Revista Macambira

Mapeamento do processo de pagamento de fornecedores de uma instituição de ensino superior pública

Tânia Figueiredo Cardoso[1]*, Isabela Maganha[2], Ana Carolina Oliveira Santos[3]

RESUMO

A busca pela qualidade dos serviços é um grande desafio das organizações, pois afeta diretamente a satisfação dos clientes. No contexto da administração pública, a entrega de serviços com alta qualidade e agilidade é essencial para promover a eficiência e a equidade no atendimento às necessidades da população. Este trabalho é um estudo de caso que visa mapear um processo de pagamento de fornecedores, realizado em uma Instituição de Ensino Superior (IES) Pública, com o objetivo de representar o fluxo dos processos, disseminar o conhecimento na instituição, verificar possíveis falhas e propor melhorias. A metodologia do estudo tem caráter exploratório e abordagem qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizada a observação participante e análise de documentos. Como resultado, foram mapeados os processos de pagamento de 201 ordens bancárias (OBs), identificando atrasos não significativos em quase todas as atividades e atrasos específicos devido a fatores externos e internos. Recomendou-se a capacitação dos servidores, a criação de indicadores para o acompanhamento do processo e a elaboração de manuais para a padronização das atividades.

Palavras-chave: Mapeamento de Processo. Pagamento de fornecedores. Administração Pública. Instituição de Ensino Superior. Estudo de caso.

Mapping of supplier payments process in a public Higher Education Institution

ABSTRACT

Demands for quality of services is a major challenge for organizations, as it directly affects customer satisfaction. In the context of public administration, the delivery of high quality and fast services is essential to promote efficiency and equity in meeting the needs of the population. This paper is a case study that aims to map a supplier payment process, carried out in a higher education institution (HEI), with the aim of representing the flow of processes, disseminating knowledge in the institution, checking possible flaws and proposing improvements. The study methodology has an exploratory character and a qualitative approach. Participant observation and document analysis were used to collect data. This made it possible to map payment processes and analyze the execution of activities, and recommend the training of servers, create process monitoring using indicators and create manuals for the standardization of activities.

Keywords: Process Mapping. Supplier Payments. Public Administration. Higher Education Institution. Case study.

Mapeo del proceso de pago a proveedores de una Institución de Educación Superior Pública

RESUMEN

La demanda por la calidad de los servicios es un gran desafío para las organizaciones, ya que afecta directamente la satisfacción del cliente. En el contexto de la administración pública, la entrega de servicios de alta calidad y

[1] Mestranda Profissional em Engenharia de Produção (UNIFEI). ORCID: https://orcid.org/0009-0008-6403-5540. Lattes: http://lattes.cnpq.br/3206775237792006. *Autora correspondente: taniafigueiredo@unifei.edu.br.

[2] Doutora em Engenharia Mecânica (Universidade de Coimbra), diploma de doutorado reconhecido pela UFMG, em Engenharia de Produção. Professora Adjunta na UNIFEI. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-1885-347X. Lattes: http://lattes.cnpq.br/5943932868601734.

[3] Doutora em Engenharia de Produção (UNIFEI). Professora Adjunta na UNIFEI. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3313-1384. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8173965029579689.

ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341

rapidez es esencial para promover la eficiencia y la equidad en la atención a las necesidades de la población. Este trabajo es un estudio de caso que tiene como objetivo mapear un proceso de pago a proveedores, realizado en una Institución de Educación Superior (IES) Pública, con el fin de representar el flujo de procesos, difundir el conocimiento dentro de la institución, verificar posibles fallas y proponer mejoras. La metodología del estudio tiene un carácter exploratorio y un enfoque cualitativo. Se utilizaron la observación participante y el análisis documental para la recolección de datos. Como resultado, se mapearon los procesos de pago de 201 órdenes bancarias (OB), identificando retrasos no significativos en casi todas las actividades y retrasos específicos debidos a factores externos e internos. Esto permitió mapear los procesos de pago y analizar la ejecución de actividades, recomendando la capacitación de los servidores, la creación de un monitoreo del proceso mediante indicadores y la creación de manuales para la estandarización de actividades.
Palabras clave: Mapeo de proceso. Pago a Proveedores. Administración pública. Institución de educación superior. Estudio de caso.

INTRODUÇÃO

A administração pública no Brasil é regida pelos princípios listados no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, e um desses princípios é o da eficiência. Este princípio refere-se à necessidade de a administração pública utilizar da melhor forma os recursos disponíveis, a fim de alcançar os melhores resultados. Garantir o uso eficiente dos recursos públicos é um desafio para os gestores, pois há escassez de recursos diante das crescentes demandas por serviços de qualidade e transparência.

Para enfrentar esse desafio, o setor público tem adotado ferramentas e práticas de gestão provenientes da administração privada. No Brasil, essa adoção se tornou mais comum após a reforma administrativa, que substituiu o modelo burocrático pelo modelo gerencial. Desde então, ideias e ferramentas de gestão do setor privado têm sido adaptadas e aplicadas ao setor público, como programas de qualidade, gestão organizacional e gestão participativa (Capobiango *et al.*, 2013).

O planejamento estratégico de uma organização consiste em uma série de processos que precisam ser compreendidos em sua totalidade para evitar perda de tempo em detalhes não essenciais. O conhecimento aprofundado dos processos se torna uma vantagem competitiva, permitindo uma análise crítica e auxiliando na tomada de decisões (Costa; Moreira, 2018).

Ao reconhecer que a forma como os processos são controlados e executados tem um impacto direto na qualidade do serviço recebido pelos clientes e na eficiência da prestação dos serviços, o mapeamento de processos se torna uma ferramenta de gestão útil para as organizações. Por meio desse mapeamento, é possível aprimorar os processos de trabalho e, consequentemente, obter melhores índices de eficiência organizacional (Costa; Moreira, 2018).

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

Considerando a falta de mapeamento das atividades e tarefas que compõem o processo de pagamento de fornecedores de uma instituição de ensino superior (IES), este estudo visa analisar e mapear esse processo e disseminar o conhecimento na instituição.

