

Otimização dos processos de trabalho no setor público: revisão integrativa

Optimization of work processes in the public sector: integrative review

Aparecida Maria da Silva ¹ , Emerson Gervásio de Almeida ¹ 

¹ Universidade Federal de Catalão, Catalão, GO, Brasil

RESUMO

A busca pela eficiência, além da execução com celeridade, eficácia, efetividade, economicidade e com excelência nos órgãos públicos, é apontada pela governança pública como um meio para alcançar um atendimento de qualidade à sociedade. O instrumento apontado para este fim é qualificar, testar e otimizar os processos de trabalho, assim, as ferramentas de gestão são uma opção determinante para alcançar a melhor aplicabilidade desses. Objetiva-se nesta revisão integrativa, identificar possíveis ferramentas que possibilitem uma melhor gestão dos processos de trabalho desenvolvidos por órgãos públicos. A presente pesquisa foi realizada observando a literatura nacional e internacional, em duas bases de dados (SCOPUS e WEB OF SCIENCE) e uma biblioteca eletrônica (SIELO), com o uso de quatro palavras-chave, foi demonstrada a existência de processos de melhoria e desempenho, com sete possíveis ferramentas em seis metodologias de uso e aplicação, de acordo com a finalidade definida pela ferramenta.

Palavras-chave: Gestão de processos; Otimização; Ferramentas de gestão; Gestão pública

ABSTRACT

The search for efficiency, in addition to executing with speed, efficiency, effectiveness, economy, and excellence in public bodies, is pointed out by public governance as a means to achieve quality service to society. The instrument aimed at this end is to qualify, test, and optimize the work processes, thus, the management tools are a decisive option to achieve the best applicability of these. The aim of this integrative review is to identify possible tools that enable better management of work processes developed by public bodies. The present research was carried out by observing the national and international literature in two databases (SCOPUS and WEB OF SCIENCE) and an electronic library (SIELO), with the use of four keywords, which demonstrated the existence of processes of improvement and performance, with seven possible tools in six methodologies of use and application according to the purpose defined by the tool.

Keywords: Process management; Optimization; Management tools; Public management

1 INTRODUÇÃO

Identificar qual ou quais ferramentas podem servir de suporte para a concretização das boas práticas de governança no Setor Público é o que justifica a importância e a necessidade da presente pesquisa, uma vez que a gestão organizacional otimizada faz parte ativa do desenvolvimento de práticas de políticas públicas, e sua verificação desempenha um papel importante na consecução da democracia no país.

Para a concretização desta pesquisa, foi realizada uma revisão integrativa, conforme disciplinado por Mendes, Silveira e Galvão (2019, p. 02), que é o instrumento adequado que “possibilita a síntese do estado do conhecimento de um determinado assunto, além de lacunas do conhecimento que precisam ser preenchidas com a realização de novos estudos”.

Deste modo, o objetivo principal deste estudo é sistematizar o conhecimento produzido acerca das ferramentas utilizadas atualmente para aprimoramento dos processos de trabalho em órgãos públicos. Assim, em sequência, buscou-se identificar as ferramentas que estão sendo empregadas no processo de otimização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um problema a ser vencido pela administração e pela governança é a busca pelo aperfeiçoamento institucional, o qual perpassa por uma análise disciplinar, possui bom emprego em diversas áreas do conhecimento e é aplicável a diferentes instituições, tanto públicas como privadas. Para tanto, deve-se analisar os indicadores de desempenho dos processos de trabalho para que possam ser aplicados os 6E's da gestão: execução com celeridade, eficiência, eficácia, efetividade, economicidade e com excelência (Mendes, Correia, & Ribeiro, 2021).

Na busca de alcançar um serviço público que possuía uma eficiência organizacional na prestação de serviços à sociedade, a administração pública tem buscado estruturas de otimização por meio de ferramentas de gestão que possibilitam

um melhor desempenho de todos os processos de trabalho presentes na maioria dos órgãos públicos (Teixeira & Gomes, 2019).

Visando garantir que seja alcançada a finalidade do serviço público de atender as demandas da sociedade, promovendo o bem-estar social, a governança direciona a gestão para uma melhor prestação de serviço ao interesse da coletividade. Vale destacar que a governança é a função direcionadora, enquanto a gestão é a função realizada (TCU, 2014).

Entenda-se por processos de trabalho o conjunto de atividades, sejam técnicas ou gerenciais, que, “idealizadas por pessoas e executadas de forma ordenada, inter relacionadas e orientadas para resultados, façam uso de materiais e informações para gerar produtos e serviços requeridos pelos clientes” STJ (2016, p. 11).

