



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 5, art. 2, p. 29-49, mai. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.5.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



Modelagem de Processos de Trabalho no Setor Público: Um Estudo de Caso

Modeling Work Processes in The Public Sector: A Case Study

Rafaela Politi Belluomini

Graduada em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina

rafaelapolitib@gmail.com

Fabiano Maury Raupp

Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Professor Associado da Escola Superior de Administração e Gerência da Universidade do Estado de Santa Catarina

fabianoraupp@hotmail.com

Endereço: Rafaela Politi Belluomini

Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola Superior de Administração e Gerência. Av. Madre Benvenuta, 2.037 – Itacorubi – CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil.

Endereço: Fabiano Maury Raupp

Universidade do Estado de Santa Catarina, Escola Superior de Administração e Gerência. Av. Madre Benvenuta, 2.037 – Itacorubi – CEP 88035-001, Florianópolis, SC, Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 21/02/2023. Última versão recebida em 08/03/2023. Aprovado em 09/03/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este artigo apresenta a modelagem e remodelagem de processos de auditoria interna da Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA) do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC). Devido às mudanças e atualizações nas normas de auditoria interna e governamental ocorridas no ano de 2020 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), surgiu a necessidade da SCIA atualizar seus procedimentos de auditoria interna. Nesse cenário, o presente trabalho possui o objetivo de atender às necessidades de modelagem e remodelagem da SCIA. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, sendo utilizadas as metodologias descritiva, bibliográfica e documental. Para a coleta de dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas e pesquisa de documentos institucionais. No que tange às técnicas, foram feitas análises de legislações, documentos institucionais e fluxogramas. A metodologia utilizada para a realização da modelagem e remodelagem dos processos deu-se por meio da utilização do *software* Bizagi Modeler, que permite a modelagem de processos de negócio seguindo a notação de gestão de processos BPMN (Business Process Model and Notation). Como resultado do presente trabalho, tem-se a entrega dos fluxogramas de auditoria interna modelados e remodelados, possibilitando a SCIA realizar a análise de riscos de seus processos internos.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Modelagem de Processos. Remodelagem de Processos. Notação de Processos de Negócio.

ABSTRACT

This article presents the modeling and remodeling of internal audit processes of the Internal Control and Audit Secretariat (SCIA) of the Regional Electoral Court of Santa Catarina (TRE-SC). Due to the changes and updates in the internal and governmental audit standards that took place in 2020 by the National Council of Justice (CNJ), the need for SCIA to update its internal audit procedures arose. In this scenario, the present work aims to meet the modeling and remodeling needs of SCIA. This involves qualitative research, using descriptive, bibliographic, and documentary methodologies. For data collection, semi-structured interviews and research of institutional documents were used. Regarding the techniques, legislation analysis, institutional documents and flowcharts were carried out. The methodology used to accomplish the processes modeling and remodeling was by using the Bizagi Modeler software, which allows the modeling of business processes following the BPMN (Business Process Model and Notation) process management notation. As a result of this work, the internal audit flowcharts modeled and remodeled are delivered, enabling SCIA to perform the risk analysis of its internal processes.

Keywords: Processes Management. Process Modeling. Process Remodeling. Business Process Notation.

1 INTRODUÇÃO

O Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina é um órgão federal da Administração Pública Direta e que responde ao Tribunal Superior Eleitoral (TSE). Os Tribunais Regionais Eleitorais estão situados em todas as capitais brasileiras e no Distrito Federal (Brasil, 1988). Compete aos Tribunais Regionais Eleitorais as eleições na esfera estadual e desempenhar atividades como a realização de cadastro dos eleitores, a distribuição de mesários e urnas e a apuração dos resultados das eleições. O TRE-SC é composto pelo Gabinete da Presidência, pela Corregedoria, pelas assessorias, pela Direção Geral, pelas secretarias, coordenadorias e seções.

A Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA) é ligada diretamente ao Gabinete da Presidência do TRE-SC, composta por cinco seções, sendo elas a Seção de Acompanhamento, Avaliação de Gestão e Auditoria (Área de Pessoal); a Seção de Acompanhamento, Avaliação de Gestão e Auditoria (Área Administrativa); a Seção de Análise Contábil; a Seção de Exame de Contas Partidárias e a Seção de Exame de Contas Eleitorais e Suporte.

Compete à SCIA atividades tais como, gerenciar as atividades das Seções subordinadas a ela; supervisionar a execução do programa de auditoria interna; comunicar os resultados apurados nas auditorias internas às autoridades competentes; supervisionar as atividades referentes ao exame das contas eleitorais e partidárias; dar ciência de irregularidades ou ilegalidades ao Tribunal de Contas da União; representar o TRE-SC perante os órgãos de controle interno e externo da União, entre outras atividades previstas no Regulamento Interno do TRE-SC, Resolução TRE-SC n. 7.930/2015, e determinadas pela Presidência do Tribunal. (SANTA CATARINA, 2015).

Nesse contexto, no ano de 2001 o TRE-SC aprovou as Normas de Auditoria Interna e de Auditoria Governamental, através da Resolução n. 7.265/2001. Até então, não existia, no âmbito do Poder Judiciário Federal, uma regulamentação acerca dos procedimentos de Auditoria Interna e Auditoria Governamental, demonstrando uma necessidade interna do TRE-SC de estabelecer parâmetros de auditoria aplicáveis no âmbito do Tribunal, apoiando os procedimentos desenvolvidos pela, até então, Coordenadoria de Controle Interno, atual Secretaria de Controle Interno e Auditoria - SCIA.

Em 2013, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), órgão ao qual compete o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, aprovou a Resolução n. 171/2013 que dispunha sobre as normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização nas

unidades jurisdicionais vinculadas ao CNJ. A resolução considerou as inovações e aprimoramentos na área de controle interno, a atribuição do CNJ em definir diretrizes, princípios e conceitos e a recomendação de promover a padronização e a excelência nos métodos, critérios, conceitos e sistemas utilizados nas atividades de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização do Poder Judiciário, entre outras considerações mencionadas na resolução.

Em 2014, o TRE-SC publicou a Portaria P n. 120/2014, aprovando os processos de trabalho da então Coordenadoria de Controle Interno do TRESC, e definindo, nos anexos da portaria, os fluxogramas da Coordenadoria. A portaria foi elaborada com base nas diretrizes estabelecidas na Resolução CNJ 171/2013. Após a Resolução n. 171/2013 entrar em vigor, houve alterações, no que diz respeito à metodologia de Auditoria Interna, havendo uma necessidade técnica de atualização, pois os órgãos internacionais de auditoria já haviam definido algumas mudanças e atualizações nos procedimentos.

