



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO PÚBLICA**

**SAMARA SOARES DE FREITAS RAMALHO**

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DIÁRIA NA GERÊNCIA DE FINANÇAS E  
CONTABILIDADE: um estudo de caso no Tribunal de Justiça da Paraíba**

João Pessoa – PB  
Maio – 2014

**SAMARA SOARES DE FREITAS RAMALHO**

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DIÁRIA NA GERÊNCIA DE FINANÇAS E  
CONTABILIDADE: um estudo de caso no Tribunal de Justiça da Paraíba**

Monografia apresentada à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da Universidade Estadual da Paraíba, em convênio com o Tribunal de Justiça da Paraíba, para obtenção do título de especialista em Planejamento e Gestão Pública.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Mestre  
Coorientador: Prof. Arturo Rodrigues Felinto, Mestre

João Pessoa – PB  
Maio – 2014

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

R165m Ramalho, Samara Soares de Freitas

Mapeamento do processo de diária na gerência de finanças e contabilidade [manuscrito] : um estudo de caso no Tribunal de Justiça da Paraíba / Samara Soares de Freitas Ramalho. - 2014.  
46 p. : il.

Digitado.

Monografia (Curso de especialização em planejamento e gestão pública) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prof. Ms. Ana Lúcia Carvalho de Souza, Departamento de Administração".

"Co-Orientação: Prof. Ms. Arturo Rodrigues Felinto, Departamento de Administração UFPB".

1. Gestão 2. Mapeamento 3. Tribunal de Justiça da Paraíba I.  
Título.

21. ed. CDD 658.1

**SAMARA SOARES DE FREITAS RAMALHO**

**MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DIÁRIA NA GERÊNCIA DE FINANÇAS  
E CONTABILIDADE: um estudo de caso no Tribunal de Justiça da Paraíba**

Monografia aprovada em 31/05/2014

**Banca Examinadora:**



---

Ana Lúcia Carvalho de Souza, Mestre  
Professora Orientadora – NEPB



---

Arturo Rodrigues Felinto, Mestre  
Professor Coorientador – UFPB



---

Alexandre Soares de Melo, Mestre  
Professor Examinador – FPB

João Pessoa – PB  
Maio – 2014

*Dedico este trabalho a Deus, em primeiro lugar, pois sem Ele nem vida existiria, e à minha família, em especial, pelo apoio e compreensão nesta fase de minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, meu esposo Jan Ramalho e meu filho João Ramalho Neto, que sempre me apoiaram e nunca me deixaram desanimar.

Aos professores Ana Lúcia e Arturo, orientadora e coorientador, pela sabedoria e destreza com que traçaram esse caminho de orientação.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo sempre presente.

RAMALHO, Samara Soares de Freitas. **MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DIÁRIA NA GERÊNCIA DE FINANÇAS E CONTABILIDADE**: um estudo de caso no Tribunal de Justiça da Paraíba. 35f. Monografia (Especialização em Planejamento e Gestão Pública), Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2014.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo mapear o processo de concessão e pagamento de diárias na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (GEFIN/TJPB), a fim de padronizar os procedimentos adotados nas diversas etapas que ele percorre, assim como apontar procedimentos operacionais padrão que já são utilizados de maneira informal e metódica. A metodologia utilizada teve como base a pesquisa bibliográfica e documental, com o auxílio de estudos de caso, já que foram utilizadas obras como livros, artigos e material da internet para embasamento teórico e documentos internos da GEFIN/TJPB, como, por exemplo, modelos de processos de diária que pudessem ser analisados. O universo consiste nos três tipos de processos de pagamento de diárias, ou seja, diárias para dentro do Estado, diárias para fora do Estado e diárias internacionais, dos quais foram retiradas amostras para a realização do trabalho. A empresa, como mencionado no primeiro parágrafo, é o Tribunal de Justiça da Paraíba, órgão da Administração Direta do Estado. Através de fluxograma, será visualizado o caminho que percorre o processo de requerimento/concessão/pagamento de diárias, desde sua origem até seu arquivamento, seja pelo seu deferimento ou não, demonstrando-se as particularidades que podem ocorrer nesse íterim e como as mesmas são resolvidas.

**Palavras - chave:** Gestão. Mapeamento. Processo. Tribunal de Justiça da Paraíba.

## LISTA DE ANEXOS

<b>1 AUTORIZAÇÃO DE PAGAMENTO.....</b>	<b>42</b>
<b>2 FORMULÁRIO DE DIÁRIA.....</b>	<b>43</b>
<b>3 NOTA DE EMPENHO .....</b>	<b>44</b>
<b>4 GUIA DE TRAMITAÇÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>5 TRAMITAÇÃO DO PROCESSO DE DIÁRIA .....</b>	<b>46</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>1 FLUXO DE MAPEAMENTO DE PROCESSO DE PROCESSO NO TJPB .....</b>	<b>35</b>
--	-----------

## LISTA DE QUADROS

<b>1 TIPOS DE PROCESSOS .....</b>	<b>18</b>
<b>2 EXPLICAÇÃO DOS TIPOS DE PROCESSOS.....</b>	<b>19</b>

## LISTA DE SIGLAS

<b>1 DIESP (DIRETORIA ESPECIAL) .....</b>	<b>35</b>
<b>2 GEACE (GERÊNCIA DE ACERVOS).....</b>	<b>35</b>
<b>3 GEFIN (GERÊNCIA DE FINANÇAS E CONTABILIDADE .....</b>	<b>35</b>
<b>4 GEORC (GERÊNCIA DE PROGRAMAÇÃO ORÇAMENTÁRIA).....</b>	<b>35</b>
<b>5 SEPRAD (SECRETARIA DE PROTOCOLO ADMINISTRATIVO) .....</b>	<b>35</b>

**LISTA DE TABELAS**

<b>1 COMPARAÇÃO DIAGRAMA DE TARTARUGA E 5W2H.....</b>	<b>27</b>
---	-----------

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO PROBLEMÁTICA .....	16
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
1.3 OBJETIVOS.....	17
<b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	17
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	18
2.1 PROCESSO.....	18
<b>2.1.1 Definição de Processo</b> .....	18
<b>2.1.2 Tipos de Processo</b> .....	18
<b>2.1.3 Visão Tradicional e Visão Sistêmica do Processo</b> .....	19
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS .....	20
<b>2.2.1 Contexto Atual</b> .....	21
<b>2.2.2 Definição</b> .....	21
<b>2.2.3 Objetivos</b> .....	22
<b>2.2.4 Vantagens</b> .....	22
<b>2.2.5 Gerenciamento do Cuidado</b> .....	23
2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	23
<b>2.3.1 Definição</b> .....	24
<b>2.3.2 Importância</b> .....	24
<b>2.3.3 Racionalização</b> .....	25
<b>2.3.4 Técnicas</b> .....	25
<b>2.3.5 Fluxograma</b> .....	26
<b>2.3.6 Diagrama da Tartaruga</b> .....	27
<b>2.3.7 Sistemas de Gestão Integrada</b> .....	28
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	30
3.1 TIPO DA PESQUISA .....	30
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	30
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	31
<b>4 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DIÁRIA NA GEFIN/TJPB</b> .....	33
4.1 CLASSIFICAÇÃO .....	33

<b>4.1.1 Diárias para dentro do Estado</b> .....	33
<b>4.1.2 Diárias para fora do Estado</b> .....	34
<b>4.1.3 Diárias internacionais:</b> .....	34
<b>4.2 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DIÁRIA</b> .....	34
<b>4.3 TRAMITAÇÃO</b> .....	35
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>5.1 SUGESTÕES DE ESTUDOS</b> .....	39
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	40
<b>ANEXOS</b> .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Nossa vida como um todo está cercada de obrigações e rotinas que precisamos cumprir, seja para atender todos os afazeres que teremos ao longo do dia ou simplesmente descansarmos e esperarmos as horas passarem até chegar o momento de dormir. Também é assim com nosso trabalho. Inúmeros procedimentos, rotinas, operações que devem ser executadas para que o objetivo final seja atendido e os processos sejam efetivados, se possível de forma eficiente e eficaz.

