



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA ISABELA DE ARAÚJO ALEXANDRE

CICLO PDCA: uma boa prática de gerenciamento de processos na
Gerência Operacional de Fiscalização de Imposto sobre Transmissão
Causa Mortis, Doações de Quaisquer Bens e Direitos - GOFITCD

**João Pessoa
2017**

MARIA ISABELA DE ARAÚJO ALEXANDRE

CICLO PDCA: uma boa prática de gerenciamento de processos na Gerência Operacional de Fiscalização de Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de Quaisquer Bens e Direitos - GOFITCD



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO**

Orientador(a): _____

JOÃO PESSOA
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa

A381c Alexandre, Maria Isabela de Araújo.
CICLO PDCA: uma boa prática de gerenciamento de processos na Gerência Operacional de Fiscalização de Imposto sobre Transmissão Causa Mortis, Doações de Quaisquer Bens e Direitos-GOFITCD / Maria Isabela de Araújo Alexandre. – 2017.

78 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) –IFPB /UAG, 2017.

Orientador: Jimmy de Almeida Léllis, Dr.

1. Processos. 2. Ciclo PDCA. 3. Qualidade. I. Título.

CDU 005.83

MARIA ISABELA DE ARAÚJO ALEXANDRE

CICLO PDCA: uma boa prática de gerenciamento de processos na Gerência Operacional de Fiscalização de Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de Quaisquer Bens e Direitos - GOFITCD

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharela em **ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis (IFPB)
Orientador

Profa. Dr. José Washington Moraes de Oliveira (IFPB)
Examinador interno

Prof. Ms. Agnes Campêllo Araújo Braz (IFPB)
Examinadora interna

*Dedico a minha família e amigos
por acreditaram que esse sonho fosse possível.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço antes de qualquer coisa, a Deus, pois sem Ele eu não sou. Ele é o leme da minha vida, aquele que me guia sob suas vistas ao propósito estabelecido a mim. A vida não teria sentido algum sem Sua presença comigo.

Agradeço a minha família por todo o apoio e incentivo nessa jornada em direção a uma realização de sonho! Essa conquista não é apenas minha, mas nossa!

Agradeço também a todos os meus amigos que me apoiaram e torceram por mim! Agradeço em especial a vocês meus amigos, Aline Santos e Sérgio Henrique, que estiveram todo esse tempo compartilhando dos bons aos maus momentos. Nossa parceria e cumplicidade vai se perdurar durante toda a nossa vida!

Sou imensamente grata pelas oportunidades que me foram dadas durante esse tempo. Agradeço em especial à UniSigma Consultoria, por me presenciar com as primeiras vivências profissionais. Verdadeiramente a experiência do MEJ extraiu de mim coisas que nem eu mesmo acharia que seria capaz!

Agradeço ao Conselho Regional de Medicina Veterinária da Paraíba - CRMV-PB - pela oportunidade de ser a estagiária pioneira na organização e por toda abertura que me foi dada. Aprendi lições preciosas para minha vida e carrego dentro de mim lembranças de pessoas maravilhosas.

Agradeço também a Secretaria de Estado da Receita, pela oportunidade de estágio e todo o aprendizado adquirido durante todo o tempo que estagiei. Agradeço em especial a Petrônio Rolim por acreditar no meu potencial, pela preciosa mentoria e por me proporcionar maiores oportunidades profissional. Sou imensamente grata por tudo o que tem me proporcionado.

Sou grata ao IFPB por me abrir um mundo novo cheio de oportunidades! Lembro-me bem de toda a minha ansiedade para fazer a matrícula e para o início das aulas. Como eu esperei e sonhei com esse momento!?

Agradeço a Unidade Acadêmica de Gestão e todos os professores que fazem parte desse time! Saibam que ser professor é gerar sementes na vida de todos os alunos que passam por vocês e essas sementes uma vez lançadas geram e criam o futuro de cada um. Sempre atrás de qualquer profissional, existiu um professor! A todos vocês a minha admiração e gratidão!

Agradeço em especial ao meu professor orientador, Jimmy Léllis, por me direcionar, por toda paciência e apoio em momentos de insegurança. Muito obrigada! Agradeço também aos professores examinadores, Agnes Campêllo e José Washington por comporem a minha banca de apresentação de trabalho de conclusão de curso. Vocês fizeram parte de um dos momentos mais marcantes da minha vida.

Tenho dentro de mim três decisões mais importantes na vida: a primeira delas é o dia que se decide entregar a sua vida a Jesus; a segunda, a escolha da pessoa com quem decide passar o resto da vida e a terceira e não menos importante é a escolha da profissão que se deseja seguir. Tenho plena certeza que fiz escolhas assertivas na minha vida!

*“No que diz respeito a todos os atos de iniciativa e criação, há uma verdade elementar – assim que a pessoa se engaja definitivamente, a Providência Divina também entra em ação.”
(Johann Wolfgang Von Goethe)*

RESUMO

A ideia da busca pela melhoria contínua nas organizações tem sido incessante. Essa se dá devido a evolução da globalização e do conhecimento, tornando inevitável as organizações passarem pela crescente necessidade de adaptação e por processos de melhorias para continuarem existindo. A gestão de processos muitas vezes se apresenta como respostas a essa busca, através do Ciclo PDCA. Esse ciclo é um método de gestão que tem como função básica o auxílio no diagnóstico de problemas organizacionais. A Secretaria do Estado da Receita da Paraíba onde está inserido a Gerência Operacional de Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de Quaisquer Bens e Direitos – GOFITCD, apresentou ineficiência em seu gerenciamento do atendimento ITCD. A presente pesquisa tem como objetivo analisar a eficiência da Gestão de Processos do GOFITCD no exercício de suas atividades através do Ciclo PDCA. Trata-se de um estudo de caso, quanto aos critérios é uma pesquisa aplicada e do tipo exploratória, com abordagem qualitativa por meio de observações *in loco* e o auxílio de ferramentas da qualidade. Os resultados obtidos na pesquisa foram a eficiência do setor através do gerenciamento do atendimento ao contribuinte, resultando no melhor fluxo e diminuição no tempo de espera por parte deles, como também, aumento da arrecadação do imposto estadual estudado. Conclui-se que a organização após inserir a gestão de processos através do Ciclo PDCA, elevou sua eficiência e beneficiou a organização, sociedade, colaboradores e gerência do setor.

Palavras-Chave: Melhoria Contínua. Gestão de Processos. Ciclo PDCA. Setor Público.

ABSTRACT

The idea of the search for continuous improvement in organizations has been incessant. This is due to the evolution of globalization and knowledge, making it inevitable for organizations to go through the increasing need for adaptation and improvement processes to continue to exist. Process management often presents itself as answers to this search, through the PDCA Cycle. This cycle is a management method that has the basic function of assisting in the diagnosis of organizational problems. The present research aims to analyze the efficiency of the Process Management of the GOFITCD in the exercise of its activities through the PDCA Cycle. It is a case study, as far as the criteria is a field research and exploratory type, with a qualitative approach through observations and the aid of quality tools. The results obtained in the research were the efficiency of the sector through the management of the taxpayer service, resulting in a better flow and reduction in waiting time for them, as well as an increase in the collection of the state tax studied. It is concluded that the organization after inserting the management of processes through the PDCA Cycle, increased its efficiency and benefited the organization, society, employees and management of the sector.

Keywords: Continuous Improvement. Processes management. PDCA Cycle. Public sector.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Ciclo PDCA.....	27
FIGURA 2: Atendimento ITCD (parte 1).....	50
FIGURA 3: Atendimento ITCD (parte 2).....	51
FIGURA 4: Atendimento ITCD (parte 3).....	52
FIGURA 5: Ineficiência no gerenciamento do atendimento.....	53
FIGURA 6: Criação de Triagem (parte 1).....	59
FIGURA 7: Criação de Triagem (parte 2).....	61
FIGURA 8: Criação de Triagem (parte 3).....	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Benefícios de BPM.....	21
QUADRO 2: PDCA e as Ferramentas, Técnicas, Programas e Métodos.....	34
QUADRO 3: PDCA e as Ferramentas.....	45
QUADRO 4: Plano de Ação ITCD.....	56
QUADRO 5: Desenvolvimento dos objetivos no contexto da pesquisa.....	71

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Histórico de arrecadação ITCD.....	63
--	----

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Tarefas da Gestão de Processos.....	25
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GOFITCD: Gerência Operacional de Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de Quaisquer Bens e Direitos

SER-PB: Secretaria Estadual da Receita da Paraíba

ITCD: Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de Quaisquer Bens e Direitos

IPVA: Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores

BPM: *Business Process Manager*

ICMS: Imposto sobre operações à Circulação de Mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações iniciem no exterior.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	16
2.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	16
2.2	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	17
2.3	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	17
3	GESTÃO DE PROCESSOS.....	19
3.1	ASPECTOS CONCEITUAIS.....	19
3.1.1	Benefícios da gestão de processos.....	20
3.1.2	Importância da gestão de processos no contexto organizacional.....	24
3.2	ASPECTOS FINAIS.....	26
4	CICLO PDCA.....	27
4.1	A IDÉIA DE MELHORIA CONTÍNUA ATRAVÉS DO CICLO PDCA.....	27
4.2	FASES DO CICLO PDCA.....	29
4.2.1	Planejar.....	29
4.2.2	Executar.....	30
4.2.3	Verificar.....	31
4.2.4	Agir.....	32
4.3	FERRAMENTAS ÚTEIS NA APLICAÇÃO DO CICLO PDCA.....	33
4.3.1	Fluxograma.....	35
4.3.2	Diagrama de Causa e Efeito.....	35
4.3.3	Histograma.....	36
4.3.4	Brainstorming.....	36
4.3.5	Estratificação.....	37
4.3.6	Diagrama de Pareto.....	37
4.3.7	5w2h.....	37
4.4	ASPECTOS FINAIS.....	38
5	A ORGANIZAÇÃO – A SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA (SER-PB).....	39
5.1	ASPECTOS INICIAIS.....	39
5.2	IMPOSTO SOBRE TRANSMISSÃO CAUSA MORTIS DE QUAISQUER BENS OU DIREITOS – ITCD.....	41
5.3	ASPECTOS FINAIS.....	43
6	ANÁLISE DE DADOS.....	44
7	CONCLUSÃO.....	67
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
	CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS DA PESQUISA.....	69

LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	70
RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	70
CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DA PESQUISA.....	70
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXOS.....	74
APÊNDICE.....	76

1. INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria contínua nas organizações tem sido incessante, várias ações e métodos têm sido elaborados e aplicados no contexto organizacional por décadas como resultados desses avanços. As mudanças ocorridas devido a globalização e a evolução do conhecimento produziram diversas modificações na sociedade. Devido à essa evolução, tornou-se inevitável às organizações passarem pela crescente necessidade de adaptação e por processos de melhorias contínuas para continuarem existindo.

O alcance de melhoria da organização segundo Ribeiro Neto, Tavares e Hoffmann (2013), está intimamente associada ao fluxo de informação e comunicação, já que a sua eficácia depende do conhecimento e dos contatos entre diversos colaboradores da organização, abrangendo a melhoria dos processos a competência das pessoas que pertencem à organização e aumento da eficiência e eficácia de suas ações.

Esse processo de melhoria contínua passa por atividades coordenadas e controladas conscientemente, por duas ou mais pessoas, para a realização de algum objetivo específico, sendo incorporado na rotina diária de trabalho organizacional. Essa preocupação levou as organizações a utilizarem métodos de otimização de habilidade, conhecimento e a integração de seus colaboradores para alcançar desempenhos organizacionais ainda mais satisfatórios que venham a ser conquistado de forma gradativa, com melhoramentos pequenos e graduais; ou de ruptura, por meio da inovação que efetiva melhoria radical (RIBEIRO NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2013).

Colocando em contexto, as instituições públicas, ganham a alcunha de organizações que não se preocupam pelo avanço da melhoria no exercício de suas atividades, desempenhando-as sem parâmetro algum.

Múltiplos podem ser os problemas ocasionados pela ausência de busca de melhorias na prestação de serviços à sociedade, por esse tido de entidade corporativa (pública). Em especial, para nosso estudo, observamos uma realidade semelhante na Secretaria Estadual de Receita da Paraíba (SER-PB), que se propõe a promover as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, aperfeiçoando com isso os seus respectivos processos e estimulando a consciência tributária, afim

de vir a desenvolver o Estado da Paraíba, estabelecido pelo Decreto de Lei nº 25.826/05, busca melhorias através da Gerência Operacional de Fiscalização de Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de Quaisquer Bens ou Direitos (GOFITCD), que atualmente passa por modificações em sua estrutura.

A Competência Tributária no Brasil é estabelecida pela Constituição Federal, na qual é atribuído a um determinado ente o poder de tributar. Esse poder foi dividido entre os entes federativos: União, Estados, Distrito Federal e Municípios. Sendo o objeto de estudo os tributos estaduais do setor GOFITCD.

A GOFITCD tem como responsabilidade a arrecadação de dois impostos: Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de quaisquer Bens ou Direitos (ITCD) e o Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores (IPVA), tendo como finalidade a tributação, arrecadação e fiscalização dos mesmos. Essa demanda de serviços, alavanca uma certa lentidão no desenvolvimento das atividades do seu dia a dia, proporcionando uma gestão de processos ineficiente. Com isso, pode-se inferir que de forma elementar o próprio ciclo PDCA pode vir a apresentar falhas na sua execução. Neste sentido, este pequeno ensaio, procura investigar através da seguinte pergunta de pesquisa: ***Como se configura a eficiência da Gestão de Processos do GOFITCD no exercício de suas atividades através do Ciclo PDCA?***

A gestão da qualidade – intimamente ligada a gestão de processos - muitas vezes é o contexto que se apresenta como forma de dar resposta às necessidades no ambiente organizacional, promovendo assim, a melhoria dos procedimentos no dia-a-dia e fazendo com que a organização aprenda continuamente a conduzir as boas práticas da gestão de processos. Assim, a necessidade de operacionalização e viabilização de processos e métodos realizados na organização de forma eficiente e eficaz, torna-se essencial para essa melhoria, resultando na minimização das influências das variáveis individuais sobre as atividades organizacionais, estabelecendo padrões bem definidos de execução internos e externos de processos.

A abordagem de melhoria contínua mais encontrada para a qualidade das organizações e mais utilizada é o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Action), também conhecido como ciclo Deming, criado em 1930. Essa ferramenta baseia-se em detectar problemas, planejar, colocar em prática, controlar e agir sobre as falhas e monitora-las.

Este trabalho tem como **objetivo geral** analisar a eficiência da Gestão de Processos do GOFITCD no exercício de suas atividades através do Ciclo PDCA.

Quanto aos objetivos específicos, têm-se:

- Fomentar estudos no tocante a eficiência da Gestão de Processos, da gestão da qualidade e em especial da aplicabilidade do Ciclo PDCA;
- Identificar como se configura a eficiência da gestão de processos do GOFITCD;
- Caracterizar boas práticas de gestão de processos para o GOFITCD, através do Ciclo PDCA.

Justifica-se a importância deste estudo para o contexto acadêmico, buscar contribuir para a estrutura teórica de futuras pesquisas acadêmicas e comprovação de aplicabilidade no contexto estudado. Dessa forma, este trabalho procura contribuir para a aquisição de novos conhecimentos para aplicação no contexto organizacional, seja privado ou público, tendo como finalidade incentivar os setores públicos a inserirem e buscarem melhoramentos gradativos em suas organizações.

O presente trabalho de conclusão de curso se estrutura da seguinte forma: inicialmente apresentamos uma introdução sobre o estudo; em seguida, a proposta do trabalho; logo após, a contextualização do escopo do mesmo e a justificativa do tema abordado, evidenciando sua importância; para finalizar, definindo-se o seu objetivo geral e específicos.

O capítulo 2 apresenta a metodologia abordada pela pesquisa, explicitando a caracterização da pesquisa, universo, amostragem e amostra, os instrumentos de coleta de dados e as perspectivas de análise de dados.

O capítulo 3 apresenta a revisão bibliográfica a respeito da gestão de processos abordando o seu conceito, importância, benefícios, indicadores de desempenho de eficiência dos processos.

O capítulo 4 apresenta os conceitos e a descrição das etapas do Ciclo PDCA, mostrando as ferramentas básicas da qualidade, seu conceito e relevância, utilizadas através da implantação do Ciclo PDCA no contexto organizacional.

