

André de Toledo Paines

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DOS GASTOS EM
EDUCAÇÃO CONTINUADA E PERMANENTE DA UFSM POR MEIO
DO SISTEMA DE CONCESSÃO DE DIÁRIAS E PASSAGENSⁱ**

Artigo apresentado à Universidade Federal de Santa Maria como exigência para conclusão do Curso PG – Lato Sensu Gestão pública/Distância/Faxinal do Soturno/RS.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel

**SANTA MARIA – RS
DEZEMBRO DE 2015**

Resumo: Este trabalho foi realizado no departamento financeiro da Universidade Federal de Santa Maria e consistiu na identificação, descrição e mapeamento do processo de pagamento das diárias na instituição, por meio do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens do Governo Federal. Para a realização do estudo, primeiramente fez-se uma pesquisa sobre as metodologias utilizadas no mapeamento de processos, definindo-se assim a mais adequada, e adaptando-a para a realidade do objeto de estudo. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas com os servidores responsáveis pela execução do processo, a fim de obter uma descrição detalhada das tarefas desempenhadas durante o mesmo. Estes dados foram transcritos para uma tabela, onde foi possível identificar todos os participantes ativos no processo, além das atribuições de cada um. Para o mapeamento do processo, utilizou-se o *Cacoo*, uma ferramenta *online* que permite a criação de diversos tipos de diagramas. Com o resultado do trabalho, foi dada uma grande contribuição para o departamento, na forma da documentação e registro do processo, além da metodologia simplificada, que pode ser utilizada em futuros mapeamentos, tendo em vista que foi mapeado apenas um processo em todo o departamento.

Palavras-chave: Processos; Gestão de Processos; Mapeamento de Processos.

Abstract: This assignment was taken place in the financial department of the Federal University of Santa Maria, and consisted in the identification, description and mapping of the process of payment of daily rates for the institution, using the Daily Rates and Tickets Concession System of the Federal Government. For this study accomplishment, at first it was taken a research about the methodologies used on the processes mapping, thereby defining the most adequate, and adapting it to the idea of the object of study. For the acquisition of the data, interviews with the employees responsible for the execution of the process were made, with the objective of obtaining a detailed description of the duties done during this process. These data were transcribed to a chart, where it was possible to identify all the active participants in the process, besides the attribution of each one. For the mapping of the process, it was used the *Cacoo*, an online tool that allows us the creation of many types of diagrams. With the results of the assignment, was given a great contribution to the department, with the documentation and registration of the process, besides the simplified methodology, which can be used in future data mapping, knowing that only one process in all of the department were mapped.

Keywords: Processes, processes management, processes mapping.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vivenciam um cenário de crescente competitividade e, para atender a esta realidade, vêm buscando soluções para melhor estruturar e integrar seus processos, criando maior flexibilidade e agilidade em suas operações. Da mesma forma, na Administração Pública, os novos sistemas e a demanda da sociedade por maior transparência e qualidade na prestação de seus serviços geram uma crescente preocupação com a otimização dos seus processos (CATELLI; SANTOS, 2004)

Para Martin (2001), as organizações tradicionais começaram a perceber que o seu principal problema consistia no fato de que as suas estruturas gerenciais e os processos de trabalho estavam se tornando defasados, pois foram desenhados antes da tecnologia moderna. No entendimento de Villela (2000, p. 15), “esta mudança tecnológica e a sua inserção em um ambiente de competição globalizada tornam necessário o redesenho das funções organizacionais exercidas pela maioria das pessoas, de modo a adequá-las à realidade do

mercado”, com objetivo de aumentar a competitividade e o valor organizacional de acordo com os preceitos da era moderna.

De acordo com Baldam *et al* (2007), a crescente busca de aperfeiçoamentos na qualidade dos produtos, durante as décadas de 1970 e 1980, deu origem ao primeiro grande movimento de análise intensiva dos processos dentro de programas de racionalização do trabalho. O foco desses programas era a eliminação de defeitos, por melhoria contínua, de modo que os produtos chegassem ao fim com nenhum defeito.

Segundo Oliver (2000), todo planejamento estratégico de uma organização é composto por uma série de processos e muitas organizações desperdiçam tempo em detalhes que nem sempre são necessários para sua realização. Este erro é decorrente da falta de conhecimento por parte das empresas sobre a melhor maneira de execução dos seus processos e das condições básicas para que ocorram. Desta forma, o conhecimento dos processos representa uma vantagem competitiva para a organização, pois auxilia na análise crítica e na tomada das ações necessárias em todos os níveis.

Para Araújo e Alvarez (2009), o objetivo da nova gestão pública consiste em substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão de tipo empresarial. Além disso, os autores afirmam que as preocupações com os problemas de gestão deixam de ser a principal e única preocupação passando a atenção a centrar-se num fenômeno mais complexo que é a governança.

