

Gestão de Processos na Administração Pública: Estudo a partir do processo de pagamento de diárias no Coren-CE

Business Process Management in Public Administration: A Study Based on the Daily Allowance Payment Process at Coren-CE

Francisco Alexandre de Sousa Rocha¹ e Daniela Giareta Durante²

^{1,2}Universidade Federal do Ceará, UFC

Como citar: Rocha, F. A. S. & Durante, D. G. (2024). Gestão de Processos na Administração Pública: Estudo a partir do processo de pagamento de diárias no Coren-CE. *Connection Scientific Journal*, 6(1), 19-38. <https://doi.org/10.51146/csj.v6i1.78>.

Recebido em: 2024-04-22. **Aceite em:** 2024-08-21. **Publicado em:** 2024-08-26.



Resumo

A gestão de processos de negócios visa o aprimoramento dos processos organizacionais e sua inserção nas instituições públicas ainda é tímida. A gestão pública brasileira carece de eficiência nos processos de trabalho. Assim, este estudo objetiva propor melhorias no processo de solicitação e pagamento de diárias no Conselho Regional de Enfermagem do Ceará (Coren-CE), utilizando o modelo Business Process Model and Notation (BPMN). Quanto ao procedimento metodológico, trata-se de um estudo de caso no processo em questão, cujos dados foram obtidos por meio de documentos e entrevistas e tratados mediante análise de conteúdo. O processo foi mapeado e analisado, sendo identificados quatro problemas: 1) demora na conclusão das atividades; 2) sobrecarga de tarefas; 3) documentos pendentes ou com erros; e 4) pendência de assinaturas nos documentos. Uma vez que se aplicou a técnica dos 5 Por quês, a causa raiz de cada um dos problemas foi identificada. Com isso, o processo foi redesenhado acrescentando etapas que visam eliminar os entraves identificados. O estudo reafirma a contribuição da gestão de processos na melhoria dos processos de trabalho, especialmente na esfera pública, e destaca a atuação do secretário executivo na gestão de processos organizacionais e agente impulsionador de melhorias.

Palavras-chaves: serviço público, secretariado executivo, melhoria contínua.

Abstract

Business process management aims at improving organizational processes, and its implementation in public institutions is still limited. Brazilian public administration lacks efficiency in work processes. The objective of this study was to promote improvements in the process of requesting and paying for daily allowances at the Regional Nursing Council of Ceará (Coren-CE) using the Business Process Model and Notation (BPMN) model. Regarding the methodological procedure, this is a case study of the process in question, with data obtained through documents and interviews and treated using content analysis. The process was mapped and analyzed, identifying four problems: delays in completing activities, task overload, pending or erroneous documents, and pending signatures on documents. By applying the 5 Whys technique, the root cause of each problem was identified. Based on this, the process was redesigned by adding steps aimed at eliminating the identified problems. The study reaffirms the contribution of process management to the improvement of work processes, especially in the public sphere, and highlights the role of the executive secretary in managing organizational processes and as a driving force for improvements.

Keywords: public service, executive secretariat, continuous improvement.

A gestão de processos de negócios, ou *Business Process Management* (BPM), é amplamente adotada no setor privado devido aos seus benefícios comprovados, como a otimização do trabalho, economia de tempo, melhor emprego dos recursos e melhoria da qualidade. Contudo, essa prática tem uma presença tímida no setor público brasileiro e enfrenta desafios que comprometem sua eficácia e implementação (Nogueira et al., 2018).

A gestão pública brasileira carece de eficiência nos serviços prestados à população, uma deficiência apontada pelos órgãos de controle que sublinham a necessidade de melhorar os processos administrativos para atender aos princípios constitucionais de eficiência e economicidade (Trilha et al., 2018). A resistência à mudança dentro das instituições públicas também é uma barreira crítica. Muitas vezes, o quadro de colaboradores públicos é relutante em adotar novas práticas devido a uma cultura burocrática arraigada de aversão ao risco e às mudanças (Nogueira et al., 2018; Melo & Monteiro, 2020; Miranda et al., 2023).

Igualmente, a falta de recursos e infraestrutura tecnológica adequadas é um obstáculo (Miranda et al., 2023). Enquanto o setor privado possui uma maior disponibilidade para investimento em tecnologias de ponta para suportar a BPM, por exemplo, as organizações públicas muitas vezes enfrentam restrições orçamentárias severas que limitam essas possibilidades. A ausência de treinamento especializado também compromete a capacidade dos servidores públicos de implementar e manter práticas de BPM de forma eficaz (Costa & Moreira, 2018).

Ademais, a rigidez das regulamentações e a burocracia excessiva são outros desafios que podem paralisar iniciativas de BPM, não apenas retardando a adoção de novas práticas, mas também desmotivando os servidores públicos de buscar melhorias nos processos existentes.

Apesar desses desafios, há exemplos de sucesso que demonstram o potencial transformador da BPM no setor público. Nogueira et al. (2018) aplicaram a notação BPMN para otimizar o processo de intercâmbio *Outgoing's* na seção técnica de apoio ao ensino, pesquisa e extensão de uma faculdade pública. Trilha et al. (2018) usaram a mesma notação para analisar e melhorar o processo de compras de material de consumo em uma Instituição Federal de Educação Superior. Ferreira e Mota (2019) focaram nos processos do sistema de bibliotecas da Universidade Federal de Goiás, e Melo e Monteiro (2020), trataram das dificuldades enfrentadas na Diretoria de Cálculos e Perícias da Procuradoria Geral do Município de Belo Horizonte.

