



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES

LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE PAGAMENTO EM UMA UNIVERSIDADE  
FEDERAL**

JOÃO PESSOA - PB

2025

LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE PAGAMENTO EM UMA UNIVERSIDADE  
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

**Área de Concentração:** Gestão e Aprendizagens.

**Linha de Pesquisa:** Inovação em Gestão Organizacional.

**Orientador:** Prof. Dr. Fábio Walter

JOÃO PESSOA - PB

2025

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

L759m Lins, Lucivania Jacinto da Silva.  
Melhoria nos processos de pagamento em uma  
universidade federal / Lucivania Jacinto da Silva Lins.  
- João Pessoa, 2025.  
138 f. : il.

Orientação: Fábio Walter.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE-CCSA.

1. Gestão de processos. 2. Melhoria de processos. 3.  
Mapeamento de processos. 4. Gestão universitária. 5.  
UFPB. I. Walter, Fábio. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658.562.3(043)

LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS

**MELHORIA NOS PROCESSOS DE PAGAMENTO EM UMA UNIVERSIDADE  
FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão nas Organizações Aprendentes.

Data da Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr. Fábio Walter  
Universidade Federal da Paraíba (PPGOA/UFPB - Orientador)

Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires  
Universidade Federal da Paraíba (PPGA/UFPB - Membro Externo)

Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur  
Universidade Federal da Paraíba (PPGOA/UFPB - Membro Interno)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E  
APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS  
ORGANIZAÇÕES APRENDENTES



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA **LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS**, ALUNA DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB

Ao 29 dia do mês de agosto do ano de 2025, às 14h30, no Auditório Azul (CCSA), realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final da mestranda **LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS**, matrícula **20231021999**, intitulada: **"MELHORIA NOS PROCESSOS DE PAGAMENTO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL"**, Estavam presentes os Professores Doutores: Fábio Walter – UFPB – Presidente/orientador, Roberto Vilmar Satur – UFPB – Examinador interno, Renan Felinto de Farias Aires – UFPB – Examinador externo. O Professor Fábio Walter – na qualidade de Orientador, declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra à Mestranda, para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, a Mestranda respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo Orientador, que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

**A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:**

☒ **Aprovado** ( ) **Insuficiente** ( ) **Reprovado**

com as seguintes observações:

REALIZAR OS AJUSTES SUGERIDOS PELA BANCA, SOB SUPERVISÃO DO ORIENTADOR -

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E**  
**APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS**  
**ORGANIZAÇÕES APRENDENTES**



Retomando-se a sessão, o Professor Fábio Walter apresentou o parecer da Banca Examinadora à Mestranda, bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Tarsis Dantas Vieira, na qualidade de Técnico Administrativo do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 29 de agosto de 2025

**Fabio Walter**  
Orientador

**Renan F. de Farias Aires**  
Membro externo

**Roberto Vilmar Satur**  
Membro interno

gov.br

Documento assinado digitalmente  
**LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS**  
Data: 01/09/2025 09:56:27-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Lucivania Jacinto da Silva Lins**  
Mestrando

gov.br

Documento assinado digitalmente  
**TALES TARSIS DANTAS VIEIRA**  
Data: 12/09/2025 09:09:02-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Tales Tarsis Dantas Vieira**  
Técnico Administrativo do Curso

## **AGRADECIMENTOS**

A jornada científica é feita de encontros, desafios e descobertas. Por isso, expresso minha profunda gratidão a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade.

Agradeço à Deus por ter me capacitado para este momento, por me conceder ânimo, resiliência e persistência para seguir nesta etapa de desenvolvimento da minha vida acadêmica, profissional e pessoal.

Sou grata aos meus familiares, em especial aos meus pais, irmãos, ao meu esposo Thiago da Silva Lins e ao meu filho, que foram colaborativos, me apoiaram, orientaram e compreenderam as minhas ausências nos períodos que exigiram maior dedicação ao longo do mestrado, oferecendo apoio incondicional nos momentos mais difíceis dessa jornada.

Agradeço também a todos os professores do PPGOA, por terem fomentado em nós, discentes, a semente da inovação, contribuindo para ampliar — e até transformar — nossa forma de pensar sobre o processo de aprendizagem nas organizações, iluminando novos caminhos para solucionar os desafios cotidianos.

Meu sincero agradecimento ao meu orientador, Prof. Dr. Fábio Walter, por compartilhar seus conhecimentos e sua experiência na Gestão de Processos, por indicar os melhores caminhos para a construção deste trabalho, sempre atento às minhas dúvidas e disposto a esclarecê-las com generosidade.

Expresso minha gratidão aos membros da banca examinadora, aos professores Dr. Renan Felinto de Farias Aires e Dr. Roberto Vilmar Satur, pela disponibilidade em participar da avaliação deste trabalho e pelas contribuições oferecidas, as quais promoveram um enriquecimento significativo ao texto final.

Agradeço a todos os meus colegas da Turma 15 do PPGOA, do trabalho e aos demais amigos, especialmente à Aílla Lins Cavalcanti, Caio Lucas Rocha de Carvalho, Cynthia Maria Régis Siqueira, Maria Damiana de Araujo Macedo, Fabiana Kelly de Medeiros, Hellys Patrícia Moraes de Sousa, Iane Caroline Honorato de Carvalho, Joedna Sabino de Souza, Jéssica Gadelha Dantas, Keisemberg Ribeiro Travassos, Marta Betânia Lopes Soares Ferreira, Severino Souza de Queiroz, Waliane Lilian Tavares de Vasconcelos, João Correia Lira Netto, Hávila Quédema Robrigues de Lima, Soraya Lira e Zuleide da Costa Lima. Vocês foram acolhimento, colo, bom conselho, auxílio, orientação e apoio em meio a tantos desafios e

imprevistos que surgiram ao longo do mestrado — um período de intenso aprendizado, construído coletivamente.

Agradeço, com carinho, aos professores que acreditaram no meu potencial, incentivaram e inspiraram a seguir cultivando o conhecimento científico, representados por Amurabi Pereira de Oliveira, Aléssio Tony Cavalcanti de Almeida, Danielly Costa Roque Vieira, Edmery Tavares Barbosa, George Beltrão, Luzivalda Guedes Damascena, Marta Maria Gomes Van der Linden, Maria das Graças Gonçalves Vieira Guerra, Patrícia Maria da Silva, Werna Karenina Marques de Sousa, Cassio da Nobrega Besarria, Fabrício Ramos Neves e Simone Bastos Paiva.

Também sou grata à instituição que me acolheu e proporcionou os meios para a realização deste trabalho, bem como aos profissionais que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

## RESUMO

As transformações tecnológicas e do perfil da população têm exigido que os entes públicos alterem a sua forma de gerir e prestar serviços para acompanhar o dinamismo atual. Utilizando técnicas próprias do setor privado, os órgãos governamentais buscam modernizar suas rotinas de trabalho, a fim de garantir a boa governança, a transparência e a credibilidade de suas ações. Nesse contexto, o presente estudo propõe melhoria da execução de um processo de pagamento para a Universidade Federal da Paraíba. Para alcançar o objetivo proposto foi realizado um estudo aplicado, de abordagem predominantemente qualitativa e descritiva, que usou como técnicas a pesquisa bibliográfica, documental, entrevista semiestruturada e observação não-participante. Também foi utilizada para análise e proposição de melhoria do processo a abordagem BPM, a Análise de Valor Agregado e as orientações do ISO/TR 26122:2008. O mapeamento da situação atual e da sugerida foram elaborados no *software Bizagi*. As análises realizadas sobre o material coletado possibilitaram detalhar o processo atual em 97 atividades, das quais 26 foram identificadas como sem valor agregado. O novo mapeamento proposto resultou em um fluxo com 74 atividades, após a reorganização das etapas, da eliminação das redundâncias. Os resultados apontam que as melhorias propostas possuem potencial para ampliar a eficiência organizacional. Este estudo contribui para o aprimoramento das ações do setor público e pode ser replicado em outras instituições.

**Palavras-chave:** gestão de processos; melhoria de processos; mapeamento de processos, gestão universitária; UFPB.

## ABSTRACT

Technological changes and shifts in the population profile have required public entities to alter the way they manage and provide services to keep pace with current dynamics. Using techniques typical of the private sector, government agencies seek to modernise their work routines to ensure good governance, transparency and credibility in their actions. In this context, this study proposes improvements to the payment process at the Federal University of Paraíba. To achieve this objective, an applied study was conducted, using a predominantly qualitative and descriptive approach, which employed bibliographic and documentary research, semi-structured interviews and non-participant observation. The BPM approach, Value Added Analysis and the guidelines of ISO/TR 26122:2008 were also used to analyse and propose improvements to the process. The mapping of the current and suggested situations was developed using Bizagi software. The analyses performed on the collected material made it possible to detail the current process into 97 activities, of which 26 were identified as having no added value. The proposed new mapping resulted in a flow with 74 activities, after reorganising the steps and eliminating redundancies. The results indicate that the proposed improvements have the potential to increase organisational efficiency. This study contributes to the improvement of public sector actions and can be replicated in other institutions.

**Keywords:** process management; process improvement; process mapping; university management; UFPB.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Diversidade de Processos de Pagamento .....	19
Figura 2 — Evolução Histórica da Gestão de Processos .....	30
Figura 3 — Classificação do Estudo .....	37
Figura 4 — Percurso Metodológico .....	38
Figura 5 — Distribuição dos campi da UFPB.....	44
Figura 6 — Organograma UFPB.....	45
Figura 7 — Organograma PRA .....	46
Figura 8 — Filtragem dos processos analisados .....	48
Figura 9 — Objetivos Estratégicos da UFPB do PDI do Quadriênio 2024-2028 .....	51
Figura 10 — Trajetória do Processo de pagamento analisado. ....	53
Figura 11 — Mapa do Processo de Pagamento de Material de Consumo Atual ( <i>As Is</i> ). ....	65
Figura 12 — Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - AC (A). ....	69
Figura 13 — Subprocesso de Verificação de Acordo, Termo ou Convênio - DAC (B). ....	70
Figura 14 — Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - PRA (C). ....	71
Figura 15 — Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - AC (D). ....	72
Figura 16 — Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - DAC (E). ....	72
Figura 17 — Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - DM (F). ....	73
Figura 18 — Autorização Credor Irregular - PRA (G). ....	74
Figura 19 — Sugestão de Novo Mapeamento ( <i>To Be</i> ). ....	90
Figura 20 — Verificação de Acordo, Termo ou Convênio (A). ....	93
Figura 21 — Correção ou Complementação - AC (B). ....	94
Figura 22 — Correção ou Complementação - DAC (C). ....	95
Figura 23 — Autorização Credor Irregular (D). ....	96
Figura 24 — Comparando a tramitação atual com a sugerida. ....	97

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Normas que Regulam a Execução de Pagamento de Materiais de Consumo .....	52
Quadro 2 — Atividades do Processo de Pagamento de Materiais de Consumo ( <i>As Is</i> ).....	57
Quadro 3 — Avaliação do valor agregado das atividades do processo.....	75
Quadro 4 — Problemas e Soluções apontados pelos entrevistados. ....	76
Quadro 5 — Atividades sugeridas para o processo analisado ( <i>To be</i> ). ....	81

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 — Processos movimentados no mês de agosto/2024 por quantidade de trâmites.....49

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	<i>Association Of Business Process Management Professionals International</i>
AC	Almoxarifado Central
AVA	Análise de Valor Agregado
BPI	<i>Business Process Improvement</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CATMAT	Código do Catálogo de Materiais
CCF	Coordenação de Contabilidade e Finanças
CENSUP	Censo do Ensino Superior
CGU	Controladoria-Geral da União
CONSUNI	Conselho Universitário
CPSS	Contribuição para o Plano de Seguridade Social
DAC	Divisão de Acordos e Convênios
DAF	Divisão de Administração e Finanças
DARF	Documento de Arrecadação das Receitas Federais
DC	Divisão de Contabilidade
DCF	Divisão de Contabilidade e Finanças
DM	Divisão de Materiais
EFD-REINF	Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais
EGP	Escritório de Gerenciamento de Processo
EUA	Estados Unidos da América
ESAF	Escola Superior de Administração Fazendária
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IN	Instrução Normativa

ISO/TR	<i>International Organization for Standardization / Technical Report</i>
LABGOV	Laboratório de Inovação em Contratos Públicos e Governo
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
LIB	<i>Lean Institute Brasil</i>
NE	Nota de Empenho
NFe	Nota Fiscal Eletrônica
NP	Nota de Pagamento
NS	Nota de Sistema
NUP	Número Único de Protocolo
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
OB	Ordem Bancária
OECD	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OP	Ordem de Pagamento
PDCA	Planejar, Executar, Checar e Agir
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
RFB	Receita Federal do Brasil
SAC	Seção de Análise e Controle
SEGES/ME	Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
SICAF	Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SOF	Superintendência de Orçamento e Finanças
SVA	Sem Valor Agregado
STI	Superintendência de Tecnologia de Informação
STN	Secretaria do Tesouro Nacional

TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termo de Execução Descentralização
TQM	<i>Total Quality Management</i>
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UFRN	Universidade Federal Rio Grande do Norte
VEA	Valor Empresarial Agregado
VRA	Valor Real Agregado

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	MELHORIA DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO.....	15
1.2	GESTÃO DOS PROCESSOS DE PAGAMENTOS NA UFPB .....	18
1.3	OBJETIVOS .....	19
1.4	JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>22</b>
2.1	CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA.....	22
2.2	GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	25
2.3	MELHORIA DE PROCESSOS .....	28
2.4	APLICAÇÕES DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO.....	33
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO .....	36
3.2	TÉCNICAS DE COLETA .....	37
3.2.1	Definição do processo alvo.....	38
3.2.2	Observação e entrevista.....	39
3.3	CRITÉRIOS DE INCLUSÃO EXCLUSÃO.....	41
3.4	ANÁLISE DOS DADOS E MAPEAMENTO DO PROCESSO.....	41
3.5	RISCOS E BENEFÍCIOS.....	43
3.6	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA.....	43
3.7	LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	46
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E RESULTADOS.....</b>	<b>47</b>
4.1	DEFINIÇÃO DO PROCESSO A SER ANALISADO .....	47
4.2	ANÁLISE DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	50
4.3	ANÁLISE SEQUENCIAL .....	53
4.4	ANÁLISE FUNCIONAL .....	54
4.5	MAPEANDO O PROCESSO .....	57
4.6	ANÁLISE DO VALOR AGREGADO DO PROCESSO .....	74
4.7	PROBLEMAS E SOLUÇÕES .....	76
4.8	MAPA PROPOSTO .....	80
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>100</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>

ANEXO B – FLUXO DE PAGAMENTOS ELABORADO PELA PRA-UFPB.....	116
ANEXO C – PARECER COMITÊ DE ÉTICA .....	117
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>128</b>
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (ROTEIRO) .....	128
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	130
APÊNDICE C – ALGUNS ELEMENTOS UTILIZADOS NO BPMN.....	134

## 1 INTRODUÇÃO

O dinamismo do cenário atual das entidades está gerando um interesse crescente do meio científico sobre a aprendizagem organizacional, considerando que essa área do conhecimento tem sido utilizada como estratégia competitiva em meio a uma era em que a inovação tecnológica e o surgimento de novos conceitos têm se tornado cada vez mais velozes (Nogueira; Odelius, 2015).

Diante desse panorama em constante transformação é exigido das entidades uma mudança de postura em relação às atividades por elas desenvolvidas, a fim de favorecer a sua permanência no mercado. A capacidade de se adaptar a essas mudanças pode representar a garantia da sobrevivência de uma organização no longo prazo (Santos; Ordonez, 2014). Nesse sentido, a aprendizagem organizacional pode contribuir para as organizações continuarem existindo e promovendo o aperfeiçoamento de seus processos de trabalho (Fiol; Lyles, 1985).

A fim de garantir a sobrevivência das organizações diante das mudanças do mercado, também é crucial que essas entidades estimulem o desenvolvimento de habilidades voltadas para a elaboração de soluções rápidas para as contingências e as transformações mercadológicas (Juliatto; Queiroz, 2023).

Tidd e Bessant (2015) ressaltam que, no setor de serviços, é considerado um fator importante a percepção do cliente sobre a qualidade e o desempenho esperado e percebido do serviço tomado. Esses autores afirmam que os clientes tendem a classificar o serviço como bom quando ele excede as suas expectativas, em relação aos aspectos como estrutura organizacional ou colaboradores, confiabilidade do serviço prestado, garantias, cuidado e atenção aos clientes.

Sendo assim, o processo de aprimoramento da qualidade do trabalho e da aprendizagem, nas organizações, permite renovar continuamente as práticas organizacionais que impactam nos resultados das entidades, conforme Silva Filho (2009), melhorando a efetividade das instituições, como ocorre com o estudo dos processos administrativos nas entidades.