É aí que entra em cena o mapeamento de processos com o intuito de auxiliar a padronização dos procedimentos que são realizados diariamente por todos os setores e todas as escalas da pirâmide organizacional e facilitar o trabalho das pessoas envolvidas nessas atividades.

O presente trabalho visa abordar esse tema tão frequentemente utilizado e que se torna a cada dia mais conhecido e procurado pelas empresas que necessitam se enquadrar num mercado exigente, que se transforma de forma rápida e não absorve as organizações estáticas e inflexíveis. Procuramos trazê-lo para a realidade do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba, instituição de direito público, que, apesar de não ter fins lucrativos, procura se manter à frente nas suas iniciativas de economicidade, modernidade e gestão.

Graças ao acesso a documentos internos da Gerência de Finanças e Contabilidade do referido Tribunal, foi possível realizar esse trabalho de mapeamento e, assim, atingir o objetivo inicial proposto, de forma a auxiliar na padronização das rotinas existentes naquele setor.

Essa monografia está elencada em capítulos, conforme descritos abaixo: **Capítulo 1 – Introdução:** aqui se aborda de forma geral e gradativa o tema e como o trabalho foi desenvolvido e o objetivo, atingido; **Capítulo 2 – Fundamentação Teórica:** é a chamada revisão de literatura, ou seja, um confronto ou complementação de conceitos retirados das obras pesquisadas para auxiliar a parte prática que virá mais à frente; **Capítulo 3 – Metodologia:** informações acerca do tipo de pesquisa realizado, universo, amostra e caracterização da empresa e por fim, **Capítulo 4 – Mapeamento dos Processos de Diária:** neste capítulo se procurou classificar os diferentes tipos de processos de diárias, esboçou-se um fluxograma para representação gráfica e procurou-se descrever o percurso ou tramitação dos referidos processos.

Desta forma, fechamos esse capítulo desejando uma boa leitura e compreensão do trabalho apresentado e sugerindo que novas pesquisas sejam realizadas no sentido de suprir as carências desta e buscar atingir outros aspectos não alcançados por esta, como forma de oportunidades de melhoria.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E QUESTÃO PROBLEMÁTICA

Destacando-se a relevância da utilização do mapeamento de processos enquanto ferramenta gerencial, chama-se a atenção para sua função no que tange a melhoria dos procedimentos e otimização das atividades desenvolvidas nas organizações no âmbito da administração pública, especialmente, para o Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba. Uma vez que este instrumento pode dinamizar as operações executadas diariamente e cotidianamente no TJ-PB, bem como, efetivar o acesso aos documentos internos da Gerência de Finanças e Contabilidade.

Com base no exposto nas linhas anteriores, a pesquisa em questão nos leva a investigar o seguinte problema de pesquisa: *o mapeamento dos processos de concessão de diárias na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba contribuirá para a sua padronização?*

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A opção pelo tema ocorreu pelo fato de a Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba ser o setor no qual trabalho, onde percebemos que não existe um mapeamento formal das rotinas para a liquidação dos processos administrativos de pagamento de diárias, o que ocasiona, em alguns casos, a falta de algum procedimento que acaba por envolver outro setor de trabalho – posteriormente ao pagamento – na sua regularização, o que poderia ser perfeitamente evitado se houvesse um conhecimento prévio de todos os passos e seus respectivos métodos de análise.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Mapear o processo de concessão de diárias na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba com vistas a contribuir para a sua padronização.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever as etapas do processo de concessão de diárias na GEFIN/TJPB;
- Mapear o processo de concessão de diárias;
- Apontar os procedimentos operacionais padrão para o processo de concessão de diárias.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PROCESSO

Que o objetivo final de uma organização é satisfazer o seu cliente, não se discute, isso é fato. As empresas têm procurado cada vez mais tentar prever o que as pessoas estão precisando para se antepor às necessidades e assim ganhar uma fatia cada vez maior de mercado. Mas uma preocupação tem se feito presente em todos os níveis da organização, que é a forma como essas tarefas serão realizadas, quais os processos envolvidos para que o objetivo final seja atendido.

#### 2.1.1 Definição de Processo

De acordo com Hammer e Champy (1994), “processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. Para Cury (2006):

O processo é uma série de tarefas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e os transformam em produtos (produto físico, informação, serviço), dotados de valor agregado, utilizados para fins específicos por que os recebe.

Logo, conclui-se que processo é uma sequência de atividades realizadas com o fim específico de atingir determinado objetivo, seja ele a produção de bens ou serviços.

#### 2.1.2 Tipos de Processo

A seguir, veremos um quadro que apresenta tipos de processos segundo Rummler e Brache (1995) e Gonçalves (1997):

Rummler e Brache (1995)	Gonçalves (1997)
• Processos de clientes	• Processos de negócio
• Processos administrativos	• Processos organizacionais
• Processos de gerenciamento	• Processos gerenciais

#### Quadro 01: Tipos de processos

Fonte: Rummler & Brache (1995) e Gonçalves (1997):

Veremos agora um quadro com a explicação sucinta de cada um dos tipos de processo citados acima:

<b>Processos de clientes</b>	São aqueles que têm o objetivo de “entregar” um bem ou serviço a um cliente externo à organização.
<b>Processos administrativos</b>	São os diversos procedimentos utilizados para o gerenciamento dos negócios, não tendo muito haver com a parte dos clientes.
<b>Processos de gerenciamento</b>	Envolvem basicamente as decisões a serem tomadas pela parte estratégica da organização, o que influenciará os processos de negócio.
<b>Processos de negócio</b>	Caracterizam o funcionamento interno da empresa, mas terminarão com o produto ou serviço prestado ao cliente.
<b>Processos organizacionais</b>	São eles quem garantem o suporte aos processos de negócio, através do desempenho dos vários subsistemas existentes na organização.
<b>Processos gerenciais</b>	Compreendem as decisões que a gerência têm a tomar, assim como o controle e ajustes das decisões já tomadas.

**Quadro 02: Explicação dos tipos de processos**

Fonte: Adaptado de Gonçalves (1997).

Portanto, de forma resumida, podemos destacar que basicamente existem três tipos de processo, quais sejam, de cima para baixo, os processos que envolvem as decisões tomadas pelos gerentes da organização (vistos nos processos gerenciais ou de gerenciamento), os quais resultarão em procedimentos administrativos adotados pelos setores operacionais (processos administrativos ou organizacionais) com o fim de entregar um bem ou serviço ao cliente externo (processos de clientes ou de negócio), finalizando esse ciclo da empresa.

### **2.1.3 Visão Tradicional e Visão Sistêmica do Processo**

Para Cury (2006), a visão tradicional trata-se de uma forma vertical de visualização da empresa, com ênfase nas funções ocupadas pelos integrantes dela, utilizando-se, para isso, do organograma, que mostra a função principal

desempenhada pelo departamento, as funções intermediárias desenvolvidas pelas divisões e, por fim, as atividades especializadas e rotineiras executadas pelas seções.

Segundo essa visão, os departamentos funcionais trabalham como verdadeiros silos, por serem fechados e escuros, o contrário do que é pregado pelos autores Hammer e Champy, os quais dizem ser a organização um sistema social, com uma série de interações, inclusive com o ambiente externo.