Esses casos ilustram que, apesar dos obstáculos, é possível implementar BPM no setor público. No entanto, para que a gestão de processos se torne uma prática comum e eficaz, é essencial enfrentar os desafios específicos deste setor de forma crítica e sistemática. Isso inclui promover uma cultura de inovação, garantir a disponibilidade de recursos e treinamento, e simplificar as regulamentações para facilitar a implementação de práticas de BPM.

O Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) e seus Conselhos Regionais foram instituídos pela Lei n. 5.905 (1973), com a responsabilidade de normatizar e fiscalizar o exercício das profissões de enfermagem no país. O estudo foi realizado no contexto organizacional do Conselho Regional de Enfermagem do Ceará (Coren-CE), especificamente no processo de solicitação e pagamento de diárias, que acontece para subsidiar as viagens dos fiscais e motoristas que executam a fiscalização do exercício das profissões de enfermagem no estado. O

questionamento levantado foi: como o processo de solicitação e pagamento de diárias, realizado no Coren-CE, pode ser melhorado utilizando o modelo *Business Process Model and Notation* (BPMN)?

O objetivo principal deste trabalho é propor melhorias para o processo de solicitação e pagamento de diárias no Coren-CE, utilizando o modelo BPMN. Para tanto, foram delineados os seguintes objetivos específicos: 1) mapear o processo de solicitação e pagamento de diárias; 2) identificar os problemas relacionados ao fluxo do referido processo; 3) redesenhar o referido processo visando eliminar os problemas identificados; e 4) evidenciar a atuação do secretariado na gestão de processos.

Esta pesquisa se justifica no âmbito corporativo, a fim de atender o que preza o princípio da eficiência, segundo a Constituição Federal (Brasil, 1988). Além disso, os valores da economicidade, eficácia e eficiência, compartilhados pelo Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), entidade que fiscaliza e coordena o Coren-CE, a aplicação da notação BPMN demonstra-se, em suas características, como uma possível solução (Nogueira et al., 2018) que venha a corresponder às necessidades da entidade.

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 o exercício de fiscalização da área de enfermagem em todo o estado do Ceará, a fim de assegurar condições favoráveis ao exercício profissional e, indiretamente, garantir a qualidade do serviço prestado à sociedade.

No âmbito do secretariado executivo, o estudo se justifica por revelar a experiência de um dos autores, atuante como estagiário de secretariado no Coren-CE, durante dois anos, e, como terceirizado efetivo no setor de pagamentos e controle orçamentário, trabalhando diretamente no processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização das profissões de enfermagem. Desse modo, o estudo evidencia uma forma e espaço de atuação profissional do secretariado – a gestão de processos – ainda pouco debatida na profissão e na esfera pública.

O texto segue com o embasamento teórico, discorrendo sobre gestão de processos e a metodologia BPMN. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos adotados, um estudo de caso, de natureza descritiva aplicada. Na seção 4, são apresentados o mapeamento, o desenho e o redesenho do processo em estudo. Por último, são feitas considerações finais, apontando o alcance dos objetivos e reforçando a BPMN para melhoria dos processos de trabalho também em instituições públicas e a gestão de processos como campo de atuação para o secretariado executivo.

Referencial Teórico

A gestão de processos de negócios ou *Business Process Management* (BPM) está relacionada à melhoria de processos e otimização de resultados. Parte da definição de processo: uma atividade ou um conjunto de atividades que possui um início ou entrada (*input*), um incremento de valor e gera uma saída (*output*) a um cliente na forma de produto ou serviço (Gonçalves, 2000). Tal afirmativa aplica-se tanto para o cliente interno quanto para o externo. Para a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) (2013, p. 35), processo é

“uma agregação de atividade e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

A gestão de processos possibilita “analisar, planejar e executar melhor as atividades através da definição adequada de responsabilidades” (Trilha et al., 2018, p. 74), “o uso dos recursos de modo mais eficiente, solução de problemas e a eliminação de atividades redundantes, aumentando a produtividade” (Trilha et al., 2018, p. 74). Fischer et al. (2020) também discutem tais possibilidades oferecidas pela metodologia BPM.

A metodologia BPM é uma importante ferramenta da qualidade (Miranda et al., 2023) e está relacionada, desde sua origem, com a gestão da mesma (Brocke & Rosemann, 2010). O ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) é um método de controle da qualidade dos processos, com quatro etapas que funcionam de forma contínua, visando à correção ou melhora: planejamento, execução, checagem e ação (Campos, 1992).

Para a implantação da metodologia BPM é necessário conhecimento da organização, seus objetivos, o mercado de atuação, as regras do negócio, interações entre clientes (Nogueira et al., 2018). Outro fator importante é a identificação do(s) processo(s) a ser (em) trabalhado(s), o que é possível com a percepção clara dos objetivos organizacionais (Ferreira & Mota, 2019), conforme se observa no trabalho de Barbosa e Aires (2023), por exemplo.

Uma vez identificados os processos, a etapa subsequente na implementação da BPM é o mapeamento, que envolve a coleta minuciosa de informações para entender o fluxo das atividades até alcançar a modelagem (Barbosa & Aires, 2023). A ideia é realizar uma análise profunda de cada atividade, com o objetivo de levantar o máximo de informações úteis e relevantes, para a elaboração da modelagem do processo. Essa etapa é uma das mais importantes da gestão de processos, pois essas informações serão cruciais para a compreensão e tomada de decisão na melhoria do processo (Ferreira & Mota, 2019).

Durante o mapeamento e análise de processos, o método dos 5 Por quês de Taiichi Ohno pode ser utilizado para investigar profundamente e identificar a causa raiz dos problemas. Este método envolve questionar repetidamente o motivo de um problema até chegar à causa fundamental, ajudando a detectar lacunas, falhas e causas subjacentes no processo (Ohno, 1997).