Para isso, foram coletadas informações por meio da observação participante dos processos e análise de documentos oficiais relacionados aos procedimentos realizados em 2023. O estudo tem como objetivo responder à pergunta de pesquisa: como o mapeamento de processos pode auxiliar no desempenho das atividades do processo de pagamento de fornecedores de uma IES? Em concordância, os objetivos específicos são: a) mapear o processo de pagamento; b) identificar possíveis pontos fracos; c) verificar se houve atraso ou problemas na execução das atividades; e d) propor intervenções para a melhoria do processo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Processos

Um processo consiste em um conjunto de atividades com o objetivo de transformar insumos (entradas) em bens ou serviços (saídas), adicionando valor por meio de procedimentos. Essas saídas são entregues aos clientes e devem atender às suas expectativas e necessidades (Cruz, 2009).

Todo trabalho significativo realizado nas organizações está inserido em um processo. Não há entrega de um produto ou serviço por parte de uma organização sem que haja um processo empresarial subjacente. Da mesma forma, não faz sentido ter um processo que não resulte na oferta de um produto ou serviço para um cliente, seja esse cliente interno ou externo (Graham; LeBaron, 1994).

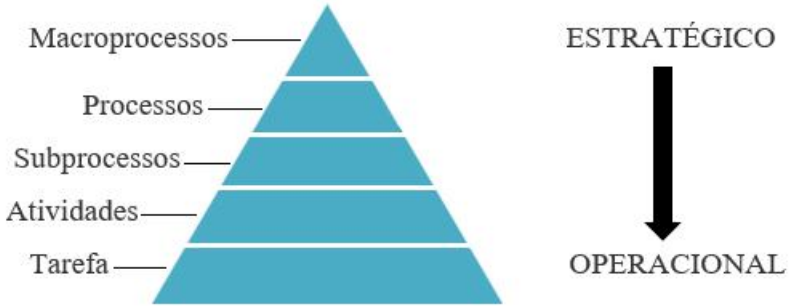
Os processos podem ser entendidos como um conjunto de atividades interligadas para entregar ao cliente interno ou externo, um produto e/ou serviço de qualidade. No entanto, é crucial que as atividades estejam alinhadas com o objetivo comum de aumentar o valor fornecido ao cliente (Rodrigues *et al.*, 2017).

Hierarquia de processos

A estrutura hierárquica dos processos classifica-os de acordo com seu nível de detalhamento e relevância para a organização. Baseado na classificação apresentada pelo Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP (2016), os processos possuem a seguinte ordenação, conforme ilustrado na Figura 1.

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

Figura 1. Hierarquia dos processos.



Fonte: Adaptado de Conselho Nacional do Ministério Público (2016).

- Macroprocessos: são definidos como o conjunto de processos de negócios que uma organização considera como essenciais para o cumprimento de seus objetivos estratégicos em uma perspectiva abrangente. Os macroprocessos estão relacionados à missão da instituição, que é o seu principal objetivo e razão de existir.
- Processos: consistem em uma sequência de etapas utilizadas para executar as rotinas da organização. Essa sequência envolve a coordenação de várias ações, que podem se desdobrar em subprocessos, atividades e tarefas.
- Subprocessos: possuem uma forma mais detalhada de uma parte específica de um processo. Podem ser vistos como a subdivisão de um processo ou como um processo separado com um objetivo específico que está contido dentro de outro processo.
- Atividades: são as ações executadas em um processo ou subprocesso, realizadas por uma unidade organizacional específica. Elas descrevem o que precisa ser feito para alcançar o objetivo do processo, respondendo à pergunta: "o que fazer?".
- Tarefas: representam o nível mais detalhado das atividades, correspondem a como geralmente são realizadas as atividades. Consequentemente, as tarefas são o menor nível documentado no mapeamento de processos, respondendo à pergunta: "como fazer?".

Mapeamento de processos

Para alcançar uma visão abrangente e aprimorada dos processos organizacionais, o mapeamento de processos é uma ferramenta crucial que oferece às organizações uma representação visual de todo o processo operacional, facilitando a compreensão do papel desempenhado por cada indivíduo envolvido do início ao fim do desenvolvimento do procedimento (Harrington, 1996).

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

O mapeamento de processos é uma ferramenta que possibilita representar visualmente as atividades, destacando todos os elementos que compõem um processo, com o intuito de facilitar a compreensão e permite a visão completa das atividades executadas, sendo a base para a análise dos processos de negócio (Bowles; Gardiner, 2018; Zelt *et al.*, 2019).

O mapeamento de processos faz a identificação das principais etapas e decisões em um fluxo de atividades de rotina de uma maneira visual, além de estabelecer o fluxo de informações, materiais, documentos e determinar os papéis de uma variedade de indivíduos interessados e atuantes no processo, o que de acordo com os autores, é útil para facilitar a comunicação interdepartamental (Barbrow; Hartline, 2015).

Por ser um elemento fundamental para o gerenciamento, o mapeamento de processos também pode contribuir para a diminuição dos custos na entrega de materiais ou serviços, na redução de falhas de integração entre sistemas e na melhoria do desempenho da organização. Além disso, é uma ferramenta que promove uma compreensão mais clara dos processos existentes, e simplificação ou eliminação de atividades desnecessárias ou que não são essenciais (Gomes *et al.*, 2015).

Dentre as várias técnicas para o mapeamento de processos, o fluxograma é o mais utilizado pois permite simplificar o processo de tomada de decisão ao fornecer uma visão abrangente de todos os fluxos de informações e atividades, facilitando a análise e implementação de melhorias (Oliveira, 2013).

O fluxograma é uma representação visual que ilustra o passo a passo de uma atividade específica. Seu propósito é apresentar de maneira dinâmica o fluxo de trabalho, utilizando símbolos (Cury, 2017).

Mapeamento de processos na Administração Pública

Conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988, a administração pública deve garantir a eficiência e a eficácia na gestão dos recursos e na prestação de serviços à sociedade. Este setor enfrenta desafios específicos e únicos relacionados a gestão de processos, uma vez que a demanda por transparência é uma exigência da população e de órgãos de controle (Albuquerque, 2019).

A complexidade das operações e a necessidade de atender a um grande volume de demandas fazem com que a administração pública precise adotar práticas de gestão que assegurem não apenas a conformidade com as normas, mas também a otimização dos recursos e a melhoria contínua dos serviços prestados. O mapeamento de processos emerge como uma ferramenta crucial para alcançar esses objetivos (Araújo, 2019).