Villela (2000) ressalta a importância do mapeamento dos processos devido à sua função de registro e documentação histórica da organização, uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos e a organização não pode arriscar, em função de seus funcionários migrarem para outro emprego ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

Neste sentido, com a proposta de realizar um mapeamento de processos na organização escolhida, o objetivo principal do trabalho é identificar, mapear e descrever o processo de pagamento de diárias a servidores e alunos da instituição, por meio da utilização do SCDP e do SIAFI. Mais especificamente, o trabalho objetiva identificar os participantes ativos no processo, propor melhorias na execução do mesmo e também a divulgação dos resultados à comunidade universitária, para proporcionar um entendimento sobre o funcionamento do processo escolhido e para que se siga aquele padrão estabelecido nos demonstrativos.

Ressalta-se que o estudo é importante, pois não existe uma metodologia específica que defina o funcionamento dos processos do DCF. Como existem diversos processos e um

estudo completo dos mesmos exigiria um período maior, delimitou-se para este estudo o mapeamento apenas do pagamento das diárias.

O artigo está estruturado em outras quatro seções, além desta introdução. Na segunda seção, apresenta-se a fundamentação teórica; na seção seguinte, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados; na seção quatro, os resultados são analisados e discutidos, e por fim, são apresentadas as principais conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processos

No entendimento de Tavares (2011), os processos são um conjunto de atividades e etapas interligadas que agregam valor a insumos (*inputs*) gerando produtos (*outputs*) específicos. Já para Johansson et al. (1995), estes *outputs* devem adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao receptor acima ou abaixo da cadeia produtiva

Segundo Campos (2009, p. 5), a delimitação dos processos se dá em quatro partes: processo, subprocesso, atividades e tarefas, como se visualiza na Figura 1.



Figura 1 – Hierarquia de um Processo
Fonte: Campos (2009, p. 5).

Para Gonçalves (2000), um processo pode ser qualquer atividade que recebe uma entrada, agrega valor e gera uma saída, seja para um cliente interno ou para um cliente externo. Desta forma, os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos clientes. O autor ainda salienta que algumas vezes as atividades essenciais (aquelas atividades que são críticas para que sejam atingidos os objetivos da

empresa) são chamadas de processos, pois envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais.

De acordo com Chiavenato (2010), os processos são meios pelos quais é possível alcançar fins (resultados), e que um processo é qualquer atividade que utiliza recursos para transformar insumos em produtos. Já Cruz (2005) explica que quando um processo é muito complexo, recomenda-se que o mesmo seja dividido em subprocessos. Dessa forma, a concentração em cada segmento do processo se dá de forma mais detalhada, e demonstra os componentes pertencentes a qualquer processo de negócio. Seguindo do mais abrangente para o mais detalhista, têm-se os seguintes componentes, conforme a Figura 2.

| COMPONENTE | DESCRIÇÃO |
|---------------------|--|
| Subprocesso | É o primeiro nível abaixo do processo propriamente dito. É mais detalhado que o processo, porém ainda é relativamente abrangente. |
| Atividade | As atividades são oriundas do detalhamento dos subprocessos. Este nível apresenta uma relativa ponderação entre abrangência e detalhamento, não tendendo a extremos. |
| Procedimento | Oriundo do detalhamento de uma atividade. Apresenta um nível maior de detalhamento. |
| Tarefa | É o último nível de detalhamento. São oriundas do detalhamento de um procedimento. Este nível tende ao máximo de detalhe. |

Figura 2 – Componentes de um Processo de Negócio.
Fonte: Cruz (2005).

Segundo Quinn (1992), a importância dos processos de trabalho aumenta à medida que as empresas ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas empresas de conteúdo puramente intelectual, afastando-se do modelo fabril. Gonçalves (2000) aborda ainda que os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos. No entendimento do autor, a rápida inovação dos processos resulta em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos sejam desenvolvidos mais rapidamente. Ainda de acordo com o autor, saber quais são os tipos de processos e entender como funcionam é importante para determinar como serão gerenciados para a obtenção do máximo resultado, afinal cada tipo de processo característica e formas de gerenciamento específicas.

2.2 Gerência de Processos

Segundo Graham (1997), gerenciar as empresas pelo ponto de vista dos processos é um dos grandes desafios da gestão eficaz de recursos humanos nas empresas nas próximas décadas. A adoção pelas empresas de uma administração baseada em processos desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos, que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes.

Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009) caracterizam GP como uma forma de organização e estruturação das entidades para realocação dos recursos disponíveis como pessoas, capital, bens, entre outros, nas áreas deficientes, para que assim ocorra uma melhoria da organização como um todo. Lima (2007) complementa, afirmando que a este gerenciamento necessita participação de todas as pessoas inseridas nas atividades da organização, sendo que a base dessa gestão é a informação gerada por essas atividades.

No entendimento de Campos (2009), a GP é uma metodologia que permite maximizar a habilidade de satisfazer e exceder os requisitos dos clientes, alcançar o resultado esperado de maneira mais simples e pelo menor custo, aumentar sua capacidade de atender as mudanças das necessidades dos clientes e do negócio, sem reduzir a sua efetividade e a eficiência, além de uma ferramenta poderosa que nos dá, não apenas uma visão dos processos empresariais da companhia de forma geral, mas também de todos os subprocessos existentes, facilitando assim o atendimento às necessidades dos clientes.