3 MÉTODO DE PESQUISA

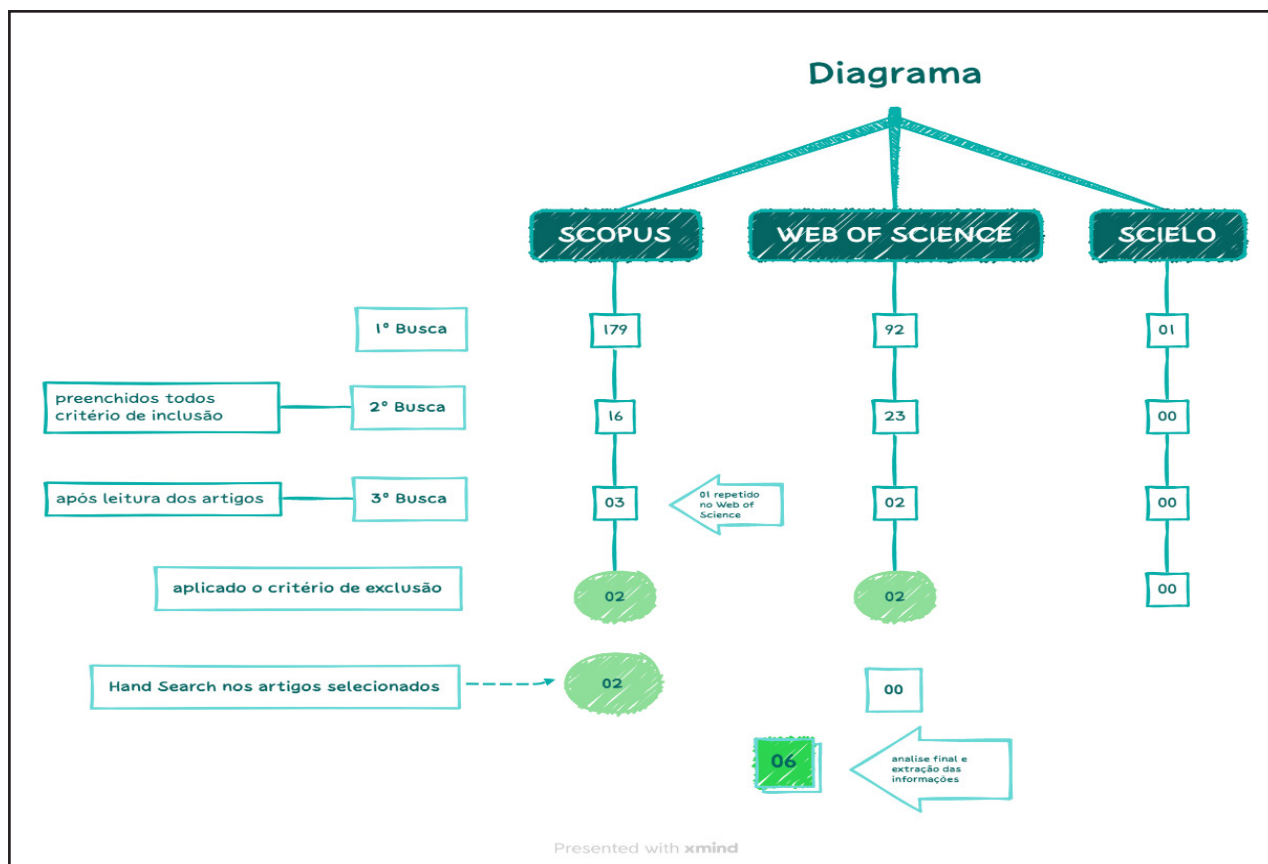
O presente estudo desenvolve uma revisão da literatura do tipo integrativa, que visa realizar uma análise da literatura nacional e internacional, com a descrição dos resultados, propondo uma discussão com os autores atuais sobre o tema (Mendes, Silveira, & Galvão, 2019). Para tanto, são necessários os seguintes passos: 1º escolha e definição do tema (ferramentas de otimização de processos de trabalho) e formulação da questão norteadora; 2º passo: estabelecimento dos critérios de inclusão, bases de dados e seleção dos estudos; 3º passo: categorização dos estudos organizados após a coleta das informações de interesse; 4º passo: avaliação crítica dos estudos selecionados; 5º passo: síntese dos resultados e 6º passo: apresentação/publicação dos achados da revisão (Mendes, Silveira, & Galvão, 2019).

