



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME DA SILVA SANTOS

**A GESTÃO POR PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE PRESERVAÇÃO DO  
CONHECIMENTO OPERACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MOSSORÓ

2025

# **A GESTÃO POR PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE PRESERVAÇÃO DO CONHECIMENTO OPERACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Monografia apresentada a Universidade  
Federal Rural do Semi-Árido como  
requisito para obtenção do título de  
Bacharel em administração.

Orientador: Profa. Dra. Ana Lúcia Brenner  
Barreto

MOSSORÓ  
2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S237g Santos, Guilherme da Silva.  
A GESTÃO POR PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE  
PRESERVAÇÃO DO CONHECIMENTO OPERACIONAL NA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA / Guilherme da Silva Santos.  
- 2025.  
26 f. : il.

Orientadora: Ana Lúcia Brenner Barreto.  
Monografia (graduação) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,  
2025.

1. Gestão por processos. 2. Gestão do  
conhecimento . 3. Administração pública. I.  
Barreto, Ana Lúcia Brenner, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade  
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).  
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

GUILHERME DA SILVA SANTOS

**A GESTÃO POR PROCESSOS COMO INSTRUMENTO DE PRESERVAÇÃO  
DO CONHECIMENTO OPERACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.**

Monografia apresentada à  
Universidade Federal Rural do Semi-  
Árido como requisito para obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Defendida em: 10 / 12 / 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **ANA LUCIA BRENNER BARRETO MIRANDA**  
Data: 11/12/2025 10:39:04-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Ana Lucia Brenner, Profa. Dra. (UFERSA)  
Presidente

Documento assinado digitalmente  
 **SUELY XAVIER DOS SANTOS**  
Data: 11/12/2025 13:16:18-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Suely Xavier dos Santos, Profa. Dra. (UFERSA)  
Membro Examinadora

Documento assinado digitalmente  
 **PABLO MARLON MEDEIROS DA SILVA**  
Data: 11/12/2025 19:16:40-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Pablo Marlon Medeiros da Silva, Prof. Dr. (UFERSA)  
Membro Examinador

## **RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo analisar a importância do mapeamento de processos na Junta Médica do Instituto Previdenciário dos Servidores do Rio Grande do Norte (IPERN), considerando o envelhecimento do quadro de servidores e a ausência de reposição por meio de concursos públicos. Diante desse cenário, a preservação do conhecimento institucional se torna essencial para assegurar a continuidade e a eficiência dos serviços prestados aos segurados. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa, utilizando como instrumentos de coleta de dados entrevistas semiestruturadas e observação direta das rotinas do setor. As rotinas relacionadas as perícias médicas foram mapeadas e representadas por meio da notação BPMN, com o auxílio da ferramenta Bizagi Process Modeler, permitindo a visualização e a documentação das atividades realizadas. Os resultados demonstram que o mapeamento de processos contribui para a organização e padronização das rotinas administrativas, reduz a dependência do conhecimento tácito dos servidores e facilita a adaptação de novos colaboradores. Além disso, a representação gráfica dos fluxos possibilitou maior clareza na execução das atividades e evidenciou a relevância da documentação dos processos para a gestão do conhecimento. Sendo assim, o mapeamento de processos constitui uma estratégia fundamental para o fortalecimento da gestão administrativa da Junta Médica do IPERN, promovendo a continuidade dos serviços e a melhoria da eficiência institucional.

Palavras-chave: Mapeamento de processos, gestão do conhecimento, administração pública.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the importance of process mapping in the Medical Board of the Social Security Institute of Civil Servants of Rio Grande do Norte (IPERN), considering the aging workforce and the lack of replacement through public examinations. Given this scenario, the preservation of institutional knowledge becomes essential to ensure the continuity and efficiency of the services provided to policyholders. The research is characterized as a qualitative case study, using semi-structured interviews and direct observation of the sector's routines as data collection instruments. The routines related to medical examinations were mapped and represented using BPMN notation, with the aid of the Bizagi Process Modeler tool, allowing for the visualization and documentation of the activities performed. The results demonstrate that process mapping contributes to the organization and standardization of administrative routines, reduces dependence on the tacit knowledge of civil servants, and facilitates the adaptation of new employees. Furthermore, the graphical representation of the flows provided greater clarity in the execution of activities and highlighted the relevance of process documentation for knowledge management. Therefore, process mapping constitutes a fundamental strategy for strengthening the administrative management of the IPERN Medical Board, promoting service continuity and the improvement of institutional efficiency.

**Keywords:** Process mapping, knowledge management, public administration.

## **LISTA DE FIGURAS**

|                                                |    |
|------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Agendamento de perícia médica ..... | 17 |
| Figura 2 - Dia de perícia.....                 | 19 |