O capítulo 5 apresenta a contextualização do setor público onde realizou-se o estudo de caso, apresentando informações e dados pertinentes ao setor de estudo.

O capítulo 6 apresenta a análise de dados e a metodologia utilizada na aplicação do Ciclo PDCA e utilização de ferramentas da qualidade nas fases do ciclo para recolher as informações necessárias.

O capítulo 7 apresenta as considerações finais da pesquisa, relatando os objetivos alcançados e resposta a pergunta problema do estudo de caso.

Finalizando, são apresentadas as referências bibliográficas consultadas para a elaboração do presente trabalho e anexos.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia utilizada neste trabalho abrange o intuito de fornecer a base para o entendimento da pesquisa, sendo organizada da seguinte maneira: caracterização da pesquisa (a classificação, abordagem, tipo e método da pesquisa), definição do universo, amostragem e amostra da pesquisa, os instrumentos utilizados para a coleta de dados e a perspectiva de análise de dados.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa classifica-se como pesquisa aplicada sendo do tipo estudo de caso, tendo como enfoque um setor público do Estado da Paraíba, ao qual foi realizado um aprofundamento e detalhamento da situação vivenciada na Gerência Operacional de Fiscalização de Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de Quaisquer Bens ou Direitos – GOFITCD.

A pesquisa é do tipo exploratório que segundo Gil (2008), tem o objetivo de proporcionar a familiaridade, a aproximação acerca de determinado fato, fatos esses vivenciados em um setor público citado acima. Esse tipo de pesquisa envolve o levantamento bibliográfico, roteiro de observações e estudo de caso.

A abordagem adotada para a coleta de dados foi a qualitativa, esses dados foram recolhidos por meio de observações *in loco* e aplicação de ferramentas encontradas na gestão da qualidade para atingir o escopo deste estudo.

A fim de alcançar os objetivos específicos desta pesquisa o método de abordagem selecionado foi método indutivo.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa desenvolveu-se na Gerência Operacional de Fiscalização de Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doações de Quaisquer Bens ou Direitos – GOFITCD no Estado da Paraíba, que abrange as atividades desempenhadas para a arrecadação dos impostos ITCD e IPVA.

A GOFITCD possui um universo de 33 (trinta e três) colaboradores, sendo 23 (vinte e três) pertencentes ao setor de ITCD e 13 (treze) pertencentes ao IPVA, todos localizados na capital da Paraíba.

A amostragem desta pesquisa é não probabilística, sendo a amostra realizada de 23 (vinte e três) colaboradores que corresponde ao setor de ITCD. Os envolvidos na pesquisa foram o gerente do GOFITCD, supervisor do ITCD, auditores fiscais estaduais e colaboradores de apoio ao funcionamento da gerência.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados utilizou-se a observação *in loco* que segundo Gil (2008, p. 100), “a observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”.

Para o recolhimento de mais informações foi realizado um workshop no setor no dia 25 de agosto de 2015, no auditório da Associação dos Auditores Fiscais do Estado da Paraíba – AFRAFEP Social, tendo como título “O ITCD no rumo da excelência”, estando presente todos os colaboradores do setor ITCD.

Neste workshop, foram abordados o posicionamento do GOFITCD na SER-PB; apresentação do planejamento estratégico ITCD para o ano de 2016; regimento interno do setor; nivelamento técnico de assuntos pertinentes ao interesse do mesmo; apresentação de noções administrativas e realização de um *brainstorming* com todo o setor de ITCD.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram as observações *in loco*, o *brainstorming* realizado no workshop e a utilização de ferramentas da qualidade que auxiliaram na aplicação do Ciclo PDCA.

2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

As perspectivas para a análise de dados consistiram na investigação dos dados coletados na pesquisa referente à um problema específico, tendo sido utilizado planilha Excel 2010, ferramentas da qualidade (diagrama de causa e efeito,

fluxograma, 5W2H e *brainstorming*) para subsidiar a coleta das informações, gráficos e figuras para explicitar e gerar melhor visualização do problema da pesquisa, dando fomento a realização e análise do problema, a luz do Ciclo PDCA.

3. GESTÃO DE PROCESSOS

Este capítulo versa sobre a gestão de processos, em uma boa parte de seu arcabouço teórico, onde se procurou abstrair conceitos, definições e entendimentos a respeito da temática.

3.1 ASPECTOS CONCEITUAIS

Toda organização pode ser visualizada como um processo (Werkema, 2013), mas para esclarecer o significado dessa afirmação é necessário ter conhecimento da sua conceituação.

Segundo Rodrigues (2012), processo é um conjunto de atividades ou funções estruturadas em uma sequência lógico-temporal, com objetivo definido, realizadas por pessoas e/ou máquinas, que visam transformar recursos, agregando valores, resultando em bens e serviços para a sociedade e/ou clientes.

A gestão de processos ou *Business Process Manager* (BPM) é definido como uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados a realização de um objetivo, orientado para o cliente final. De acordo com BPM CBOOK (2013, p. 52), o gerenciamento de processo “engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos”.

De acordo com Davenport (1994) o conceito de processos é o conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É a ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados, uma estrutura para ação.

Observa-se que há algumas definições de gestão de processos, mas é possível estabelecer intersecções entre elas. Na maioria das definições, identifica-se a referência ao sequenciamento lógico de atividades e tarefas voltadas a alcançar um determinado resultado.

Inserir no contexto organizacional o gerenciamento de processos depara-se com dificuldades iniciais, como diante de qualquer mudança, há barreiras por parte dos colaboradores que resistem à transformação organizacional, como também, a organização precisa de tempo para efetuar as devidas mudanças na sua cultura e nas suas atitudes organizacionais.

Segundo BPM CBOK (2013), muito do esforço no gerenciamento de processos é gerenciar o resultado do desempenho agregado do processo ponta a ponta e não apenas aumentar o controle sobre as atividades e tarefas individuais. As organizações centradas no gerenciamento de processos desfrutam de maior alinhamento entre a estratégia e a operação, maior resiliência operacional, conformidade e aumento de produtividade.

Melhorar processos segundo Paim *et al* (2009, p. 25), “é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”. Como citado pelo autor, buscar a melhoria de processos gera diversos benefícios para a organização os quais vamos nos aprofundar a seguir.

3.2 BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS

Os benefícios das organizações gerenciarem seus processos se encontram em quatro aspectos, segundo o BPM CBOK (2013), os quais são: a organização como todo, gerência, clientes e atores do processo, sendo expressos no Quadro 1.

Quadro 1 - Benefícios de BPM

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade • Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis • Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua • Monitoramento melhora a conformidade • Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade • Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos • Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos • Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio • Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Transformação dos processos impacta positivamente os clientes • Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas • Compromissos com clientes são mais bem controlados
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor • Otimização do desempenho ao longo do processo • Melhoria de planejamento e projeções • Superação de obstáculos de fronteiras funcionais • Facilitação de <i>benchmarking</i> interno e externo de operações • Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos
Ator do processo	<ul style="list-style-type: none"> • Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades • Maior compreensão do todo • Clareza de requisitos do ambiente de trabalho • Uso de ferramentas apropriadas de trabalho • Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.

Fonte: BPMP CBOK (2013, p. 24)

O primeiro benefício apresentado pelo BPMP CBOK são os suscitados na organização como todo:

- Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade: quando as responsabilidades são claramente definidas para processos, é possível assegurar um compromisso duradouro para manter e transformá-los;
- Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis: organizações que implantam a gestão de processos podem responder rapidamente a desvios de desempenhos e padrões estabelecidos;
- Medições de desempenho contribuem para o controle de custos, qualidade e melhoria contínua: sem a medição de desempenho a organização não consegue obter e manter um desempenho ótimo, pois não pode determinar se as metas de processos estão sendo atingidas;

- Monitoramento melhora a conformidade: o acompanhamento dos processos e procedimentos podem reduzir os riscos de erros e efetivar a melhoria;
- Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentando a agilidade: organizações que se preocupam em gerir seus processos estão bem mais preparadas para os desafios que vierem pela frente. Quando a organização não possui o gerenciamento de processos tem dificuldades para identificar adequadamente e responder às incertezas, podendo ser pegas de surpresa por mudanças internas ou externas;
- Acesso a informações úteis simplificam a transformação de processos: possuir informações registradas dos processos facilita e acelera as mudanças necessárias nos processos;
- Avaliação de custos de processos facilitando o controle e redução de custos: quando conhecido todas as atividades de um processo, torna-se mais fácil avaliar os custos e identificar formas de reduzi-los, como também simplifica-los;
- Melhoras consistentes e adequadas da capacidade de negócio: conhecer as atividades executadas na organização permite melhorar aspectos de consistência, padronização e adequação estabelecidos pela organização;
- Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado: ter o conhecimento a respeito de todas as atividades desempenhadas pela organização são a base para compreender o negócio e útil para assegurar a sustentabilidade da organização.

Ainda conforme o BPMP CBOK (2013), o segundo benefício apresentado pelo mesmo, são os clientes. Os clientes se beneficiam porque os colaboradores atendem melhor as expectativas das partes interessadas criando a possibilidade de transformação de cultura de inspiração e criação de processos inovadores que podem alavancar resultados e contribuir para a satisfação dos clientes. Os colaboradores possuindo seus processos mapeados permite que cada um reconheça o propósito do seu trabalho, dando maior significado às atividades desempenhadas por eles, beneficiando-o e beneficiando os clientes pelo compromisso em tomar ações para corrigir desvios dos padrões estabelecidos.

A gerência beneficia-se com a confirmação de que as atividades realizadas em um processo agregam valor, pelo fato de que um processo contém um conjunto de atividades encadeadas e relacionadas, e cada atividade deve ser capaz de

adicionar valor ao processo, sendo possível assim identificar e questionar a atividade que não tem agregado valor ao processo, podendo ser eliminado, gerando mais um benefício pela execução dessa ação que é a otimização do desempenho ao longo do processo, favorecendo ao aumento da produtividade, melhoria da qualidade, aumento da capacidade e redução de tempo do processo.

Há melhoria nos planejamentos e projeções relacionados à gerência através da mensuração e pelos processos mapeados, possuindo bases sólidas para embasar o planejamento a curto, médio e em longo prazo. A superação de obstáculos de fronteiras inter-relacionados das áreas da organização apresenta mais um benefício para o desempenho dos processos, favorecendo a facilidade de benchmarking interno e externo de operações e por fim, a organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos. Esse benefício diz respeito ao desenvolvimento de modos e meios da gerência para identificar disfunções que emergem e assegurar que as inter-relações organizacionais comunicam-se para tratar as disfunções recorrentes.

Os autores dos processos citados pelo BPMP CBOOK (2013), são todos os colaboradores envolvidos no processo, podem se beneficiar pela apropriação de maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades, possuindo maior compreensão do todo, clareza de requisitos do ambiente de trabalho, uso de ferramentas apropriadas de trabalho, maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.

Dentre os teóricos, podemos citar outros benefícios apresentados por Paim *et al* (2009, p. 25, 26). São eles:

- Melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente, do aumento do potencial prescritivo das soluções de automação do mesmo.
- Melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como, por exemplo, indicadores de desempenho, projeto organizacional, sistemas de informação, competências, entre outros.
- Aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos.
- Redução de tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro.
- Aumento da produtividade dos trabalhadores.
- Redução de defeitos (PAIM *et al*, 2009, p. 25, 26).

Os benefícios encontrados através da gestão de processos foram discutidos nesse tópico, a seguir veremos a sua importância no contexto organizacional.

3.3 IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Gerir processos é útil para qualquer tipo de organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si (PAIM *et al*, 2009).

Segundo Rodrigues (2012, p. 65), a importância das ações da gestão de processos é:

- A organização passa a conhecer e a focar no negócio principal, definindo de forma clara os seus fornecedores (internos e externos), clientes (internos e externos), recursos necessários e custos envolvidos.
- Estabelece linhas divisórias com outras atividades (processos) da organização, auxiliando na comunicação, definindo responsabilidades e explicitando o fluxo de ações.
- Facilita a gestão, o controle e a identificação de problemas (situação indesejável).
- Só podemos melhorar um procedimento ou atividade conhecendo os mesmos. A delimitação e o desenho de um processo possibilitam a análise e a identificação de problemas ou oportunidades de melhoria, ponto de partida para a melhoria dos resultados da organização (RODRIGUES, 2012, p. 65).

Na Tabela 1 são demonstradas algumas das tarefas de responsabilidade da gestão de processos na organização, sendo divididas em três principais atividades e suas respectivas tarefas:

Tabela 1 - Tarefas da Gestão de Processos

Tarefas da Gestão de Processos	
Projetar Processos	Entender o ambiente externo e interno
	Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças
	Assegurar patrimônio para mudança
	Entender, selecionar e priorizar processos
	Entender, selecionar e priorizar técnica de MIASP
	Formar equipe e time de diagnóstico de processos
	Entender e modelar processos de situação atual
	Definir e priorizar problemas atuais
	Re-projetar práticas de gestão e execução de processos
	Entender e modelar processos na situação futura
	Definir mudanças nos processos
	Gerir Processos
Promover a realização dos processos	
Acompanhar execução dos processos	
Controlar execução dos processos	
Realizar mudanças de curto prazo	
Comparar o desempenho com referências internas e externas	
Registrar e controlar desvios dos processos	
Promover o Aprendizado	Avaliar desempenho dos processos
	Registrar aprendizado sobre os processos

Fonte: Adaptado de PAIM *et al* (2009, p. 124).

Um das tarefas de responsabilidade da gestão de processos organizacionais estão inseridas no “controlar execução dos processos” e “registrar e controlar desvios dos processos” que está exposto na Tabela 1, que só são possíveis através do controle de indicadores de desempenho dos processos.

Os indicadores de desempenho de um processo são critérios de medição que monitoram as ações gerenciais em um determinado processo. Eles são definidos para nortear e quantificar as ações e verificar o cumprimento dos objetivos e metas especificados para determinado processo (RODRIGUES, 2012).

Segundo Rodrigues (2012), pode-se classificar os indicadores de desempenho como eficiente, eficaz ou efetivo, onde:

- **Eficiência:** é a capacidade de realizar determinada ação com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Considerando apenas a ação em si.
- **Eficácia:** é a capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da organização. Considera não apenas a ação, mas o contexto como todo.

- **Efetividade:** é a capacidade de realizar determinada ação de maneira a atingir os objetivos da organização, de forma social e ambientalmente correta.

Dado essa classificação, cria-se indicadores de desempenho que exponham os resultados esperados para determinado processo.

3.4 ASPECTOS FINAIS

Desta forma, procurou-se se ater aos pontos principais e mais relevantes para o contexto a ser estudado da gestão de processos – enfocando os aspectos situacionais com a pesquisa.

4. CICLO PDCA

O presente capítulo trata do Ciclo PDCA (Figura 1), em sua totalidade, desde o planejamento até as ações corretivas. Foram detalhados cada fase do ciclo para propiciar uma melhor análise a posteriori.

4.1 A IDÉIA DE MELHORIA CONTÍNUA ATRAVÉS DO CICLO PDCA

A melhoria contínua estimula o pensamento orientado para processos porque os processos devem ser melhorados para que os resultados também melhorem. Uma dessas abordagens aplicadas é o planejar-executar-verificar-agir, Ciclo PDCA (IMAI, 2014).

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: NEC Plus Ultra (2016).

Segundo Toledo (2013), o processo de melhoria contínua procura melhorar os equipamentos, os materiais, a utilização do pessoal e os métodos de produção, por meio da aplicação de sugestões e ideias dos integrantes das equipes de trabalho. Esse processo pode ser definido como um conjunto de enfoques, atividades e ações

que se deve executar para integrar os processos de direcionamento organizacional, possibilitando um compromisso com a qualidade que permite:

- a adaptação permanente da organização aos requisitos e às necessidades dos clientes;
- a detecção das ineficiências internas e sua solução permanente;
- a prevenção de falhas em todas as áreas funcionais da empresa.

Para que o processo de melhoria ocorra é necessário que as condições e estrutura adequadas para que os colaboradores se comprometam com essa melhoria.

O ciclo PDCA, como apresentado na Figura 1, também conhecido como Ciclo de Shewarth na década de 1920, e em 1950, passou a ser conhecido como ciclo de Deming, que publicou e aplicou o método (PALADINI, 2008). É um método de gestão que tem como função básica o auxílio no diagnóstico de problemas organizacionais.

