negócios e já evidenciados anteriormente.

Quanto às informações sobre os processos serem ágeis ou burocráticos e sobre a formalidade destes, foi afirmado que alguns processos são ágeis outros nem tanto. A Gestão da empresa ressalta que há óbices em termos de agilidade por interferências resultantes do uso de um sistema desatualizado, ocasionando lentidão. A utilização do TFL, por exemplo, é de fácil manuseio, no entanto é um sistema lento. Outros processos se tornam burocráticos devido algumas exigências da CEF, pois precisam seguir as mesmas para realizá-los e se torna um pouco mais dificultoso, uma vez que a organização não possui nada formalizado em arquivos. Segundo Soares (2011), é preciso entender a cultura além dos fatores ambientais que podem limitar o uso, a estrutura organizacional da empresa e estratégias específicas de facilitação na implementação de métodos ágeis.

Um ponto muito importante da entrevista foi quando se indagou sobre os processos que possuem gargalos e a forma que é feita sua identificação na organização. A falta de dinheiro em épocas de pagamentos de auxílio e outros pagamentos foi apontado como grande gargalo. Segundo foi informado, existe uma demanda muito grande nessa época, ocasionando filas enormes, clientes insatisfeitos. Outro ponto é a utilização de planilhas manuais, atrasando o atendimento e os demais processos.

Em relação à política de melhoria da lotérica, afirmou-se que isso é efetivado no cotidiano, revelando falta de planejamento e sistematização por parte da organização. A pessoa responsável pela Gestão atua com escuta ao operador de caixa, aos clientes e também observa algumas falhas no sistema, sendo algumas destas falhas de sistema e, portanto, solucionadas pela CEF. É feito a abertura do chamado o mais rápido possível para resolver e dar continuidade aos serviços para um melhor atendimento aos clientes. Dessa forma, quanto à falta de métodos de

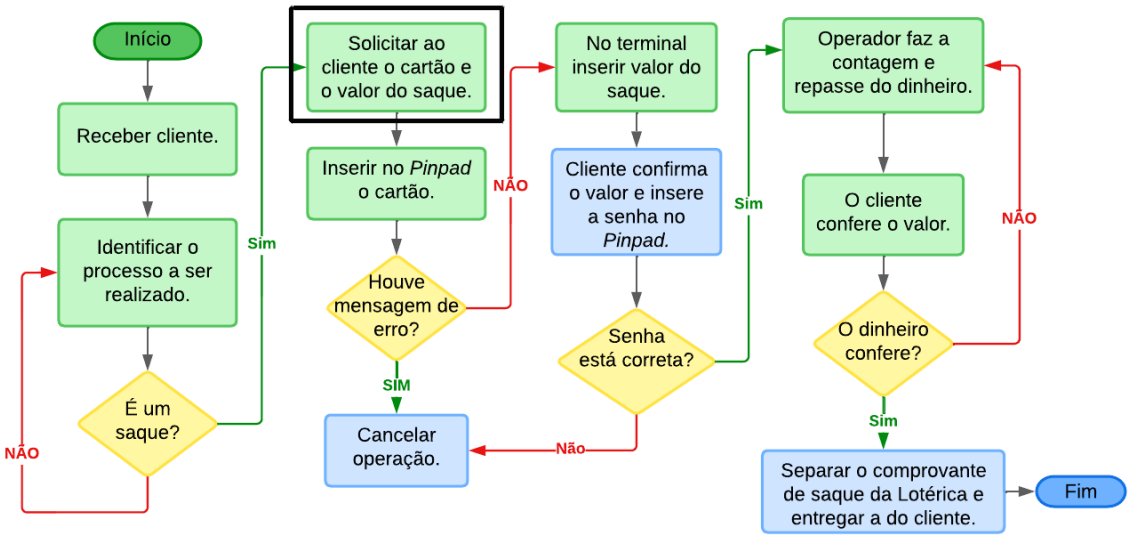
controle e avaliação dos serviços e desempenhos, Orofino (2009) afirma que o controle do processo deve ocorrer através de todos os procedimentos de execução, desde a garantia da qualidade da entrada (*input*) até a saída (*output*) do produto, levando em consideração falhas no início, meio ou fim do processo.