## **SUMÁRIO**

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO</b>                                          | <b>7</b>  |
| <b>1.1. Objetivos</b>                                         | <b>8</b>  |
| 1.1.1. Objetivo geral                                         | 8         |
| 1.1.2. Objetivos específicos                                  | 8         |
| <b>1.2. Justificativa</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>2.1. Serviço público no Brasil</b>                         | <b>9</b>  |
| <b>2.2. Conhecimento e a importância de sua preservação</b>   | <b>10</b> |
| <b>2.3. Mapeamento de processos e suas aplicações</b>         | <b>11</b> |
| <b>3. MÉTODO</b>                                              | <b>12</b> |
| <b>3.1. Delineamento da pesquisa</b>                          | <b>13</b> |
| 3.1.1. Pesquisa prática                                       | 13        |
| 3.1.2. Natureza exploratória                                  | 13        |
| 3.1.3. Estudo de caso                                         | 14        |
| <b>3.2. Campo de pesquisa</b>                                 | <b>15</b> |
| <b>3.3. Estratégia para coleta de dados</b>                   | <b>15</b> |
| <b>3.4. Estratégia para análise dos dados</b>                 | <b>16</b> |
| <b>4. RESULTADOS</b>                                          | <b>16</b> |
| <b>4.1. Realização do mapeamento da junta médica do IPERN</b> | <b>17</b> |
| 4.1.1. Processo de agendamento de perícia                     | 17        |
| 4.1.2. Processo de Atendimento no Dia da Perícia              | 18        |
| 4.1.3. Considerações sobre os Processos Mapeados              | 19        |
| <b>4.2. Benefícios da implementação do mapeamento</b>         | <b>20</b> |
| <b>4.3. Dificuldades na realização do mapeamento</b>          | <b>20</b> |
| <b>5. CONCLUSÃO</b>                                           | <b>21</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                            | <b>23</b> |
| <b>APÊNDICE</b>                                               | <b>25</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Esta sessão contextualiza a importância do mapeamento de processos na junta médica do Instituto Previdenciário dos Servidores do Rio Grande do Norte (IPERN), abordando os desafios do quadro reduzido de servidores e a iminência de aposentadorias. Foram apresentados os objetivos da pesquisa e a justificativa para sua relevância na preservação do conhecimento institucional e continuidade do atendimento aos segurados.

A junta médica do IPERN desempenha um papel essencial no atendimento diário aos segurados, abrangendo servidores ativos, inativos e pensionistas. Suas principais demandas incluem solicitações de afastamentos por motivos de saúde, readaptações funcionais e questões relacionadas a pensões. Esse trabalho é fundamental para assegurar o cumprimento dos direitos previdenciários e a qualidade de vida dos servidores públicos do estado.

Apesar de sua relevância, o quadro pessoal da junta médica enfrenta sérias limitações. Desde a promulgação da Constituição de 1988, não foi realizado nenhum concurso público específico para suprir as necessidades do instituto, o que resultou em uma equipe reduzida e com tempo de serviço avançado. Atualmente, todos os servidores efetivos possuem tempo de contribuição suficiente para aposentadoria, o que agrava a preocupação com a continuidade das atividades.

Diante desse cenário, torna-se indispensável o mapeamento e a documentação dos processos internos desenvolvidos ao longo de mais de três décadas. Segundo Hunt (1996), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, que visa tanto o aprimoramento dos processos existentes quanto a implementação de novas estruturas organizacionais orientadas por processos.

Essa iniciativa não apenas resguarda o vasto conhecimento institucional acumulado pelos servidores experientes, mas também é crucial para minimizar os impactos na qualidade e eficiência do atendimento aos segurados no futuro. Com a saída iminente de servidores experientes, garantir a continuidade e a eficiência dos serviços prestados pelo IPERN é uma prioridade estratégica.

Diante do cenário atual e da urgente necessidade de preservar o conhecimento acumulado pelos servidores, emerge a problemática que este trabalho busca abordar:

Qual a importância de realizar o mapeamento dos processos da junta médica do IPERN Mossoró?

### **1.1. Objetivos**

#### **1.1.1. Objetivo geral**

Analisar o mapeamento dos processos da junta médica do IPERN.

#### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Realizar o mapeamento dos processos da Junta Médica
- Apresentar os benefícios da implementação do mapeamento
- Identificar as dificuldades de realizar o mapeamento de processos

### **1.2. Justificativa**

O alcance dos objetivos deste trabalho é relevante não apenas para a academia e a prática profissional, mas também para o interesse público.

O mapeamento de processos é um instrumento fundamental na gestão organizacional, pois possibilita a sistematização e documentação das atividades realizadas dentro de uma instituição, promovendo eficiência, transparência e continuidade operacional (Hunt, 1996). Nas organizações públicas, onde o conhecimento muitas vezes se encontra disperso entre servidores experientes, a formalização dos processos se torna essencial para evitar a perda de informações críticas.

Além disso, este trabalho tem um impacto direto para o autor, que realiza estágio não obrigatório no local da pesquisa durante sua graduação em Administração. O interesse pelo mapeamento dos processos da junta médica surgiu das dificuldades enfrentadas por todos os estagiários no início de suas atividades, exigindo um longo período de adaptação às rotinas diárias. Com a formalização e documentação dos processos, essa adaptação seria significativamente facilitada, permitindo uma integração mais rápida e eficiente dos novos colaboradores.

Além de beneficiar os estagiários, o mapeamento também se torna essencial para garantir a excelência e a continuidade dos processos no futuro. Com a iminente aposentadoria dos servidores atuais, a ausência de registros estruturados pode comprometer a qualidade dos serviços prestados. Assim, a iniciativa busca não

apenas preservar o conhecimento institucional acumulado ao longo dos anos, mas também proporcionar um ambiente mais estruturado para os futuros servidores, assegurando que a junta médica mantenha sua eficiência e qualidade no atendimento aos segurados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta sessão tem o objetivo de abordar três principais eixos teóricos: o conhecimento organizacional e a importância de sua preservação, o funcionamento do serviço público no Brasil, suas particularidades e desafios, o mapeamento de processos como ferramenta de preservação, padronização e continuidade das atividades da junta médica do IPERN. Os temas abordados estão relacionados a problemática proposta neste trabalho, uma vez que a falta de concursos públicos, e consequentemente, a falta da reposição dos servidores, acaba colocando em risco a continuidades na qualidade dos serviços prestados pela junta médica do IPERN, dessa forma, a revisão da literatura busca oferecer o embasamento necessário para compreender como esses temas se relacionam no contexto estudado, permitindo uma análise crítica e orientada por fundamentos sólidos da administração pública e da gestão organizacional.