### 1.1 MELHORIA DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

A convergência dos governos para a transformação digital é um movimento que ocorre em todos os países e o uso efetivo da tecnologia os habilita a se modernizarem, tornando os serviços, por eles prestados, mais eficientes, acessíveis e integrados, além de contribuir para aumentar a sua transparência e credibilidade, auxiliando no enfrentamento da corrupção (Martins, 2022). As mudanças positivas observadas nos últimos anos pelo setor público no

Brasil têm sido reflexo da necessidade de atender aos padrões de governança internacional, e boa parte da base teórica utilizada para melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados no país é oriunda da área privada e de publicações estrangeiras (Costa; Machado, 2021).

Ao ponderar sobre a diversidade de atividades e procedimentos presentes na rotina das universidades públicas, Rodrigues (2015) ressalta a importância de gerir processos eficientemente, utilizando a quantidade de tempo e recursos adequados a sua execução. Um passo importante no caminho para a modernização do setor público foi a inclusão da eficiência como princípio constitucional, em 1998, o que avalizou a utilização de técnicas típicas da iniciativa privada nos entes governamentais; entretanto, para concretizar essa eficiência operacional, o gestor público deve ter conhecimento dos fatores limitantes e dos possíveis resultados esperados das técnicas a serem implementadas na área pública, considerando a rigidez da estrutura organizacional desse ambiente (Andrade, 2017, Brasil, 1998).

Um método muito comum e utilizado em entidades privadas, com a intenção de racionalizar os procedimentos das organizações, é a melhoria de processos de negócios ou *Business Process Improvement* (BPI). Essa abordagem visa “[...] realizar melhorias contínuas e graduais nos processos, partindo da análise da situação atual de cada processo da organização (nomeado de processo *As Is*), seguido da proposição de melhorias futuras para o processo (nomeado de processo *To Be*) [...]” (Albuquerque, 2019, p. 26).

A utilização de técnicas como a melhoria de processos é capaz de gerar conhecimento para as organizações, ou seja, pode criar um fluxo de conhecimento relevante que seja capaz de trazer valor para os seus clientes, ou no caso das instituições públicas, para os cidadãos usuários de seus serviços (Lucca; Ríos-Zaruma; Varvakis, 2021).

Os processos, que ocorrem em meio às rotinas administrativas das organizações, podem ser conceituados como atividades que recebem entradas, agregam valor e geram saídas destinadas aos seus clientes, que podem ser internos e externos, conforme definido por Harrington (1993). O gerenciamento desses processos pode propiciar:

[...] uma visão sistêmica da organização, abrindo espaços para integração de fluxos de trabalho, resultando em ganhos de produtividade, maior segurança para a execução do processo, visibilidade e reconhecimento do trabalho realizado, uso de ferramentas apropriadas e maior contribuição para o alcance dos resultados da instituição (Brasil, 2020, p. 6).

Considerando o ambiente organizacional das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e seus processos de trabalho, pode-se verificar que algumas das mudanças ocorridas em suas rotinas são impulsionadas, ou implementadas mais rapidamente, pela edição de decretos

ou de outras normas de alcance geral, como foi o caso da adoção da tramitação de processos por meio eletrônico nessas organizações, imposta pelo Decreto nº 8.539 (Brasil, 2015). Essas instituições, apesar de terem autonomia administrativa, financeira e orçamentária, estão vinculadas ao Ministério da Educação, sendo o poder Executivo responsável por sua manutenção, por esse motivo, essas entidades, devem atender as determinações legais impostas pela União, conforme preceitua a Lei nº 9.394 (Brasil, 1996).

Todas as demandas que os usuários de serviços públicos solicitam, pedem ou possam requerer, perante as entidades governamentais, geram um processo administrativo que é regulado por normas próprias para determinada finalidade, na administração pública federal. Estes procedimentos são norteados por uma série de princípios dispostos no art. 3º, inciso I, da Lei nº 9.784, de modo a possibilitar uma forma mais fácil para os cidadãos exercerem os seus direitos e deveres (Brasil, 1999).

As demandas encaminhadas para os órgãos públicos federais são organizadas por meio de processos, que se iniciam por meio do cadastro de cada demanda, em um sistema eletrônico, que gera um número sequencial denominado de NUP (Número Único de Protocolo), o qual permite a cada solicitante acompanhar o deslocamento do processo na instituição requerida, de modo a visualizar os setores nos quais a sua demanda irá percorrer. O encaminhamento desses processos, de um setor para o outro, pode ser denominado como movimentação ou trâmite.

Deve-se considerar que o advento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Decreto nº 5.378/2005 – endossou a utilização de práticas como a Gestão de Processos a fim de aperfeiçoar a forma de gerir os entes públicos federais, além de contribuir para a concretização do princípio da eficiência no serviço público, assim preceituado na Carta Magna nacional (Brasil, 1988).

Ao observar o ambiente das instituições de ensino superior, vinculadas ao Executivo Federal, pode-se constatar o grande impacto que essas organizações geram em suas localidades. A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), por exemplo, concentra cerca de 5.927 servidores ativos, além de congregar 30.226 discentes matriculados, no ano de 2024 (UFPB, 2024a; UFPB, 2025a). Essa instituição foi classificada no 28º Lugar no Ranking Universitário Folha 2024 (RUF, 2024). A UFPB tem grande importância em seu âmbito local, pois afeta diretamente a vida de milhares de pessoas no estado da Paraíba, sendo elas servidores, discentes, prestadores de serviço, fornecedores, população assistida pelos projetos, dentre outros.

O processo de mudança de trâmite administrativo, do meio físico para o digital, na UFPB, ocorreu integralmente em todas as suas unidades, no ano de 2019, com a publicação da Resolução nº 10 (UFPB, 2019), elaborada pelo Conselho Universitário (CONSUNI), que é a

instância superior deliberativa da Universidade em relação aos assuntos de interesse geral que regulam essa Instituição (UFPB, 2016).

Essa nova sistemática de trabalho afetou todas as atividades realizadas na organização, ao alterar como as suas rotinas eram desenvolvidas. Os carimbos que marcavam a numeração das páginas dos processos, ou os documentos que necessitavam ser impressos para os comporem, não eram mais necessários. A partir dessa mudança, todas as informações deveriam ser geradas e tramitadas em meio eletrônico, e as principais ferramentas de trabalho se tornaram o computador e a internet. Embora as rotinas continuassem semelhantes, a forma de executá-las havia sido alterada.

## 1.2 GESTÃO DOS PROCESSOS DE PAGAMENTOS NA UFPB

A Divisão de Administração e Finanças (DAF), da UFPB, é composta por treze (13) servidores e integra a Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF), que tem “como missão gerar e garantir o correto registro e a contabilização dos atos e fatos orçamentários, financeiros e patrimoniais do órgão”, além de “fornecer à administração informações atualizadas e exatas para subsidiar a tomada de decisões” (UFPB, 2022b). Este setor é o responsável por executar os pagamentos demandados à Pró-Reitoria de Administração (PRA), da Universidade, como, por exemplo, prestação de serviços, aquisição de mercadorias e bens, auxílios estudantis, bolsas relacionadas à pesquisa e monitoria, taxas de inscrição e auxílios financeiros para participação em eventos, patentes, licenças, dentre outros.

O processo de pagamento pode ser considerado um processo organizacional, pois garante o adequado funcionamento das rotinas da entidade, influenciando no desempenho organizacional, além de dar suporte às atividades finalísticas da Instituição, apesar de não as incorporar (Carvalho; Sousa, 2017). A diversidade desses tipos de processos varia de acordo com as novas necessidades de contratações e aquisições que podem ser realizadas pela entidade. O processo de pagamento pode ser classificado como um macroprocesso por ser composto por vários outros processos menores, como por exemplo, o processo de pagamento de auxílios estudantis (Figura 1).

Figura 1 - Diversidade de Processos de Pagamento



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No ano de 2024, a DAF recebeu 8.230 processos, dos quais 52,26% foram classificados como Pagamentos (4.301), seguido por Solicitação (922), Pagamento de bolsista (795) e Auxílio financeiro a estudante (615), conforme pode ser observado no Anexo A.

Em 2023, foi realizada uma iniciativa preliminar de análise desses tipos de processos pela administração central, apresentada no Anexo B, o que resultou na publicação dos Manuais e Fluxos de Procedimentos da Pró-Reitoria de Administração, no sítio da Instituição, em 28 de novembro do mesmo ano, e dessa iniciativa surgiu a primeira elaboração do fluxo dos processos de pagamentos (UFPB, 2023a). Entretanto essa primeira edição do mapa processual não considerou alguns aspectos das especificidades do cadastro e da execução dos processos de pagamento, como a diferença entre os processos que são objeto de retenção tributária e os que não têm essa exigência.

Com base no anteriormente exposto, surge a seguinte indagação: *Como poderia ser melhorado o processo de pagamento na Universidade Federal da Paraíba?*

### 1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo é propor melhorias na execução de um processo de pagamento da Universidade Federal da Paraíba.

Nesse contexto os objetivos específicos são:

- Selecionar processo que será objeto de melhoria;
- Mapear o processo selecionado;
- Verificar quais atividades são realmente necessárias para executar esse processo;
- Propor a melhoria do processo analisado.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

A partir da vivência da pesquisadora, servidora lotada na DAF, ao iniciar a implementação da tramitação de processos eletrônicos, observou-se que começaram a ocorrer inconsistências em suas rotinas setoriais, como a ausência de padronização, regulamentada por meio de normas internas. Esse fato pode ocasionar fragilidade nas ações setoriais, que poderiam ser modificadas por alguém desabilitado para a atividade, mas com acesso ao sistema, e com potencial para prejudicar a execução, bem como a fluidez correta dos procedimentos realizados por essa área. Essas rotinas setoriais são, em sua maioria, transmitidas oralmente, a partir das experiências dos servidores mais antigos para os servidores mais novos.

Outra dificuldade, em relação à operacionalização do novo sistema informatizado, foi a inclusão de documentos digitais para comprovar a efetivação do pagamento no SIAFI para posterior envio ao arquivo digital do setor, pois essas ações não estão sendo acompanhadas corretamente para evitar a procrastinação do envio dos processos administrativos para o seu trâmite final, unidade onde os processos se tornariam inativos. Isso prejudica as informações geradas pelo relatório de Processos Movimentados (Anexo A), no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), por não refletir corretamente o tempo médio que o processo passa na unidade, o que poderia ser utilizado como um indicador de eficiência das atividades realizadas.

Esse cenário e a participação no Programa de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes despertaram o interesse em investigar os processos realizados na unidade de atuação da servidora, a fim de gerar soluções que influenciem positivamente no desenvolvimento das rotinas de trabalho organizacionais, de modo a contribuir para a melhoria da qualidade do serviço prestado.

A implantação da gestão de processos nas instituições públicas contribui para o atendimento aos preceitos legais de fortalecimento da boa governança, da integridade e da transparência (Brasil, 2017b; Brasil, 2023a), que também são recomendados pelos organismos de controle do governo federal. O primeiro fluxo de processos de pagamentos elaborado pela PRA em 2023 representou uma contribuição positiva, que pode ser tomada como ponto de partida para a análise dos processos desenvolvidos no setor. Entretanto, foi observado que o processo de execução de pagamentos, especificamente, não foi fidedignamente estruturado.

Juliatto e Queiroz (2023, p. 9) alertam que, apesar da gestão de processos ser um instrumento que permite o desenvolvimento de “ações de governança e *compliance*, automatização, redução de riscos e adequação a legislações fiscais como as associadas a

questões ambientais, fiscais e de LGPD”, além de ser considerada um requisito para uma boa gestão, a sua implementação inadequada pode levar as organizações “[...] a um oneroso, lento e improdutivo fluxo de coleta de informações sem que se atinjam os resultados desejados”.

No meio científico, estudos apontam a necessidade da realização de outras pesquisas que elaborem a modelagem de processos em instituições públicas de ensino superior, de modo a demonstrar o desenvolvimento da fase de planejamento, análise e desenho do gerenciamento de processos nessa área pouco explorada (Andrade, 2017; Sousa *et al.*, 2021; Pascoal; Aires; Salgado, 2022).

Nesse sentido, este projeto busca contribuir para o aprimoramento do serviço público prestado, gerando soluções que possibilitem o desenvolvimento das rotinas de trabalho organizacionais. Além disso, a pesquisa está situada em um contexto de fortalecimento da boa governança, integridade e transparência, conforme recomendado pelos organismos de controle federais. A estruturação do mapeamento de processos preliminar, realizada em 2023, em relação às atividades realizadas pela DAF, ainda necessita de ajustes. Por este motivo, este estudo buscou não somente identificar e mapear as atividades necessárias, mas também propor melhorias que possam otimizar a eficiência operacional para o processo analisado.

Este trabalho foi organizado nesta seção introdutória que apresenta o delineamento geral desse projeto; seguido pelo referencial teórico, destacando os conceitos principais que norteiam o estudo; passando pelos procedimentos metodológicos adotados; depois, as análises e resultados desenvolvidos a partir dos dados coletados; e finaliza com as considerações finais e referências utilizadas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica esclarece os conceitos que apoiam o desenvolvimento da análise de determinado objeto de pesquisa (Severino, 2017). Nesse sentido, esta seção se preocupará em evidenciar as bases conceituais utilizadas na realização do presente estudo.

### 2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A gestão pública brasileira tem o seu passado marcado pelos sinais da gestão patrimonialista, que há muito tempo foi enraizada na cultura nacional. Essa forma de gerir, dos governos, estabeleceu-se até meados da década de 1930, quando ocorreu um dos primeiros esforços em direção à reorganização da administração pública no Brasil, entretanto, esse novo direcionamento não foi capaz de eliminar totalmente as práticas clientelistas que remontavam ao período colonial, e durante o regime militar a solução dada para a gestão administrativa foi a criação de estatais, mas isso inviabilizou ainda mais a concretização de uma burocracia civil forte (Bresser-Pereira, 2022).

Apesar da década de 1930 ter sido considerada o marco da primeira estruturação da administração pública brasileira (Bresser-Pereira, 2022; Costin, 2010), Procopiuk (2013) evidencia como contribuição dessa estruturação inicial a elaborada por Sebastião José de Carvalho de Melo, o então Marquês de Pombal, que criou o Erário Régio, em 1761. Ele estruturou a escrituração contábil, reduzindo os atrasos dos pagamentos e melhorando o controle de receitas e despesas devidos à coroa portuguesa. Os principais modelos de administração pública aplicados no Brasil foram o patrimonialismo ou o bacharelismo, o burocrático/weberiano e o modelo gerencial, também denominado como New Public Management (NPM) (Silva; Lima, 2023).

O período patrimonialista também chamado de bacharelismo, foi um período no qual os bacharéis em Direito predominavam como gestores dos entes públicos (Silva; Lima, 2023). Essa fase foi marcada pelo nepotismo, empreguismo e corrupção (Pereira, 1998). Durante o período absolutista, a gestão dos negócios públicos se confundia com os interesses privados dos governantes, não havia distinção entre o público e o privado, e essa postura foi revista a partir do surgimento do capitalismo, do Estado moderno e da democracia nos Estados liberais, favorecendo a construção e a implementação do modo de gestão burocrática, que estava fundamentado na legalidade, na impessoalidade e no profissionalismo dos agentes públicos, o que possibilitou a previsibilidade das decisões estatais (Procopiuk, 2013; Coelho; 2014).

Baseada nessa necessidade de traçar uma distinção clara entre o público e o privado, abriu-se espaço para a instauração do modelo burocrático, racional-legal, fundamentado nos estudos de Max Weber (Pereira, 1998; Costin, 2010). A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, durante o governo de Getúlio Vargas, foi uma das primeiras iniciativas para viabilizar o início desta segunda fase da gestão pública no país, e depois, fundamentado na racionalidade instrumental e no livre mercado, surgiu o modelo gerencial, que enxergou os cidadãos como clientes e o Estado como um editor de leis, administrador da justiça e executor do poder de polícia (Silva; Lima, 2023).

O modelo gerencial surgiu em resposta aos novos contornos que a administração pública deveria assumir, em consonância com as novas demandas da sociedade. Eke, Eke e Agala (2023) afirmam que essa nova visão surgiu em meados de 1980 e tinha como principal objetivo tornar o serviço público mais responsivo aos seus cidadãos, com proeminência em geração de valor, aplicação de princípios típicos do setor privado, ênfase na eficiência, propriedade privada dos fatores de produção, descentralização do controle de gestão, e a desagregação da gestão das unidades de serviços básicos. O Novo Serviço Público, em consonância com os autores supracitados, está baseado na democracia processual, por meio da participação popular no processo de tomada de decisão, no qual o cidadão influencia e impacta nesse processo.