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

Ao mapear os processos, a administração pública pode identificar e entender os fluxos de trabalho, os pontos críticos e as áreas que necessitam de melhorias. Este método permite uma análise detalhada das etapas envolvidas em cada processo, possibilitando a detecção de ineficiências e a implementação de práticas mais eficazes. Além disso, o mapeamento de processos facilita a padronização e a documentação das atividades, contribuindo para a formação de uma base sólida para a capacitação dos servidores, a criação de manuais operacionais e favorece a na gestão pública (Costa; Moreira, 2018).

MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho possui caráter exploratório, abordagem qualitativa e utiliza como método o estudo de caso. Uma pesquisa exploratória busca compreender, reconhecer e examinar o problema em sua totalidade. Ela adota uma abordagem de planejamento flexível, permitindo a consideração de diversos aspectos relacionados ao processo de forma ampla (Gil, 2009).

Em relação à abordagem, a pesquisa é identificada como qualitativa pois utiliza métodos qualificados para coleta e análise de dados, especialmente durante as fases iniciais exploratórias do estudo, visando fornecer uma análise minuciosa do conteúdo levantado (Vergara, 2009).

Quanto ao método, a pesquisa é um estudo de caso, que é uma abordagem que investiga fenômenos contemporâneos em seu contexto real, sendo empregada em situações em que o limite entre o fenômeno em estudo e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 2010).

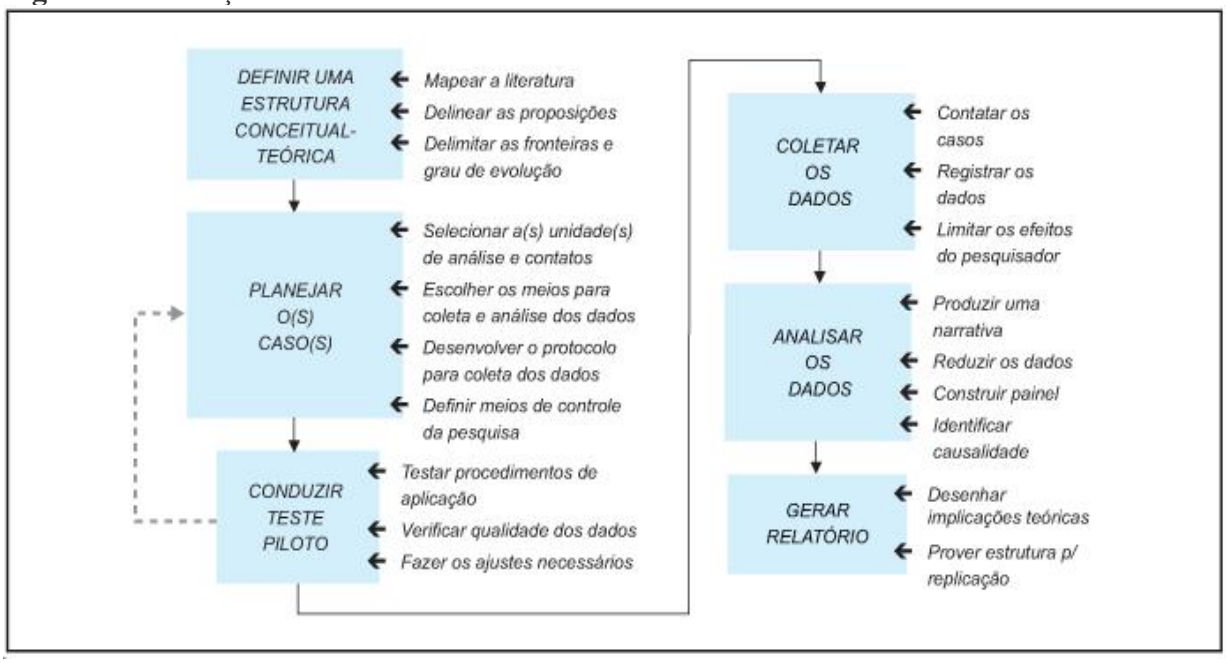
Este trabalho seguiu a proposta de conteúdo e sequência da condução de um estudo de caso feita por Miguel (2007), conforme detalhes apresentados na Figura 2.

De acordo com a Figura 2, a primeira etapa do estudo de caso envolve mapear a literatura, delinear proposições e delimitar as fronteiras e o grau de evolução do tema estudado (Miguel, 2007). Para este estudo, foi definida uma estrutura conceitual focada no mapeamento de processos de pagamento na administração pública, delimitando o assunto pesquisado e especificando as *strings* de pesquisa utilizadas para garantir uma base teórica.

A segunda etapa é a de planejamento. Inclui a seleção das unidades de análise e os contatos relevantes, a escolha dos meios para coleta e análise de dados, e o desenvolvimento do protocolo de coleta de dados. Após a definição do tema, foram selecionados os setores e atores diretamente envolvidos no processo de pagamento de fornecedores, com a coleta de dados realizada através da análise de documentos oficiais e da observação participante.

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

Figura 2. Condução do Estudo de Caso



Fonte: Miguel (2007).

Na sequência, a terceira etapa é a condução do teste piloto. Miguel (2007) destaca a importância de conduzir um teste para validar procedimentos e garantir a qualidade dos dados coletados. Neste estudo, os dados preliminares obtidos da observação participante foram comparados com a legislação vigente e com documentos e normas internas da IES estudada, permitindo ajustes e refinamentos necessários antes da coleta definitiva.

A coleta de dados é quarta etapa. É uma fase crítica em que as informações são registradas e organizadas, minimizando a influência do pesquisador sobre os resultados. Para este estudo, foram descritos detalhadamente os setores e os atores envolvidos no processo de pagamento de fornecedores, destacando as suas respectivas atividades. As informações coletadas foram sintetizadas e apresentadas no Quadro 2.

Miguel (2007) sugere que, na quinta etapa, a análise de dados inclua a produção de uma narrativa, a redução dos dados, a construção de painéis e a identificação de causalidades. As Figuras 1 e 2 ilustram, de maneira clara e objetiva, o fluxo completo do processo de pagamento de fornecedores, facilitando a identificação de pontos críticos e áreas para melhoria.

Por fim, a última etapa envolve a geração do relatório final, que deve desenhar as implicações teóricas do estudo e prover uma estrutura para replicação. Neste trabalho, os relatos são apresentados nos tópicos “Análise dos processos de pagamento” e “Considerações Finais”, detalhando os pagamentos realizados durante o período analisado e discutindo como as recomendações e estrutura do trabalho podem ser aplicadas por outras instituições similares.