Werkema (2013) define o Ciclo PDCA como um método de gestão representado por um caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas pela organização possam ser atingidas. O ciclo começa pelo planejamento, em seguida a ação ou conjunto de ações planejadas são executadas, checando o que foi feito, se está ou não de acordo com o estabelecido em planejamento, constantemente e repetidamente (ciclicamente) e toma-se uma ação para eliminar ou ao menos abrandar os defeitos no produto ou na execução (DAYCHOUM, 2008).

Os quatro principais passos são os seguintes, de acordo ainda com Daychoum (2008):

- **Plan** (Planejamento): estabelecer missão, visão, objetivos (metas), procedimentos e processos (metodologias) necessários para o atingimento dos resultados.
- **Do** (Execução): realizar, executar as atividades;
- **Check** (Verificação): monitorar e avaliar periodicamente os processos e resultados, confrontando-os com o planejado, objetivos especificações e estado desejado, consolidando as informações e, eventualmente, confeccionando relatórios.
- **Act** (Ação): agir de acordo com o avaliado e de acordo com os relatórios, eventualmente determinado e confeccionado com os novos planos de ação, de forma a melhorar a qualidade, a eficiência e a eficácia, aprimorando a execução e corrigindo eventuais falhas.

Cada passo do ciclo completa o outro, caso o passo anterior não seja elaborado da melhor forma, acarreta no resultado do subsequente.

4.2 FASES DO CICLO PDCA

As fases do Ciclo PDCA serão expostas nesta seção, começando pelo Planejar.

4.2.1 Planejar

O primeiro passo do ciclo é o planejar e “em organizações que não possuem a capacidade de se envolver em um planejamento adequado, a implementação de processos é conduzida por suposição e intuição” (BPM CBOK, 2013, p. 55), podendo inferir nos resultados organizacionais.

Essa fase é responsável pela definição do contexto atual e do ambiente externo que são conhecidas as seguintes informações, segundo o BPM CBOK (2013):

- O colaborador responsável pelo processo;
- Os resultados do processo e uma compreensão clara do por quê é considerada valiosa para o cliente;
- Como o processo e seu resultado se alinham à missão organizacional e oferecem suporte aos objetivos estratégicos;
- Como, contextualmente, o processo se encaixa em uma disposição corporativa de processos;
- As entradas do processo, e os eventos podem disparar a execução de instâncias de processos;
- A existência de controles, tais como regulamentações externas, políticas de regras internas que restringem o desenho e a execução do processo;
- Referências para o desempenho-alvo do processo.

Após conhecidas essas informações, é realizada a identificação dos problemas, podendo assim ser feita a sua análise. Levando em consideração para a

análise dos problemas os objetivos a serem alcançados, consistindo em investigar as características específicas dos problemas, com uma visão ampla, permitindo a localização do foco do problema (WERKEMA, 2013).

Sendo conhecido o foco do problema é feita a análise do processo, devendo ser estabelecido o plano de ação que é um conjunto de contramedidas com o objetivo de bloquear as causas fundamentais. O plano de ação deverá ser definido pelo 5W1H: O quê (what) será feito, quando (who) será feito, onde (where) será feito, por quê (why) será feito e como (how) será feito (WERKEMA, 2013).

De o BPM CBOK (2013), o sucesso na fase planejar gera:

- Entendimento claro de como o processo de negócio apoia a missão organizacional. A validação de quais resultados o processo contribui, direta ou indiretamente, para a proposição de valor para o cliente.
- Garantia de que o modelo do processo provê suporte à visão organizacional. Se implementado conforme desenhado, o processo atenderá às expectativas de desempenho que podem ser conectadas a metas de eficiência e eficácia organizacional.

A etapa seguinte do Ciclo PDCA é o Executar.

4.2.2 Executar

O segundo passo do Ciclo PDCA é o Executar (Do), que consiste em implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase anterior (planejar). A execução desse passo pode resultar na (BPM CBOK, 2013):

- Criação de novos papéis e responsabilidade ou modificação dos já existentes;
- Desenvolvimento ou reestruturação de áreas na organização;
- Construção ou mudanças em sistemas de informação e automação de fluxo de trabalho;
- Desenvolvimento e implementação de materiais de suporte operacional, tais como procedimentos operacionais padrão, instruções de auxílio de tarefas, *checklists* de verificação e guias de utilização de sistema;
- Introdução de novos meios de comunicação para os clientes;

- Criação e implementação de mecanismos de monitoramento de desempenho de processos e painéis de desempenho.

Segundo Werkema (2013), essa etapa consiste na execução de melhorias nas tarefas estabelecidas no plano de ação, sendo utilizadas para verificação na etapa seguinte do ciclo.

4.2.3 Verificar

O objetivo dessa fase é medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado. Essa medição tem tanto um aspecto interno (conjunto de atividade) como um aspecto externo (valor para o cliente) e, assim, o desempenho do processo é mais bem monitorado a partir dessas duas perspectivas (BPM CBOK, 2013).

As medições de desempenho podem ser obtidas “de fora pra dentro” ou a partir da perspectiva do cliente são geralmente referidas como medições de eficácia e são desenhadas para responder à pergunta “estamos fazendo as coisas certas?”. Essas medições são postas em prática para assegurar que necessidades e expectativas dos clientes sejam consistentemente atendidas. Já as medições de desempenho obtidas “de dentro para fora” ou a partir da perspectiva das operações internas são geralmente referidas como medições de eficiência e são desenhadas para responder à pergunta “estamos fazendo certo as coisas?” (BPM CBOK, 2013).

De acordo com BPM CBOK (2013), um fator-chave para a compreensão dessa fase é que a medição de desempenho do processo pode ser abrangente, envolvendo a coleta de uma variedade de dados de diversas fontes, alimentando uma série de decisões e ações na fase anterior (fazer).

Conforme Werkema (2013) é elaborado um documento que relata o esforço de se atingir a meta por meio do giro do PDCA, esse relatório é chamado “Relatório de Três Gerações” que deve mostrar:

- O que foi planejado (passado);
- O que foi executado (presente);
- Os resultados obtidos (presente);

- Os pontos problemáticos, responsáveis pelo não atingimento da meta (presente);
- A proposição (plano) para resolver os pontos problemáticos (futuro).

Após a análise desse passo, segue para a fase Agir.

4.2.4 Agir

Segundo o BPM CBOK (2013), o último passo do ciclo PDCA é definir ações e agir de acordo com os dados de desempenho do processo coletados na fase Verificar, consistindo em:

- Coleta e agregação de dados e observações da fase Verificar;
- Análise desses dados e uma lista de observações ponderadas por critérios e impactos;
- Desenvolvimento de recomendações para o tratamento de cada um dos itens da lista;
- Classificação e priorização dos processos para serem tratados durante a próxima fase, Planejar do ciclo de vida PDCA.

A fase Agir consiste em adotar como padrão as ações que saíram conforme o planejado e apresentaram desempenho desejado, comunicando as mudanças efetivas na organização e treinando as pessoas envolvidas no novo processo. Mas, se os resultados forem malsucedidos, revisa-se o plano original e repete-se o ciclo PDCA (DAYCHOUM, 2008).

É nessa fase que se estabelece o giro do Ciclo PDCA, sendo existentes duas metas a serem atingidas, segundo Werkema (2013): melhorando-se continuamente os processos existentes ou projetando-se um novo processo ou fazendo-se modificações substanciais nos processos existentes.

Em todas as etapas do Ciclo PDCA utilizam-se ferramentas da qualidade para a coleta das informações, as quais serão vistos a posteriormente.

4.3 FERRAMENTAS ÚTEIS NA APLICAÇÃO DO CICLO PDCA

As ferramentas da qualidade são imprescindíveis para aplicação do Ciclo PDCA, para coletar dados, medir resultados, processar e dispor dados, para que ocorra a tomada de decisão de forma confiável (WERKEMA, 2013).

Segundo Toledo (2013), essas ferramentas servem para organizar, interpretar e maximizar a eficiência no uso dos dados, sendo estabelecidas ferramentas principais:

- Folha de Verificação ou Tabela de Contagem;
- Histograma;
- Diagrama de Dispersão-Correlação;
- Estratificação;
- Diagrama de Causa e Efeito, Diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha de Peixe;
- Diagrama de Pareto;
- Gráficos de Controle;
- *Brainstorming*.

Algumas das ferramentas mais utilizadas no Ciclo PDCA serão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: PDCA e as Ferramentas, Técnicas, Programas e Métodos

Ciclo	PDCA – Ações para Otimização dos Processos	Ferramentas, Técnicas, Programas ou Métodos Utilizados
P	<p>Selecionar a oportunidade de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar uma lista de oportunidades. • Garantir que não omitiu alguma relevante. • Avaliar e escolher a mais importante. <p>Identificar os requisitos dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar quem são os clientes desse processo. • Conhecer e analisar as suas exigências. <p>Identificar o problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar os problemas. • Identificar os problemas prioritários. • Verificar qual o desvio entre a situação real e a desejada. • Definir o problema e resolver. <p>Recolher dados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenhar o fluxograma do processo. • Selecionar os indicadores. • Recolher dados para análise. <p>Identificar as causas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o diagrama causa-efeito. • Selecionar as causas mais prováveis. <p>Procurar soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir critérios para as soluções. • Procurar as soluções potenciais. <p>Preparar o plano de implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objetivos de melhoria. • Preparar o plano de ação. • Identificar os pontos de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxograma. • Lista de Verificação. • Histograma. • Gráficos de Controle. • Diagrama de Pareto. • Matriz de Prioridade. • <i>Brainstorming</i>. • Diagrama de Causa e Efeito. • Diagrama de Concentração. • Diagrama Seta. • Diagrama Árvore. • Diagrama de Afinidades. • Diagrama de Relações. • Diagrama Matriz. • Diagrama Matriz de Análise de Dados.
D	<p>Capacitar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educar. • Treinar. <p>Implementar a solução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executar o plano e implementar a solução. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de Verificação. • Histograma. • Gráficos de Controle.
C	<p>Avaliar os resultados obtidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir o desvio entre os resultados obtidos e os planejados. • Identificar os benefícios. <p>Identificar as causas dos desvios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onde falhou o planejamento? • Por quê? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxograma. • Carta de Controle. • Diagrama de Pareto. • Diagrama de Dispersão.
A	<p>Implementar as ações corretivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduzir as modificações ao plano. <p>Aplicar a solução encontrada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudar para o “novo” processo. • Torná-lo permanente. • Rever os procedimentos. <p>Refletir</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que aprendeu? • Qual o novo ponto de partida para nova melhoria? 	<ul style="list-style-type: none"> • Gráficos de Controle. • Reengenharia. • <i>Benchmarking</i>. • Programa 5S.

Fonte: Rodrigues (2012, p. 84)

Esse trabalho se ateve apenas as principais ferramentas da qualidade aplicadas ao Ciclo PDCA que são: fluxograma, Diagrama de Causa e Efeito, histograma, *brainstorming*, estratificação, Diagrama de Pareto e acréscimo do 5W2H.

4.3.1 Fluxograma

O fluxograma é entendido por Rodrigues (2012, p. 90) como “uma forma gráfica, através de símbolos, de descrever e mapear as diversas etapas de um processo, ordenando-os em uma sequência lógica e de forma planejada” e Oliveira (2011, p. 264) conceitua como “a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo”.

O objetivo do fluxograma, de acordo com Oliveira (2013), é proporcionar padronização dos métodos e procedimentos administrativos; resulta em maior rapidez no fluxo das atividades organizacionais; facilidade de localização e identificação mais importantes nos métodos; maior flexibilidade e maior grau de análise.

4.3.2 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito, também conhecido como Diagrama Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, visa estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo. Possui algumas categorias de causas, que podem ser compostas por outras causas (OLIVEIRA, 2013).

Para sua elaboração é necessário ser realizado um *brainstorming* ou outras técnicas que envolvem a equipe. Segundo Rosa (2009), fazer esse Diagrama de Causa e Efeito consiste em levantar as possíveis causas de um determinado problema de acordo com cada categoria:

- Materiais: este fator de variação inclui alterações na composição das características no produto final;

- Máquinas: desgaste de ferramentas, variações nos ajustes das máquinas, entre outros;
- Medidas: falhas nos instrumentos ou utilização inadequada dos instrumentos de inspeção;
- Mão-de-obra: deficiências na qualificação ou treinamento de colaboradores, forma como os mesmos executam as atividades, entre outros;
- Método: desvios da sequência operacional planejada para execução das tarefas;
- Meio: efeitos da temperatura, umidade, luminosidade, dentre outros, que contribuem para variações no processo.

4.3.3 Histograma

O histograma é um “gráfico de barras que dispõe as informações de modo que seja possível a visualização da forma da distribuição de um conjunto de dados, e também a percepção da localização do valor central e da dispersão dos dados em torno do mesmo” (WERKEMA, 2013, p. 51). Tem a finalidade de apresentar a variabilidade dos dados de determinado processo de interesse para análise e com os limites de especificação estabelecidos é possível analisar se o processo está entrando no valor nominal e se é necessário adotar alguma medida para reduzir a variabilidade do processo (RODRIGUES, 2012; WERKEMA, 2013).

4.3.4 Brainstorming

O *brainstorming* também chamado Tempestade Cerebral é uma técnica utilizada para gerar ideias ou soluções em grupo. Tem o objetivo de identificar as possíveis causas relacionadas a algum problema e buscar as melhores decisões. “Essa ferramenta pode ser utilizada como suporte a muitas ferramentas de gestão e que busca a geração de ideias por parte de um grupo de pessoas reunidas com tal finalidade” (TOLEDO, 2013, p. 208).

Essa técnica pretende potencializar a criatividade e espontaneidade das pessoas envolvidas, de modo a gerar ideias sobre algo específico ou sobre todas as causas possíveis de um problema (TOLEDO, 2013).

4.3.5 Estratificação

Segundo Werkema (2013), a estratificação consiste no agrupamento das informações (dados) sob vários pontos de vista, de modo a focalizar a ação. A partir dessa divisão, em tomar um conjunto de dados e dividi-lo em grupos significativos, podem-se aplicar outras ferramentas da qualidade que auxiliem na análise de dados como o Histograma, Diagramas de Dispersão-Correlação e Diagrama de Pareto (TOLEDO, 2013).

4.3.6 Diagrama de Pareto

É um “gráfico de barras verticais que dispõe a informação de forma a tornar evidente e visual a priorização de temas. A informação assim disposta também permite o estabelecimento de metas numéricas viáveis de serem alcançadas”, de acordo com Werkema (2013, p. 50).

Segundo Rodrigues (2012), essa ferramenta é importante para explicitar os problemas prioritários através da relação 20/80 - 20% das causas explicam 80% dos problemas ocorridos. O uso dessa ferramenta norteia quais problemas devem ser resolvidos, constituindo um importante instrumento de análise, planejamento e implementação de melhorias aos processos.

4.3.7 5W2H

O 5W2H é uma ferramenta utilizada para elaborar um plano de ação, que corresponde a um conjunto de contramedidas, estratégias e ações com o objetivo de alcançar uma determinada meta.

O plano de ação deverá ser definido pelo 5W2H: O quê (what) será feito, por quê (why) será feito, onde (where) será feito, quando (who) será feito, como (how) será feito e quanto (how) custará (WERKEMA, 2013).

4.4 ASPECTOS FINAIS

O Ciclo PDCA possui o objetivo de melhorar ou manter os resultados de um processo organizacional e para isso se utiliza de várias ferramentas que se integram as etapas do ciclo.

Para o bom entendimento da gestão de processos integrado ao Ciclo PDCA em uma repartição pública estadual, faz-se necessário o conhecimento do contexto do setor público ao qual a pesquisa se objetiva a estudar, através do estudo de caso.

5. A ORGANIZAÇÃO – A Secretaria de Estado da Receita (SER-PB)

Nesta parte do estudo, é exposto o cenário da organização e o setor em que foi efetuada a análise, os quais passamos a elencar posteriormente.

5.1 ASPECTOS INICIAIS

A Constituição Federal de 1988 atribui ao Estado a coleta dos impostos:

Art. 155. Compete aos Estados e ao Distrito Federal instituir impostos sobre:

I - transmissão causa mortis e doação, de quaisquer bens ou direitos;

II - operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior;

III - propriedade de veículos automotores.

