



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA, CONTABILIDADE,
SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS.
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

FRANCISCO ALEXANDRE DE SOUSA ROCHA

O MODELO BPMN COMO SOLUÇÃO PARA O SETOR DE PAGAMENTOS DO
CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO CEARÁ – COREN-CE

FORTALEZA – CE

2022

FRANCISCO ALEXANDRE DE SOUSA ROCHA

O MODELO BPMN COMO SOLUÇÃO PARA O SETOR DE PAGAMENTOS DO
CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO CEARÁ – COREN-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a atividade de Monografia, sob a coordenação da Profa. Ma. Daniela Giareta Durante.

FORTALEZA – CE

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- R573m Rocha, Francisco Alexandre de Sousa.
O modelo BPMN como solução para o setor de pagamentos do Conselho Regional de Enfermagem do Ceará - COREN-CE / Francisco Alexandre de Sousa Rocha. – 2022.
69 f. : il.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2022.
Orientação: Profª. Ma. Daniela Giareta Durante.
1. gestão de processos. 2. BPMN. 3. serviço público. 4. qualidade. I. Título.

CDD 651.3741

FRANCISCO ALEXANDRE DE SOUSA ROCHA

O MODELO BPMN COMO SOLUÇÃO PARA O SETOR DE PAGAMENTOS DO
CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO CEARÁ – COREN-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao curso de graduação em Secretariado
Executivo do Departamento de Administração
da Universidade Federal do Ceará, como parte
dos requisitos para a atividade de Monografia.

Aprovado em __/__/__

BANCA EXAMINADORA

ProfaMa. Daniela Giareta Durante (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profa Dra. Joelma Soares Da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profª Ma.Sonia Regina Amorim Soares De Alcantara
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Graça Julião, por ter dedicado sua vida para mostrar a mim e aos meus irmãos o caminho do bem e o caminho correto que deveríamos seguir. Por ter garantido a única coisa que, em suas palavras, ninguém poderia tomar de mim: o estudo.

A mim, pelo comprometimento e pelo esforço empreendido durante todo o período de formação. Por não desistir mesmo no momento mais desfavorável e por ter focado no que realmente importava.

À Fernanda Nascimento, pelo apoio durante todo o curso de graduação e principalmente nos semestres finais, sem ele as coisas teriam sido bem mais difíceis.

Aos meus amigos Leonardo Morais e Viena Rocha, por dividirem a barra que foi virar algumas madrugadas fazendo trabalhos das mais diversas disciplinas. Independente da complexidade do trabalho, se vocês estivessem comigo, eu sabia que tudo daria certo no final.

Ao corpo docente do curso de Secretariado Executivo, professora Daniela Durante, professora Joelma Soares, professora Conceição Barros e professora Elaine Freitas. Grandes nomes que contribuíram de maneira sublime para o meu processo de formação. Gratidão!

À professora Regina Soares, por ter me apresentado o nível que eu deveria desenvolver como profissional. Para mim, a senhora foi e é um grande exemplo da definição da palavra excelência.

Ao Edson Rodrigues, admiravelmente chamado de Mestre, por todo apoio e disponibilidade para sanar meus questionamentos acerca dos mais diversos assuntos relacionados ao curso de Secretariado Executivo e à UFC.

Aos demais colegas e amigos que de alguma forma compartilharam seus conhecimentos e visões de mundo comigo, vocês foram fundamentais.

RESUMO

A gestão de processos de negócios é uma temática discutida tanto no contexto de organizações privadas como nas organizações públicas, onde a sua implementação visa o alcance e melhorias aos processos organizacionais. Nesse sentido, o trabalho objetivou propor a utilização do modelo BPMN como solução para o setor de pagamentos do Conselho Regional de Enfermagem do Ceará (Coren-CE). O presente trabalho é uma pesquisa de abordagem empírica, qualitativa, classificada como descritiva aplicada, onde o procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso. Para a coleta de dados, além da entrevista, foi necessário analisar alguns documentos que orientam a organização quanto ao processo em estudo. Para a análise de dados, foi utilizado a análise de conteúdo seguindo as três etapas descritas por Bardin (2016). Foi possível mapear o processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização onde o mesmo inicia com a solicitação, seja de caráter emergencial ou de rotina, por parte do fiscal e perpassa diversos setores, tanto em meio físico quanto digital. No que tange à identificação dos problemas relacionados ao fluxo desse processo, evidenciou-se quatro problemas, sendo eles: demora na conclusão das atividades do processo; sobrecarga de tarefas; documentos pendentes ou com erros; e pendência de assinaturas nos documentos. Com o uso dos 5 Por quês encontrou-se a ausência de prazos estabelecidos, a inexistência de um registro documentando as atribuições de cada agente no processo, e a ausência de treinamento como fonte geradora dos problemas identificados, respectivamente. Com relação aos possíveis benefícios da aplicação do modelo BPMN, destacou-se sob a luz do referencial teórico exemplos de agilidade, padronização de procedimentos, diminuição de erros, integração e melhoria na comunicação, redução dos tempos de ciclo dos processos; aumento da eficiência interna; redução de custos; e melhoria da qualidade.

Palavras-chave: gestão de processos; BPMN; serviço público; qualidade.

ABSTRACT

Business process management is a topic discussed both in the context of private and public organizations, where its implementation aims at achieving and improving organizational processes. In this sense, the study aimed to propose the use of the BPMN model as a solution for the payment sector of the Ceará Regional Nursing Council (Coren-CE). The present work is a research with an empirical, qualitative approach, classified as applied descriptive, where the technical procedure used was the case study. For data collection, in addition to the interview, it was necessary to analyze some documents that guide the organization regarding the process under study. For data analysis, content analysis was used following the three steps described by Bardin (2016). It was possible to map the process of requesting and paying per diems for inspection where it starts with the request, whether of an emergency or routine nature, by the inspector and permeates several sectors, both in physical and digital media. With regard to the identification of problems related to the flow of this process, four problems were highlighted, namely: delay in completing the activities of the process; task overload; documents pending or with errors; and pending signatures on documents. With the use of the 5 Whys, the absence of established deadlines, the lack of a record documenting the attributions of each agent in the process, and the absence of training as a source of the identified problems, respectively, were found. Regarding the possible benefits of applying the BPMN model, examples of agility, standardization of procedures, reduction of errors, integration and improvement in communication, reduction of cycle times of processes; increased internal efficiency; cost reduction; and quality improvement.

Keywords: process management; BPMN; public service; quality.

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 07 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 10 |
| 2.1 | Gestão de Processos de Negócios | 10 |
| 2.2 | Análise e melhoria de processos | 15 |
| 2.3 | Modelagem de processos | 20 |
| 2.4 | O modelo <i>Business Process Model and Notation</i>..... | 21 |
| 2.5 | Gestão de processos em organizações do setor público | 27 |
| 3 | METODOLOGIA | 29 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS | 33 |
| 4.1 | Caracterização da organização e os objetivos do negócio | 34 |
| 4.2 | Solicitação e pagamento de diárias para fiscalização e sua finalidade | 35 |
| 4.2.1 | <i>Solicitação de diária para fiscalização</i> | 37 |
| 4.2.2 | <i>Autorização da solicitação de diária</i>..... | 39 |
| 4.2.3 | <i>Pagamento de diária autorizada</i>..... | 39 |
| 4.2.4 | <i>Envio do relatório de viagem</i> | 41 |
| 4.3 | Identificação de problemas | 45 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 54 |
| | REFERENCIAS | 56 |
| | APÊNDICE A - ROTEIRO ENTREVISTA | 60 |
| | ANEXO A – FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE DIÁRIAS | 61 |
| | ANEXO B – OFÍCIO DEFIS | 62 |
| | ANEXO C – PLANILHA DE DIÁRIA | 63 |
| | ANEXO D – NOTA DE EMPENHO ORÇAMENTÁRIO DE DESPESA | 64 |
| | ANEXO E – NOTA DE ANÁLISE DE DESPESA | 65 |
| | ANEXO F – ORDEM DE PAGAMENTO | 66 |
| | ANEXO G – RELATÓRIO DE VIAGEM | 67 |

1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos de negócios ou Business Process Management (BPM) é uma temática amplamente discutida, no contexto de organizações privadas, diferentemente ocorre nas organizações públicas. Discussões acerca da otimização do trabalho, economia de tempo, melhor emprego dos recursos, otimização da qualidade agregada às etapas as quais as organizações precisam desempenhar para atingirem sua missão ante a sociedade, são alguns exemplos dos assuntos incorporados pela gestão de processos de negócios.

Dessa forma, dentro da realidade organizacional do Conselho Regional de Enfermagem do Ceará - Coren-CE, o presente trabalho busca responder o seguinte questionamento: Como o modelo *Business Process Model and Notation* (BPMN) poderia contribuir para o setor de pagamentos do Coren-CE, no sentido de melhorar o processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização das profissões de enfermagem?

Nesse sentido, o trabalho objetiva propor a utilização do modelo BPMN como solução para o setor de pagamentos do Coren-CE através dos seguintes objetivos específicos: mapear o processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização; identificar os problemas relacionados ao fluxo deste; apresentar os possíveis benefícios da aplicação do modelo BPMN.

Sendo assim, o presente trabalho justifica-se no âmbito corporativo, uma vez que, a fim de atender o que preza o princípio da eficiência segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988) e, além disso, os valores da economicidade, eficácia e eficiência, compartilhados pelo Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), entidade que fiscaliza e coordena a organização em estudo, a aplicação da notação BPMN demonstra-se, em suas características, como uma possível solução (NOGUEIRA; GONÇALVES; CAMPOS, 2018) que venha a corresponder às necessidades do setor em estudo.

Ademais, a motivação do trabalho se estabelece na esfera social, pois o mesmo busca uma otimização do fluxo de atividades administrativas e um melhor emprego dos recursos públicos na organização, uma vez que, o processo em estudo está relacionado com exercícios de fiscalização da profissão de enfermagem em todo o estado do Ceará. Para mais, o trabalho motiva-se por interesse próprio do autor, uma vez que, o mesmo faz parte do quadro de colaboradores do Coren-CE há mais de 2 anos, onde teve a oportunidade de desempenhar atividades administrativas como estagiário de atendimento ao público e, atualmente, como terceirizado efetivo no setor de pagamentos e controle orçamentário do

Coren-CE, atuando diretamente com o processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização das profissões de enfermagem, além de outras atribuições

Ademais, o autor também tem interesse em destacar que o profissional de Secretariado Executivo, com a adequada instrução e o apoio tecnológico, pode atuar dentro do campo da gestão de processos, fomentando, assim, o pilar Gestão e proporcionando efetividade e uma melhoria contínua para os demais pilares do curso, principalmente o pilar Assessoria. Outrossim, as contribuições deste trabalho mostram-se favoráveis ao aprimoramento do fluxo do processo além do fato da aplicação do modelo não representar ônus ao setor em estudo. Em virtude disso, o presente trabalho contribui com o fomento da coleta de dados em um assunto útil à gestão administrativa de organizações públicas de nossa sociedade.

Nessa ótica, algumas pesquisas dedicaram-se a estudar a aplicação do modelo sugerido, tanto em organizações da esfera pública quanto privada. Por exemplo, os trabalhos de: Nogueira, Gonçalves e Campos (2018) aplicaram a notação BPMN com o intuito de otimizar o processo de intercâmbio *Outgoins* da Seção Técnica de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão de uma faculdade pública; Lobo, Conceição e Oliveira (2018) buscaram mapear e modelar o processamento de equipamentos pertencente a um macroprocesso de recertificação de equipamentos *flowline* de terceiros de uma empresa da cadeia de óleo e gás utilizando a notação BPMN; Trilha, Alves e Nunes (2018) analisaram o processo de compras de material de consumo em uma Instituição Federal de Educação Superior, por meio de dispensa de licitação, com base no inciso II do artigo 24 da Lei 8.666/1993, através da notação BPMN; Júnior e Mota (2019) analisaram os processos dos serviços oferecido pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Goiás, com foco no serviço de pagamento de multas e empréstimos entre bibliotecas do sistema, com a utilização da notação BPMN; Almeida et al. (2019) identificaram oportunidades de melhorias em processos de produção em uma serralheria e, utilizando técnicas e ferramentas da gestão da qualidade, propuseram um redesenho que solucione os problemas identificados, com o apoio da notação BPMN; e Melo e Monteiro (2020) mapearam e analisaram as principais dificuldades encontradas no processo de trabalho executado na Diretoria de Cálculos e Perícias da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte e identificar oportunidades de melhoria para estes.

Assim, o presente trabalho está estruturado em outras quatro seções, sendo elas: o referencial teórico; a metodologia; a apresentação e análise de dados; e as considerações

finais. Por fim, são apresentadas as referências, assim como o apêndice e os anexos utilizados na pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Processos de Negócios

A gestão de processos de negócios ou *Business Process Management* (BPM) traz um conceito interessante, tanto para as organizações da esfera pública quanto da esfera privada, relacionado à melhoria de processos e otimização de resultados. Entretanto, antes de entender o que vem a ser gestão de processos de negócios é necessário compreender a definição de processos.

Nesse sentido, Gonçalves (2000) explica que o processo pode ser entendido como uma atividade ou um conjunto de atividades que possui um início ou entrada (*input*), um incremento de valor a esse conjunto e, por fim, propicia uma saída (*output*) a um cliente na forma de produto ou serviço. Tal afirmativa aplica-se tanto para o cliente interno quanto para o externo, podendo ser um produto/serviço fim para o cliente externo, ou seja, a etapa final do processo ou um produto/serviço meio para o cliente interno, ou seja, uma etapa que proporcionará o início de outra etapa até a conclusão de todo o ciclo.

Nogueira, Gonçalves e Campos (2018, p. 292) compartilham de uma ideia semelhante, pois para os autores os processos “[...] utilizam *inputs* e os transformam em *outputs*, agregando valor ao produto, segundo a lógica que determina o processo”. Para a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) (2013, p. 35), processo pode ser definido como “uma agregação de atividade e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

Nesse sentido, para a ABPMP (2013), a classificação dos processos pode ser realizada entre três categorias diferentes, são elas: processos primários; processos de suporte; e processos gerenciais.

De acordo com a ABPMP (2013, p. 36), os processos primários são processos que ocorrem, tipicamente, entre diferentes funções, e até entre diferentes organizações e, além disso, os autores afirmam que “processos primários são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão”.

Em relação aos processos de suporte, tratam-se de processos que podem prover suporte a processos primários, como outros processos suporte ou até mesmo processos gerenciais. Segundo a ABPMP (2013, p. 37), a “[...] diferença principal entre os processos

primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes”, e os autores afirmam, ainda, que os “[...] os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários”.

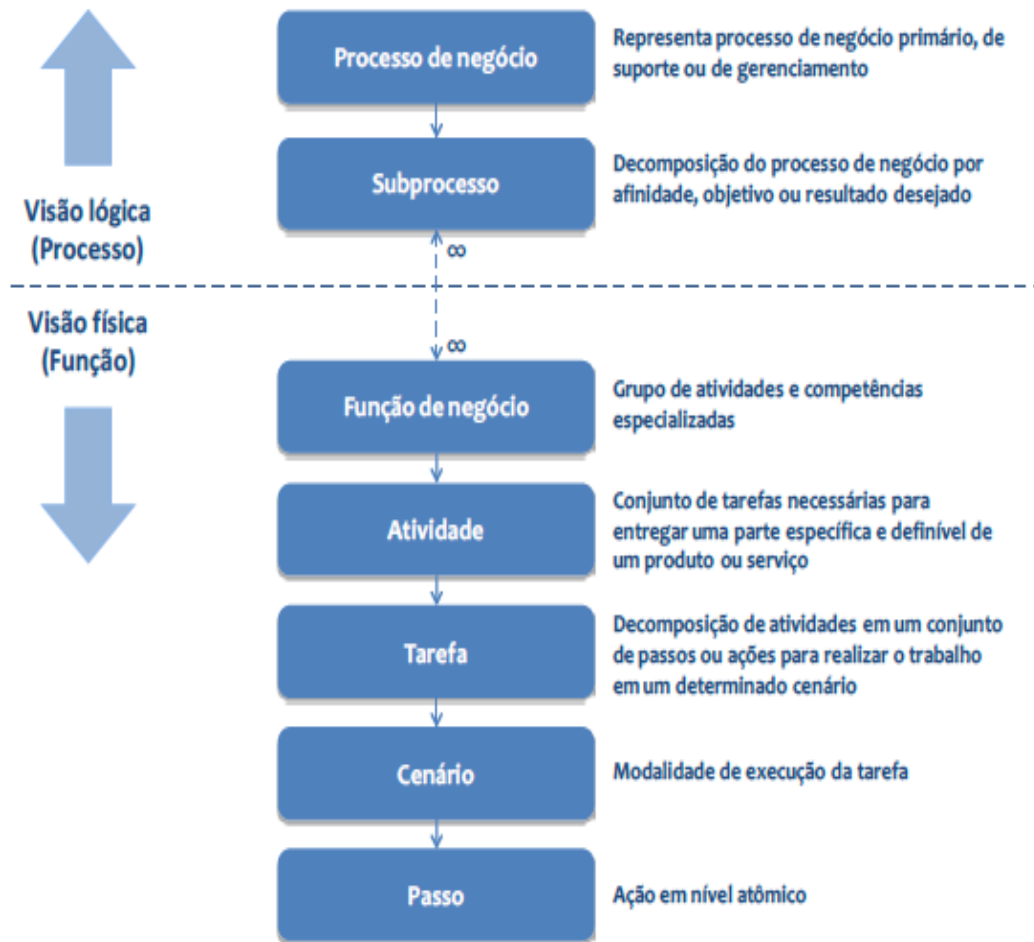
Por fim, a ABPMP (2013) aborda sobre os processos de gerenciamento, onde os mesmos são descritos como processos que objetivam a avaliação das métricas, uma vez que, medição, monitoramento, controle das atividades e administração do presente e dos rumos do negócio fazem parte da composição de seu propósito. “Processos de gerenciamento, assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente aos clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho” (ABPMP, 2013, p. 37).