### **2.1. Serviço público no Brasil**

Inspirados nos princípios da administração pública definidos na constituição federal de 1988, o serviço público brasileiro mantém uma estrutura burocrática, valorizando a impessoalidade, legalidade e a eficiência nos serviços prestados à população, buscando manter o acesso aos direitos fundamentais e bem-estar do seu povo (CARVALHO, 2021). Apesar disso, o setor público enfrenta grandes problemas como o envelhecimento de seu quadro efetivo, a “acomodação” administrativa e a resistência a mudanças, exemplificado pelo estudo de Castro (2020), onde 60% do quadro efetivo, se mostraram desfavoráveis a contribuir com sugestões que agilizassem os trâmites processuais.

Com crescente demanda por serviços públicos de qualidade, pela falta de concursos públicos regulares, aliada a reforma da previdência de 2019, que aumentou o tempo de serviço para a aposentadoria de servidores públicos, vários setores acabam sentindo falta de reposição de pessoal, o que leva ao envelhecimento do quadro pessoal dessas repartições, que põe em risco a continuidade operacional.

Além disso, em muitos casos, a infraestrutura ofertada as organizações públicas aliadas ao seu modelo burocrático, acabam dificultado a eficiência administrativa. O engessamento dos processos, a fragmentação das informações e a falta de padronização, acaba dificultando a implementação de práticas modernas de gestão, como a gestão de processos e de conhecimento. Como observado por França et al (2023), onde é observado que o engessamento causado pela estrutura burocrática, acaba levando os servidores a ficarem acomodados, levando a uma menor produtividade e a resistência a mudanças.

Levando em consideração esse cenário, é de extrema importância a adoção de ferramentas que favoreçam o aumento da produtividade, preservação e a continuidade de serviços críticos para a população, como a saúde, educação e previdência. Como observado no estudo de Castro (2020), o mapeamento dos processos, é uma opção viável e de fácil acesso, para a padronização, documentação e melhoria de rotinas administrativas, ajudando na modernização e na continuidade do serviço público.

## **2.2. Conhecimento e a importância de sua preservação**

O conhecimento pode ser visto como um recurso intangível, adquirido por meio da integração entre informações, experiências e interpretações tanto individuais quanto coletivas. Ao contrário de um dado ou informação isolada, o conhecimento requer um processo de assimilação e atribuição de sentido, convertendo insumos informacionais em componentes valiosos para a tomada de decisões e realização de tarefas. Assim, ele é fruto de um processo constante de aprendizado, que ocorre tanto no âmbito individual quanto no organizacional, por meio da troca de experiências, socialização e aplicação prática, sendo criado e expandido a partir das interações sociais que convertem conhecimentos tácitos e explícitos em novas aprendizagens (Balbino; Silva, 2021).

Observando o setor público, vemos que o conhecimento, muitas vezes, é passado de maneira informal e sem registros, concentrado em servidores com muito tempo de serviço público, normalmente em uma mesma repartição. Com a eminente aposentadoria desses profissionais, como no caso estudado, se torna evidente e necessidade de buscar alternativas e mecanismos que garantam a perpetuação dessas informações e a continuidade das atividades. Como dito por Nonaka e

Takeuchi, como descrito no trabalho de Tatto; Bordin, 2016, podemos classificar o conhecimento obtido por experiência individual como tácito, por sua natureza, acaba sendo de difícil formalização, e classificamos como explícito, o conhecimento que pode ser documentado, formalizado e compartilhado.

Nesse sentido, se mostra a necessidade de uma gestão eficiente desse conhecimento, afim de manter a organização, disseminação e proteção do conhecimento dentro das instituições, possibilitando a transformação do conhecimento tácito em explícito. Castro (2020), em seu trabalho sobre o IPERON, exemplifica como a ausência dessa transformação pode resultar em perda significativa do conhecimento institucional, especialmente em órgãos públicos com baixa rotatividade de conhecimento, devido a pouca rotatividade entre os setores, devido a estabilidade dos cargos públicos, e entrada reduzida de novos servidores.

Dessa forma, ainda demonstrado no trabalho de Castro (2020), a documentação e estruturação do conhecimento, por meio de ferramentas acessíveis como o mapeamento de processos, se mostra essencial para garantir a continuidade dos procedimentos administrativos, minimizar os impactos da eminente substituição dos servidores, para garantir uma estabilidade institucional.

### **2.3. Mapeamento de processos e suas aplicações**

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial voltada à identificação, documentação e análise dos fluxos de atividades que compõem os serviços e operações de uma organização. A aplicação do mapeamento, tem como objetivo principal, compreender a lógica interna das rotinas e processos das instituições, permitindo melhorias na eficiência, na padronização e na qualidade dos serviços prestados (Crivellaro; Vitoriano, 2021).