Segundo Madiolo et al. (2006), o funcionamento adequado de uma organização implica na existência de um modelo de gestão definido. Em uma organização orientada por processos, as pessoas passam a trabalhar no processo e não mais nas áreas da empresa. Os autores explicam que estas áreas perdem muito de sua importância ou simplesmente deixam de existir, e complementam, dizendo que a GP difere da gestão por funções tradicionais por pelo menos três motivos: empregam objetivos visando ao cliente, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo.

Para Melo (2000), a GP vai desde o nível decisório mais alto da empresa até o nível executivo mais simples e, embora seja complexa na sua concepção e execução, uma vez que envolve aspectos delicados e susceptibilidades nos diversos níveis hierárquicos, atravessa invariavelmente algumas etapas, conforme apresentado na Figura 3.

| ETAPA | CARACTERÍSTICAS |
|--|---|
| Identificação e análise dos processos de organização | Saber o funcionamento geral de qualquer empresa é essencial para total domínio da situação. |
| Estabelecimento de metas de melhoria e aperfeiçoamento desses processos | É essencial que sejam estabelecidas metas, para que se tenha uma visão real dos resultados alcançados. Cada meta alcançada é uma satisfação para a equipe de trabalho, assim como se torna o início para mais um passo. A partir desse momento chegamos à melhoria contínua. |
| Avaliação dos processos pelos resultados frente ao cliente | Se o alvo é o cliente, então será por seu intermédio que se avaliará o acerto. Não adianta tornar o trabalho fácil para os servidores, se seu objetivo principal, o cidadão que está no papel de cliente, não está agradando. A função de quem está gerenciando é encontrar esse ponto de interseção entre técnicas de trabalho de equipe e satisfação do cliente, que é justamente a busca de resultados, por meio de pesquisas, opiniões etc. |
| Normalização dos estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos | Saber o ponto de equilíbrio de cada processo é uma das características para quem está gerenciando. |

Figura 3 – Etapas da Gerência de Processos
Fonte: Adaptação de Melo (2000).

Dentro desta visão de processos, constata-se uma tendência a enxergar a organização de uma maneira funcional integrando os diversos modelos e categorias básicas de processos contribuindo para a sua otimização.

Para Oliveira (2008), a GP realizada de forma eficaz melhora a capacidade de uma organização de antecipar, gerir e responder às mudanças no mercado e a maximizar as oportunidades empresariais. O autor destaca também que se a GP for implementada de forma adequada pode também reduzir as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de informações e ações empresariais. Fadul e Silva (2008) complementam o exposto, ao afirmar que a administração de processos é extremamente fundamental para qualquer organização, seja ela pública ou privada, pois resulta na eficiência dos processos, por meio da organização/reorganização e formalização destes.

Ainda nesta perspectiva, para Batista (1996), para existir o efetivo gerenciamento de processos no setor público é importante que os conceitos e princípios fundamentais dessa

maneira de gerenciar sejam do conhecimento de todos na organização. Segundo o autor, as principais definições que podem auxiliar os administradores públicos no gerenciamento de processos são: qualidade, relação custo/benefício, processo, insumos e fornecedores, clientes e produtos e serviços, características da qualidade do produto/serviço, verificação de qualidade e medidas não financeiras.

2.3 Mapeamento de Processos

Segundo Hunt (1996), o Mapeamento de Processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. Este tipo de mapeamento é uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais, eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças e a melhoria dos serviços, pois permite que as pessoas envolvidas reflitam de maneira sistemática e estruturada sobre as práticas do dia-a-dia.

De acordo com Campos (2009, p. 15), o mapeamento de processos é a “modelagem do processo, com representação gráfica mostrando todas as fases e o fluxo do processo, em níveis de detalhes diferenciados, caracterizando atividades de trabalho, tarefas, operações, responsabilidades, etc.”. Já no entendimento de Rother e Shook (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta que pode fornecer uma figura do processo de produção como um todo, incluindo as atividades agregadoras e não agregadoras de valor. Biazzo (2000) complementa este raciocínio, explicando que mapear processos significa construir um mapa com o objetivo de realçar graficamente a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos e sua abordagem é baseada em uma estratégia precisa para reconstrução das ações organizacionais e em um foco específico para análise. Segundo o autor, o mapeamento dos processos é composto pelas seguintes etapas, detalhadas na Figura 4.

| ETAPAS DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS |
|--|
| Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho. |
| Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis. |
| Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de "author-reader". |

Figura 4 – Etapas do Mapeamento de Processos
Fonte: Adaptado de Biazzo (2000).

Adair e Murray (1996) observam que o mapeamento dos processos evita os detalhes e concentra-se na apresentação de uma descrição gráfica e compreensível. Os autores explicam que o resultado final do mapeamento é um diagrama que mostra como se articulam as principais etapas de um processo, fornecendo uma base para a fase do redesenho e para a visualização das mudanças. Já para Harrington (1993), o resultado final do mapeamento consiste em um fluxograma que descreve graficamente um processo existente, ou um novo proposto, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a sequência que o compõem.

Para Maranhão e Macieira (2004), as instituições podem utilizar o mapeamento para conhecerem e dimensionarem seus processos organizacionais, já que esta técnica serve como base para o redesenho desses processos caso necessário.