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

Trabalhos selecionados

Além dos benefícios na prestação dos serviços e na disseminação do conhecimento da IES, uma outra contribuição deste estudo é a teórica. A análise bibliométrica realizada em maio de 2023 evidenciou a contribuição teórica, ao revelar o pequeno número de pesquisas que abordam o mapeamento dos pagamentos no setor público.

A pesquisa foi realizada utilizando a base de dados *Scopus*, que é considerada como uma das maiores bases de dados de resumos e citações de literatura revisada por pares, com ferramentas bibliométricas para acompanhar, analisar e visualizar, sendo considerada como uma das mais bases de dados mais utilizadas para revisões bibliográficas (Chadegani *et al.*, 2015). Inicialmente, a pesquisa utilizou os termos "" (entre aspas) em como "*TITLE-ABS-KEY*", utilizando a lógica de busca a expressão "*and*", conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1. *Strings* de pesquisa.

Termo	Variações	Lógica da busca
Mapeamento	*Process Mapping; Mapping*	*and*
Administração Pública	*Public Administration; Public Service; Public Management; Government; Government agencies;*	*and*
Pagamento	*Payment*	*and*

Fonte: autores (2023)

Foram encontrados 23 trabalhos. Após excluir aqueles indisponíveis para leitura e cujo conteúdo estivesse em desacordo com o objetivo da pesquisa, não foi encontrado nenhum artigo. Na sequência, foi realizada nova pesquisa mantendo os termos de "Administração Pública" e de "Pagamento", mas retirando o termo "mapeamento" e suas variações, e foram encontrados 242 estudos. Após o descarte dos estudos com títulos em desconcerto com o conteúdo pretendido e leitura dos resumos selecionados, chegou-se a 5 artigos científicos. Como um deles não estava disponível, a amostra relacionada a pagamento na administração pública foi reduzida para 4 estudos.

Definindo que o termo "Administração Pública" não seria excluído devido as suas características particulares relacionadas ao atendimento de legislação específica e burocracias que a diferem do setor privado, foi realizada uma nova pesquisa, dessa vez retirando o termo "pagamento", e foram encontrados 364 resultados. Após a exclusão de artigos indisponíveis, triagem pelos títulos do trabalho e posterior leitura dos resumos, foram selecionados mais 7 trabalhos. Portanto, apenas 12 trabalhos foram selecionados para leitura completa que confirmou que nenhum dos artigos descreveu um fluxo de pagamento de uma IES pública.

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo de caso

A ampliação das IES públicas traz novos desafios administrativos, especialmente no que tange à gestão eficiente dos recursos públicos. À medida que essas instituições se expandem, é fundamental que os órgãos públicos providenciem meios que garantam a eficácia e a transparência na utilização desses recursos, assegurando o cumprimento das metas educacionais e sociais (Teixeira; Gianezini, 2023). Nesse contexto, a utilização do mapeamento de processos surge como uma ferramenta estratégica para auxiliar a administração pública a gerenciar e otimizar suas atividades.

A IES objeto deste estudo possui mais de 100 anos de existência, mas o campus analisado iniciou suas atividades em 2008, como parte do projeto de expansão universitária. A descentralização dos processos de pagamento de fornecedores do campus sede para o campus estudado ocorreu apenas em 2014.

O prazo para o pagamento dos serviços e materiais é determinado pelas regras editalícias e da legislação brasileira e, por isso devem ser analisados individualmente. O processo de pagamento de fornecedores, não é de atividades exclusivas do setor financeiro, embora a sua parte prática seja de competência do setor. As atividades de conferência e recebimento, ateste provisório e ateste definitivo da nota fiscal (NF) envolvem servidores de diversos setores da IES, e um retardo em qualquer uma destas etapas acaba influenciando o prazo total para conclusão do processo, o que pode gerar atraso do pagamento do fornecedor.

Delimitação do estudo

Este trabalho visa analisar os processos de pagamento de material e prestação de serviços após o término das atividades do fornecedor, que consiste na entrega total do produto e/ou serviço. Não são consideradas as atividades que envolvem o planejamento da aquisição, tramites orçamentários, processos de compras e fiscalização da execução do contrato. Para a coleta de dados foi utilizada a análise de documentos oficiais relacionados aos procedimentos realizados em 2023 e observação participante.

Descrição dos atores envolvidos no processo

Para um melhor entendimento do processo de pagamento de fornecedores, o primeiro passo é apresentar todos os atores envolvidos, assim como descrever as suas principais atividades e responsabilidades, conforme demonstrado no Quadro 2.

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

Quadro 2. Descrição dos atores envolvidos no processo de pagamento e seus setores

Servidor	Descrição, atividades e responsabilidades
Fiscal administrativo ou agente de compras (diversos setores)	Fiscal administrativo é o servidor designado em portaria após a publicação do contrato. A sua responsabilidade é verificar o material ou o serviço prestado, além dos documentos (se aplicável). Ele realiza o ateste provisório (no caso de NF de serviço) ou atestado definitivo (no caso de NF de material), inclui a documentação relevante no processo eletrônico e encaminhando-o posteriormente. Em contratações mais simples, em que a fiscalização não é delegada por portaria, essas atividades são realizadas pelo agente de compras.
Coordenação de gestão de contratos (CGC)	O gestor de contrato é designado por portaria logo após a publicação do contrato. A sua responsabilidade é verificar a manutenção das condições de habilitação do fornecedor contratado e analisar os documentos enviados pela fiscalização. Além disso, é responsável por realizar o recebimento definitivo do objeto contratado, por meio de um termo detalhado que comprove o cumprimento das exigências contratuais e indique ao setor financeiro que o serviço foi de fato prestado conforme consta na NF.
Coordenação de patrimônio e almoxarifado (CPA)	Não tem atuação nos pagamentos relacionados a prestadores de serviços. É o responsável por registrar o recebimento e posterior saída dos materiais permanentes e de consumo no sistema da IES. Ele confere a mercadoria de maneira provisória e comunica ao fiscal/agente de compras para que ele possa realizar a sua conferência.
Servidor 1 da CFCO (responsável pela liquidação)	É o responsável por realizar a liquidação da NF no sistema, conferir a documentação de fiscalização e gestão, calcular as deduções e anexar os documentos de nota de sistema no processo eletrônico.
Servidor 2 da CFCO (responsável pelo pagamento)	É o responsável por fazer a solicitação do recurso financeiro, conferir a documentação da liquidação incluindo a validade e emissão (caso necessário) de novos documentos de habilitação, preencher as informações no sistema e comunicar ao gestor financeiro e ao ordenador de despesas a existência das ordens de pagamento (OP). Após a assinatura, deve colocar a documentação e comprovantes de pagamento no processo.
Gestor financeiro (CFCO) / Ordenador de despesa (PDI)	São servidores distintos, delegados por portaria, que são responsáveis por conferir, autorizar e assinar as OP. Após a assinatura de ambos é gerada a ordem bancária para o fornecedor.