Como visto no supracitado, a CF/1988, atribui ao Estado a coleta de três impostos: Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, de quaisquer Bens ou Direitos – ITCD; Imposto sobre operações à Circulação de Mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações iniciem no exterior – ICMS e Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores – IPVA, ao qual nos restringiremos ao estudo do setor GOFITCD, responsável pelos impostos ITCD e IPVA.

A Secretaria de Estado da Receita (SER-PB) constitui-se um órgão de primeiro nível hierárquico da estrutura organizacional da Administração Direta do Poder Executivo Estadual. A SER-PB tem como caracterização o planejamento, o comando, a execução, o controle e a orientação normativa do sistema de tributação, arrecadação e fiscalização das receitas estaduais, quaisquer que sejam as suas fontes e origens, estabelecido pelo Decreto de Lei nº 25.826, de 15 de abril de 2005.

Possui como missão “promover as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, aperfeiçoando os processos e estimulando a consciência tributária, para o desenvolvimento do Estado da Paraíba” (SER-PB, 2017). As suas atribuições e de todos os órgãos subordinados, segundo o Decreto de Lei nº 25.826 são:

- a. A análise e a avaliação permanentes da situação econômica do Estado; no que diz respeito à política tributária, fiscal e outras fontes de receita;

- b. A direção e a execução da política e da administração tributária fiscal e da captação das receitas estaduais
- c. Estudos e pesquisas para previsão da receita, bem como as providências executivas para obtenção de recursos financeiros de origem tributária e outros;
- d. A inscrição e o controle da Dívida Ativa;
- e. A orientação e o relacionamento com os contribuintes;
- f. O aperfeiçoamento da legislação tributária e fiscal do Estado;
- g. A execução do orçamento da própria Secretaria, pelo desembolso programado dos recursos financeiros alocados aos programas de sua competência; e
- h. Outros objetivos relacionados com sua área de competência.

Através da Secretaria de Estado da Receita – SER-PB, que tem como caracterização promover as atividades de tributação, arrecadação e fiscalização, aperfeiçoando os processos e estimulando a consciência tributária, para o desenvolvimento do Estado da Paraíba, estabelecida pelo Decreto de Lei nº 25.826/05, sendo regulamentado no Decreto nº 33.341/12 e possui a responsabilidade da arrecadação do ITCD e torna público a implantação do Projeto IPVA, antes pertencente ao DETRAN-PB, transferindo todo o controle e acompanhamento dos contribuintes do IPVA para a Secretaria de Estado da Receita da Paraíba, ocorrida em 02 de janeiro de 2017 (SER-PB, 2017).

O setor responsável para a arrecadação desses impostos no SER-PB, é a Gerência Operacional de Fiscalização de Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis* de quaisquer Bens ou Direitos – GOFITCD, que após a transferência do controle e acompanhamento dos contribuintes do IPVA, passa por modificações na sua estrutura organizacional atualmente.

Devido a implantação do IPVA recentemente ao GOFITCD, o referido trabalho estudará apenas o imposto estadual ITCD.

5.2 IMPOSTO SOBRE TRANSMISSÃO CAUSA MORTIS, DOAÇÃO DE QUAISQUER BENS OU DIREITOS – ITCD

O Imposto sobre Transmissão *Causa Mortis*, Doação de Quaisquer Bens e Direitos (ITCD) é uma espécie de tributo que incide na transmissão de quaisquer bens e direitos por sucessão, *causa mortis* ou por doação. Recai, portanto, sobre a transmissão gratuita de patrimônio, sem contraprestação, pagamento ou torna. Em outras palavras, recolhe impostos sobre doações financeiras, transmissão de bens móveis e imóveis, como também direitos, exemplo, cota em empresas, entre outras incidências recorrentes desse imposto. Também estão sujeitos a este tributo os bens atribuídos a qualquer um dos conjugues, companheiros ou herdeiros, acima de sua meação ou parte ideal, na divisão do patrimônio comum, partilha ou adjudicação, entendidos como doação (ESAT, 2015).

Esse imposto está previsto no art. 155, inciso I, da CF/1988, citado anteriormente, sendo estabelecido de competência estadual e distrital. No Estado da Paraíba a tributação que regulariza o ITCD rege-se pela Lei nº 5.123, de 27 de janeiro de 1989 e pelo Decreto nº 33.341/2012.

Segundo a Escola de Administração Tributária (ESAT, 2015) da Secretaria do Estado da Receita, a redação original da Lei nº 5.123/1989 vigorou por onze anos, desde 1º de março de 1990. Sua redação foi alterada pela Lei Estadual nº 9.455/2011, que passou a vigorar a partir de 1º de fevereiro 2012 e mais adiante pela Lei Estadual nº 10.136/2013, com efeitos a partir de 1º de fevereiro 2014, que regulou a matéria até o fim do exercício 2015 e modificada pela Lei Estadual nº 10.507/2015, com efeitos a vigorar a partir de 1º de janeiro 2016, e que regula o imposto a partir de então.

As alíquotas do imposto ITCD são progressivas (2%, 4%, 6% e 8%) de acordo com os incisos I e II do artigo 6º da lei em destaque.

Os processos que são dados entradas no setor são: inventários/arrolamento, solicitação de isenção de imposto, doação, instituição extinção de usufruto de bens, direitos ou doações e pedidos de restituição de imposto caso pago em duplicidade.

As atribuições da Gerência são essas:

- Elaborar o planejamento das ações de fiscalização;

- Elaborar estratégias setoriais e especiais de fiscalização de atividades exercidas visando a ativação de receitas ou a detecção de processos de evasão fiscal;
- Acompanhar, dirigir, coordenar, avaliar e controlar os serviços de fiscalização;
- Propor normas que visem a atuação uniforme da fiscalização dos impostos;
- Participar da elaboração de minutas de normas visando ao aprimoramento da legislação dos impostos;
- Elaborar atos e documentos, bem como expedir ordens de serviços próprios, relativos às atividades da fiscalização;
- Propor a realização de cursos e treinamentos para os integrantes da fiscalização;
- Ministrando cursos e treinamentos de curta duração aos servidores da Gerência;
- Elaborar e manter atualizados manuais de fiscalização dos impostos;
- Promover o intercâmbio de informações com as demais Gerências Operacionais de Fiscalização da Secretaria de Estado da Receita;
- Analisar os resultados dos trabalhos executados pela fiscalização dos impostos, definir focos, estabelecer prioridades e procedimentos nas ações fiscais;
- Fomentar, orientar, integrar, demandar e agilizar ações junto às diversas unidades de trabalho, integrantes da estrutura da Secretaria de Estado da Receita;
- Desenvolver ações de fiscalização, através de parceria com Cartórios, Junta Comercial e Secretaria da Receita Federal do Brasil;
- Viabilizar infraestrutura material e humana, para realização das atividades de suas equipes;
- Gerenciar os sistemas utilizados no controle da fiscalização dos impostos;
- Coordenar o planejamento operacional da fiscalização dos impostos, mediante a implementação de planos globais, diretores e de gestão, programas e projetos;
- Acompanhar, rotineiramente a abertura e a tramitação dos processos, em todas as repartições estaduais por meio de consultas e emissão de relatórios a partir do sistema utilizado pela Receita, formalizando demonstrativos consolidados;
- Exercer outras atividades correlatas.

Tendo como base essas atribuições, todas as atividades na Gerência são traçadas e voltadas ao alcance de eficiência no atingimento dessas atribuições, buscando a melhoria contínua no desempenho de suas atividades.

O GOFITCD conta com 23 (vinte e três) colaboradores na sua estrutura do imposto ITCD, sendo composto por auditores fiscais, auxiliares administrativos e terceirados.

5.3 ASPECTOS FINAIS

A GOFITCD busca melhorias no gerenciamento de suas atividades, afim de alcançar de suas atribuições e aumento da arrecadação do imposto correspondente.

6. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são analisados e discutidos os resultados obtidos da pesquisa, com a finalidade de responder os seus objetivos, tendo como o principal a análise da eficiência da Gestão de Processos do GOFITCD no exercício de suas atividades através do Ciclo PDCA, para atingir esse objetivo inicialmente foi realizado um estudo sobre o setor público de objeto de estudo da pesquisa, apresentado no capítulo anterior e aprofundado posteriormente.

A GOFITCD é o órgão incumbido de **programar, controlar e orientar as ações fiscais** no âmbito dos impostos ITCD e IPVA. As atribuições dessa Gerência estão expostas no Decreto Estadual nº 34. 408, sendo alterado pelo Decreto Estadual nº 34.408, de 25 de fevereiro de 2016, passando atualmente por mais uma alteração devido à implantação do IPVA no setor.

Os resultados foram obtidos através de um universo de 33 (trinta e três) colaboradores do GOFITCD, correspondente ao ITCD e IPVA, sendo sua amostra apenas de 23 (vinte e três) colaboradores que pertencem ao setor de ITCD. A coleta de dados ocorreu através de observações *in loco*, *brainstorming* realizado no workshop “O ITCD no rumo da excelência” em 2015 e aplicação de ferramentas da qualidade durante o exercício das atividades de 2016, sendo somente realizado no setor de ITCD, pelo fato da integração do IPVA somente em 2017.

Para a análise de dados foram utilizadas as seguintes etapas do Ciclo PDCA encontrados no Quadro 3.

Quadro 3: PDCA e as Ferramentas

Ciclo	PDCA – Ações para Otimização dos Processos	Ferramentas
P	<p>Selecionar a oportunidade de melhoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Criar uma lista de oportunidades. • Garantir que não omitiu alguma relevante. • Avaliar e escolher a mais importante. <p>Identificar os requisitos dos clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar quem são os clientes desse processo. • Conhecer e analisar as suas exigências. <p>Identificar o problema</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar os problemas. • Identificar os problemas prioritários. • Verificar qual o desvio entre a situação real e a desejada. • Definir o problema e resolver. <p>Recolher dados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenhar o fluxograma do processo. • Selecionar os indicadores. • Recolher dados para análise. <p>Identificar as causas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar o diagrama causa-efeito. • Selecionar as causas mais prováveis. <p>Procurar soluções</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir critérios para as soluções. • Procurar as soluções potenciais. <p>Preparar o plano de implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objetivos de melhoria. • Preparar o plano de ação. • Identificar os pontos de controle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxograma. • Histograma. • Diagrama de Pareto. • <i>Brainstorming</i>. • Diagrama de Causa e Efeito.
D	<p>Capacitar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educar. • Treinar. <p>Implementar a solução</p> <ul style="list-style-type: none"> • Executar o plano e implementar a solução. 	<ul style="list-style-type: none"> • Histograma.
C	<p>Avaliar os resultados obtidos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir o desvio entre os resultados obtidos e os planejados. • Identificar os benefícios. <p>Identificar as causas dos desvios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onde falhou o planejamento? • Por quê? 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxograma. • Diagrama de Pareto.
A	<p>Implementar as ações corretivas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduzir as modificações ao plano. <p>Aplicar a solução encontrada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mudar para o “novo” processo. • Torná-lo permanente. • Rever os procedimentos. <p>Refletir</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que aprendeu? • Qual o novo ponto de partida para nova melhoria? 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i>.

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2012, p. 84)

O objetivo do estudo de caso é analisar a eficiência do setor através da aplicação do Ciclo PDCA e utilização de ferramentas da qualidade para buscar melhorias contínuas no setor.

Aplicação do Ciclo PDCA

Fase 1 – Planejamento

O primeiro passo do ciclo é responsável pelo planejamento das melhorias a serem inseridas no setor. Segundo o BPM CBOOK (2013, p. 55), organizações que não possuem a capacidade de se envolver em um planejamento adequado, podem interferir nos resultados organizacionais.

Para a realização dessa fase, foi feito o levantamento do contexto atual, do ambiente externo do setor e coletadas as informações sobre quais os responsáveis pelos processos organizacionais, a importância desses processos no contexto organizacional, quais os resultados dos processos e se alinham à missão organizacional e oferecem suporte aos objetivos estratégicos, se há a existência de controles internos ou externos desses processos organizacionais e estabelecimento do desempenho-alvo do processo.

O planejamento seguiu os passos:

1.1 Selecionar a oportunidade de melhoria

Nessa primeira etapa foi realizado o estudo do processo atual das atividades exercidas pelo setor através de observações e, posteriormente a aplicação da ferramenta da qualidade, através da realização do *brainstorming* com todos os colaboradores do setor ITCD.

Através das observações realizadas sobre o processo atual das atividades do setor ITCD, foi constatado a ausência da definição da missão, visão e valores interferindo no direcionamento do setor, retrabalho nas atividades desempenhadas, muitos problemas quando contribuintes comparecem ao setor e era necessário o processo físico que foi dado entrada para ser analisado novamente, ausência de documentação de operacionalização e manuais necessários com informações

pertinentes a todos. Outras observações levantadas foram a falta de descrição de cargos bem definidos, fluxo de informações internas ineficaz e ausência de feedback das atividades realizadas.

Outras observações feitas foram na operacionalização das atividades que atingem os objetivos do setor que são o andamento da recepção, atendimento aos contribuintes e envio de notificações.

A recepção é o primeiro e principal contato do contribuinte ao chegar a Repartição Fiscal, onde são obtidas umas das primeiras informações para proceder com a entrada do processo de arrolamento, inventário, pedido de isenção, entre outros. Essas informações são fornecidas através do contato direto ou por meio indireto, telefone ou site da Receita Estadual. As principais atividades desempenhadas pela recepção são: recepcionar contribuintes, atender telefone, tirar dúvidas e ordenar o atendimento.

O atendimento do ITCD é o responsável em dar entrada aos diversos processos de responsabilidade do setor, sendo um fator de grande importância para a arrecadação do imposto, que é a atividade-fim do setor.

Outro ponto de observação refere-se quanto à organização e arquivamento de processos de forma desordenada no setor.

Através do *brainstorming* realizado com todos os colaboradores do setor ITCD, foram levantados os pontos positivos e de melhorias no setor. Todo o setor é visto como detentor de uma equipe harmoniosa e em sintonia, possuindo a intenção por parte de todos os colaboradores a melhoria do setor; possui avanço constante na legislação; cooperação entre os membros da equipe e sistema eletrônico informatizado.

Os pontos elencados no *brainstorming* para melhoria foram:

- Melhoria no gerenciamento do atendimento;
- Agregação de ferramentas de investigação fiscal/imobiliário;
- Nivelamento técnico;
- Receptividade dos Cartórios, Junta Comercial e Secretaria da Receita Federal do Brasil;
- Entre outros.

1.2 Identificar os requisitos dos clientes

Os requisitos dos clientes se enquadram em dois tipos, cliente interno (colaboradores) e externo (contribuintes). Os colaboradores requerem o bom andamento das atividades de exercício do setor com mais eficiência e os clientes externos, requerem mais informações e eficiência na conclusão dos processos. Essa eficiência pode ser medida pelo aumento da arrecadação do imposto no setor.

1.3 Identificar o problema

Os problemas mais críticos e prioritários apresentados no GOFITCD foram na recepção ITCD e atendimento ITCD, investigado pelo *brainstorming* realizado no setor. Essas são as principais e prioritárias atividades desenvolvidas no setor, pois através delas é possível atingir o objetivo principal, os processos que se alinham à missão organizacional, que é a arrecadação do imposto. Havendo gargalos nessas etapas, expostas posteriormente, atrapalham todo o processo subsequente.

Os principais gargalos encontrados na recepção ITCD foram três: na receptividade dos contribuintes, falta de entrega de formulários aos contribuintes e desorganização no controle de processos físicos.

Quanto ao atendimento ITCD, os contribuintes chegam sem os formulários preenchidos e sem a documentação adequada para a entrada do processo, sendo preenchidos somente no momento em que o contribuinte é atendido. Isso resulta na demora do atendimento dos contribuintes, dificultando o fluxo de atendimento no setor e maior espera por parte dos contribuintes.

Essa demora no atendimento é concludente a má receptividade do contribuinte à Repartição, pela falta de proatividade por parte da recepção.

A situação desejada é que todos os contribuintes cheguem à recepção e atendimento ITCD, com todos os documentos necessários e formulários preenchidos, favorecendo na redução do tempo de espera e aumento do fluxo de processos dados entrada. O que evidencia esse fluxo é a diminuição de espera no atendimento ITCD.