A modelagem do processo é a próxima etapa da aplicação da gestão de processos, corresponde à representação gráfica do sequenciamento das atividades, de maneira clara e objetiva. Para Ferreira e Mota (2019, p. 75), 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”.

Existem diversas técnicas de modelagem de processos, sendo o BPMN considerado líder nesse campo (Almeida et al., 2019). Desenvolvido pela *Process Management Initiative* em 2005, após a fusão com a *Object Management Group*, o BPMN utiliza Diagramas de Processos de Negócios (DPN) para representar graficamente o fluxo de operações e atividades. Este fluxo inicia-se com um evento inicial seguido por tarefas que podem divergir em caminhos distintos dependendo das condições do *gateway* anterior, culminando em uma tarefa conclusiva ou corretiva e, por fim, na conclusão do processo (ABPMP, 2013).

A gestão de processos tem potencial para promover mudanças significativas no setor público e privado, como mostram estudos de Almeida et al. (2019), Barbosa e Aires (2023), Barbosa e Araújo (2023), Blanco (2020), Lobo et al. (2018), Melo e Monteiro (2020), Trilha et al. (2018). A utilização dessa gestão resulta em redução dos tempos de ciclo, aumento da eficiência, redução de custos, melhoria da qualidade e maior satisfação dos colaboradores (Nogueira et al., 2018; Júnior & Mota, 2019).

Conforme exposto nessa seção, os autores analisados oferecem uma visão abrangente e prática sobre como BPM pode ser implementado como uma estratégia para promover mudanças positivas tanto no setor público quanto privado. Eles demonstram como a aplicação cuidadosa de técnicas de BPM não apenas melhora a eficiência operacional, mas também fortalece a capacidade da organização de responder de forma ágil e eficaz às demandas do mercado e às necessidades dos clientes. A partir dessas perspectivas, fica claro que BPM não é apenas uma metodologia, mas uma abordagem estratégica que pode impulsionar o desempenho e a competitividade organizacional.

Metodologia

Foi realizado um estudo de caso no processo de trabalho de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização das profissões de enfermagem, processo esse que acontece no setor de pagamentos do Coren-CE. Um dos autores do estudo trabalha com o referido processo, o que justifica a escolha.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem empírica, que 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 factual”. A escolha do método qualitativo é justificada pela sua capacidade de explorar e compreender a complexidade dos fenômenos sociais. O método qualitativo, segundo Easterby-Smith (1999), envolve métodos interpretativos que visam descrever, decodificar, traduzir determinados fenômenos sociais e, de algum modo, chegar a uma compreensão do significado dos mesmos ao invés da frequência. Esta abordagem é particularmente adequada para estudos que buscam entender as percepções e experiências dos indivíduos em profundidade.

Adicionalmente, a pesquisa é descritiva aplicada que, segundo Gil (1991), refere-se à observação e descrição de determinada população ou fenômeno. No entanto, o objetivo deste estudo é oferecer uma solução prática para um problema real, o que justifica a sua aplicação. Para Gil (1991) a pesquisa aplicada possui como principal característica o foco na aplicação, utilização e impactos práticos dos conhecimentos. Essa característica é crucial para este estudo, que visa não apenas descrever, mas também intervir diretamente no processo investigado para melhorar sua eficiência e eficácia.

Desse modo, a escolha dos métodos qualitativo e descritivo aplicado se justificam, pela necessidade de uma compreensão aprofundada e detalhada do fenômeno estudado, assim como pela busca de soluções práticas e aplicáveis. Esses métodos permitem uma análise rica e contextualizada das práticas e rotinas dos setores envolvidos, oferecendo *insights* valiosos para a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas e análise documental. Para a construção do perfil dos participantes, foram definidos os seguintes critérios: ocupar o cargo de gerente do setor, possuir mais de

cinco anos na função e pertencer ao quadro de colaboradores do Coren-CE. A exigência de cargo de gerência justifica-se pela necessidade de uma compreensão completa das contribuições de cada setor ao processo em estudo. O critério de cinco anos de experiência visa garantir um conhecimento consolidado das rotinas do setor. A necessidade de pertencer ao quadro de colaboradores deve-se à possível rotatividade de funcionários terceirizados ou ocupantes de cargos eletivos, o que 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 Figura 1.

Figura 1

Perfil dos Entrevistados

Identificação	Função	Tempo de trabalho no 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

Nota: Elaborada pelos autores.

Para a condução das entrevistas foi elaborado um roteiro (Figura 2), abrangendo indagações sobre o Coren-CE e o processo em estudo, conforme orienta a ABPMP (2013). Também se utilizou o método dos 5 por quês para conhecer a causa raiz dos problemas identificados.

Figura 2

Roteiro de Entrevista

Ordem	Perguntas
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?
14	No seu ponto de vista, esse critério é seguido como se deve?
15	Já ocorreu algum problema relacionado ao fluxo de pagamento dessas solicitações?
16	As atividades dos outros setores influenciam as atividades do setor de controladoria?
17	Há alguma atividade anterior que, caso não seja feita, impeça o pagamento da solicitação de diária?

Nota: Elaborada pelos autores.

Das 17 questões elaboradas, duas foram direcionadas às gerentes do DEFIS e da secretaria, enquanto as demais foram destinadas à gerente do setor de controladoria. Esse setor é responsável por analisar solicitações e verificar a conformidade das informações nos documentos produzidos e tramitados pelos demais setores relacionados ao processo em estudo, tornando-o o mais adequado para identificar possíveis falhas no funcionamento do processo. Com base nas respostas à 15ª questão, utilizou-se o método dos 5 Por quês para identificar a causa raiz dos problemas apresentados.