Consoante aos conceitos apresentados anteriormente, para a ABPMP (2013, p. 33), essa

[...] visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos.

Tal afirmação é ilustrada através da Figura 1, onde é possível observar a decomposição do processo até o seu nível mais específico.

Figura 1 – Processos orquestrando atividades.



Fonte: ABPMP (2013, p. 33).

Durante as últimas décadas muitos estudos foram produzidos acerca da efetividade da aplicação da metodologia BPM nos processos de negócios. Segundo Trilha, Alves e Nunes (2018, p. 74), a gestão de processos possibilita “analisar, planejar e executar melhor as atividades através da definição adequada de responsabilidades”, além disso, os autores Trilha, Alves e Nunes (2018, p. 74) afirmam, ainda, que esse conjunto de ferramentas permite um “uso dos recursos de modo mais eficiente, solução de problemas e a eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade”.

Para a ABPMP (2013, p. 40), o gerenciamento ou gestão de processos de negócios pode ser compreendida como:

[...] uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

Além disso, os autores afirmam que os processos de negócio são encarados como ativos da organização. Ademais, eles afirmam que a gestão de processos “pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua de processos de negócio” (ABPMP, 2013, p. 40).

Para Costa e Moreira (2018, p. 166), a gestão de processos pode ser definida como uma “organização e estruturação de todas as etapas e tarefas que contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos da organização de forma a garantir a correta execução destas”. A aplicação da metodologia BPM pode ser útil como fator de diferenciação frente à concorrência, uma vez que, ainda segundo os autores, além de proporcionar que as organizações atinjam seus objetivos, é possível que se mantenham eficazes elevando sua produtividade ao máximo com a menor quantidade de insumos possível.

Alguns fatores contribuíram para o fomento da temática nas produções científicas. Camargo (2017) cita que o contexto hodierno exige a estruturação de organizações mais ágeis em suas atividades e, que funcionem de forma integrada e flexível. Dessa forma, segundo a autora, o gerenciamento vertical torna-se insustentável, fazendo com que a visão do gerenciamento funcional abra espaço para o gerenciamento por processos. Consoante a isso, Júnior e Mota (2019, p. 73) reforçam essa linha de pensamento ao afirmarem que:

[...] as organizações tradicionais utilizam o gerenciamento hierárquico na delegação de responsabilidades de um nível mais alto da empresa para o nível imediatamente inferior, com prestação de contas final, atribuída às partes interessadas dessa mesma organização. Ao contrário, nas organizações dirigidas por processos, a responsabilização é horizontal e focada na entrega de valor para o cliente.

Um detalhe sutil, mas que gera um impacto profundo na dinâmica da aplicação da metodologia BPM é a diferenciação entre gerenciamento de processos e gerenciamento por processos. Júnior e Mota (2019, p. 69) explicam que “[...] a Gestão de Processo acontece quando se faz a gestão de um ou mais processos separados, e a Gestão por Processos ocorre quando se faz a gestão ponta a ponta dos processos”. Em outras palavras, a gestão de processos pode ser entendida como uma abordagem de abrangência reduzida em comparação com a gestão por processos, uma vez que, essa segunda compreende as interações entre os

processos, como também o ambiente. Nesse sentido, a utilização do método mais adequado dependerá da finalidade/objetivo a ser alcançado pela organização.

De acordo com a ABPMP (2013), a gestão de processos ou o gerenciamento de processos faz referência às metodologias aplicadas à identificação, mapeamento, modelagem, análise e monitoramento a fim de se alcançar melhorias para determinado processo organizacional, ou seja, o foco dá-se nas ações realizadas pertencentes, por exemplo, a um departamento sem considerar as relações interdepartamentais/interfuncionais. Entretanto, o gerenciamento por processos pode ser compreendido como uma dinâmica de gestão de toda a organização considerando as relações desenvolvidas a partir de seus processos.

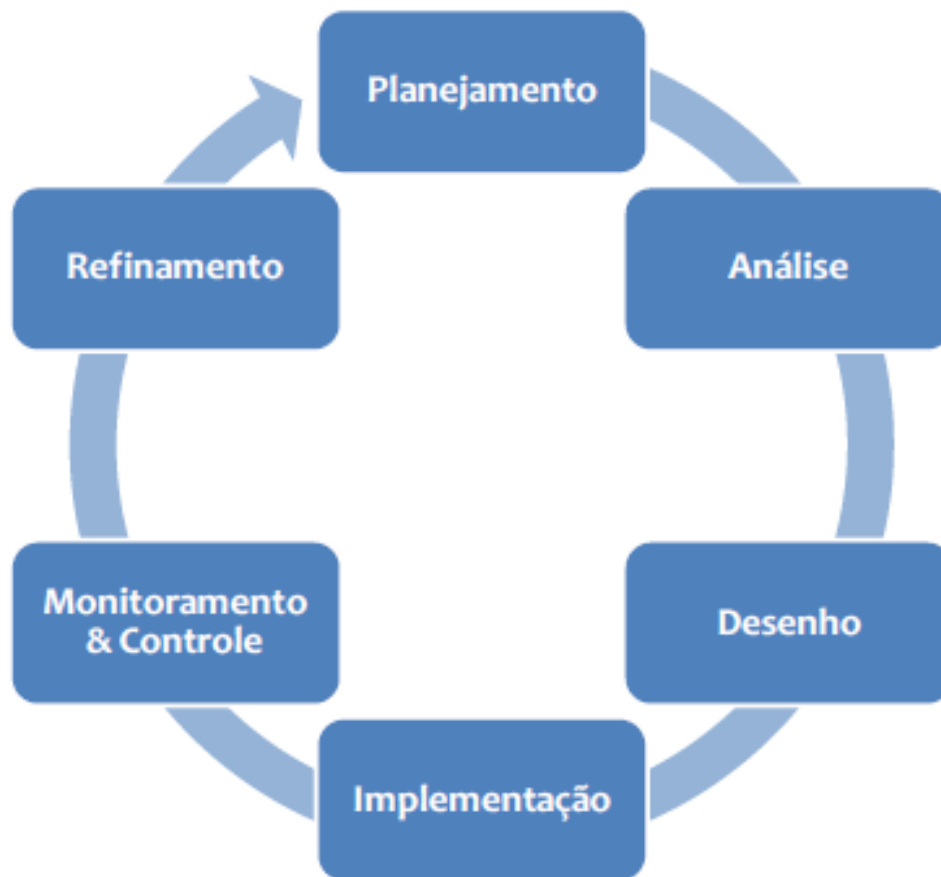
Nessa ótica, de acordo com ABPMP (2013), a gestão por processos sugere uma estrutura organizacional diferente das estruturas departamentais/funcionais, assim, as empresas são configuradas de forma horizontal e não mais hierarquizadas verticalmente. Portanto, é compreensível que, por mais que haja departamentos distintos, é necessário o entendimento de que os processos são interdepartamentais, logo, a responsabilidade pelos mesmos cabe a toda organização ao invés de um departamento específico. Dessa forma, toda a cadeia de valor será beneficiada.

Segundo os autores Porter e Millar (1985), o conceito de cadeia de valor trata do conjunto das atividades econômicas, que diferem entre si, da organização, mas que a empresa utiliza para realizar seus negócios. Em linhas gerais, seria a visão de todas as atividades realizadas desde o *input* dos insumos até o *output* com a entrega de valor para o cliente final.

Nesse sentido, ainda segundo Porter e Millar (1985), agregar valor a esta cadeia é tornar a empresa cada vez mais competitiva ante os seus concorrentes. De acordo com Porter (1986, p.01), a definição de estratégia competitiva dá-se como “a busca de uma posição competitiva favorável em sua indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Segundo a ABPMP (2013, p. 52), é necessário que a organização tenha um comprometimento contínuo com o gerenciamento de seus processos o que, segundo os autores, vem a incluir “um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos”. Ademais, os autores afirmam, ainda, que isso envolve “uma continuidade, um ciclo de *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional”, o que vem a ser chamado de ciclo de vida BPM, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Ciclo de vida BPM típico para processos com comportamento previsível (pré-modelados)



Fonte: ABPMP. (2013, p. 52).

Na seção a seguir serão abordados conceitos referentes à análise e melhoria de processos, exemplos de ferramentas de qualidade e identificação da causa raiz de problemas no fluxo dos processos além de informar sobre o funcionamento da etapa de mapeamento de informações acerca da organização e do processo que se busca melhorar.

2.2 Análise e melhoria de processos

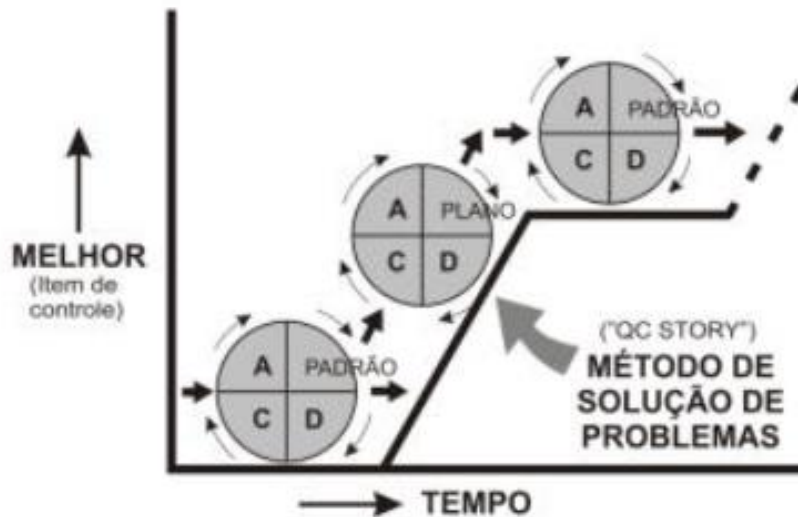
A utilização da metodologia BPM permite uma otimização das atividades organizacionais. Segundo Hammer (2010), essa metodologia possui em sua origem uma certa afinidade no que diz respeito à gestão da qualidade. Seguindo a lógica do autor, é possível que se chegue à conclusão que o nível de qualidade acompanha proporcionalmente o resultado da gestão de processos, seja positivo ou negativo.

Outro trabalho que faz referência à relação da gestão da qualidade e a otimização de processos é o de Bernardi et al. (2010), uma vez que, os autores apresentam a ideia de que a utilização das ferramentas da qualidade além do uso da ferramenta de planejamento PDCA está entre algumas das principais formas para o alcance do resultado referente à melhoria de processos. Dentre as ferramentas da qualidade, alguns exemplos são: Histograma; Gráficos de controle; Diagrama causa-efeito; Diagrama de Pareto; Fluxograma.

De acordo com Campos (1992), o ciclo PDCA, conforme Figura 3, apresenta-se como um método o qual objetiva o controle da qualidade relacionada aos processos de uma empresa. O autor salienta a importância que esse controle representa para as organizações que buscam, estrategicamente, posicionar-se frente ao mercado com um diferencial competitivo, uma vez que, através desse método, os resultados são continuamente aprimorados e os erros, reduzidos.

Segundo Almeida et al. (2019, p. 160), o percurso do método inicia-se com a fase de planejamento, representado pela letra “P” (*Plan*), onde é analisado se existe um modelo de processos a fim de direcionar os objetivos do projeto de implantação. Em seguida, dá-se início à fase de modelagem da situação almejada, representada pela letra “D” (*Do*), onde são definidos os indicadores relativos aos processos, assim como sua implantação. A fase representada pela letra “C”, refere-se à checagem (*Check*), onde é verificado se aquilo que foi implantado está dentro do que se espera, tomando os objetivos estabelecidos como referência, através dos indicadores relacionados ao processo. Em caso de inconformidade, será necessário rever a etapa anterior a fim de se identificar os possíveis problemas. Por fim, na etapa representada pela letra “A” (*Act*), a partir das conclusões obtidas na etapa anterior, busca-se analisar o processo com o intuito de identificar oportunidades de melhoria, para, então, tomar uma ação corretiva.

Figura 3 – Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo.



Fonte: Campos (1992, p. 34)

Durante a construção da análise e o mapeamento das informações acerca dos processos os quais se busca estudar, o método dos 5 Por quês pode ser utilizado para um maior detalhamento acerca das atividades organizacionais, uma vez que a mesma visa contribuir para a identificação de lacunas e falhas relacionadas a essas atividades. Anjos et al. (2012) descrevem que a ferramenta trata de uma técnica de investigação a qual objetiva identificar os vícios de processos concentrando-se nas principais causas ao invés de tratar os efeitos.

O método dos 5 Por quês, desenvolvido pelo engenheiro mecânico Taiichi Ohno, é uma metodologia utilizada no modelo toyotista a qual, possui a finalidade de identificar a causa raiz de determinado problema. Segundo Ohno (1997), consiste em levantar a pergunta Por quê por cinco vezes com o intuito de identificar a causa raiz de um problema, porém, é possível que se chegue ao objetivo mesmo sem repetir a pergunta por cinco vezes. Ademais, o autor explica, ainda, que a aplicação do uso dos Por quês, num primeiro momento, deve referir-se à causa principal a fim de identificar o motivo do acontecimento do problema. Daí em diante os outros Por quês terão como referência a resposta do Por quê anterior até que seja possível chegar ao problema principal, ou seja, a causa raiz.

Consoante a isso, de acordo com os autores Almeida et al. (2019), o método dos 5 Por quês possibilitou a identificação dos problemas que atrapalhavam no andamento da produção de uma serralheria, conforme pode ser observado na Figura 4, observa-se as causas

do ponto mais superficial ao mais essencial e, além disso, também identifica-se que nem em todas elas foram necessárias as 5 perguntas para chegar-se à causa raiz.

Figura 4 – Método dos "5 por quês" aplicado às causas do problema.

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CAUSA: Projeto não passa pelo financeiro, é informal e o fluxo não é respeitado. | CAUSA: Produção parada de um projeto |
| Método dos 5 Por quês | Método dos 5 Por quês |
| 1º Por quê? | 1º Por quê? |
| Porque os vendedores querem "adiantar" a fabricação, não respeitando os prazos. | Porque há falta de informação no projeto, ou seja, faltam dados necessários para a produção. |
| 2º Por quê? | 2º Por quê? |
| Porque o gestor responsável não cobra devidamente de seus vendedores. | Porque os vendedores não se preocupam em preencher todos os requisitos necessários para a elaboração do projeto. |
| 3º Por quê? | 3º Por quê? |
| Porque a alta gestão não tem consciência da importância desta etapa do processo. | Porque não existe um manual de regras para os projetos. |
| 4º Por quê? | 4º Por quê? |
| Porque há falta de treinamento. (CAUSA RAIZ) | Porque há falta de padrão de procedimentos, descrição de requisitos/atividades necessárias. (CAUSA RAIZ) |
| CAUSA: Retrabalho: Medida, ou cor, errada na hora de produzir | CAUSA: O conhecimento para instalação não é homogêneo, ou seja, por vezes apenas uma pessoa sabe como realizar a instalação. |
| Método dos 5 Por quês | Método dos 5 Por quês |
| 1º Por quê? | 1º Por quê? |
| Porque o projeto chega na produção com erros. | Porque o conhecimento não é compartilhado |
| 2º Por quê? | 2º Por quê? |
| Porque o vendedor realiza o cadastro de forma errada. | Porque não há descrição dos processos de insalação, como de uma janela, por exemplo. |
| 3º Por quê? | 3º Por quê? |
| Porque há falta de treinamento. (CAUSA RAIZ) | Porque há falta de padrão de procedimentos, descrição de requisitos/atividades necessárias. (CAUSA RAIZ) |
| CAUSA: Erro na formulação do prazo de entrega | CAUSA: Erro no cadastro dos clientes |
| Método dos 5 Por quês | Método dos 5 Por quês |
| 1º Por quê? | 1º Por quê? |
| Porque vendedores colocam um mesmo padrão de entrega para todos os projetos | Porque a rotatividade dos funcionários no atendimento é alta, o que causa demora no aprendizado de novos funcionários. |
| 2º Por quê? | 2º Por quê? |
| Porque o vendedor não possui conhecimento específico do processo. | Porque não existem procedimentos descritos referente ao setor de atendimento. |
| 3º Por quê? | 3º Por quê? |
| Por falta de procedimento descrito, ou seja, com base em experiências anteriores na execução de projetos que contém um material específico para produção, o que amplia o prazo padrão de entrega. | Porque há falta de padrão de procedimentos, descrição de requisitos/atividades necessárias. (CAUSA RAIZ) |
| 4º Por quê? | 4º Por quê? |
| Porque há falta de padrão de procedimentos, descrição de requisitos/atividades necessárias. (CAUSA RAIZ) | - |

Fonte: Almeida et al. (2019, p. 167)

Segundo Júnior e Mota (2019) já existem comprovações de resultados positivos e de benefícios provenientes da aplicação da metodologia BPM. Entretanto, antes de apenas buscar a implantação dessa metodologia é necessário que se tenha um conhecimento ou que haja um levantamento de informações acerca da organização, ou seja, características relativas

à mesma e seus objetivos e, além disso, sobre o mercado onde tal organização atua, por exemplo, a fim de que a aplicação do BPM tenha êxito.