4.3. OBSERVAÇÃO *IN LOCO*

Os dados para observação *in loco* foram coletados através das observações realizadas na organização no período de 18 a 30 de julho de 2022. Tal período, foi definido por concentrar maior números de processos e clientes na Casa Lotérica. Nessa época são pagos o Auxílio Brasil, aposentados e realização de outros pagamentos. Durante esses dias foi observado e analisado como ocorre os processos organizacionais, e ficou evidente que o serviço de saque tem maior representatividade, ou seja, de maior procura pelos clientes. Assim, tanto pela observação *in loco* como pela entrevista realizada com a Gestão, ficou evidente que o serviço de saque necessita de ajuste para melhor atender seus clientes.

Por ter uma demanda grande pela procura de dinheiro na Lotérica, todos os meses esse problema persiste, ocasionando filas enormes, conflitos e até mesmo os cliente se deslocam para outras lotéricas em outras cidades próximas em busca de realizarem seus saques. Para uma reestruturação organizacional, há um conjunto de diretrizes estratégicas para os gerentes aplicarem na variação do processo (Zhang *et al.*, 2018). Na Figura 2 está representado o fluxograma do estado atual que reflete o processo de saque que ocorre na Casa Lotérica em questão.

Figura 2 - Mapa de estado atual do processamento de saque na Casa Lotérica estudada, com a devida indicação do problema processual



Fonte: Elaboração dos Autores.

A Figura 2 mostra o fluxograma de como é realizado o processo do serviço de saque, em que se observa no destaque de retângulo na cor preta o passo para possíveis melhorias. Quando o operador de caixa abre a Lotérica já tem um número de clientes aguardando a abertura dela para realização dos seus saques. Porém, o que se observou é que às vezes tinha um cliente que chegava com antecedência efetuava saque no valor limite total do dia (R$ 5.000). Assim, o dinheiro da lotérica logo acabava impossibilitando o atendimento às demais demandas de pessoas que queriam sacar apenas seus auxílios (em torno de R$ 400,00).

Como afirma Orofino (2009), após concluir o mapeamento do processo, a etapa o que se segue é identificar as deficiências e falhas existentes e desenvolver medidas de melhoria, determinar os prazos de implementação e obter os resultados das medidas tomadas. Em seguida, determinar um padrão aceitável para o processo de implementação com base nas condições e recursos existentes.

4.4. FORMULAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Dado o levantamento da estrutura atual e com base no desenvolvimento desta pesquisa, após analisar os processos organizacionais através da entrevista e das observações da Gestão de Processos é compreensível que haja mudanças na estrutura do processo estudado (com destaque para o saque). Desta forma, a proposta surgiu com a execução do plano de ação desenvolvido pela ferramenta

5W2H e mostrado pelo fluxograma com o intuito de ajuste e propor melhoria para solucionar o gargalo encontrado, conforme mostrado a seguir.