A questão norteadora que delimitou essa pesquisa foi: “Quais ferramentas têm sido empregadas no setor público para a otimização dos processos de trabalho?” Para tanto, foram escolhidas as seguintes bases de dados: a WoS (Web of Science) e Scopus, bem como a biblioteca eletrônica Scielo (Scientific Electronic Library Online). Justifica-se a escolha dessas bases de dados/biblioteca por serem bancos de dados

multidisciplinares, com um grande número de informações indexadas. A busca sistematizada foi realizada nos dias 01 de setembro e 10 de novembro de 2022, por dois pesquisadores independentes, com as palavras-chave em língua inglesa, utilizando o operador booleano AND: “Processes management AND Management tools AND organizacional eficiência AND public management”.

Como critérios de inclusão, considerou-se: textos originais, na íntegra, disponíveis gratuitamente, nos idiomas inglês, português e espanhol, publicados nos últimos 5 (cinco) anos, de 01 de janeiro de 2018 até 10 de novembro de 2022, que abordam o uso de ferramentas de melhorias no fluxo de trabalho na área de processos de administração pública. E como critério de exclusão, os artigos duplicados nas bases de dados, seleção que pode ser visualizada na Figura 1:

Figura 1 – Diagrama de fluxo da seleção de amostra dos artigos



Fonte: Produção própria dos autores (2023)

Para análise dos níveis de evidência, foram considerados as seguintes descrições: o nível I - Metanálise de estudos múltiplos controlados; o nível II - Estudo experimental individual; nível III - Estudo quase-experimental como grupo único, não randomizado, controlado, com pré e pós-teste, ou estudos tipo caso-controle; o nível IV - Estudo não experimental como pesquisa descritiva correlacional, pesquisa qualitativa ou estudo de caso; o nível V - Relatório de casos ou dados obtidos sistematicamente, de qualidade verificável, ou dados de programas de avaliação; e o nível VI - Opinião de autoridades respeitadas (como autores conhecidos nacionalmente) baseados em sua experiência clínica ou a opinião de um comitê de peritos incluindo suas interpretações de informações não recebidas em pesquisa. Este nível também inclui opiniões de órgãos de regulamentação ou legal (Stetler et al., 1998).

Quadro 1 – Apresentação da síntese de artigos incluídos na revisão integrativa

(Continua)

| Autoria | Local de origem/ Ano de publicação | Palavra-chave | Base de dados/ Envolvidos/ Nível de evidência | Principais resultados | Conclusões |
|----------------------------|---|--|--|--|---|
| 01 - Mengue, et al., 2018. | Brasil-DEZ. 2018 | Gestão Pública. Inovação Social. Sistema Integrado de Gestão | WEB OF SCIENCE (01) 01 IV | Notou-se a falta de alinhamento entre os princípios do SIG e as estratégias institucionais; - de acordo com os resultados alcançados, foi possível inferir que o resultado do conhecimento aplicado às necessidades sociais, o qual ocorreu na organização estudada por meio da participação e da cooperação de todos os atores envolvidos, proporcionou a geração de novas soluções para os grupos sociais do município em questão. | Que a utilização de um Sistema Integrado de Gestão pode ser vantajosa por possuir embasamento em informações concretas, já que as mudanças significativas foram percebidas, não só em termos técnicos, mas também, na atividade-fim da organização pesquisa, as quais nesse caso, foram o alcance de um status social, com o reconhecimento por parte do próprio público-alvo das ações empreendidas. |

Quadro 1 – Apresentação da síntese de artigos incluídos na revisão integrativa

(Continua)

| | | | | | |
|---|---------------------|--|--|---|--|
| 02 - Foncubierta- Rodríguez et al, 2020. | Spain JUL 2020 | Cuadro de Mando Integral; Cámara de Comercio; Estrategia; Mapa estratégico; indicadores de gestión en organizaciones públicas; Desarrollo territorial; Entorno socioeconómico.” | WEB OF SCIENCE E SCOPUS (08) 01 IV | La herramienta utilizada para ello puede ser el modelo CMI, a través del diseño y establecimiento de un mapa estratégico y un conjunto adaptado de indicadores, modelo de eficacia demostrada por una amplia literatura en corporaciones empresariales | Implantar un sistema de gestión basado en indicadores les permitirá medir el resultado de su gestión en pro de rentabilizar sus actividades y de añadir valor a sus asociados, apostando por una mejora continua en el desarrollo de todos sus procesos. |
| 03 - Shaulska, et al., 2021. | Ukraine FEV 2021 | measurement, indicators, strategic planning, innovation resistance, public management | SCOPUS (06) 282 IV - Case study facilitation in focus groups, structured interview | The conducted survey and independent analysis of the focus group participants of the list of indicators are the basis for the following conclusions: • performance indicators (Lag) – 5 out of 7 (70%) fell into the group of outsiders; • the top 10 KPI did not include any indicator of competitiveness or one that directly affects finances, and 80% of them are indicators that affect accreditation; • indicators of the contingent, the use of English in teaching, employment of graduates, fundraising activities were included in the indicators – outsiders. | Of KPI system in university stresses the crucial role of the organization of KPI implementation process on all levels of management that influences the effectiveness of this tool and the achievement of strategic goals and tactical objectives of the university. |