No contexto da administração pública, o mapeamento de processos, se mostra uma estratégia eficaz para enfrentar desafios como a descontinuidade operacional, a perda de conhecimento organizacional e a ineficiência decorrente da ausência de registros formais das atividades. Por meio do mapeamento, é possível representar graficamente as etapas de um processo, facilitando o entendimento das atividades e seus fluxos, quando aplicado em instituições públicas, contribui com a melhoria na prestação de serviços aos usuários, reduz os erros e otimizam as atividades (Gardiman; Forte, 2023).

Assim como dito por Balbino e Silva (2020), a transformação do conhecimento tácito em explícito é crucial na administração pública, levando em conta a importância da perpetuação do conhecimento institucional, nesse sentido, com a representação visual dos processos, o mapeamento favorece a possibilidade de conversão do desse conhecimento, ao registrar procedimentos que, muitas vezes, são de domínio apenas dos servidores mais experientes. Esse aspecto é especialmente relevante em órgãos que enfrentam risco de perda de conhecimento, como a Junta Médica do IPERN, cuja equipe é reduzida e composta majoritariamente por servidores prestes a se aposentar.

Nesse contexto, ferramentas como o Bizagi Modeler, um software gratuito desenvolvido pela empresa Bizagi, utilizado para a modelagem de processos de negócio por meio da notação gráfica, o BPMN (Business Process Modeling Notation). A ferramenta Bizagi permite a representação dos fluxos de trabalho de forma clara e estruturada, além de possibilitar a documentação dos processos e a publicação das informações em diferentes formatos (Mato Grosso, 2016).

#### **2.4. Bizagi Modeler**

De acordo com a documentação oficial e o guia de referência da ferramenta Bizagi, os objetos de fluxo constituem os principais elementos gráficos responsáveis por definir a lógica e o comportamento de um processo de negócio (Bizagi, 2024). Esses elementos são fundamentais para a compreensão e a representação dos fluxos e estão organizados em três categorias principais: eventos, atividades e gateways.

Os eventos são representados graficamente por círculos e indicam algo que ocorre ao longo da execução do processo, podendo ter como função iniciar, interromper ou finalizar o fluxo. Esses eventos são classificados conforme o momento em que ocorrem, sendo os eventos de início responsáveis por indicar o ponto de partida do processo, os eventos intermediários utilizados para representar ocorrências ao longo do fluxo, como esperas ou recebimento de informações, e os eventos de fim, que sinalizam a conclusão do processo modelado.

As atividades são representadas por retângulos com cantos arredondados e correspondem às tarefas executadas pelos servidores ou por sistemas informatizados. Essas atividades podem ser apresentadas de forma simples, quando representam uma única tarefa, ou de forma composta, por meio de subprocessos, os quais

agrupam um conjunto de ações relacionadas, facilitando a organização e o entendimento do fluxo.

Os gateways, por sua vez, são representados por losangos e têm a função de controlar a direção do fluxo do processo, sendo responsáveis pela divisão e pela convergência das sequências. Esses elementos permitem a tomada de decisões e a definição de caminhos alternativos ou simultâneos, como ocorre no gateway exclusivo, que direciona o fluxo para apenas uma das opções disponíveis, ou no gateway paralelo, que possibilita a execução simultânea de atividades.

### **3. MÉTODO**

Esta sessão tem o objetivo de detalhar os métodos utilizados para a presente pesquisa.

#### **3.1. Delineamento da pesquisa**

O delineamento da pesquisa é uma etapa fundamental que define a abordagem metodológica e os procedimentos utilizados para alcançar os objetivos do estudo. A seguir, detalham-se os aspectos centrais da pesquisa qualitativa em questão, considerando a análise dos processos na Junta Médica do IPERN em Mossoró.

##### **3.1.1. Pesquisa prática**

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa de natureza prática, pois busca solucionar um problema específico por meio da aplicação de conhecimentos teóricos já consolidados. O foco está na implementação e desenvolvimento de soluções concretas que possam ser aplicadas no contexto estudado, gerando impacto direto na prática profissional ou organizacional. Esse tipo de pesquisa é voltado para a melhoria de processos, tomada de decisão e desenvolvimento de estratégias mais eficazes, sem a necessidade de testar hipóteses de forma experimental, sendo frequentemente utilizada em contextos organizacionais e sociais para responder a demandas específicas (Gil, 2019).

##### **3.1.2. Natureza descritiva**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como finalidade descrever e analisar os processos existentes na Junta Médica do Instituto Previdenciário dos

Servidores do Rio Grande do Norte (IPERN), buscando compreender como as atividades administrativas e médicas são realizadas no contexto organizacional estudado. Esse tipo de abordagem permite retratar, de forma sistemática, as características, etapas e rotinas que compõem os processos, sem a intenção de interferir ou modificar a realidade observada.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever fenômenos e estabelecer relações entre variáveis, contribuindo para o entendimento de determinadas realidades sociais e organizacionais. Nesse sentido, o estudo possibilita a identificação das rotinas adotadas pela Junta Médica do IPERN, assim como as características que influenciam o funcionamento do setor, evidenciando aspectos relevantes para a gestão administrativa.

No caso específico da Junta Médica do IPERN, localizada no município de Mossoró/RN, a pesquisa busca descrever os processos da junta médica, identificando suas etapas e fluxos de execução. Dessa forma, ao adotar uma abordagem descritiva, o estudo não se propõe a testar hipóteses ou teorias previamente estabelecidas, mas sim a apresentar uma visão detalhada da realidade analisada, contribuindo para o aprimoramento da compreensão sobre o funcionamento do setor.