No ano de 2020, o CNJ aprovou as Resoluções n. 308/2020 e n. 309/2020, e revogou a Resolução n. 171/2013. As novas resoluções do CNJ vieram em resposta às necessidades de atualizar os procedimentos de Auditoria Interna, tornando-os mais definidos e padronizados para todo o Poder Judiciário. Antes do CNJ desenvolver as resoluções atuais, algumas atualizações já tinham sido feitas na Resolução N. 171/2013. Até a aprovação das Resoluções n. 308/2020 e n. 309/2020, os fluxogramas e processos de trabalho da Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA) do TRE-SC eram feitos seguindo a P n. 120/2014 do TRE-SC e a Resolução n. 171/2013 do CNJ. Como a resolução do CNJ mudou, é necessário que as normas vigentes do TRE-SC sejam também atualizadas.

A demanda consiste na necessidade da Secretaria de Controle Interno e Auditoria, do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC), de remodelar os seus processos de trabalho com base nas novas resoluções do Conselho Nacional de Justiça (CNJ): Resolução n. 308/2020 e n. 309/2020. A Resolução n. 308/2020 organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário sob a forma de sistema, cria a Comissão Permanente de Auditoria, considerando a necessidade de uniformização dos processos de auditoria interna no âmbito do Poder Judiciário (BRASIL, 2020). A Resolução n. 309/2020 aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário (DIRAUD-Jud) e estabelece as diretrizes, princípios, conceitos e requisitos fundamentais para a prática profissional da atividade de auditoria interna a ser observada pelos conselhos e tribunais ligados ao Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2020). A partir dessas resoluções, o TRE-SC deve elaborar uma nova resolução interna para a atividade de auditoria interna, seguindo

as diretrizes estabelecidas pelo CNJ e, posteriormente, elaborar uma portaria especificando os fluxogramas e reformulando os seus processos de trabalho.

Os fluxogramas da SCIA, pertencentes às três seções de auditoria do TRE-SC, sendo elas a Seção de Acompanhamento, Avaliação de Gestão e Auditoria - Área Administrativa (SAAGA-AA), a Seção de Acompanhamento, Avaliação de Gestão e Auditoria - Área de Pessoal (SAAGA-AP) e a Seção de Análise Contábil (SAC), foram modelados seguindo as normas internas do TRE-SC: a Resolução n. 7.265/2001, que aprovou as Normas de Auditoria Interna no Tribunal, e a Portaria P n. 120/2014, que aprovou os processos de trabalho da SCIA. Sendo eles, segundo o Art. 1º da Portaria P n. 120/2014: I - elaboração, aprovação e divulgação do Plano Plurianual de Auditoria; II - elaboração, aprovação e divulgação do Plano Anual de Auditoria; III - atividade de auditoria; IV - atividade de inspeção administrativa; V - atividade de fiscalização.

A SCIA identificou que as normas internas vigentes de Auditoria Interna, a Resolução TRE-SC n. 7.265/2001 e a Portaria P n. 120/2014, estão desatualizadas, seja por estarem desalinhadas às novas resoluções do Conselho Nacional de Justiça quanto por não mais refletirem os procedimentos que são efetivamente realizados atualmente, os quais constantemente se adaptam às boas práticas de auditoria interna.

Sendo assim, a situação-problema identificada pela Secretaria de Controle Interno e Auditoria do TRE-SC consiste na existência de processos formais de trabalho desatualizados, que não refletem mais os procedimentos executados nos dias de hoje, estando em desacordo com as normas vigentes do CNJ e, por conta dessa defasagem dos fluxos de auditoria interna, a SCIA não consegue realizar a análise dos riscos de seus processos. Assim, o objetivo do estudo consiste em propor a modelagem e a remodelagem dos fluxos de trabalho nas atividades de auditoria interna da Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA) do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC).

Considerando a demanda identificada pela SCIA e respectivas seções de auditoria a ela subordinadas, que estão com seus processos formais de trabalho desatualizados, observa-se a necessidade de remodelagem e adequação às novas resoluções do CNJ, seja pela adequação de processos já existentes, pela inclusão de novos processos ou até pela exclusão de outros já descontinuados. Sem essa devida atualização, o desenvolvimento do trabalho nas unidades é dificultado em razão da falta de clareza sobre como a realização dos processos deve acontecer, sendo este o foco de desenvolvimento do estudo e também o que concede relevância ao mesmo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão De Processos

Segundo De Sordi (2014), o modelo de organizações funcionais teve sua origem no início do século XX a partir dos estudos de Frederick Taylor. O autor menciona que esse modelo é encontrado em diversas organizações, cujas estruturas organizacionais são concebidas segundo o conceito de "silos funcionais", que gerenciam e executam atividades bem específicas e especializadas.

A busca por excelência dos "silos funcionais" aumentou ao final do século XX, movimento que ocorreu principalmente por conta da busca pela qualidade total na década de 1980 e 1990. A busca por excelência resolvia apenas problemas localizados, pois a mesma não abrangia as questões estruturais da organização, onde muitos dos problemas residiam na comunicação e interação de trabalho entre as áreas funcionais, e eram apontados como "lacunas organizacionais", que pouco eram compreendidas e gerenciadas pelas organizações (DE SORDI, 2014). Nesse contexto, segundo De Sordi (2014, p.20),

A busca por soluções eficazes levou as empresas a rever suas estruturas organizacionais; passaram a arquitetar-las não mais a partir de agrupamentos de atividades a serem executadas, mas sob o ponto de vista do cliente. Ocorreu a alteração do foco administrativo, do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização.

A definição de processo, na visão de Brocke e Rosemann (2013, p.11), significa "posicionar atividades de trabalho individuais - rotineiras ou criativas - no contexto mais amplo das demais atividades com as quais ele se associa para gerar resultados". Paim et al. (2009) salientam que as organizações modernas necessitam da capacidade de adaptação sendo inevitáveis os processos de mudança para organizações que visam continuar existindo. Nesse contexto, a gestão de processos é apresentada como uma forma de oferecer resposta à necessidade das organizações de se adaptarem ao ambiente externo. Para o autor, os referenciais conceituais que definem a gestão de processos variam, não permitindo uma definição clara.

Nessa circunstância, Paim et al. (2009) destacam que muitos autores, durante a década de 90, principalmente no final e início do século XXI, quando a expressão "gestão de processos" passou a ter maior utilização, dedicaram-se à definição do conceito de "processo" e que o grande nível de definições objetiva mais nortear o entendimento do que realmente dar uma única e irrestrita definição. O conceito de Gestão de Processos é sintetizado por Paim et

al. (2009, p.139) como sendo “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre processos”.