Já a visão sistêmica retrata uma forma horizontal de visualização da empresa, que utiliza, ao invés do organograma, o *mapa de processos*, cuja ênfase está nos próprios processos e não nas funções, detalhando seus fluxos de trabalho, além de incluírem o cliente e o produto no estudo.

Nessa perspectiva, os processos, pelos quais são feitos os trabalhos, cortam as fronteiras organizacionais, além de haver um enfoque nas interfaces funcionais, que significa a interação entre os departamentos ou áreas funcionais da organização.

Segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011):

Uma postura sistêmica procura interferir nos processos organizacionais para conquistar otimização de resultados ou ainda reverter tendências negativas. Essa postura é o que vem caracterizar a Excelência da Gestão Integrada, opção feita por quem prefere a gestão técnico-científica à gestão artística.

## 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

De acordo com Pavani Júnior e Scucuglia (2011), são vários os exemplos de organizações que estão alcançando os objetivos esperados ao aplicarem a Gestão por Processos, já que esta é uma prática que consegue alinhar os resultados às expectativas dos clientes, motivo real pelo qual as empresas se mantêm vivas.

Segundo os autores supracitados, a forma como os departamentos das organizações trabalhavam, isoladamente, não funciona mais nos dias de hoje. Ela vem dando lugar a um novo modo de se visualizar a realidade gerencial com a qual se trabalha, ou seja, o gerenciamento inter-funcional dos processos para que os efeitos impactem positivamente o cliente final.

### 2.2.1 Contexto Atual

No passado as organizações ditavam as regras do jogo do mercado, e os clientes tinham que se adaptar ao que encontravam para atender suas necessidades. No cenário em que nós estamos atualmente, eles, os clientes, estão cada vez mais exigentes e detalhistas. As empresas é que estão buscando se enquadrar nesse novo contexto organizacional para atender essas necessidades.

A cada semana surge uma nova ideia, um novo conceito, e a palavra de ordem é imprevisibilidade. Isso pode levar ao fracasso empresas que não possuem preparo nem suporte para lidar com as frenéticas mudanças sofridas. Mas uma organização que conta com uma equipe preparada para a flexibilidade e a incerteza tende a passar mais tempo no mercado e a conseguir fatias crescentes dele.

### 2.2.2 Definição

Veremos a seguir algumas definições do tema Gestão por Processos, quais sejam:

Quando uma organização aplica uma gestão onde o enfoque está na otimização e melhoria da cadeia de seus processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto”, ela está aplicando a Gestão por Processos (UNICAMP, 2003).

Para Campos (2009):

A Gerência de Processo é uma metodologia que permite à organização maximizar a estratégia de satisfazer e até ir além dos requisitos dos Clientes, atingindo o resultado esperado de forma mais simples e pelo menor custo e aumentando a capacidade de acompanhar a vulnerabilidade com que os Clientes lidam com suas necessidades, de maneira que não caiam a efetividade e a eficiência do processo.

Assim, pode-se entender que Gestão por Processos nada mais é do que uma forma de se administrar um negócio focada nos processos envolvidos na cadeia produtiva, de tal forma que, transformando-se cada etapa destes e observando a eficiência e a efetividade do sistema de negócios, o objetivo final seja atendido, qual seja, a satisfação do cliente.

### 2.2.3 Objetivos

Tudo na empresa possui um objetivo, e com a Gestão de Processos não é diferente. Como objetivos podemos citar os seguintes exemplos:

- Gerenciar a base da pirâmide (parte operacional) da organização;
- Saber avaliar se as medidas tomadas são as corretas e estão surtindo o efeito que se deseja;
- Manter todas as cadeias da pirâmide envolvidas de modo que todos os níveis tenham conhecimento de informações relevantes;
- Saber envolver e estimular os colaboradores para transformar a organização onde se trabalha.

De maneira resumida, a Gestão por Processos objetiva melhorar a organização como um todo, a partir de cada célula que dela faz parte, ou seja, seus colaboradores, passando pelas decisões e pelo controle das medidas tomadas.

### 2.2.4 Vantagens

Em entrevista ao site [www.uva.br](http://www.uva.br) no ano de 2007, o professor Luiz Barbieri explicou as principais novidades na área de Gestão de Processos. Segundo ele:

Conhecer os processos é uma necessidade de toda e qualquer organização de qualquer segmento e porte. No passado, as primeiras iniciativas formais apontavam para formas de administração hierárquicas (representadas pelos organogramas), de acordo com o funcionamento natural das sociedades organizadas. Na Gestão de Processos é feito um mapeamento de todas as atividades da organização e se percebe que a melhor estrutura está em uma visão horizontal, priorizando o fluxo de trabalho e não a hierarquia, transformando os silos comumente encontrados em uma estrutura enxuta e integrada capaz de responder as demandas do mercado com eficiência e eficácia. Fonte: [http://www.uva.br/uvb/artigos/artigos\\_gestao%20de\\_processos.html](http://www.uva.br/uvb/artigos/artigos_gestao%20de_processos.html) (acesso em 16/01/14)

Cada atividade que se executa deve ser bem conhecida e interpretada por todos os envolvidos naquele processo, pois assim sempre será possível um melhor desempenho. Melhores desempenhos são a garantia de bons resultados. Abaixo estão relacionadas algumas vantagens da aplicação da Gestão por Processos:

- Conseguir simplicidade e celeridade na execução dos processos;
- Implementar benefícios e vantagens;
- Alcançar a eficiência;
- Manter uma visão corporativa;
- Desenvolver produtos e serviços de qualidade.

Desta forma, como se pode perceber, só têm a ganhar as organizações que implementarem a Gestão por Processos, já que, em todos os níveis, hierárquicos e da produção, serão sentidas as suas vantagens e benefícios, que vão desde o engajamento entre a equipe e a melhoria na execução das atividades até o alcance da eficiência e a qualidade nos produtos e/ou serviços que ela oferece.

### **2.2.5 Gerenciamento do Cuidado**

Busca-se aplicar os processos de Gerenciamento do Cuidado normalmente no setor de saúde, como, por exemplo, na área da Enfermagem, mas esse processo de trabalho traz em seu conceito uma aplicabilidade total para qualquer outra área.

O Gerenciamento do Cuidado pode ser entendido como a forma de o profissional se portar e lidar com outras pessoas de maneira a ajudá-las em alguma necessidade pela qual estejam passando, mas vai além dessa simples visão, pois passa pela forma como são tratados e reconhecidos os profissionais. É preciso que se criem no âmbito profissional sujeitos detentores de sensibilidade e não só objetos de trabalho.

### **2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

Para conduzir uma organização se faz necessário conhecê-la e controlá-la de forma sistemática. A todo momento são tomadas decisões, executadas estratégias e avaliados resultados. Para que todas essas etapas sejam efetivamente atingidas é fundamental o Mapeamento dos Processos nelas envolvidos, descrevendo-se cada passo dos processos de negócio da instituição e estudando as oportunidades de melhoria, ao passo em que devem ser aplicadas as decisões de maneira útil à organização.

### 2.3.1 Definição

A seguir, listaremos duas definições para o tema Mapeamento de Processos, quais sejam:

Para Pavani Júnior e Scucuglia (2011) “um processo 'ponta-a-ponta' atravessa as estruturas funcionais e hierarquizadas e conhecê-los preliminarmente é uma das principais funções do mapeamento e da modelagem de processo”.

Por sua vez, segundo Cheung e Bal (1998) o mapeamento de processos: “É uma técnica que serve de direção para o crescimento, projeto ou análise dos processos que existem em um determinado setor, departamento ou até uma organização na sua integralidade”.