Atualmente busca-se consolidar a aplicação da chamada governança pública, na qual o cidadão não ocupa o lugar de cliente, frente à administração pública. Nessa nova visão, ele é encarado como co-partícipe das ações governamentais, pois também financia o Estado por meio do pagamento de tributos, podendo, assim, opinar sobre os direcionamentos das políticas públicas a serem implementadas (Silva; Lima, 2023).

Nesse sentido, o conceito de Governança pressupõe a participação de todos os agentes envolvidos nas ações governamentais. Esse termo se refere à ampliação da forma de relacionamento existente entre os diversos atores envolvidos na gestão pública, sejam eles integrantes do setor público ou privado, da sociedade, ou governo (Cavalcante; Cunha, 2017).

Os esforços para tornar a administração governamental mais eficiente estão presentes em diversos cenários da sociedade brasileira atualmente. Alguns desses exemplos, no meio político, são a edição de instrumentos com essa orientação, como a Emenda Constitucional nº 19 (Brasil, 1998), a edição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, por meio do Decreto nº 5.378 (Brasil, 2005), além da criação de núcleos de pesquisa, nas universidades, voltados para promover a melhoria dos serviços públicos, assim como ocorre com o Laboratório de Inovação em Contratos Públicos e Governo (LABGOV),

que, como resultado de sua atuação na gestão pública, consolidou recentemente um manual sobre a gestão de contratações públicas (Vieira; Melo; Mota, 2024).

A Emenda Constitucional nº 19/1998 pode ser considerada um marco legal que incluiu o princípio da eficiência como norteador da gestão dos entes governamentais, além de representar mais um passo em direção às novas exigências do cenário mundial para o setor público (Bresser-Pereira, 2022). Durante esse novo momento da gestão pública nacional, iniciou-se a utilização de técnicas de gestão típicas do setor privado para promover a melhoria das ações realizadas pelo governo (Andrade, 2017).

Alguns instrumentos administrativos, atualmente inseridos no contexto dos entes governamentais, são: a Gestão por Competências, incluída pelo Decreto nº 5.707 (Brasil, 2006) e a Gestão por Processos, aderida inicialmente por meio do Decreto nº 5.378 (Brasil, 2005) e atualmente vigente por meio do Decreto nº 9.094, que traz em seu art. 1º, Inciso VI, como uma de suas diretrizes, a “aplicação de soluções tecnológicas” para simplificar o atendimento das demandas da população e que melhorem o “compartilhamento das informações” (Brasil, 2017a, p. 2). Em 2015, dando continuidade à busca pela melhoria dos serviços públicos prestados, foi editado o Decreto nº 8.539, que estabeleceu o limite de dois (2) anos para implementar a tramitação de processos administrativos por meio eletrônico (Brasil, 2015).

O incentivo à melhoria e à modernização, tanto da gestão pública, como de seus serviços, também é uma questão que preocupa os organismos internacionais, como a *Organization for Economic Co-Operation and Development* (OECD), que apontou a necessidade de medir o desempenho de setores de governo e instituições sem fins lucrativos para aferir a melhoria da eficiência operacional e o impacto de suas ações (OECD, 2018).

Segundo a Secretaria do Tesouro Nacional (STN), o governo aumentou em 111,2% a sua necessidade de financiamento, enquanto a sua receita total aumentou apenas 3,4%, em 2023 (Brasil, 2024c). Esses dados apontam o quanto os recursos governamentais estão cada vez mais escassos, frente às necessidades exigidas pelas políticas públicas. Em um cenário no qual a expansão de gastos é incompatível com a viabilidade de desembolso das organizações, é que o gestor deverá buscar novas formas de promover a eficiência na administração, buscando reorganizar os seus procedimentos para efetivar a boa qualidade na prestação dos serviços aos usuários, inclusive no setor público.

## 2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O termo Administração pode abranger um conjunto de sentidos como planejar, dirigir, comandar ou executar; entretanto, necessita-se salientar que o ato de gerir deve promover um resultado útil ao interesse ao qual o administrador deverá satisfazer (Pietro, 2024). Em meio à área da gestão governamental, o interesse a ser satisfeito é o prevalecente da sociedade, ou seja, é o interesse público, sabendo que o regime político adotado no Brasil é a democracia e, por este motivo, “todo o poder emana do povo” como está registrado no texto constitucional (Brasil, 1988, p. 2).

A Administração Pública é formada por órgãos, servidores e procedimentos que integram os poderes estatais e se adaptam às mudanças sociais e econômicas ao longo do tempo, sendo influenciada pela gestão vigente e pelos representantes eleitos (Costin, 2010). A gestão administrativa dos órgãos públicos, no Brasil, é regulada por um compêndio de normas que estabelecem os princípios, direcionamentos e finalidades que o gestor e demais servidores públicos devem seguir no exercício de suas funções. Esse conjunto de instrumentos legais, que regulam a atuação do Estado e a sua relação com os particulares, bem como as prerrogativas e sujeições dos entes governamentais, é denominado regime jurídico-administrativo e tem como pilares a supremacia do interesse público e a indisponibilidade desse interesse (Couto; Capagio, 2022).

A supremacia do interesse público também pode ser denominada como princípio da finalidade pública, e tem como foco principal atender ao bem-estar coletivo (Di Pietro, 2021). Esse postulado surgiu a partir do século XIX devido às transformações econômicas, sociais e políticas ocorridas ao longo desse momento histórico, como a regulação das relações trabalhistas, expansão dos serviços prestados pelo Estado e a produção de bens essenciais ao interesse coletivo pelos entes governamentais (Di Pietro, 2021; Coelho, 2014). Essa conjuntura possibilitou que o Direito fosse utilizado como meio para promover a justiça social e o bem comum da sociedade, além de tornar a supremacia do interesse público parte integrante da construção do texto legal e da sua execução por parte dos entes que compõem os entes governamentais (Di Pietro, 2021; Coelho, 2014).

Outro conceito basilar, que fundamenta as prerrogativas e as limitações da ação estatal, é a indisponibilidade do interesse público, e decorre do sentido de que a Administração e os seus servidores não são detentores da coisa pública, o seu verdadeiro proprietário é o povo, e por este motivo a administração só poderá atuar conforme estiver autorizado e determinado em lei (Alexandrino; Paulo, 2016). Segundo esse princípio, os órgãos e agentes públicos não são

titulares do interesse da coletividade, sendo assim, não podem dispor desse interesse ou renunciar aos poderes aos quais as leis os outorgaram por tutela, considerando que as leis podem ser entendidas como a expressão do consentimento da vontade coletiva (Meirelles, 2020).

A Constituição Federal de 1988 contempla em seu texto a definição da estrutura da organização político-administrativa da nação, e no artigo 37º, do mesmo título, apresenta os princípios a serem perseguidos na administração direta e indireta, que compõem os poderes da união, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988).

Dentre os postulados fixados no texto constitucional, o último a ser inserido foi o princípio da eficiência, incluído por meio da Emenda Constitucional nº 19/1998, que representou o marco da reforma administrativa durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, que visava promover um “serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos” (Bresser-Pereira, 2022, p. 182). O conceito desse princípio é bem explorado por Coelho (2014, p. 57):

O princípio da eficiência aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da Administração Pública. É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo-benefício. Não é possível imaginar que a Administração Pública seja eficiente se também não forem eficientes os processos por ela utilizados e os agentes que a compõem.

Di Pietro (2021) recorda que já havia menção à eficiência administrativa e ao controle de resultados em norma anterior, no Decreto-Lei nº 200, editado em 1967, e ressalta que o princípio da eficiência deve atender a expectativa de ampliar resultados e melhorar desempenhos no momento de prestar serviços à população.

Dependendo da forma que uma organização é administrada, mesmo que seja considerada como eficiente e eficaz, ela pode criar problemas no lugar de resolvê-los, como alertado por Maximiano (2015, p. 10), ao definir que:

Eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

Muitos fatores podem trazer ineficiência para a administração pública, prejudicando os serviços prestados por esta área. Algumas causas dessa situação são: a baixa remuneração dos servidores, a corrupção, a má gestão financeira e dos serviços públicos prestados, e a interferência política, sendo esta última responsável por forçar os entes governamentais a admitir pessoas sem qualificação para as funções que exercem, ou a iniciar projetos de conotação política, mas sem valor econômico (Eke; Eke; Agala, 2023).

Em relação à prestação de serviço público do ensino superior no Brasil, tem-se que as universidades representam 56,1% do total das instituições nacionais, segundo dados do último Censo do Ensino Superior - CENSUP (Brasil, 2022). Destas, 115 são mantidas pelo poder executivo e vinculadas ou às secretarias estaduais e municipais, ou ao Ministério da Educação, conforme regulamentado na lei que cria cada instituição.

As Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) são entidades complexas, considerando a amplitude de sua atuação (ensino, pesquisa e extensão), organização, estrutura, financiamento e o regime jurídico por elas adotado (Ranieri, 2021; Silva *et al.*, 2015; Salgado *et al.*, 2013; Rodrigues, 2015). Perante o governo federal, as universidades são instituídas por leis, estão vinculadas ao Ministério da Educação, possuem autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar, fazem parte da Administração Indireta, podendo ser criadas como autarquias ou fundações, além do seu patrimônio ser formado e mantido por recursos governamentais (Brasil, 1960; Brasil, 1974; Brasil, 1996).

Assim como as entidades privadas, as IFES possuem recursos humanos, financeiros e patrimônio para gerir, entretanto a sua complexidade se verifica tanto pela amplitude de sua estrutura física (biblioteca, hospitais, laboratórios, escolas de aplicação, dentre outros.) e burocrática, quanto pela gama de serviços por elas desenvolvidos, oriundos do ensino e da pesquisa (Silva *et al.*, 2015; Ranieri, 2021).

As atividades de ensino e pesquisa exigem tempo e profissionais especializados; por isso, as instituições universitárias, em decisão colegiada, definem cursos, professores e currículos, recrutam alunos, sistematizam o conhecimento em projetos de pesquisa e atendem a novas demandas do século XXI — como transparência, prestação de contas e manutenção de reputação — para permanecerem relevantes junto à sociedade (Ranieri, 2021).

Ao traçar uma distinção entre as organizações privadas, que se modificam conforme a dinâmica do mercado a fim de garantir sua sobrevivência ou aumentar a sua lucratividade, e as instituições públicas, que perseguem objetivos permanentes em prol de toda a coletividade, Coelho (2014, p. 18-19) destaca que:

As instituições públicas de ensino atuam em uma área constitucionalmente aberta à iniciativa privada. Sua existência em um mercado concorrencial, como o educacional, por exemplo, só se justifica se:

- influenciar positivamente a qualidade da educação em geral, por meio da oferta de um ensino público de qualidade elevada, de forma a levar o setor privado a ofertar um serviço com qualidade equivalente a fim de poder concorrer com o setor público – como no caso da educação superior;
- ou garantir o acesso de toda população a um serviço considerado essencial e obrigatório, cuja universalização não seria alcançada por meio do mercado – como é o caso da educação básica pública e gratuita.

Com o advento da inclusão do princípio da eficiência como basilar das organizações públicas, as instituições de ensino públicas tiveram que considerar esse novo paradigma a fim de possibilitar a racionalização de suas atividades, por isso, os seus gestores devem se planejar para adotar técnicas adequadas ao contexto atual de modo a garantir que as universidades públicas continuem a despertar o interesse da sociedade (Silva *et al.*, 2015).

A concretização desse olhar interessado, por parte da população, em continuar escolhendo as universidades públicas, passa pela qualidade dos serviços por elas prestados. A gestão de processos pode ser utilizada como instrumento para promover a melhoria contínua dos serviços prestados por essas instituições de ensino, pois, por meio da utilização dessa técnica, são avaliados e analisados, constantemente, o desempenho dos processos que mais impactam os clientes, podendo promover a eficiência das ações executadas, melhorando a sua qualidade e atendendo aos anseios e exigências da sociedade (Salgado *et al.*, 2013).

## 2.3 MELHORIA DE PROCESSOS

O novo cenário em constante transformação, vigente na atualidade, exige uma nova postura do setor público. Com o surgimento de novas tecnologias as profissões se transmutam e altera-se a forma como as rotinas administrativas se processam. No âmbito das universidades federais, os cortes orçamentários e as pressões para a internacionalização dessas entidades apresentam o novo desafio de se expandir no seu alcance e ao mesmo tempo reduzir os seus custos. Considerando as novas demandas requeridas das organizações, Juliatto e Queiroz (2023, p. 9) pontuam que: “Diante da crescente demanda por eficiência, produtividade e desempenho em tempos de recursos escassos, empresas, bem como as organizações públicas, têm focado sua atenção na identificação de oportunidades de melhoria para seus processos”.

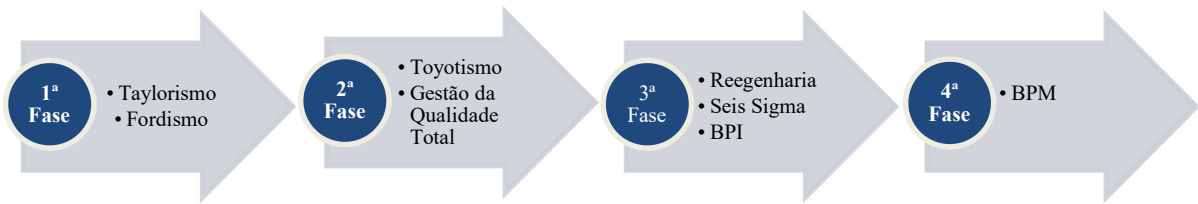
Nesse contexto, alguns estudiosos têm indicado a gestão de processos como um caminho para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelas universidades públicas, sem aumentar os seus custos e as suas estruturas (Salgado *et al.*, 2013; Rodrigues, 2015; Pillon *et al.*, 2015). A gestão de processos é uma estratégia que torna as universidades mais eficientes e possibilita a concretização do alcance de seus objetivos (Ferreira; Corrêa; Rissi, 2019).

Conforme Harrington (1993), os processos são os meios necessários à elaboração de produtos e serviços. Esse termo pode ser conceituado também como um conjunto de atividades, realizadas sequencialmente, que contribuem para a elaboração de um determinado produto final (Sordi, 2014). Para Davenport (1993), os processos são as estruturas necessárias para que a entidade produza valor para seus clientes, assim como podem representar um conjunto definido de atividades organizadas, de modo a produzir um resultado específico para um cliente ou mercado particular. Outra definição para esse constructo está relacionada à reunião de subprocessos que perseguem as mesmas finalidades e resultados, além de atender a uma função organizacional, ou ainda, pode significar o trabalho iniciado a partir de entradas, que por meio do consumo de recursos, produz um bem, informação ou serviço desejado, e o maior nível de agregação de processos, que têm o mesmo objetivo, pode ser denominado como macroprocesso (Brasil, 2020). Os processos fazem parte da operacionalidade das organizações:

Seja qual for seu ramo de atividade, são os processos que permitem que o trabalho se realize, assim, independentemente da eficiência da organização ou de seus funcionários, se os usados já estão superados, sua sobrevivência estará seriamente comprometida (Carvalho; Sousa, 2017, p. 4).

A gestão de processos pode ser utilizada para transpor a limitação do modelo baseado na divisão do trabalho e na excessiva especialização, considerando que na sociedade contemporânea, exige-se que as organizações se tornem mais ágeis, integradas e flexíveis, a fim de sustentar e aprimorar o seu desempenho (Paim *et al.*, 2009). Esta ferramenta contribui para o alcance da adequação das práticas organizacionais, efetivadas pela gestão universitária, às novas exigências de eficiência e diante das frequentes transformações tecnológicas (Lima; Carvalho; Freitas Júnior, 2021). A evolução histórica da gestão de processos pode ser dividida em 4 (quatro) fases, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2- Evolução Histórica da Gestão de Processos



Fonte: Adaptado de Juliatto e Queiroz (2023, p. 9-10).

A histórica da gestão de processos iniciou com os estudos sobre mão de obra, realizados por Frederick Taylor, baseados na divisão do trabalho, a fim de aumentar a produtividade reduzindo os custos; depois, passou pelo Fordismo, que adicionou a mecanização das atividades desenvolvidas nas fábricas, por meio da criação das linhas de montagens e a produção em massa (Juliatto; Queiroz, 2023). Em 1960, seguiu-se a elaboração da metodologia *Lean*, ou *Lean Manufacturing*, também denominado de Produção Enxuta, desenvolvida no Japão, na empresa automobilística Toyota (Gonçalves *et al.*, 2015). Essa metodologia era baseada na visão holística, e objetivava satisfazer o cliente, com o mínimo de recursos possível, mas da forma que ele desejava, no prazo certo e com preço justo, além de estar fundada nos princípios da definição, criação, mapeamento do fluxo de valor e no estabelecimento de um sistema de acordo com a demanda real e a busca pela perfeição (LIB, 2024).