Nessa ótica, tal discernimento é mencionado por Nogueira, Gonçalves e Campos (2018, p. 300) ao afirmarem que “[...] é necessário analisar o ambiente de negócios, as regras de negócios, interações entre os clientes, tempos de processamento, gargalos, variações e anomalias nos processos, custos relativos, e respectivas métricas de desempenho, entre outros aspectos”.

É possível compreender essa direção de pensamento, uma vez que, o objetivo o qual uma organização almeja alcançar pode diferenciar-se de maneira parcial ou de modo total do que outra instituição tem como finalidade. Sendo assim, conforme explicado por Palmberg (2010) é possível que haja variações entre as motivações que levam ao uso dessa metodologia de melhoria contínua.

Nesse sentido, outro fator importante é a identificação do processo ou dos processos a serem aprimorados. Para tanto, Júnior e Mota (2019, p. 71) afirmam que “para a seleção dos processos a serem trabalhados, exige-se uma percepção clara dos objetivos da organização/instituição”, o que só reforça o que foi abordado por Nogueira, Gonçalves e Campos (2018), em parágrafos anteriores.

Dentro desse contexto, o mapeamento de processos é citado por Costa e Moreira (2018) como uma ferramenta importante, assim, para Pavani Junior e Scucuglia (2011), o conceito de mapeamento possui relação com uma sondagem dos processos a serem estudados, uma espécie de levantamento de informações, para a compreensão do fluxo dessas até a etapa de modelagem dos processos.

Ademais, para Trilha, Alves e Nunes (2018, p. 76), “[...] o mapeamento de processos propicia o entendimento das estruturas do fluxo de trabalho e, desta forma, facilita as avaliações de eficiência e eficácia da organização, bem como direciona as ações para a correção das atividades”, o que vem a complementar o conceito apresentado anteriormente.

Nesse sentido, Costa e Moreira (2018) abordam sobre algumas etapas relativas ao mapeamento dos processos, as quais tratam de determinações do processo e da ferramenta a ser utilizada além do nível de detalhe das informações necessárias à construção do mapa. Ademais, as autoras citam a verificação e a validação do mapa com o intuito de assegurar o fiel retrato da realidade em estudo.

Em linhas gerais, a ideia é realizar uma análise profunda relacionada a cada atividade com o objetivo de levantar o máximo de informações úteis, além de relevantes, para

a elaboração da modelagem dos processos organizacionais em estudo. Essa etapa é uma das mais importantes da gestão de processos, uma vez que, segundo Júnior e Mota (2019, p. 76) essas informações serão cruciais para a “[...] compreensão e futura tomada de decisão na melhoria dos processos”.

Não obstante, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) complementam esse raciocínio afirmando que a má elaboração na etapa de mapeamento gera informações incongruentes o que poderá interferir negativamente em uma posterior tomada de decisão mais precisa.

Nesta seção foram apresentados conceitos acerca do mapeamento de informações bem como as características para sua execução. Na seção a seguir serão abordados conceitos acerca da etapa posterior à etapa de mapeamento, a modelagem de processos.

2.3 Modelagem de processos

A modelagem de processos, assim como as etapas anteriores, possui elevada importância para a aplicação da gestão de processos, uma vez que, a mesma pode ser delineada como uma espécie de estruturação do trabalho e do emprego de recursos realizado por uma organização, seguindo uma lógica linear de causa e efeito relacionados às atividades desenvolvidas, a fim de se atingir determinado objetivo. De acordo com Campos (2014), a aplicação da modelagem de processos pode se basear nas etapas do Ciclo PDCA, método apresentado na seção anterior.

Para os autores Nogueira, Gonçalves e Campos (2018, p. 294), o conceito de modelagem desdobra-se na ideia de que se trata de “uma maneira de documentar, projetar e organizar trabalho e recursos, sejam eles pessoas, equipamentos ou informações, no sentido de atingir os objetivos da organização”.

Consoante a isso, os autores Júnior e Mota (2019, p. 75) afirmam que a definição de modelagem de processos “trata-se da representação gráfica do sequenciamento das atividades apresentadas de maneira clara e objetiva”, os autores afirmam, ainda, que o funcionamento elementar dos processos será demonstrado por estas representações.

Desta forma, Júnior e Mota (2019) expõem que a modelagem de processos objetiva uma espécie de configuração estrutural que possibilite não só a percepção da conjuntura atual, mas, também, uma projeção futura em relação ao desenvolvimento do fluxo dos processos organizacionais. Os autores afirmam, ainda, que:

O objetivo da modelagem é representar um processo a ponto de ser compreensível pelas partes interessadas, pelos gerentes e executivos, pelo pessoal de programação de sistemas, passando pelos donos de processo e pelos próprios analistas. Essa representação deve ser feita através de mapas, fluxos ou diagramas. (JÚNIOR; MOTA, 2020, p. 75).

Faz-se mister, ainda, salientar que, segundo Vernadat (1996 apud NOGUEIRA; GONÇALVES; CAMPOS, 2018), em uma organização a modelagem se dará a partir de diferentes aspectos ligados aos seguintes termos: Produtos; Recursos; Informação; Organização; Processos de negócios; e Humanos.

O aspecto Produto faz referência a modelos de produto e de processos. Em seguida, o aspecto Recurso refere-se aos recursos como máquinas, força de trabalho humana, equipamentos computacionais e software. Já no que tange ao aspecto Informação refere-se a banco de dados sobre desenhos de produtos, planejamento de fabricação, processos de produção, entre outros. O aspecto Organização relaciona-se a ordens, decisões, pedidos entre outros. No que tange ao aspecto Processos de negócios a relação está para os processos de manufatura, administrativos, processos de apoio/suporte ou processos técnicos. Por fim, o aspecto Humanos relaciona-se ao comportamento, o qual é descrito como complexo dentro da modelagem de empresas, porém, de grande importância.

Existem diferentes técnicas de modelagem de processos, onde seu uso dependerá do projeto a ser executado pela organização. Nesse sentido, segundo Nogueira, Gonçalves e Campos (2018, p. 295), essas técnicas “[...] podem ser usadas na definição de estratégias de negócios, definição dos processos de empresas e seu fluxo de valor, projetos de sistema da qualidade ou usadas no contexto da implantação de sistemas de informações”.

Assim sendo, a sessão a seguir apresenta o modelo BPMN, de acordo com Lobo, Conceição e Oliveira (2018, p. 97), esse modelo “conseguiu superar falhas e lacunas deixadas por técnicas desenvolvidas anteriormente, entre elas UML (*Unified Modeling Language*), IDEF (*Integrated DEFinition*), e EPC (*Event-Driven Process Chain*)”, o que possibilitou um melhor entendimento para os profissionais envolvidos nos processos de negócio (LOBO; CONCEIÇÃO; OLIVEIRA, 2018).

2.4 O modelo *Business Process Model and Notation*

O modelo BPMN é o produto da convergência das descrições, próprias, de modelagem que diferentes organizações possuíam. O objetivo era padronizar tal modelagem

de processos de negócios em uma única linguagem. Esse modelo foi desenvolvido pela organização *Business Process Management Initiative* (BPMI) a qual, em 2005, fundiu suas atividades de gestão de processos de negócios com a organização *Object Management Group* (OMG), que, segundo Oliveira et al (2010), desde então, tem liderado a evolução dos padrões tecnológicos referentes aos sistemas de gerenciamento de processos de negócios.

De acordo com a OMG (2022), a notação BPMN é descrita como uma resposta precisa e completa, de fácil compreensão para pessoas não técnicas, para documentar processos de negócios além de impulsionar iniciativas de melhorias tanto de processos automatizados quanto manuais, sendo reconhecida internacionalmente através do processo ISO *Fast Track*, onde foi publicada a especificação OMG BPMN 2.0.1 como Norma Internacional ISO/IEC 19510:2013.

A notação BPMN é uma linguagem ou técnica de modelagem capaz de representar os processos de negócio de uma instituição. O principal objetivo dessa ferramenta é facilitar o entendimento acerca do fluxo funcional de um ou mais de um processo relacionado ao negócio de uma organização, incorporando desde os processos mais simples até os mais complexos (KOCBEK; HERICKO; POLANIC, 2015).

Outrossim, os autores Almeida et al. (2019, p. 161) apresentam que o “[...] atual estado da arte neste campo é representado pelo BPMN, notação líder no quadro de processos de negócios e linguagens de modelagem de fluxo de trabalho”, assim como a etapa de modelagem é descrita, na seção anterior, por Júnior e Mota (2019). Para mais, Almeida et al. (2019, p. 161) afirmam, ainda, que essa técnica “[...] é normalmente executada por analistas de negócios e gerentes que estão tentando melhorar eficiência e qualidade de processos”.









Deste modo, em sua pesquisa, os autores Nogueira, Gonçalves e Campos (2018, p. 295), explicam que “[...] o BPMN disponibiliza um diagrama por meio de representações gráficas que definem elementos do fluxo, como atividades, tomadas de decisão, início e fim do processo”.

Segundo os autores Lobo, Conceição e Oliveira (2018, p. 98) “a técnica de notação de modelagem, especificamente o BPMN, faz uso de Diagramas de Processos de Negócios (DPN) para apresentar de forma gráfica o fluxo de operação e suas respectivas atividades”, que subdividem-se em quatro categorias básicas de elementos existentes, são elas: objetos de fluxo (atividades, eventos e *gateways*), onde os *gateways* são representações de condições que orientarão por onde o fluxo seguirá, caso atenda ou não à condição; objetos

de conexão (fluxo de sequência, fluxo de mensagens e associação); e por fim, raias e artefatos (objetos de dados, anotações e grupos).

Além disso, há o conceito de piscina (*pool*) e raia (*lane*) onde a piscina representa a organização e as raias, os departamentos. Conforme pode ser observado no Quadro 1.

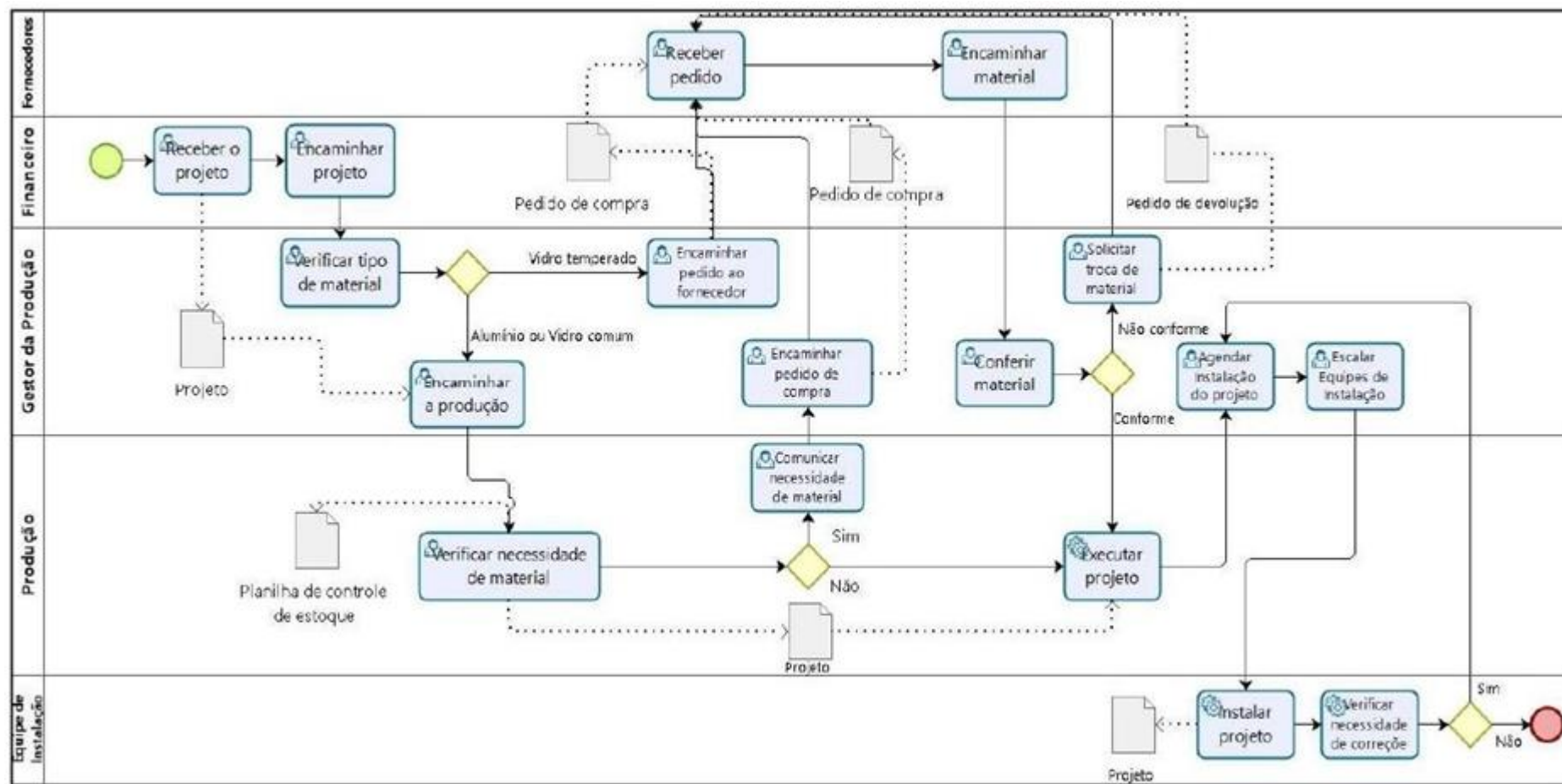
Quadro 1 - Elementos do BPMN utilizados na pesquisa.

| Artefato | Tipo/Descrição |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Artefato: Pool ou Piscina – Representa um processo ou uma entidade. |
|  | Artefato: Lane ou Raia – É uma sub-partição dentro da pool. São usadas para organizar e categorizar a pool. |
|  | Conector: Fluxo de Sequência – É usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas. Cada fluxo tem só uma origem e só um destino. |
|  | Evento de Início: Tipo Nenhum – É usado para iniciar o processo. Cada processo só pode ter um único início. |
|  | Eventos de Fim: Tipo Nenhum – É usado para terminar o processo. Um processo pode ter um ou mais eventos de fim. |
|  | Atividade: Tipo Nenhum – É o tipo de atividade mais frequentemente usado durante os estágios iniciais do desenvolvimento processo. |
|  | Gateways: Gateway Exclusivo Baseado em Dados – Este tipo de gateway é utilizado quando se tem uma decisão e só pode ser tomada uma das saídas propostas. |
|  | Evento Intermediário: Tipo Link – É usado no meio do processo, representa que o fluxo do processo sairá de um determinado ponto e irá para outro, dentro do mesmo processo. O ícone com a seta escura representa envio do link, e o ícone com a seta em branco representa recebimento do link. |

Fonte: Aires, Salgado e Neto 2016 adaptado de Chinosi e Trombetta (2012).