Dessa forma, pode-se concluir que mapear um processo significa descrever todos os caminhos por ele percorridos, desde os inevitáveis até os que são perfeitamente suprimíveis, conhecendo cada passo dos procedimentos executados, tudo isso para otimizar a gestão com base num enxugamento de etapas que acabam por atrasar os processos e não permitir que eles tenham a celeridade necessária ao atingimento dos objetivos da organização.

### 2.3.2 Importância

Primeiramente se tem que o mapeamento de processos é importante para executar um produto ou serviço e entregá-lo ao cliente de forma eficiente, eficaz e efetiva. Mas não se pode deixar de citar a importância do mapeamento na hora de se conhecer todos os processos de trabalho de uma empresa, descrevendo seus passos da entrada até a saída.

Daí se tira também que a visualização total das atividades realizadas em cada processo vai poder mostrar os pontos críticos e falhas, o que contribuirá para a melhoria no seu desempenho e, conseqüentemente, no resultado final. Fonte: <http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-da-informacao/a-importancia-da-gestao-por-processos> (acesso em 16/01/14)

### 2.3.3 Racionalização

A racionalização de processos, ou racionalização das rotinas de trabalho, ou redesenho de processos, é uma técnica que o administrador utiliza para viabilizar a retomada da propriedade do modo de produção pela empresa. Consiste em criar processos racionais, lógicos e estruturados. Carreira (2009)

Já observando as Técnicas de Racionalização de Processos (2011), é possível perceber que:

Racionalizar os processos de uma organização significa aprimorar seus negócios, utilizando-se de diversas mudanças, tais como: eliminar atividades que não agregam valor; integrar as diversas partes da organização, assim como integrá-la ao mundo exterior; atuar em novos mercados; buscar a eficiência nas rotinas de trabalho; orientar a empresa com foco no cliente; aperfeiçoar-se continuamente; valorizar o trabalho em equipe, etc.

Em síntese, a racionalização de processos numa empresa é de vital importância para sua saúde e continuidade no mercado, pois vai constantemente destrinchar seus processos e reparar o que não está dando certo, numa forma de controlar para que os resultados não fujam do esperado; aprimorando-se nas rotinas e buscando explorar todos os campos que necessitam de atenção.

### 2.3.4 Técnicas

Podemos encontrar diversas técnicas de mapeamento de processos, bastando para isso utilizar tanto obras de autores quanto ferramentas de busca na internet. Sintetizaremos aqui as mais frequentemente constatadas:

1. **SIPOC:** Segundo Fernandes (2006), “é a ferramenta usada por uma equipe para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar”.
2. **Fluxograma:** “Técnica que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real.” ([http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR570434\\_9458.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR570434_9458.pdf), acesso em 04/05/2014)
3. **Mapofluxograma:** Segundo Barnes (1982), o mapofluxograma é um fluxograma esboçado sobre um layout para visualizar o processo de uma

melhor forma. Em outras palavras, é a representação do processo de acordo com o local onde ele se desenvolve.

4. **Blueprinting:** De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), “representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço”.
5. **Mapa do serviço:** Técnica que envolve, além do mapeamento do processo de maneira individual, a gestão do serviço de forma total, onde se representam cronologicamente as atividades realizadas pelos colaboradores e pelos clientes que são envolvidos no desenvolvimento tanto de seus produtos quanto de seus serviços.  
([http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/B002822.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/B002822.pdf), acesso em 05/05/2014)
6. **Diagrama de tartaruga:** É o mapeamento do processo “onde são visualizadas as entradas, saídas, métodos, indicadores, pessoal e recursos envolvidos.” (SILVA, 2013)
7. **Diagrama homem-máquina:** “Tem por objetivo o estudo da inter-relação entre o trabalho do homem e o da máquina, identificando os tempos ociosos de ambos e balanceando a atividade do posto de trabalho” (BARNES, 1982).
8. **IDEF 0 a IDEF 9:** Diagramas que representam um desenho do comportamento dos clientes. (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011)

### 2.3.5 Fluxograma

Para Carreira (2009):

O fluxograma é uma ferramenta de trabalho utilizada pelo condutor do negócio para representar graficamente os processos operacionais de uma empresa, visando à edificação do conhecimento, a sua racionalização, ao seu controle e à construção do Manual de Procedimentos Eletrônico.

Já para a AGDR-GO (2013),

O fluxograma é um tipo de diagrama que contém símbolos padronizados necessários para mostrar a sequência lógica das tarefas e execução de um processo de trabalho, podendo ser entendido de maneira mais simplificada como uma representação estruturada de um processo, muitas vezes feito através de gráficos que estampam de forma descomplicada a passagem de informações entre as partes que o compõem.

De maneira resumida, podemos entender o fluxograma como a representação gráfica de tudo aquilo que se quer acompanhar, como os processos, as atividades e as tarefas executadas numa empresa, visando à organização, padronização, controle e conseqüente atingimento do objetivo final, que é a satisfação do cliente.

### 2.3.6 Diagrama da Tartaruga

Consiste em uma técnica de mapeamento de processos que utiliza a linguagem gráfica, onde estão indicadas em um único mapa todo o funcionamento do processo, como as entradas, saídas, estratégias, índices, pessoal envolvido e recursos empregados e possui como vantagens uma melhor ordenação das operações com relação aos processos, aumento da satisfação do cliente, facilitação na tomada de decisões diariamente, etc (Centro Paula Souza, 2013).

O Diagrama da Tartaruga pode ser comparado ao método dos 5W2H, como podemos ver logo a seguir:

**Tabela 1** – Comparação Diagrama de Tartaruga e 5W2H

Diagrama de Tartaruga	5W2H
Entradas	Input
Recursos	What/Where
Pessoal	Who
Indicadores	When/How many
Método	How/Why
Saídas	Output

Fonte: SILVA, 2013.

Agora veremos uma explicação do Diagrama da Tartaruga:

1. **Entradas:** o que será produzido pelo processo;

2. **Recursos:** materiais envolvidos no processo produtivo, como, por exemplo, equipamentos, ferramentas, software, etc.
3. **Pessoal:** *stakeholders* envolvidos no processo;
4. **Indicadores:** métodos de medição e monitoramento;
5. **Método:** procedimentos que estabelecem as rotinas de trabalho que serão aplicadas;
6. **Saídas:** resultados finais do processo.

Em seguida, listaremos o método 5W2H e uma breve conceituação:

1. **Input:** listas de fornecedores, avaliação de fornecedores e aquisições dos compradores;
2. **What/Where:** o que/onde será feito? (etapas/local);
3. **Who:** por quem será feito? (responsabilidade);
4. **When/How many:** quando será feito? (tempo)/quanto custará fazer? (custo);
5. **How/Why:** como/por que será feito? (método/justificativas);
6. **Output:** base de fornecedores aprovados atualizada. Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/> (acesso em 05/05/2014)

Assim, o Diagrama da Tartaruga existe para facilitar a visualização de todas as etapas do processo, forma que é tão importante para que se tomem as melhores decisões e se tenha uma administração mais eficiente do ponto de vista da satisfação do cliente.

### 2.3.7 Sistemas de Gestão Integrada

Após uma busca realizada na internet, através da ferramenta Google, chegou-se a um conceito de Sistema de Gestão Integrada como sendo o sistema que agrega os processos de qualidade, meio ambiente, segurança e responsabilidade social para atender as imposições que o mercado institui.