A partir da década de 1970 se fortaleceu o conceito de Gestão da Qualidade Total que buscava analisar os processos para poder padronizá-los, buscando promover a sua melhoria contínua. Em meados de 1987, surgiu a Reengenharia de Processos, que é o método no qual o processo de trabalho é analisado como se começasse do zero, mas esse método foi considerado arriscado, por ignorar a situação atual e o aprendizado por ela proporcionado (Juliatto; Queiroz, 2023). Na década de 1980, também foi desenvolvida a metodologia Seis Sigma, desenvolvida pela Motorola, que visa o “aprimoramento contínuo de processos, produtos e serviços”, focando no “resultado para o cliente” e tendo como objetivos principais a redução da variação em processos, eliminação de produtos, de serviços defeituosos e “obtenção de resultados de forma clara e planejada, sendo eles financeiros e de qualidade”, que reflitam a “percepção do cliente” (Juliatto; Queiroz, 2023, p. 10). Em meados de 1990, surge a *Business Process Improvement* (BPI) que se contrapunha aos conceitos da Reengenharia por iniciar a sua análise a partir do processo existente (Harrington, 1993).

A *Association Business Process Management Professionals International* (ABPMP), que é o organismo internacional de profissionais responsável por buscar manter o padrão das práticas e certificações na área de gerenciamento de processos de negócio, define:

Business Process Management (BPM) ou Gestão por Processos de Negócio é uma abordagem de gestão disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorizar e controlar, processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados com os objetivos estratégicos de uma Organização. O BPM envolve a definição, melhoria, inovação e gestão deliberada, colaborativa e cada vez mais apoiada pela tecnologia, dos processos de negócio numa orientação ponta a ponta que impulsionam os resultados do negócio, criam valor para os Clientes e permitem que uma Organização atinja os seus objetivos de negócio com mais agilidade (ABPMP, 2021, p. 39).

Sousa *et al.* (2021), ao realizarem a análise de 50 artigos sobre gestão de processos no setor público, verificaram que, nas referências localizadas, o BPM é uma das abordagens mais utilizadas para essa área, seguida da Gestão da Qualidade (*Total Quality Management – TQM*), já outros tratam essa temática pela ótica da gestão da inovação. Outras análises, voltadas para os órgãos governamentais trazem como método válido para esse contexto a Produção Enxuta ou método *Lean*, que segundo Womack, Jones e Roos (2004), pode ser aplicado a qualquer tipo de organização.

O conceito da denominada Produção Enxuta foi desenvolvido para o setor produtivo da indústria automobilística, e visa a redução de custos e a satisfação do cliente. A aplicação desta definição, na área administrativa, foi denominada como *Lean Office* e está focada na análise de fluxo das informações, de modo a sanar ou minimizar as suas perdas de valor (Gonçalves *et al.*, 2015). Ao adotar esse método, uma das ferramentas que podem ser utilizadas para a sua implementação é a *Value Stream Mapping*, o mapeamento do fluxo de valor, que possibilita mapear qual a situação atual do ambiente organizacional, permitindo identificar de forma clara os focos de desperdício e as melhorias que podem ser implementadas, além de pretender reduzir a complexidade das rotinas de trabalho e fornecer as bases para parametrizar o estabelecimento da melhoria de processos (Gonçalves *et al.*, 2015).

A Análise de Valor Agregado (AVA) é outro instrumento que pode ser utilizado na gestão de processos e permite verificar quais atividades são desnecessárias ao processo de trabalho da organização, o que pode orientar a redução de perdas e desperdícios (Walter, 2001). Essas atividades desenvolvidas durante a fase de elaboração de um produto ou serviço podem ser classificadas em três categorias: as que criam um Valor Real Agregado (VRA), quando geram valor para o cliente; as que geram Valor Empresarial Agregado (VEA), quando esse valor é criado para a empresa; e as Sem Valor Agregado (SVA), que podem ser retiradas sem prejudicar os clientes ou a entidade (Harrington, 1993).

O ciclo PDCA (Planejar, Executar, Checar e Agir) também constitui uma ferramenta que pode contribuir para a fase de implementação da melhoria de processos em uma organização, por auxiliar no planejamento e na correção de erros, operando de forma cíclica visando a melhoria contínua (Mognon; Guelbert; Guelbert, 2023).

O método *Kaizen* tem origem japonesa e foi elaborado com o intuito de diminuir os desperdícios e suas causas, de modo a aumentar a produtividade, por meio da melhoria contínua (Santos, 2021). Esse método busca promover mudanças incrementais que possam ocorrer no curto prazo, com baixo investimento, mas que gerem impacto na produtividade e na qualidade (Colombo; Pandolfi, 2018).

Umas das formas de notação mais utilizadas na fase de representação ou desenho de um processo é a *Business Process Model and Notation* (BPMN), que é utilizada para apresentar, simular ou executar um processo, além de ser aplicável a diferentes cenários (ABPMP, 2021). Ela é considerada uma forma de notação precisa, capaz de demonstrar desde as atividades iniciais até as finais do processo produtivo, abrangendo as atividades desenvolvidas ao longo do processo produtivo e o seu fluxo de dados (Braga; Aires, 2024).

Ao analisar o setor de serviços, em meio à área pública, o fluxo informacional das operações acaba ganhando maior protagonismo. A importância de mapear esse fluxo é evidenciada no trabalho de Araújo *et al.* (2018), que utilizaram o método BPM para propor um instrumento de validação dessa tarefa. A iniciativa foi motivada por uma solicitação do Comitê de Governança Digital da UFPB, visando atender aos princípios da boa governança digital, bem como aos demais normativos relacionados à política de dados abertos e ao acesso à informação exigidos pelos órgãos governamentais. Esses autores consideram que esse fluxo dá suporte às atividades organizacionais, sendo assim essenciais ao desenvolvimento das rotinas administrativas.

O relatório técnico que embasa a análise e o mapeamento dos fluxos relacionados à gestão da informação é o ISO/TR 26122:2008. Este normativo indica que, após a realização da análise do contexto organizacional e da execução de suas atividades, deverão também ser efetuada duas outras análises, a funcional e a sequencial, o que requer um estudo prévio dos pilares constitutivos e do formato de tramitação do processo de trabalho a ser analisado (Rostami, 2024). Nesse sentido, corrobora Barbosa (2023, p. 24) ao comentar que essa norma propõe um método para analisar os documentos elaborados em meio às rotinas organizacionais desenvolvidas e que contribui para a compreensão dos "fluxos de trabalho, documentos, informações ou tarefas" nas entidades. Não é apenas o uso de Tecnologia da Informação, no setor público, que contribui para tornar o serviço prestado ao cidadão mais eficiente, é

necessário desenvolver estratégias de gerenciamento de informações para que essas organizações melhorem as atividades que executam (Cicco; Drumond; Méxas, 2019).

A gestão de processos é um instrumento que reduz o tempo de implementação de soluções para os problemas organizacionais, desde que a análise e a modelagem dos processos sejam bem estruturadas, dinamizando a identificação das falhas, permitindo assim, implantar soluções em um curtíssimo prazo e com baixo custo (Paim *et al.*, 2009). É importante destacar que o conhecimento sobre a gestão de processos pode ser difundido e internalizado por toda a organização, ou seja, poderia ser implementado de modo sistêmico, o que possivelmente contribuiria para a redução entre o tempo de diagnósticos de falhas, de desenvolvimento de soluções e até a sua implementação. Por meio da difusão dessa abordagem de forma sistêmica, todos os integrantes da organização seriam capazes de gerar e atualizar os mapas de processos, em conformidade com as vivências de seus próprios operadores, mas o desafio dessa visão é capacitar continuamente esses operadores e o possível emprego de tempo que eles podem passar trabalhando com o mapeamento de processos, em detrimento do dedicado à sua atividade principal (Juliatto; Queiroz, 2023).

## 2.4 APLICAÇÕES DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR PÚBLICO

O gerenciamento de processos na área pública tem sido fator de relevante importância no contexto internacional, inclusive em grandes instituições públicas de potências mundiais, como os Estados Unidos da América (EUA). Em 2017 foi realizado um estudo de caso, que buscou analisar as etapas, desafios e os fatores que determinaram o sucesso da implantação do programa *Results Washington*, que implementou a gestão por desempenho e a melhoria de processos, utilizando o método *Lean*, para aperfeiçoar as operações do governo de *Washington*. Esse programa, capacitou milhares de funcionários, reduziu o tempo de atendimento de diversos tipos de solicitações públicas, por meio da simplificação de processos, aumentou os índices de satisfação do público atendido seus usuários e viabilizou uma significativa economia de recursos e a recuperação financeira (Wiseman, 2017).

Andrade (2017, p. 176) identificou que “um terço das 63” das Instituições Federais de Ensino Superior estavam em processo de implementação do gerenciamento de processos, em 2017, seguindo os moldes estabelecidos pela ABPMP, realizando as devidas adaptações de acordo com as peculiaridades de cada entidade. A mesma autora identificou que a principal motivação para o início dessas implementações foram as imposições legais, assim como a exigência de institucionalizar o processo eletrônico, obrigando a essas instituições de ensino a

reverem os procedimentos estabelecidos antes das novas demandas. Em seu estudo, realizado na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Andrade (2017) verificou, como necessidades para a implementação do BPM, a mudança de cultura organizacional, a mitigação da resistência a mudança, além da necessidade de profissionais da área de tecnologia da informação para darem suporte à implementação do gerenciamento de processos, e o alinhamento da estratégia organizacional com o planejamento do BPM.

Ao elaborar uma modelagem para um Escritório de Gerenciamento de Processo (EGP) em uma universidade brasileira, Lima, Carvalho e Freitas Júnior (2021) verificaram que isso não pode ser concretizado no curto prazo, pois é uma situação que exige o envolvimento dos integrantes e dirigentes da instituição e que também necessita de uma gestão voltada para a mudança da estrutura, do formato de tramitação burocrática e da cultura organizacional. Esses autores, ao analisar de que forma ocorreu a implantação do BPM no âmbito do Ministério Público de Alagoas, a fim de verificar como poderia elaborar o modelo proposto para o *Campus* do sertão, da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), evidenciaram que não são exigidos, inicialmente, grandes investimentos para implantar a metodologia BPM. A sua implementação pode ocorrer mesmo sem alterar a quantidade de servidores ou interferir no orçamento da organização, mas o baixo investimento tornará as práticas e os resultados limitados.

Albuquerque (2019) também realizou um estudo sobre a gestão de processo no âmbito da UFAL, em seu Departamento de Registro e Controle Acadêmico, propondo a identificação, modelagem, redesenho e proposição de melhorias nos processos por ele analisado, o que contribuiu para a construção do mapeamento dos processos do setor escolhido. O autor supracitado, avalia que o desenvolvimento desse tipo de estudo pode tornar mais explícito o conhecimento sobre as rotinas de trabalho institucionais, considerando que geralmente elas são realizadas com base no conhecimento tácito, o que permite que os conhecimentos sejam padronizados, facilitando a sua consulta, a realização de treinamentos e a gestão dos saberes desenvolvidos na organização. O mesmo estudo identificou a carência na padronização de procedimentos nos três *campi* da UFAL, distinção de método de arquivamento de processos com finalidades diferentes, defasagem processual e retrabalho em algumas atividades desenvolvidas. Baseado nos achados da pesquisa, foram propostos simplificações e aperfeiçoamentos dos processos objeto do estudo, por meio da implementação de solicitação via internet, eliminação de exigência de documentação desnecessária e automatização do resultado de algumas demandas, promovendo o deferimento automático das solicitações que estivessem em conformidade com a resolução vigente na instituição (Albuquerque, 2019).

Pascoal, Aires e Salgado (2022) consideram que outros estudos sobre gestão de processos devem ser desenvolvidos, e ao concretizarem um estudo que propôs uma modelagem para a coordenação do curso de Administração, da Universidade Federal Rural do Semi-árido (UFERSA), por meio da análise e elaboração de um modelo baseado na modelagem BPMN (*Business Process Modelling Notation*), identificaram anomalias, desperdícios e as tarefas que não agregavam valor às atividades analisadas, além de possibilitar a definição de responsabilidades e gerar benefícios em pouco tempo para a instituição. Esse estudo favoreceu a identificação dos processos críticos dessa área (as reuniões do colegiado e do núcleo de ensino, e a definição da lista de disciplinas do curso), bem como evidenciou que o uso do BPM não pode ser restringido ao setor privado, por se aplicar a diversos tipos de organização. A elaboração do modelo de gestão de processos, na UFERSA, fomentou um debate aprofundado entre os envolvidos, gerando um aprendizado baseado na experiência vivenciada por seus participantes (Pascoal; Aires; Salgado, 2022).

Silva (2022) também utilizou o BPMN como técnica de modelagem de gestão de processos, visando auxiliar na resolução de problemas de metodologias de trabalho, em um setor de recursos humanos de uma autarquia federal, com o intuito de evitar a ocorrência de erros e atrasos que prejudicam o andamento das atribuições desenvolvidas pelo setor. O mesmo autor apresentou uma proposta de melhoria do fluxo de processos que evitava o retrabalho e a repetição de etapas desnecessárias das atividades efetivadas. Evidenciou, ainda, em sua análise que as etapas do processo podem ser facilmente desenhadas e entendidas pelos seus operadores. Sendo assim, o desenvolvimento desse estudo, além de promover maior transparência na gestão, também contribuiu para que os servidores tomassem conhecimento de sua participação na organização.

Como evidenciado nos estudos apresentados, verifica-se que o gerenciamento de processos é um instrumento pertinente à utilização no setor público e tem sido utilizado recentemente com o intuito de promover a melhoria da qualidade de serviço, a fim de o tornar mais eficiente em diversos institutos federais de ensino do país, trazendo benefício para essas organizações. Outra contribuição desses estudos foi a busca de desenvolvimento de modelos de gerenciamento de processos replicáveis, o que torna possível a sua disseminação ao nível institucional, de acordo com as especificidades de cada organização, padronizando o método de trabalho praticado nesses organismos, além de possibilitar a redução do tempo de resposta entre a identificação das falhas e as possibilidades de resolução de possíveis inconsistências, dinamizando os serviços prestados à coletividade, como indicado por Paim *et al.* (2009) e por Juliatto e Queiroz (2023).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos e técnicas que contribuem para a geração de um novo conhecimento ou aprendizado são uma das partes mais importantes de um estudo considerado como científico. Em consonância com essa observação, Severino (2017) enuncia que por meio da utilização de métodos e técnicas, ancorados na lógica, é que se pode distinguir entre o que é um saber científico ou um fruto da subjetividade humana.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DO ESTUDO

Na área das Ciências Sociais é utilizado um conjunto variado de métodos e procedimentos para explicar determinado fenômeno. Este aparato de formas e instrumentos são capazes de tornar a investigação mais concreta, de acordo com Marconi e Lakatos (2021). Para esses teóricos, uma pesquisa surge com a intenção de averiguar determinado problema, seja ele de ordem prática ou teórica, de modo a encontrar respostas, por meio da utilização de métodos considerados científicos. O termo pesquisa pode ser definido como a investigação de algo de forma sistemática, e pode ser dividida em pesquisa comum, quando tem o objetivo de conhecer determinado fenômeno, e em pesquisa aplicada quando o seu foco está em melhorar algo que pertence a determinada área do saber, e é muito utilizada na área das Ciências Sociais Aplicadas, para apontar como aperfeiçoar a forma de gerir, ou até mesmo de elaborar, ou implementar determinada política, por exemplo (Merriam, 2016).

Com base no que foi considerado anteriormente, este estudo pode ser classificado como pesquisa aplicada, considerando que o seu objetivo busca melhorar determinado fenômeno prático, que seria a forma de gerir um determinado processo organizacional. Quanto à abordagem do problema, classifica-se predominantemente como um estudo qualitativo, por gerar um tipo de conhecimento que não pode ser medido apenas por métodos matemáticos, ou análise de dados estatísticos, focando apenas nos aspectos que não podem ser observados pelo estudo quantitativo (Beuren, 2013; Gil, 2021; Marconi; Lakatos, 2021).

Quanto aos objetivos essa pesquisa possui caráter descritivo, por descrever as especificidades de determinado fenômeno, sendo o tipo de estudo mais requerido pelas organizações, em consonância ao afirmado por Gil (2022). A classificação do estudo está representada na Figura 3.

Figura 3 - Classificação do Estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Nas próximas subseções serão detalhadas as técnicas de coleta e análise, bem como as demais especificidades dos procedimentos utilizados neste estudo.