1.4 Recolher dados

Os dados recolhidos foram baseados em observações quanto ao passo a passo do atendimento ao contribuinte no setor, desde a chegada até a finalização de seu atendimento. Baseado nas observações *in loco* realizadas, o atendimento ITCD é dividido em três partes.

Para a melhor coleta desses dados, foi utilizado o fluxograma, que segundo Rodrigues (2012, p. 90) é “uma forma gráfica, através de símbolos, de descrever e mapear as diversas etapas de um processo, ordenando-os em uma sequência lógica e de forma planejada”, facilitando na visualização do procedimento de atendimento adotado pelo setor.

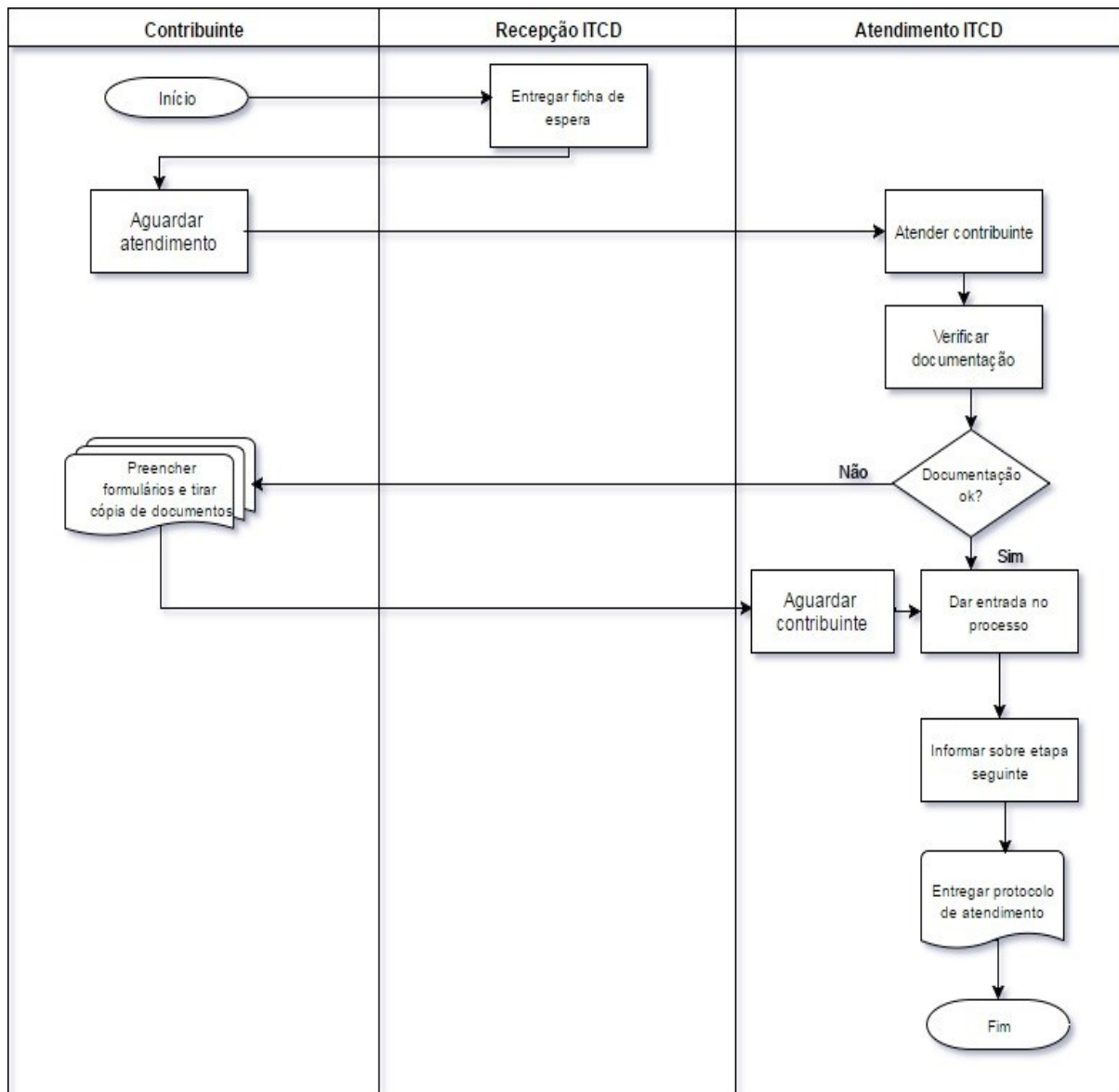
Os contribuintes ao chegarem à Repartição Fiscal informam sobre qual setor desejam ser atendidos, caso seja o GOFITCD, a recepção do ITCD entrega a ficha de ordem de atendimento ao contribuinte para ser atendido.

Quando chega a vez do contribuinte, ele é encaminhado ao atendimento ITCD, aonde o colaborador do setor irá atendê-lo, perguntando-lhe sobre qual processo deseja dar entrada e em seguida verificar a documentação, formulário e cópia de documentos. Caso o contribuinte já saiba todas as informações pertinentes ao seu processo, e com toda a documentação necessária, o colaborador dá entrada ao processo. Mas, foi observado que a maioria das vezes, o contribuinte não tem conhecimento dos formulários e documentos necessários para a entrada do processo, sendo somente preenchido na hora do atendimento ITCD, fazendo-o voltar outra vez ao GOFITCD.

Muitas vezes os contribuintes decidem preencher os formulários na hora do atendimento, ocasionando o aumento da espera por parte de outros contribuintes presentes.

Na Figura 2 é demonstrado o fluxograma da primeira parte de atendimento ITCD.

Figura 2 – Atendimento ITCD (parte 1)



Fonte: Elaboração própria (2016)

Após o contribuinte dar entrada ao processo no sistema do Estado, o colaborador faz o trâmite do processo físico ao Auditor Fiscal, o qual faz a avaliação dos bens, direitos ou doações de acordo com o processo.

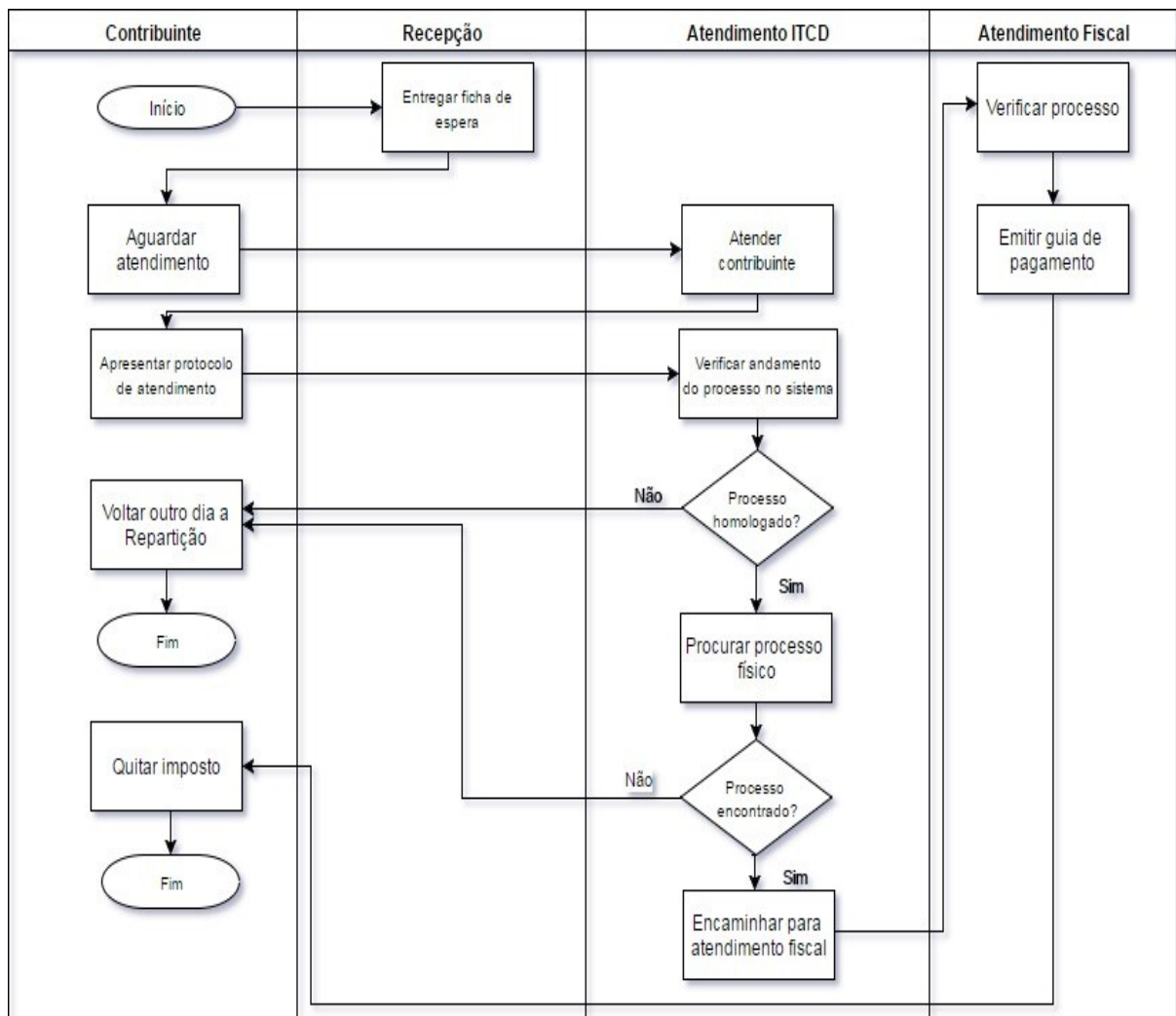
Alguns problemas foram observados nesse trâmite. Os processos físicos ficam dispostos de maneira desorganizada e sem controle, ocasionando algumas vezes a perda de alguns processos e de documentos.

Quando o contribuinte retorna ao setor ITCD, pela segunda vez, é recepcionado e entregue a ficha de espera para aguardar o atendimento. Sendo

atendido, o contribuinte apresenta ao colaborador o protocolo de atendimento. Esse protocolo indica o número do processo e o responsável por ele.

O colaborador verifica o andamento do processo no sistema e dá o feedback ao contribuinte, se já foi avaliado ou não. Tendo o processo sido avaliado, encaminha o contribuinte para o atendimento fiscal, onde o Auditor Fiscal emite a guia de pagamento de imposto, visto na Figura 3.

Figura 3 – Atendimento ITCD (parte 2)



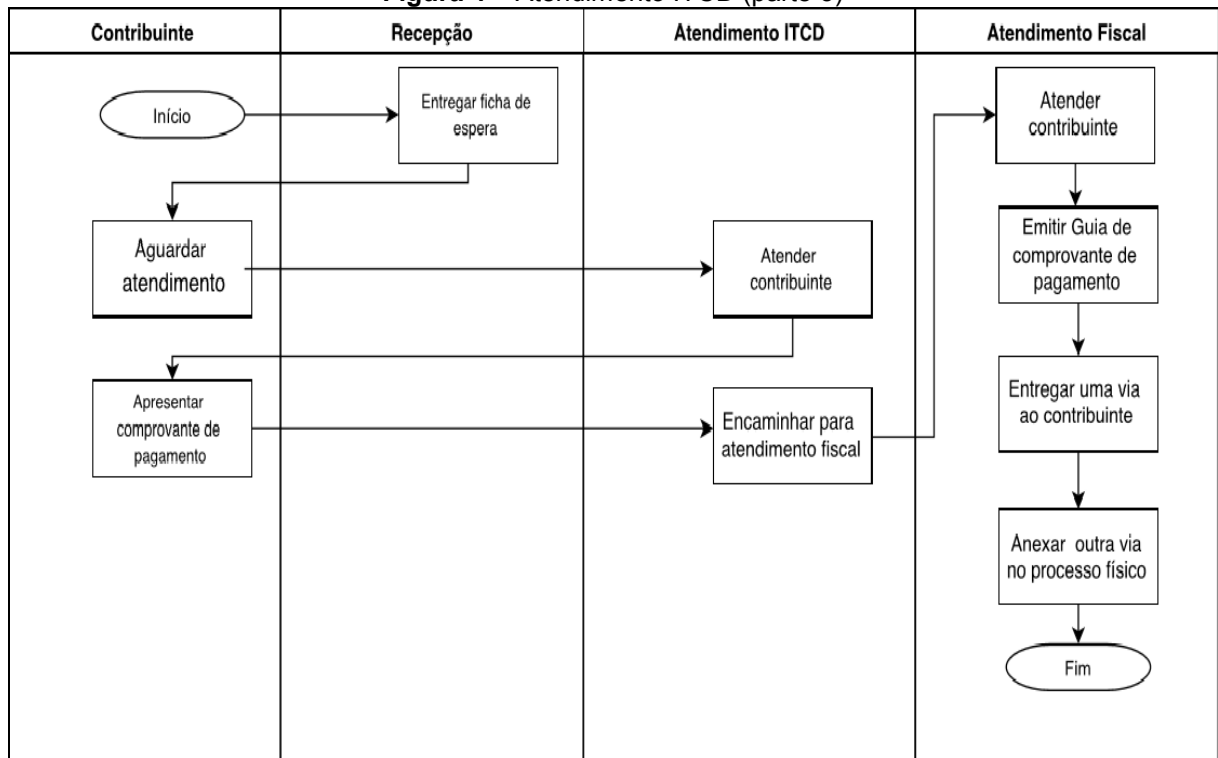
Fonte: Elaboração própria (2016).

Um dos problemas recorrentes no setor é quando o contribuinte volta ao setor e é necessário ter o processo físico para o mesmo assinar dando a ciência do pagamento do imposto, muitas vezes o processo não é encontrado. Isso acontece devido a desorganização e falta de controle dos processos físicos no setor, fazendo

com que o contribuinte volte outra vez ao setor com a justificativa de que o processo não foi localizado

A terceira parte do atendimento é quando o contribuinte após ter pago o imposto no banco, volta ao setor para pegar a guia de comprovante de pagamento de imposto emitido pelo Estado, quitando assim seu débito e finalizando os procedimentos no setor GOFITCD, como demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Atendimento ITCD (parte 3)



Fonte: Elaboração própria (2016).

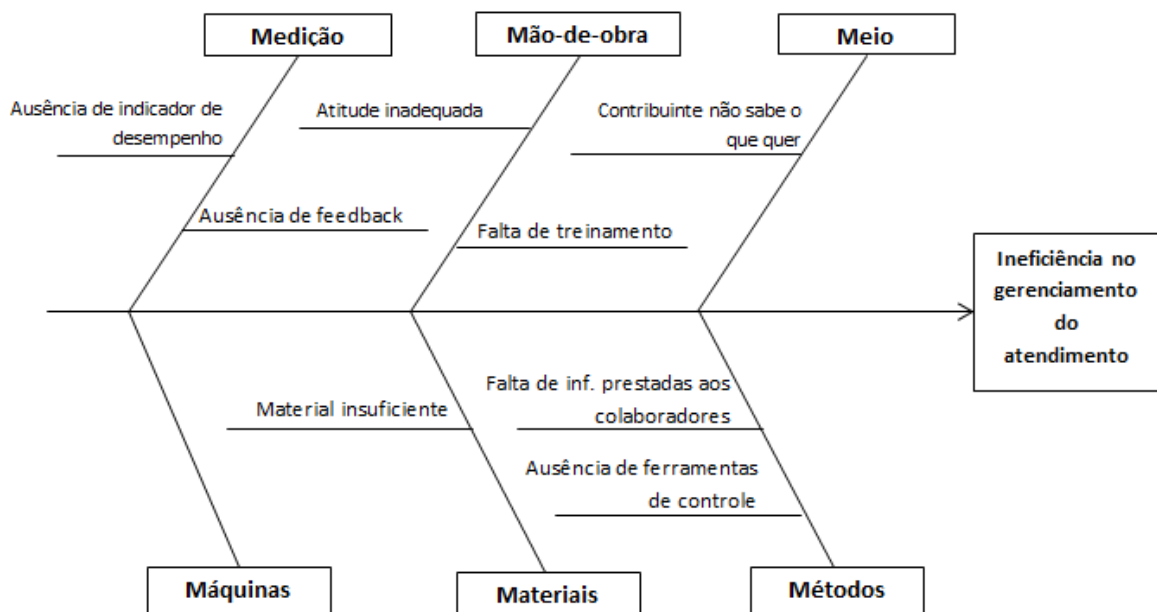
Após o recolhimento dos dados, identificou-se as causas da ocorrência desses problemas.