Quadro 1 – Apresentação da síntese de artigos incluídos na revisão integrativa

(Continua)

| | | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|---|--------------------------|---|---|
| 04 - Maciel-Monteon, et al., 2020. | Mexico JAN 2020 | Measurement; analysis, and Knowledge Management | SCOPUS (11) 743 IV | In the structural model, 18 hypotheses were verified that were related to the interrelations between the quality dimensions of the BPEP model and to explain the effects of these quality dimensions on the results. Ultimately, only four proposed relationships were not significant. | The results of the EFA confirm the feasibility of the factor analysis, since the results shown in Table 6 meet the indicators recommended in the literature (the KMO value must be greater than 0.90, and the p-value for Bartlett's sphericity test must be lower than 0.01). Subsequently, the results of the CFA validate the measurement model, and Table 7 shows the values of the model adjustment indices that satisfy the values recommended by the literature. |
| 05 - Ghadge, et al., 2017 | Reino Unido FEV 2018 | Six Sigma, UK, Lean, Lean Six Sigma, Higher education, Case study | SCOPUS 01 IV | Some of the basic tools of Lean and Six Sigma can deliver significant improvements to many business processes; Efficiencies and effectiveness are not so easily measured in less "transactional" areas of the institution; | The criteria for successful completion of LSS projects in higher education environments also need to be further explored through empirical research. The results of the projects, the main lessons learned from the projects, the challenges encountered during the journey and the success factors will prove to be of immense value to other higher education institutions and leading academics who are currently going through a similar journey of IC |

Quadro 1 – Apresentação da síntese de artigos incluídos na revisão integrativa

(Conclusão)

| | | | | | |
|--|--------------------|---|---------------------|---|--|
| 06 - Gastelum- Acosta, et al., 2018 | México MAR 2018 | educación superior; proyectos de mejora; seis sigma; beneficios; encuesta | SCOPUS 144 IV | Destacando que un 77% de los encuestados respondieron que casi siempre o siempre los PM facilitan el obtener o mantener las acreditaciones de los programas educativos, así también un 70% dijo que incrementa el nivel de calidad en el servicio y en los procesos, y con un 68% se mencionó como un beneficio obtenido la toma de decisiones basada en datos, mientras que solo un 51% reportó haber obtenido beneficios financieros. | Los resultados del estudio, muestran que la propuesta de un enfoque de SS para llevar a cabo los PM en IES es factible, ya que cumplen varios elementos básicos para implementar la metodología SS con éxito, aplican herramientas y técnicas en la realización de proyectos de mejora y se obtienen beneficios con su aplicación. |
|--|--------------------|---|---------------------|---|--|

Fonte: Produção própria dos autores (2023)

Após seleção dos textos, com a leitura inicial do título, resumo e contexto do artigo, foram extraídas as seguintes informações de interesse: autoria, local de origem do artigo, ano de publicação, palavras-chave, base de dados, número de participantes, nível de evidência, principais resultados e elaborados (Ursi, 2005), com posterior elaboração do Quadro 1.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise dos artigos selecionados, têm por resultado que 4 (66,6%) são da base de dados da SCOPUS (incluindo a *hand search* realizada), enquanto os outros 2 (33,3%) são da base de dados da *WEB OF SCIENCE*. Destaca-se que a biblioteca eletrônica consultada, *SCIELO*, não retornou nenhum artigo para a busca realizada. Quanto ao

idioma, a maioria dos artigos foram no idioma inglês, totalizando 3 (50%), seguido pelo espanhol com 2 (33,3%), e apenas 1 (16,6%) em português.

Todos os artigos versavam sobre estudos de caso, totalizando 6 (100%), assim todos possuem o mesmo nível de evidência, nível IV. Em relação ao ano de publicação, a maioria ocorreu em 2018, com 3 (49,9%) artigos, seguida por 2 (33,3%) em 2020 e 1 (16,6%) em 2021. Quanto aos países de origem dos estudos, eles foram realizados em diversos países, incluindo Brasil, Espanha, Ucrânia, México e Reino Unido. Vale ressaltar que o México foi o único país com duas publicações, incluindo um manual de busca.