Fonte: autoras (2023)

As informações apresentadas são referentes ao que tange o processo de pagamento e foram coletadas por meio da observação participante, leitura das legislações pertinentes, normas e regulamentação da IES.

O Quadro 2 apresentou os atores envolvidos e de maneira resumida, as atividades pertinentes de cada um no processo de pagamento. Importante destacar que a denominação agente de compra é definida pelas normas internas da IES. A diferenciação do servidor 1 e o servidor 2, ambos da Coordenação de Finanças, Contabilidade e Orçamento (CFCO), é para atender a necessidade de segregação as funções, e demonstrar que as atividades de liquidação e pagamento não podem ser realizadas pela mesma pessoa.

Outro ponto observado é que as figuras de fiscal administrativo e agente de compras estão lotadas em praticamente todos os setores da IES, tanto setores administrativos quanto acadêmicos, sendo observados mais de quarenta servidores diferentes, apenas em um dos Campi.

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

As OPs precisam sempre da assinatura de dois servidores: o ordenador de despesa e do gestor financeiro, que embora possuam funções diferentes, ao que tange o processo de pagamento, exercem as mesmas tarefas de maneira simultânea.

Mapeamento do processo de pagamento

Durante a observação participante, constatou-se que os fluxos de NFs de materiais e serviços, do recebimento ao pagamento, são distintos nas fases 1 e 2. A partir da fase 3, quando o processo eletrônico é encaminhado para a CFCO, os fluxos seguem uma sequência semelhante.

Ao receber uma NF de material, a fase 1 inicia-se no setor de almoxarifado. Um servidor do setor recebe o material e confere as informações da NF: os dados do destinatário, fornecedor, endereço. Também confere se a quantidade de embalagens descrita na NF, e se, ainda com o entregador aguardando, é observado algum item danificado ou faltante. Se houver algum problema, o material não é recebido. Caso contrário, o servidor realiza o ateste provisório e insere os documentos no processo eletrônico. Na sequência, ele informa ao agente de compras ou responsável fiscal sobre a disponibilidade do material para conferência.

Ao ser acionado, o agente de compras ou fiscal administrativo inicia a fase 2 do recebimento de material. O servidor deve se dirigir ao almoxarifado físico, e conferir a especificação técnica e quantitativa. Havendo divergência, deve comunicar formalmente o fornecedor para que ele faça a troca. Caso o material esteja de acordo, o servidor deve realizar o ateste da NF fazendo o termo de recebimento definitivo. Após o recebimento definitivo é que o setor de almoxarifado e patrimônio lança os materiais em seus sistemas, dando a entrada dos bens (consumo ou permanente). Nesse momento o processo eletrônico é enviado para a CFCO.

No caso das NF de serviço, a fase 1 começa com o agente/fiscal. Além dos dados da NF, são analisados os demais documentos pertinentes e a natureza da contratação. Dependendo do tipo de serviço, é necessário avaliar os documentos da mão de obra e elaborar um documento com a lista de funcionários envolvidos (incluindo possíveis férias, faltas e ocorrências). Também é verificado se há aplicação do índice de medição de resultado (IMR), que registra se o fornecedor terá desconto caso não tenha exibido o resultado esperado. Em seguida, é realizado o atestado provisório e os documentos são cadastrados no processo eletrônico. O processo é encaminhado para a gestão de contratos.

Na fase 2, o gestor de contrato analisa os documentos do fiscal e verifica se há necessidade de correções. Caso não haja, o gestor emite a habilitação da empresa no sistema

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

de cadastro de fornecedores (SICAF) e realiza o atestado, emitindo o termo de recebimento definitivo. Os documentos são registrados no processo eletrônico e enviados para a CFCO. As fases seguintes são semelhantes para ambos os tipos de NF.

Na fase 3, o servidor da CFCO responsável pela liquidação verifica os documentos e solicita correções ao responsável, se necessário. Em seguida, verifica se a empresa é optante pelo regime SIMPLES Nacional e se mantém as condições de habilitação. Após a verificação, é feita a liquidação no sistema SIAFI, gerando uma nota de sistema (NS), que é anexada ao processo eletrônico, juntamente com outros documentos do SIMPLES e do SICAF.

A fase 4 começa com outro servidor da CFCO fazendo o registro das liquidações em planilha do setor, que contém entre outros dados, informações do fornecedor, valores, fonte e tipo de recurso, número do processo eletrônico. Aguarda-se o envio do recurso financeiro pelo governo federal para prosseguimento.

A IES, ao receber o recurso do governo, realiza um levantamento dos valores liquidados para determinar os pagamentos, seguindo uma ordem de prioridade definida por instrução normativa. Nessa fase, são verificadas novamente as condições de habilitação. Se a empresa não possui os documentos vigentes, é notificada para regularizar a situação. Caso não faça, o ordenador de despesas é acionado para analisar a continuidade. Pode inclusive, ser aberto um processo administrativo para investigar possíveis penalidades ao fornecedor.