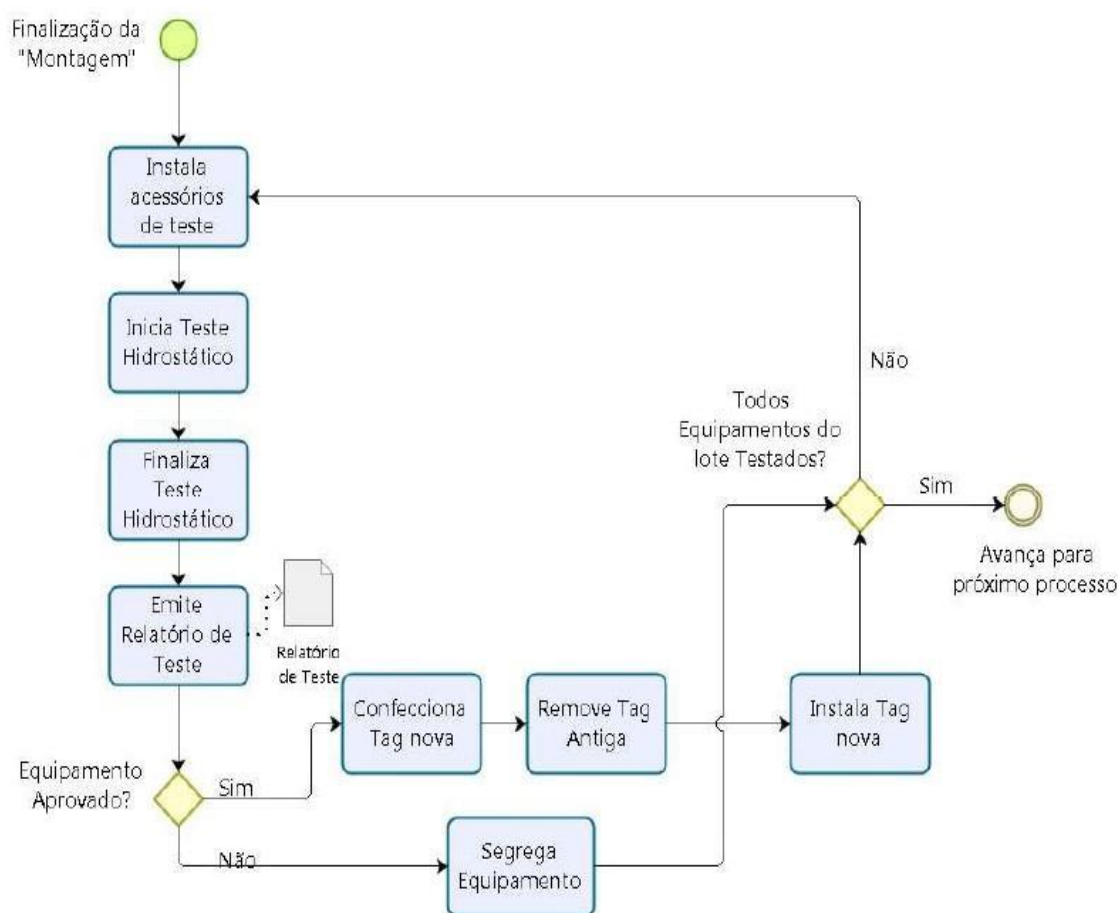
Conforme pode ser observado nas Figuras 5 e 6, a seguir, o fluxo das atividades relacionadas ao processo administrativo ocorre a partir de um evento inicial, seguido de uma tarefa a ser executada, onde pode haver duas ou mais possibilidades de continuação do fluxo em razão à situação que se apresentar à tarefa anterior (*gateway*), em seguida é executado uma tarefa conclusiva ou uma tarefa corretiva que pode levar a outro *gateway* e, por fim, a uma conclusiva.

Figura 5 – Diagrama AS IS.



Fonte: Almeida, Salles, Carvalho, Morais e Silva (2018, p. 165).

Figura 6 – Mapeamento do Fluxo em Estado Futuro (*To Be*) da atividade Teste Hidrostático e Colocação de Tags.



Fonte: Lobo, Conceição e Oliveira (2018, p. 106)

Segundo os autores Lobo, Conceição e Oliveira (2018), para a construção dos modelos de Diagramas de Processos de Negócios aplicando a técnica de BPMN há uma variedade de opções no que tange às ferramentas de modelagem. Nesse sentido, Valle e Oliveira (2011) citam alguns dos principais fornecedores dos sistemas mais usuais destas ferramentas, como por exemplo, iGrafx, Aris, Tibco, Intalio, WBI Modeler (IBM). Atualmente existem outros fornecedores que se destacam no mercado, sendo eles: Bizagi Modeler, Heflo, Visio, BPMN.io, Adonis e Sydle.

Segundo a ABPMP (2013), inicialmente é necessário a compreensão dos objetivos do negócio a fim de fundamentar a execução do projeto. A seguir, é necessária a compreensão do processo para que se possa dar início à etapa posterior, a modelagem (*AS IS*). Após isso, inicia-se o trabalho de redesenho do processo (*TO BE*) e adiante, busca-se a implementação do novo processo. Em seguida, é necessária a realização da análise do que já foi executado a

fim de identificar o que foi melhorado e o que ainda pode ser aprimorado e por fim, tem-se a revisão do processo.

A respeito do modelo BPMN, em relação à modelagem *as is* e o redesenho *tobe*, os autores Almeida et al. (2019, p. 161) afirmam que a “[...] modelagem de processos de negócio se destina a representar processos de modo que o processo atual (“*AS IS*”) possa ser analisado e melhorado no futuro (“*TO BE*”). Em linhas gerais, uma modelagem busca retratar a atual situação e a outra busca projetar uma proposta futura do fluxo funcional das atividades organizacionais.

Conforme o exposto nota-se que a utilização da gestão de processos apresenta mudanças significativas para o contexto corporativo, seja a organização pertencente à esfera pública ou à esfera privada, conforme algumas pesquisas como as de Lobo, Conceição e Oliveira (2018), Trilha, Alves e Nunes (2018), Almeida et al. (2019) e Melo e Monteiro (2020).

Exemplos de redução dos tempos de ciclo dos processos; aumento da eficiência interna; redução de custos; melhoria da qualidade; e a elevação do nível de satisfação dos colaboradores são algumas das vantagens apresentadas a respeito da utilização da gestão de processos (NOGUEIRA; GONÇALVES; CAMPOS, 2018; LOBO; CONCEIÇÃO; OLIVEIRA, 2018; TRILHA; ALVES; NUNES, 2018; JÚNIOR; MOTA, 2019; ALMEIDA; CARVALHO; MORAIS; SALLES; SILVA, 2019; MELO; MONTEIRO, 2020). Ainda a respeito da utilização da gestão de processos e do uso de ferramentas como o BPMN, por exemplo, Costa e Moreira (2018, p. 179) citam em seu estudo, aplicado numa Universidade Federal, que:

Os resultados [...] foram agilidade dos processos e a padronização de procedimentos; nova organização para o setor, [...] diminuição de erros e a dinamização no atendimento, impactando diretamente na prestação do serviço ao usuário; integração e melhoria na comunicação entre as pessoas.

Por outro lado, Costa e Moreira (2018) também alertaram sobre os problemas identificados na aplicação da pesquisa. Segundo os autores, foram “[...] observadas diversas situações de dificuldades e conflitos, [...]. As dificuldades mais citadas foram: tempo, falta de pessoal, avaliação, resistência a mudanças e demora no retorno dos resultados” (COSTA; MOREIRA, 2018, p. 174). Nessa ótica, os autores salientam, ainda, que:

[...] para a gestão de processos gerar os resultados esperados, é necessário que o ambiente corporativo seja favorável e que a sua estrutura global esteja orientada para interligar outros instrumentos administrativos tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento dos servidores. (COSTA; MOREIRA, 2018, p. 171).

Dentro desse contexto, os autores Júnior e Mota (2019, p. 91) chamam a atenção e explicam que “[...] é importante destacar que a adoção da gestão por processos influenciará a organização como um todo, pois trata-se, basicamente, de uma mudança na maneira de gerenciamento da organização”, os autores afirmam, ainda, que “[...] muito mais do que mapear e melhorar processos, o BPM altera, significativamente, o modo como a cadeia de valor é encarada” (JÚNIOR; MOTA, 2020, p. 91).

2.5 Gestão de processos em organizações do setor público

Uma organização pública pode ser entendida como toda instituição que possua vínculos com a administração pública do governo segundo as modalidades descritas na Constituição Federal de 1988, ou seja, administração direta e indireta. A administração direta é composta pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Já a administração indireta incorpora as Autarquias federais, Fundações públicas, Sociedades de economia mista e Empresas públicas.

De acordo com a Constituição Federal (BRASIL,1988), o art. 37 descreve que a “[...] administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]”. Nesse sentido, entende-se que todo e qualquer ato administrativo relacionado à esfera pública deverá estar pautado, rigorosamente, nesses princípios.

Para Trilha, Alves e Nunes (2018, p. 74) “uma das necessidades na gestão pública brasileira é o aumento da eficiência dos serviços prestados para a população [...]”. Os autores destacam, ainda, que “as fiscalizações dos órgãos de controle externo têm destacado a necessidade de uma ênfase na melhoria dos processos administrativos nas organizações públicas, de forma a atender os princípios constitucionais da eficiência e economicidade” (TRILHA; ALVES; NUNES, 2018, p. 74).

Melo e Monteiro (2020, p. 138) apresentam uma política pública implantada pela União em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública).

Segundo os autores, o Gespública “foi concebido para ser uma política pública embasada em um modelo de gestão único, na sua essência, público, voltado para o cidadão e buscando seguir os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência” (MELO; MONTEIRO, 2020, p. 138).

A gestão de processos vem sendo implementada na esfera pública como uma espécie de Administração Pública Gerencial, onde princípios como produtividade, empreendedorismo e eficiência são aplicados visando uma melhoria na prestação de serviços para com os cidadãos em relação à desburocratização da máquina pública (DENHART, 2012).

Os autores Costa e Moreira (2018, p. 178) afirmam que nas instituições públicas as ferramentas e a metodologia da gestão de processos “[...] desempenham o papel essencial de transformar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar bases para a implantação de novas e modernas tecnologias de informação e integração”.

Todavia, em contraste com o exposto, Rosemann (2006) descreve alguns impasses que dificultam a introdução de programas de gestão. Alguns exemplos são: a ausência de utilização de métodos coerentes ou o uso de metodologias desorganizadas, resistência à mudança por parte dos colaboradores, ausência de inserção e falta de engajamento. Além do que foi apresentado, pode-se expor que outro problema relacionado à gestão de processos no âmbito público está relacionado à natureza da organização, no que tange à burocracia encontrada.

Os autores Nogueira, Gonçalves e Campos (2018) tratam justamente disso ao explanarem acerca da incipiência tanto do uso da gestão de processos quanto do estudo da mesma na esfera pública em contraste com a realidade encontrada na esfera privada. Entretanto, por mais que existam desafios a serem transpostos, a aplicação das técnicas de BPM mostraram-se efetivas em estudos anteriores voltados para organizações do setor público, conforme visto em seções predecessoras.

O presente referencial teórico abordou desde a definição de processo e gestão de processos, bem como apresentou as etapas de seu funcionamento além de apresentar um modelo, o BPMN, relacionado diretamente com o objetivo da pesquisa. Ademais, a luz da teoria elencou os possíveis benefícios da aplicação do modelo supracitado além de pontuar sobre os entraves e dificuldades encontradas em pesquisas anteriores, proporcionando um panorama acerca do modelo e da temática em estudo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa objetiva propor a utilização do modelo BPMN como solução para o setor de pagamentos do Coren-CE através dos seguintes objetivos específicos: mapear o processo para a solicitação e pagamento de diárias para fiscalização; identificar os problemas relacionados ao fluxo deste; apresentar os possíveis benefícios da aplicação do modelo BPMN. Para o alcance do objetivo apontado, estabeleceu-se um caminho para chegar ao resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão de modo refletido e deliberado (HEGENBERG, 1976).

Trata-se de uma pesquisa de abordagem empírica, pois segundo Demo (2000, p. 21), esse tipo de abordagem dedica-se a tratar da “realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural”. Ademais, é uma pesquisa qualitativa, uma vez que, o método qualitativo é “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir, e de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de maneira mais ou menos natural no mundo social” (VAN MAANEN apud EASTERBY-SMITH, 1999, p. 71).

No que diz respeito à classificação, trata-se de uma pesquisa descritiva aplicada, uma vez que, a pesquisa descritiva refere-se à observação e à descrição de determinada população ou fenômeno (GIL, 1991), entretanto, o objetivo deste estudo visa uma solução, na prática, para um problema real. De acordo com Gil (1991, p. 45-46) as “pesquisas descritivas são [...] as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Conforme Gil (2008, p. 27), a pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

Relativo ao procedimento técnico utilizado, adotou-se o estudo de caso, pois de acordo com o objetivo, a pesquisa se propõe a investigar de maneira aprofundada um processo de trabalho - solicitação e pagamento de diárias para fiscalização - no Conselho Regional de Enfermagem do Ceará. O motivo da escolha desta organização reside no fato do autor compor o quadro de colaboradores da organização e no interesse do mesmo em contribuir, cientificamente, com o Coren-CE, uma vez que o mesmo atua diretamente com o processo em estudo. Segundo Yin (2001, p. 21), o “estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos”.

Para a coleta de dados para a pesquisa, além da entrevista, foi necessário analisar algumas resoluções e decisões que orientam a organização quanto ao processo em estudo, enquadrando-se naquilo que foi dito por Gil (1991, p. 122) ao abordar que a “[...] coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos”. Segundo Gil (1991), em relação a esses procedimentos, a análise de documentos e a entrevista são dois exemplos dentre os mais usuais. O autor afirma, ainda, que se pode utilizar mais de um procedimento durante a realização da coleta de dados (GIL, 1991).

Em se tratando da entrevista, adotou-se a utilização da individual, não probabilística e semiestruturada. Para Easterby-Smith (1999), a entrevista é considerada o melhor método de coleta de dados, pois é “a oportunidade para o pesquisador sondar profundamente para descobrir novos indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vividos, precisos e abrangentes baseados na experiência pessoal” (BURGESS apud EASTERBY-SMITH, 1999, p. 73).

Diante do exposto, para a construção do perfil dos participantes, foi definido que o mesmo deveria atender aos seguintes critérios: a pessoa deveria ocupar o cargo de gerente do seu respectivo setor, possuir mais de cinco anos na função além de pertencer ao quadro de colaboradores do Coren-CE. A justificativa do critério de se estar em um cargo de gerência dá-se na necessidade da compreensão, de modo completo, sobre as contribuições do respectivo setor para o processo em estudo. Quanto ao prazo de cinco anos, dá-se na necessidade de um conhecimento consolidado acerca da rotina do setor e, além disso, quanto ao pertencimento ao quadro de colaboradores, a motivação reside no fato de que há uma certa possibilidade de rotatividade de funcionários terceirizados ou em cargos eletivos, como é o caso dos conselheiros, o que, por sua vez, poderia comprometer a credibilidade dos dados coletados. Assim, obteve-se a participação de três pessoas, sendo elas: a gerente do DEFIS, a gerente da secretaria e a gerente do setor de pagamentos do Coren-CE, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Perfil dos participantes da pesquisa

| Identificação | Função | Tempo de Coren-CE |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------|
| Participante 1 | Gerente do DEFIS | 17 anos |
| Participante 2 | Gerente da Secretaria | 9 anos |
| Participante 3 | Gerente do setor de pagamentos | 13 anos |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a condução da entrevista, utilizou-se uma estrutura composta por 19 questões, elaboradas previamente, relacionadas tanto à organização quanto ao processo em estudo, com base no que foi expresso pela ABPMP (2013) ao ponderar tal necessidade para a fundamentação da etapa de modelagem do atual fluxo do processo e da etapa de sugestão de fluxo futuro.

Das 19 questões, duas foram voltadas para as gerentes do DEFIS e da secretaria. As demais questões foram direcionadas à gerente do setor de controladoria, uma vez que, é neste setor que as solicitações são analisadas e onde é verificado a conformidade das informações presentes nos documentos produzidos e tramitados pelos demais setores relacionados ao processo em estudo e, portanto, o setor com a maior propriedade para apontar possíveis falhas no funcionamento do processo. Com base nas informações coletadas a partir da 15ª questão, utilizou-se o método dos 5 Por quês com o objetivo de conhecer a causa raiz dos problemas apresentados.

As entrevistas ocorreram em diversos momentos, durante a rotina normal do setor e dos sujeitos da pesquisa. As entrevistas não foram gravadas, a fim de não gerar qualquer tipo de estranhamento ao participante e, assim, comprometer a qualidade das respostas, principalmente quanto aos problemas relacionados ao fluxo do processo. Logo, optou-se pela anotação das falas principais dos entrevistados, focando-se no conteúdo que se relacionava diretamente ao processo em estudo. O critério adotado para julgar o conteúdo das falas dos entrevistados e prosseguir com a anotação foi a relação destas falas com as normativas, Resolução Cofen nº 701/2022 e Decisão Coren-CE nº 061/2018. Tal método de registro possui conformidade com aquilo que foi abordado por Gil (2008, p. 119), onde o autor explica que “o único modo de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso de um gravador”.

As entrevistas com a gerente do DEFIS e com a gerente da secretaria ocorreram em um único momento com cada uma delas. Já a entrevista com a gerente do setor de controladoria ocorreu em momentos diferentes, seguindo a estrutura de questionamentos considerando blocos de três questões a cada momento. A condução da entrevista com a gerente da controladoria ocorreu dessa forma pelo motivo de que durante os meses de outubro e novembro de 2022, recorte temporal desta pesquisa, a organização preparava-se para uma auditoria do Cofen, onde o setor de controladoria era o foco dessa auditoria, uma vez que o mesmo trata-se do instrumento de controle interno do Coren-CE. Logo, a lista de materiais a serem organizados para a auditoria era um pouco maior que a dos demais setores.

Para a análise de dados, foi utilizado a análise de conteúdo seguindo as três etapas descritas por Bardin (2016), são elas: a organização, a codificação e a categorização.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Para a organização dos materiais, foram escolhidos os documentos a serem analisados, onde segundo Bardin (2016), tais documentos devem relacionar-se diretamente com o que se pretende estudar. Portanto, foram selecionadas a Lei 5.905/1973, a qual refere-se à criação do sistema Conselho Federal/Conselhos Regionais de Enfermagem. Ademais, utilizou-se a Resolução Cofen nº 701/2022 e a Decisão Coren-CE nº 061/2018, sendo que da primeira foi considerado somente o Capítulo I que compreende os artigos do 1º ao 14º. Já da segunda foi considerado o Capítulo III que compreende os artigos do 3º ao 16º. Além disso, utilizou-se todas as anotações referentes às entrevistas realizadas. Em seguida realizou-se a “leitura flutuante” com a finalidade de familiarização com o conteúdo a ser analisado (BARDIN, 2016, p. 126).