No que diz respeito às ferramentas citadas, observou-se que a maioria dos estudos abordam a utilização de mais de uma ferramenta em cada artigo, totalizando 4 artigos (66,66%), enquanto apenas 2 artigos (33,3%) declararam o uso de uma única ferramenta. Dentre todas as ferramentas de gestão mencionadas nos artigos, destaca-se que sete delas foram citadas e analisadas nos estudos de caso e algumas delas em mais de um artigo. As ferramentas mencionadas são: Sistema Integrado de Gestão (SIG), Balanced Scorecard (BSC), Key Performance Indicators (KPI), Programa de Excelência em Performance Baldrige (BPEP), Six Sigma (SS), Lean Six Sigma (LSS) e Lean (L).

Além das ferramentas, foram mencionadas seis metodologias de trabalho utilizadas em conjunto com estas para obter os resultados desejados, que são: gerenciamento de dados, mapa estratégico, lista de indicadores, Kaizen, Define, Measure, Analyze, Improve e Control (DMAIC/DMAMC) e Plan, Do, Check, Act (PDCA).

A figura 2, uma nuvem de palavras, refere-se a quantidade de vezes que cada ferramenta foi evidência nos artigos:

Figura 2 – nuvem de palavras com as ferramentas, metodologia e finalidades apresentadas nos artigos selecionados