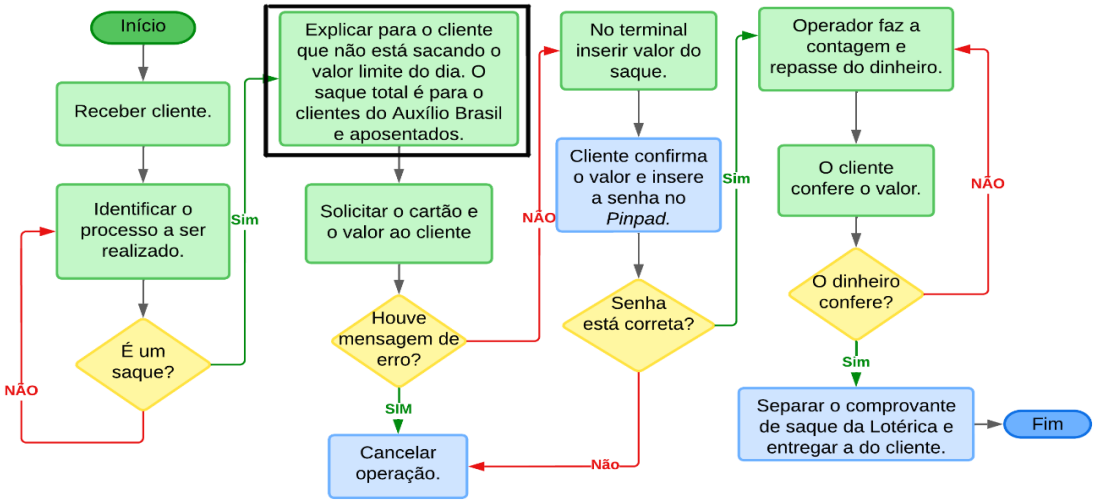
Quadro 2 – Plano de ação proposto para o fluxo do processo de saque na Casa Lotérica em estudo

	Termo original	Traduzido	Ação
5W	What?	O que?	Melhoria no processo de saque.
	Why?	Por quê?	Diminuir o número de clientes na fila pela falta de dinheiro.
	Where?	Onde?	Saque do valor limite do dia.
	When?	Quando?	Na época que é pago o Auxílio Brasil e aposentados.
	Who?	Quem?	O operador de caixa será responsável pela realização desse processo.
2H	How?	Como?	O Plano de ação será introduzido quando o cliente chegar no guichê e querer realizar o saque do valor limite diário. O operador de caixa deverá explicar que o limite para essa época é inferior aos demais dias, pois está dando prioridades para os clientes que vem sacar o Auxílio Brasil e aposentados.
	How much?	Quanto?	Sem custos.

Fonte: Elaboração dos Autores.

A consolidação desse plano de ação como apresentado no Quadro 2 será bastante simples. A administração da Lotérica ficará responsável em delimitar essa meta para o operador de caixa, onde ele irá conversar e explicar para os clientes sobre como será realizado o processo do saque, para que assim consiga manter um ciclo de melhoria no desempenho das atividades da lotérica. Fazer essas alterações não trará custos pois a Lotérica está implementando um plano de ação proposto, pois envolve apenas alterações no processo. Após a realização do plano de ação foi feito o fluxograma para melhor entendimento e visualização do que foi alterado no processo, como será mostrado na Figura 3.

Figura 3 – Mapa de estado futuro do processo de saque da Casa Lotérica em estudo



Fonte: Autoria Própria (2022).

Utilizando o fluxograma como mostrado na Figura 3, foi proposto limitar o valor de saque, enquadrado na cor preta mostrado no fluxo onde houve a modificação. A mudança foi feita para os clientes que queriam sacar o valor limite do dia, ou seja, sacar R$5.000, dando prioridade aos beneficiários de programas governamentais. Após uma análise da Gestão juntamente com os pesquisadores, concluiu-se que era adequado a realização dessa melhoria. Então, a Gestão colocou em prática o processo no período de 18 a 31 de agosto de 2022, obtendo-se êxito e o atendimento aos clientes da Casa Lotérica e trazendo mais eficiência.

A partir da proposta, observou-se que além de diminuir a quantidade de pessoas aguardando dinheiro para saque, percebeu-se que também houve aumento no lucro, isso porque as unidades lotéricas ganham de acordo com as transações e não por valor sacado. Onde era realizado um único saque de R$5.000, hoje é realizado aproximadamente 10 (dez) saques a mais, somando um número maior nas transações com o valor do auxílio e no lucro da Lotérica.