1.5 Identificar as causas

Para identificar as causas dos problemas, foi utilizado o Diagrama de Causa e Efeito, também chamado Diagrama Espinha de Peixe e Diagrama de Ishikawa. Segundo Oliveira (2013), visa estabelecer a relação entre o efeito e todas as causas de um processo.

O problema verificado foi quanto as possíveis causas dos gargalos apresentados pela receptividade, atendimento ITCD e arquivamento dos processos físicos, no geral, o gerenciamento do atendimento. Essas causas foram baseadas no Diagrama de Causa e Efeito, segundo as categorias: medição, mão de obra, meio, métodos, máquinas e materiais, como exposto na Figura 5.

Figura 5 – Ineficiência no gerenciamento do atendimento



Fonte: Elaboração própria (2016).

Devido a falta da atuação da recepção, desinformação e falta de materiais, como formulários e informações dos documentos necessários para dar entrada ao tipo de processo no setor, a recepção ITCD, não sabe informar ou direcionar os contribuintes que chegam a Repartição Fiscal, muitas vezes sem saber o que devem fazer, passando tudo para o atendimento ITCD, acarretando na demora do atendimento. Isso se dá devido a falta de treinamento da recepção.

Outra causa desse problema é a ausência de feedback do resultado das atividades realizadas e sobre o procedimento necessário para o bom atendimento, resultando na atitude inadequada por parte da receptividade aos contribuintes.

No que se refere ao controle e organização de processos físicos, não há métodos e materiais (caixas e armários) estabelecidos pela gerência do setor.

O levantamento dessas causas realizou-se através de observações *in loco* e *brainstorming* no setor. Todas essas causas resultam na ineficiência do atendimento ITCD.

1.6 Procurar soluções

Para resolver os problemas da recepção e atendimento foi sugerido um treinamento e conseqüente a criação de triagem. A recepção terá a função de fazer a triagem para diminuir o tempo de espera entre um atendimento e outro, passando a funcionar da seguinte forma:

Quando um contribuinte chegar a Repartição, procurando pelo setor, será atendido pela recepção e instruído em quais documentos serão necessários para a entrada de processos de responsabilidade do setor, disponibilizando os formulários necessários e ajudando no preenchimento dos mesmos antes do atendimento.

Estando todos os formulários e documentos já organizados, segue para a segunda etapa, encaminhar para o atendimento ITCD onde é realizado a entrada dos processos e seguir para o auditor fiscal para a avaliação do bem, direito ou doação.

Todos os recepcionistas devem saber quais formulários são necessários de acordo com cada tipo de processo. Para isso, serão criadas pastas com todos os formulários necessários de acordo com o tipo de processo (inventário, doação, isenção, entre outros), fazendo essa junção de formulários, os recepcionistas irão manusear com maior rapidez e disponibilizar os formulários corretos para o contribuinte. Em anexo junto aos formulários estará discriminada toda a documentação necessária para aquele processo.

Outra sugestão de melhoria é quanto ao arquivamento dos processos. Todos os contribuintes normalmente vão ao setor três vezes: a primeira vez para dar entrada ao processo, a segunda, para saberem o valor a ser pago de imposto e pegarem a guia de pagamento e a terceira vez, para pegarem a guia definitiva de pagamento comprovando a quitação do imposto para dá sequência em outros órgãos necessários.

Ocorre que quando o contribuinte volta pela segunda e terceira vez ao setor, não é encontrado o processo físico, pelo fato de não existir o adequado arquivamento deles. Sugeriu-se que um colaborador fique responsável pelo controle desses processos, realizando o controle diário, guardando-os de maneira organizada em caixas dentro de armários pelo sigilo dos processos.

1.7 Preparar o plano de implementação

A melhoria preparada para o setor tem como objetivo a eficiência no gerenciamento do atendimento para diminuir a demora e espera por parte dos contribuintes e melhorar o fluxo de atendimento.

O plano de ação traçado foi realizado através da ferramenta 5W2H que corresponde a um conjunto de contramedidas, estratégias e ações com o objetivo de alcançar uma determinada meta.

Esse plano formulado foi realizado junto aos colaboradores por ser entendida a necessidade de envolvimento por partes de todos para que a melhoria fosse efetiva no setor.

O plano de ação traçado é exposto no Quadro 4.

Quadro 4 – Plano de Ação ITCD

Objetivo		Eficiência no gerenciamento do atendimento do setor					
N.	O QUÊ (MEDIDAS)?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO?
1	Treinar recepcionistas	Capacitar para a realização da Triagem	GOFITCD	Jan/2016	Gerente	Através de elaboração de treinamento com as informações necessárias para um bom atendimento e mudanças a serem ocorridas no atendimento do setor	R\$0,00
2	Criar triagem	Melhorar o fluxo de atendimento no setor	GOFITCD	Jan/2016	Recepcionistas	Pegar formulários de acordo com cada processo e dispor em pastas separadas para a entrega aos contribuintes ao setor	R\$0,00
3	Elaborar lista de documentos necessários para os processos	Melhorar o fluxo de atendimento no setor e informar contribuintes	GOFITCD	Jan/2016	Gerente	Coletar as informações necessárias para a entrada dos processos, elaborar arquivo e imprimi-lo para anexar nas pastas para a triagem	R\$0,00
4	Disponibilizar formulários eletrônicos para os contribuintes	Melhorar fluxo de atendimento no setor e facilitar os meios de acesso aos formulários	Site da Receita Estadual	Mar/2016	Gerente	Inserir no site da Receita Estadual os formulários para os processos do setor	R\$0,00
5	Criar planilha de controle de processos	Melhorar controle de processos no setor	Planilha Excel	Jan/2016	Colaborador	Criar planilha em Excel contendo as informações: número de processo, nome de contribuinte, data de entrada, caixa onde está guardado o processo e situação	R\$0,00
6	Delegar nova atribuição a um colaborador – Controller ITCD	Melhorar controle de processos e arquivamento dos mesmos no setor	GOFITCD	Jan/2016	Gerente	Alocar colaborador para o controle e arquivamento de processos	R\$0,00
7	Arquivamento de processos	Melhorar controle de processos e arquivamento dos mesmos no setor	GOFITCD	Jan/2016	Colaborador	Buscar materiais (caixas) e espaço (armários e sala) para guardar processos de maneira organizada no setor.	R\$0,00

Fonte: Elaboração própria (2016).

Para identificar os pontos de controle do plano de ação foi feito o acompanhamento de cada ação estabelecida.

Concluída a primeira fase do ciclo, seguiu-se para a fase Executar.

Fase 2 – Executar

Segundo Werkema (2013), essa etapa consiste na execução de melhorias nas tarefas estabelecidas no plano de ação, sendo utilizadas para verificação na etapa seguinte do ciclo.

Essa fase consistiu na reestruturação e mudanças no gerenciamento do atendimento no setor, criando novos papéis, como por exemplo o Controller ITCD, e novas responsabilidades do atendimento ITCD, como também, desenvolvimento de meios eficientes para atingir a meta proposta no plano de ação. Houve também a implantação de novos meios de acesso a informações no setor e criação de controle de processos físicos e maior clareza quanto aos procedimentos das atividades executadas.

2.1 Capacitar

A capacitação realizou-se através do treinamento com a recepção dado pelo gerente do setor, atribuindo-lhes novas responsabilidades e informando a reestruturação no atendimento do setor.

Houve a criação do documento contendo as informações sobre os documentos necessários para cada tipo de processos de responsabilidade do setor. Como também a elaboração da ferramenta de controle de processos físicos, através da planilha Excel e alocação de mais um colaborador com uma nova função no atendimento do setor, chamado Controller ITCD.

Depois de realizadas essas ações, a gerência do setor foi em busca de materiais disponibilizados pelo Estado para o arquivamento e organização dos

processos físicos, concluindo assim, todas as atividades do plano de ação para a implantação no setor.

2.2 Implementar a solução

Após a capacitação e ações necessárias para a melhoria da eficiência no atendimento, foi realizada a implantação da triagem no atendimento e melhor controle dos processos físicos, como também o seu armazenamento. Podendo seguir para a etapa seguinte.

Fase 3 – Verificar

Essa fase consistiu em medir o desempenho do processo após a sua implantação no setor. Essa medição tem tanto um aspecto interno (conjunto de atividade) como um aspecto externo (valor para o cliente) e, assim, o desempenho do processo é mais bem monitorado a partir dessas duas perspectivas (BPM CBOK, 2013).

As medições de desempenho obtidas foram coletadas a partir das medições de desempenho obtidas “de dentro para fora” ou a partir da perspectiva das operações internas são geralmente referidas como medições de eficiência e são desenhadas para responder à pergunta “estamos fazendo certo as coisas?” (BPM CBOK, 2013). Essa medição interna pôde ser constatada pelo aumento de arrecadação do imposto e aumento do fluxo de atendimento.

3.1 Avaliar os resultados obtidos

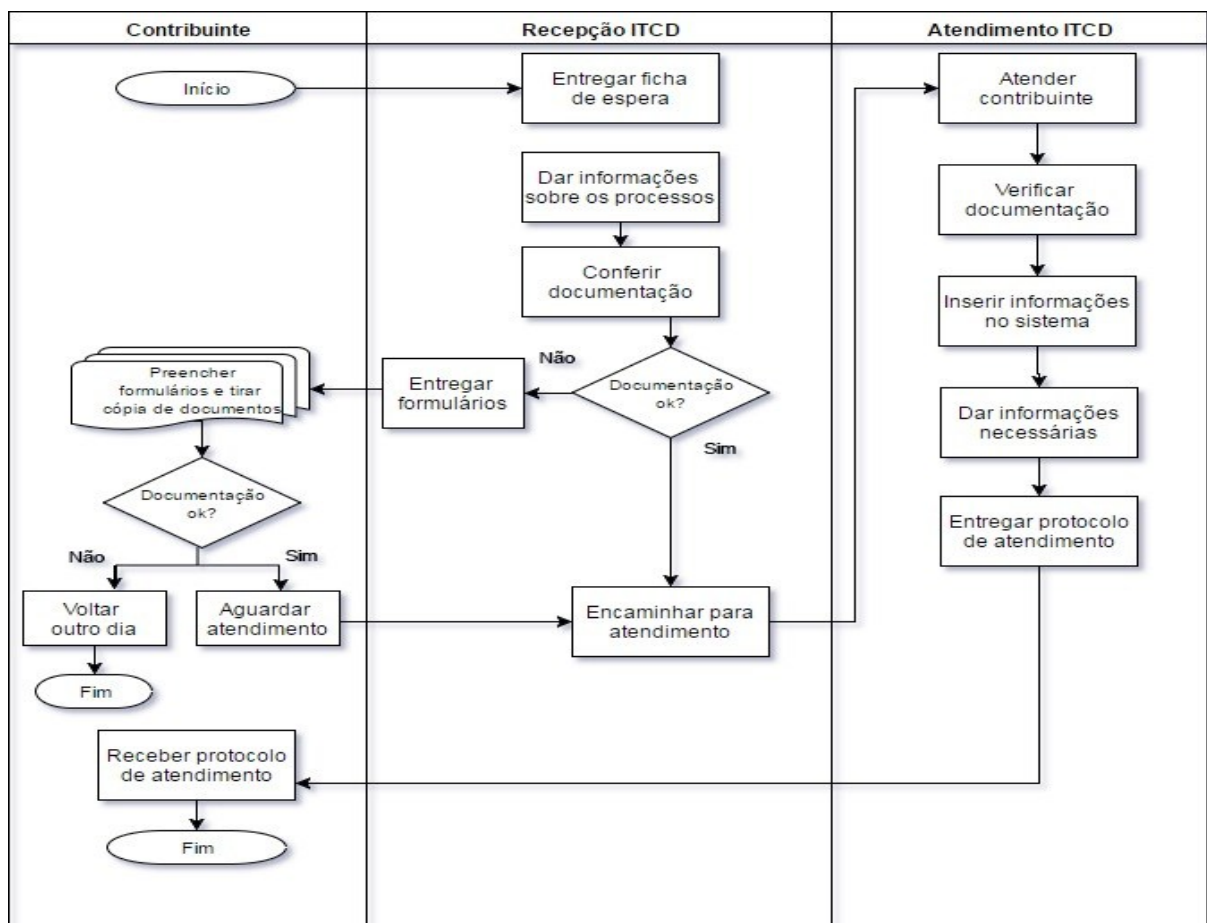
Após a implantação das soluções no procedimento do gerenciamento de atendimento modificado, houve alguns benefícios que englobaram a organização, os

contribuintes, a gerência e colaboradores envolvidos nos procedimentos. Segundo alguns benefícios relatados por BPMP CBOK (2013), o setor transformou os processos através de novas definições de responsabilidades, como será exposto na Figura 6.

A recepção após a implantação de novas ações agora possui nova responsabilidades, tendo definido o procedimento e agregado ao atendimento todas as informações pertinentes para o seu bom desempenho, tornando-se mais proativa na receptividade dos contribuintes e diminuindo a quantidade de espera por parte do contribuinte e atendimento ITCD.

A quantidade de espera no atendimento ITCD diminuiu, exposta na Figura 6, pois, não há mais a necessidade de esperar o contribuinte preencher os formulários e tirar cópias dos documentos necessários na hora que o contribuinte está sendo atendido ou fazer com que o contribuinte passe pelo atendimento ITCD para depois ser encaminhado ao atendimento fiscal do setor, após a criação da triagem realizada pela recepção.

Figura 6 - Criação de Triagem (parte 1)



Fonte: Elaboração própria (2016).

Outra melhoria verificada foi quanto ao controle e organização dos processos físicos do setor, sendo atribuída a um colaborador a responsabilidade por eles facilitando e aumentando a agilidade no atendimento fiscal, verificado na Figura 7.

Esse colaborador adquiriu a responsabilidade de controlar todos os processos físicos que são formalizados no setor, como também, todo o seu trâmite até o seu arquivamento, sendo responsável pelo Controller ITCD.

O colaborador diariamente controla os processos que foram formalizados no setor, inserindo os dados em uma planilha Excel. Essa planilha contém: nome do responsável pelo processo, número do processo, número da guia, tipo de processo, valor do imposto e andamento do processo. Após a inserção desses dados na planilha, o processo é guardado em armário específico, aguardando a homologação (avaliação) do Auditor Fiscal.