Ainda de acordo com a mesma busca, observou-se que a procura pela integração de todas as funções usadas nas áreas da empresa é um dos objetivos da

gestão integrada, e a satisfação das expectativas dos *stakeholders* envolvidos no processo produtivo da empresa é uma de suas vantagens.

Podemos, de uma forma geral, dizer que sua estrutura pode ser organizada observando as seguintes categorias: política de gestão, planejamento, implementação e operação, avaliação de desempenho, melhoria e análise crítica.

Desta forma, conclui-se que o Sistema de Gestão Integrada é mais um avanço na cadeia organizacional visando a integração dos diversos setores da empresa, que antes eram vistos separadamente, com a finalidade de otimizar a eficiência para estabelecer políticas e atingir objetivos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 TIPO DA PESQUISA

Segundo Kauark (2010), uma pesquisa é considerada bibliográfica “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e, atualmente, material disponibilizado na Internet” e documental, quando “elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico”.

Já de acordo com Zanella (2009), a pesquisa bibliográfica “apoia-se no conhecimento acessível em fontes bibliográficas, basicamente livros e artigos científicos” e a documental.

Além de se utilizar de fontes de ‘papel’, como a primeira, utiliza-se de dados secundários, os quais também são fontes documentais, que podem ser encontrados junto à empresa (p. ex. relatórios, notas fiscais, manuais da organização, etc) e fora dela (censo demográfico, industrial, etc).

Ainda de conformidade com Zanella (2009),

O estudo de caso é uma forma de pesquisa que se caracteriza pela profundidade do estudo e pequena amplitude, pois o objetivo dela é justamente conhecer a realidade de uma pessoa/objeto/situação ou grupo.

Para Kauark (2010), da mesma forma, “o estudo de caso serve para conhecer ampla e detalhadamente um ou poucos objetos usando-se o estudo profundo e exaustivo”. Portanto, a metodologia a ser empregada será composta de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, tendo em vista que a presente monografia foi realizada através de obras como livros, artigos e material de Internet e se apoiou em material interno da organização em estudo, qual seja, o TJPB, como também estudo de caso, já que se separou o processo de diária para que se tivesse um conhecimento mais profundo e se pudesse chegar até o seu mapeamento.

#### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

De acordo com Kauark (2010), Universo é o “local onde será aplicado o trabalho de intervenção, com identificação e características”. Já em consulta ao site da

empresa de tecnologia da informação MBI, constatou-se que o Universo é o “conjunto de pessoas ou empresas que formam o alvo da pesquisa”.

No caso do nosso estudo, o Universo da pesquisa consiste nos três tipos de processos de pagamento de diária que se encontram na Gerência de Finanças e Contabilidade do Tribunal de Justiça da Paraíba, a saber: diárias para dentro do estado, diárias para fora do estado e diárias internacionais.

Chegando ao tema Amostra, citemos duas definições encontradas: Para Kauark (2010), a Amostra nada mais é do que “as pessoas envolvidas na pesquisa, os entrevistados/investigados”.

Ainda na consulta ao site da MBI, a Amostra “é o subconjunto retirado do Universo”. Fonte:<http://www.mbi.com.br/mbi/biblioteca/tutoriais/amostragem/> (acesso em 06/05/14) No trabalho em questão, a amostra será dos três, pois pretendemos mapear todos os processos de diária existentes no TJPB.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização em estudo trata-se de um órgão da Administração Direta da Paraíba, representante do Poder Judiciário, qual seja o Tribunal de Justiça do Estado. O Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba foi inicialmente criado em 30 de setembro de 1891, pelo Decreto nº 69, do Superior Tribunal de Justiça. Sua instalação se deu no dia 15 de outubro daquele mesmo ano, pelo mesmo Decreto. Sua função é a de julgar recursos interpostos às decisões dos juízes singulares ou de primeiro grau.

Só que, sofrendo os efeitos do golpe de Estado que estava ocorrendo em todo o país, o Tribunal acaba por se dissolver, voltando a ser instalado em 23 de fevereiro de 1893. Está localizado na Praça João Pessoa, s/n, em João Pessoa, Paraíba. Sua estrutura atual é a seguinte:

- Presidência;
- Vice-Presidência;
- Corregedoria;
- Conselho da Magistratura;
- Gabinetes dos Desembargadores;
- Ouvidoria de Justiça;
- Comissões Permanentes e Temporárias;

- Gabinete dos Juízes Auxiliares da Presidência;
- Diretoria Especial;
- Diretoria Judiciária;
- Diretoria de Tecnologia da Informação;
- Diretoria de Economia e Finanças;
- Diretoria de Gestão de Pessoas;
- Diretoria Administrativa;
- Diretoria de Informação Institucional;
- Diretoria de Gestão Estratégica;
- Diretoria Jurídico-Administrativa;
- Diretoria da Corregedoria.

O setor a que nos prenderemos será a Diretoria de Economia e Finanças, que possui duas Gerências a ela subordinadas, quais sejam, a Gerência de Programação Orçamentária e a Gerência de Finanças e Contabilidade. O foco do nosso estudo será esta última, que é para onde se destinam os processos de pagamento quando de sua efetivação.

Segundo a Lei nº 9.316, de 29 de dezembro de 2010, ou Lei da Estrutura Organizacional Administrativa do Tribunal de Justiça, a Diretoria de Economia e Finanças tem por missão “administrar os recursos orçamentários e financeiros e padronizar métodos e práticas dos processos de trabalho a ela inerentes”. Já a Gerência de Finanças e Contabilidade possui as seguintes incumbências:

- Seção IV  
Subseção II
- i. Acompanhar o recebimento de receitas e a sua evolução e efetuar o rateio de custas e taxas judiciárias;
  - ii. Analisar os processos administrativos de despesas, verificar a regularidade da documentação e calcular a retenção de tributos;
  - iii. Efetuar o pagamento de despesas, emitir relatório de ordem bancária e recolher os tributos devidos;
  - iv. Realizar a conciliação bancária de receitas e despesas;
  - v. Realizar a classificação e a contabilização de receitas, despesas e bens patrimoniais, e verificar a regularidade da informação contábil;
  - vi. Elaborar e certificar balanços orçamentário, financeiro e patrimonial e demonstrações de variações patrimoniais;
  - vii. Elaborar balancetes mensais e anuais e relatórios de prestação de contas;
  - viii. Exercer outras atribuições vinculadas às suas funções, determinadas pelo diretor de economia e finanças. Fonte: ([www.tjpb.jus.br/diretorias/economia-e-financas/competencia/](http://www.tjpb.jus.br/diretorias/economia-e-financas/competencia/) acesso em 06/05/2014)

## **4 MAPEAMENTO DO PROCESSO DE DIÁRIA NA GEFIN/TJPB**

### **4.1 CLASSIFICAÇÃO**

Existem três tipos de processo de pagamento de diária, a saber:

- I) Diárias para dentro do Estado: São as viagens feitas dentro dos limites do estado da Paraíba;
- II) Diárias para fora do Estado: São as viagens feitas para fora da Paraíba, mas dentro dos limites do país;
- III) Diárias internacionais: São as viagens feitas para fora do Brasil.

Dentro dessas três divisões, podemos ainda elencar algumas subdivisões, a saber:

#### **4.1.1 Diárias para dentro do Estado**

a) Diárias com pernoite: São aquelas viagens que não são possíveis de serem realizadas dentro do mesmo dia, ou por motivo de distância entre a origem e o destino, ou pelo tempo do trabalho a ser realizado pelo servidor/magistrado.

b) Diárias sem pernoite: Ao contrário do subitem anterior, são as viagens possíveis de serem realizadas no mesmo dia, regressando à origem sem que haja pernoite do magistrado/servidor.

c) Diárias em dias úteis: Viagens que começam e terminam durante a semana, ou seja, de segunda a sexta-feira.

d) Diárias em fins de semana ou feriados: Viagens que ultrapassam os dias úteis, ou, por motivo de plantões, são realizadas em dias não-úteis.

e) Diárias com acompanhamento de superior: São as viagens de servidores que se deslocam acompanhando outro servidor detentor de cargo comissionado ou função de confiança para realização de um serviço específico, onde o servidor que acompanha recebe o valor da diária do servidor comissionado, que é de maior valor.