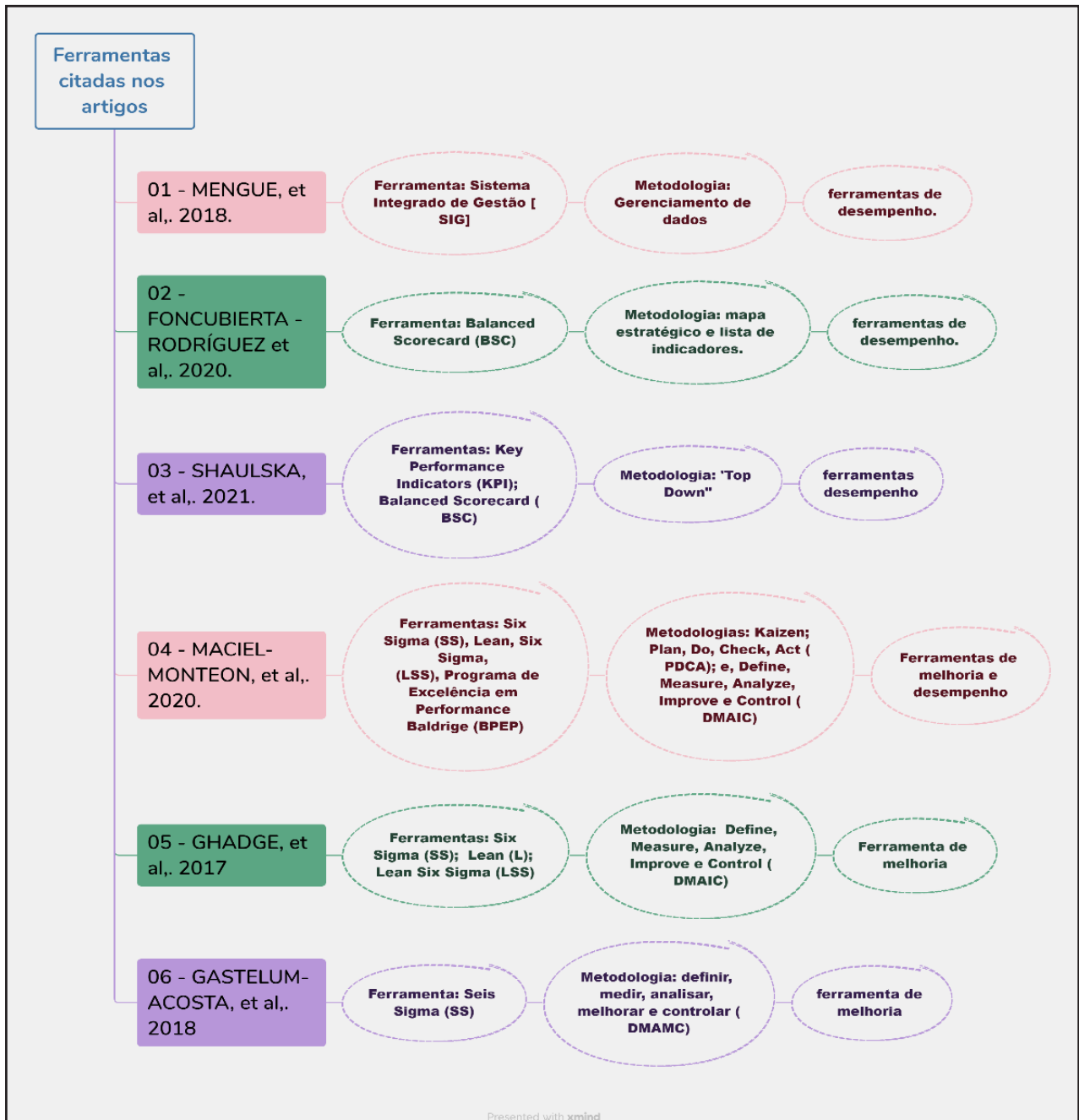


Fonte: Produção própria dos autores (2023)

Dentre estas, as mais citadas são o Lean Seis Sigma (LSS) e suas variações, mencionados em 3 artigos (49,9%), inclusive, eles aparecem em tamanho maior na nuvem de palavras, assim, o Six Sigma (SS), que é considerado uma ferramenta de melhoria nos processos internos e de qualidade, enquanto o Lean é uma ferramenta de produtividade/melhoria usada para enxugar e simplificar processos, são citados como variações do LSS. O Balanced Scorecard (BSC) é mencionado em 2 artigos (33,3%), contudo o Sistema Integrado de Gestão (SIG), Key Performance Indicators (KPI) e o Programa de Excelência em Performance Baldrige (BPEP), que são citados em 1 artigo cada (16,6%) e são ferramentas de desempenho.

Dada a análise dos artigos, a primeira observação foi a identificação das ferramentas citadas, listando o tipo de metodologia usada em cada caso, além de relacionar o tipo de ferramenta estudada, ou seja, para qual finalidade tal ferramenta é utilizada, conforme demonstrado na figura 3:

Figura 3 – organograma dos tipos de ferramentas analisadas nos artigos selecionados



Fonte: Produção própria dos autores (2023)

No primeiro artigo, os autores Mengue, Moreira, do Vale & Martins (2018) afirmam que o desafio de transformar estruturas burocráticas e hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras origina-se desde o século XIX, com a reforma da burocracia.

Os autores também apontam que a adoção de princípios da administração privada na administração pública está relacionada ao foco no resultado, juntamente com o modelo

gerencial focado na eficiência e no processo. Os autores asseguram ainda que o mercado exige posturas diferenciadas com o melhor gerenciamento de processos.

Mengue et al. (2018) fazem referências à ferramenta SIG como uma combinação de processos, procedimentos e práticas utilizadas para implementar políticas de gestão. Essa ferramenta também é descrita como um sistema integrador e unificador dos processos de qualidade, que busca a excelência na qualidade dos serviços, capacitação profissional contínua e incentivo para um comportamento responsável e boas práticas.

Para implementar a ferramenta SIG, é necessário passar pela fase de gestão de processo prévio com o diagnóstico de integração, planejamento e execução, bem como pela fase de identificação de responsável, local, cronograma, meios e objetivos. Em seguida, vem a fase de mapeamento dos processos existentes e implementação de novas estruturas (Mengue et al., 2018).

No segundo artigo Foncubierta-Rodríguez, Galiana-Tonda & Galiana-Rubia (2020), é destacado o uso da Ferramenta Balanced Scorecard (BSC), elaborada por Robert Kaplan e David Norton, que se baseia na cadeia de valor e estabelece uma metodologia de causa e efeito entre suas perspectivas. O artigo enumera o BSC como uma excelente ferramenta para validação e apresentação dos resultados da organização. O BSC é dividido em quatro linhas de atuação: criação, formação, modernização e informação.

Os autores do segundo artigo (Foncubierta-Rodríguez et al., 2020) afirmam que o BSC é um modelo de sistema de gestão baseado em indicadores, que permite medir os resultados da gestão e promover a melhoria contínua de todo o processo. Essa afirmação corrobora com os apontamentos dos autores do terceiro texto Shaulska, Laktionova, Nagornyak & Sereda (2021), que ressaltam que a ferramenta BSC altera o foco horizonte, proporcionando maior flexibilização e responsabilidade institucional.

Shaulska et al. (2021) acrescentam que o uso das ferramentas de medição de desempenho chamadas Key Performance Indicators (KPIs), utilizadas para avaliar a eficiência dos processos, apresentam limitações em termos de recursos, processos,

produtos e resultados. Todos os três primeiros artigos citam ferramentas de desempenho e utilizam metodologias de apoio estratégico e gerenciamento de dados, como listas de indicadores.