Assim, deu-se início à preparação do material para a etapa de exploração do material onde realizou-se uma leitura profunda e minuciosa do material dos documentos selecionados, bem como das entrevistas a fim de levantar as informações necessárias às etapas de codificação e categorização.

No que tange à segunda etapa, ou seja, à codificação dos dados, as atividades do processo foram estabelecidas como unidades de registro sendo agrupadas em duas unidades de contexto distintas, sendo elas as atividades com apoio tecnológico e as atividades manuais.

Adiante, no que tange à regra de enumeração, foi adotada a presença das unidades de registros nas entrevistas realizadas, onde foi possível observar que das atividades que compõem o atual fluxo do processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização, parte delas refere-se a atividades que requerem certo apoio de ferramentas tecnológicas para a sua realização, onde tais atividades podem exigir do agente do processo, de modo diferente a depender da atividade, certo esforço intelectual para a sua realização. Já a outra parte refere-se às atividades manuais, onde nem todas carecem de um grande esforço intelectual para a sua realização, entretanto, caso sejam realizadas com pouca ou sem nenhuma atenção podem influenciar no andamento do processo, atrasando-o e, nos casos em que ocorram erros, gerando retrabalho.

Além disso, notou-se a ausência de atividades relacionadas à conferência e à verificação do trabalho desempenhado em cada uma que compõe o fluxo do processo. Este resultado pode significar que possíveis problemas relacionados ao processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização podem originar-se a partir dessas lacunas, pois o risco

de uma atividade com falhas ou erros dar início a outra atividade do processo é maior, o que viria a gerar desperdício de recursos, tempo e força de trabalho na correção das mesmas.

Por fim, em relação à terceira etapa, ou seja, a categorização dos dados, levando em consideração a ABPMP (2013), distribuiu-se o conteúdo do material nas seguintes categorias: Caracterização da organização e os objetivos do negócio; Solicitação e pagamento de diária para fiscalização e sua finalidade; e Identificação de problemas.

Depois de construído o panorama acerca das informações necessárias à elaboração do mapa do fluxo do processo, recorreu-se à plataforma BPMN.io para desenvolver o mapa *AS IS* a fim de retratar o atual estado do fluxo dessa atividade. Após isso, com base nos problemas de causa raiz, elencados pelo método 5 por quês, desenvolveu-se o mapa *TO BE*, ou seja, a sugestão de fluxo para o processo. Ademais, a sugestão de fluxo para o processo foi apresentada aos agentes que se relacionam diretamente com o mesmo com fins de validação para uma possível aplicação futura, conforme será apresentado nas seções a seguir.

4.1 Caracterização da organização e os objetivos do negócio

O Conselho Regional de Enfermagem do Ceará (Coren-CE) é uma organização da esfera pública, mais especificamente, uma autarquia federal subordinada ao Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), entretanto a mesma possui autonomia administrativa. O Cofen foi criado através da lei 5.905 de 1973, onde ficou responsável por instituir um Coren em cada unidade federativa do país para que cada Coren pudesse cuidar das questões acerca das profissões de enfermagem, ou seja, enfermeiros e enfermeiros obstetras, técnicos e auxiliares de enfermagem e parteiras, em sua respectiva jurisdição, ou seja, dentro dos limites de seu estado. Por outro lado, o Cofen ficou responsável por instruir a fim de buscar a uniformidade de procedimentos e o bom funcionamento dos Corens, além de outras atribuições (BRASIL, 1973).

O Coren-CE atualmente está localizado na rua Mário Mamede, nº 609 - Fátima - Fortaleza - CE. Ademais, possui outras duas subseções localizadas nas cidades de Sobral, na rua Jornalista Deolindo Barreto, nº 580 - Centro, e de Juazeiro do Norte, na rua Raimundo Machado da Silva, 40 - Sala 1402 - Triângulo.

Segundo o Coren-CE (2021, p. 07), sua missão é “Fiscalizar e disciplinar o exercício profissional para assistência de Enfermagem de qualidade no Ceará”. Nesse sentido, visando alcançar tal padrão de qualidade, as atividades desempenhadas no Coren-CE buscam

atingir a efetividade no que tange o uso dos recursos públicos e, além disso, a execução na devida tempestividade, ou seja, dentro dos prazos estabelecidos legalmente, com o intuito de alcançar a visão do negócio que é: “Ser órgão de excelência, com reconhecimento social, que valoriza as profissões de Enfermagem” (COREN-CE, 2021, p. 07).

Nessa ótica, sua finalidade é solucionar as solicitações demandadas pela categoria dos profissionais de enfermagem, por exemplo, atendimento para registro de inscrição ou cancelamento de inscrição; negociação de débitos; registro de denúncia para o departamento de fiscalização ou departamento de ética; assuntos jurídicos entre outros. Como o Coren-CE é a única organização no estado do Ceará responsável por atender esses profissionais, não há concorrência de mercado e, conseqüentemente, não há risco de perda de clientes externos. Entretanto, a organização objetiva alcançar a excelência na prestação de serviços para com a sociedade, conforme mencionado em sua visão. Vale ressaltar que o vínculo junto ao Coren-CE é obrigatório para aqueles que atuam ou pretendem atuar em sua respectiva área de formação, fato que justifica a integralidade de participação destes profissionais.

O estudo foi realizado em um dos processos de trabalho do Coren-CE, cujo o mesmo está ligado à uma das principais finalidades do Coren-CE que é a atividade de fiscalização do exercício da profissão de enfermagem, onde o mesmo visa garantir condições adequadas e favoráveis ao exercício profissional bem como garantir à sociedade a prestação de um serviço ético e de qualidade por parte dos profissionais atuantes na área da enfermagem. Portanto, optou-se por estudar tal processo, mencionado anteriormente, devido a relevância e a necessidade de efetividade do mesmo para viabilizar as atividades de fiscalizações das profissões de enfermagem no estado do Ceará.

4.2 Solicitação e pagamento de diárias para fiscalização e sua finalidade

A solicitação de diárias visa a requisição de verba remuneratória para custear as despesas com alimentação, hospedagem e locomoção urbana de profissionais que estejam a serviço do Conselho Federal ou do seu respectivo Conselho Regional de Enfermagem, sendo eles: os conselheiros; assessores; empregados; representantes do sistema Cofen/Corens e os colaboradores designados ou nomeados, convocados ou convidados. O processo é regulamentado pelas normativas Resolução Cofen nº 701/2022 (COFEN, 2022) e, no caso do Conselho Regional em estudo, a Decisão Coren-CE 061/2018 (COREN-CE, 2018).

Os profissionais utilizam essas diárias quando fazem a fiscalização da profissão de enfermagem no estado do Ceará. Nesse sentido, os profissionais que solicitam essas diárias são os fiscais e os motoristas do Coren-CE.

Os profissionais que compõem o quadro de fiscais do Coren-CE são servidores que ingressaram através de concurso público. Atualmente o Coren-CE conta com o quantitativo de 10 fiscais sendo distribuídos em sete para Fortaleza, um para Juazeiro do Norte e dois para Sobral. Eles possuem diploma de graduação em enfermagem, devidamente registrado junto ao Ministério da Educação, além de estarem inscritos no Coren-CE e que não tenham sofrido penalidade disciplinar ou ética nos últimos cinco anos. No caso dos motoristas, estes possuem ensino médio completo e a respectiva habilitação para dirigir. Atualmente o Coren-CE conta com o quantitativo de três motoristas sendo distribuídos igualmente entre Sede e subseções. Ao contrário dos fiscais, os motoristas foram incorporados ao Coren-CE, uma vez que já atuavam na instituição no período em que a Constituição Federal de 1988 determinou, a partir de sua vigência, que o ingresso de profissionais no âmbito público seria mediante concurso público.

Nessa ótica, as solicitações de diárias são pagas aos membros fiscais e aos motoristas que os acompanham nas viagens. O profissional só poderá solicitar diárias para a execução do exercício de fiscalização quando esta ocorrer em localidades onde os municípios não fazem fronteira com Fortaleza. Além disso, no caso das subseções, a solicitação é permitida para regiões a partir de 60 quilômetros de distância da respectiva subseção, quando não houver região metropolitana estabelecida legalmente, conforme observa-se no segundo parágrafo do art. 7º da Decisão Coren-CE nº 061/2018:

- a) nos casos em que o deslocamento do domicílio e da Sede ou da Subseção ocorra dentro da respectiva região metropolitana, assim como aglomeração urbana ou microrregião, constituída por municípios limítrofes e regularmente instituídas;
- b) na hipótese anterior, havendo a comprovada necessidade de pernoite, poderá ser aplicado o disposto no inciso II deste artigo, desde que acolhida a justificativa de quem solicitou o pagamento pela autoridade competente;
- c) nos casos em que o deslocamento da Subseção for de até 60 km (sessenta quilômetros), quando não houver região metropolitana legalmente estabelecida, e for realizado por conselheiros, assessores, empregados, representantes do COREN/CE e profissionais de enfermagem, convocados, nomeados ou designados com domicílio nos Municípios sedes das Subseções (COREN-CE, 2018, p. 05).

Consoante a isso, ainda de acordo com art. 7º da Decisão Coren-CE nº 061/2018, para cada período com pernoite que o profissional passar afastado de seu domicílio ou sede de origem será concedido uma diária. Já para cada período sem pernoite que o profissional passar

afastado de seu domicílio ou sede de origem será concedido meia diária. Assim, segundo o art. 13 da supracitada Decisão Coren-CE, para viagens realizadas dentro do território estadual e com veículo próprio do profissional, sem necessidade de motorista para conduzir o veículo oficial, a diária paga corresponde a 70% sobre o valor de R\$ 424,88, pago somente ao membro fiscal. Entretanto, no caso em que é utilizado o veículo da frota oficial do Coren-CE, a diária é paga tanto ao membro fiscal quanto ao motorista e corresponde a 59% sobre o valor de R\$ 424,88.

É importante ressaltar que existe um processo econômico financeiro (PEF) de diárias para cada profissional, onde os PEF recebem uma numeração exclusiva para o ano. Dentro desses PEF são anexados os documentos referentes às viagens para fiscalizações realizadas durante o ano, sendo eles: as solicitações de diárias, os ofícios que atestem a necessidade da respectiva fiscalização, as notas de análise dessas solicitações, as ordens de pagamentos, os recibos de pagamento e os relatórios de viagens além de outros documentos que sejam necessários para comprovar as atividades realizadas.

Nas seções a seguir é descrito como o fluxo do processo de pagamento às solicitações de diárias autorizadas se comporta atualmente. São quatro etapas conectadas.

4.2.1 Solicitação de diária para fiscalização

De acordo com a gerente do departamento de fiscalização e com base no Plano Anual de Fiscalização, para o ano de 2022 foram previstas 343 diárias a serem pagas aos membros fiscais e aos motoristas para a realização da meta anual de 1016 inspeções no estado do Ceará, divididas entre hospitais, unidades básicas de saúde, secretarias municipais de saúde, UPAS, serviço móvel de urgência, instituições de longa permanência de idosos, ambulatórios de empresas, policlínicas, clínicas e pronto atendimentos. Ademais, inclui-se, ainda, demandas extraordinárias, para atender solicitações de *offício*, órgãos externos e judiciais, denúncias entre outros.

A solicitação de diária para o exercício de fiscalização ocorre por parte do profissional que realizará a viagem. O fiscal deverá encaminhar ao Departamento de Fiscalização (DEFIS) até o dia 20 de cada mês o seu planejamento mensal de fiscalizações previstas juntamente com todas as suas solicitações de diárias, informando, também, sobre a necessidade do uso do veículo oficial para a locomoção. Além disso, ele também deverá encaminhar as solicitações de diárias do motorista que o acompanhará. Entretanto, para os

casos extraordinários, ou seja, para demandas de caráter emergencial, as solicitações de diárias poderão ser encaminhadas com 24 horas de antecedência.

Consoante a isso, deve ser preenchido o formulário de requisição de diária (ANEXO A), cujo modelo é disponibilizado no Anexo II-A da Resolução Cofen nº 701/2022, o qual requer algumas informações que também são descritas no art. 9 da Decisão Coren-CE nº 061/2018. São elas: o nome, o cargo ou função do proponente e do beneficiário; descrição objetiva do serviço a ser executado; indicação dos locais onde o serviço será realizado; período provável de afastamento; o valor unitário, a quantidade de diárias e a importância total a ser paga; autorização do pagamento de despesas pelo ordenador.

Ademais, a gerência do DEFIS emite e assina um ofício (ANEXO B) atestando a necessidade da viagem para a execução do serviço de fiscalização, informando o nome do membro fiscal, o período de afastamento, o destino da fiscalização, a descrição da atividade a ser realizada, o nome do motorista que o acompanhará ou se o membro se deslocará por meios próprios, visando cumprir o que tange aos valores pagos, descritos no art. 13º da Decisão Coren-CE nº 061/2018.

No caso de fiscalizações de rotina, a gerência do DEFIS elabora o cronograma mensal de todas as fiscalizações previstas com base nas informações encaminhadas pelos fiscais e, além disso, elabora os ofícios de justificativa. Já nos casos de fiscalizações em caráter emergencial, os ofícios são elaborados com prioridade.

Frise-se que, toda a atividade de solicitação e atesto da necessidade do exercício de fiscalização dá-se tanto em meios físicos quanto em meios eletrônicos, uma vez que, não só são realizadas fiscalizações partindo da sede do Coren-CE, mas também partindo das subseções localizada em Sobral e em Juazeiro do Norte. Logo, os fiscais atuantes nessas subseções devem realizar a mesma tarefa, mencionada anteriormente, de enviar o planejamento mensal de fiscalizações juntamente com suas solicitações de diárias. Consoante a isso, além do envio das solicitações dos fiscais também são encaminhadas as solicitações dos motoristas das respectivas subseções.

Ao final do trâmite da solicitação de diária, a solicitação de diária e o ofício de justificativa são reunidos e direcionados ao setor da secretaria do Coren-CE, onde receberão os devidos procedimentos antes de serem encaminhados para pagamento.

4.2.2 Autorização da solicitação de diária

A solicitação chega ao setor da secretaria do Coren-CE através de meios físicos, onde estão reunidos tanto o documento de requisição, devidamente preenchido e assinado pelo solicitante, quanto o ofício de justificativa. Tais documentos são organizados e direcionados para a diretoria do Coren-CE para que esta possa avaliá-los.

De acordo com o parecer da diretoria, a secretaria, em caso de reprovação, devolve tais documentos ao DEFIS. Já para o caso de aprovação, os documentos são encaminhados para o setor de pagamentos e controle orçamentário do Coren-CE, doravante controladoria. Para o segundo caso, é emitido um documento chamado planilha de diária (ANEXO C), onde constam as informações acerca da data, localidade, valor unitário da diária, quantidade de diárias e valor total necessário para a realização da fiscalização. O documento deve apresentar a respectiva data de aceite e assinatura do profissional responsável pela emissão do mesmo.

Tais solicitações são informadas ao setor de controladoria através de e-mail onde são descritos o nome completo do profissional beneficiário, os locais referentes às fiscalizações com o respectivo período, a quantidade de diária de cada período conforme o art. 7º da Decisão Coren-CE nº 061/2018, o valor total a ser pago e a informação se a locomoção ocorrerá por meio de veículo próprio ou por meio da frota oficial do Coren-CE.

Na sequência, é requerido ao setor de controladoria o PEF de diárias dos profissionais que realizarão a viagem para que sejam anexados os documentos de solicitação juntamente com o ofício do DEFIS e a planilha de diária. Após, os documentos são paginados e o PEF de diária retorna ao setor de Controladoria para que sejam tomadas as devidas providências.

4.2.3 Pagamento de diária autorizada

Ao chegar no setor de controladoria, o PEF de diárias deve percorrer a etapa de análise, onde são anexados alguns documentos antes de retornar à secretaria para que sejam colhidas as assinaturas da presidente e da tesoureira. Os documentos são: a nota de empenho orçamentário de despesa (ANEXO D); nota de análise de despesa (ANEXO E); ordem de pagamento (ANEXO F); e recibo do pagamento.

A nota de empenho orçamentário de despesa é um documento que visa a reserva do valor referente a um pagamento que se pretende realizar. Em linhas gerais, é como se o Coren-CE deixasse separado o valor com o qual comprometeu-se em pagar, a fim de que o tal pagamento seja garantido e que aquele valor empenhado não seja utilizado para outra finalidade. A nota de empenho orçamentário de despesa é realizada em uma plataforma online cuja finalidade é justamente atuar no controle contábil das despesas e receitas de conselhos de classe profissionais, chamado Implanta SisCont, ou somente Implanta.

O sistema reúne uma base de dados, contendo nome completo/razão social, endereço, CPF/CNPJ, de todas as pessoas físicas ou jurídicas às quais o Coren-CE tenha efetuado algum pagamento. Assim, para a elaboração do empenho orçamentário preenche-se os campos do Implanta com o valor total a ser pago, os dados do beneficiário, o número do PEF de diária, a data do empenho, o tipo de despesa (no caso, ordinária, ou seja, que é paga de uma única vez), a rubrica referente ao centro de custo adequado (que é a de diárias de servidores), e, por fim, é adicionado uma legenda a fim de identificar o motivo do valor que está sendo empenhado àquela pessoa.