Após apresentado os resultados obtidos e do caso identificado no estudo, o Mapeamento de Processos mostrou-se uma ferramenta de competência para melhorar a qualidade das atividades examinadas. Para Araújo, Garcia e Martines (2011), o Mapeamento de Processos pode fornecer informações sobre o processo envolvido na execução por meio da análise de informações sobre as atividades, departamentos e profissionais e inclusão entre todos os processos realizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na realização desta pesquisa, cujo objetivo foi analisar os processos organizacionais na lotérica a partir do mapeamento e gestão de processos contribuindo para sua melhoria, evidenciou-se o alcance a este intento. O reconhecimento de que os resultados esperados demonstram como ocorre os processos na organização a partir do referido mapeamento e gestão para posterior intervenção, aponta para soluções eficientes respondendo a indagação problema desta pesquisa.

Como foi visto, a entrevista semiestruturada com o quadro responsável pela Gestão do empreendimento permitiu conhecimento geral dos processos da organização. Na sequência, foram realizadas observações no período em que ocorre maior fluxo, quando foi possível analisar e executar o plano de melhoria no processo que apresentou maior gargalo no período analisado.

Acredita-se que a presente pesquisa contribuirá para a otimização dos processos organizacionais, auxiliando à Gestão cada vez mais em melhorias na organização, pois com o mapeamento em um processo, pode perceber que foi de grande sentido para a empresa. Com isso, pode-se perceber o quanto é importante analisar os processos organizacionais em relação ao serviço oferecido, pois é através destes movimentos que o gestor será capaz de estudar o seu negócio auxiliando, assim, a sua visão de mercado com estratégias de melhorias para o seu empreendimento.

Sendo assim, as análises evidenciam que a Casa Lotérica estudada precisa aplicar novos métodos de gestão, foco na questão de tecnológica, gestão de processos e outras técnicas para viabilizar a prestação de serviços mais produtivos e permitir uma melhor gestão por parte dos responsáveis que podem ter as ferramentas para dar mais suporte ao desenvolvimento dos processos.

Salienta-se também que esta pesquisa apresenta limitações no que cerne o mapeamento de outros serviços. A instituição em questão é conhecida por disponibilizar aos usuários/clientes vários processos, além do mais evidenciado nesse estudo (saque), apesar de inexistir seus registros e mapeamento arquivados. Tal lacuna, pode vir a ser foco de estudos posteriores e mais aprofundados. Além disso, estudos administrativos e gerenciais sobre Gestão de Processos em Casas Lotéricas

ainda são ínfimos nas literaturas, fazendo-se pertinente a execução de estudos com outros enfoques metodológicos para esse tipo de instituição em específico.

Por fim, considerando que a Casa Lotérica tem atuação importante para a sociedade, se fazem necessários estudos futuros em lotéricas sobre a atuação do perfil profissional dos colaboradores e como eles influem na gestão de processos para que possam gerar desempenhos nas suas funções e sempre está atualizado para atender as necessidades dos clientes.

REFERÊNCIAS

ABPMP. Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o Gerenciamento de processos de Negócio** - Corpo comum de conhecimento. 1ª ed. Brasil:
BPM CBOK V3.0., 2013. Disponível em: http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 31 Ago. 2022.

ARAÚJO, L. C. G. GARCIA, A. A; MARTINES, S. **Gestão de processos:** melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

AZEVEDO, I. G. **Fluxograma Como Ferramenta De Mapeamento De Processo No Controle De Qualidade De Uma Indústria De Confecção**. Anais… XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_024.pdf. Acesso em:18 Ago. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. FAQ – Correspondentes (lotéricas, banco postal e outros). Disponível em: http://www.bcb.gov.br/?CORRESPONDENTESFAQ. Acesso em: 02 julho. 2022.

BESSERIS, G. J.; KOUSOURIS, K. ST. **Applying a six sigma tool in project management methodology. a theoritical approach**. International Journal for Quality research, v. 6, n. 1, p. 63–70, 2012.