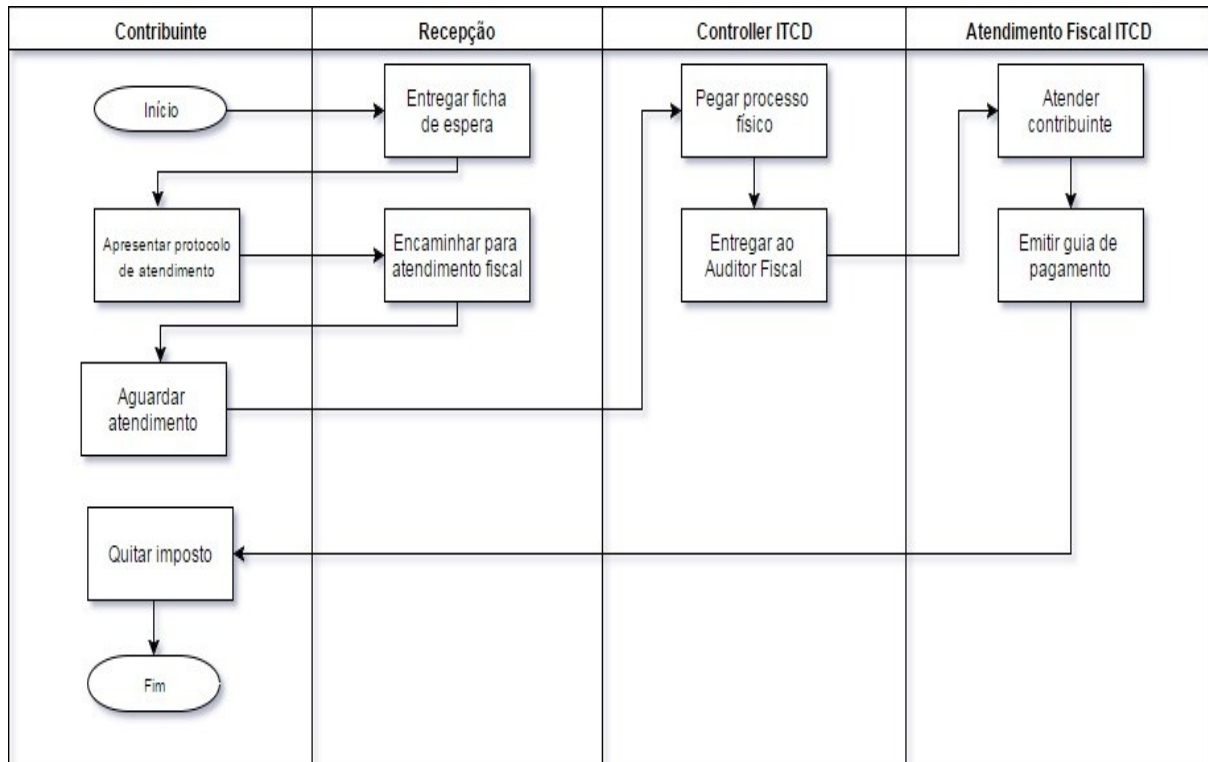
Todos os processos físicos passam por cinco etapas: formalizado, homologado, cientificado, em aberto e quitado. A primeira etapa se refere quando o contribuinte apresenta todas as informações e documentos ao setor e o processo é aberto, significando a formalização; o segundo, é a homologação que é feita apenas pelos auditores fiscais do setor, através da análise das informações do processo físico e cálculo do valor do imposto a ser pago, dependendo do bem, doação ou direito apresentados apresentado pelo contribuinte. A terceira etapa ocorre quando o contribuinte volta ao setor para saber o valor do imposto a ser pago e o auditor fiscal emite o boleto de pagamento, a essa etapa se dá o nome de cientificado, quando o contribuinte toma ciência do valor do tributo. A quarta etapa ocorre simultaneamente a anterior, quando é emitido o boleto de pagamento entende-se que o valor a ser pago está em aberto até a sua quitação, correspondendo a última etapa.

Há um espaço de tempo entre a formalização e homologação (avaliação) dos processos físicos no setor. Era nesse trâmite de etapas de processos que ocorriam os maiores problemas.

Após a criação do Controller ITCD, o colaborador passou a articular todos os processos formalizados em um lugar específico, indicando aos auditores fiscais que precisavam fazer a homologação daqueles determinados processos físicos. Quando já realizada a homologação, os auditores fiscais passaram a guardar os processos físicos em um armário específico organizado por ordem alfabética com todos os processos homologados.

Quando o contribuinte chega ao setor para dar ciência do processo aberto por ele, a recepção solicita o protocolo de atendimento e encaminha para o Controller ITCD pegar o processo físico homologado e entrega ao auditor fiscal para que o contribuinte seja atendido, sendo exposto na Figura 7.

Figura 7 - Criação de Triagem (parte 2)



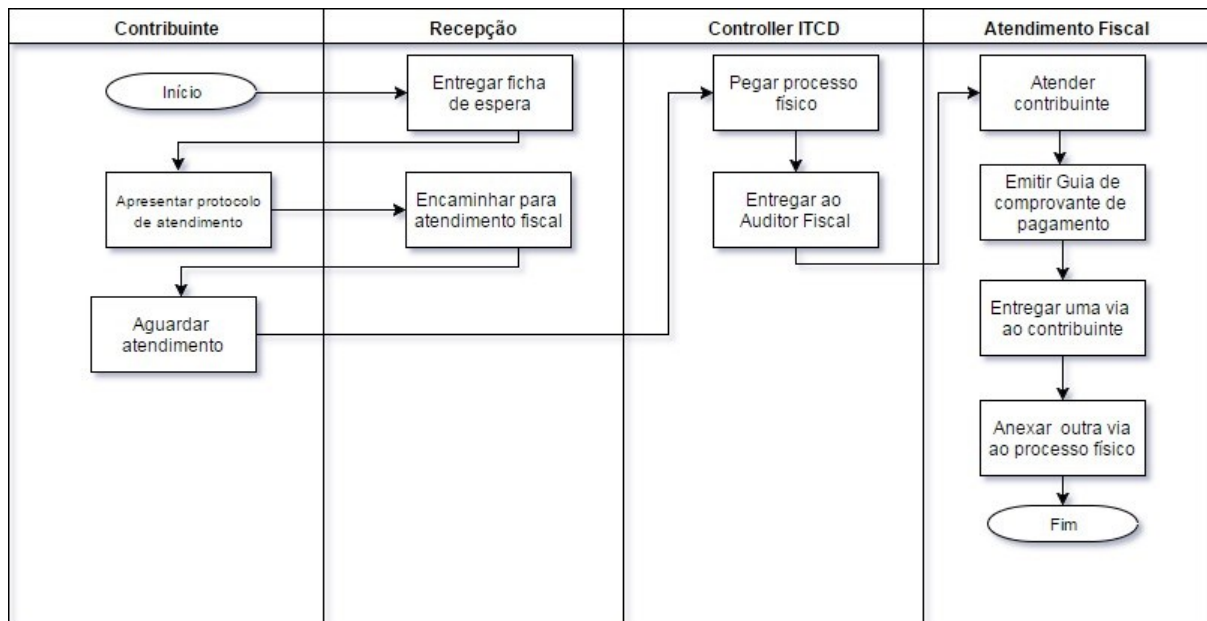
Fonte: Elaboração própria (2016).

Dando sequência a última etapa do atendimento ITCD, o colaborador responsável pelos processos físicos, atualiza a planilha de controle de processos no Excel e aguarda o contribuinte solicitar a guia de pagamento de imposto.

Nessa etapa, o colaborador guarda os processos em caixas, indicando o mês e a letra dos processos físicos dos contribuintes e insere o novo andamento do processo indicando em que caixa foram guardados os processos físicos na planilha, sendo já preparado para ser arquivado.

Na Figura 8 é demonstrado a última parte do atendimento no setor após as soluções implantadas.

Figura 8 - Criação de Triagem (parte 3)



Fonte: Elaboração própria (2016)

A quantidade de espera por parte dos contribuintes diminuiu e o atendimento ITCD ficou responsável apenas pela entrada dos processos, sem que seja mais necessário todas às vezes o contribuinte passar pelo atendimento, quando só necessário o Atendimento Fiscal. Esse trâmite é realizado pela recepção e o responsável pelo controle de processos físicos, auxiliando na melhor eficiência no fluxo desse atendimento.

Segundo o BPM CBOK (2013), possuir informações registradas dos procedimentos facilita e aceleram as mudanças necessárias. O que gerou esse benefício no setor foi a criação da lista contendo as informações necessárias a formalização dos processos físicos no setor, organizando-os junto aos formulários a serem preenchidos pelos contribuintes e a inserção dos formulários no site da Receita Estadual.

O acompanhamento dos processos e procedimentos reduziram os riscos de erros e efetivou a melhoria no setor, sendo um benefício apresentado por BPMP CBOK (2013). Esse benefício pode ser constatado através da alocação de um colaborador com a função de organizar e arquivar os processos físicos, sendo esses processos encontrados sempre que necessário.

Os colaboradores se apropriaram de maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades, possuindo maior compreensão do todo, clareza de requisitos do ambiente de trabalho, uso de ferramentas apropriadas de trabalho,

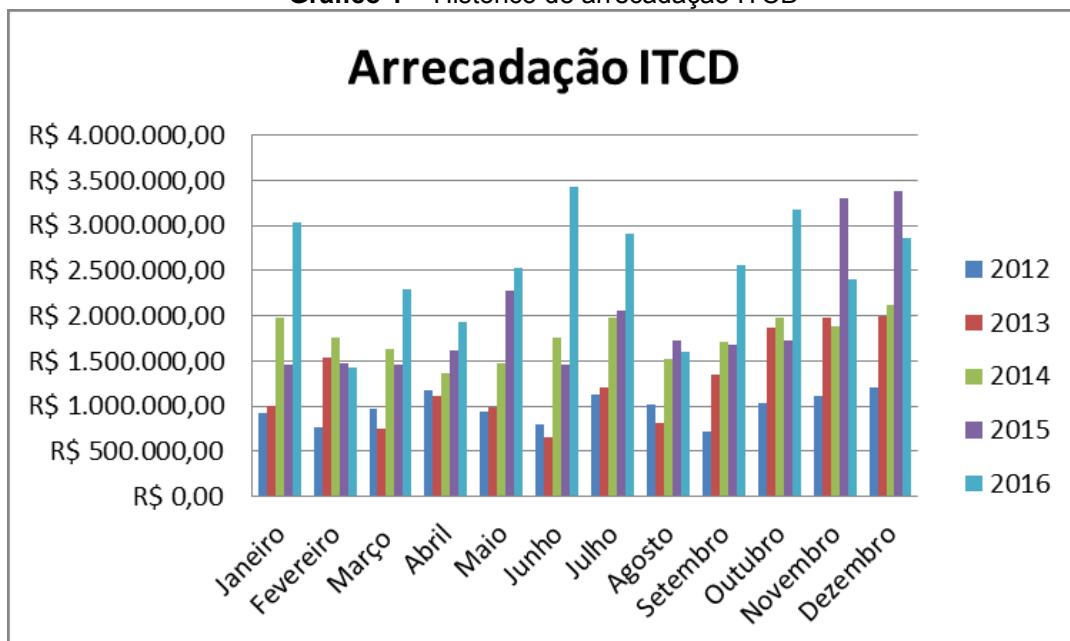
maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza (BPM CBOK, 2013).

Os contribuintes se beneficiaram pela rapidez e eficiência no atendimento pela diminuição do tempo de espera nas três partes do atendimento do setor.

Segundo o BPM CBOK (2013), os colaboradores possuindo seus processos mapeados permite que cada um reconheça o propósito do seu trabalho, dando maior significado às atividades desempenhadas por eles, beneficiando-o e beneficiando os clientes (contribuintes) pelo compromisso em tomar ações para corrigir desvios dos padrões estabelecidos.

No Gráfico 1 é exposto o histórico de arrecadação do ITCD entre os anos de 2012 a 2016, evidenciando o aumento da arrecadação no ano de 2016. Portanto, podemos inferir, que esse aumento expressivo da receita no ano de 2016, pode ser dado pela melhora da eficiência do setor através das mudanças ocorridas no gerenciamento do seu atendimento aos contribuintes e demais ações de melhorias realizadas pelo setor.

Gráfico 1 – Histórico de arrecadação ITCD



Fonte: Paraíba (2017).

3.1 Identificar as causas dos desvios

Não houve desvios nas ações planejadas no gerenciamento, alcançando o objetivo principal do setor que é melhorar a eficiência no gerenciamento do atendimento, acarretando na atividade-fim que é a arrecadação do imposto estadual.

Após a verificação dos benefícios da implantação das soluções propostas no setor, seguiu-se para a última fase do Ciclo PDCA, onde houve o fechamento do ciclo e possível início de outro.

Fase 4 – Agir

Segundo o Daychoum (2008), a fase agir consiste em adotar como padrão as ações que saíram conforme o planejado e apresentaram desempenho desejado, comunicando as mudanças efetivas na organização e treinando as pessoas envolvidas no novo processo. Mas, se os resultados forem malsucedidos, revisa-se o plano original e repete-se o ciclo PDCA.

4.1 Implementar as ações corretivas

Todas as ações planejadas através do 5W2H e executadas saíram de acordo com o planejado e alcançou o objetivo proposto, beneficiando o Estado da Paraíba com a melhora na arrecadação do imposto, através da melhora no atendimento na Receita Estadual na GOFITCD, gerando resultados e beneficiando colaboradores e contribuintes através da eficiência no atendimento do setor, sendo assim, não foram necessárias ações corretivas nas soluções implantadas.

4.2 Aplicar a solução encontrada

As soluções implantadas tornarem-se permanentes no setor, sendo padronizadas e executadas de acordo com o planejado.

Houve apenas mais ações necessárias no controle e arquivamento de processos físicos devido aos anos de desorganização dos processos físicos presentes no setor.

4.3 Refletir

Concluindo todos os passos do Ciclo PDCA, aprendeu-se a importância de gerir bem os procedimentos do setor, assim também como conhecê-los. Foi estabelecido atividades no setor auxiliando na comunicação, definindo novas responsabilidades e explicitando o fluxo de ações, facilitando na gestão, controle e a identificação de problemas, ações essas importantes na gestão de processos exposta por Rodrigues (2012).

Segundo Werkema (2013), o Ciclo PDCA possui duas metas: melhorar continuamente os processos existentes e projetar um novo processo ou fazer modificações substanciais nos processos existentes. A meta do setor é melhorar continuamente os processos existentes e aplicar modificações sempre que necessário para aumentar a sua eficiência.

Com base nos dados adquiridos da referida pesquisa, gerenciar processos na organização procedeu na melhoria de resultados, como constado através do expressivo aumento na arrecadação do imposto, após a implantação de melhorias no gerenciamento do atendimento.

Esse processo de melhoria contínua implantado no atendimento do setor passou por atividades coordenadas e controladas conscientemente, pelos colaboradores envolvidos nessa mudança, tendo sido incorporado na rotina diária de trabalho organizacional.

A Administração Pública é regida pela Constituição Federal de 1988, sendo elencado no seu artigo 37, a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, como os princípios das repartições públicas brasileira.

Entre outros princípios, a eficiência é entendida segundo Rodrigues (2012, p. 67), como a “capacidade de realizar determinada ação com melhor aproveitamento dos recursos disponíveis” e Brasil (2013), conceitua como “a capacidade de obter uma maior quantidade de saídas/produtos (outputs), utilizando a menor quantidade de recursos/entradas (inputs).” Em outras palavras, a boa gestão dos recursos públicos é realizar da melhor maneira possível a execução de suas atividades e a melhor utilização de seus recursos, a qual foi alcançada na repartição estadual especificada.

Com base na análise de dados da referida pesquisa, constatou-se que o gerenciamento de processos aplicado através do Ciclo PDCA, elevou o grau de eficiência na organização estudada.

7. CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as considerações finais, as contribuições acadêmicas, as limitações desta pesquisa, recomendações para futuras pesquisas e, finalmente, as considerações sobre o contexto da pesquisa sobre o tema abordado.

7.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A razão que estimulou a construção deste trabalho acadêmico foi na elucidação a respeito do problema da pesquisa

Como se configura a eficiência da Gestão de Processos do GOFITCD no exercício de suas atividades através do Ciclo PDCA?

Este trabalho acadêmico cumpriu o seu papel de responder a problemática da pesquisa mediante a obtenção dos seguintes resultados:

Quanto ao primeiro objetivo específico – *Fomentar estudos no tocante a eficiência da Gestão de Processos da gestão da qualidade e em especial da aplicabilidade do Ciclo PDCA*, concluiu-se que:

- Quanto a eficiência da gestão de processos foram identificados na bibliografia sobre o tema abordado os seus aspectos conceituais, os seus benefícios e sua importância;
- Nos aspectos conceituais realizou-se o conhecimento da conceituação da gestão de processos, sendo referenciando autores renomados na literatura acadêmica;
- Os benefícios da gestão de processos foram apresentados, sendo elencado que a organização pode beneficiar-se como um todo, contribuintes, gerência e colaboradores envolvidos nos processos;
- A importância do gerenciamento de processos se dá devido a necessidade de conhecer os processos atuais para que tornar conhecido as melhorias necessárias para aquele processo;

- Quanto a aplicabilidade do Ciclo PDCA, foi especificado cada passo do ciclo e em sequência as principais ferramentas da qualidade que auxiliam a aplicação do Ciclo PDCA.

Quanto ao segundo objetivo específico – Identificar como se configura a eficiência da gestão de processos do GOFITCD, conclui-se que:

- Para o alcance desse objetivo específico realizou-se um estudo de caso, expondo o cenário da organização e o setor em que efetuou-se a análise;
- Através da análise do setor tornou-se conhecido a finalidade do seu trabalho e os processos que são executados cotidianamente.