O Guia BPM CBOOK (2013, p. 42), corpo de conhecimento desenvolvido pela Association of Business Process Management Professionals - ABPMP, define gestão de processos de negócio ou BPM – Business Process Modeling como sendo uma:

Disciplina gerencial que presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito por meio do gerenciamento de processos. Compreende um corpo de conhecimento composto por princípios e melhores práticas para orientar uma organização, e não uma metodologia prescrita ou um kit de ferramentas.

Para a Escola Nacional de Administração Pública - Enap (2014, p. 21), gestão de processos pode ser relacionada ao “foco de estabelecer sistemas submetidos a descrições, mensurações e controles das atividades em função do que foi planejado”. A Enap conclui que “gerir processos é, portanto, monitorá-los para manter a conformidade e os resultados pretendidos.” Para Brocke e Rosemann (2013, p. 3), a definição de BPM consiste em um “sistema abrangente de gestão e transformação de operações organizacionais que se baseia no que constitui, comprovadamente, o primeiro conjunto de novas ideias sobre desempenho organizacional desde a Revolução Industrial”.

Assim como nas organizações privadas, as organizações públicas também necessitam de processos de suporte para que haja o apoio de suas atividades fins (BORGES; WALTER; SANTOS, 2016). Dessa forma, segundo Oliveira, M. *et al* (2022), a orientação por processos pode vir a ser um caminho para que haja o aprimoramento da eficiência e da eficácia, não apenas para o setor privado, mas também para o setor público, oportunizando para este último a modernização da administração pública.

Visto que o tema Gestão de Processos não possui uma definição única e irrestrita, como apontado por Paim *et al.* (2009), o artigo objetivou trazer olhares de diferentes autores a respeito do tema apenas para nortear o entendimento sobre gestão de processos. A partir disso, no próximo tópico, partiremos para o entendimento da modelagem dos processos, BPMN e remodelagem de processos.

2.2 Modelagem E Remodelagem De Processos E Notação Bpmn

Entende-se por modelagem de processos, segundo Pradella, Furtado e Kipper (2016, p. 13), “a identificação, o mapeamento, a análise e o redesenho dos processos”. Esse processo ganha importância devido a sua função de registro, padronização e documentação histórica da

organização, também por a modelagem de processos construir o aprendizado a partir de conhecimentos e experiências passados.

Segundo o Guia BPM CBOK (2013, p.72), a modelagem de processos de negócio consiste em um “conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos”. O Guia explica que a modelagem possui a finalidade de desenvolver uma representação do processo de forma precisa e completa sobre seu funcionamento. Desse modo, um modelo caracteriza-se como uma representação simplificada de algo, seja uma coisa, uma atividade ou um conceito.

Modelagem de processos é um mecanismo fundamental para que se possa compreender, documentar, analisar, projetar, medir e automatizar as atividades de negócio. Dessa forma, o diagrama viabiliza a criação de um entendimento comum, tornando claros os passos, identificando oportunidades de melhoria, sejam desperdícios, complexidades, atrasos, ineficiências e gargalos e apresentando o funcionamento do processo (PRADELLA; FURTADO; KIPPER, 2016, p. 18).

Para que seja possível gerir processos, é necessário primeiramente operacionalizá-los, ou seja, é preciso desenhar os processos, representá-los de forma gráfica, de forma que fiquem passíveis de análise. Para representar graficamente um processo é preciso padronizar os passos, garantindo a interação do processo com o compartilhamento de informações. Dessa forma, para que todas as informações possam estar disponíveis em um mesmo local e com um mesmo formato, o que deve ser feito em primeiro lugar é empregar um padrão de notação. Para isso, atualmente há a disponibilidade de diferentes técnicas de modelagem, com a proposta de representar de forma gráfica os processos (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017). No que tange ao setor público, Oliveira, M. *et al* (2022, p. 4) salientam que:

O uso da modelagem de processos tem se mostrado como um tema ainda pouco explorado nas organizações públicas quando voltado para a área de gestão, tendo boa parte de sua literatura focada no âmbito da programação, engenharia de produção e das tecnologias de informação e comunicação (TIC), apresentando assim um caráter mais operacional que estratégico.

Quanto às notações de modelagem de processos, de acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2016, p. 18), “há um grande número de padrões de notação e técnicas de modelagem em uso atualmente. Uma das mais utilizadas refere-se à notação *Business Process Model and Notation (BPMN)*”. O BPMN consiste em uma notação gráfica que possibilita desenhar diagramas e que possui o objetivo de “promover instrumentos para mapear, de maneira padrão, todos os elementos dos processos de negócio da organização”. (PRADELLA;

FURTADO; KIPPER, 2016, p. 18).

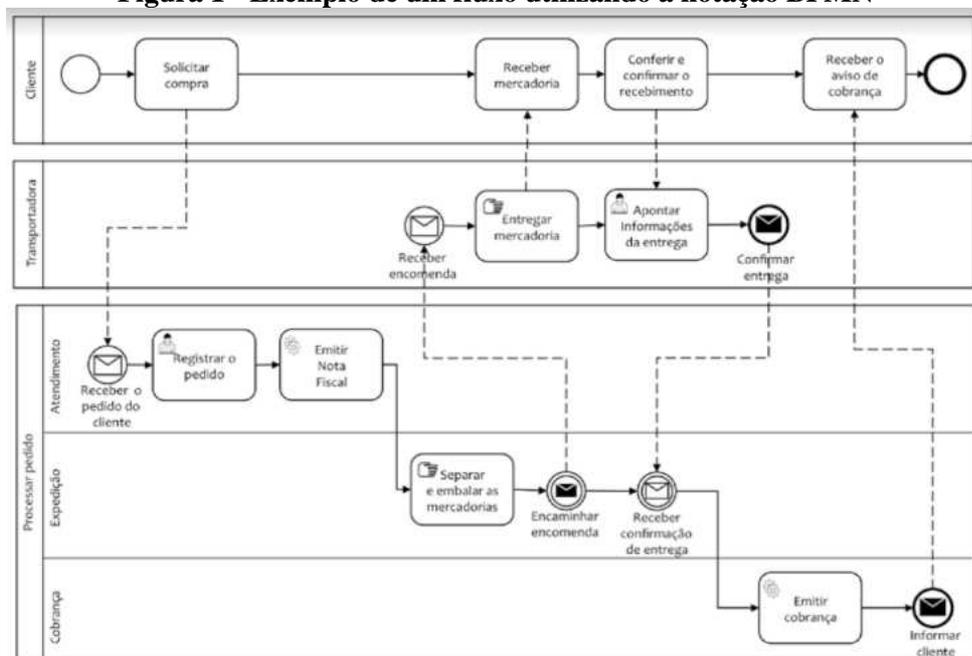
A proposta tem dois objetivos principais, segundo BPMN (2008). São eles: (1) suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua implementação e (2) ser intuitivo e facilmente compreensível por todos os públicos: usuários, analistas, de processos, técnicos, clientes e outros públicos, tarefa esta nada simples (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 31).