### 3.1.3. Estudo de caso

A pesquisa será conduzida por meio de um estudo de caso, uma abordagem qualitativa que permite uma investigação profunda e detalhada de um fenômeno específico dentro de seu contexto real. O estudo de caso é ideal para analisar situações concretas, proporcionando uma compreensão abrangente das dinâmicas e variáveis envolvidas.

No contexto desta pesquisa, o estudo de caso será aplicado à Junta Médica do IPERN em Mossoró. O objetivo é realizar uma análise completa dos processos internos dessa unidade, observando como as atividades são realizadas, quais os fluxos de trabalho seguidos pelos servidores e quais desafios enfrentam na prestação de serviços. Além disso, foi possível examinar as implicações da estrutura reduzida da equipe, composta por apenas um servidor efetivo e um estagiário, no desempenho e na qualidade do atendimento.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma investigação empírica que permite uma análise aprofundada de um fenômeno dentro de seu contexto real, com o objetivo de entender as interações e os fatores que influenciam o desempenho da unidade estudada. No caso da Junta Médica do IPERN, o estudo de caso tem como objetivo mapear os processos e preservar o conhecimento institucional, visando garantir a continuidade e a qualidade nas operações realizadas.

### **3.2. Campo de pesquisa**

O IPERN é responsável pela gestão de benefícios previdenciários, incluindo perícias médicas realizadas pela Junta Médica. Em Mossoró, essa junta avalia a saúde dos servidores para concessão de benefícios como aposentadoria por invalidez e auxílios.

No entanto, a estrutura da Junta Médica na cidade enfrenta desafios devido à escassez de pessoal, contando com apenas um servidor efetivo e um estagiário diretamente na equipe. Outros três servidores efetivos e um estagiário auxiliam, mas atuam em diferentes áreas do IPERN, o que limita a capacidade operacional da Junta. Essa equipe reduzida compromete a agilidade e qualidade do serviço, tornando essencial a otimização dos processos.

O mapeamento de processos é fundamental para distribuir melhor as tarefas, melhorar o atendimento e garantir maior eficiência na realização das avaliações. Além disso, a gestão do conhecimento se torna crucial para mitigar o impacto da rotatividade de estagiários, garantindo a continuidade e qualidade dos serviços por meio da documentação.

### **3.3. Estratégia para coleta de dados**

Por se tratar de uma abordagem qualitativa, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas e observações feitas presencialmente, durante o ano de 2025, apenas com o estagiário da perícia e a servidora responsável pelo setor, uma vez que ninguém mais possui a base técnica necessária para colaborar com esta pesquisa. Para a entrevista, foi utilizando um roteiro pré-estabelecido com questionamentos específicos, essa estrutura permitiu obter informações relevantes e direcionadas, essenciais para a elaboração de um fichamento detalhado dos processos. A partir

desse fichamento, foi possível organizar e estruturar os dados coletados, facilitando a compreensão das etapas envolvidas.

### **3.4. Estratégia para análise dos dados**

Por se tratar de um estudo de caso com uma base de coleta de dados específica e restrita, a análise da qualidade do mapeamento foi realizada em colaboração com a responsável pela perícia médica. Esse processo teve como objetivo verificar a precisão e a confiabilidade das informações levantadas, garantindo que o mapeamento refletisse de forma fidedigna os processos analisados. A validação conjunta permitiu identificar possíveis inconsistências, ajustar detalhes e aprimorar a estrutura do mapeamento, assegurando que ele atendesse às necessidades operacionais e facilitasse a tomada de decisões para melhorias na gestão dos processos. Foi realizado o mapeamento dos processos utilizando a ferramenta Bizagi, possibilitando uma representação visual clara e objetiva do fluxo das atividades, para as informações coletadas pelas entrevistas a estratégia será a análise de conteúdo, que consiste em identificar e interpretar informações presentes nas comunicações, incluindo aspectos que não estão explicitamente declarados, mas que se encontram de forma implícita (Dorsa; Lima, 2021).

## **4. RESULTADOS**

Essa sessão apresenta os resultados obtidos a partir do mapeamento dos processos da Junta Médica do Instituto Previdenciário dos Servidores do Rio Grande do Norte (IPERN). O estudo teve como foco os processos de agendamento e atendimento das perícias médicas, os quais são fundamentais para o funcionamento e a continuidade das atividades do setor. O mapeamento foi realizado com base nas informações coletadas por meio de entrevistas e observações diretas, sendo representado graficamente na ferramenta Bizagi Modeler, que permitiu visualizar de forma clara as etapas e o fluxo das atividades desenvolvidas.

O objetivo central desta etapa foi identificar como as atividades são executadas e de que forma o registro dos processos pode contribuir para a melhoria da eficiência e para a preservação do conhecimento organizacional.