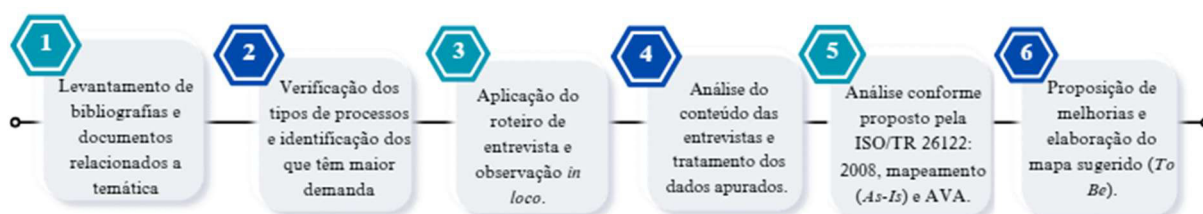
### 3.2 TÉCNICAS DE COLETA

As principais técnicas utilizadas para coletar os dados que apoiaram a elaboração do presente estudo foram: a pesquisa documental, para levantamento dos dados internos da organização como resoluções, ofícios e processos administrativos; a observação não-participante, para realizar o acompanhamento da execução das rotinas administrativas envolvidas no processo investigado; e a entrevista, que foi realizada com os servidores que figuram a posição de gestores setoriais ou operadores das atividades que integram o processo de trabalho objeto deste estudo.

Um método muito utilizado em estudos acadêmicos é a pesquisa bibliográfica, que é realizada com base em estudos já publicados e disponíveis, servindo como suporte teórico para a fundamentação dos temas abordados em trabalhos científicos (Severino, 2017). O estudo bibliográfico diverge um pouco da definição de pesquisa documental, pois esta última possui fontes de natureza diversa que, no geral, não passaram por um tratamento analítico, como certidões, memorandos, ofícios ou processos administrativos, que são informações que podem ser emitidas internamente pelas organizações (Gil, 2022).

As pesquisas bibliográfica e documental foram adotadas, inicialmente, para embasar o referencial teórico e os fundamentos desta investigação, que foram realizadas em portais de organizações governamentais, nacionais e internacionais que regulam a área de interesse desse projeto, assim como na página institucional da entidade analisada. Outras bases de consulta utilizadas foram os normativos e demais aparatos legais relacionados ao objeto estudado, bem como o sítio Minha Biblioteca, os repositórios das universidades, os principais portais de busca de artigos e estudos científicos, como *Google Acadêmico*, Portal de Periódicos da CAPES, *Web of Science* e *Scopus*, além dos endereços eletrônicos de algumas organizações responsáveis pela orientação de procedimentos técnicos voltados para a área de gerenciamento de processos como a *Association Business Process Management*. O percurso metodológico desenvolvido foi descrito na Figura 4.

Figura 4 - Percurso Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

Os aspectos relativos ao desenvolvimento do percurso metodológico do presente estudo, que foi iniciado com o levantamento do referencial teórico, por meio da pesquisa bibliográfica e documental, será detalhado nas seções seguintes.

### 3.2.1 Definição do processo alvo

Na primeira fase da coleta de dados, foi realizado um levantamento documental com o objetivo de identificar qual tipo de processo de pagamento seria analisado neste estudo. Para isso, definiu-se como recorte temporal o mês de agosto de 2024, escolhido por apresentar a maior movimentação de processos na Divisão de Administração e Finanças (DAF), até o momento em que foi iniciada a coleta de dados estatísticos para este estudo, em setembro de 2024. A partir desse recorte, foram analisadas as características dos processos cadastrados no sistema SIPAC.

Devido à inconsistência da informação gerada pelo Relatório de Processos Movimentados e da opção Consulta Processos do sistema de protocolo SIPAC, no dia 30 de outubro de 2024, foi solicitado à Superintendência de Tecnologia de Informação - STI, da UFPB, que fosse gerado um relatório dos processos destinados a DAF.

Os dados recebidos foram tratados com o auxílio de uma planilha eletrônica no *Excel* para a inclusão de filtros e a retirada dos dados em duplicidade. Os critérios estabelecidos para permitir a identificação dos tipos de processo de pagamento mais frequentes, suas características e quantidade de movimentações foram:

- Processos encaminhados para a Divisão de Administração e Finanças da Pró-reitoria de Administração, em agosto/2024;
- Cadastrados em 2024;
- Com o campo “Assunto do Processo” preenchido;
- E que já haviam sido encaminhados a unidade setorial de arquivo.

Os processos que atendiam aos critérios de seleção estabelecidos foram organizados em uma tabela dinâmica, separados por tipo e quantificados. Posteriormente, foi apurada a média ponderada da quantidade de movimentações de cada tipo de processo. Com essas informações foi possível elaborar uma tabela com a apresentação da distribuição percentual desses processos, a média de movimentações e identificar qual foi o tipo de processo de pagamento mais executado no período selecionado.

Para exemplificar qual seria a redução do tempo prevista durante a realização das atividades, os processos foram separados por quantidade de movimentações, o que evidenciou que a quantidade de movimentações mais frequente foi sete (84 processos). Foram selecionados aleatoriamente dez (10) processos, com sete (7) movimentações, para a realização do cálculo do tempo médio estimado das fases eliminadas.

### 3.2.2 Observação e entrevista

Após identificar o processo de maior demanda, foi iniciada a observação não-participante, para compreender o processo de trabalho definido neste estudo e desenvolvido pelo grupo social envolvido em sua tramitação. A técnica da observação permite que os fatos sejam verificados no momento no qual ocorrem (Andion; Serva, 2012; Oliveira, 2019).

A observação ocorreu durante o período de realização das entrevistas, entre 15/05/2025 e 28/05/2025, quando os participantes apresentaram o passo a passo de suas atribuições. As informações coletadas nessa etapa foram anotadas em um diário de campo, no qual foi informada a data da observação e o nome do setor, depois transcrito para o computador, para serem arquivadas também em formato digital.

Para o levantamento dos dados referentes ao mapeamento do processo definido, também foi realizada entrevista semiestruturada. O roteiro aplicado aos participantes foi adaptado dos instrumentos utilizados por Lima (2019), Oliveira (2019) e Manso (2022), ancorados nos termos definidos na ISO/TR 26122:2008 (Apêndice A), submetido ao comitê de ética do Centro de Ciências Médicas da UFPB para a sua posterior realização e aprovado por meio do Parecer nº 7.523.404, em 05/05/2025 (Anexo C). Estava previsto aplicar o roteiro das entrevistas a 16 participantes, mas, considerando que três dos participantes atuavam nos processos como gestores e operadores, ao mesmo tempo, a esses servidores foram aplicados os dois questionários propostos. Sendo assim, foram coletadas as respostas de 13 servidores (sete operadores e seis gestores) dos setores nos quais o processo de pagamentos de material de consumo tramita.

Para facilitar a consolidação das entrevistas, as perguntas que compuseram o roteiro foram renumeradas de um (1) a 20, iniciando com as sete (7) questões destinadas aos gestores e, seguindo a sequência, as 13 aplicadas aos operadores do processo. Para identificar cada participante foi adotada a codificação “E (N, n)”, onde a letra N indica a numeração correspondente ao entrevistado, e a letra n, o número da pergunta realizada ao participante.

Parte das entrevistas foram realizadas dentro do ambiente de trabalho dos servidores, presencialmente, em local e horário agendado previamente, conforme a sua disponibilidade, nos seguintes setores: Almoxarifado Central, Coordenação de Compras, Gabinete da Pró-reitoria de Administração, Coordenação de Contabilidade e Finanças, Divisão de Contabilidade e Divisão de Administração e Finanças. Em decorrência da implantação do Programa de Gestão e Desempenho na UFPB, e nos casos de impossibilidade de realizar as entrevistas de modo presencial, essas também foram realizadas por videoconferência utilizando a plataforma *Google Meet*, além do aplicativo *Whatsapp*, por questões de acessibilidade. O conteúdo das entrevistas foi gravado em formato de áudio para possibilitar sua posterior transcrição. Foram realizadas oito entrevistas presenciais e cinco à distância.

Os sujeitos envolvidos neste levantamento autorizaram que os dados obtidos nas entrevistas fossem utilizados no estudo por meio da assinatura do Termo de Consentimento

Livre e Esclarecido (TCLE), confirmando a anuência com a disponibilização das informações obtidas durante a aplicação do instrumento de coleta (Apêndice B).

A escolha dos participantes das entrevistas pode ser considerada como uma amostra por conveniência ou não probabilística, como adotado por Cicco, Drumond e Méxas (2019), pois as pessoas que contribuíram para a análise realizada são aquelas que possuem conhecimento sobre o procedimento de execução de pagamento e que participam da elaboração, estruturação e movimentação dos processos de pagamento, o que possibilitará a identificação de falhas ou possibilidades de melhoria que possam ser desenvolvidas, a fim de promover maior eficiência a esse tipo de demanda.

De forma complementar, foi realizada uma consulta à Universidade Federal do Rio Grande do Norte, por meio do Portal Fala.br, para esclarecimento de algumas funcionalidades e possibilidades de uso do sistema SIPAC, considerando as informações apuradas com os entrevistados.

### 3.3 CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO

Os critérios de inclusão dos sujeitos que participaram das entrevistas foram: os servidores da UFPB que trabalham diretamente com os processos de pagamento de material de consumo; os que atuaram nos processos incluídos dentro do recorte temporal selecionado e com conhecimento sobre a rotinas e movimentações que envolvem a execução de processos de pagamento de material de consumo; os que tenham disponibilidade para participar das entrevistas; os que estejam na condição de chefe setorial, ou operador nos setores nos quais tramita o tipo processual definido neste estudo.

Como critérios de exclusão foram definidos: os servidores que não possuem conhecimento ou experiência sobre o tipo de processo a ser analisado no estudo, os que, apesar de atenderem aos critérios de inclusão, estiverem em situação que os impeçam de participar das entrevistas, como motivos de saúde ou indisponibilidade, por exemplo; os que não atuaram dentro do recorte temporal definido neste trabalho.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS E MAPEAMENTO DO PROCESSO

A análise de conteúdo, do material coletado nas entrevistas, teve como base o que foi proposto por Bardin (1977) e sistematizado por Silva (2005). A análise de conteúdo é utilizada para minimizar a complexidade dos textos oriundos das respostas dos entrevistados,

possibilitando gerar inferências sobre o material analisado (Bauer, 2008). Os dados, coletados durante as entrevistas, foram organizados, codificados, categorizados e analisados, com a finalidade de que os sentidos que mais se repetem possam refletir de forma mais fidedigna a realidade analisada, além de auxiliar no entendimento sobre o processo estudado e na construção do modelo de procedimento mais viável para a execução do pagamento de material de consumo.

Como metodologia de mapeamento e análise de melhorias foram seguidos os preceitos da abordagem BPM, considerando que esta é uma das mais indicadas por órgãos superiores de planejamento e de controle (Brasil, 2020; Brasil, 2024a) e de reconhecimento já validado por diversos estudos realizados sobre essa temática (Sousa *et al.*, 2021; Mückenberger *et al.*, 2013; Andrade, 2017; Lima; Carvalho; Freitas Júnior, 2021; Pascoal; Aires; Salgado, 2022; Silva, 2022; Albuquerque, 2019; Pádua *et al.*, 2013).

A fim de identificar as atividades que contribuem, ou não, para criação de valor do processo estudado, será utilizada a Análise de Valor Agregado proposta por Harrington (1993) e as orientações disciplinadas pela ISO/TR 26122:2008, considerando que este normativo indica quais são as informações necessárias para identificar o panorama real das rotinas administrativas e dos fluxos informacionais, conforme indicam Araújo *et al.* (2018).

As atividades identificadas no processo atual (*As Is*) e no sugerido (*To be*), foram mapeadas no *software Bizagi Process Modeler*, que é gratuito e pode ser utilizado como ferramenta para elaboração do mapa dos processos de trabalho que envolvam fluxo informacional (Araújo *et al.*, 2018). Para elaborar o mapeamento do processo, foi utilizada a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN 2.0), cujos principais elementos gráficos utilizados são elencados no Apêndice C deste estudo.

*Business Process Management and Notation* (BPMN) é um padrão desenvolvido pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), fundamentado na tecnologia de informação, e amplamente utilizado para modelagem de processos em todo o mundo, especialmente por sua versatilidade e possibilidade de integração com *softwares* ou sistemas. (Juliatto; Queiroz, 2023).

Por ser uma notação desenvolvida para a área de tecnologia a notação BPMN permite que a sua utilização possibilite que o mapa desenvolvido na análise de processos também possa ser utilizado pelos desenvolvedores de sistema de informação.

### 3.5 RISCOS E BENEFÍCIOS

Podem ser considerados como riscos envolvidos neste estudo: o risco de exposição do material coletado nas entrevistas. Somente a pesquisadora teve acesso ao inteiro teor do material coletado, que foi arquivado em formato de áudio e os registros foram codificados pela pesquisadora na intenção de suprimir as informações pessoais dos entrevistados, sendo adotado um código alfanumérico para identificar cada participante. Com relação ao risco do participante se sentir desconfortável para responder as questões sobre o seu cotidiano profissional, ao realizarem a execução dos processos de pagamento na instituição na qual atua, e caso eles ocorressem, a entrevista poderia ser interrompida. O pesquisador responsável esteve disponível para prestar todos os esclarecimentos que o entrevistado achasse necessário, resguardando a sua autonomia em participar ou não do estudo.

Este estudo buscou contribuir para o aprimoramento do serviço público prestado, gerando soluções que possibilitem o desenvolvimento das rotinas de trabalho organizacionais. Além disso, a pesquisa está situada em um contexto de fortalecimento da boa governança, integridade e transparência, conforme recomendado pelos organismos de controle federais. A estruturação do mapeamento de processos preliminar, realizada em 2023, em relação as atividades realizadas pela DAF, ainda necessita de ajustes e por este motivo, este estudo pretende não apenas identificar e mapear às atividades necessárias, mas também propor melhorias que possam otimizar a eficiência operacional do processo analisado.

### 3.6 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

O presente estudo foi realizado no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, uma entidade criada em 1955, por meio da Lei Estadual nº 1.366, que passou a integrar a esfera federal em 1960, por meio da Lei nº 3.835. Esta Instituição é composta de quatro *campi*, distribuídos em seis (6) cidades (Figura 5) e possui cerca de 30.226 discentes e 5.927 servidores conforme dados apresentados por sua página institucional (UFPB, 2025a; UFPB, 2024a).

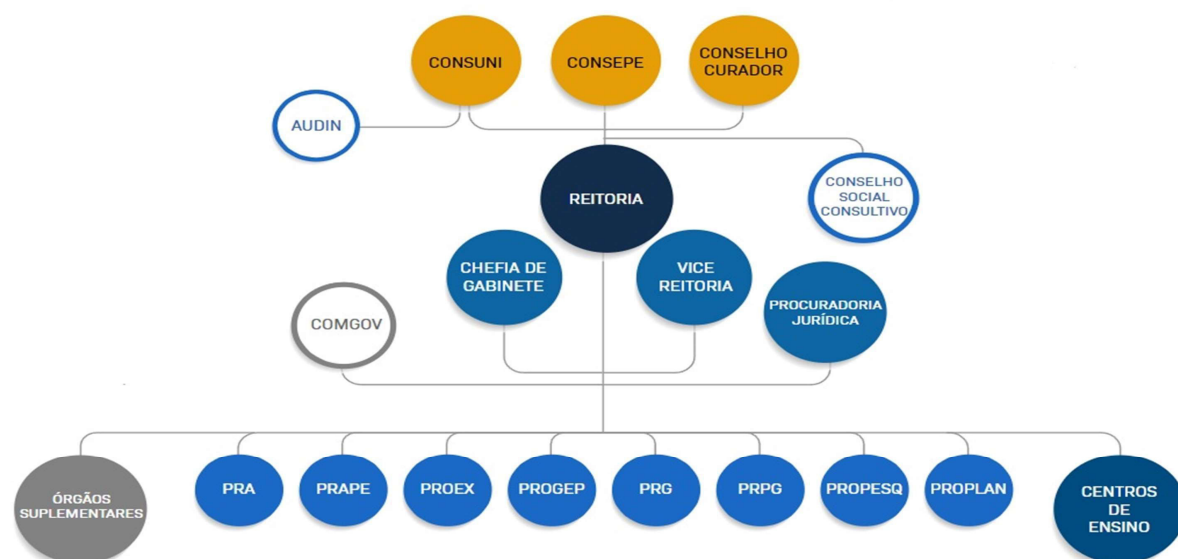
Figura 5 - Distribuição dos *campi* da UFPB



Fonte: UFPB (2024b, p. 30).

A universidade em comento tem como missão “construir, produzir e disseminar conhecimento científico e tecnológico, bem como formar profissionais com excelência técnica, compromisso social e ético, em diversas áreas do saber” (UFPB, 2024b, p.25). Ela possui uma estrutura robusta e oferta vários serviços correlacionados às áreas de ensino, pesquisa e extensão. A Figura 6 apresenta o organograma da UFPB.