A nota de análise é um documento onde é informado sobre as solicitações de diárias, sobre os ofícios do DEFIS, sobre as planilhas de diárias e sobre o empenho orçamentário de despesa. Sua finalidade é verificar a conformidade de informações nos documentos acrescentados durante o processo. Como tais documentos devem ser paginados, a função secundária da elaboração da nota de análise é identificar de acordo com a paginação onde está cada um deles.

A elaboração da nota de análise é realizada com o auxílio da ferramenta de escritório Word, onde são inseridos, em um modelo pré disponível, as informações referentes ao valor total a ser pago, data da análise, número da nota de empenho, solicitações de diárias, número do ofício do DEFIS, planilha de diária e as páginas localizando-os. Todas as notas de análises ficam salvas em uma pasta digital chamada de “controladoria comum”, que é compartilhada entre os computadores dos setores de controladoria e contabilidade, onde ficam salvos os documentos comuns a ambos os setores, por exemplo, ofícios, despachos, relatórios e afins.

A ordem de pagamento é um documento cuja finalidade é informar o valor total a ser pago como, também, os dados do beneficiário, por exemplo, nome, CPF, dados bancários, além da data do pagamento e os campos para as assinaturas da presidente e da tesoureira. Este

documento é elaborado através de um modelo pré disponível na pasta compartilhada, “controladoria comum”, por meio da ferramenta de escritório Excel.

O pagamento é realizado por meio do programa Caixa Programado, que é um sistema que intermedia as ações entre o usuário e a conta bancária do Coren-CE na Caixa Econômica Federal, onde são inseridos os dados bancários da conta corrente dos profissionais além do valor relativo ao pagamento e o dia para a realização do mesmo.

Como não há um prazo estabelecido para a entrega dos documentos tramitados na secretaria, a fim de não comprometer a realização da fiscalização por demora na entrega de tais documentos à controladoria, assim que a secretaria envia o e-mail com as informações das solicitações de diárias é realizado o empenho orçamentário de despesa para que fique registrado no Implanta e, em seguida, realiza-se o respectivo pagamento. Posteriormente, a nota de empenho é impressa e direcionada ao setor de Contabilidade para a coleta da assinatura da Contadora do Coren-CE. Enquanto isso, aguarda-se o envio dos PEF, por parte da secretaria, com os respectivos documentos para que sejam realizadas as etapas de análise e elaboração da ordem de pagamento.

É necessário informar que os documentos tramitados no setor de controladoria dão-se tanto em meios eletrônicos quanto, principalmente, em meios físicos. Sendo anexados, portanto, ao final de cada tarefa referente aos mesmos, ao PEF de diárias.

Por fim, a nota de análise é assinada pela controladora e o PEF é separado para que o recibo seja anexado no dia seguinte, uma vez que, o sistema do Caixa Programado não disponibiliza o recibo da operação de maneira imediata. Em seguida, após a anexação do recibo de pagamento, o PEF de diária é registrado em um caderno de protocolo, exclusivo do setor de controladoria, sendo encaminhado ao setor da secretaria do Coren-CE para que a nota de empenho e a ordem de pagamento sejam devidamente assinadas pela presidente e pela tesoureira, sendo a última etapa antes do retorno do PEF à controladoria para seu arquivamento.

4.2.4 Envio do relatório de viagem

Quando o profissional retorna ao Coren-CE, deve encaminhar o relatório de viagem (ANEXO G), o qual deve conter informações como o nome do profissional, sua função, o local da viagem, a data da ida e de volta, as instituições visitadas, o objetivo da viagem, informações acerca das atividades desempenhadas durante o exercício de

fiscalização, a assinatura desse profissional, a data de entrega do referido relatório e o visto da unidade responsável pelo mesmo, conforme modelo disponibilizado no Anexo II-B da Resolução Cofen nº 701/2022, para que seja anexado ao PEF de diárias.

Após preenchido, o relatório é direcionado, em meio físico, ao setor de controladoria para que seja anexado ao respectivo PEF. Assim, o PEF é desarquivado para que o relatório possa ser anexado e, após, arquivado novamente.

Entretanto, como não há um prazo estabelecido para a entrega do relatório de viagem, isso acaba gerando um atraso na anexação deste documento junto ao seu respectivo PEF. Além disso, assim como a entrega do relatório de viagem, como não há um prazo definitivo estabelecido para a devolução dos PEF encaminhados à secretaria para que sejam devidamente assinados pela presidente e pela tesoureira, isso gera um atraso no retorno dos PEF ao setor de controladoria, tendo em vista que eles acabam levando mais dias do que o necessário para seu retorno. Nessa lógica, como há um acúmulo de PEF nas dependências do setor da secretaria, quando esses são direcionados ao setor de controladoria, gera sobrecarga pelo alto volume de PEF.

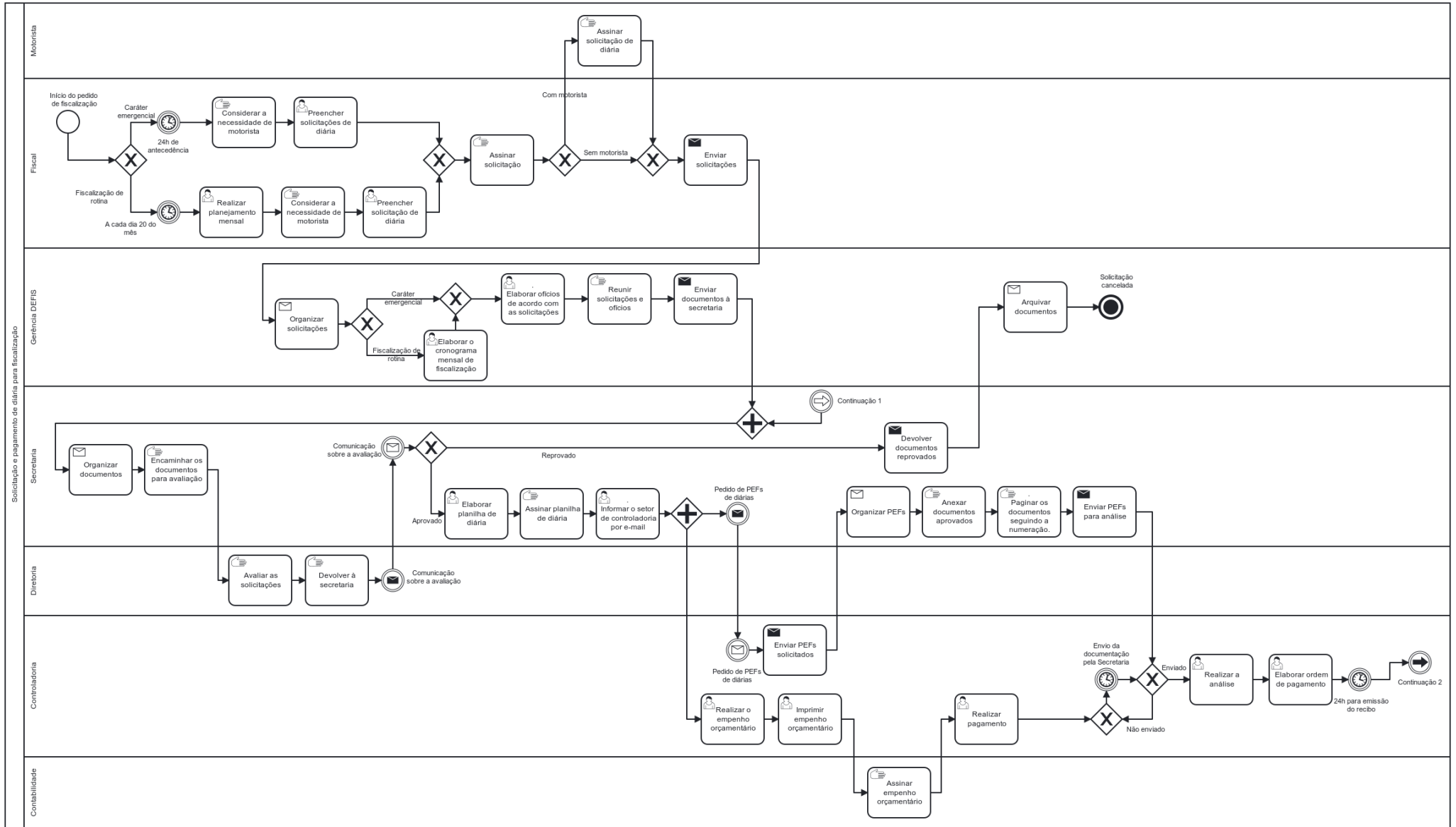
Muitas vezes o profissional retorna de viagem e entrega o relatório, mas o PEF ainda não tem retornado à controladoria. Em outros casos, o profissional é designado para uma outra viagem e o fluxo do PEF ainda não foi concluído. Como consequência, isso dificulta o controle sobre os PEF, que por sua vez, são periodicamente solicitados por parte da secretaria ao setor de controladoria mesmo ainda não tendo retornado a este último.

Tal situação contribui para o desperdício de tempo na procura por esses PEF, pois como não há um sistema digital para o controle do fluxo desses processos, o controle é executado através do registro manual em cadernos de protocolos, sendo necessário parar as demais atividades do setor para se investigar, segundo os registros do caderno de protocolo, para onde os PEF foram direcionados e em que data isso ocorreu.

Para o caso em que, mesmo após aprovada pela diretoria, o profissional não realize a viagem, seja por determinação da própria diretoria ou por imprevistos, por exemplo, estradas bloqueadas, problemas mecânicos com o veículo, motivo de doença e afins, o profissional deverá devolver o valor pago a ele ou a controladoria realiza o desconto do montante referente à viagem não realizada em viagens futuras.

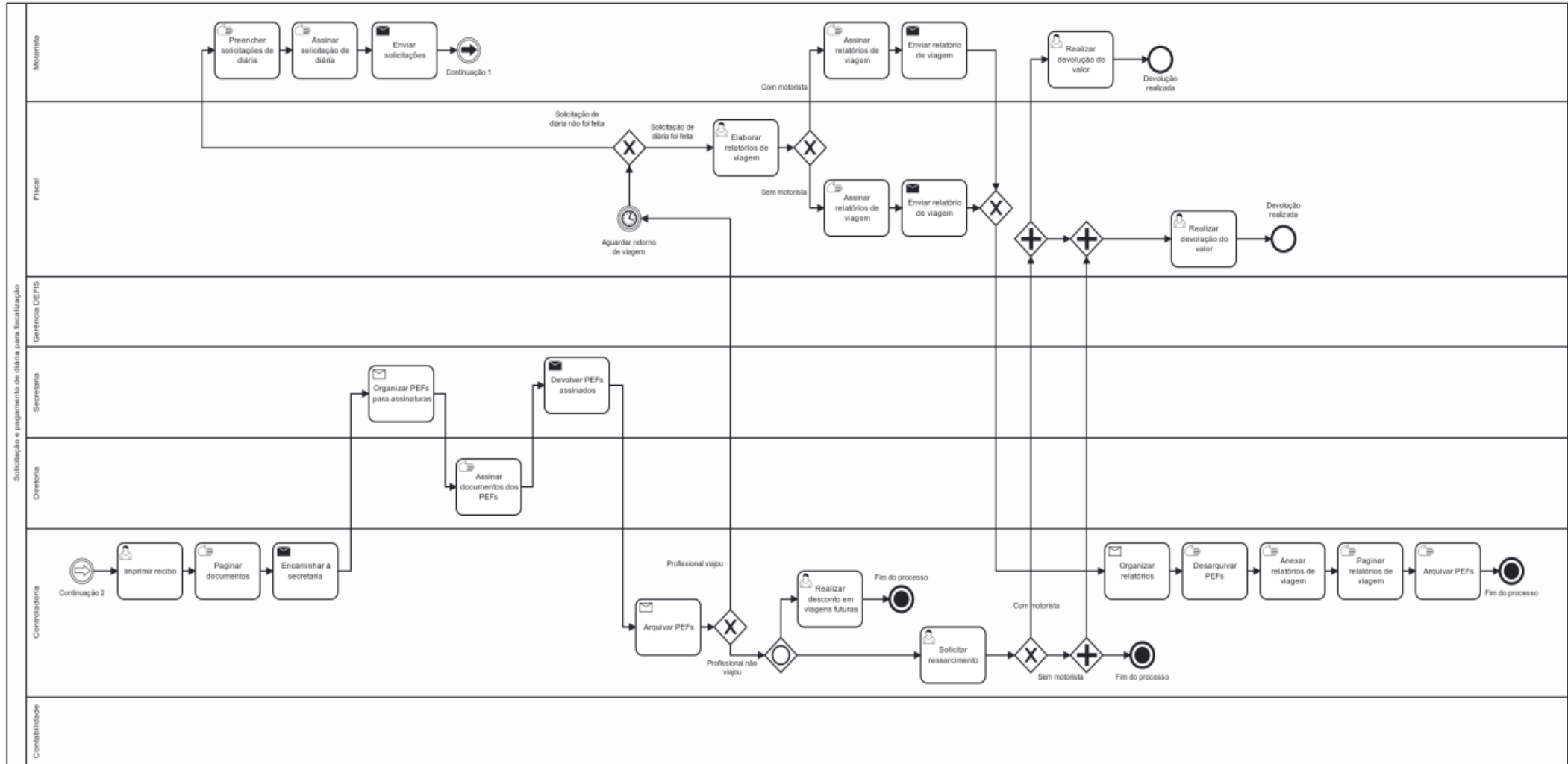
As Figuras 7 e 8 ilustram o atual cenário, ou diagrama *as is*, do processo de solicitação e pagamento de diária para fiscalização.

Figura 7 - Diagrama AS IS do processo de solicitação e pagamento de diária para fiscalização.



Fonte: Elaborado pelo autor. Link para uma melhor visualização: <https://drive.google.com/file/d/1W_qArp7-a28UYRfVnSSZdDSozom8PpHv/view?usp=share_link>.

Figura 8 - Continuação do Diagrama AS IS do processo de solicitação e pagamento de diária para fiscalização.



Fonte: Elaborado pelo autor. Link para uma melhor visualização: <https://drive.google.com/file/d/1uE15IzjISA90q979a0vciAKUzD-W_yrE/view?usp=share_link>.

4.3 Identificação de problemas

De acordo com os dados coletados foi possível identificar alguns problemas que acabam por atrapalhar o fluxo do processo em estudo, são eles:

- 1) demora na conclusão das atividades do processo;
- 2) sobrecarga de tarefas;
- 3) documentos pendentes ou com erros; e
- 4) pendência de assinaturas nos documentos.

Segundo a gerente da controladoria, é possível observar em três a cada 10 atividades desenvolvidas durante as etapas que compõem o processo pelo menos um dos problemas mencionados anteriormente, ou seja, desde a etapa de solicitação até a etapa de pagamento.

Nesse sentido, após levantados os problemas, com apoio do método dos 5 Por quês buscou-se a identificação da causa raiz que poderia estar gerando esses problemas e influenciando nas atividades. Sendo assim, as informações coletadas foram estruturadas e organizadas conforme pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3 - Causas raiz dos problemas no fluxo do processo de solicitação e pagamento de diária

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 1) PROBLEMA: Demora na conclusão do fluxo do processo. | 2) PROBLEMA: Sobrecarga de tarefas. |
| Método dos 5 Por quês | Método dos 5 Por quês |
| 1º Por quê? | 1º Por quê? |
| Porque as atividades levam muito tempo para serem concluídas. | Porque algumas atividades do processo não são realizadas pelos setores. |
| 2º Por quê? | 2º Por quê? |
| Porque não é cobrada agilidade para as atividades. | Porque acreditam que são de responsabilidade de outro setor. |
| 3º Por quê? | 3º Por quê? |
| Porque o tema não foi discutido pelas chefias dos | Porque as atribuições não são bem definidas |
| 4º Por quê? | 4º Por quê? |
| Porque não existem prazos estabelecidos para a finalização de cada atividade. (CAUSA RAIZ) | Porque não existe registro documentando tais atribuições. (CAUSA RAIZ) |
| 3) PROBLEMA: Documentos pendentes ou com erros. | 4) PROBLEMA: Pendência de assinaturas nos documentos. |
| Método dos 5 Por quês | Método dos 5 Por quês |
| 1º Por quê? | 1º Por quê? |
| Porque algumas etapas são esquecidas ou não são feitas corretamente. | Porque os documentos são encaminhados sem assinatura. |
| 2º Por quê? | 2º Por quê? |
| Porque os documentos não são conferidos cuidadosamente. | Porque não há conferência. |
| 3º Por quê? | 3º Por quê? |
| Porque são feitos com pressa. | Porque são feitos com pressa. |
| 4º Por quê? | 4º Por quê? |
| Porque há falta de treinamento. (CAUSA RAIZ) | Porque há falta de treinamento. (CAUSA RAIZ) |

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o Quadro 3, as causas raízes identificadas foram a ausência de prazos estabelecidos como fonte geradora para o problema de demora na conclusão das atividades do processo; a inexistência de um registro documentando as atribuições de cada agente no processo como fonte geradora do problema de sobrecarga de tarefas; e a ausência de treinamento como fonte geradora dos problemas documentos pendentes ou com erros e pendência de assinaturas nos documentos.