As entrevistas ocorreram em momentos distintos, durante a rotina normal dos setores e dos participantes. Optou-se por não gravar as entrevistas para evitar desconforto que pudesse comprometer a qualidade das

respostas, especialmente em relação aos problemas de fluxo do processo. As falas principais foram anotadas, focando no conteúdo diretamente relacionado ao processo em estudo. As anotações foram julgadas com base na relação das falas com as normativas Resolução Cofen nº 701/2022 e Decisão Coren-CE nº 061/2018.

No tocante aos documentos, foram analisados três, um do contexto geral do funcionamento do Coren-CE e outros dois relativos ao processo em estudo: 1) Lei 5.95/1973, que cria o sistema Conselho Federal/Conselhos Regionais de Enfermagem; 2) Decisão Coren-CE nº 061/2018, que normatiza os procedimentos para pagamento de diárias e concessão de passagens no âmbito da entidade; e 3) Resolução Cofen nº 701/2022, que dispõe sobre diárias, jetons e auxílios representação no âmbito do sistema.

Quanto à análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo seguindo as três etapas descritas por Bardin (2016): organização, codificação e categorização. A organização foi feita mediante a leitura profunda e minuciosa dos documentos mencionados no parágrafo anterior e dos dados obtidos nas entrevistas. Na etapa de codificação, as atividades do processo foram estabelecidas como unidades de registro sendo agrupadas em duas unidades de contexto distintas: atividades com apoio tecnológico e atividades manuais. Por exemplo, as atividades “assinar a requisição de diária” e “elaborar planejamento mensal das fiscalizações”, seriam separadas nas unidades de contexto “atividades manuais” e “atividades com apoio tecnológico”, respectivamente.

A categorização dos dados, considerando a ABPMP (2013), seguiu as atividades que compõe o processo (solicitação de diária, autorização da solicitação de diária, pagamento de diária, envio de relatório de viagem) e identificação de problemas do processo.

Com o panorama do funcionamento do processo, recorreu-se à plataforma Bizagi Modeler para desenvolver o mapa *AS IS*, a fim de retratar o atual estado do fluxo do processo. Após isso, com base nos problemas de causa raiz, apontados pelo método 5 por quês, desenvolveu-se o mapa *TO BE*, ou seja, a sugestão de novo fluxo para o processo. Ademais, a sugestão de fluxo para o processo foi apresentada aos agentes do Coren-CE que se relacionam diretamente com o mesmo, com fins de validação para uma possível aplicação futura.

Análise e Discussão dos Dados

O Coren-CE é uma autarquia federal que compõe o sistema Cofen, criado pela lei 5.905 de 1973. O Coren-CE tem a missão de “fiscalizar e disciplinar o exercício profissional para assistência de Enfermagem de qualidade no Ceará” (Coren-CE, 2021, p. 07). As atividades desempenhadas no Coren-CE buscam atingir a efetividade no que tange ao uso dos recursos públicos e 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). Atualmente o Coren-CE é composto por uma sede na capital, Fortaleza, e mais duas subseções, uma na cidade de Juazeiro do Norte e outra na cidade de Sobral.

Solicitação e Pagamento de Diárias Para Fiscalização

A solicitação de diárias visa à 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 que solicitam essas diárias são os fiscais e os motoristas do Coren-CE. Os fiscais são servidores que ingressaram através de concurso público, atualmente em número de 10. No caso os motoristas, total de três, foram incorporados ao Coren-CE, pois já trabalhavam na instituição quando a Constituição Federal de 1988 determinou o ingresso por concurso público. O profissional só pode solicitar diárias para a execução do exercício de fiscalização quando esta ocorrer em localidades onde os municípios não fazem fronteira com Fortaleza. No caso das subseções, a solicitação é permitida para regiões a partir de 60 quilômetros de distância da respectiva subseção.

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.

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.

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, além das demandas extraordinárias, para atender solicitações de ofício, 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 encaminha 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 encaminha as solicitações de

diárias do motorista que o acompanhará. Entretanto, para demandas de caráter emergencial, as solicitações de diárias poderão ser encaminhadas com 24 horas de antecedência.

É preenchido o formulário de requisição de diária, cujo modelo é disponibilizado no Anexo II - A da Resolução Cofen nº 701/2022. Este 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 coordenador.

A gerência do DEFIS emite e assina um ofício, 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.

A atividade de solicitação e atesto da necessidade do exercício de fiscalização dá-se tanto em meios físicos quanto em meios eletrônicos. Ao final desta etapa, 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.

Autorização da Solicitação de Diária

A solicitação chega à 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, 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.

Pagamento de Diária Autorizada

Ao chegar ao 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, nota de análise de despesa, ordem de pagamento e recibo do pagamento.

A nota de empenho orçamentário de despesa é um documento que visa à 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 se comprometeu em pagar, a fim de que o pagamento seja garantido e o 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 cujas informações já constam nos documentos. 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 tem a finalidade de informar o valor total a ser pago, os dados do beneficiário, data do pagamento e os campos para as assinaturas da presidente e da tesoureira. 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 se aguarda 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.

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.

Envio do Relatório de Viagem

Quando o profissional retorna ao Coren-CE, deve encaminhar o relatório de viagem, com dados de identificação, da viagem e das atividades realizadas, conforme modelo disponibilizado no Anexo II-B da Resolução Cofen nº 701/2022, para que seja anexado ao PEF de diárias. 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, acaba gerando um atraso na anexação deste documento junto ao seu respectivo PEF. Além disso, não há um prazo definitivo estabelecido para a devolução dos PEF encaminhados à secretaria para que sejam devidamente assinados pela presidente e pela tesoureira, o que também gera atraso no retorno dos PEF ao setor de controladoria. Como há um acúmulo de PEF na secretaria, quando esses são direcionados ao setor de controladoria, gera sobrecarga de trabalho 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 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 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 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, o profissional deverá devolver o valor pago a ele ou a controladoria realiza o desconto

Identificação de Problemas

Após a estruturação do fluxo do processo foi possível identificar alguns problemas no processo em estudo, assim como Trilha et al. (2018), 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. Esses problemas são observáveis em três a cada 10 atividades do fluxo, desde a etapa de solicitação até a etapa de pagamento.