Aqui, no que diz respeito aos “clientes”, faz-se necessário levar em conta que a gestão de processos foi desenvolvida, inicialmente, para empresas, então, aqui vale ressaltar que, diferente do setor privado, onde o foco está na satisfação do consumidor (cliente), no setor público o foco está na satisfação do cidadão que também possui um papel de cliente, como no setor privado, mas não somente (KOTLER; LEE, 2008, p. 23 apud CEZAR, 2019, p.13). O BPMN, segundo o Guia BPM CBOK (2013, p. 79),

Apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência.

A Figura 1 a seguir, mostra um exemplo de como são os fluxos em BPMN, apenas para compreensão visual a respeito da notação:

Figura 1 - Exemplo de um fluxo utilizando a notação BPMN

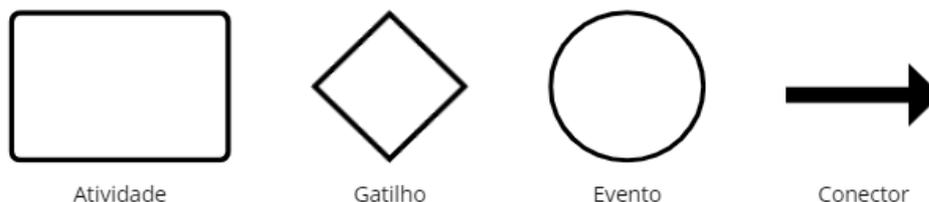


Fonte: Guia BPM CBOK (2013, p. 82).

Na Figura 1, as linhas paralelas são as raias, onde cada uma delas é definida por um papel desempenhado por um ator na realização do trabalho. No BPMN, o trabalho move-se de

atividade para atividade, assim como o caminho do fluxo de papel a papel (BPM CBOOK, 2013). Já a Figura 2 apresenta os elementos que um fluxo em BPMN contém:

Figura 2 - Elementos gráficos do BPMN



Fonte: elaborado com base no Guia BPM CBOOK (2013).

Os elementos gráficos ou objetos do fluxo BPMN identificados na Figura 2 definem o comportamento dos processos. Desse modo, as atividades representam o trabalho realizado por uma organização. O gatilho (*gateway*) é utilizado para modelar decisões, bifurcações, junções e combinações no diagrama do processo, define quantos e quais são os caminhos disponíveis para continuar o fluxo. Os eventos acontecem durante o processo e possuem uma causa ou impacto, podendo ocorrer no início do processo, no meio e no final.

Os conectores apresentam o fluxo de sequência, ligam os elementos do diagrama, mostrando a ordem de como as atividades são executadas (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017). Importante esclarecer que os elementos apresentados na Figura 2 estão em sua forma “básica”, mas que possuem maiores graus de especificação e detalhamento. A notação BPMN foi escolhida para as modelagens e remodelagens do presente trabalho, haja vista que consiste em uma notação moderna, adotando uma ampla possibilidade de símbolos que facilitam a modelagem e o entendimento dos fluxogramas.

A remodelagem de processos consiste em analisar processos existentes e buscar achar melhorias para os problemas identificados na etapa da modelagem de processos, que representa o “como é hoje” e possui a função de mapear os processos da organização como realmente são executados atualmente, possibilitando a análise, a identificação de gargalos e retrabalho e as necessidades de melhoria do processo. Antes que haja a etapa da remodelagem (redesenho) de um processo, conhecido como “TO-BE”, ou seja, como o estado futuro, é necessário que ocorra a modelagem (desenho) do processo, conhecido como “As-Is”, que diz respeito à situação atual.

A partir da etapa do desenho é que as proposições de melhoria começam a aparecer (BORGES; WALTER; SANTOS, 2016). A análise e a melhoria (remodelagem) de processos é essencial para o desenvolvimento das organizações. A análise de processos permite que as organizações estruturam a sequência de suas atividades de forma correta, simplifiquem os

processos e, principalmente, promovam e garantam a qualidade dos seus produtos e serviços. Faz-se necessário na gestão de processos adotar um método de gerenciamento que possibilite um melhoramento contínuo (ENAP, 2016, p. 47).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada, quanto aos objetivos, é descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como procedimentos as pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Segundo Gil (2002, p.41), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Já a pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p.44), constitui-se principalmente de artigos e livros científicos, utilizando essencialmente a contribuição de autores acerca de um determinado assunto. Para auxiliar a modelagem e as remodelagens desenvolvidas no presente estudo, foi utilizado o Guia BPM CBOOK, Corpo Comum de Conhecimento desenvolvido pela *Association of Business Process Management Professionals - ABPMP*.

A utilização da pesquisa documental deu-se por meio da pesquisa do organograma e regimento interno do TRE-SC, encontrados no site do Órgão, bem como os demais documentos institucionais do Tribunal. Foram realizadas análise das normas do Conselho Nacional de Justiça, das normas internas do Tribunal a respeito dos fluxos de trabalho da SCIA e por meio da análise dos fluxos As-Is, que já haviam sido mapeados pelas seções de auditoria da SCIA antes da realização deste estudo, fazendo com que não fosse necessário mapear os processos atuais durante o período de pesquisa, apenas analisá-los e realizar a remodelagem dos mesmos e a modelagem dos processos que ainda não haviam sido modelados. A análise documental deu-se por meio da análise das resoluções, documentos do TRE e fluxogramas coletados ao longo da pesquisa documental.

A pesquisa de campo ocorreu por meio da coleta de dados da realidade investigada através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores da SAC, SAAGA-AA e SAAGA-AP que disponibilizaram de informações sobre os processos atuais (As-Is), sobre as normas antigas e novas, sobre suas rotinas de trabalho, desafios e necessidades e sobre o que se espera com as remodelagens (To-Be) e modelagem dos novos fluxos de trabalho da SCIA.