Esse tipo de diária será expressamente autorizado pela Presidência do Tribunal, através de um ato próprio, que deverá ser publicado e mencionado no formulário de solicitação de diária, e essa viagem terá que ser feita em equipe.

#### **4.1.2 Diárias para fora do Estado**

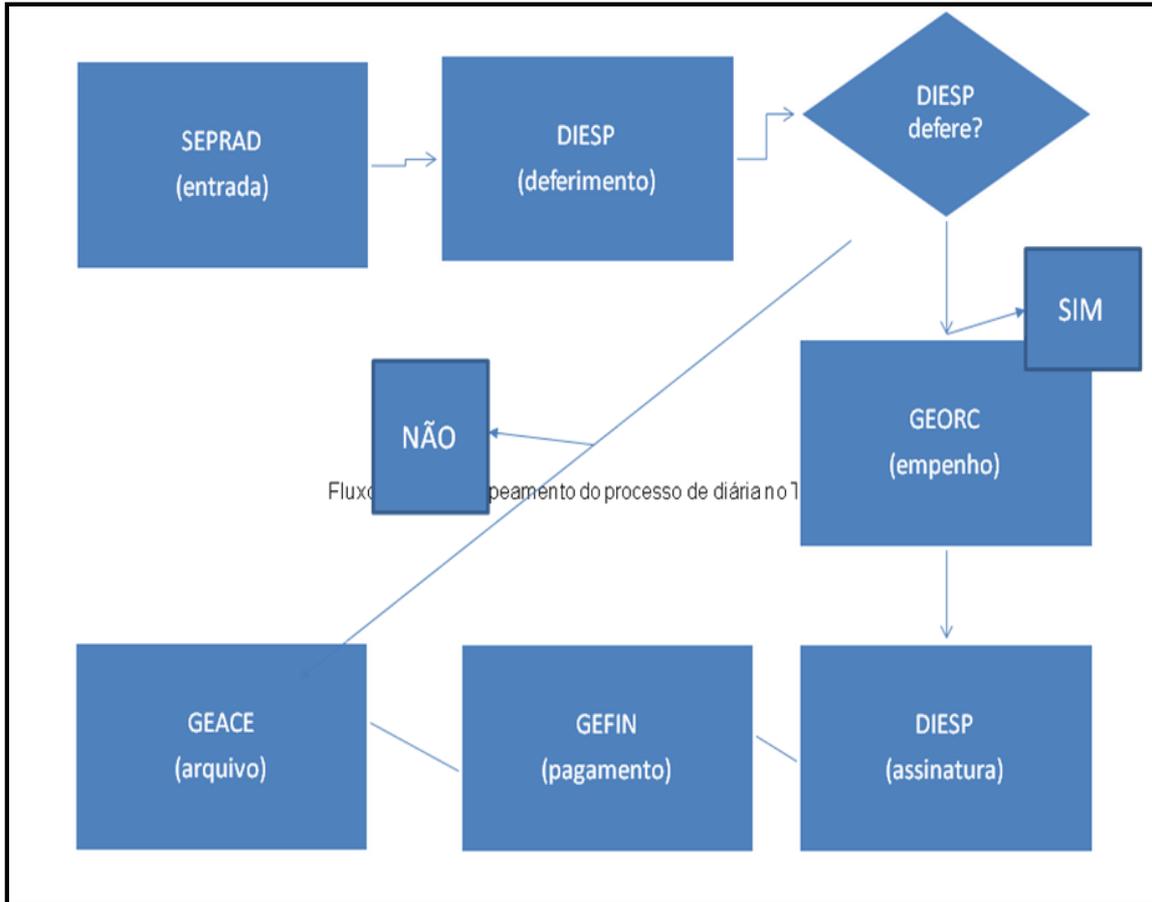
- a) Diárias com pernoite: Seguem o mesmo conceito da subdivisão do item anterior.
- b) Diárias sem pernoite: Seguem o mesmo conceito da subdivisão do item anterior.
- c) Diárias em dias úteis: Seguem o mesmo conceito da subdivisão do item anterior.
- d) Diárias em fins de semana ou feriados: Seguem o mesmo conceito da subdivisão do item anterior.
- e) Diárias com acompanhamento de superior: Seguem o mesmo conceito da subdivisão do item anterior.

#### **4.1.3 Diárias internacionais:**

- a) Diárias com pernoite: São aquelas viagens que não são possíveis de serem realizadas dentro do mesmo dia, nesse caso, por motivo de distância entre a origem e o destino.
- b) Diárias em dias úteis: Seguem o mesmo conceito da subdivisão do item anterior.
- c) Diárias em fins de semana ou feriados: Viagens que ultrapassam os dias úteis.
- d) Diárias com acompanhamento de superior: Seguem o mesmo conceito da subdivisão do item anterior.

#### **4.2 FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DIÁRIA**

A Figura 1 a seguir, ilustra o fluxograma de processos diários que ocorrem no Tribunal de Justiça da Paraíba, na imagem, é possível verificar toda seqüência de procedimentos que são efetuados no ambiente do TJ – PB.



**Figura 1: Fluxo de mapeamento de processo do Tribunal de Justiça da Paraíba**  
 Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Na seqüência, observam-se as seguintes etapas: entrada, deferimento, processo de deferimento (sim ou não), arquivo, pagamento e assinatura.

#### 4.3 TRAMITAÇÃO

Descreveremos, abaixo, a tramitação pela qual passam os processos de diária do seu início até a efetivação. Primeiramente, é válido salientar que tanto os processos de concessão de diárias quanto os outros tipos de processos de pagamento ainda são físicos, ou seja, não existe virtualização dos pagamentos.

Existe um formulário padrão de solicitação de diária, preenchido pelo próprio servidor/magistrado requerente. Esse formulário contém dados pessoais, como nome, matrícula, RG, CPF, dados bancários, endereço, cargo/função e lotação do servidor/magistrado, além de dados da viagem, como origem, destino, data, se acompanha superior e o respectivo Ato da Presidência, motivo da viagem, se vai ser necessário pernoite, valor da diária e dos descontos.

Por fim, registra-se a data e assinatura da autoridade solicitante, que, para o servidor, é o juiz/gerente ao qual ele está subordinado, no caso de ser lotado em comarca ou gerência, respectivamente, e para o juiz é ele mesmo.

A formalização do pedido da diária se inicia com o envio desse formulário descrito acima ao Setor de Protocolo Administrativo (SEPRAD), seja por meio físico, entrega no balcão do setor, ou através de Malote Digital, que foi um sistema desenvolvido pela Diretoria de Tecnologia da Informação do Tribunal para agilizar o envio de documentos contendo assuntos de interesse interno aos setores do TJ, como, por exemplo, a solicitação de diárias, mas também memorandos, circulares, convites, etc.

Para utilizar o Malote Digital na solicitação de diárias, o magistrado/servidor deve digitalizar o formulário devidamente preenchido e assinado pela autoridade solicitante e enviá-lo ao SEPRAD. Lá os servidores recepcionarão o documento, imprimi-lo-ão e colocarão capa e número (que é único para cada processo) para dar início ao caminho a ser percorrido dentro do Tribunal.