Levantados os problemas, com apoio dos 5 Por quês (Ohno, 1997), buscou-se a identificação da causa raiz que poderia estar gerando esses problemas e influenciando nas atividades (Figura 5).

Figura 5

Causas Raiz dos Problemas no Fluxo do Processo de Solicitação e Pagamento de Diária

1) PROBLEMA: Demora na conclusão do processo	2) PROBLEMA: Sobrecarga de tarefas
1º Por quê?	1º Por quê?
Porque as atividades levam muito tempo até a conclusão	Porque algumas atividades não são realizadas pelos setores.
2º Por quê?	2º Por quê?
Porque não é cobrado agilidade	Porque acreditam não ser de sua responsabilidade.
3º Por quê?	3º Por quê?
Porque o tema não foi discutido pela gestão	Porque as atribuições não são bem definidas.
4º Por quê?	4º Por quê?
Porque não existem prazos estabelecidos para a conclusão de cada atividade. (CAUSA RAIZ)	Porque não há registro documentando tais atribuições. (CAUSA RAIZ)
3) PROBLEMA: Documentos pendentes/com erros	4) PROBLEMA: Pendência de assinatura.
1º Por quê?	1º Por quê?
Porque algumas etapas são esquecidas ou não são feitas corretamente.	Porque os documentos são encaminhados sem a devida assinatura.
2º Por quê?	2º Por quê?
Porque há falta de conferência atenciosa.	Porque há falta de conferência atenciosa.
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)

Nota: Elaborada pelos autores.

As causas raiz identificadas foram a ausência de prazos estabelecidos para a conclusão de cada atividade, a inexistência de um registro documentando as atribuições de cada agente no processo e a ausência de treinamento. Em relação à primeira, é interessante que a alta gestão, juntamente com as chefias imediatas de cada setor envolvido no processo (Costa & Moreira, 2018), estudem a viabilidade e a definição de prazos reais para a execução de cada atividade do processo, uma vez que, embora a Decisão Coren-CE nº 061/2018 aponte no inciso II do art. 8 acerca do prazo para a solicitação de diárias e realização do pagamento, não há prazos específicos para as atividades anteriores, concomitantes e posteriores ao pagamento. Isso pode causar desvios no processo, como a falta de priorização das demandas, prolongando o tempo necessário para a conclusão.

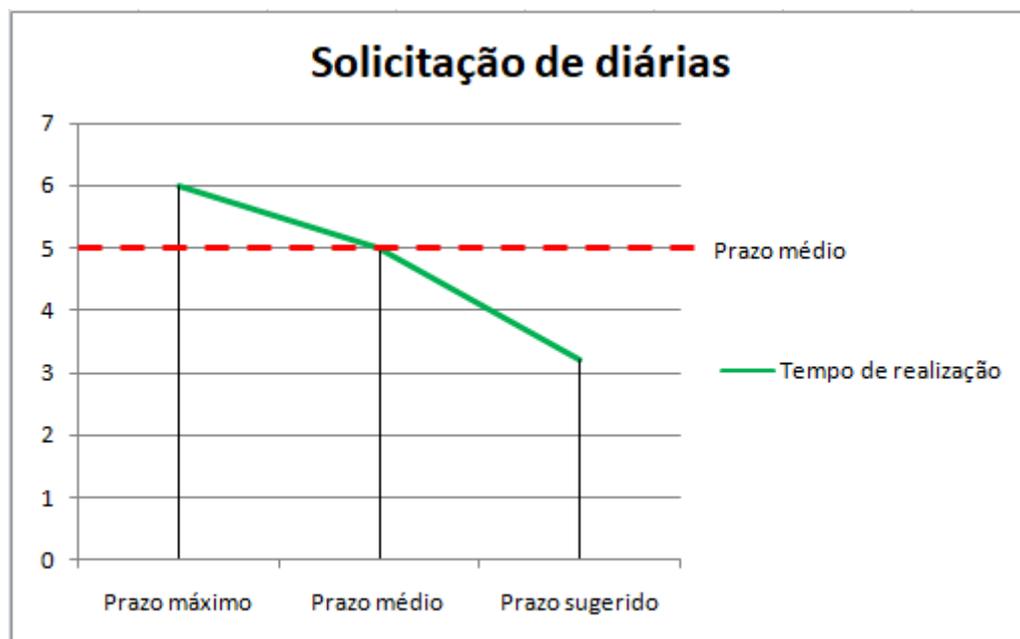
Nesse sentido, conforme a Decisão Coren-CE nº 061/2018, todo o processo deveria iniciar com cinco dias de antecedência à viagem, sendo o prazo estabelecido para que a Diretoria possa decidir entre a aprovação ou reprovação do pleito, mas geralmente ocorre em três dias. Além disso, caso aprovada, o setor de pagamentos teria o prazo de até 24 horas para realizar o pagamento. Logo, ao adotarmos todo o período, na teoria, seriam de quatro a seis dias corridos até o pagamento da solicitação e conclusão do processo.

Segundo as entrevistadas, já houve situações em que o pagamento de diárias foi solicitado em caráter de urgência e processado no dia seguinte. Contudo, houve casos em que solicitações enviadas em caráter de rotina, mesmo com antecedência, demoraram de três a quatro dias para serem pagas, chegando a um máximo de sete

dias. Isso se deve a vícios no processo, falta de priorização e grande volume de retrabalho. Essas inconsistências nos prazos de processamento são ilustradas na Figura 6, evidenciando que os tempos de conclusão do processo variaram entre sete, oito e onze dias.