Em relação à ausência de prazos estabelecidos para a finalização de cada atividade, seria interessante que a alta gestão, juntamente com as chefias imediatas de cada

setor envolvido no processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização, pudessem estudar a viabilidade e a definição de prazos reais para a execução de cada atividade do processo, uma vez que, por mais que a Decisão Coren-CE nº 061/2018 aponte no inciso II do art. 8 que o Coren-CE deverá decidir em até cinco dias sobre a solicitação de diárias com a realização do pagamento em até 24 horas após o deferimento, não há especificamente um prazo para as atividades que ocorrem antes, durante e após o pagamento.

No que diz respeito à inexistência de um registro documentando as atribuições de cada agente no processo, seria interessante que, assim como o estabelecimento de prazos para a realização das atividades, cada chefia dos setores envolvidos no processo em estudo pudesse discutir a viabilidade e a definição das atribuições do seu respectivo setor observando os detalhes essenciais ao andamento do fluxo do processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização, reforçando a conferência dos documentos antes de encaminhá-los à etapa seguinte do processo. Assim, a maior parte dos erros poderia ser identificada e sanada evitando retrabalho futuro.

Consoante a isso, a ausência de treinamento efetivo para os profissionais que atuam diretamente com as atividades que compõem o processo acaba por comprometer a qualidade do trabalho e a eficiência no uso dos recursos públicos empregados na organização. Nesse sentido, seria interessante que a alta gestão juntamente com a chefia imediata de cada setor envolvido no processo, pudessem deliberar sobre um plano de treinamento e reciclagem de conhecimento acerca das atividades desenvolvidas a fim de garantir a qualidade na execução dessas e, então, buscar aplicá-lo a cada profissional que atua no processo.

Com base nessas informações e no diagrama *as is*, sugere-se os seguintes apontamentos relativos ao acréscimo de tarefas de revisão do trabalho feito e o estabelecimento de prazos com o intuito de solucionar os problemas com os atrasos na entrega das atividades e as pendências com erros ou falta de documentos no processo:

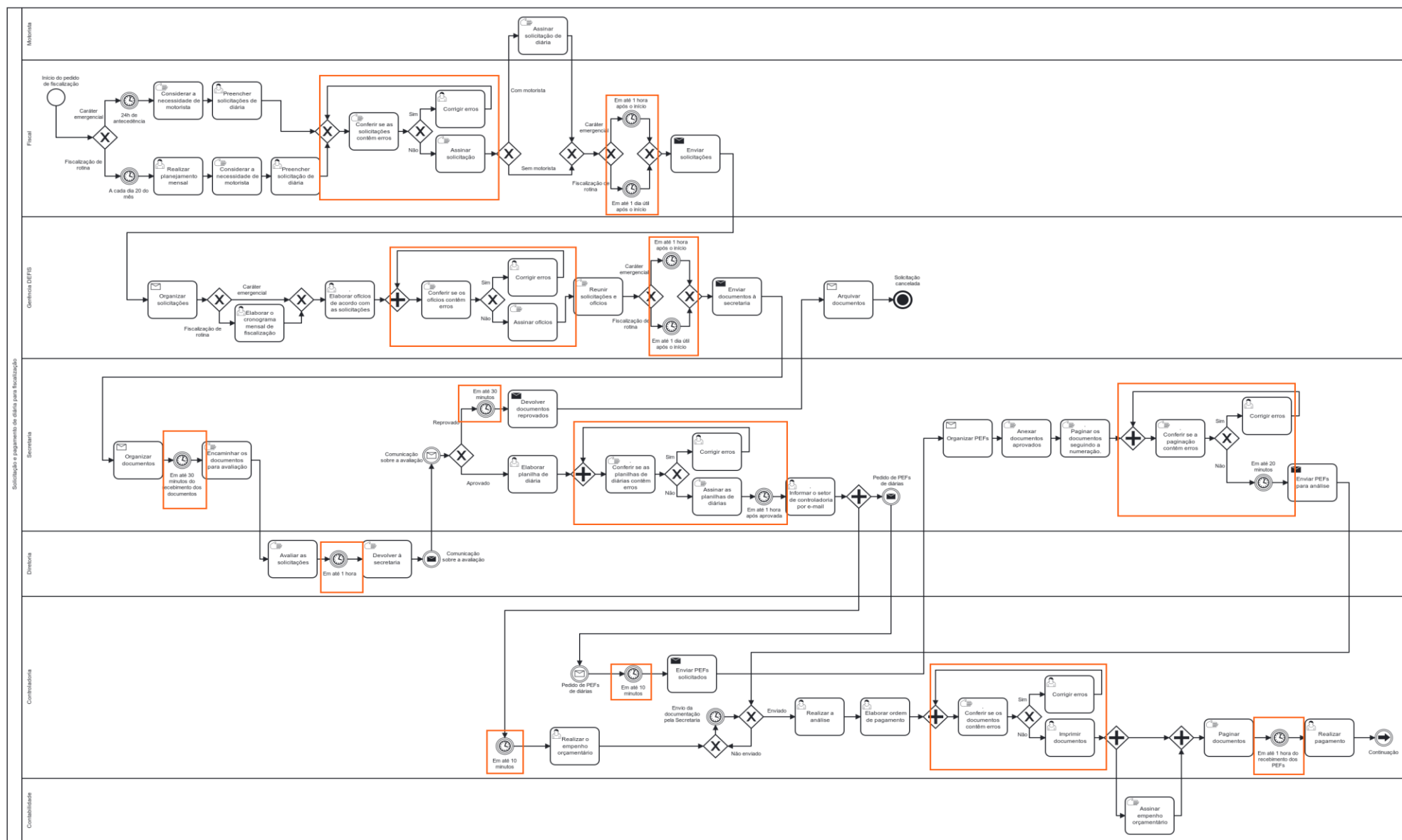
- a) Fiscal/Motorista: entregar à gerência do DEFIS em até 1 hora as solicitações em caráter de emergência, e em até 1 dia útil quando fiscalização de rotina; acrescentar a tarefa de “Conferir se as solicitações contêm erros”; acrescentar a tarefa de “Corrigir erros”, antes de passar adiante; encaminhar os relatórios de viagem em até 1 hora ao setor de controladoria; acrescentar a tarefa de “Conferir se os relatórios de viagem contêm erros”; acrescentar a tarefa de “Corrigir erros”, antes de passar adiante; para o caso em que não houver a

- viagem, efetuar o ressarcimento e entregar o comprovante junto com uma justificativa pela não realização da viagem em até 1 hora após o retorno;
- b) Gerência DEFIS: entregar à secretaria em até 1 hora as solicitações e os ofícios em caráter de emergência, e em até 1 dia útil quando fiscalização de rotina; acrescentar a tarefa de “Conferir se os documentos contêm erros”; acrescentar a tarefa de “Corrigir erros”, antes de passar adiante.
- c) Secretaria: entregar à diretoria em até 30 min os documentos vindos da gerência DEFIS; após a avaliação da diretoria, em até 30 minutos, devolver os documentos à gerência DEFIS no caso de reprovação. No caso de aprovação, em até 1 hora, informar o setor de controladoria por e-mail; acrescentar a tarefa de “Conferir se a Planilha de diária contém erros”; acrescentar a tarefa de “Corrigir erros”, antes de passar adiante; acrescentar a tarefa de “Conferir se a paginação contém erros”; acrescentar a tarefa de “Corrigir erros”, antes de passar adiante; entregar PEF à controladoria em até 20 minutos.
- d) Diretoria: avaliar e devolver as solicitações à secretaria em até 1 hora; assinar os documentos dos PEF em até 10 minutos.
- e) Controladoria: realizar o empenho orçamentário de despesa em até 10 minutos do recebimento do e-mail; entregar os PEF solicitados em até 10 minutos; imprimir documentos como empenho, nota de análise e ordem de pagamento somente após a análise dos documentos anexados aos PEF; acrescentar a tarefa de “Conferir se os documentos contêm erros”; acrescentar a tarefa de “Corrigir erros”, antes de passar adiante; realizar pagamento em até 1 hora após recebidos os PEF; após o pagamento, em até 10 minutos, coletar as assinaturas da diretoria enquanto aguarda a emissão do recibo; anexar o recibo, paginar o recibo e arquivar os PEF enquanto o profissional volta de viagem para anexar o relatório de viagem; para o caso em que não houver a viagem, solicitar o ressarcimento assim que o profissional retornar; anexar ao PEF a justificativa e o comprovante da devolução do valor, paginar os documentos e arquivar o PEF.

Sendo assim, com base nos apontamentos anteriores, tanto os que citavam os problemas quanto as possíveis soluções para o funcionamento do fluxo do processo, sugere-se o seguinte diagrama conforme pode ser visto nas Figuras 9 e 10, onde o mesmo retrata como

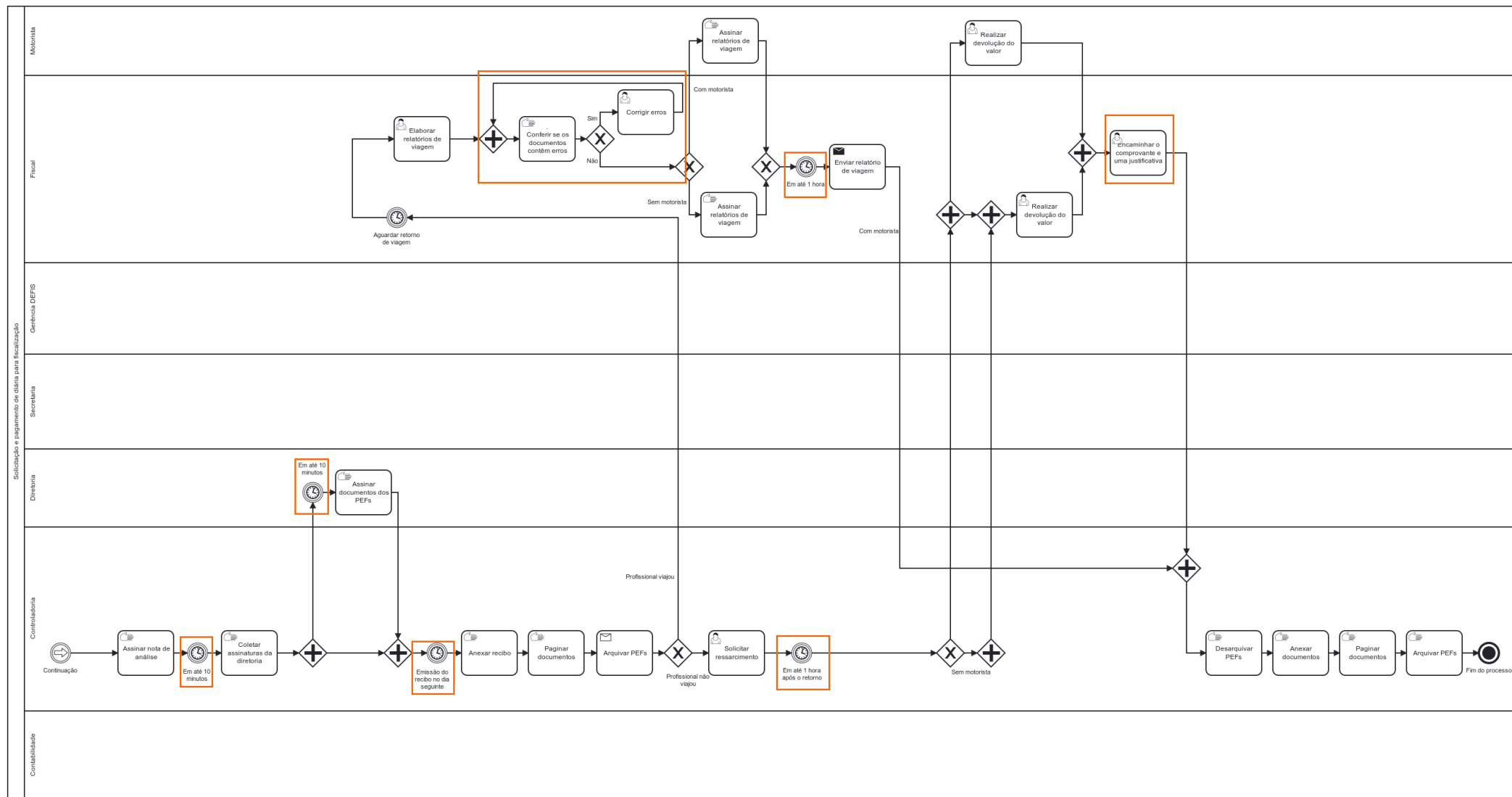
o fluxo do processo de solicitação e pagamento de diária para fiscalização poderia vir a ser, ou seja, o diagrama *tobe*, segundo o referencial teórico elencado nessa pesquisa.

Figura 9 – Diagrama *TO BE* do processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização.



Fonte: Elaborado pelo autor. Link para uma melhor visualização: < https://drive.google.com/file/d/1- LAODDS6CTFifBpeDFIA7HPMUi8Ny3H/view?usp=share_link>.

Figura 10 – Continuação do Diagrama *TO BE* do processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização.



Fonte: Elaborado pelo autor. Link para uma melhor visualização: < https://drive.google.com/file/d/1KwRCnYRWt3pubPf3WEpqq8elSkPEMiVM/view?usp=share_link >.

Tal necessidade de envolvimento da alta gestão é abordado por Costa e Moreira (2018), uma vez que, as autoras citam fatores limitantes como a questão do tempo, da resistência à mudanças que poderia apoiar-se no fato de que existe certa demora no retorno dos resultados relacionados à implantação da gestão de processos entre outros, os quais podem gerar conflitos e comprometer os resultados esperados com a implantação da gestão de processos.

Consoante a isso, Júnior e Mota (2019, p. 91) ressaltam que “[...] a adoção da gestão por processos influenciará a organização como um todo, pois trata-se, basicamente, de uma mudança na maneira de gerenciamento da organização”. Logo, planejar as atribuições que irão compor o fluxo deste processo, bem como os demais realizados pela organização, torna-se algo essencial. Além disso, mais do que ter um processo bem estruturado é ter profissionais qualificados para operá-lo, de modo racional e focado na melhoria contínua, a fim de minimizar os erros e falhas na execução do processo, ou ao menos corrigi-los na devida tempestividade.

Conforme abordado anteriormente, Costa e Moreira (2018) mencionam que a utilização do BPMN possibilitou melhorias para a organização a qual aplicaram sua pesquisa, por exemplo, agilidade, padronização de procedimentos, diminuição de erros, integração e melhoria na comunicação entre as pessoas.

Além deste, outros trabalhos como os de Nogueira, Gonçalves e Campos (2018), Lobo, Conceição e Oliveira (2018), Trilha, Alves e Nunes (2018), Júnior e Mota (2019), Almeida et al (2019) e Melo e Monteiro (2020), apresentaram exemplos de benefícios que a gestão de processo proporcionou, sendo eles: redução dos tempos de ciclo dos processos; aumento da eficiência interna; redução de custos; melhoria da qualidade; e a elevação do nível de satisfação dos colaboradores são algumas das vantagens apresentadas a respeito da utilização da gestão de processos.

Sendo assim, diante o exposto, o modelo BPMN poderia contribuir para o setor de pagamentos do Coren-CE de forma a auxiliar na padronização dos processos organizacionais, o que indiretamente estaria favorecendo uma otimização na comunicação entre os setores envolvidos com o mesmo, uma vez que, apesar de não ter sido viável a aplicação do fluxo *to be* devido indisponibilidade de tempo, a proposta de fluxo foi validada pelos agentes do processo da organização. Além disso, o modelo BPMN poderia ser aplicado no registro do capital intelectual que o Coren-CE gera e utiliza em seus processos, representando-os graficamente de maneira que o entendimento seja viabilizado a todos os colaboradores

envolvidos com tais processos. Por fim, esse respectivo registro do capital intelectual poderia ser empregado na otimização do capital humano dos profissionais que compõem o quadro de colaboradores do Coren-CE na forma de treinamentos periódicos tanto para os profissionais que ingressarem na organização quanto para os que já fazem parte dela.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de processos de negócios vem ganhando cada vez mais espaço no contexto das organizações tanto públicas quanto privadas. Em linhas gerais, diversos trabalhos abordaram que, mesmo em organizações de segmentos totalmente diferentes, quando bem aplicada, a gestão de processos proporcionou resultados favoráveis no que tange à otimização do trabalho promovendo uma economia de tempo além de um melhor emprego dos recursos, elevando a qualidade dos processos dessas organizações.

Dentro da realidade do Coren-CE observou-se que, de acordo com o referencial teórico deste trabalho, através da gestão de processos de negócios é realizável que a organização consiga melhorar suas atividades e conseqüentemente os seus resultados de forma que o alcance de sua visão seja algo naturalmente mais simplificado.

Considera-se, portanto, que a presente pesquisa alcançou seus objetivos, uma vez que, foi possível mapear o processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização onde o mesmo inicia com a solicitação, seja de caráter emergencial ou de rotina, por parte do fiscal e perpassa os setores como o DEFIS, a secretaria do Conselho, a diretoria, o setor de pagamentos e controle orçamentário - controladoria - e o setor contábil, tanto em meio físico quanto digital.

Em relação à identificação dos problemas relacionados ao fluxo desse processo, evidenciou-se a presença de quatro problemas, sendo eles: demora na conclusão das atividades do processo; sobrecarga de tarefas; documentos pendentes ou com erros; e pendência de assinaturas nos documentos. Com o uso dos 5 Por quês encontrou-se a ausência de prazos estabelecidos como fonte geradora para o problema de demora na conclusão das atividades do processo; a inexistência de um registro documentando as atribuições de cada agente no processo como fonte geradora do problema de sobrecarga de tarefas; e a ausência de treinamento como fonte geradora dos problemas documentos pendentes ou com erros e pendência de assinaturas nos documentos.