O SEPRAD encaminhará o processo fisicamente à Diretoria Especial (DIESP), onde o Diretor Especial emitirá despacho deferindo ou não aquela diária, inclusive citando o embasamento legal e se o deferimento é parcial ou total.

Em caso de deferimento, o processo é tramitado fisicamente à Gerência de Programação Orçamentária (GEORC) para empenhamento do valor daquela despesa, onde será anexada a respectiva Nota de Empenho (NE), que é o documento que formaliza o crédito a que o servidor/magistrado tem direito. Nela estarão contidos dados como o nome do credor, a data da viagem, o valor a ser pago e, no histórico, o destino e a quantidade de diárias concedidas.

Durante essa fase, a GEORC poderá detectar alguma anormalidade no processo, como, por exemplo, duplicidade de pedidos, ou solicitação de duas viagens para a mesma data, etc., motivo pelo qual ela emitirá parecer e retornará os autos à DIESP para emissão de novo despacho pelo Diretor Especial.

Depois de emitida a NE, que fica na frente do processo, o mesmo retorna à DIESP para que o Diretor assine o referido documento, na qualidade de ordenador de despesa até determinado valor, que é a autoridade competente para autorizar pagamentos. Em caso de ausência do Diretor Especial, também são ordenadores de despesa o Presidente e o Vice-Presidente do TJ.

Tudo estando em conformidade, finalmente o processo é tramitado da GEORC para a Gerência de Finanças e Contabilidade (GEFIN), onde, depois de recepcionado,

passa primeiramente pelo setor de Liquidação, que é o setor responsável pela conferência dos dados daquele processo.

Durante a Liquidação serão conferidas as informações da solicitação de diária, do deferimento do Diretor Especial e da Nota de Empenho. Se aquele processo já contiver declaração ou certidão de comparecimento àquele deslocamento, o mesmo é liquidado do SIAF (Sistema de Administração Financeira do Estado da Paraíba) e encaminhado ao setor de pagamento.

Caso a viagem já tenha sido realizada, mas os documentos comprobatórios ainda não estejam no processo, esse não será liquidado, mas arquivado até que o servidor/magistrado comprove o referido deslocamento. Vale lembrar que o mesmo possui cinco dias, a contar do retorno da viagem, para comprovar mediante documentação a referida diária perante a GEFIN, sob pena de devolver os valores recebidos e ficar impossibilitado de requerer novas diárias.

Após a liquidação do processo, o mesmo é encaminhado ao setor de pagamento dentro da própria GEFIN para que seja digitado no SIAF e encaminhado ao Banco do Brasil através de relatório e arquivo de ordens bancárias. É emitida, então, a Autorização de Pagamento (AP) para cada pagamento, seja ele diária ou não e providenciada a baixa de cada pagamento/processo em sistema específico e interno do Tribunal, contendo a data, fonte de recurso e valor do processo.

Depois dessa fase, os processos ficam na própria GEFIN por aproximadamente um ano em arquivo próprio para futuras consultas, período depois do qual são tramitados definitivamente para a Gerência de Acervos (GEACE). Em caso de indeferimento pelo Diretor Especial, os processos seguem diretamente para a GEACE, onde ficarão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta monografia procuramos abordar conceitos teóricos de diversas fontes pesquisadas, dentre eles o conceito de processo, do termo Gestão por Processos, já bem difundido nos dias atuais, chegando ao tema Mapeamento de Processos, que foi de fundamental importância à compreensão dos objetivos do trabalho.

O processo de pagamento que escolhemos para mapear diz respeito ao processo de diárias, pelo fato de ser um relativamente simples e com menos complexidade de tramitação e resolução. Deste pensamento, concluímos que novos estudos poderão ser realizados no sentido de mapear os diferentes tipos de processo de pagamento existentes no TJPB.

Acreditamos que o mapeamento dos processos de concessão de diárias na GEFIN/TJPB contribuirá para a sua padronização, já que foram definidas as etapas deste tipo de processo, mapeados os procedimentos realizados ao longo de seu percurso e apontados os procedimentos operacionais padrão necessários à sua conclusão.

Desta forma, esperamos que haja uma diminuição nas divergências entre a análise deste processo, o que acarretará numa melhoria no tratamento e redução dos erros que poderiam vir a acontecer, tanto envolvendo a GEFIN/TJPB quanto outros setores a ela correlatos.

Sem dúvida, ao se concluir um trabalho de pesquisa, tem-se uma compreensão melhor e mais detalhada sobre o tema estudado, assim como um domínio diferenciado que nos fará servir de multiplicadores nos nossos ambientes de trabalho e na vida em si, afinal o tema Mapeamento de Processos é mais abrangente do que se imagina e pode ser aplicado a praticamente qualquer setor ou aspecto da vida de quem deseja se aprofundar nesse conceito.

A metodologia utilizada se mostrou suficiente, haja vista a pesquisa ter sido essencialmente bibliográfica e documental, com a utilização do método estudo de caso. Da mesma forma, a bibliografia utilizada foi satisfatória, uma vez que foram pesquisados tanto autores clássicos no tema quanto obras publicadas mais recentemente e atualizações de artigos científicos mais novos pesquisados na internet.

## 5.1 SUGESTÕES DE ESTUDOS

Como sugestões para o tema em enfoque, citaremos duas principais:

a) A virtualização dos processos de pagamento é uma necessidade nos dias de hoje, em que tanto se abordam os temas celeridade, sustentabilidade e responsabilidade social. É até uma prioridade para o nosso Judiciário paraibano a economia de custos com papel, impressora, cartuchos de toner, sem falar no tempo gasto para que um processo vá de um setor a outro;

b) Em segundo lugar poderíamos sugerir o mapeamento não só de todos os processos de diária, como também dos procedimentos realizados pelos demais subsetores que compõem a GEFIN/TJPB. Tornar-nos-íamos pioneiros nessa padronização e serviríamos como exemplo para outros setores do TJ e outros órgãos da Administração.

## REFERÊNCIAS

BARNES, R. M.. **Estudos de Movimentos e Tempos**, São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.

BRACHE, A.P et RUMMLER, G.A. **How does strategy relate to process redesign?** 1995, disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2002\\_TR94\\_0236.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP2002_TR94_0236.pdf) (acesso em 20/01/2014).

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa** / Dorival Carreira – São Paulo: Saraiva, 2009.

CHEUNG, Y.; BAL, J. **Process analysis techniques and tools for business improvements**. Business Process Management Journal, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística** / Antônio Cury. – 8. Ed. Ver. E ampl. – 2. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.

FERNANDES, M. M.. **Análise de processo de seleção de projetos seis sigma em empresas de manufatura no Brasil**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Itajubá, MG, UNIFEI, 2006.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. Ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Características do trabalho no ambiente do escritório**. Trabalho apresentado no Expomicro, São Paulo, julho de 1990.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KAUARK, Fabiana. **Metodologia da pesquisa: guia prático** / Fabiana Kauark, Fernanda Castro Manhães e Carlos Henrique Medeiros. – Itabuna: Via Litterarum, 2010.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. Metodologia GAUSS/Orlando Pavani Júnior e Rafael Scucuglia. 2011 – São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda.

ROSSI, Flávia Raquel; SILVA, Maria Alice Dias da. Fundamentos para processos gerenciais na prática do cuidado. Extraído da Dissertação **“Tecnologias leves nos processos gerenciais do enfermeiro: contribuição para o cuidado humanizado**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2003.