No artigo quarto, de Maciel-Monteon et al. (2020), é registrado o uso de várias ferramentas, incluindo Lean (L), Six Sigma (SS), Lean Six Sigma (LSS) e Programa de Excelência em Performance Baldrige (BPEP), juntamente com as metodologias Kaizen, usadas para manufatura enxuta de eventos e utilizadas em setores governamentais na gestão administrativa. Além disso, são mencionadas as metodologias Plan, Do, Check, Act (PDCA) e Define, Measure, Analyze, Improve e Control (DMAIC), que são consideradas abordagens híbridas do projeto LSS. Esse texto descreve o uso tanto de ferramentas de melhoria quanto de ferramentas de desempenho.

Destaca-se a indicação de processos sistêmicos realizados por equipes de pessoas para a melhoria de processos e sistemas da organização, com um investimento mínimo em um tempo relativamente curto. Em outras palavras, essa ferramenta fornece a otimização de processos, em que a qualidade dos processos é aprimorada por meio de uma força de trabalho que segue determinadas estratégias para alcançar resultados específicos (Maciel-Monteon, et al., 2020).

De forma semelhante ao quarto artigo, Antony, J. , Ghadge, A. , Ashby, Sa E Cudney, Ea (2018) no quinto, destacam o uso das ferramentas Six Sigma (SS), Lean (L) e Lean Six Sigma (LSS), em conjunto com a Metodologia Define, Measure, Analyze, Improve e Control (DMAIC), na busca pela melhoria contínua da qualidade das organizações. Essas estratégias visam a resolução e mitigação dos problemas. Quanto à ferramenta LSS, o autor destaca que ela desenvolve o pensamento de fusão, eliminando desperdícios e acelerando o fluxo do processo.

O uso do LSS como método, técnica e ferramenta para melhoria, em conjunto com a metodologia para alcançar a eficiência e eficácia do processo, garante maior satisfação e, conseqüentemente, um resultado final melhor (Antony, et al, 2018). Para tanto, o autor aponta a necessidade de desenvolver a prontidão organizacional

e uma cultura organizacional que demonstra o comportamento dos funcionários, além de estratégias para o gerenciamento e apoio aos objetivos. Isso torna necessária uma comunicação eficaz, com a participação de toda a equipe no que diz respeito a sugestões, confiança, abertura e recepção. Por fim, os autores citam que a ferramenta LSS associada à metodologia DMAIC é poderosa para combater a ineficiência do processo e os problemas ineficazes em determinado setor.

O sexto artigo, por sua vez, aborda o uso da ferramenta Six Sigma (SS) como uma estratégia viável, com uma metodologia específica, mensurável e bem definida que aprecia a utilidade, aplicabilidade e integração para abordar problemas do mundo real (DMAMC/DMAIC) (Gastelum-Acosta, C., Limon-Romero, J., Maciel-Monteon, M., & Baez-Lopez, Y, 2018). Quanto à metodologia, os autores afirmam que é necessário ter uma liderança bem definida, com compromisso, foco, motivação, treinamento e definição de indicadores de desempenho associados ao uso da metodologia DMAIC/DMAMC para alcançar os objetivos de melhoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise dos artigos, foi percebido que a busca pela qualidade, produtividade e desempenho possível em órgãos públicos vem sendo mantida há muito tempo. A busca pela eficiência (processo) e eficácia (resultado) na Administração Pública está relacionada à necessidade de atender melhor e mais rapidamente às demandas da população.

Esta pesquisa teve como objetivo identificar possíveis ferramentas que possibilitem uma melhor gestão dos processos de trabalho presentes nos órgãos públicos. Além disso, procurou-se analisar a literatura existente para identificar as ferramentas que permitem uma reestruturação administrativa visando à otimização da gestão. Para isso, foram considerados estudos nacionais e internacionais que discutem o uso dessas ferramentas, a fim de listar as principais ferramentas citadas.

Apesar da utilização de palavras-chave definidas e específicas para alcançar o

objetivo pretendido, é importante afirmar que há um número limitado de estudos sobre esse tema, o que sugere oportunidades para pesquisas futuras.

Após a análise dos artigos, foi possível constatar que os objetivos propostos foram alcançados. Identificaram-se dois tipos de processos (de melhoria e de desempenho) que podem ser otimizados com o uso de três tipos de ferramentas (Six Sigma, Lean Six Sigma e Balanced Scorecard), em combinação com as metodologias PDCA e DMAIC, mencionadas em mais de um artigo. Isso indica que há uma variedade de possibilidades para novos estudos.