Na opinião de Mello (2011), escolher o mapeamento como ferramenta de melhoria, quando empregado de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas, sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

Já no entendimento de Villela (2000), o mapeamento dos processos também é importante por exercer a função de registro e documentação histórica da organização. A autora considera que as empresas não podem se arriscar a perder lições de experiências vivenciadas ao longo dos anos por meio da migração de seus funcionários para outro emprego, considerando que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos. A autora ainda observa que o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo, se são possíveis simplificações no processo, se as pessoas estão preparadas para as suas funções ou se processo é eficaz, dentre outras.

Albuquerque e Rocha (2007) explicam que, após realizado o mapeamento, este gera um mapa que dispõe as diversas interações da estrutura da organização, englobando as atividades da totalidade da organização ou podendo evidenciar apenas um processo. Pode concluir-se, portanto, que, segundo os autores, a visualização de cada um dos processos demonstra suas especificidades, assim como cada etapa e atividade que os compõem, facilitando assim a identificação de possíveis problemas que impedem o desenvolvimento dos processos e consequentemente da organização.

Para Maranhão e Macieira, (2004), o mapeamento realizado nos processos é melhor compreendido pelos funcionários da organização por meio da exposição dos mapas (fluxos)

em documentos gerados, sejam em meios físicos, como em relatórios ou manuais ou em mídias virtuais, como em softwares.

Campos e Lima (2012) ressaltam que o mapeamento auxilia a organização a enxergar claramente os seus pontos fortes e fracos, bem como aqueles que precisam ser melhorados, como: gargalos, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos e excesso de documentação, “além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho das atividades” (p.15).

Laurindo e Rotondaro (2008) afirmam que o mapeamento é uma das tarefas mais importantes na gestão de processos. Para os autores, essa atividade permite que todas as operações que ocorrem durante o desenvolvimento de um produto ou serviço sejam conhecidas detalhadamente e com profundidade. Leal (2003) resalta a eficiência do mapeamento dos processos, pois, a partir deste, é possível identificar a origem dos desperdícios dentro da organização, o que ajuda a evitar a utilização de procedimentos isolados que não fazem parte do processo como um todo. Cruz (2010) complementa afirmando que após a identificação dos desperdícios pelo mapeamento, as técnicas de reengenharia e redesenho dos processos podem resolvê-los.

3 MÉTODO

3.1 Delineamento do estudo

Sendo o objeto a ser estudado o DCF da UFSM, optou-se como tipo de delineamento o estudo de caso, que é considerado por Yin (2010) como uma forma de se fazer pesquisa investigativa de fenômenos atuais dentro de seu contexto real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas.

Segundo Gil (2008), nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos e artefatos físicos, entrevistas, depoimentos pessoais e observação. Para a realização deste estudo, foram utilizadas as técnicas de coleta de dados, observação, entrevistas e pesquisa documental.

Para o presente estudo de caso, foi definida a metodologia qualitativa, com realização de pesquisa descritiva. Assim, considerando a forma de abordagem do problema, este trabalho tem características essencialmente qualitativas, em virtude de este tipo de estudo privilegiar o significado das informações coletadas (BOAVENTURA, 2004).

Para Vergara (2011, p. 42), “a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações

entre variáveis e definir sua natureza”. Já para Gil (2008), a pesquisa descritiva é uma pesquisa que tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento das relações entre as variáveis.

3.2 Coleta de dados

O levantamento de dados ocorreu no mês de setembro 2015, por meio de observação do ambiente de trabalho, análises documentais, revisão bibliográfica, subsidiada por artigos, livros, ensaios acadêmicos, etc. que tratam da temática proposta pelo estudo. Tendo em vista que o presente estudo se limitou a mapear somente o processo do pagamento de diárias, foram realizadas entrevistas informais com os servidores lotados no departamento que desempenham as atividades inerentes a este processo, envolvendo perguntas relacionadas ao seu funcionamento e também um pedido para que estes servidores descrevessem as atividades desempenhadas, totalizando sete sujeitos entrevistados. Já a análise documental se deu em arquivos particulares da organização, e a observação do ambiente se deu durante a jornada de trabalho no departamento.

Logo após, foi feita comparação dos dados obtidos com o referencial teórico pesquisado no trabalho e, partindo dos resultados obtidos, foram levantadas possibilidades de melhorias nos processos executados pelo departamento e propostas sugestões para o aumento da efetividade nos mesmos.

3.3 Técnica de análise dos dados

Os dados obtidos durante a pesquisa foram colocados em tabelas que descrevem detalhadamente o funcionamento de cada processo e suas respectivas etapas. Esta descrição permitiu que fosse mapeada a quantidade de participantes ativos e a função que cada um desempenha na execução dos processos.

Após a descrição, o mapeamento do processo se deu por meio da utilização do *Cacoo*, uma ferramenta *online* que permite a criação de diversos tipos de diagramas vinculados a dados. O mapeamento no *Cacoo* ofereceu um fluxograma que descreve o processo escolhido, permitindo identificar graficamente os subprocessos existentes e as tarefas realizadas por cada participante envolvido neles, facilitando a compreensão do processo como um todo.