Figura 6

Prazos de atendimento às solicitações de pagamento de diárias.



Nota: Elaborada pelos autores.

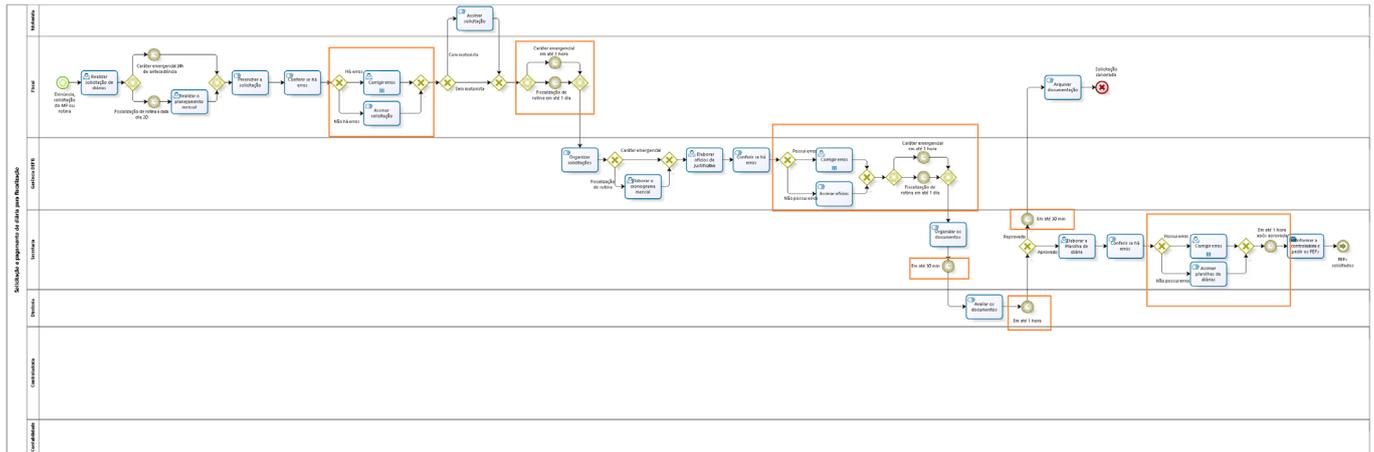
No que diz respeito à inexistência de um registro documentando as atribuições de cada agente no processo, poderia ser discutida a viabilidade da definição das atribuições de cada setor envolvido, observando os detalhes essenciais ao andamento do fluxo do processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização, reforçando a conferência dos documentos antes de encaminhá-los à etapa seguinte. Assim, a maior parte dos erros poderia ser identificada e sanada evitando retrabalho futuro (Almeida et al., 2019).

Sobre a ausência de treinamento efetivo para os profissionais que atuam diretamente com as atividades que compõem o processo, é necessário que a alta gestão delibere sobre um plano de treinamento periódico, a fim de garantir a qualidade e agilidade na execução das atividades.

Com base nessas informações e no diagrama *as is*, sugere-se o acréscimo de tarefas de revisão do trabalho feito, antes de passá-lo para a etapa seguinte, 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. As Figuras 7 e 8 correspondem ao diagrama *to be*, destacando em cor laranja as etapas incluídas no processo.

Figura 7

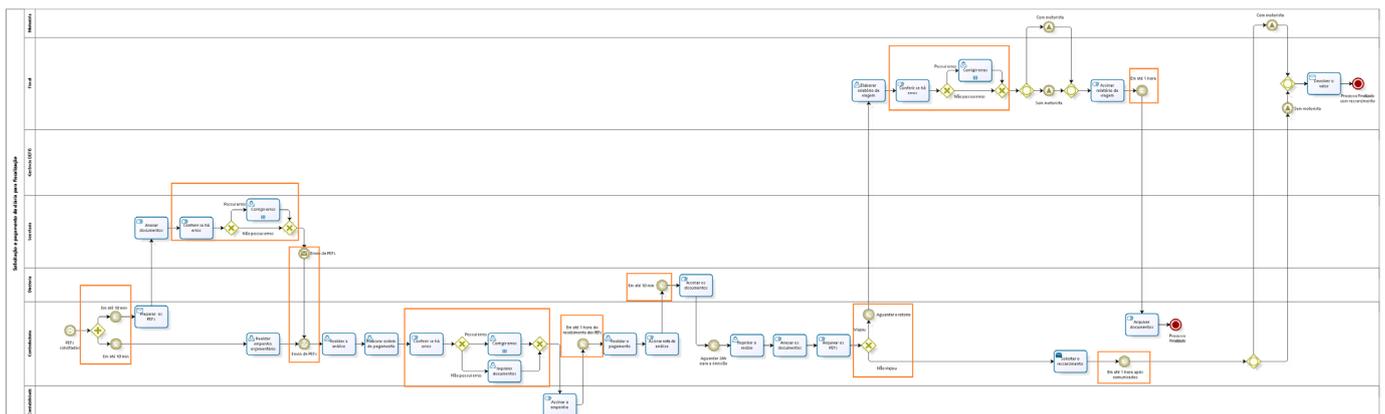
Fluxograma TO BE - Solicitação e Pagamento de Diária para Fiscalização.



Nota: Elaborado pelos autores. Link para uma melhor visualização: <https://drive.google.com/drive/folders/1au-OXerxqGrY5bs_0xY2SxLUHfdyROpH?usp=sharing>.

Figura 8

Continuação Fluxograma TO BE - Solicitação e Pagamento de Diária para Fiscalização.