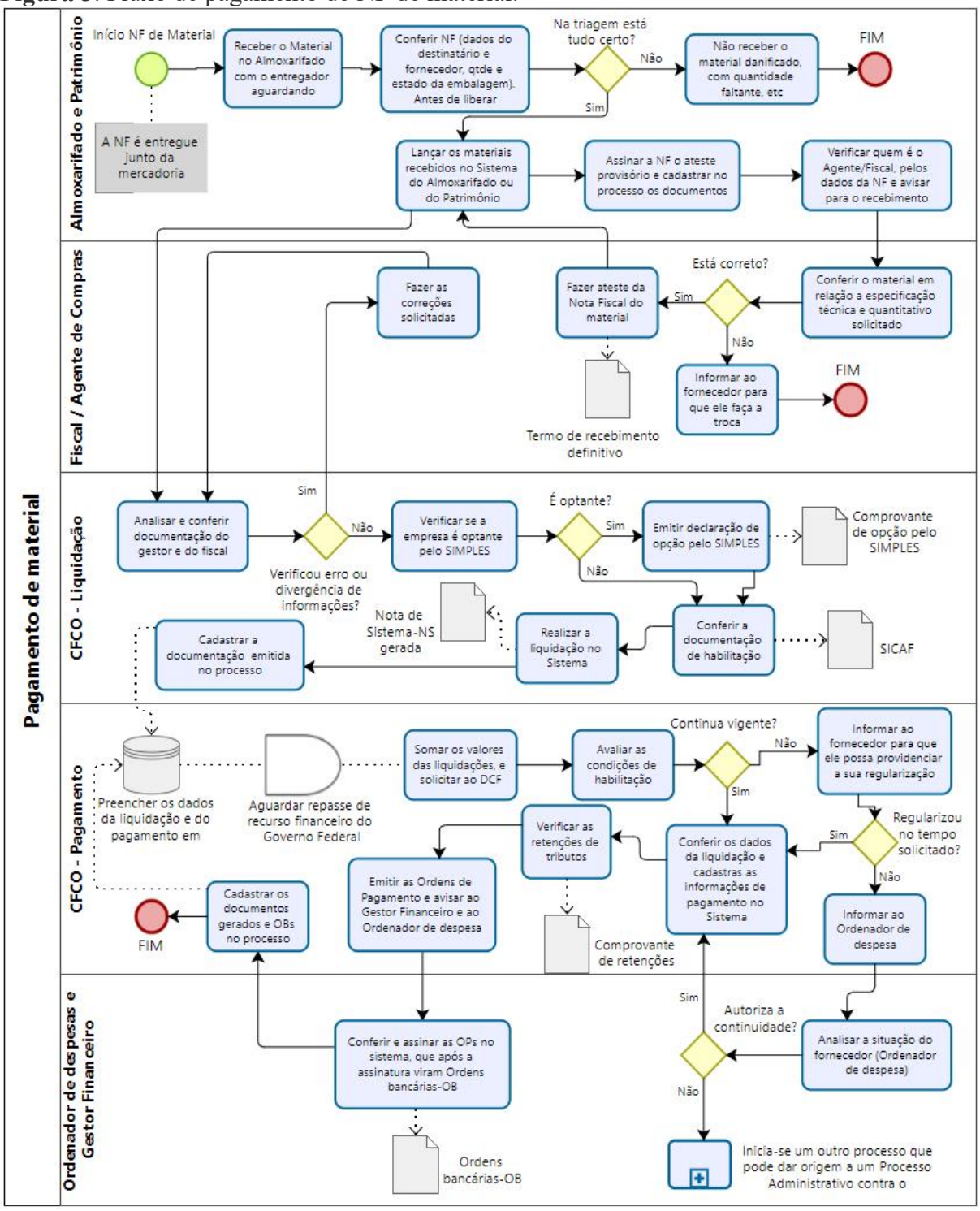
Se o SICAF (ou equivalente) estiver em vigor, o servidor realiza os registros de pagamento no sistema SIAFI. No caso de NFs de mão de obra continuada, é emitida a guia de conta vinculada e, se houver retenção de impostos, são salvos os comprovantes de retenção.

Na fase 5, são emitidas as OPs, e o servidor da CFCO avisa ao gestor financeiro e ordenador de despesa, que conferem os lançamentos no sistema SIAFI, e realizam a assinatura eletrônica. Após a assinatura de ambos, são efetuadas as ordens bancárias (OBs) e os recursos financeiros são transferidos para o fornecedor. Por fim, são cadastradas as OBs e demais documentos emitidos na fase 4 e 5 no processo eletrônico e encerra-se o processo de pagamento.

Os fluxos dos dois processos de pagamento estão resumidos nas Figuras 3 e 4. A Figura 3 apresenta a ilustração das cinco fases que envolvem o processo de pagamento de NF de material e a Figura 4 apresenta o fluxo do processo de pagamento da NF de serviço.

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

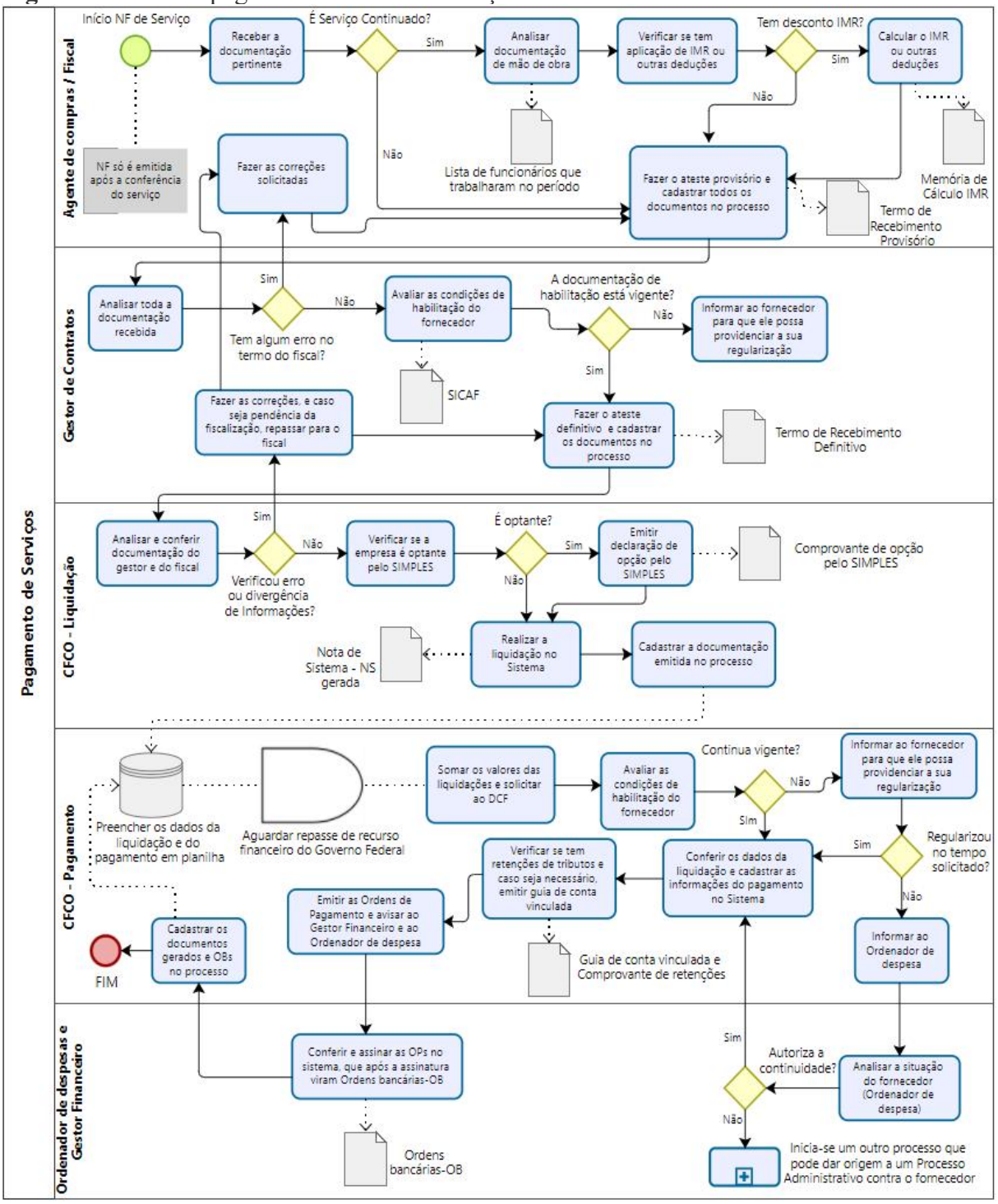
Figura 3. Fluxo de pagamento de NF de material.