## 4.1. Realização do mapeamento da junta médica do IPERN

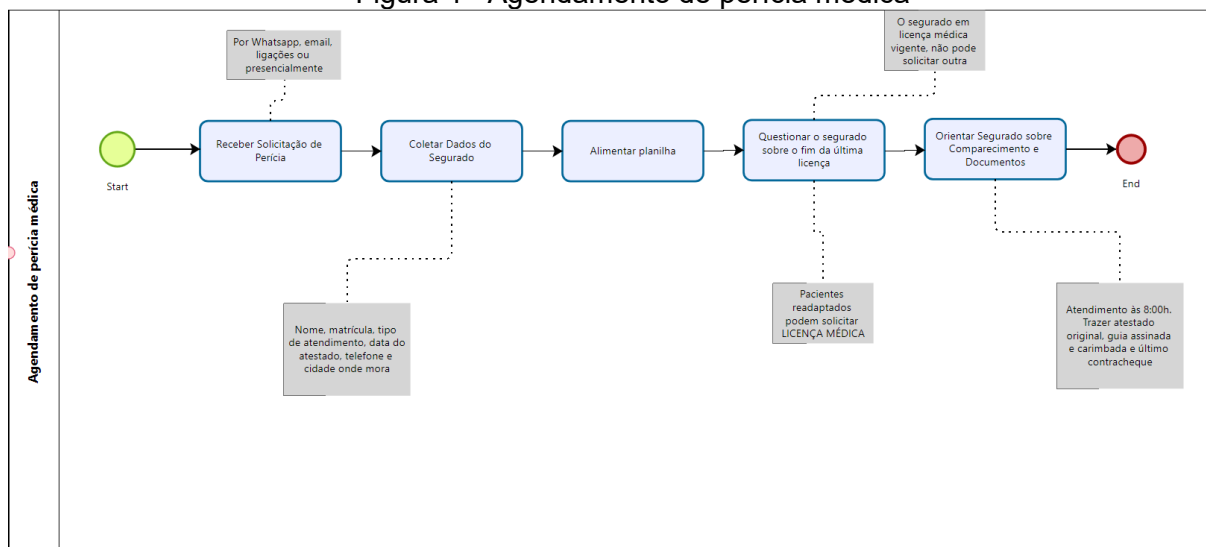
### 4.1.1. Processo de agendamento de perícia

O primeiro processo mapeado foi o agendamento das perícias realizadas pela Junta Médica. Esse processo se inicia quando o próprio servidor busca atendimento, enviado ou não por sua repartição de origem, podendo realizar a solicitação por telefone, WhatsApp ou presencialmente. Após o contato, o servidor responsável coleta as informações necessárias para a marcação, como nome, matrícula, tipo de atendimento, telefone de contato, data de emissão do atestado (informada verbalmente) e cidade onde o servidor reside.

Os dados são registrados em uma planilha no Excel, que funciona como instrumento de controle das marcações realizadas. Em seguida, é verificada a disponibilidade vagas na agenda médica. Caso haja vaga, o servidor é informado sobre a data e o horário da perícia, bem como a documentação necessária para o atendimento. Quando a agenda está completa, o servidor é orientado a entrar em contato novamente após alguns dias, já que não há uma lista de espera formalizada.

O mapeamento do processo de agendamento, representado na Figura 1 no padrão BPMN, evidenciou que as etapas são simples, porém demandam atenção constante do servidor responsável, especialmente por dependerem de registros manuais e do controle em planilhas, principalmente em caso de servidores residentes de outros estados ou de outras cidades, para evitar que seja feita uma viagem sem necessidade.

Figura 1 - Agendamento de perícia médica



Fonte: O autor, 2025.

#### 4.1.2. Processo de Atendimento no Dia da Perícia

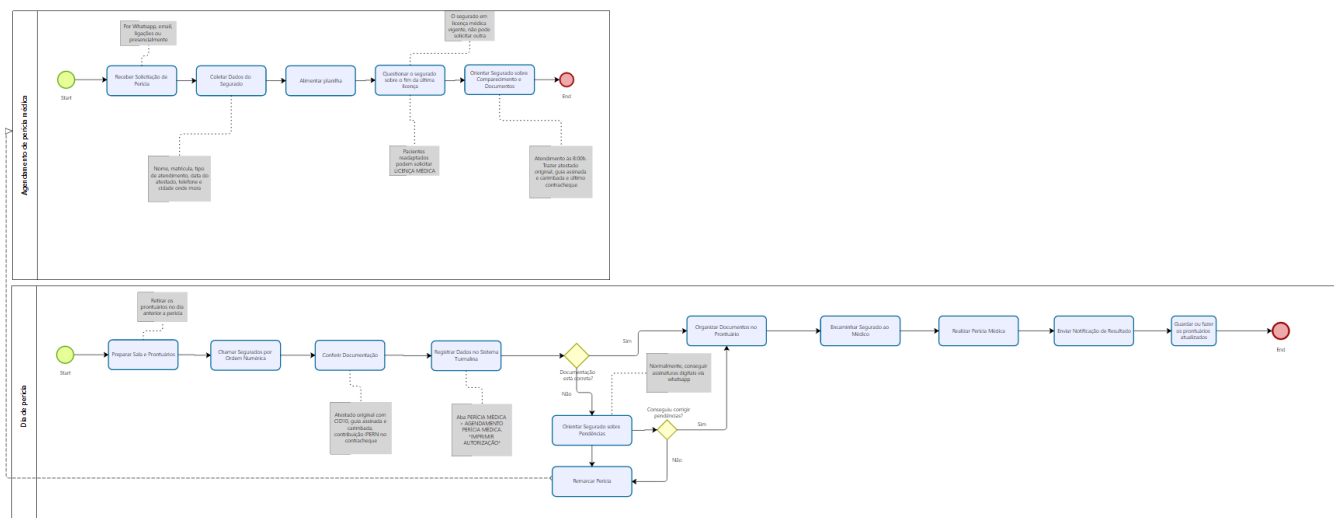
O segundo processo mapeado compreende o atendimento realizado no dia da perícia médica. O fluxo tem início com a chegada a unidade, onde o atendente vai retirar os prontuários médicos dos pacientes agendados e verificar se os mesmos já se encontram com algum benefício vigente. Após isso, o atendente realiza a inserção dos agendados no sistema da perícia, confirmando a presença e vinculando o atendimento ao agendamento já realizado.