Na realização da modelagem dos novos processos e remodelagem dos demais processos já desempenhados pelas seções de auditoria do TRESC, foi utilizado o software gratuito *Bizagi Modeler*, que permite a modelagem de processos de negócio seguindo a

notação de gestão de processos BPMN (*Business Process Model and Notation*), sendo o *Bizagi Modeler* o *software* e o *BPMN* a notação que a SCIA já utiliza para o mapeamento de seus processos, por conta disso serão adotados para a modelagem e remodelagem.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Caracterização, Diagnóstico E Análise Da Realidade Estudada

4.1.1 Caracterização Do Contexto

O Tribunal Regional Eleitoral, como anteriormente mencionado, consiste em um órgão que compõe a Justiça Eleitoral do Brasil, relacionado às eleições, e que responde ao Tribunal Superior Eleitoral. Há um TRE em cada capital brasileira e no Distrito Federal. Suas funções, em geral, correspondem a quaisquer ações vinculadas à legislação eleitoral, como a divisão de zonas eleitorais e a cassação de registros, sendo encarregado pelas eleições em esfera estadual.

O TRE-SC é formado, por meio de voto secreto, por sete juízes, sendo dois deles escolhidos entre os desembargadores do Tribunal de Justiça (TJ), por dois juízes, escolhidos pelo TJ dentre os juízes de direito; por um juiz do Tribunal Regional Federal (TRF) com sede na capital e, caso não haja, por um juiz federal; por dois juízes nomeados pelo presidente da república. Sendo estes juízes advogados com um notável saber jurídico e idoneidade moral, também indicados pelo TJ.

A nível estadual, compete aos TREs atividades como a apuração dos votos, a distribuição de urnas e mesários, a realização do cadastro dos eleitores, processar e julgar o registro e cancelamento de registro de diretórios estaduais e municipais de partidos políticos, e também os crimes eleitorais cometidos pelos juízes eleitorais. Fora do período de eleições, em conjunto com o TSE, os TREs são encarregados de organizar o calendário eleitoral e a análise de candidaturas, ou seja, são determinadas as datas em que os partidos políticos devem se registrar e quando o eleitor pode transferir seu título, por exemplo. O TRE-SC também é responsável por solucionar conflitos de interesse eleitoral, por realizar a manutenção do cadastro dos eleitores catarinenses e por organizar as eleições para o preenchimento de cargos eletivos na esfera federal, estadual e municipal.

Em sua estrutura, o TRE-SC é composto pela Presidência, pela Vice-Presidência, pela Corregedoria, pela Direção Geral, pelas Secretarias, pelas Coordenadorias, pelas Assessorias e pela Ouvidoria. As competências de cada área são pré-estabelecidas no Regulamento Interno do TRE-SC, Resolução TRE-SC n. 7.930/2015.

A SCIA tem ligação direta com o Gabinete da Presidência do Tribunal. Composta por cinco seções, a SCIA realiza funções de auditoria interna, acompanhamento e avaliação da gestão administrativa, que são descritas no Regulamento Interno da Secretaria nos artigos 20 ao 23, e examina a regularidade de contas eleitorais e partidárias que são submetidas a julgamento pelo Tribunal, em sede de competência originária ou recursal, orienta e presta suporte em matéria de contas às Zonas Eleitorais e público externo, como partidos políticos, candidatos, advogados, contadores e assessores financeiros (SANTA CATARINA, 2015).

As atribuições relacionadas à prestação de contas de partidos políticos e candidatos são executadas por outras duas seções, não fazendo parte do objeto deste trabalho. Já no que diz respeito às atividades de auditoria interna, há três seções da SCIA que desempenham esse papel. São elas:

- Seção de Acompanhamento, Avaliação de Gestão e Auditoria - Área Administrativa (SAAGAAA), que promove e realiza atividades de avaliação e acompanhamento da gestão, seja por intermédio de auditoria interna ou de controle externo, nas áreas administrativa, patrimonial ambiental, de tecnologia da informação e de sistemas, visando avaliar os resultados, comprovar a legalidade e certificar os atos dos agentes responsáveis (SANTA CATARINA, 2015).
- Seção de Acompanhamento, Avaliação de Gestão e Auditoria – Área de Pessoal (SAAGAAP) realiza as atividades de acompanhamento, avaliação de gestão e auditoria interna relativa à área de pessoal (SANTA CATARINA, 2015).
- Seção de Análise Contábil (SAC), que exerce a fiscalização contábil, orçamentária, financeira e patrimonial, através da análise dos procedimentos de pagamento da efetivação da conformidade contábil, verificando a adequação dessas atividades às normas legais de gestão fiscal, assim como planejar executar e monitorar os trabalhos de auditoria de responsabilidade da SAC (SANTA CATARINA, 2015).

A elaboração do Plano Anual de Auditoria é uma atividade inerente às cinco seções da SCIA, e todas as atividades da Secretaria e das suas seções estão previstas no Regulamento Interno do TRE-SC, Resolução TRE-SC n. 7.930/2015.

4.2 Descrição E Análise Da Situação Problema

Atualmente a situação problema da SCIA, e das seções de auditoria que a compõem, consiste na defasagem dos fluxogramas, que foram modelados seguindo a Resolução nº 171/2013 do CNJ, que já foi revogada, sendo uma necessidade e obrigatoriedade da SCIA adequar os processos de trabalho de auditoria interna às novas normas do CNJ, as resoluções

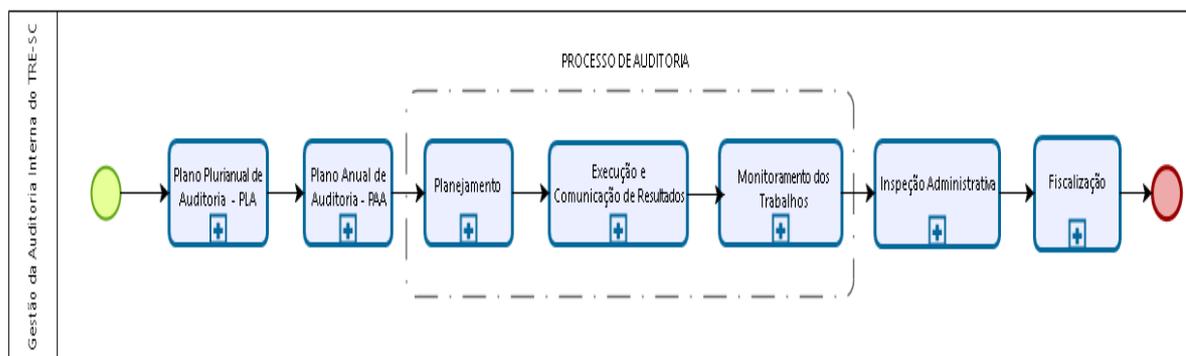
nº 308/2020 e nº 309/2020, que trazem práticas mais atualizadas de auditoria interna, inclusive internacionais. Informalmente a SCIA já não fazia mais os processos como estavam mapeados, pois já estavam muito desatualizados. É necessário que a SCIA possa trazer essas novas práticas de auditoria para os seus processos para que seja possível fazer a melhoria dos fluxos.