3.4 Limitações do método de estudo

Gareth (2007) considera que a padronização causada pelo controle é a grande desvantagem da técnica de mapeamento de processos. Segundo o autor, esta padronização

torna o trabalho extremamente rotineiro no núcleo operacional, por ser simples e repetitivo não exigindo incentivos para desenvolver as capacidades dos funcionários e habilidades fazendo com que muitos se tornem insatisfeitos com a organização, o que pode acarretar em várias formas de resistências dos trabalhadores como: absenteísmo, altas taxas de rotatividade, greves, apatia, descuido e falta de comprometimento com a organização.

Gareth (2007) ainda destaca que este método de padronização é adequado para a produção, mas não para as pessoas, e que a flexibilidade e a divisão de tarefas e responsabilidades tem ênfase nas empresas orgânicas (que acompanham as mudanças do mercado, inovando e se reinventando), que acabam não se encaixando tão bem nos princípios da padronização (que buscam um mercado constante).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O SCDP é uma ferramenta de gestão que viabiliza a administração o acesso às solicitações e a execução dos pagamentos de Diárias e Passagens. O sistema possibilita a elaboração das requisições por meio de terminais eletrônicos, diminuindo o tempo de tramitação entre a data da emissão, aprovação e liberação, melhorando as condições de atendimento e consulta aos usuários. O sistema possibilita, ainda, o compartilhamento de uma base de dados única, administrada pelo Gestor Central do Ministério do Planejamento e pelos Gestores Setoriais de cada Ministério, o que gera um maior controle físico e financeiro das diárias e passagens emitidas no âmbito da Administração Pública Federal.

Desde janeiro de 2009, com a implantação do sistema SCDP, o processo de pagamento de diárias decorre única e exclusivamente da utilização deste sistema. A partir da coleta e análise dos dados, descreveram-se detalhadamente as atividades desempenhadas neste processo, conforme demonstra a Figura 5:

(continua)

| | |
|---|---|
| Nome do Processo: Pagamento de Diárias | |
| Início do Processo: UGR gera empenho SIE para pagamento de diárias. | |
| Fim do Processo: Análise a aprovação da prestação de contas pelo Proponente. | |
| Descrição das atividades e tarefas do Processo | |
| 1 | UGR gera empenho SIE para pagamento de diárias ao longo do ano. |
| 2 | UGR protocola e empenho SIE e encaminha ao DAG para abertura do processo. |
| 3 | DAG abre processo e encaminha à Seção de Protocolo e Arquivo do DCF. |

(conclusão)

| | |
|----|---|
| 4 | Seção de Protocolo e Arquivo encaminha processo para a Seção de Análise e Execução Orçamentária, para verificar as informações contidas no processo. |
| 5 | Seção de Análise e Execução Orçamentária encaminha empenho SIE Coordenador Financeiro, para geração e digitação do empenho no SIAFI. |
| 6 | Processo retorna à Seção de Protocolo e Arquivo, aguardando Empenho SIAFI. |
| 7 | Coordenador Financeiro emite, cadastra no SCDP, imprime em duas vias e encaminha o empenho SIAFI para a assinatura do Gestor Financeiro. |
| 8 | Gestor Financeiro assina e encaminha empenho para assinatura do Ordenador de Despesas, que encaminha empenho com assinaturas à Seção de Protocolo e Arquivo. |
| 9 | Seção de Protocolo e Arquivo anexa primeira via do empenho SIAFI e empenho SIE no processo e encaminha para arquivo e a segunda via à UGR |
| 10 | Unidade Administrativa (solicitante) inclui a PCDP, que passa por análise a aprovação do Proponente (Diretor da Unidade Administrativa), do Ordenador de Despesas e do Coordenador financeiro, nesta ordem, via SCDP, gerando o AV. |
| 11 | Coordenador Financeiro emite a OB e envia à Seção de Protocolo e Arquivo, onde aguarda emissão da RE. |
| 12 | Seção de Processamento de Dados gera RE em duas vias e encaminha à Seção de Protocolo e Arquivo para anexar à OB correspondente |
| 13 | Seção de Protocolo e Arquivo encaminha RE para assinatura do Gestor financeiro. |
| 14 | Gestor Financeiro assina a RE e a encaminha para assinatura do Ordenador de Despesas, que encaminha a RE com assinaturas à Seção de Protocolo e Arquivo. |
| 15 | Seção de Protocolo e Arquivo remete RE para o Banco do Brasil, para crédito na conta do beneficiário (interessado) e arquiva a OB, juntamente com o processo. |
| 16 | Banco do Brasil encaminha segunda via da RE com assinatura e carimbo do operador bancário à Seção de Protocolo e Arquivo, que arquiva o documento. |
| 17 | Beneficiário reúne documentação necessária para prestação de contas (passagem, certificado, etc.) e envia ao solicitante. |
| 18 | Solicitante anexa documentação no sistema e encaminha ao Proponente para análise a aprovação, via SCDP. |

Figura 5: Descrição das Atividades e Tarefas do Processo de Pagamento de Diárias
Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio da descrição das atividades do processo, foi possível identificar a existência de 11 participantes ativos no processo, além das atividades desempenhadas por cada um, descritas na Figura 6:

(continua)

| ATIVIDADES DESEMPENHADAS POR PARTICIPANTE | | |
|--|---|---|
| SEQ. | NOME DO PARTICIPANTE | ATIVIDADES DESEMPENHADAS |
| 1 | UGR/Solicitante | <ul style="list-style-type: none"> • Gerar empenho SIE para pagamento de diárias, protocolar memorando com pedido de pagamento de diárias e encaminhá-lo ao DAG, para abertura de processo; • Elaborar a PCDP e fazer o lançamento no SCDP; e • Anexar prestação de contas no SCDP e encaminhar ao Proponente. |
| 2 | Beneficiário | <ul style="list-style-type: none"> • Juntar e encaminhar documentação para prestação de contas ao Solicitante. |
| 3 | Proponente | <ul style="list-style-type: none"> • Análise e aprovação da viagem e da prestação de contas do beneficiário via SCDP. |
| 4 | DAG | <ul style="list-style-type: none"> • Abrir processo e encaminhá-lo à Seção de Protocolo e Arquivo do DCF. |
| 5 | Seção de Protocolo e Arquivo – DCF | <ul style="list-style-type: none"> • Receber processo e encaminhá-lo à Seção de Análise e Execução Orçamentária; • Anexar a primeira via do empenho SIAFI e o empenho SIE no processo e encaminhá-lo para arquivo; • Enviar a segunda via do empenho SIAFI para a UGR; • Anexar a OB à RE correspondente e encaminhar para assinatura do Gestor Financeiro; e • Encaminhar RE com as assinaturas ao Banco do Brasil. |
| 6 | Seção de Análise e Execução Orçamentária – DCF | <ul style="list-style-type: none"> • Analisar as informações contidas no processo; • Encaminhar empenho SIE ao Coordenador Financeiro para digitação no SIAFI; • Devolver processo à Seção de Protocolo e Arquivo para aguardar emissão do empenho; e • Imprimir e anexar empenho SIE atualizado às duas vias do empenho SIAFI e encaminhar para assinatura do Gestor Financeiro. |

(conclusão)

| | | |
|----|--|---|
| 7 | Seção de Processamento de Dados – DCF | <ul style="list-style-type: none"> • Imprimir as duas vias da RE e encaminhá-las à Seção de Protocolo e Arquivo. |
| 8 | Coordenador Financeiro | <ul style="list-style-type: none"> • Digitar as informações do empenho no SIAFI; • Imprimir as duas vias do empenho SIAFI e encaminhar para a Seção de Análise e Execução Orçamentária • Análise a aprovação da viagem, via SCDP (após aprovação do Proponente e do Ordenador de despesas); e • Gerar a Ordem Bancária e encaminhar à Seção de Protocolo e Arquivo. |
| 9 | Gestor Financeiro | <ul style="list-style-type: none"> • Assinar as duas vias do empenho SIAFI e da RE e encaminhá-las ao Ordenador de Despesas. |
| 10 | Ordenador de Despesas | <ul style="list-style-type: none"> • Assinar as duas vias do empenho SIAFI e da RE e encaminhá-las para a Seção de Protocolo e Arquivo; e • Análise a aprovação da viagem, via SCDP (após aprovação do Proponente). |
| 11 | Banco do Brasil | <ul style="list-style-type: none"> • Creditar o valor da taxa de inscrição na conta do beneficiário, conforme consta na RE; e • Remeter segunda via da RE à Seção de Protocolo e Arquivo, com assinatura e carimbo do operador. |

Figura 6: Atividades Desempenhadas por Participante

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a definição dos participantes ativos do processo e de suas respectivas atividades, pôde-se mapear o processo de pagamento de diárias e obter o fluxograma deste mapeamento.

Neste fluxograma, os participantes do processo são dispostos em linhas onde cada atividade relativa a eles é colocada na forma de círculo (início ou fim do processo ou subprocesso), retângulo inclinado (entrada de informação ou emissão de documento) ou retângulo (operação manual).

O tipo de mapeamento por meio de diagrama permitiu também a divisão do processo de pagamento de diárias em subprocessos, a saber: empenho, liquidação, pagamento e prestação de contas.

O fluxograma do processo de pagamento de diárias e dos subprocessos de empenho, liquidação, pagamento e prestação de contas é apresentado na Figura 7:

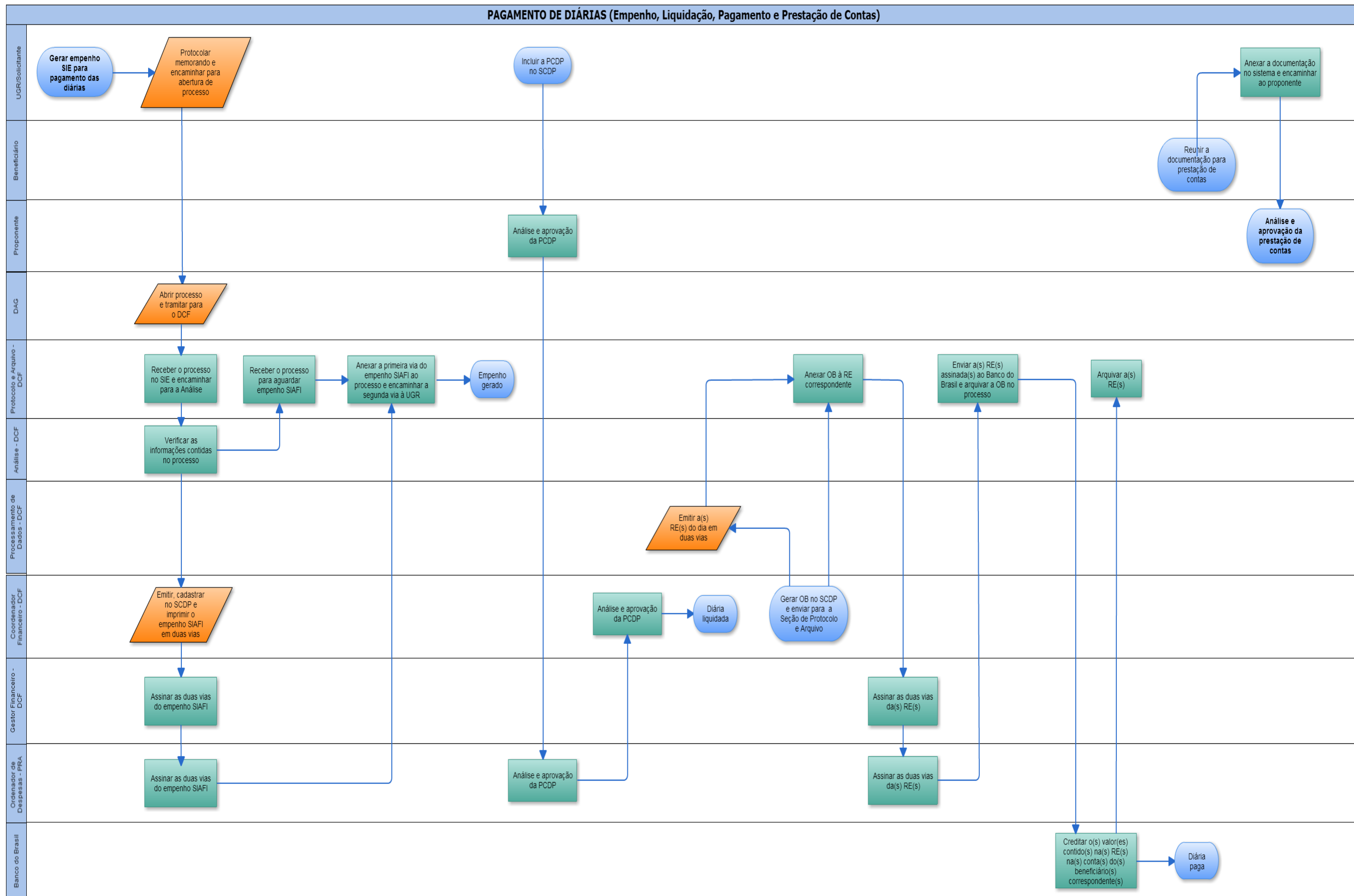


Figura 7: Fluxograma do Processo de Pagamento de Diárias e Passagens
 Fonte: Elaborado pelo autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como proposta efetuar o mapeamento do processo de pagamento de diárias na UFSM. Ao longo do estudo, foi possível perceber que a ferramenta de mapeamento de processos possibilita um melhor entendimento quanto ao funcionamento de cada setor da instituição, ratificando as opiniões de diversos autores, contidas no referencial teórico.

O objetivo principal do trabalho foi atingido na medida em que foram expostas as fases da despesa das diárias, permitindo identificar e mapear os processos de empenho, liquidação e pagamento desta despesa, o que é importante para a o departamento por se tratar de processos que possuem uma metodologia sobre seu funcionamento e procedimentos, mas muitas vezes não são executados de forma correta, devido à falta de conhecimento desta metodologia pela comunidade acadêmica. Assim, foi possível visualizar o processo como um todo e entender como funciona cada fase da despesa.

Ao cumprir o objetivo específico de identificar os participantes ativos de cada processo, foi possível perceber quais possuem maior demanda de trabalho. Além disso, segundo os entrevistados, e considerando o que se pôde perceber durante o estudo, o principal ponto crítico é em relação à celeridade processual, sendo que os problemas mais citados foram o volume de impressões em papel e o trâmite para as assinaturas do Gestor Financeiro e do Ordenador de Despesas, o que é oneroso e demanda muito tempo na execução do processo.

O principal fator de limitação do trabalho foi o fato de haver diversos outros processos desempenhados pelo departamento, o que possibilitou o mapeamento de apenas um deles. Neste sentido, o estudo deixa como sugestões para trabalhos futuros mapear os demais processos desempenhados pelo departamento, classificando-os em processo, subprocesso, atividades e tarefas. Outro ponto a ser abordado é que o processo escolhido foi mapeado linearmente, sem considerar eventuais erros que possam ocorrer na sua execução e que provoquem uma tramitação mais demorada. Assim, fica a sugestão de fazer o mapeamento completo, considerando outras tramitações não só deste, como dos demais processos existentes.