No entanto, é importante ressaltar que o estudo apresenta algumas limitações. É necessário complementar a pesquisa de forma específica, relacionando cada metodologia a uma ferramenta, e realizar análises cruzadas das técnicas utilizadas. Além disso, considerando a potencialidade de aplicação dos resultados da pesquisa em vários órgãos públicos, ela demonstra sua relevância.

REFERÊNCIAS

- Antony, J. , Ghadge, A. , Ashby, S. A, & Cudney, E. A (2018). Jornada Lean Six Sigma em um instituto de ensino superior do Reino Unido: um estudo de caso. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 35(2), 510-526. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0005>
- Brasil. (2018). Guia da política de governança pública. Recuperado de <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Brasil. (2017) Decreto nº 9.203 (D.O.U de 23/11/2017, pág. nº 3). Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm
- Brasil. (2016) Introdução à gestão de processos de trabalho: guia metodológico. Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. em dezembro/2016. -- Brasília: STJ, 2016. 59 p. : il.
- Brasil. (2014) Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

- Creswell, J. W. & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Penso Editora.
- Foncubierta-Rodríguez, M.J., Galiana-Tonda, F., & Galiana-Rubia, M.M. (2020): Câmaras de comércio: uma nova gestão. El enfoque del Cuadro de Mando Integral en las Cámaras Españolas, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 99, 273-308. DOI: 107203/CIRIEC-E.99.14602.
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista paraense de medicina*, 23(3), 1-8.
- Gastelum-Acosta, C., Limon-Romero, J., Maciel-Monteon, M., & Baez-Lopez, Y. (2018). Seis sigma en instituciones de educación superior en México. *Información tecnológica*, 29(5), 91-100.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.
- Maciel-Monteon M, Limon-Romero J, Gastelum-Acosta C, Baez-Lopez Y, Tlapa D, Rodríguez Borbo'n MI (2020) Projeto de melhoria em instituições de ensino superior: um modelo baseado no BPEP. *PLOS ONE* 15(1): e0227353. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0227353> .
- Marques, J. R. (2016). *Gestão organizacional: conceito e definição*. IBC Coaching.
- de Oliveira Mendes, I., Correia, P. M. A. R., & de Oliveira Ribeiro, P. (2021). A importância do apoio da Gestão Organizacional para um desempenho eficiente na Administração Pública—o caso de estudo do Governo do Distrito Federal. *Lex Humana* (ISSN 2175-0947), 13(2), 55-74.
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. D. C. P., & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & contexto-enfermagem*, 17, 758-764.
- Mendes, K.D.S., Silveira, R.C.D.C.P., & Galvão, C.M. (2019). Uso de gerenciador de referências bibliográficas na seleção dos estudos primários em revisão integrativa. *Texto & Contexto-Enfermagem*, 28 .
- Mengue, S. D. A., Moreira, K. D., do Vale, J. C. F., & Martins, C. B. (2018). O sistema integrado de gestão como ferramenta de apoio estratégico para a inovação social. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 7(3), 378-393.
- Moreira, J. M., & Alves, A. A. (2009). Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governança Pública. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 7(11), 11-36.
- Shaulska, L., Laktionova, O., Nagornyak, T. & Sereda, H. (2021). Gestão de desempenho na universidade ucraniana: um caso do Uso de KPIs. *Problemas e Perspectivas em Gestão*, 19(1), 78-89. DOI:10.21511/ppm.19(1).2021.07

Silva, C. R. M. D. & Crisóstomo, V. L. (2019). Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses. *Revista de Administração Pública*, 53, 791-801.

Souza, M.T.D., Silva, M.D.D, & Carvalho, R.D. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. *Einstein (São Paulo)*, 8, 102-106.

Stetler, C.B., Morsi, D., Rucki, S., Broughton, S., Corrigan, B., Fitzgerald, J., ... & Sheridan, E.A. (1998). Revisões integrativas com foco na utilização em um serviço de enfermagem. *Pesquisa Aplicada em Enfermagem*, 11 (4), 195-206.

Ursi, E. S., & Gavão, C. M. (2006). Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 14, 124-131.

Barreto, R. D. S., & Vieira, J. B. (2019). *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília, DF: Enap.

Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). *Governança pública: uma revisão conceitual*.

Como citar este artigo

Silva, A. M. da, & Almeida, E. G. (2022) Otimização dos processos de trabalho no setor público: revisão integrativa. *Revista Práticas de Administração Pública*, Santa Maria, 6 (3), 88-104. <https://doi.org/10.5902/2526629284707>