Nesse sentido, relacionado à apresentação dos prováveis benefícios da aplicação do modelo BPMN, evidenciou-se sob a luz do referencial teórico exemplos de agilidade, padronização de procedimentos, diminuição de erros, integração e melhoria na comunicação, redução dos tempos de ciclo dos processos; aumento da eficiência interna; redução de custos; e melhoria da qualidade.

Portanto, em resposta à pergunta que motivou este trabalho tem-se que o modelo BPMN poderia auxiliar na padronização dos processos organizacionais, no registro e representação gráfica do capital intelectual que o Coren-CE gera e utiliza em seus processos, facilitar que o capital intelectual da organização seja aplicado na formação e otimização do capital humano dos profissionais que compõem o quadro de colaboradores do Coren-CE.

No que tange às lacunas do trabalho, evidencia-se a escassez de tempo para a aplicação da sugestão de um fluxo diferente, uma vez que, por mais que a proposta tenha sido validada pelos agentes do processo, houve indisponibilidade de tempo para a verificação do resultado que a possível aplicação da modelagem de como o processo poderia funcionar, com o estabelecimento de prazos e atividades adicionais de checagem e conferência, devido ao fato de que a organização estava preparando o ambiente e aprontando os materiais necessários para uma auditoria externa de rotina por parte do Cofen além de estarem em processo de mudança do local de funcionamento do Coren-CE, o que gerou sobrecarga de trabalho e acabou por adiar a efetivação prática dos resultados elencados pelo referencial teórico.

Como o trabalho buscou, através da gestão de processos, estudar exclusivamente o processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização, sugere-se para trabalhos futuros, não só a aplicação desta pesquisa a fim de mensurar os possíveis resultados evidenciados neste trabalho como também nos demais processos da organização, com foco na gestão por processos, com o objetivo de evidenciar e sanar possíveis falhas estruturais de toda a cadeia de valor da organização.

REFERÊNCIAS

AIRES, R. F. F.; SALGADO, C. C. R.; NETO, M. V. S. Modelagem de processos de negócio: uma análise da gestão de cursos de qualificação de uma organização pública de treinamento de pessoal do estado da Paraíba. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 194-220, 2016.

ALMEIDA, L.C.; SALLES, S.A.F.; CARVALHO, R.L.; MORAIS, A.S.C.; SILVA, S.V.S. BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Campos dos Goytacazes, v. 14, n. 4, p. 156 - 175, 2019.

ANJOS, M. C. dos; SOUZA, C. C. de; CEZAR, I. M.; ARIAS, E. R. A.; REIS NETO, J. F. dos. O uso do método PDCA e de ferramentas da qualidade na gestão da agroindústria no estado de Mato Grosso do Sul. **Agrarian**, Dourados, v. 5, n. 15, p. 75–83, 2012.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2016.

BERNARDI, A. C. DE C.; RODRIGUES, A. A.; MENDONÇA, F. C.; TUPY, O.; BARIONI, W.; PRIMAVESI, O. Analysis and improvement of the process of economic, social, and environmental impact assessment of Technologies from Embrapa Pecuária Sudeste. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 17, n. 2, p. 297–316, 2010.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 1988. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 set. 2022.

BRASIL. Lei 5905 de julho de 1973. **Dispõe sobre a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem e dá outras providências**. Brasília, 1973.

CAMARGO, L. S. Gestão de Processos de Negócios e Arquivos: Reflexões iniciais a partir do Guia CBOOK. **Múltiplos olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 7, p. 1, 2017.

CAMPOS, V.F. T.Q.C. Controle da Qualidade Total: no estilo japonês. **QFCO**, Belo Horizonte, 1992.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de processos de negócio com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

COSTA, M. T. P; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária Na América Latina**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM. RESOLUÇÃO COFEN Nº 0701/2022. **Dispõe sobre Diárias, Jetons e Auxílios Representação no âmbito do sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem, e dá outras providências**. Brasília, 2022. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2022/07/RESOLUCAO-COFEN-No-0701-2022.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2022.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO CEARÁ. DECISÃO COREN/CE Nº 061/2018. **Normatiza os procedimentos para pagamentos de diárias e concessão de passagens no âmbito do Conselho Regional de Enfermagem do Ceará e dá outras providências**. Fortaleza, 2018. Disponível em: <<http://ouvidoria.cofen.gov.br/uploads/55334-decisao-no061-201805122018091611.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2022.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO CEARÁ. **Carta de serviços ao cidadão**. Fortaleza, 2021. Disponível em: <<http://www.coren-ce.org.br/wp-content/uploads/2021/07/Carta-de-servi%C3%A7os-ao-cidad%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2022.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DENHART, R. B. **Teorias da administração pública**. Tradução Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning. 2012.

EASTERBY-SMITH, M. **Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6–9, 2000.

HAMMER, M. What is Business Process Management? In: BROCKE, P. D. J. VOM; ROSEMANN, P. D. M. **Handbook on Business Process Management**. International Handbooks on Information Systems. USA: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 3–16.

HEGENBERG, L. **Etapas da investigação científica**. São Paulo: EDUSP, 1976.

JUNIOR, A. A.F.; MOTA, A. P. C. Modelagem de processos em bibliotecas universitárias: aplicações em serviços de atendimento. **Biblos**, Rio Grande, v. 33, n. 1, p. 67-93, 2019.

KOCBEK, M., JOST, G., HERICKO, M., POLANIC, G. Business process model and notation: The Current State of Affairs. **Computer Science and Information Systems**, Novi Sad, v. 12, n. 2, p. 509–539, 2015.

LOBO, C. V. F.; CONCEIÇÃO, R. D. P. D.; OLIVEIRA, S. B. D. Gestão por processos: um estudo de aplicação da notação bpmn em uma empresa de serviços do setor de óleo e gás. **IPTEC – Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 94-110, 2018.

MELO, L. N. L.; MONTEIRO, D. F. B. Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 136-154, 2020.

NOGUEIRA, N. G.; GONÇALVES, R.; CAMPOS, R. D. Análise da aplicação da gestão por processos em uma seção de uma faculdade pública. **GEPROS: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Campos dos Goytacazes, v. 13, n. 4, p. 289-309, 2018.

OHNO, T. **Sistema Toyota de Produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, A.; CARVALHO, R.; JAMIL, G.; CARVALHO, J. Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas Em Ciência Da Informação**, Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 132-153, 2010.

OMG. **OMG Standards Development Organization**. Technology standards to improve financial transactions. Mildford. 2022. Disponível em: <<https://www.omg.org/industries/finance.htm>>. Acesso em: 20 set. 2022.

PALMBERG, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 16, n. 1, p. 93-113, 2010.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM (Business Process Management)**. 1. ed, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PORTER, M. E; MILLAR, V. E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, Boston, v. 63, n. 4, p. 149-160, July/Aug. 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSEMANN, M. Potential pitfalls of process modeling: part A. **Business Process Management Journal**. v. 12, n. 2, p. 249-254, 2006.

TRILHA, C. C. S.; ALVES, G. K.; NUNES, R.S. Avaliação dos processos de compras com dispensa de licitação: Estudo em uma Universidade Federal. **Navus**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 73-86, 2018.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos**: foco na técnica BPMN. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration**: principles and applications. London: Chapman & Hall, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. O que é o Coren-CE?
2. O Coren-CE é subordinado a algum órgão público?
3. Qual é a missão, visão e valores do Coren-CE?
4. Quais as atividades desenvolvidas dentro do Coren-CE?
5. O que é a solicitação de diária para fiscalização? Qual sua finalidade?
6. Quem tem direito a esses recursos?
7. Há alguma normativa que regulamente a solicitação de diárias para fiscalização?
8. Quais são os setores envolvidos com o processo?
9. O processo ocorre em meio físico ou digital?
10. Quais são as atividades que os setores envolvidos realizam durante o fluxo do processo?
11. Quais são as etapas que o processo deve seguir?
12. Como esse processo ocorre atualmente?
13. Entre essas etapas existe algum critério a ser seguido para a realização do pagamento? Justifique.
14. No seu ponto de vista, esse critério é seguido como se deve? Justifique.
15. Já ocorreu algum problema relacionado ao fluxo de pagamento dessas solicitações? Se sim, quais problemas aconteceram e com que frequência?
16. No seu ponto de vista, em relação ao processo, as atividades dos outros setores influenciam as atividades do setor de controladoria? Se sim, de que forma?
17. Há alguma atividade anterior que, caso não seja feita, impeça o pagamento da solicitação de diária?

Perguntas para as gestoras do Departamento de Fiscalização e da Secretaria:

1. Como ocorre o processo de solicitação de diária para fiscalização?
2. Quais são as principais atividades que o seu setor contribui com esse processo?

ANEXO A – FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE DIÁRIA



cofen
conselho federal de enfermagem

ANEXO II-A

REQUISIÇÃO DE DIÁRIAS

1 - Data

2 - DE

3 - PARA

FAVORECIDO

4 - Nome

5 - CPF 6 - Cargo

7 - Dados Bancários | Banco Agência Conta Corrente Conta Poupança

8 - Contatos | Telefones E-mail

ASSUNTO: SOLICITAÇÃO DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS

9 - OBJETIVO

- PLENÁRIA - SINDICÂNCIA - REPRESENTAÇÃO - SIMPÓSIO / CONGRESSO - OUTROS

10 - PORTARIAS

11 - ESPECIFICAR

12 - ORIGEM 13 - DESTINO 14 - PERÍODO À 15 - QUANTIDADE DE DIÁRIAS

16 - DESLOCAMENTO

- AÉREO - RODOVIÁRIO - PRÓPRIO

Em caso de deslocamento aéreo, juntar comprovante da emissão do bilhete aéreo.

17 - VIAGEM EM FINAL DE SEMANA, FERIADO OU EM PERÍODO DIVERSO DO DETERMINADO PELA PORTARIA:

NÃO SIM JUSTIFICATIVA:

18 - OBSERVAÇÕES

Declaro e dou fé, para os fins de direito, que as informações prestadas neste formulário são verdadeiras, sob as penas da Lei em vigor. E que é de minha inteira responsabilidade, no prazo de 05 (cinco) dias do retorno, apresentar os devidos comprovantes.

19 - Requisitante:

20 - Autorizador:

9 3

ANEXO B – OFÍCIO DEFIS



**CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM
CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO CEARÁ**

*Autorquia Federal criado pela Lei Nº 5.905/73
Filiado ao Conselho Internacional de Enfermeiros – Genebra - Suíça*

OFÍCIO INTERNO COREN-CE DEFIS N.º XXX/2022

Fortaleza, XX de XXXX de 2022

À Senhora
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Presidente
Conselho Regional de Enfermagem do Ceará

Assunto: Solicitação de diárias para Fiscal da Sede.

Senhora Presidente.

Vimos por meio deste solicitar à V.Sa a concessão de diárias para
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX no dia XX de XXXXX de 2022, no município de XXXXXXXX-CE,
para realizar fiscalização do exercício profissional da enfermagem.

Atenciosamente,

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
Gerente de Fiscalização
COREN-CE nº XXX.XXX-ENF

ANEXO C – PLANILHA DE DIÁRIA

PLANILHA DE DIÁRIA

| NOME | NATUREZA | VALOR | QUANTIDADE | TOTAL |
|----------------|-----------------|--------------|-------------------|--------------|
| XXXXXXXXXXXXXX | Diária | R\$ 250,67 | 1 | R\$ 250,67 |

Esclarecimentos Adicionais:

(*) PAGAMENTO DE DIÁRIA PARA O PROFISSIONAL (XXXXXXXXXXXXXX) EM VIAGEM,
NO DIA XX DE XXXXX DE 2022, PARA (XXXXXXXXXX-CE).

Fortaleza, XX de XXXXX de 2022

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Secretaria Coren/CE

ATESTO:

(X) Diária

() Viagem

() Representação

() Comparecimento

ANEXO D – NOTA DE EMPENHO ORÇAMENTÁRIO DE DESPESA

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">Nota de empenho XX</p> | | <p>Exercício 2022</p> |
| <p>COREN/CE 06.572.788/0001-97</p> | | |
| <p>Número:XX Tipo:Ordinário</p> | <p>Processo:PEFXXX/2022 ModalidadeContratada:Diárias</p> | <p>Emissão: XX/XX/2022</p> |
| <p>ElementodeDespesa:6.2.2.1.1.33.90.14.001-DiáriasServidores</p> | | |
| <p>Favorecido Nome:XXXXXXXX XX XXXXXXXXXX Endereço:XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Bairro:Cidade/UF:XXXXXXXXXX/ XXCEP: XXXXX-XXX cipal: Telefone:InscriçãoMuni RG/InscriçãoEstadual:</p> | | |
| <p>CNPJ/CPF XXX.XXX.XXX-XX</p> | <p>Dados Bancários Banco: Conta:XXXX-X XYZAgência:WW W-X</p> | |
| <p>Valor: 250,67 Duzentosecinqüentareaisessentaesetecentavos</p> | | |
| <p>Histórico: ValorempenhadoaXXXXXXXX XX XXXXX,referenteadiárias.</p> | | |
| <p>SaldoAnterior 9.821,49</p> | <p>ValordoEmpenho 250,67</p> | <p>SaldoAtualdaConta 9.570,82</p> |

Fortaleza-CE,XXde XXXXXXXXde2022

XXXXXXXXXXXXX
Presidente
COREN-CEXXXXXX-ENF
XXX.XXX.XXX-XX

XXXXXXXXXXXXX
Tesoureira
COREN-CEXXXXXX-ENF
XXX.XXX.XXX-XX

XXXXXXXXXXXXXAss
essorContábil
CRC-CExxxxxxx/O-x
XXX.XXX.XXX-XX

ANEXO E – NOTA DE ANÁLISE DE DESPESA


**CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO
CEARÁ- COREN-CE
CONTROLADORIA**

PEF n: XXX/2022
DATA: XX/XX/2022

Nota de Análise de despesa

DIÁRIA

NOME: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx**VALOR: R\$ 250,67**

| Requisitos | Sim | Não | Não Aplic | Obs |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----------|---------------------------------------------------|
| a) A Requisição foi autorizada? | x | | | Fl. XX. |
| b) Possui nota de empenho e saldo para a liquidação da despesa? | x | | | NE XXX/2021 Fl. XX. |
| c) O número de diárias está de acordo com a Resolução 471/2015 e Decisão Coren/CE Nº 061/2018? | x | | | |
| d) Possui relatório de atividades conforme art. 10 da Decisão Coren/CE Nº 061/2018? | x | | | |
| e) Possui portaria designando o colaborador/servidor/conselheiro? | x | | | OFÍCIO INTERNO DEFIS Nº. XXX/2022. Fl. XX. |
| f) A planilha resumo está de acordo com os valores autorizados? | x | | | Fl. XX. |
| Observações gerais sobre a solicitação: | | | | |


DECLARAÇÃO DE CONFORMIDADE

Em face da análise procedida, DECLARAMOS A CONFORMIDADE da presente despesa, de acordo com o que estabelece as normas internas vigentes, visando o pagamento e registro contábil da despesa.

Em XX/XX/2022

XXXXXXXXXXXXXXXX
Controladora do Coren-CE

ANEXO F - ORDEM DE PAGAMENTO

| CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO CEARÁ | | | | | |  | |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| FAVORECIDO | ORDEM DE PAGAMENTO BANCÁRIA | | | | | VALOR | PAGAMENTO |
| | VENCIMENTO | REFERENTE PAGAMENTO | CÓDIGO E BANCO DESTINATÁRIO | CÓDIGO E AGENCIA DESTINATÁRIA | CONTA CORRENTE FAVORECIDO | | |
| XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX - CPF: XXX.XXXXXX-XX | | C/C | XXX | XXX | XXXXX-X | R\$ | 250,67 |
| | | | | | TOTAL | R\$ | 250,67 |
| Autorizamos a Caixa Economica Federal a realizar a OPB | | debitando da Ag. XXXX e Conta Corrente nº XXXX-X do CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO CEARÁ, a importância no valor de | | | | R\$ | 250,67 |

AUTORIZO

Fortaleza, XX de XXXXXXXX de 2022

AUTORIZO

 Conselho Regional de Enfermagem do Ceará

Presidente

 Conselho Regional de Enfermagem do Ceará

Tesoureira

ANEXO G – RELATÓRIO DE VIAGEM

cofen
conselho federal de enfermagem

ANEXO II-B**RELATÓRIO DE VIAGEM**

| | |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------|
| NOME: | 2. FUNÇÃO: |
| 3. LOCAL VIAGEM: | 4. DATA IDA: ___/___/_____ 5. DATA VOLTA: ___/___/_____ |
| 6. INSTITUIÇÕES/EVENTO VISITADOS: | |
| 7. DOCUMENTOS COMPROBATÓRIOS: | |
| 8. OBJETIVO: | |

9. DESCRIÇÃO SUCINTA DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS:

OBS: Anexo bilhete de passagens e/ou cartão de embarque: ida e volta

| | |
|----------------------------------|-------------------------|
| 10. ASSINATURA: | 11. DATA: ___/___/_____ |
| 12. VISTO DA UNIDADE RESPONSÁVEL | |

9 87