Fonte: autores (2023)

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

Figura 4. Fluxo de pagamento de NF de serviço.



Fonte: autores (2023).

ANÁLISE DOS PROCESSOS DE PAGAMENTO

Neste estudo, foram analisados os processos de pagamentos realizados no ano de 2023, abrangendo um total de 201 OBs. Durante a observação participante, foram identificados atrasos não significativos e solicitações de correções em praticamente todas as atividades mapeadas. É importante ressaltar que o termo “atraso não significativo” é utilizado

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

para descrever atividades que foram executadas com um tempo maior do que o habitual, porém sem resultar em atraso no prazo final de pagamento estabelecido no edital.

Dos 29 pagamentos com atrasos ocorridos, 16 foram ocasionados por motivos externos, sendo 11 devido a atraso no repasse de recursos por parte do governo federal e 5 casos em que os produtos ou serviços foram entregues de forma incompleta e/ou com defeitos, aguardados a entrega ou a substituição para a realização do ateste.

Em relação aos 13 atrasos causados por problemas internos, todos ocorreram na fase de ateste (definitivo ou provisório). Três deles foram devido à necessidade de realizar testes mais complexos em equipamentos, um problema ocorreu devido a falha na comunicação do CPA, que não informou ao agente de compras sobre a chegada do material, em cinco casos o servidor responsável pelo recebimento estava de férias e o seu substituído não foi informado, e em quatro atrasos na fase de ateste, os motivos não foram detalhados no processo.

Propostas de melhorias para o processo

Mesmo sendo um trabalho com limitação de dados, sendo utilizados apenas os processos de 2023, ficou evidente que as atividades envolvidas podem ser executadas com mais agilidade, visto que em praticamente todas as fases foram observados atrasos, mesmo que não significativos. Diante dos resultados e análise, se faz as seguintes sugestões:

- acompanhamento do processo, com criação de indicadores;
- capacitação dos servidores envolvidos, principalmente os agentes de compras e fiscais;
- padronização das atividades com a criação de manuais e tutoriais.

A criação de indicadores de desempenho é importante para estabelecer parâmetros sobre o tempo médio de cada tarefa. Esses indicadores permitirão o monitoramento contínuo do processo, facilitando a identificação de gargalos e a tomada de decisões baseadas em dados. A falta de formalização de métricas observada durante o estudo atualmente dificulta a mensuração da eficiência do processo. Essa proposta justifica-se também, como forma de prover aos servidores envolvidos o *feedback* do tempo ideal para cada tarefa desempenhada.

Os principais atrasos foram observados na atuação dos agentes de compras, que são servidores responsáveis por realizar o ateste da NF mas que também desempenham outras funções em suas coordenações. A observação participante revelou que esses servidores tiveram mais dúvidas em comparação aos servidores da gestão de contrato e do setor

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

financeiro, e por isso a sugestão de que sejam capacitados. A capacitação específica busca reduzir essas incertezas, aumentando a eficiência e a precisão na execução das tarefas.

A padronização das atividades é essencial para reduzir variações na execução das tarefas e minimizar erros. A criação de manuais e tutoriais complementará a capacitação, servindo como uma referência constante para os servidores em caso de dúvidas. Essa proposta visa minimizar falhas observadas na execução das tarefas. Ao fornecer orientações claras, espera-se que as atividades sejam realizadas com maior uniformidade, facilitando o acompanhamento e o controle ao longo do processo.

As sugestões apresentadas têm como objetivo principal melhorar a eficiência e reduzir os atrasos no processo de pagamento de fornecedores, aumentando a agilidade e a consistência na execução das atividades. A implementação dessas ações espera-se que traga impactos positivos para a gestão do processo, tornando-o mais transparente e menos suscetível a variações e erros, contribuindo para uma melhor gestão do processo de pagamento de fornecedores da IES.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar como o mapeamento de processos pode auxiliar no desempenho das atividades na administração pública, com foco no processo de pagamento de fornecedores de uma IES.

Através de uma pesquisa bibliográfica, foram identificados poucos artigos relacionados ao tema de mapeamento de processos de pagamento na administração pública, o que valoriza a necessidade do estudo em questão e sua contribuição teórica.

Foram realizados os fluxogramas dos processos de pagamento de material e de serviço para que todos os servidores, de todos os setores envolvidos, pudessem ter uma visão holística do processo. O mapeamento do processo, além de permitir essa ótica mais abrangente, permite identificar falhas e analisar possibilidades de mudanças.

Os resultados demonstram que o mapeamento de processos desempenhou um papel importante ao revelar as ineficiências e os pontos fracos no processo de pagamento. Através da observação participante e da análise detalhada das atividades, foi possível visualizar com clareza como as tarefas são distribuídas, executadas e onde ocorrem os atrasos que prejudicam o cumprimento dos prazos.