Após esse registro, o atendente chama o servidor para a sala onde ocorre a perícia médica, conduzida pelo perito responsável. O atendimento é feito em ambiente reservado, garantindo o sigilo e a privacidade das informações médicas. Durante a perícia, o médico analisa o atestado apresentado e realiza a avaliação necessária para definir se há concessão, prorrogação ou indeferimento do benefício solicitado.

Ao final do atendimento, o laudo é emitido e, na maioria dos casos, entregue ao servidor logo após a perícia. Porém, foram identificadas situações pontuais em que o laudo não pôde ser emitido de imediato, como em casos de instabilidade do sistema ou quando há necessidade de análise complementar por parte do médico. Nessas situações, o laudo é enviado posteriormente para o periciado, como mostra a Figura 2.

A representação desse processo no Bizagi Modeler possibilitou visualizar de forma clara a sequência de etapas executadas, bem como as interações entre os servidores administrativos e o corpo médico. O mapeamento revelou um processo funcional e organizado, porém fortemente dependente do conhecimento tácito dos servidores mais experientes, o que reforça a importância da documentação formal das atividades para garantir a continuidade dos serviços.

Figura 2 - Dia de perícia



Fonte: O autor, 2025.

#### 4.1.3. Considerações sobre os Processos Mapeados

A análise conjunta dos dois processos permitiu identificar que, mesmo com uma estrutura reduzida de pessoal e com limitações de recursos tecnológicos, a Junta Médica do IPERN mantém um funcionamento eficiente, baseado na experiência e dedicação dos seus servidores. Porém, a ausência de registros formais representa um risco a continuidade das atividades, especialmente diante da proximidade de aposentadoria dos profissionais que detêm o conhecimento operacional do setor.

O mapeamento de processos mostrou-se, uma ferramenta essencial para o registro e a padronização das rotinas, contribuindo diretamente para a preservação do conhecimento institucional e para a melhoria da gestão das atividades. A utilização de representações gráficas, por meio do Bizagi Modeler, facilitou a compreensão das etapas e dos responsáveis.

A implementação de práticas sistemáticas de mapeamento e documentação dos processos administrativos é fundamental para assegurar a continuidade e a eficiência das atividades da Junta Médica do IPERN, reduzindo o impacto causado pela rotatividade de servidores e pela possível perda de conhecimento acumulado ao longo dos anos.

## **4.2. Benefícios da implementação do mapeamento**

A implementação do mapeamento de processos trouxe benefícios significativos para a Junta Médica do IPERN, principalmente no que se refere a organização e padronização das atividades. A documentação das etapas possibilitou transformar práticas que antes estavam restritas ao conhecimento dos servidores em procedimentos formalizados, facilitando a compreensão das rotinas e promovendo maior transparência nos fluxos de trabalho.

Um exemplo disso foi a experimentação do mapeamento por outro estagiário da previdência, o mesmo conseguiu compreender as orientações contidas no modelo e realizar de forma adequada o preenchimento do agendamento e, ainda, executar o atendimento dos servidores durante um dia, com mínimo auxílio. Esse fato evidencia que a representação dos processos contribui para um melhor entendimento das atividades, favorecendo a autonomia e a adaptação de novos colaboradores. Além disso, a apresentação das tarefas de forma gráfica, proporcionada pelo Bizagi Modeler, facilitou o entendimento das tarefas, tornando o processo de aprendizagem mais eficiente e organizado.

Outro benefício relevante está associado a preservação do conhecimento institucional, já que o registro dos processos minimiza os impactos decorrentes da escassez de servidores e da aposentadoria daqueles que tem a maior experiência no setor. Dessa forma, o mapeamento se apresenta como uma ferramenta estratégica para garantir a continuidade e a qualidade dos serviços prestados.

## **4.3. Dificuldades na realização do mapeamento**

Durante a realização do mapeamento, foram identificadas algumas dificuldades que impactaram o desenvolvimento do estudo. Como foi dito pela servidora responsável, a principal delas está relacionada à ausência de registros formais e de procedimentos documentados, o que exigiu maior dependência das informações fornecidas pelos servidores e da observação direta das atividades.

Outra dificuldade constada pela servidora, e observada durante as observações diretas, é resistência mudança e flexibilizações das atividades, uma vez que parte das rotinas já estavam consolidadas nas práticas diárias, sendo executadas com base na experiência acumulada e repassadas entre estagiários e a servidora ao longo dos

anos. Além disso, a limitação de recursos tecnológicos e a utilização de controles manuais, como planilhas em Excel e arquivos físicos, dificultam a padronização e a otimização dos processos.

Por fim, a sobrecarga de atividades dos servidores também se apresentou como um fator limitante para a coleta detalhada de informações, visto que o setor possui demandas constantes e urgentes. Ainda assim, o mapeamento foi 80% concluído de forma satisfatória, permitindo um diagnóstico consistente da realidade operacional da Junta Médica.