A SCIA vinha fazendo os processos sem ter eles mapeados corretamente, agora precisando deles desenhados para que seja possível fazer a gestão de riscos, que só é possível com os processos modelados e remodelados. É necessário o processo mapeado para que a SCIA possa fazer a gestão de riscos para cada atividade dos processos e fazer a avaliação dos riscos. Também é uma necessidade da SCIA a formalização das atividades das seções de auditoria interna da SCIA tendo um desenho que represente os processos como são feitos atualmente e para que eles possam começar a fazer as atividades de Consultoria, do Plano Anual de Capacitação (PAC) e do Programa de Qualidade. Após os fluxos mapeados, o próximo passo é fazer a gestão de riscos.

A necessidade principal da SCIA é adequar o desenho dos processos às resoluções do CNJ e o principal ganho é, depois dos processos mapeados, poder melhorá-los implementando a gestão de riscos. A situação atual constitui-se em as seções de auditoria da SCIA precisarem dos processos de trabalho atualizados, remodelados e da modelagem dos novos processos em conformidade com as novas normas de auditoria do CNJ e que reflitam como o trabalho é desenvolvido atualmente nas seções.

Dessa forma, a necessidade da SCIA consiste na remodelagem de seus processos de trabalho, de forma aos fluxogramas estarem alinhados às resoluções nº 308/2020 e 309/2020 do CNJ, e da modelagem dos novos processos previstos pelas novas normas do CNJ de Monitoramento (que passou a ser uma atividade separada do processo de auditoria), do Plano Anual de Capacitação e do Programa de Qualidade (novas atividades previstas nas resoluções do CNJ) e do Relatório Anual de Atividades (atividade que já era realizada mas não havia o processo mapeado) para que seja possível fazer a gestão de riscos.

A seguir é apresentado, através da Figura 3 e de sua descrição, como funcionava a Gestão da Auditoria Interna do TRE-SC antes de as resoluções do CNJ serem aprovadas no ano de 2020.

Figura 3 - Gestão da Auditoria Interna do TRE-SC: As-Is

Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Como mostrado na Figura 3, o processo da Gestão da Auditoria do TRE-SC iniciava com a elaboração do Plano Plurianual de Auditoria (PPA), seguido da elaboração do Plano Anual de Auditoria (PAA). Após o PAA iniciava o processo de Auditoria propriamente dito, composto por três subprocessos, o de Planejamento, o de Execução e Comunicação dos Resultados e o de Monitoramento dos Trabalhos. Após o processo de auditoria, vinha o processo de Inspeção Administrativa e, por fim, o processo de Fiscalização.

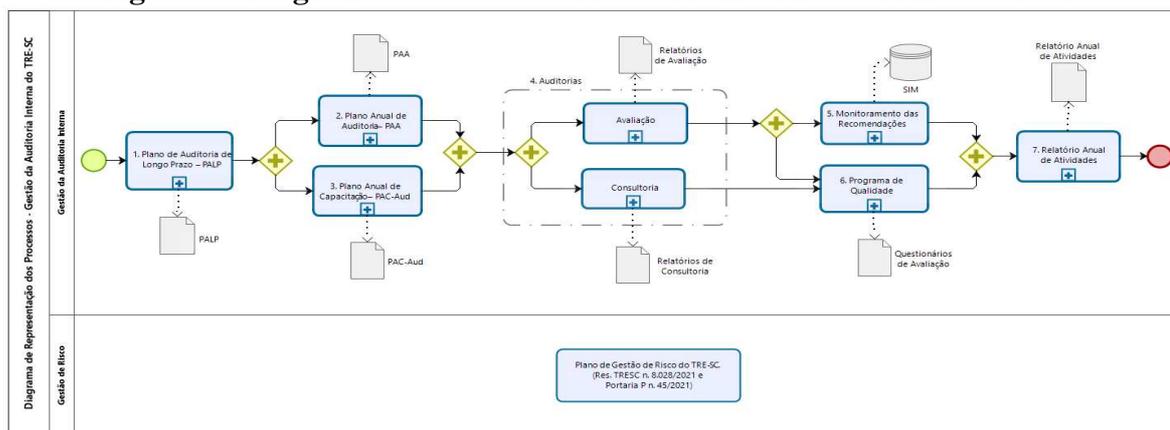
O processo de Inspeção Administrativa e o processo de Fiscalização não estão previstos nas novas resoluções do CNJ e, por conta disso, não precisaram ser remodelados, não entrando também na proposta do novo fluxo da Gestão da Auditoria. Esses foram os únicos processos da Portaria P. 120/2014 que não foram remodelados, as demais modelagens dos processos estão disponíveis nos Anexos e remodelagens nos Apêndices.

Os processos de Monitoramento das Recomendações, do Plano Anual de Capacitação, do Programa de Qualidade e do Relatório Anual de Atividades são as necessidades atuais de modelagem de auditoria interna da SCIA e, por conta de terem sido feitas durante o presente trabalho, estão disponíveis nos Apêndices.

4.3 Proposta De Intervenção

A proposta de intervenção do presente trabalho consiste na remodelagem do fluxo da Gestão da Auditoria e de seus processos em conformidade com as resoluções nº 308/2020 e 309/2020 do CNJ e da modelagem dos novos processos a serem executados pela SCIA. A proposta da remodelagem da Gestão da Auditoria é mostrada a seguir na Figura 4:

Figura 4 - Diagrama da Gestão da Auditoria Interna do TRE-SC: To-Be



Fonte: elaborado pelos autores (2022).

Como mostrado na Figura 4, a gestão da auditoria interna atualmente inicia da mesma forma, a partir do Plano de Auditoria de Longo Prazo (PALP), que antes das novas resoluções era chamado de Plano Plurianual de Auditoria (PPA). A partir do PALP o processo passa a ser feito de forma diferente, seguido pelo Plano Anual de Auditoria (PAA) em paralelo com o Plano Anual de Capacitação (PAC). O que antes era apenas o processo de auditoria, representado na Figura 6 pelo processo de Avaliação, composto pelas atividades de Planejamento, Execução e Comunicação dos Resultados e o Monitoramento dos Trabalhos, agora é subdividido entre Avaliação e Consultoria, porém aqui os dois serão tratados como “Processo de Auditoria”, estando juntos em um mesmo fluxo. A Avaliação é composta atualmente pelo processo de Planejamento da Auditoria e pelo processo de Execução e Comunicação dos Resultados, apenas não mais pelo processo de Monitoramento das Recomendações, pois o mesmo passou a ser um processo que ocorre fora e depois do processo de auditoria, e o nome também mudou.