Os principais pontos fracos identificados incluem a falta de padronização das atividades, a insuficiência na capacitação dos servidores responsáveis por executar tarefas críticas, e a ausência de um acompanhamento formal das etapas do processo de pagamento.

Revista Macambira, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024
ISSN: 2594-4754 | **DOI:** https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.

Em especial, os agentes de compras enfrentaram mais dificuldades, muitas vezes devido à acumulação de outras responsabilidades em suas respectivas coordenações.

Diante dos resultados encontrados foi recomendado que o processo de pagamento seja acompanhado com a criação de indicadores, que os servidores envolvidos sejam capacitados, e que a IES crie manuais e tutoriais para a padronização das atividades.

Sobre a possibilidade de replicação do estudo é relevante destacar que a sua estrutura e métodos pode ser utilizada por várias instituições. Além disso, o mapeamento do processo por meio do fluxograma e o levantamento das responsabilidades dos agentes envolvidos podem ser usados e analisados por outras instituições, em todo ou parcialmente com adaptações, de acordo com suas necessidades e recursos. Essa perspectiva evidencia a contribuição prática dessa pesquisa.

Para trabalhos futuros sugere-se um estudo sobre a elaboração e análise de indicadores para o processo de pagamento de fornecedores, e levantamento dos principais processos da IES com o seu posterior mapeamento.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, A. C. B. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. 2019. 210 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019.

ARAÚJO, A. A. de. Gestão de risco no setor público: percepção do gerenciamento de riscos nas universidades federais. 2019. 229 f. **Dissertação** (Mestrado em Controladoria) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2019.

BARBROW, S.; HARTLINE, M. Process mapping as organizational assessment in academic libraries. **Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.

BOWLES, D. E.; GARDINER, L. R. Supporting process improvements with process mapping and system dynamics. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 67, n. 8, p. 1255-1270. DOI: https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0067.

CAPOBIANGO, R. P. *et al*. Administrative reforms in Brazil: a theoretical and critical approach. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 61-78, jan./mar. 2013. DOI: https://doi.org/10.5700/rege487. Acesso em: 25 jun. 2023.

CHADEGANI, A. A. *et al.* A comparison between two main academic literature collections: Web of Science and Scopus databases. **Asian Social Science**, v. 9, n. 5, 2013. DOI: http://dx.doi.org/10.5539/ass.v9n5p18.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Secretaria de Gestão Estratégica. Núcleo de Organização e Normatização. Escritório de Processos. **Metodologia de Gestão por Processos**. Versão 1.0. Brasília, DF: CNMP, 2016. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_pro

cessos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_agosto2016.pdf. Acesso em: 05 jun. 2023.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018. DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162.

CRUZ, T. J. C. S. **Sistemas, organização & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, F. M. M. *et al.* Mapeamento do fluxo de trabalho das atividades em engenharia clínica: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto - Universidade de São Paulo. **Revista de Medicina USP**, v. 48, n. 1, p. 41-47, 2015. DOI: http://dx.doi.org/10.11606/issn.2176-7262.v48i1p41-47.

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

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, p. 216-229, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RODRIGUES, R. F. *et al.* A gestão por processos como estratégia empresarial de busca da melhoria contínua e qualidade. **CES Revista**, v. 31, n. 2, p. 28-54, 2017. Disponível em: https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/cesRevista/article/view/1291. Acesso em: 28 jun. 2023.

TEIXEIRA, T.; GIANEZINI, K. A expansão do Instituto Federal de Santa Catarina numa perspectiva de política social. **Revista Macambira**, v. 5, n. 1, p. 1–15, 2023. DOI: https://doi.org/10.35642/rm.v5i1.510.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ZELT, S. *et al*. A theory of contingent business process management. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 6, p. 1291-1316. DOI: https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2018-0129.

Revista Macambira

Informações do Artigo	Article Information
Recebido em: 13/03/2024 **Aceito em**: 12/12/2024 **Publicado em**: 26/12/2024	**Received on**: 03/13/2024 **Accepted in**: 12/12/2024 **Published on**: 12/26/2024
Contribuições de Autoria *Resumo*: Tânia Figueiredo Cardoso *Introdução*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Referencial teórico*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Análise de dados*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Discussão dos resultados*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Conclusão*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Referência*s: Tânia Figueiredo Cardoso *Revisão do manuscrito*: Tânia Figueiredo Cardoso *Aprovação da versão final publicada*: Tânia Figueiredo Cardoso	**Author Contributions** *Abstract/Resumen*: Tânia Figueiredo Cardoso *Introduction*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Theoretical reference*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Data analysis*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Discussion of results*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *Conclusion*: Tânia Figueiredo Cardoso, Isabela Maganha e Ana Carolina Oliveira Santos *References*: Tânia Figueiredo Cardoso *Manuscript review*: Tânia Figueiredo Cardoso *Approval of the final published version*: Tânia Figueiredo Cardoso
Conflitos de Interesse As autoras declaram não haver nenhum conflito de interesse de ordem pessoal, comercial, acadêmico, político e financeiro referente a este manuscrito.	**Interest conflicts** Declare that there is no conflict of interest. Suggestive text: The authors declare that there is no personal, commercial, academic, political or financial conflict of interest regarding this manuscript.
Como Citar este artigo - ABNT CARDOSO, Tânia Figueiredo; MAGANHA, Isabela; SANTOS, Ana Carolina Oliveira. Mapeamento do processo de pagamento de fornecedores de uma instituição de ensino superior pública. **Revista Macambira**, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024. https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.	**How to cite this article - ABNT** CARDOSO, Tânia Figueiredo; MAGANHA, Isabela; SANTOS, Ana Carolina Oliveira. Mapping of supplier payment process in a public higher education institution. **Revista Macambira**, Serrinha (BA), v. 8, n. 1, e081043, Jan.-Dez., 2024. https://doi.org/10.35642/rm.v8i1.1341.
Licença de Uso A Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esta licença permite compartilhar, copiar, redistribuir o manuscrito em qualquer meio ou formato. Além disso, permite adaptar, remixar, transformar e construir sobre o material, mesmo que comercialmente, desde que seja atribuído o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico.	**Use license** The Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License (CC BY 4.0). This license allows sharing, copying, redistributing the manuscript in any médium or format. In addition, it allows adapting, remixing, transforming and building on the material, even commercially, as long as due credit for authorship and initial publication in this journal is attributed.