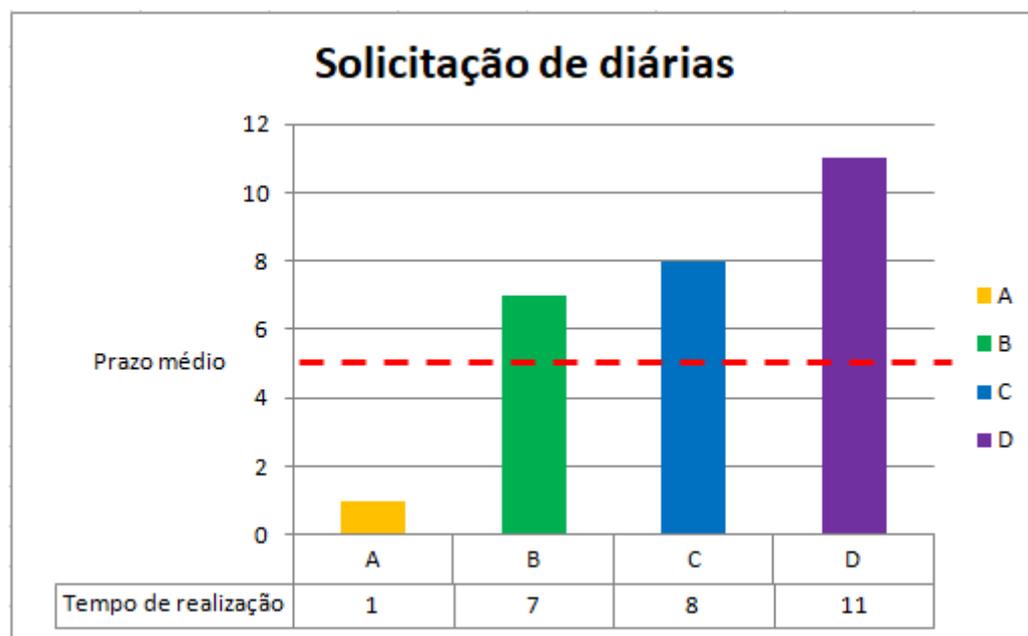
Nota: Elaborado pelos autores. Link para uma melhor visualização: <https://drive.google.com/drive/folders/1au-OXerxqGrY5bs_0xY2SxLUHfdyROpH?usp=sharing>.

Com base nas sugestões e no fluxo proposto, pode-se verificar que, em um cenário ideal com recursos materiais e humanos suficientes, todo o processo de solicitações emergenciais, se aprovadas, seria finalizado em um dia, sete horas e dez minutos após o envio. Quanto às solicitações de rotina, se aprovadas, o processo seria concluído em três dias, cinco horas e dez minutos. Essa mudança proporcionaria uma redução de aproximadamente 64,3% no prazo médio para a conclusão do processo, ou de aproximadamente 53,5% em relação ao prazo máximo estabelecido pela Decisão Coren-CE nº 061/2018, conforme ilustrado na Figura 9. Apesar disso, conforme descrito por Costa e Moreira (2018) é provável que inicialmente haja resistência por parte dos agentes do processo, já que a mudança impacta diretamente na rotina habitual, isso carecerá de um olhar mais cuidadoso por parte da alta gestão a fim de superá-la.

Isso posto, o modelo BPMN possibilitou compreender o processo de solicitação e pagamento de diária, descrever suas atividades, desenhar cada etapa (*AS IS*), identificar causas raízes dos problemas e propor soluções por meio do redesenho do processo (*TO BE*). O redesenho foi validado pelos agentes institucionais, porém não foi possível a implementação das sugestões de melhoria durante a pesquisa.

Figura 9

Proposta de prazo de atendimento às solicitações de pagamento de diárias.



Nota: Elaborada pelos autores.

Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi propor melhorias ao processo de solicitação e pagamento de diárias no Coren-CE, utilizando o modelo BPMN. Para isso, foram delineados quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo foi alcançado ao mapear o processo de solicitação e pagamento de diárias para fiscalização das profissões de enfermagem. O processo inicia com a solicitação, seja emergencial ou de rotina, por parte do fiscal e envolve os setores DEFIS, secretaria do Conselho, diretoria, controladoria e contabilidade, tanto em meio físico quanto digital. As atividades incluem a autorização da solicitação, o pagamento da diária autorizada e o envio de relatório de viagem.

Para identificar os problemas relacionados ao fluxo do processo, conforme o segundo objetivo específico, foram encontrados quatro problemas: demora na conclusão das atividades, sobrecarga de tarefas, documentos pendentes ou com erros e pendência de assinaturas. Utilizando a técnica dos 5 Porquês, identificou-se a causa raiz de cada problema. A ausência de prazos estabelecidos foi a causa da demora na conclusão das atividades. A falta de um registro documentando as atribuições de cada agente causou a sobrecarga de tarefas. A ausência de treinamento foi identificada como a causa dos documentos pendentes ou com erros e das pendências de assinaturas nos documentos.

Em face disso, foi proposto o redesenho do processo visando eliminar os problemas identificados. Este correspondeu ao terceiro objetivo específico. No redesenho foram incluídas etapas de revisão do trabalho realizado antes de seguir para etapa seguinte ou outro setor e estabelecidos prazos para cumprimento de tarefas.

O quarto objetivo, evidenciar a atuação do secretariado na gestão de processos de negócio, foi alcançado ao considerar que a metodologia BPMN foi implantada no processo por um dos autores, enquanto estagiário no Coren-CE, trabalhando diretamente com o processo. O secretário executivo, ao lidar com diversas demandas de diferentes públicos, gerenciar documentação e fluxo de informações, e interagir entre diversos níveis hierárquicos, obtém uma visão ampla dos setores, membros e atividades envolvidos nos processos. Isso facilita o mapeamento de problemas e a implementação de melhorias nos processos. Ademais, ao dominar ferramentas como BPMN, ele desenvolve habilidades para gerir processos eficientemente e promover melhorias contínuas.