## **5. CONCLUSÃO**

Este estudo teve como objetivo analisar a importância do mapeamento de processos na junta médica do Instituto Previdenciário dos Servidores do Rio Grande do Norte (IPERN), considerando o envelhecimento do quadro de servidores e a ausência de reposição por meio de concursos públicos. Diante desse cenário, a preservação do conhecimento institucional se torna essencial para garantir a continuidade e a eficiência dos serviços prestados aos segurados.

O mapeamento de processos surge como uma ferramenta indispensável para documentar e organizar as rotinas operacionais, permitindo que futuras gerações de servidores tenham acesso a informações estruturadas sobre os procedimentos adotados. Dessa forma, a implementação dessa prática não apenas assegura a manutenção da qualidade do atendimento, mas também minimiza o impacto da saída dos servidores mais experientes, reduzindo o tempo de adaptação dos novos profissionais.

Além de contribuir para a perpetuação do conhecimento organizacional, o mapeamento possibilita a transmissão eficaz das informações acumuladas ao longo dos anos, garantindo que os novos servidores possam desempenhar suas funções com segurança e assertividade. Assim, seu uso representa um avanço na estruturação do IPERN, alinhando-se às melhores práticas de gestão pública e fortalecendo a organização institucional.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se a realização de pesquisas voltadas para a análise do impacto da implementação do mapeamento de processos, comparando o desempenho da instituição antes e depois da adoção dessa prática.

Além disso, um estudo voltado para os futuros servidores, avaliando sua adaptação e o impacto do mapeamento em sua formação e desempenho, poderia contribuir para o aprimoramento contínuo da metodologia aplicada.

Portanto, conclui-se que a documentação e o mapeamento dos processos são essenciais para garantir a sustentabilidade dos serviços prestados pela junta médica do IPERN, assegurando que o conhecimento acumulado ao longo dos anos seja preservado e transmitido de forma eficiente para as próximas gerações de servidores.

## REFERÊNCIAS

- BALBINO, José; SILVA, Helena de Fátima Nunes. Conhecimento organizacional e lições aprendidas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 26, n. 3, p. 50-74, jul./set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2021v26n3p50>.
- BIZAGI. **Bizagi Process Modeler: guia de referência BPMN**. Disponível em: <https://www.bizagi.com>. Acesso em: 20/08/2025.
- CAPUANO, Ethel Airon. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 37, n. 3, p. 18-37, set./dez. 2008.
- CARVALHO, Sérgio Tadeu Neiva. Diagnóstico do ageism no serviço público brasileiro. **Revista da CGU**, [s. l.], v. 13, n. 23, p. 107-120, jan./jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.36428/revistadacgu.v13i23.399>.
- CASTRO, José da Costa. **Gestão previdenciária: um estudo de caso com proposta de aplicação da ferramenta VSM no Instituto de Previdência dos Servidores Públicos do Estado de Rondônia – IPERON**. 2020. 113 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2020.
- CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. **Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos**. Em **Questão**, Porto Alegre, v. 28, n. 1, p. 90-127, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.19132/1808-5245281.90-127>.
- DORSA, Arlinda Cantero; LIMA, Antônio Henrique Maia (org.). **As interfaces da diversidade, do patrimônio e da globalização a partir das produções científicas**. 1. ed. Campo Grande, MS: Life Editora, 2021. 444 p. ISBN 978-65-5887-090-6.
- FRANÇA, Andressa Pinheiro de et al. Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: Um estudo em Boa Vista/RR. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], p. 126–151, 2023. DOI: [10.24979/05m8yb80](https://doi.org/10.24979/05m8yb80). Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1250>. Acesso em: 19/08/2025.

GARDIMAN, Luiz Antonio Mendes; FORTE, Luiz Antonio. **GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: UM ESTUDO DE CASO NO DEPARTAMENTO DO TESOIRO DA INSTITUIÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL DE IPATINGA**. Ipatinga, 2023. GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HUNT, V. Daniel. *Process mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATO GROSSO. Secretaria de Estado de Gestão. Superintendência de Desenvolvimento Organizacional. **Guia de modelagem de processos utilizando o Bizagi Modeler**: versão 00/2016. Cuiabá, MT: SEGES, abr. 2016. 34 p.

SANTOS, Anderson Vieira; FONSECA, Platini Gomes. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 58-71, mar. 2022. DOI: <https://doi.org/10.182594/rfv10i1.635>.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

TATTO, L.; BORDIN, R. A. Filosofia e gestão do conhecimento: um estudo do conhecimento na perspectiva de Nonaka e Takeuchi. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 463-475, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/88Qg5pgQqNSSmbLxstwXKSy/?lang=pt>. Acesso em: 29 set. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE

A entrevista é conduzida a partir das seguintes perguntas:

- 1- Quais os tipos de serviços da junta médica e suas diferenças?
- 2- Como é feito o agendamento das perícias, e quais são as informações necessárias e orientações para o agendamento?
- 3- Quais os procedimentos para o atendimento dos segurados perícia médica?  
Me conte com detalhes, toda a rotina e atividades desempenhadas pelo servidor que fica responsável pela perícia médica.
- 4- Quais os procedimentos realizados pós perícia médica?
- 5- Quais as principais dificuldades na perícia? Tanto hoje quanto durante todo o período em que está na perícia médica.