Após a Avaliação, a gestão da Unidade de Auditoria Interna divide-se em dois processos que ocorrem em paralelo, sendo eles o processo de Monitoramento das Recomendações e o processo do Programa de Qualidade. Já a Consultoria apenas segue para o Programa de Qualidade, não havendo Monitoramento das Recomendações.

Como última etapa do ciclo anual, é elaborado o Relatório Anual de Atividades no qual engloba o cumprimento do Plano Anual de Auditoria, os resultados das auditorias e consultorias realizadas no ano, o cumprimento das recomendações que foram apontadas e o índice de qualidade medido no Programa de Qualidade.

O Plano de Auditoria de Longo Prazo (PALP), que ocorre de quatro em quatro anos, é ele que sinaliza os processos auditáveis para cada quadriênio. É realizada pela SCIA uma matriz de prioridade, levando em consideração os macroprocessos que não foram

contemplados pelo quadriênio anterior, analisa o que o TSE e o CNJ têm programado de auditoria para os próximos quatro anos e define quais macroprocessos serão auditados no PALP.

Para o Plano Anual de Auditoria (PAA), a SCIA utiliza os macroprocessos definidos pelo PALP e monta a matriz de prioridade para as unidades de prontuário, que é feita seguindo a metodologia proposta pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e ajustada à realidade do TRE-SC, que leva em consideração as variáveis de materialidade (preço), relevância e criticidade (risco), a partir dos processos constantes da cadeia de valor do TRE-SC, onde os processos são selecionados considerando os níveis mais críticos à realização da missão institucional do TRE-SC e ao atingimento de seus objetivos estratégicos.

Após a matriz ser elaborada, é analisado o grau de necessidade de cada processo em ser auditado, em média cinco ou seis processos são selecionados por ano, levando em consideração o que ainda não foi feito durante os últimos quatro anos. Selecionados os processos, é realizado o Plano Anual de Auditoria (considerando ainda as auditorias selecionadas pelo CNJ e pelo TSE) que é encaminhado para a Secretária de Controle Interno e Auditoria, onde geralmente ocorre uma reunião para finalizar o PAA. Após o PAA pronto, ele é encaminhado para o Presidente do TRE-SC aprovar, com a minuta final da SCIA. Tanto o PALP quanto o PAA são feitos por processo eletrônico no sistema Processos Administrativos Eletrônicos (PAE) do TRE-SC.

Aprovado o PAA, inicia-se o Processo de Auditoria Interna propriamente dito, incluindo Avaliação e Consultoria, com a etapa de Planejamento, onde é realizado um levantamento de informações e, quando a auditoria é baseada em riscos (o que geralmente é), é feito o mapeamento do processo que está sendo auditado e a análise dos riscos desse processo. A etapa do Planejamento finaliza com o Programa de Auditoria, onde é especificado como será feita a auditoria, quais testes serão feitos e como será a análise. A partir do Programa vem a execução e a comunicação do que foi definido, que corresponde à segunda etapa do Processo de Auditoria Interna.

Na etapa da Execução, os testes que foram definidos no Programa de Auditoria são selecionados os achados (irregularidades ou possibilidades de melhoria), há uma reunião com a Unidade Auditada para mostrar os achados preliminares que a SCIA encontrou e, após a manifestação da Unidade Auditada, é elaborado o Relatório Final que é realizado com os resultados encontrados, apenas com os achados relevantes, que ainda não foram solucionados. Com o Relatório Final pronto, ele é enviado para o Presidente do TRE-SC, para o Diretor Geral e para a Unidade Auditada. Essa parte final do Relatório corresponde a parte da

Comunicação dos Resultados, finalizando aqui o Processo de Auditoria.

O Monitoramento das Recomendações consiste na seleção dos achados e recomendações que foram para o Relatório Final, geralmente é estabelecido um prazo para a Unidade Auditada se adequar e a SCIA monitora se o prazo foi cumprido ou não, quando o prazo vence e a Unidade Auditada não informou nada a SCIA busca informações. Quando os achados são resolvidos, as pendências são retiradas da lista de monitoramento da SCIA, e quando não, há a adequação do prazo e o monitoramento continua. Em média, mensalmente há uma reunião com o Diretor Geral para que o mesmo fique sabendo do andamento das recomendações.

No processo do Programa de Qualidade, ao final da Análise ou da Consultoria a SCIA envia um formulário para a Unidade Auditada com sugestões e comentários no final. As questões do formulário são pontuadas e viram um índice, inclusive um índice que é do planejamento estratégico, que é do índice de qualidade das auditorias. O Programa de Qualidade é utilizado para o melhoramento das auditorias, levando em consideração as sugestões recebidas.

A elaboração do Relatório Anual de Atividades, como mencionado acima, consiste na última etapa do ciclo anual, e precisa ser encaminhado em julho de cada ano seguinte, onde engloba tudo que foi feito no ciclo anual a partir do Plano Anual de Auditoria. Todos os fluxogramas antigos da Portaria P. 120/2014 que foram remodelados precisaram passar por ajustes. Todos precisaram mudar o título; atualizar o número da resolução do CNJ vigente; na seção que se denominava como Coordenadoria de Controle Interno foi atualizado para o nome Secretaria de Controle Interno e Auditoria - SCIA; no que diz respeito à metodologia, todas as atividades de todos os fluxogramas foram alteradas e padronizadas para iniciarem a frase com um verbo no infinitivo, haja vista que as atividades no BPMN iniciam dessa forma; onde havia menção de artigos da resolução 171/2013 do CNJ foram substituídos por artigos correspondentes das resoluções 308/2020 e 309/2020, ambas também do CNJ.

Todos os subprocessos pararam de ser realizados ou foram integrados aos seus processos. Apenas o subprocesso do Recebimento do Relatório Anual de Auditoria que passou a ser considerado como um processo dentro da Auditoria, sendo o Processo de Auditoria III.