Figura 6 - Organograma UFPB

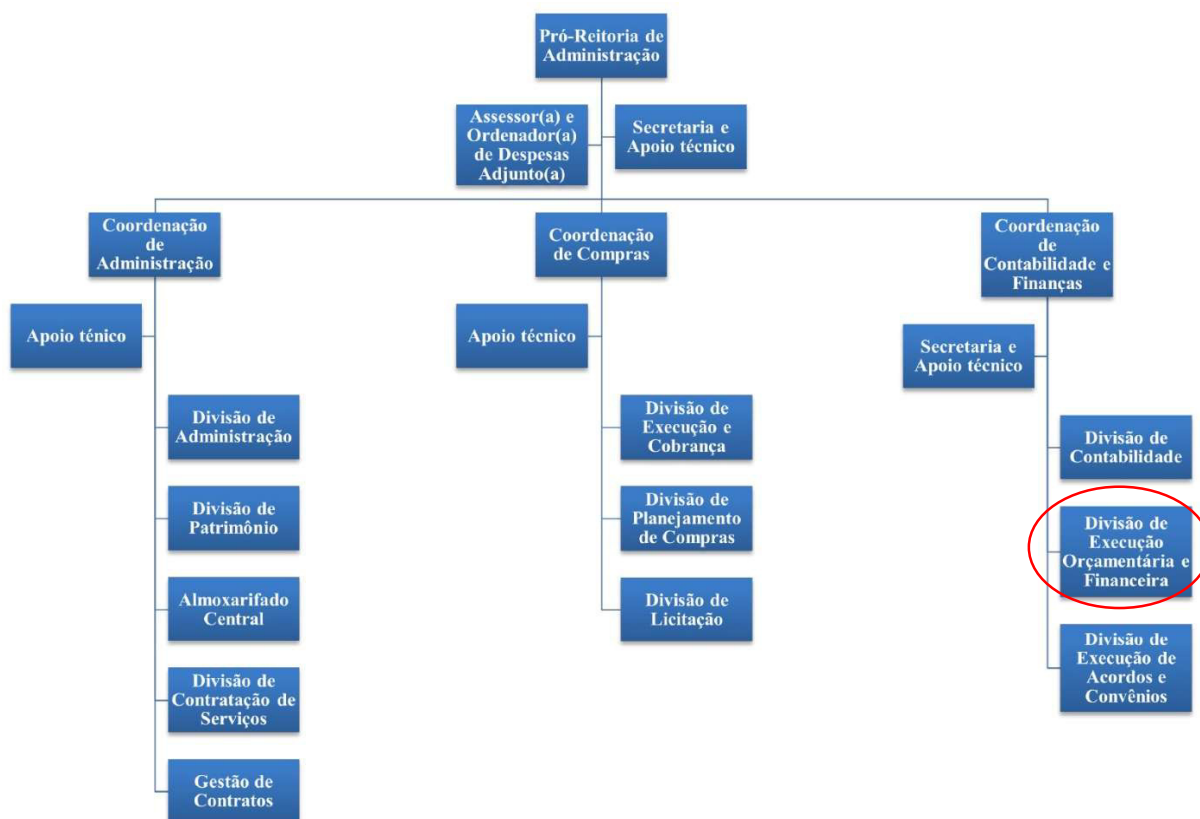


Fonte: UFPB (2024b, p. 152).

O ponto de partida desta análise está em um dos processos de pagamento que são executados na Divisão de Administração e Finanças (DAF), que é um setor que fica na Pró-reitoria de Administração, e mais especificamente, vinculado à Coordenação de Contabilidade e Finanças. Esta área possui uma alta demanda de fluxo de processos administrativos.

Recentemente a DAF foi renomeada como Divisão de Execução Orçamentária e Financeira, por meio de uma alteração do regimento interno da Reitoria, por meio da Resolução CONSUNI nº 8/2024 (UFPB, 2024e), mas essas modificações ainda não foram implementadas, embora já exista um novo organograma que apresenta essa nova reestruturação (Figura 7). A DAF é composta por 13 servidores que possuem mais de cinco (5) anos de serviço na UFPB. Desses, sete ocupam o cargo de Contador, três o de Técnicos em Contabilidade, e os demais estão enquadrados como Auxiliar em Administração (2) e Assistente em Administração (1). Este setor é o responsável por executar, por meio do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), a fase de pagamento das despesas que estão sob a responsabilidade administrativa da PRA, além de realizar a análise das retenções tributárias desses pagamentos, dentre outras atribuições.

Figura 7 - Organograma PRA



Fonte: UFPB (2024d).

As principais alterações do novo organograma da PRA foram a alteração da nomenclatura de alguns setores e a ascensão da antiga Divisão de Materiais agora como Coordenação de Compras. Nessa coordenação foi inserida a Divisão de Licitações, que ficou no lugar da Comissão Permanente de Licitação (UFPB, 2024e).

### 3.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Podem ser consideradas como limitações no desenvolvimento do presente estudo os seguintes fatores: a possibilidade de sua execução ser realizada de forma diferente em outros *campi* da UFPB; a necessidade de delimitar em um mês a investigação das características do processo, considerando o prazo estimado para a realização da pesquisa. Além disso, um estudo qualitativo pode estar exposto à subjetividade do pesquisador e dos participantes da pesquisa realizada, o que pode ser visto como uma limitação (Oliveira *et al.*, 2024).

## 4 ANÁLISES E RESULTADOS

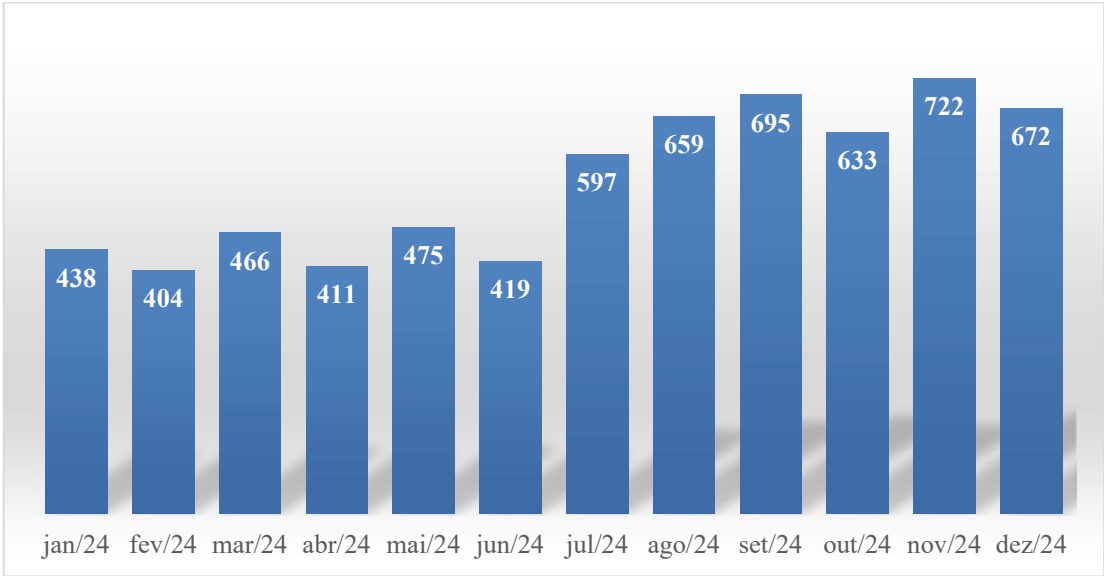
Para realizar a implementação da melhoria dos processos organizacionais deve-se atentar para a concretização de cinco (5) fases, segundo o modelo proposto por Harrington (1993): Organizar, Compreender, Aperfeiçoar, Medir e Controlar, e Melhorar Continuamente. Nessa visão o procedimento de melhoria dos processos empresariais deve ser iniciado com a definição do processo a ser analisado, denominado por alguns estudiosos como processo crítico, identificando em seguida quais são os seus principais agentes, responsáveis, além da verificação das estratégias organizacionais e das necessidades dos clientes. Esse tipo de apreciação também é contemplado na primeira etapa de análise do fluxo informacional proposto pelo Relatório ISO/TR 26122:2008. Nesse instrumento de aplicação procedimental, esta primeira fase é denominada de Análise de Contexto Organizacional, podendo ser verificada pela aplicação de questionários ou entrevistas, realizadas com os diversos integrantes dos processos a serem analisados.

Nas subseções seguintes serão detalhados o desenvolvimento da seleção do processo a ser analisado, passando pela análise de contexto organizacional, funcional e sequencial dos procedimentos analisados, por meio da análise dos dados coletados neste estudo, finalizando como a demonstração da concretização do mapeamento do processo de pagamento de material de consumo.

### 4.1 DEFINIÇÃO DO PROCESSO A SER ANALISADO

A fim de verificar quais seriam os tipos de processos de pagamento executados com maior frequência atualmente e alcançar quais desses deveriam ser melhorados, a partir da análise de suas movimentações e quantidades, foram analisados os processos recebidos pela DAF durante o mês de agosto de 2024, considerando que este foi o mês com maior movimentação, cujos processos já haviam chegado a sua tramitação final, até o momento em que foi iniciada a coleta de dados estatísticos para este estudo, em setembro de 2024 (Gráfico 1).

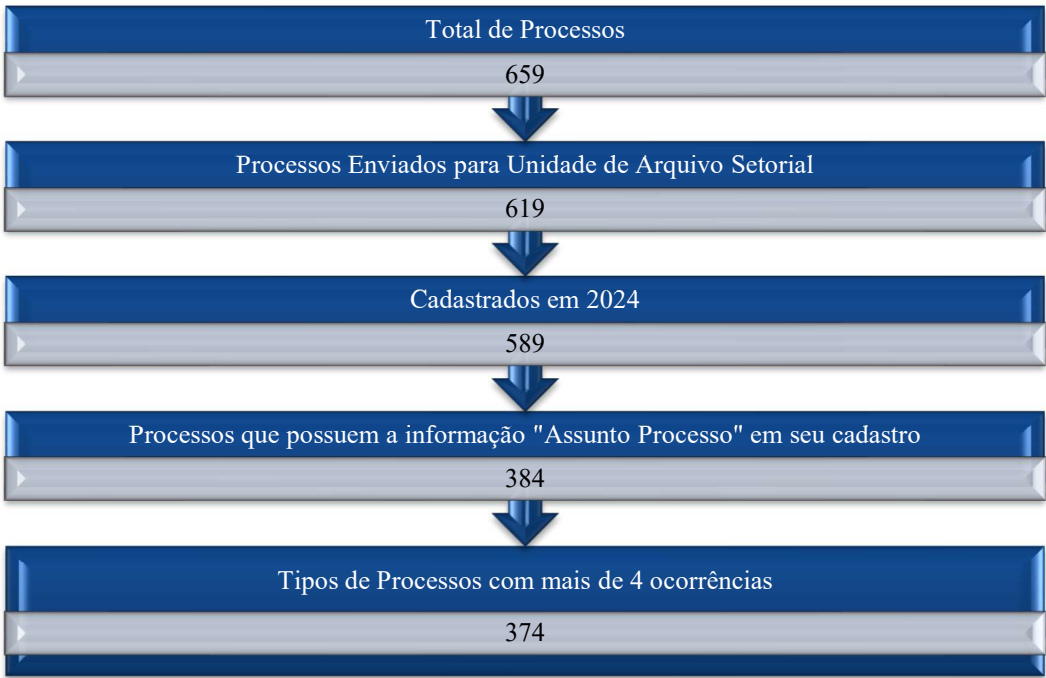
Gráfico 1 - Quantidade de Processos Tramitados para DAF por mês (2024)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados extraídos do SIPAC/UFPB (2024g).

No mês analisado foram recebidos 659 processos e haviam sido enviados para a unidade de Arquivo da DAF 619, dos quais foram excluídos os que foram cadastrados em anos anteriores, os que estavam sem o preenchimento do campo Assunto Processo, em seu cadastro, e os tipos que tinham menos de três (3) ocorrências, totalizando 374 processos para realização desta análise inicial. O procedimento de filtragem está demonstrado na Figura 8.

Figura 8 - Filtragem dos processos analisados



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados extraídos do SIPAC/UFPB (2024g).

Esse refinamento dos dados resultou em 374 processos, que foram divididos em oito (8) tipos. Todas as demandas analisadas já haviam sido enviadas para o seu último trâmite, ou encaminhamento final, que é a unidade de arquivo setorial “PRA – Arquivo da DAF” (11.01.08.01.02.02). Esse procedimento foi utilizado para verificar qual dos tipos de processos possuiria a maior quantidade e qual seria a média de tramitações de cada tipo de pagamento, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1- Processos movimentados no mês de agosto/2024 por quantidade de trâmites

<b>Tipo de Processo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>	<b>Média de Movimentações</b>
Auxílio Financeiro a Pesquisador – Professor	4	1,07	12
Auxílio Funeral	13	3,48	11
Bolsa	26	6,95	11
Contribuição para o Plano de Seguridade Social	23	6,15	8
Material de Consumo	199	53,21	8
Material Permanente	60	16,04	9
Patentes	39	10,43	9
Prestação de Serviços	10	2,67	15
<b>Total Geral</b>	<b>374</b>	<b>100</b>	<b>9</b>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Os demais tipos de processos de pagamento com menos de quatro (4) ocorrências foram os seguintes: Inscrições em Eventos (3), Folha de Pagamento (1), Orçamento (1), Anuidades (2), Auxílio Estudantil (3).

Os processos de pagamento, cujos procedimentos e trâmites já estão bem definidos e consolidados na Instituição, costumam ter menor tempo para a sua execução e uma variação menor em sua quantidade de movimentações entre os setores, como por exemplo, os processos destinados ao recolhimento da parte patronal das Contribuições para o Plano de Seguridade Social (CPSS), do servidor, fundamentado no art. 17, da Instrução Normativa RFB nº 2097 (Brasil, 2022), que possuem uma média de oito (8) tramitações (83% dos processos foram finalizados com oito (8) tramitações). Outros processos que já possuem seus fluxos bem estabelecidos são os destinados à aquisição de materiais permanentes e os de registro de patentes, pois estes possuem em sua maioria os mesmos números de tramitações por demanda, da mesma natureza.

O pagamento de materiais de consumo possui a maior quantidade de processos dentro do recorte temporal analisado (199), sendo o processo de maior demanda no âmbito da DAF.

Por este motivo, foi selecionado como o objeto a ser analisado neste estudo. A tramitação média desse tipo processual é de oito (8) movimentações entre o seu cadastro até o seu recebimento na unidade de arquivo setorial. Desses, 42,21% (84) dos processos estão abaixo dessa média e 25,63 % (51) possuem quantidade de tramitação superior a essa média.

Dos 199 processos de pagamento referentes à aquisição de material de consumo analisados, 132 (66,33%) corresponderam a Notas Fiscais com valores inferiores a R\$ 500,00, sendo que o menor pagamento registrado no mês de agosto de 2024 foi de R\$ 16,94. Esses dados evidenciam a elevada frequência de pagamentos de pequeno valor, e por muitas vezes destinados ao mesmo credor, em um mesmo mês. Tal dinâmica demanda, em média, a atuação de sete servidores para a execução dos procedimentos administrativos necessários à sua finalização, além de exigir uma repetição constante de inclusão dos mesmos documentos, em processos diferentes, e a realização de atividades repetitivas no âmbito de vários setores, e principalmente na Divisão de Administração e Finanças.

## 4.2 ANÁLISE DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O Relatório Técnico ISO/TR 26122:2008 orienta que para iniciar a análise de um processo de trabalho deve ser realizada a revisão do ambiente regulatório e do contexto organizacional (ISO, 2008). Por este motivo, investigou-se os documentos organizacionais que poderiam esclarecer quais elementos seriam necessários para entender as práticas organizacionais com maior profundidade. Nesse contexto, a análise do contexto organizacional da UFPB se debruçou sobre as normas internas e externas relacionadas ao processo investigado.

Uma das normas internas que apresentam a missão, os valores e objetivos organizacionais da UFPB é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O mais recente foi publicado em 2024, relativo ao quadriênio 2024-2028 (UFPB, 2024b). Esse instrumento apresenta os fundamentos organizacionais da UFPB, bem como os aspectos de seu planejamento de médio prazo (4 anos), além de seus objetivos estratégicos, que estão destacados na Figura 9. Todas as atribuições desempenhadas dentro da instituição estão voltadas para o ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica, portanto a aquisição de materiais de consumo contribui indiretamente para a manutenção o bom funcionamento das variadas atividades desenvolvidas por esta universidade.

Figura 9 - Objetivos Estratégicos da UFPB do PDI do Quadriênio 2024-2028



Fonte: UFPB (2024b, p. 43).