BUENO, R. V; MACULAN, B. C; AGANETTE, E. C. **Mapeamento de processos e gestão por processos:** revisão sistemática de literatura. Múltiplos olhares em ciência da informação, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/40536. Acesso em: 15 Dez. 2023.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL - CEF. Produtos e Serviços. Disponível em: http://www1.caixa.gov.br/popup/Licita_loterias/ProdutosServicos/index.asp. Acesso em: 02 julho. 2022.

CAMPOS, P. V; *et al*. **Gestão do Conhecimento como ferramenta de mapeamento de processo e modernização institucional.** Anais… IX CONSAD de Gestão Pública, 2016, Brasília.

CARRAZZONI, R. S.N. *et al*. **Inovação organizacional: melhoria na gestão de processos de micro e pequenas empresas**| organizational innovation: improvement of micro and small business process management'. 2020. Disponível em: https://www.lareferencia.info/vufind/Record/BR_b4061528c31dee7ed82b88428580d72c. Acesso em: 15 Dez. 2023.

CASTRO, B. K. A; DRESCH, A; VEIT, D. R. **Key critical success factors of BPM implementation:** a theoretical and practical view. Business Process Management Journal, [S.L.], v. 26, n. 1, p. 239-256, 12 ago. 2019. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-09-2018-0272/full/html. Acesso em: 31 ago. 2022.

CONTEL, Fabio Betioli. **Território e finanças:** técnicas, normas e topologias bancárias no Brasil. São Paulo: AnaBlume, 2011.

CURY, A. **Organização e Métodos:** Uma Visão Holística. 8 Ed. rev. e ampl. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

DANI, V. S; FREITAS, C. M. D.S; THOMAS, L. H. **Ten years of visualization of business process models: a systematic literature review.** Computer Standards & Interfaces, [S.L.], v. 66, p. 103347, out. 2019. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0920548918303295. Acesso em: 09 ago. 2022.

DUMAS, M; et al. **Introduction to Business Process Management. Fundamentals Of Business Process Management,** [S.L.], p. 1-33, 2018. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-56509-4_1 . Acesso em: 20 ago. 2022.

ENSSLIN, L; et al. **BPM governance: a literature analysis of performance evaluation.** Business Process Management Journal, [S.L.], v. 23, n. 1, p. 71-86, 3 fev. 2017. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2015-0159/full/html. Acesso em: 31 ago. 2022.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços:** operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 175 p.

GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000a. Disponível

em:https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 21 Ago. 2022.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?** Revista de Administração de Empresas [online]. v. 40, n. 4, pp. 8-19, 2000b. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002 . Acesso em: 21 Ago. 2022.

HÖRBE, T. et al. **Gestão por Processos:** uma proposta aplicável a uma pequena empresa do ramo de alimentação. Sistemas & Gestão, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 226-237, 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.7177/sg.2015.v10.n2.a2. Acesso em: 20 ago. 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censos Demográficos, 2022. Disponível em: https://www.ibge.gov.br Acesso em: 18 de dezembro de 2023.

JOHNSON, K. A.; HAMER, W.; VOSLOO, J. C. **Structuring uncertainty management for energy savings calculations.** South African Journal of Industrial Engineering, v. 30, n. 3, p. 149-162, 2019. Disponível em: https://journals.co.za/doi/abs/10.7166/30-3-2234. Acesso em: 20 Ago. 2022.

KLUN, M; TRKMAN, P. **Business process management – at the crossroads.** Business Process Management Journal, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 786-813, 4 jun. 2018. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2016-0226/full/html. Acesso em: 20 ago. 2022.

LAGUNA, M.; MARKLUND, J. **Business Process Modeling, Simulation, and Design. New York:** Chapman and Hall/CRC, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1201/9781315162119. Acesso em: 20 Ago. 2022.

LOBATO, E.; SANTOS, R. B. dos. **Planejamento financeiro: uma proposta de implementação da matriz 5W2H como ferramenta da qualidade no setor financeiro das pequenas e médias empresas (PMES).** Revista Foco. Curitiba/PR. V.16. n 6. 2023. p. 01-13. Disponível em https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2121/1351 Acesso em 30 out 2023.