Quanto ao terceiro objetivo específico – Caracterizar boas práticas de gestão de processos para o GOFITCD através do Ciclo PDCA, conclui-se:

- As boas práticas de gestão de processos evidenciaram-se através da aplicação do Ciclo PDCA, além das observações feitas, houve o auxílio de ferramentas da qualidade sendo utilizadas em cada passo corresponde ao ciclo, as quais foram:
 - Planejamento: *brainstorming*, fluxograma, Diagrama de Causa e Efeito e 5W2H;
 - Executar: não houve aplicação de nenhuma ferramenta;
 - Verificar: fluxograma;
 - Agir: utilizou-se a ferramenta *benchmarking*.
- Os benefícios alcançados através da gestão de processos englobaram os seguintes aspectos: a organização como todo, contribuintes, gerência e colaboradores;
- A organização como todo beneficiou-se através da definição dos processos no gerenciamento do atendimento, tornando as responsabilidades claras, aumento da agilidade no atendimento, melhoria no monitoramento da conformidade estabelecida, acessibilidade de informações úteis, visibilidade e prontidão para mudanças;
- Os contribuintes beneficiaram-se pelo aumento do fluxo no atendimento e disponibilidade de informações pertinentes ao setor;
- Os benefícios na gerência suscitaram a melhor estimativa de aumento de arrecadação do imposto no Estado da Paraíba e otimização de desempenho;

- Os colaboradores foram beneficiados pela melhor compreensão do todo organizacional, adquiriram maior clareza dos processos, apropriaram-se de novas ferramentas de trabalho e passaram a contribuir mais para os resultados do setor.

Tendo sido respondido todos os objetivos proposto pela pesquisa, pôde-se observar que gerenciar processos organizacionais resulta na melhoria dos resultados alcançados pela organização, pelo fato de tornar claro e evidente como a organização executa os seus processos atuais, podendo ser modificados após a visualização e busca pela melhoria.

Toda e qualquer organização pode gerenciar e obter resultados expressivos após o adequado gerenciamento de processos focalizando gradativamente nos problemas ocasionados na organização. Esse gerenciamento de processos pode ser aplicado eficazmente através da utilização do Ciclo PDCA.

Vale ressaltar que o processo de melhoria depende da estratégia e o plano de ação adotado pela organização, por esse motivo, o Ciclo PDCA possui limitações. São necessárias as estratégias e ações adequadas para que ocorra a melhoria, como evidenciado na análise de dados da pesquisa.

7.2 CONTRIBUIÇÕES ACADÊMICAS DA PESQUISA

Através da presente pesquisa pôde-se compreender a importância do gerenciamento de processos organizacionais. O estudo dessa pesquisa proporcionou a compreensão de conceitos vivenciados na prática e quão relevantes são para os resultados organizacionais, que por mais simples que pareçam os problemas presentes na organização, têm o potencial de tanto prejudicar a realidade dos resultados organizacionais, como também elevá-los a outro nível pela adequada intervenção no seu gerenciamento dos processos.

Observou-se que todo e qualquer problema ocorrido na organização pode ser resolvido através da busca de melhorias por parte de todos os colaboradores envolvidos na organização, tornando-se possível a melhoria contínua de seus processos organizacionais.

Acredita-se que a presente pesquisa seja profícua quanto ao fomento de estudos futuros aplicados em organizações – pública e privada – através do Ciclo PDCA apropriando-se da metodologia utilizada na análise de dados.

7.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As dificuldades encontradas na pesquisa foram quanto a limitação de tempo para a aplicação de algumas ferramentas da qualidade pertinentes ao estudo. No mais, não houve dificuldades durante a realização da pesquisa, tendo sido baseado em observações e relevante abertura por parte do setor estudado, sendo coletadas todas as informações necessárias para a conclusão do estudo.

7.4 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Algumas sugestões para futuras pesquisas sobre esta temática que podem servir de norte para a realização de novas pesquisas são:

- Utilização de ferramentas estatísticas na aplicação do Ciclo PDCA;
- Investigar outros problemas ocorridos na organização para que haja a melhoria;
- Analisar sob a perspectiva do contribuinte a satisfação dos serviços prestados;
- Como a sociedade toma ciência da incidência do imposto e quais ações podem ser efetuadas para a sua melhor disseminação.

7.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DA PESQUISA

Para finalizar, os resultados obtidos na pesquisa foram alcançados com êxito seja através de sua trajetória bibliográfica, seja na pesquisa aplicada, conforme o esquema apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 – Desenvolvimento dos objetivos no contexto da pesquisa

Amplitude do objetivo	Descrição	Campos de inserção da pesquisa
Objetivo geral	Analisar a eficiência da Gestão de Processos do GOFITCD no exercício de suas atividades através do ciclo PDCA	Sexto capítulo
Objetivo específico 1	Fomentar estudos no tocante a eficiência da Gestão de Processos da gestão da qualidade e em especial da aplicabilidade do Ciclo PDCA	Capítulos um, dois, três, quatro e cinco
Objetivo específico 2	Identificar como se configura a eficiência da gestão de processos do GOFITCD	Sexto capítulo
Objetivo específico 3	Caracterizar boas práticas de gestão de processos para o GOFITCD através do Ciclo PDCA	Sexto capítulo

Fonte: Elaboração própria (2017).

REFERÊNCIAS

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos** / Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF, Senado, 1998.

BPM CBOK, Association of Business Process Manager Professionals. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento.** 1ª ed. v. 3. Brasil, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** 1ª ed. Campus: Elsevier, 1994.

DAYCHOUM, Merhi. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Bransport, 2008.

ESAT, Escola de Administração Tributária. **ITCD – Uma visão do imposto sobre as transmissões a título gratuito.** Governo do Estado da Paraíba, 2015.

GIL, Antonio. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOVERNO DA PARAÍBA. **Portal transparência.** Disponível em: <<http://transparencia.pb.gov.br/receitas/consulta-receita>> acesso em 18 jan. 2017.

IMAI, Masaaki; DUBAL, Rodrigo; KLIPPEL, Altair Flamarion; JUNIOR, José Antônio Valle Antunes. **Gembra Kaizen: uma abordagem de bom senso à estratégia de melhoria contínua.** 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

NPU, NeoPlus Ultra. **Ciclo PDCA: Porque devemos visualizar como uma ferramenta orgânica.** Disponível em: <<http://npu.com.br/ciclo-pdca-porque-devemos-visualizar-como-uma-ferramenta-organica/>> acesso em 17 dez. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman: 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PARAIBA. **Decreto Nº 25.826, de 15 de Abril de 2005.** Dispõe sobre a Estrutura Organizacional Básica e o Regulamento da Secretaria da Receita Estadual e dá outras providências. Diário Oficial do Estado, João Pessoa, PB, 17. Abr. 2005.

PARAÍBA. **Implementação do Projeto IPVA na SER-PB.** Disponível em: <<https://www.receita.pb.gov.br/ser/announcements/3885-elogio-publico-implementacao-do-projeto-ipva-na-ser-pb-2>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

RODRIGUES, Marcus Vinicius Carvalho. **Ações para a qualidade.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROSA, Leandro Cantorski da. **Introdução ao controle estatístico de processos.** Santa Maria: Ed. da UFSM, 2009.

TOLEDO, José Carlos de. **Qualidade: gestão e métodos.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

RIBEIRO NETO, João Batista M.; TAVARES, José da Cunha; HOFFMANN, Silvana Carvalho. **Sistema de gestão integrados: qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho.** 4ª ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2013.

WERKEMA, Cristina. **Método PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Série de Werkema de excelência empresarial.

_____. Governo do Estado da Paraíba. **Lei nº 5.123 (ITCD)**, de 27 de janeiro de 1989. Disponível em: <<http://www.receita.pb.gov.br/download/Lei/ITCD.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2016.

_____. Governo do Estado da Paraíba. **Decreto nº 33.341(ITCD)**, de 28 de setembro de 2012. Disponível em: <<http://www.receita.pb.gov.br/download/Lei/ITCD.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2016.

_____. Governo do Estado da Paraíba. **Lei nº 10.136 (ITCD)**, de 06 de novembro de 1989. Disponível em: <<https://www.receita.pb.gov.br/ser/legislacao/66-leis/itcd/693-lei-n-10-136-de-06-de-novembro-de-2013>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

_____. Governo do Estado da Paraíba. **Lei nº 10.507 (ITCD)**, de 06 de novembro de 1989. Disponível em: <<https://www.receita.pb.gov.br/ser/legislacao/66-leis/itcd/2172-lei-n-10-507-de-18-de-setembro-de-2015>>. Acesso em: 5 jan. 2017.

ANEXO A



INSTITUTO FEDERAL DE
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
PARAÍBA
Campus João Pessoa

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E ENSINO
DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO

TERMO DE CESSÃO DE USO DE VOZ, TEXTO E DADOS BIBLIOGRÁFICOS.

Eu, Francisco Petrónio de Oliveira Rolim, representante legal da Secretaria de Estado da Receita declaro que **AUTORIZO**, de forma gratuita e sem ônus, a divulgação de dados por mim concedidos para a pesquisa de campo do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, desenvolvida para o Curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus João Pessoa.

Tenho conhecimento que o referido instrumento de coleta de dados (entrevista/questionário/roteiro de observação) está sendo realizado pela graduanda Maria Isabela de Araújo Alexandre, matrícula 20131460492, sob a orientação do Professor Doutor Jimmy de Almeida Léllis para a pesquisa nas áreas de: Produção, Gestão de Processos, Gestão da Qualidade ou Gestão de Projetos.

Estou ciente de que as informações por mim concedidas para fins desse TCC, poderão ser apresentadas em outras atividades (Mostras de Pesquisa, Workshop, Simpósios, Congressos e eventos afins) e publicações acadêmicas (artigos, resumos, resenhas críticas, relatos de experiências entre outros), **sempre** sem fins lucrativos, podendo de forma ética mencionar o nome da nossa empresa, porém resguardando minha identidade (pessoa física) e dos demais respondentes da pesquisa.

João Pessoa – PB, 16/03/2017.

Assinatura do representante legal da empresa

FRANCISCO PETRÔNIO DE OLIVEIRA ROLIM
GERENTE-EM-CHEFE DE FISCALIZAÇÃO DE ITCO
SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA - PB
GERENTE



ANEXO B



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO E ENSINO
DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO

**TERMO DE CESSÃO DE USO DE IMAGEM E INFORMAÇÕES OBTIDAS
 POR MEIO DE EXERCÍCIO ACADÊMICO**

Como representante da empresa Secretaria de Estado da Receita cedeo, para discentes do Curso de Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) - Campus João Pessoa, de forma gratuita e sem ônus, o direito de utilização das imagens e informações obtidas por ocasião das visitas técnicas realizadas nesta instituição. Os dados cedidos poderão ser usados para fins acadêmicos (Trabalho de Conclusão de Curso - TCC), sob a orientação do Professor Doutor Jimmy de Almeida Léllis para a pesquisa nas áreas de: Produção, Gestão de Processos, Gestão da Qualidade ou Gestão de Projetos.

O presente termo não cede o direito de imagem e voz dos funcionários/servidores desta instituição, o qual só poderá ser obtido junto aos mesmos, resguardando sua vontade e disponibilidade.

João Pessoa, 16 de março de 2017.

Assinatura do representante legal da empresa

FRANCISCO PETRÔNIO DE OLIVEIRA
 GERENTE DE FISCALIZAÇÃO DE TCC
 SECRETARIA DE ESTADO DA RECEITA PB
 GERENTE



APÊNDICE

ROTEIRO DE OBSERVAÇÕES

Observações *in loco* no GOFITCD

Os problemas encontrados foram:

- ✓ Não possui definido a sua missão, visão e valores;
- ✓ Retrabalho (ex.: auto de infração);
- ✓ Ausência de documentação e manuais necessários contendo informações a todos;
- ✓ Não possui descrição de cargos bem definidos;
- ✓ Fluxo de informações internas ineficaz;
- ✓ Há poucos treinamentos;
- ✓ Ausência de feedback dos resultados das atividades realizadas;
- ✓ Má gerenciamento de processos no atendimento ITCD.

✓ **Problemas mais críticos observados – Recepção ITCD**

A recepção é o primeiro e principal contato do contribuinte ao setor de ITCD, onde são obtidas umas das primeiras informações para proceder com a entrada do processo de arrolamento, inventário, pedido de isenção e etc. Essas informações são fornecidas através do contato direto ou por meio indireto, telefone.

As principais atividades da recepção são:

- Recepcionar contribuintes;
- Atender telefone;
- Tirar dúvidas;
- Organizar ordem de atendimento.

Os principais gargalos encontrados na recepção foram na forma como os contribuintes são recepcionados e a falta de entrega de formulários aos contribuintes e desorganização na ordem de atendimento.

✓ **Problemas mais críticos observados - Atendimento ITCD**

O atendimento do ITCD é o responsável em dar entrada aos diversos processos atendidos pelo setor como arrolamento, inventários, imposto de renda de pessoa física e doações. O principal gargalo encontrado foi a organização dos processos.

Os processos que são dados entradas diariamente ficam dispostos de forma desordenada sem lugar adequado para seu arquivamento, pois não há nem espaço e material necessário para sua organização.

Outra observação é quanto o tempo de espera de um atendimento ao contribuinte ao outro, devido a ausência de documentos e formulários necessários para os processos por parte dos contribuintes, sendo preenchidos apenas quando são atendidos.

Sugestões de Melhorias - Aplicar o Ciclo PDCA no GOFITCD e traçar as possíveis soluções:

1. Recepção ITCD

• Criação de Triagem

O atendimento no ITCD tem demorado pelo fato de que os contribuintes chegam sem os documentos necessários para a homologação dos processos, como por exemplo, os formulários necessários para serem preenchidos de arrolamento, inventário, pedido de isenção e etc, sendo preenchidos somente no momento em que o contribuinte é atendido. Como também o direcionamento ao setor de atendimento correto quando o processo já foi dado entrada e o contribuinte só compareceu para saber o valor da avaliação realizada pelo fiscal quanto ao seu bem, direito ou doação.

A recepção terá a função de fazer a triagem para diminuir o tempo de espera entre um atendimento e outro, passando a funcionar da seguinte forma:

Quando um contribuinte chegar à Secretaria do Estado da Receita - SER, procurando pelo setor de ITCD, será atendido pela recepção e instruído em quais documentos serão necessários para a entrada de processos no setor ITCD, disponibilizando os formulários necessários e ajudando no preenchimento dos mesmos antes do atendimento. Quando o processo já dado entrada, seguindo para a segunda etapa, encaminhar para o atendimento ITCD onde será feita a avaliação do bem, direito ou doação.

Todos os recepcionistas devem saber quais formulários são necessários de acordo com cada tipo de processo e para ajudar esse processo, serão criadas pastas com todos os formulários necessários de acordo com o processo, fazendo essa junção de formulários, os recepcionistas irão manusear com maior rapidez e disponibilizar os formulários corretos para o contribuinte.

Essa simples mudança na recepção resultará em maior agilidade no atendimento, diminuindo o tempo de espera por parte dos contribuintes.

2. Guichê eletrônico

Há uma confusão quanto a ordem de chegada dos contribuintes para serem atendidos, gerando nos contribuintes em espera certo desconforto e sensação que sua vez no atendimento pode ser passada por alguém.

A sugestão para eliminação desse gargalo é a aquisição de senha eletrônica que será emitida pelos recepcionistas, após a triagem, dada ao contribuinte.

Quando chegar a vez de atendimento do contribuinte, ele saberá, pois será emitido o sinal para o dispositivo eletrônico indicando o número de sua ficha. Esse sinal será dado pelo atendimento do ITCD.

3. Planilha Excel compartilhada

A planilha no Excel será alimentada diariamente indicando as entradas e etapas do andamento dos processos. Ela será organizada mensalmente, incluindo processos referentes somente aquele mês.

A planilha colherá as seguintes informações: nome do responsável pelo processo, número do processo, número da guia, tipo de processo, valor estimado ou alcançado arrecadado, espécie de processo (causa mortis e intervivos) e o andamento do processo. O arquivo poderá conter formulas para transformar dados em informações necessárias para a elaboração de estimativa de arrecadação do mês. Como por exemplo, relação de processos homologados e avaliados pelo fiscal no mês em relação ao total de arrecadação esperada ou alcançada, dando a porcentagem e valor exato dessas arrecadações.

Será necessário a conscientização do setor quanto a utilização dessa planilha que ficará disponível apenas um ou dois colaboradores, resultando na otimização do tempo perdido na procura do andamento dos processos.