Na elaboração dos PDIs dos quadriênios de 2014-2018 e 2019-2023 foi observada a preocupação com o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o seu destaque como objetivo estratégico organizacional da UFPB (UFPB, 2024f). No Plano de Integridade da UFPB a ausência de mapeamento dos processos de apuração de denúncias e a publicização de informações são indicadas como possíveis causas de alto nível de risco institucional (UFPB, 2025b).

A partir das entrevistas, foram verificados os principais normativos utilizados para orientar os procedimentos dos servidores envolvidos no processo de trabalho do pagamento das aquisições de material de consumo (Quadro 1). Os instrumentos legais mais citados pelos participantes foram a norma geral do Direito Financeiro (Brasil, 1964) a nova Lei de Licitações (Brasil, 2021c) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Brasil, 2000).

Quadro 1 - Normas que Regulam a Execução de Pagamento de Materiais de Consumo

Normas (Categorias)	Resumo	Participantes E (nº do Participante, nº da Pergunta)
Decreto nº 93.872/1986	Trata sobre a unidade de caixa de recursos do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências (Brasil, 1986).	E (1,1), E (8,1)
Instrução Normativa nº 3/2018	Estabelece as regras sobre o cadastro, credenciamento, habilitação, regularidade fiscal, entre outras informações sobre os fornecedores do Governo Federal (Brasil, 2018).	E (1,1), E (8,1)
Instrução Normativa SEGES/ME nº 77/2022	Dispõe sobre a ordem cronológica e os procedimentos relacionados aos pagamentos realizados pelo governo federal (Brasil, 2022).	E (7,1), E (9,1)
Instrução Normativa da RFB nº 1.234/2012	Dispõe sobre a retenção de tributos incidentes sobre pagamentos efetuados a pessoas jurídicas pelo fornecimento de bens ou prestação de serviços pelos órgãos da administração pública federal direta, autarquias, fundações, empresas públicas federais, sociedades de economia mista e demais entidades que menciona, e pelos órgãos da administração pública direta dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive suas autarquias e fundações. (Brasil, 2012).	E (4,1), E (8,1)
Lei Complementar nº 101/2001	Estabelece normas sobre finanças públicas referentes a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.	E (1,1), E (8,1) e E (2,1)
Lei nº 4.320/1964	Norma geral sobre Direito Financeiro que embasa a elaboração e o controle dos orçamentos e dos balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal (Brasil, 1964).	E (1,1), E (2,1), E (5,1), E (8,1), E (9,1), E (11,1)
Lei nº 14.133/2021	Norma geral de licitação e contratação para as Administrações Públicas diretas, autárquicas e fundacionais da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (Brasil, 2021c).	E (1,1), E (2,1), E (9,1), E (11,1)
Decreto nº 10.818/2021	Regulamenta o disposto no art. 20 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para estabelecer o enquadramento dos bens de consumo adquiridos para suprir as demandas das estruturas da administração pública federal nas categorias de qualidade comum e de luxo. (Brasil, 2021a).	E (9,1)
Manual do SIAFI	Manual do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.	E (11,1)
MCASP	Manual de Contabilidade Aplicado ao Setor Público (MCASP).	E (12,12)
Instruções Normativas do MGI e do Ministério do Planejamento	Instruções normativas que regulam as atividades voltadas para a gestão financeira do governo federal.	E (11,1)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Esses instrumentos regem, amplamente, todos os procedimentos que envolvem o processo de pagamento de material de consumo. Além desses, ainda foram citadas normas de aplicação específica para cada atividade desenvolvida nesses processos, como a instrução

normativa destinada às retenções tributárias (Brasil, 2012), ou o Decreto nº 10.818/2021, que orienta sobre o enquadramento de bens de qualidade comum ou de luxo (Brasil, 2021a). Esse aspecto demonstra o nível de especialização exigido de cada área componente da execução financeira para o desenvolvimento de suas rotinas de trabalho, considerando que este ambiente está em constante modernização, tanto quanto os aspectos legais, como quanto às inovações tecnológicas destinadas à melhoria e integração dos sistemas utilizados, além de ser uma área de interesse dos órgãos de controle e organismos internacionais que monitoram frequentemente as ações dos Governos exigindo a melhoria do serviço que prestam (OECD, 2018).

#### 4.3 ANÁLISE SEQUENCIAL

A análise sequencial, prevista pela ISO/TR 26122:2008 revela a ordem das etapas de um processo e as relações de dependências entre as transações realizadas (ISO, 2008). Nesse contexto, ao verificar os aspectos sequenciais do processo de pagamentos de material de consumo, por meio das movimentações realizadas no sistema de tramitação de processos eletrônicos da UFPB, o SIPAC, identificou-se que, para a realização desse tipo processual, devem ocorrer no mínimo sete (7) movimentações, conforme configuração atual. Todos os setores nos quais o processo tramita estão vinculados à PRA. A falta do cumprimento de alguma das fases do processo impede que ele prossiga para a etapa seguinte, o que torna cada atividade dependente da próxima que será realizada (E (2,18); E (11, 18)).

A tramitação é iniciada no Almoxarifado Central, com o cadastro da Nota Fiscal e a emissão do atesto, no módulo de liquidação do SIPAC, que gera automaticamente o processo eletrônico de pagamento, e finaliza com o seu envio para a unidade Arquivo da DAF, após a realização da inclusão de todos os documentos que comprovam que a despesa foi efetivamente paga, como ocorreu, por exemplo, com a tramitação do processo 23074.059027/2024-39 (Figura 10).

Figura 10 - Trajetória do Processo de pagamento analisado.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Com base nesta constatação, foram escolhidos para participar das entrevistas os servidores que exercem a função de chefe setorial ou de operador, dos setores nos quais o processo tramita, para coletar mais informações de como as rotinas vinculadas à execução de pagamentos se desenvolvem, a fim de evidenciar possíveis melhorias a serem implementadas ou identificar falhas nos procedimentos adotados.

#### 4.4 ANÁLISE FUNCIONAL

A análise funcional, estabelecida pela ISO/TR 26122:2008, investiga todas as atividades componentes de um processo de trabalho, analisando os elementos que o constituem, avaliando também as informações e recursos necessários que constituem a função em análise (ISO, 2008). No caso do presente estudo é o processo de pagamento da aquisição de material de consumo.

Sobre a avaliação do aspecto funcional dos meios necessários a execução do processo, foi reconhecido por seis (6) dos oito (8) gestores entrevistados que são recursos básicos para o desempenho de suas atividades: servidores, computador e sistema. Dois servidores destacaram a necessidade de pessoal capacitado (E (1, 3); E (11,3)), outros três ressaltaram a importância do acesso à internet de qualidade (E (1,3); E (8,3); E (9,3)).

O processo de pagamento de material de consumo é tramitado no âmbito das três coordenações que compõem a PRA, iniciando o seu fluxo informacional a partir do recebimento da Nota Fiscal, com a realização de seu cadastro no sistema SIPAC, por meio da inserção do Atesto, confirmando que o material foi recebido, nos módulos de Almoxarifado e Liquidação de Despesas, no Almoxarifado Central (AC), que está vinculado à Coordenação de Administração. Mesmo que a Nota Fiscal do produto recebido, por alguma condição específica, tenha ocorrido diretamente na unidade requisitante, a Nota Fiscal deve ser remetida ao Almoxarifado, para o seu devido registro de entrada e saída, bem como o seu cadastro como Instrumento de Cobrança na plataforma Contratos.gov. Esse procedimento já gera automaticamente o Processo de Pagamento no sistema SIPAC. É importante atentar que os produtos recebidos devem cumprir as especificações descritas no empenho, vinculadas ao processo licitatório, é admitida apenas a troca de marca ou modelo, conforme os casos previstos em lei (TCU, 2019).

Após o cumprimento desta primeira etapa, o processo é encaminhado para a Divisão de Materiais (Coordenação de Compras) que se encarrega de conferir se as informações contidas na Nota Fiscal estão de acordo com os dados da Nota de Empenho, além de verificar se o

empenho é ordinário, global ou estimativo. Caso o empenho seja do tipo estimativo ou global, ele será encaminhado para o servidor competente verificar se existe saldo para realizar a execução da despesa, ou se há a necessidade de complementar o seu saldo.

Passando da fase de conferência, o processo é encaminhado para o Ordenador de Despesas, que é o responsável por emitir a autorização para que pagamento seja efetivado. Essa atribuição é conferida ao Pró-Reitor de Administração. Em seguida, o processo é enviado para a Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF), para realizar o encaminhamento do processo à Seção de Análise e Controle (SAC).

Na SAC é realizada uma verificação mais minuciosa das informações contidas no processo, verificando o cumprimento de todas as exigências legais impostas pelos normativos vigentes, como por exemplo, os requisitos exigidos pela Lei nº 4320/1964, que define as normas gerais aplicadas sobre as operações financeiras realizadas na gestão pública (Brasil, 1964). Essa etapa de análise pode ser considerada uma das mais delicadas desse processo, podendo ser considerada como uma fase de “controle prévio” por ocorrer antes da efetivação do pagamento. (Lopes, 2018, p. 16).

Uma das atribuições da SAC também é encaminhar o processo de pagamento para que a Divisão de Acordos e Convênios (DAC) realize a verificação se existe termo, acordo ou convênio associado à despesa realizada, informe a numeração dessas parcerias realizadas entre a UFPB e outras organizações e projetos, além de proceder à solicitação do recurso financeiro para viabilizar a efetivação do pagamento desses gastos.

Após a análise realizada pela SAC, o processo poderá retornar para inclusão de informações complementares ou para correção de alguma informação inconsistente, para um dos setores dos quais esta unidade recebeu o processo (DM, DAC ou PRA). Caso os critérios constantes do *Check-list* da SAC tenham sido atendidos, o processo seguirá ou para a Divisão de Contabilidade (DC), nos casos em que a Nota Fiscal não exigir retenção tributária, ou para a DAF, para que os tributos sejam calculados e o Documento de Apropriação seja elaborado, com todas as informações que serão necessárias para a inclusão dos dados no Instrumento de Cobrança, da plataforma Contratos.gov.

Essa nova forma de procedimento de registro da despesa, a qual é agora realizada em um portal que integra a suas informações com o sistema SIAFI, foi iniciada em janeiro de 2025, representando mais uma mudança na sistemática de trabalho, o que possibilitou um diálogo intenso entre os setores no momento de sua implementação, como foi levantado nas entrevistas (Entrevistados 2, 6, 7, 8 e 9).

Após registrada a apropriação, os processos são separados em pastas virtuais, por fonte de recurso financeiro, enquanto aguardam o envio deste recurso para a UFPB para que o pagamento seja realizado. Assim que chega o recurso, os processos são distribuídos para a DAF. Nessa etapa inicia-se a verificação da regularidade fiscal dos credores, para realizar a efetivação do pagamento, obedecendo à ordem cronológica e os prazos disciplinados conforme a Instrução Normativa SEGES/ME 77/2022. Essa norma estabelece que devem ser verificadas quaisquer irregularidades que possam impedir o pagamento. Caso sejam identificadas, o fornecedor deve ser notificado para regularizar sua situação, mantendo as condições exigidas durante o processo licitatório do qual participou (Brasil, 2022).

A comprovação da regularidade fiscal do cadastro dos fornecedores é gerada por meio de certidão emitida no Sistema de Cadastramento Unificado dos Fornecedoros (SICAF). Esse sistema apresenta se a situação do fornecedor está regular ou não perante a Justiça do Trabalho e as receitas municipais, estaduais e federal. O SICAF centraliza o cadastro de todos que estão interessados em contratar com o governo federal brasileiro e é regulamentado, pelo Decreto nº 3.722/2001 (Brasil, 2001).

A Certidão de Regularidade Fiscal é anexada ao processo eletrônico de pagamento, bem como a declaração que a empresa é optante pelo SIMPLES Nacional, ou não. Só depois da inclusão desses documentos é que se executa o pagamento no SIAFI, emitindo a Ordem de Pagamento (OP), e, depois, aguarda-se a assinatura, conjunta, do ordenador de despesa (PRA) e do gestor financeiro (CCF) no sistema, conforme regulamenta o artigo 74, § 2º, do Decreto-Lei nº 200/1967 (Brasil, 1967). No próximo dia útil, já fica disponível a Ordem Bancária, comprovando que o valor da transação já foi enviado para a conta corrente do fornecedor. Os dois documentos gerados na fase de execução do pagamento (OP e OB) são anexados ao processo eletrônico, assim como os comprovantes das retenções tributárias realizadas. O processo finaliza com a inclusão de todos os documentos que confirmam que o pagamento foi realizado, e, depois, esse processo é enviado para a unidade de arquivo da DAF.

Pelos aspectos funcionais apresentados sobre a tramitação dos processos de pagamento de material de consumo, pode-se observar que cada etapa exige a observação de diferentes normas e orientações específicas para a sua realização. Pequenas falhas ou ausência de informações em qualquer das etapas descritas, podem comprometer o bom andamento das atividades desenvolvidas, resultando em retrabalho e atrasos na finalização desse processo.

#### 4.5 MAPEANDO O PROCESSO

A partir das informações coletadas durante as entrevistas e a observação, e da aplicação da análise proposta pela ISO/TR 26122:2008, foram identificadas 97 atividades que compõem o processo de pagamento de material de consumo (Quadro 2; Figura 11).

Quadro 2 - Atividades do Processo de Pagamento de Materiais de Consumo (*As Is*)  
(continua)

Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento
1	AC	Receber NFe do produto adquirido	Confere-se os dados da Nota Fiscal Eletrônica (NFe) com as informações contidas no Empenho. Se os dados estiverem corretos, ou se houver um e-mail, enviado ao AC, confirmando a alteração de marca/modelo, respaldada, na autorização do ordenador de despesa, o produto é recebido (TCU,2019).	Nota Fiscal Eletrônica
2	AC	Verificar se há e-mail com alteração de marca/modelo	Verificar se existe e-mail com autorização do ordenador de despesa (PRA) sobre a mudança de marca ou modelo do produto a ser recebido.	-
3	AC	Emitir e-mail sobre alteração de marca ou modelo	Será impresso em .pdf e anexado ao processo eletrônico o e-mail informando sobre a mudança de marca ou modelo do produto. Esse documento comporá as informações da ocorrência do atesto.	E-mail
4	AC	Cadastrar NFe no SIPAC	Realiza-se o cadastro do material, conforme as especificações contidas na NFe, no módulo Almoxarifado do sistema SIPAC, procedendo à entrada e a saída do estoque.	Registro de Saída do Almoxarifado
5	AC	Cadastrar Instrumento de Cobrança	Cadastra-se a NFe na plataforma Contratos.gov.br e gera-se a numeração do Instrumento de Cobrança.	Instrumento de Cobrança
6	AC	Atestar NFe	No módulo Liquidação, do SIPAC, é anexada a NFe do material e as ocorrências do seu recebimento, como os casos de mudança de marca ou modelo. A elaboração do Atesto confirma que o material foi conferido e recebido. Esse procedimento gera o processo administrativo de pagamento no módulo de Protocolo, automaticamente.	Atesto
7	AC	Encaminhar para a Divisão de Material	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DM.	-
8	DM	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no Sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
9	DM	Conferir se os dados estão completos	É verificado se os dados da Nota de Empenho estão de acordo com os informados na NFe, e se este documento fiscal possui data de emissão posterior a de geração do empenho.	-
Subprocesso A - Correção ou Complementação	10	DM	Solicitar Complementação	Despacho
	11	DM	Encaminhar para o AC	-
	12	AC	Receber Processo	-

(continua)

Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento
<b>Subprocesso A – Correção ou Complementação</b>	13	AC	Complementar Informações	-
	14	AC	Encaminhar para a DM	-
	15	DM	Receber Processo	-
16	DM	Verificar se é remessa única ou parcelada	Verifica-se o tipo de entrega. Se é parcelada (deriva de um empenho estimativo ou global) ou se é de remessa única (oriunda de um empenho ordinário). Caso o material recebido for vinculado ao empenho estimativo ou global, acessa-se a mesa virtual do SIPAC, para incluir na pasta do servidor responsável pela elaboração do documento chamado de Dedução de Empenho, que apresenta o acompanhamento do saldo utilizado de empenho, que não tem a sua execução realizada integralmente como o ordinário, podendo estar vinculado à emissão de várias notas fiscais. Já se a entrega for em única remessa, o processo é conferido e encaminhado para a PRA emitir a autorização.	-
17	DM	Elaborar a Dedução de Empenho	O servidor responsável verifica o saldo do empenho e anexa, como documento no SIPAC, as informações de saldo anterior, dedução, referente ao valor correspondente ao recebimento da NFe, e o saldo atual a ser utilizado do empenho com as aquisições posteriores	Dedução de Empenho
18	DM	Encaminhar para a PRA.	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a PRA.	Despacho
19	PRA	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
20	PRA	Verificar existência de pendência para pagamento	A PRA verifica a existência de alguma informação que possa impedir que o pagamento seja realizado, como por exemplo a ocorrência de processo judicial de bloqueio de contas do credor, ou outra situação semelhante.	-
21	PRA	Aguardar resolução de pendência	O processo fica paralisado pelo tempo em que persistir a situação que impeça o pagamento.	-
22	PRA	Emitir Autorização de Pagamento	O Pró-reitor emite uma autorização para que o processo de pagamento seja executado, baseado nas informações incluídas nas etapas anteriormente realizadas e nos documentos anexados ao processo, além de indicar encaminhamento do processo para a SAC executar a etapa de análise dos requisitos legais exigidos para a efetivação do pagamento.	Autorização
23	PRA	Encaminhar para a CCF	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a CCF.	-
24	CCF	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
25	CCF	Encaminhar para a SAC.	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a SAC.	Despacho