MALINOVA, M; MENDLING, Jan. **Identifying do's and don'ts using the integrated business process management framework.** Business Process Management Journal, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 882-899, 30 maio 2018. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-10-2016-0214/full/html. Acesso em: 20 ago. 2022.

MELLO, M.F.D. *et.al*. **A importância da utilização de ferramentas da qualidade como suporte para a melhoria de processo em indústria metal mecânica - um estudo de caso**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.36, 2016, João Pessoa. Anais [...] João Pessoa,2016. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_323_28620.pdf Acesso em: 11 de Set. de 2022.

MENDONÇA, R. R. S. **Processos administrativos.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES/UAB, 2014. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/ .pdf. Acesso em:30 Jul. 2022.

MOURA, A. G; de et al. **Uma proposta de melhoria de processos de negócio para os Institutos Federais.** Revista Gestão & Tecnologia, [S.L.], v. 19, n. 4, p. 239-270, 30 set. 2019. Disponível em: http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/1444. Acesso em: 31 ago. 2022.

NEUMANN, C.; SCALICE, R. K. Projeto de Fábrica e Layout. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OLIVEIRA, T. M. V. **Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas.** Administração On Line, São Paulo-SP, v. 2, n. 3, 2001. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/veludo_-_amostragem_nao_probabilistica_adequacao_de_situacoes_para_uso_e_limitacoes_de_amostras_por_conveniencia.pdf. Acesso em: 31 ago. 2022.

OROFINO, A. C. **Processos com resultados: a busca da melhoria continuada.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

PAES, R. V. O; SIMONIAN, L. T. L; CORREIA, M. S. **Análise dos processos secretariais das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Pará.** Revista Capital Científico - Eletrônica, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 58-75, 2019. Disponível em: https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5482/pdf. Acesso em: 21 ago. 2022.

PMI. Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos** (GUIA PMBOK). 6ª edição. Pensilvânia (EUA): PMI, 2017. Disponível em: https://dicasliderancagp.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Guia-PMBOK-6%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 31 ago. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Fevale, 2013. Disponível em: https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004. Acesso em: 09 ago. 2022.

SINLOPAR. Arquivo de tag negócio Lotérico. Disponível em: https://sinlopar.com.br/tag/negocio-loterico/ Acesso em: 02 julho. 2022.

SINCOERJ. Comunicado. Disponível em <http://www.sincoerj.com.br/arquivos/ano_iv_-_comunicado_4_-_quarta-feira_3_de_fevereiro_de_2021_-_reuniao_febralot_caixa_e_sindicatos_estaduais_estrategias_para_2021.pdf Acesso em: 10 de jul. 2022.

SILVA, J. C. et al. **Using the view of Business Process Management (BPM) for process improvement in the shipping industry and offshore construction**

sector: a case study of the rio grande (rs) naval pole. Gestão & Produção, [S.L.], v. 26, n. 4, p. 1-17, 2019. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/6WwCTJmzYYzdszjCK7Qzdzp/abstract/?lang=en. Acesso em: 08 ago. 2022.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, L. P**. Cultura organizacional e adoção de práticas ágeis:** uma análise exploratória. 2011. 132 p. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: 2011. Disponível em: http://hdl.handle.net/10183/31950. Acesso em: 27 ago de 2022.

SOUZA, E. G. de; REINHARD, N.. **Uma Revisão Bibliográfica dos Fatores Ambientais que Influenciam a Gestão de Projetos de Sistemas de Informação no Setor Público**. Revista de Gestão e Projetos, [S.L.], v. 06, n. 02, p. 27-41, 1 ago. 2015. Disponível em: https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9618. Acesso em: 27 ago. 2022.

ZHANG, D; BHUIYAN, N; KONG, L. **An Analysis of Organizational Structure in Process Variation**. Organization Science, [S.L.], v. 29, n. 4, p. 722-738, ago. 2018. Disponível em: https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.2017.1192. Acesso em: 27 ago. 2022.