SILVA, Gabriella; VILELA, Paulo; MUNIZ, Júlio. **Aplicação de mapeamento de processos em uma empresa de pequeno porte: um estudo de caso visando melhoria no sistema de gestão de qualidade.** Artigo científico apresentado no VIII Workshop de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza, São Paulo, SP, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração.** Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.



**TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
DO ESTADO DA PARAÍBA**

CÓDIGO		NOME		DOCUMENTO		NÚMERO		DATA EMISSÃO	
CÓDIGO GESTORA			UNIDADE GESTORA			VALOR BRUTO			
BANCO AGEN C/CORRENTE		BANCO A DEBITAR		BANCO AGEN C/CORRENTE		BANCO A CREDITAR		CÓDIGO	
NOME DO FAVORECIDO								DESCONTOS VALORES	
C.P.F. / C.N.P.J.			NE/CÓD CONTÁBIL		Nº PROCESSO		VALOR LÍQUIDO		
VALOR POR EXTENSO									
AUTORIZAÇÃO									
ASSINATURA					AUTENTICAÇÃO MECÂNICA				

1ª VIA BANCO - 2ª VIA ÓRGÃO EMITENTE - 3ª VIA CREDOR - 4ª VIA ARQUIVO



**Poder Judiciário do Estado da Paraíba**  
**Tribunal de Justiça**

**VISUALIZAÇÃO DE DIÁRIA**

<b>Nome:</b> SAMARA SOARES DE FREITAS RAMALHO	<b>Matrícula:</b> 4765494
<b>CPF:</b> 00796529485	<b>RG:</b> 2528096 SSP PB
<b>Sexo:</b> FEMININO	
<b>Cargo:</b> TECNICO JUDICIARIO	
<b>Sector/Comarca Exercício:</b> Gerência de Finanças e Contabilidade/Tribunal de Justiça	
<b>Situação funcional:</b> NORMAL	<b>Regime:</b> ESTATUTARIO
<b>Categoria funcional:</b> SERVIDOR DA SECRETARIA DO T.J.	<b>Classe:</b> A-II
<b>Vínculo:</b>	
<b>Endereço:</b> Rua Comerciante José Florentino de Andrade, 427 - Jardim Cidade Universitária - João Pessoa/PB cep: 58052205	
<b>Conta:</b> BANCO DO BRASIL Agência: 40207 Conta: 351105	

<b>Destino:</b> RECIFE / PE	
<b>Data saída:</b> 20/05/2014	
<b>Data chegada:</b> 20/05/2014	<b>QUANTIDADE DIÁRIAS:</b> 0,5

<b>Acompanha superior:</b> SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input checked="" type="checkbox"/>	
<b>Número do Ato:</b>	<b>Data de publicação no Diário da Justiça:</b>
<b>Nome:</b>	
<b>Matrícula:</b>	<b>Cargo:</b>
<b>Número do bilhete(ticket):</b>	
<b>Há necessidade de passagem?</b> <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Há necessidade de motorista ?</b> <input type="checkbox"/>	SIM <input checked="" type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>
<b>Há necessidade de pernoite ?</b> <input type="checkbox"/>	SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input checked="" type="checkbox"/>
<b>Justificativa:</b>	Participar de curso de aperfeiçoamento
<b>Observação:</b>	

Diária do servidor: R\$	180,00
Diária base de cálculo: R\$	270,00
Auxílio alimentação: R\$	900,00
Auxílio transporte: R\$	0,00
.....	
<b>Valor Bruto : R\$</b>	<b>135,00</b>
.....	
<b>Deduções</b>	
Auxílio alimentação: R\$	20,45
Auxílio Transporte: R\$	0,00
.....	
<b>Valor limite por diária: R\$</b>	<b>368,40</b>
<b>Valor líquido a receber: R\$</b>	<b>114,55</b>

<b>Data e assinatura da autoridade solicitante:</b> ____/____/____ ..... Autoridade - Matrícula
--



**ESTADO DA PARAÍBA**  
**NOTA DE EMPENHO**

**NE**

5 EXERCÍCIO	7 NÚMERO

**SIC - SISTEMA INTEGRADO DE CONTABILIDADE**

01		ÓRGÃO	
UNIDADE GESTORA		13	CÓDIGO

20	22	23	23
01	TIPO DE CRÉDITO 1 - ORDINÁRIO/SUPLEMENTAR 2 - ESPECIAL 3 - EXTRAORDINÁRIO 4 - FUNDO ESPECIAL	CRÉDITO ESPECIAL / EXTRAORDINÁRIO	FUNDO ESPECIAL
35	39	50	58
U.O.	PROGRAMA DE TRABALHO	NATUREZA DESPESA	F.R.
60	61	IMPORTÂNCIA	
D.V.			

20	22	23	23
02	NOME DO CREDOR	CÓDIGO	CÓDIGO DO BANCO E Nº DO C/C
ENDEREÇO (RUA, AVENIDA, PRAÇA, ETC.)		NÚMERO	ANDAR, SALA, APTº, ETC.
BAIRRO OU, DISTRITO		CIDADE OU MUNICÍPIO	U.F.
		C.E.P.	TELEFONE

20	PROGRAMAÇÃO DE CAIXA		
03	22	37	52
JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	
04	22	37	52
ABRIL	MAIO	JUNHO	
05	22	37	52
JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	
06	22	37	52
OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	

20	20
07	EFEITO
	1 - OBRIGAÇÃO 2 - SUPLEMENTAÇÃO 3 - ANULAÇÃO PARCIAL 4 - ANULAÇÃO TOTAL
23	Nº DO EMPENHO A SUPLEMENTAR OU A ANULAR
29	LICITAÇÃO
	1 - CONVITE 2 - T. PREÇOS 3 - CONCORR 4 - DISPENSA
30	CÓDIGO DO DISPOSITIVO LEGAL PARA A DISPENSA DA LICITAÇÃO
32	PROCESSO Nº

ESPECIFICAÇÃO	UNID.	QUANT.	PREÇO	
			PARCIAL	TOTAL

DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA	
SALDO ANTERIOR	SALDO ATUAL

PROGRAMAÇÃO TRIMESTRAL	
SALDO ANTERIOR	SALDO ATUAL

RESPONSÁVEL PELA EMISSÃO	AUTORIDADE ORDENADORA	43	DATA

**1ª VIA**

ESPAÇO RESERVADO

**ATESTO O RECEBIMENTO DO MATERIAL / PRESTAÇÃO DO SERVIÇO**  
\_\_\_\_\_, EM \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

FAVORECIDO (PROCESSO)

TRIBUNAL DE JUSTICA DA PARAIBA  
CONTROLE DE PROCESSO ADMINISTRATIVO  
GUIA DE TRAMITACAO DE PROCESSOS

DATA: 15/05/14  
HORA: 13:28:07

PROCESSO	ORIGEM	DESTINO	SITUACAO	ASSINATURA
329757-8	GEFIN	GECER	DEV.SET.CP	

---

1591  
TRIBUNAL DE JUSTICA DA PARAIBA

CONSULTA TRAMITACOES DO PROCESSO 3475671 PAG.: 01 / 01

Chegada	Origem	Situacao	Destino	Saida
	Descricao	Data		
28/03/2014	SEPRAD	SEM INFORMACAO	DIESP	31/03/2014
31/03/2014	DIESP	PUBLICADO DEFERIMENTO - 31/03/2014	GEORC	28/04/2014
28/04/2014	GEORC	FALTA ASSINAR EMPENHO - 28/04/2014	DIESP	28/04/2014
28/04/2014	DIESP	PARA PAGAMENTO - 28/04/2014	GEFIN	

TOTAL: 4

F3 RETORNA F5 TELEJUDICIAR F7 F8 ENTER NOVA CONSULTA F9 ENCERRA