A instituição planeja aplicar as descobertas deste estudo para aprimorar seu funcionamento, pois o redesenho proposto visa melhorar a agilidade, eficiência e padronização do processo, reduzindo o retrabalho. No longo prazo, isso pode reduzir custos e permitir investimentos em tecnologia e treinamentos. A não implementação durante a pesquisa limita a avaliação prática do desempenho e a adaptação dos prazos sugeridos, gerando incertezas sobre sua real eficácia. Estudos futuros podem focar na implementação prática do redesenho, na comparação de metodologias de gestão de processos, na análise dos impactos da digitalização e automação, e na capacitação de recursos humanos para novas metodologias.

Referências

- Almeida, L. da C., Salles, S. A. F., Carvalho, R. L., Morais, A. S. C., & Silva, S. V. (2019). BPMN e ferramentas da qualidade para melhoria de processos: um estudo de caso. *Revista Gestão Da Produção Operações E Sistemas*, 14(4), 156. DOI: <https://doi.org/10.15675/gepros.v14i4.2308>
- Association of Business Process Management Professionals. (2013). *BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3. 0*. Association Of Business Process Management Professionals.
- Barbosa, S. R. da S., & Araújo, W. J. de. (2023). Trilhando a Eficiência: Mapeamento, Análise e Melhoria do Processo de Pregão na UFCG. *Revista FSA*, 20(10), 53-71. <http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.10.3>
- Barbosa, Y. M. C., & Aires, R. F. de F. (2023). Modelagem de processos de negócio: Uma análise em uma instituição de ensino superior: Business process modeling: An analysis in a higher education institution. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 12(2), e3312-e3312. <https://doi.org/10.33362/visao.v12i2.3312>
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Blanco, B. B. (2020). Gestão de processos em pequenas empresas: resultados de uma pesquisa-ação em uma fábrica de óculos de madeira no Rio de Janeiro. *Revista Produção Online*, 20(3), 923–947. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v20i3.4010>
- Brasil. (1973). Lei 5.905, de 12 de julho de 1973. Brasília. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5905.htm#:~:text=LEI%20No%205.905%2C%20DE,Enfermagem%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A2ncias.
- Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicaocompilado.htm>
- Brocke, P. D. J. V, & Rosemann, P. D. M. (2010). *Handbook on Business Process Management*. (2nd ed.). Springer. Recuperado de https://dl.icdst.org/pdfs/files/21ebef594be72994ce96c16bd911ff4_5.pdf
- Campos, V.F. (1992). T.Q.C. *Controle da Qualidade Total: no estilo japonês*. QFCO.
- Conselho Federal de Enfermagem. (2022). *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. Recuperado de <http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2022/07/RESOLUCAO-COFEN-No-0701-2022.pdf>.
- Conselho Regional De Enfermagem Do Ceará. (2018). *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. Recuperado de <http://ouvidoria.cofen.gov.br/uploads/55334-decisao-no061-201805122018091611.pdf>.
- Conselho Regional de Enfermagem Do Ceará. (2021). *Carta de serviços ao cidadão*. Recuperado de <http://www.coren-ce.org.br/wp-content/uploads/2021/07/Carta-de-servi%C3%A7os-ao-cidad%C3%A3o.pdf>.

- Costa, M. T. P., & Moreira, E. A. (2018). Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, v. 11, n. 1, p. 162-183. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>
- Demo, P. (2000). *Metodologia do conhecimento científico*. Atlas.
- Easterby-Smith, M. (1999). *Pesquisa gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria*. São Paulo: Pioneira.
- Ferreira, A. A., & Mota, A. P. C. (2019). Modelagem de Processos em Bibliotecas Universitárias: aplicações em serviços de atendimento. *BIBLOS*, 33(1), 67–93. Recuperado de <https://doi.org/10.14295/biblos.v32i2.7957>
- Fischer, M.; Imgrund, F.; Janiesch, C.; Winkelmann, A. Strategy archetypes for digital transformation: defining meta objectives using Business Process Management. *Information & Management*, v. 57, n. 5, p. 103262-103275, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>.
- Gil, A. C. (1991). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. Atlas.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista De Administração De Empresas*, 40(1), 6–19. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37672>
- Lobo, C. V. F., Conceição, R. D. P. D., & Oliveira, S. B. D. (2018). 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*, 6(1), 94-110. DOI: <https://doi.org/10.5585/iptec.v6i1.133>
- Melo, L. N. L. & Monteiro, D. F. B. (2020). Gestão de processos na administração pública: o caso da Diretoria de Cálculos e Perícias do município de Belo Horizonte. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(3), 136-154. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i3.18469>
- Miranda, E. S. da S., Saldanha, O. do C. de C., & de São Pedro Filho, F. (2023). Fluxograma como ferramenta de qualidade em processos de gestão em biblioteca universitária. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(8), 13923–13941. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2486>
- Nogueira, N. G., Gonçalves, R. & Campos, R. D. (2018). Análise Da Aplicação Da Gestão Por Processos Em Uma Seção De Uma Faculdade Pública. *GEPROS: Gestão Da Produção, Operações e Sistemas*, 13(4), 289-309. DOI: <https://doi.org/10.15675/gepros.v13i4.2036>
- Ohno, T. (1997). *Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Bookman.
- Trilha, C. C. S., Alves, G. K. & Nunes, R.S. (2018). Avaliação dos processos de compras com dispensa de licitação: Estudo em uma Universidade Federal. *Navus*, 8(2), 73-86. DOI: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n2.p73-86.617>