Diante do exposto, este estudo contribui para a instituição, pois a descrição do processo proposto e a identificação de alguns pontos críticos neste possibilita buscar melhorias nos procedimentos e até mesmo na estrutura organizacional do departamento, a fim de agilizar a execução do processo, possibilitando um melhor fluxo das informações, além de uma uniformização e padronização das atividades.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.
- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ARAÚJO, J.; ÁLVAREZ E. J. V. **La Modernización Administrativa y La Gobernanza em los Concellos del Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular**. Vigo: Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, 2009.
- BALDAM, R. [et al]. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2. Ed. São Paulo: Érica, 2007.
- BATISTA, F. F. **Passos para o gerenciamento efetivo de processos no setor Público: aplicações práticas**. Brasília: IPEA, 1996.
- BIAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, v.6, n.2, p.99-112, 2000.
- CAMPOS, J. de P. **Mapeamento de Processos: uma estratégia vencedora**. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-Mapeamento%20de%20processos-%20uma%20estrategia%20vencedora.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2015.
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a Criação de Valor na Gestão Pública. **Revista de Administração Pública**. São Paulo, v. 38, n. 3, p. 423-499, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração dos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- Campos, R.; Lima, S. **Mapeamento de processos: importância para as organizações**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2012.
- CRUZ, T. **BPM & BPMS: business process management & business management systems**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- _____. **Sistemas, Métodos & Processos: Administrando organizações por meio de Processos de Negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DINSMORE, P.; CABANIS-BREWING, J. **AMA: Manual de Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.
- EVANGELISTA, S. **O Gerenciamento de Processos: uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional**. Dissertação de Mestrado. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4809.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2015.
- FADUL, E. M. C.; P. SILVA, Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In:XXXII Encontro da ANPAD – ENANPAD. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro, RJ. 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/APS/APSBTC.pdf> Acesso em 15 de setembro de 2015.

GARETH, Morgan. **As imagens da organização: vantagens e desvantagens.** Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/businessmanagement/management/1688844-imagens-da-organiza%C3%A7%C3%A3o-vantagensdesvantagens/>>. Acesso em: 25 de setembro de 2015.

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. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando os processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade.** São Paulo: Makron Books, 1993.

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

JOHANSSON, H. J.; McHUGH, P.; PEDLEBURY, A. J.; WHELLER A. W. **Processos de negócios.** São Paulo: Pioneira, 1995.

LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional.** Dissertação. Mestrado em Eng. Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, MG. 2003.

LIMA, M. B. B. P. B. **A gestão da qualidade e o redesenho de processos como modelo de desenvolvimento organizacional em hospitais públicos universitários: o caso do Hospital das Clínicas da UNICAMP.** Dissertação de Mestrado. PGEM/UNICAMP, Campinas, SP, Brasil, 2006. Disponível em: <<http://www.hc.unicamp.br/qualidade/TeseMariaBernadete.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2015.

MADIOLO, A. de S., MORISHITA, C. S., LIZARELLI, F. L., MARTINS, M. F., ITO, M. A. O. Gestão dos processos em uma empresa do setor elétrico. **Revista GEPROS**, Bauru, SP, n.2, p 31-39, 2000.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTIN, J. **A grande transição: usando as sete disciplinas da engenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia.** São Paulo: Campus, 2001.

MELLO, A. E. N. S. de. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** Dissertação de Mestrado. PPGE/UNIFEI, Itajubá, MG, Brasil, 2011. Disponível em

<<http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf>> Acesso em: 15 de setembro de 2015.

MELO, M. H. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos.** Dissertação de Especialização. Curso de Pós-Graduação em Contabilidade/UEPB, João Pessoa, PB, Brasil, 2000. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/2599408d92d0ee4703256fac00723a80/\\$FILE/NT000A457E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/69a5e2bb919eaf2e832574b0004bda60/2599408d92d0ee4703256fac00723a80/$FILE/NT000A457E.pdf)> Acesso em: 20 de setembro de 2015.

OLIVEIRA, S. B. de. (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000.** 2ª Ed. Qualitymark. Rio de Janeiro, RJ. 2008.

OLIVER, P. R. da C. **Projetos de ECM/BPM: Os Segredos da Construção – vol. 1.** 1 ed. São Paulo: Biblioteca 24 Horas, 2010.

QUINN, J. B. **Intelligent enterprises.** New York: Free Press, 1992.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Learning to See.** The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 13 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional.** Dissertação de Mestrado. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000. Disponível em <http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/download/12208/121298/file/processos_e_mapeamento.pdf> Acesso em: 17 de setembro de 2015.

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ⁱ Ao longo deste estudo, foram utilizadas diversas siglas para definir participantes, ferramentas e documentos envolvidos no processo, a saber:

- AV – Aviso de Viagem
- DAG – Departamento de Arquivo Geral
- DCF – Departamento de Contabilidade e Finanças
- GP – Gerência de Processos
- OB – Ordem Bancária
- PCDP – Proposta de Concessão de Diárias e Passagens
- RE – Relação Externa de Ordens Bancárias
- SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
- SIAFI – Sistema de Administração Financeira
- SIE – Sistema de Informações Educacionais
- UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
- UGR – Unidade Gestora Responsável