Os novos processos propostos pelas resoluções nº 308/2020 e nº 309/2020, sendo eles o de Monitoramento dos Trabalhos, o de Consultoria, o do Plano Anual de Capacitação, o de Programa de Qualidade e o do Relatório Anual de Auditoria foram modelados a partir de entrevistas semiestruturadas com o gestor da SAGAAAA.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo consistiu em propor a modelagem e a remodelagem dos fluxos de trabalho nas atividades de auditoria interna da Secretaria de Controle Interno e Auditoria (SCIA) do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC). Para tanto, inicialmente, houve a identificação das necessidades de modelagem e remodelagem dos processos de trabalho da SCIA, com base nas atividades desenvolvidas pela Secretaria e nos mapeamentos já existentes na Portaria P n. 120/2014 do TRE-SC, visando adequação às Resoluções CNJ n. 308/2020 e 309/2020 e melhoria dos processos. Nesta direção, foram realizadas entrevistas com a equipe das seções de auditoria e analisando os processos de trabalho identificados na Portaria P n. 120/2014, também através da identificação das necessidades de modelagem presentes nas resoluções nº 308/2020 e 309/2020 do CNJ.

Na sequência, houve a modelagem dos novos fluxos de trabalho através de entrevistas com a equipe de auditoria da SCIA e consultas às novas resoluções do CNJ. As modelagens foram feitas como o proposto no trabalho, seguindo a notação BPMN e o *Software Bizagi*. Já a realização da remodelagem dos processos de trabalho identificados na Portaria 120/2014 do TRESC seguindo as novas normas do CNJ consistiu na última etapa, e ocorreu por meio de entrevistas com a equipe de auditoria da SCIA, por meio de análise dos fluxogramas antigos em comparação com as exigências presentes nas novas resoluções do CNJ e observando a forma como os processos são feitos atualmente.

O estudo contribui à área de conhecimento de duas formas principais: teórica e prática. Em termos teóricos, percebeu-se que a gestão de processos não é algo muito difundido no setor público brasileiro, demonstrando a escassez de trabalhos nessa área. É importante salientar que a perspectiva desta escassez mencionada diz respeito aqui à dificuldade no que diz respeito à coleta de dados sobre o tema em banco de dados durante a pesquisa bibliográfica do presente trabalho.

No tocante à contribuição prática, o produto esperado atende diretamente a uma demanda interna da SCIA e de suas três seções de auditoria. A demanda de modelagem e remodelagem teria que ser realizada pelos servidores das seções da SCIA devido às mudanças na legislação. Dessa forma, por conta de a pesquisa ter a intenção de contribuir com a modelagem e remodelagem dos processos de trabalho da SCIA, os gestores da SAC, SAAGAAA e SAAGAAP não irão precisar despender esforços e tempo nesta direção.

Outra contribuição do presente trabalho é que, através das modelagens e remodelagens será possível fazer a gestão de riscos das atividades dos processos mapeados das auditorias,

através da identificação e a análise do nível de probabilidade e de impacto dos riscos de cada atividade de cada processo mapeado e do nível de controle, seguindo a metodologia de gestão de riscos do TRE-SC, também para que haja a melhoria dos controles internos para os riscos críticos identificados para implementar a melhoria dos processos é utilizada a gestão de riscos considerando as atividades dos fluxogramas desenhados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G; GARCIA, A. A; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BORGES, L. M; WALTER, F; SANTOS, L. C. **Análise e redesenho de processos: identificação de melhorias em um processo de compras**. Paraíba: Holos, 2016. Disponível em: <<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3734>>. Acesso em: 01 ago. 2022.

BPM CBOK: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum de Conhecimento. ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 308 de 11 de março de 2020**. Dispõe sobre as normas técnicas de auditoria, inspeção administrativa e fiscalização nas unidades jurisdicionais vinculadas ao Conselho Nacional de Justiça (Processo CNJ , ° 349.544).

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 171 de 1º de março de 2013**. Organiza as atividades de auditoria interna do Poder Judiciário, sob forma de sistema, e cria a Comissão Permanente de Auditoria.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 309 de 11 de março de 2020**. Aprova as Diretrizes Técnicas das Atividades de Auditoria Interna Governamental do Poder Judiciário – DIRAUD-Jud e dá outras providências.

BROCKE, J. v; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Tradução de Beth Honorato. 1. ed. Brasil: 2013. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/39>>. Acesso em: 24 jun. 2022.

CEZAR, L. C. **Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira**. Brasília: Enap, 2019.

CHAGAS, I. **TRE: o que é e como funciona o tribunal**. Politize. 2018. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/tre-o-que-e-e-como-funciona-o-tribunal/>>. Acesso em: 28 set. 2022.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?uid=103964520900687499324&hl=pt-BR>>. Acesso em: 21 jun. 2022.

ENAP. **Apostila módulo 3: Gestão de Processos**. Brasília, 2014.

ENAP. **Apostila: Análise e Melhoria de Processos**. Brasília, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUSTIÇA ELEITORAL. **Tribunal Regional Eleitoral**. Disponível em: <<https://www.tre-sc.jus.br/o-tre/justica-eleitoral-1/justica-eleitoral>>. Acesso em: 28 set. 2022.

OLIVEIRA, M. N *et al.* **Modelagem de Processos na Administração Pública**: uma revisão sistemática integrativa com visão internacional. Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento, [S. l.] , v. 11, n. 7, pág. e17811729786, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i7.29786. Disponível em: <<https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/29786>>. Acesso em: 24 jun. 2022.

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

PRADELLA, S; FURTADO, J. C; KIPPER, L. M. **Gestão de processos**: da teoria à prática. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2016.

SANTA CATARINA. Tribunal Regional de Santa Catarina. **Resolução n. 7.265 de 12 de dezembro de 2001**. Aprova as Normas de Auditoria Interna e de Auditoria Governamental.

SANTA CATARINA. Tribunal Regional de Santa Catarina. **Portaria P n. 120/2014**. Aprova os processos de trabalho da Coordenadoria de Controle Interno do TRE.

SANTA CATARINA. Tribunal Regional de Santa Catarina. **Resolução n. 7930/2015**. Aprova o Regulamento Interno da Estrutura Orgânica do Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina. Disponível em: <<https://apps.tre-sc.jus.br/site/legislacao/resolucoes/tre-sc/2015/res-tre-sc-7930-2015-regulamento-interno/index.html>>. Acesso em: 24 jun. 20.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

BELLUOMINI, R. P; RAUPP, F. M. Modelagem de Processos de Trabalho no Setor Público: Um Estudo de Caso. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 5, art. 2, p. 29-49, mai. 2023.

Contribuição dos Autores	R. P. Belluomini	F. M. Raupp
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X