(continua)

Ordem	Sector	Atividade	Descrição	Documento
26	SAC	Receber Processo.	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
27	SAC	Conferir exigências legais e se há vínculo de termo acordo ou convênio	Verifica se os documentos incluídos no processo de pagamento estão de acordo com as normas vigentes para aquele tipo de aquisição, além de verificar se o fornecedor é optante pelo SIMPLES Nacional, ou não, para realizar o envio do processo para as fases de retenção de tributos (DAF), apropriação (DC) e efetivação do pagamento ao credor (DAF). Essa análise também verifica qual é a origem do recurso financeiro que será utilizado para concretizar o pagamento, se tiver origem de descentralização financeira (termos, acordos ou convênios), será encaminhado a Divisão de Acordos e Convênios (DAC), para realizar a verificação do número do termo, acordo e convênio e solicitar o recurso da instituição descentralizadora.	-
<b>Subprocesso B – Verificação de Acordo, Termo ou Convênio</b>	28	SAC	Solicitar Verificação de Acordo, Termo ou Convênio	Despacho
	29	SAC	Encaminhar para a DAC	-
	30	DAC	Receber Processo	-
	31	DAC	Verificar número do termo, acordo ou convênio	Despacho
	32	DAC	Encaminhar para a SAC	-
	33	SAC	Receber Processo	-
34	SAC	Emitir despacho	Será emitido um despacho que explanará se as exigências legais foram cumpridas ou não. Caso seja desfavorável o despacho emitido pela SAC, o processo seguirá para as unidades encarregadas pela correção ou complementação das documentações necessárias ao pagamento. Já quando o despacho for favorável, esse documento confirmará que o processo cumpre os requisitos legais para o pagamento.	Despacho
35	SAC	Encaminhar para correção ou complementação	O processo que recebeu despacho desfavorável será encaminhado para o setor responsável pela informação que está pendente.	-

(continua)

Ordem	Sector	Atividade	Descrição	Documento
<b>Subprocesso C – Correção ou Complementação</b>	36	SAC	Solicitar Correção /Complementação	Despacho
	37	SAC	Encaminhar para a PRA	-
	38	PRA	Receber Processo	-
	39	PRA	Corrigir as Informações	-
	40	PRA	Encaminhar para a SAC	-
	41	SAC	Receber Processo	-
<b>Subprocesso D – Correção ou Complementação</b>	42	SAC	Solicitar Correção /Complementação	Despacho
	43	SAC	Encaminhar para o AC	-
	44	AC	Receber Processo	-
	45	AC	Complementar as Informações	-
	46	AC	Encaminhar para a SAC	-
	47	SAC	Receber Processo	-
<b>Subprocesso E – Correção ou Complementação - DAC</b>	48	SAC	Solicitar Correção /Complementação	Despacho
	49	SAC	Encaminhar para a DAC.	-
	50	DAC	Receber Processo	-
	51	DAC	Complementar as Informações	-
	52	DAC	Encaminhar para a SAC	-
	53	SAC	Receber Processo	-
54	SAC	Verificar se a despesa é objeto de retenção tributária	A SAC verifica se o objeto de pagamento é passível de retenção tributária. Caso o fornecedor do material seja optante pelo SIMPLES Nacional, o processo será encaminhado para o setor responsável pela apropriação (DC), caso incida tributação no tipo de despesa realizada, o processo será encaminhado para a DAF proceder o cálculo dos tributos incidentes.	-
55	SAC	Encaminhar para a DAF	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DAF. O pagamento será encaminhado para a DAF realizar o cálculo da retenção de tributos para posteriormente emitir o documento de apropriação e enviar a DC para proceder ao registro no sistema SIAFI.	-

(continua)

Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento
56	SAC	Encaminhar para a DC	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DC. O pagamento que não for objeto de retenção tributária e que receber despacho favorável da SAC, será encaminhado para a DC registrar no sistema SIAFI.	-
57	DC	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
58	DC	Complementar o Instrumento de Cobrança	Confere-se os dados da NFe, do empenho, da fonte de recursos financeiros e o número do instrumento de cobrança para realizar a complementação de seu cadastro na plataforma Contratos.gov.br, com a inclusão das retenções e dos dados necessários à contabilização da despesa. Esse procedimento cria um registro, no sistema SIAFI, que gera dois números sequenciais, denominados de Nota de Sistema (NS) e a Nota de Pagamento (NP).	-
59	DC	Emitir Despacho informando NS e NP	Emite-se um documento denominado de Registro da Apropriação, no qual são informados os números da NP, da NS, a vinculação do pagamento e o seu vencimento.	Registro de Apropriação
60	DC	Separar por fontes para aguardar financeiro	Os processos são inseridos em uma pasta virtual no SIPAC, dentro da própria unidade (DC), para aguardar a chegada de recursos financeiros para serem enviados para a DAF efetivar os pagamentos.	-
61	DC	Solicitar Recurso Financeiro	Comunicar ao órgão superior ou descentralizador de recurso financeiro, o montante apropriado no SIAFI para receber o recurso necessário para executar o pagamento.	-
62	DC	Encaminhar para a DAF	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DAF efetivar o pagamento.	-
63	DAF	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente. Os pagamentos são recebidos na DAF ou para calcular as retenções tributárias devidas, quando são encaminhados pela SAC, ou para efetivar o pagamento de uma despesa, quando é encaminhado pela DC.	-
64	DAF	Verificar se é para retenção ou pagamento	Verificar se o pagamento foi encaminhado para pagamento ou retenção.	-
65	DAF	Verificar se as informações estão completas	Verificar se todas as informações necessárias a efetivação do pagamento estão presentes nos documentos que estão dentro do processo.	-
<b>Subprocesso F – Correção ou Complementação - DM</b>	66	DAF	Solicitar Correção /Complementação	-
	67	DAF	Encaminhar para a DM.	-
	68	DM	Receber Processo	-
	69	DM	Encaminhar para o AC	-
	70	AC	Receber Processo	-

(continua)

(continua)

Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento	
Subprocesso F – Correção ou Complementação - DM	71	AC	Complementar as Informações	A DM corrige possíveis erros de digitação da autorização emitida.	-
	72	AC	Encaminhar para a DM	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DM.	-
	73	DM	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
	74	DM	Encaminhar para a DAF	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DAF.	-
	75	DAF	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
76	DAF	Calcular da Retenção tributária	São conferidos os dados da NFe e do Empenho, depois esses dados são inseridos em uma planilha no Excel, que mantém um banco de dados automatizado, na qual se cadastram os dados do credor e da retenção. Essa planilha gera o Documento de Apropriação. Alguns fornecedores já incluem as informações necessárias a retenção na descrição da NFe. Nos casos de ausência de informação, os dados são consultados no SIAFI ou o processo é devolvido para a Divisão de Material, verificar os dados que faltam com o fornecedor.	-	
77	DAF	Emitir o Documento de Apropriação	Depois de calcular os tributos, emite-se o Documento de Apropriação, já contendo todas as informações que serão necessárias à apropriação. Esse arquivo é gerado em .pdf e anexado ao SIPAC como documento comprobatório, e detalhamento Retenção.	Documento de Apropriação de Despesa	
78	DC	Encaminhar para a DC	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DC registrar a despesa no sistema SIAFI (atividades de 56 a 60).	-	
79	DAF	Emitir Certidão de Regularidade Fiscal	Emite-se a certidão de regularidade fiscal no Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores (SICAF).	-	
80	DAF	Verificar se a certidão está regular ou não	Verifica-se se a certidão está regular ou não.	-	
81	DAF	Executar Pagamento no Sistema SIAFI	A Nota de Pagamento (NP) é localizada no SIAFI, seus dados são verificados e a execução do pagamento é realizada. Essa atividade gera a Ordem de Pagamento (OP), que é anexado ao processo no SIPAC. Nessa fase o processo eletrônico não é movimentado, ele permanece em uma pasta virtual do SIPAC, aguardando a autorização conjunta dos gestores responsáveis.	Ordem de Pagamento Pendente	
82	PRA/CCF	Assinar Ordem de Pagamento	Os gestores assinam conjuntamente a Ordem de pagamento, confirmando o envio dessa a informação ao banco e autorizando a transferência do numerário para o credor, e a sua efetivação gerará a Ordem Bancária - OB (Brasil, 1967).	Ordem Pagamento Assinada	
83	DAF	Emitir comprovante de Pagamento	Emite-se, no formato .pdf, a OB no sistema SIAFI e a anexada ao SIPAC, para que o público interessado tenha acesso à informação, confirmando que o valor do pagamento foi transferido para a conta corrente do credor.	Ordem Bancária	

(continua)				
Ordem	Sector	Atividade	Descrição	Documento
83	DAF	Emitir comprovante de Pagamento	Emite-se, no formato .pdf, a OB no sistema SIAFI e a anexada ao SIPAC, para que o público interessado tenha acesso à informação, confirmando que o valor do pagamento foi transferido para a conta corrente do credor.	Ordem Bancária
84	DAF	Verificar necessidade de emissão de DARF	É verificado se existe retenção ou não, os pagamentos objeto de retenção exigem a emissão do DARF, que comprova que os tributos foram retidos do valor total da NF e informada a Receita Federal.	-
85	DAF	Emitir DARFs	Os processos nos quais ocorreu a retenção dos tributos federais, descontados conforme a IN RFB nº 1234/2012, aguardam a realização do Documento de Arrecadação das Receitas Federais (DARF), até o dia 20 do mês subsequente, para ser efetivado o pagamento dos tributos incidentes sobre os produtos adquiridos. O comprovante dessa realização é anexado ao processo em formato .pdf, no sistema SIPAC, para posterior envio para o arquivo.	DARF
86	DAF	Encaminhar para o arquivo	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo, que será encaminhado, e o envia-se para a unidade Arquivo da DAF, para sinalizar que o processo foi concluído.	-
87	DAF	Elaborar Notificação no SIPAC	Nos casos em que a Certidão de Regularidade Fiscal do credor está em situação irregular é elaborada uma notificação no sistema SIPAC para ser enviada por e-mail comunicando o fornecedor de sua situação e o alertando para que ele se regularize (Brasil, 2018).	Notificação de Irregularidade e Fiscal
88	DAF	Enviar e-mail para fornecedor	A notificação gerada no SIPAC é enviada por e-mail ao fornecedor para que ele tenha conhecimento da sua situação e a regularize no prazo de 5 (cinco) dias prorrogável por mais cinco.	-
89	DAF	Anexar e-mail enviado/ recebido ao SIPAC.	O e-mail enviado, assim como a resposta recebida do fornecedor, é impresso no formato .pdf e anexado ao processo eletrônico no sistema SIPAC	E-mail de Notificação
90	DAF	Verificar a Regularidade Fiscal	Após decorrido o prazo de dez (10) dias da notificação do fornecedor, novamente é verificada a sua situação fiscal junto ao Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores (SICAF), caso a certidão tenha sido regularizada o pagamento seguirá o fluxo de suas atividades normalmente (a partir da atividade 79). Nos casos em que, mesmo após a notificação, o fornecedor continuar irregular, o processo será submetido à apreciação do ordenador de despesa (PRA), que decidirá sobre a continuidade do pagamento.	-
Subprocesso G - Autorização	91	DAF	Encaminhar processo credor irregular para a PRA	-
	92	PRA	Receber processo devolvido	-

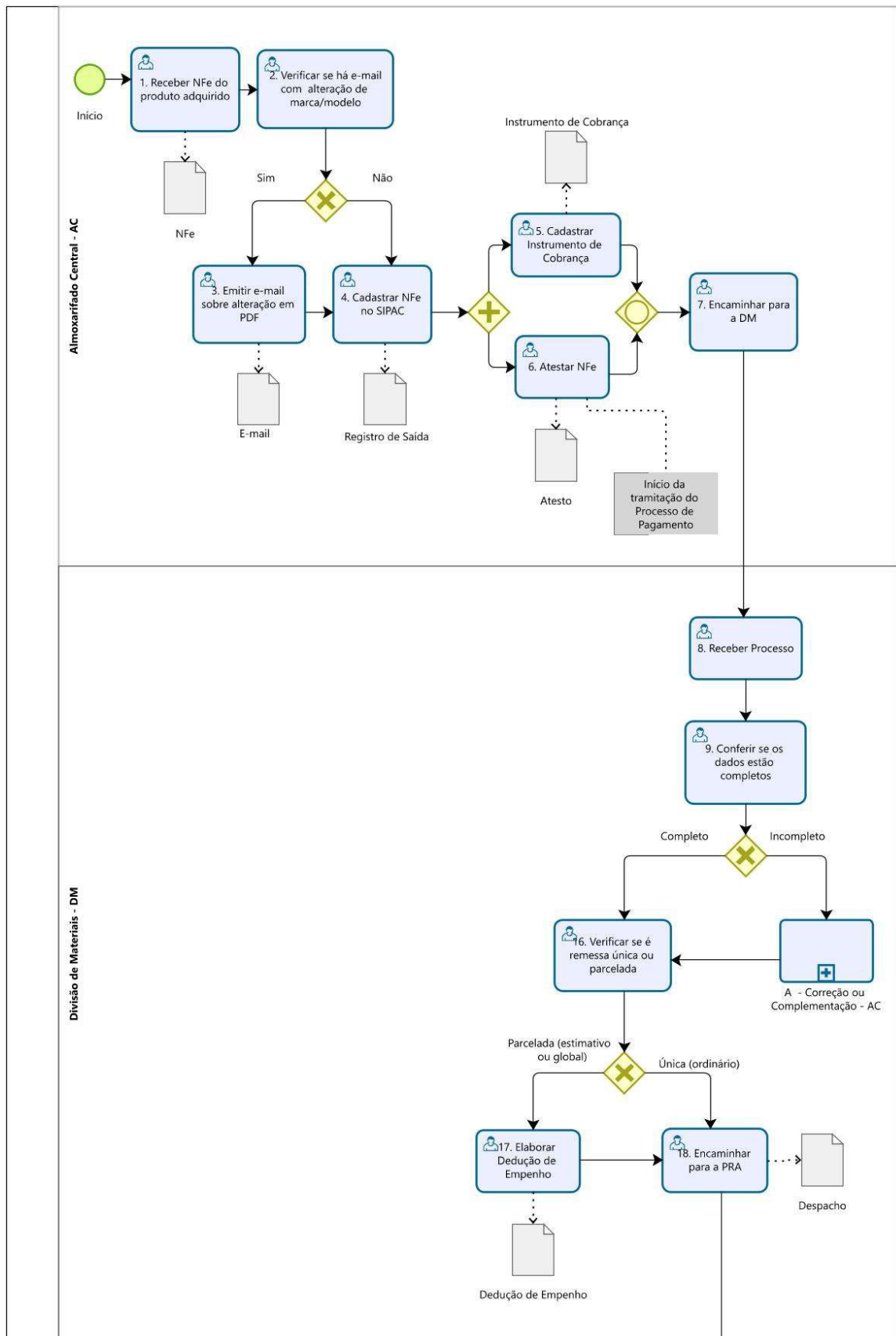
					(conclusão)
Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento	
Subprocesso G - Autorização Credor Irregular	93	PRA	Verificar existência de pendência para pagamento	A PRA verifica a existência de alguma informação que possa impedir que o pagamento seja realizado, como por exemplo a ocorrência de processo judicial de bloqueio de contas do credor, ou outra situação semelhante.	-
	94	PRA	Aguardar resolução de pendência	O processo fica paralisado pelo tempo em que persistir a situação que impeça o pagamento.	-
	95	PRA	Emitir Autorização Credor Irregular	A autorização é emitida eletronicamente no SIPAC e assinada pelo Pró-Reitor de Administração, que reautoriza o pagamento do credor, após realizada a notificação, embora sem que a regularidade fiscal seja reestabelecida.	Autorização
	96	PRA	Encaminhar processo credor irregular para a PRA	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a PRA.	-
	97	DAF	Receber processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente. Após realizada a autorização de pagamento, para o credor irregular, e realizado o seu recebimento no SIPAC o processo segue o fluxo descrito a partir da atividade 81.	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

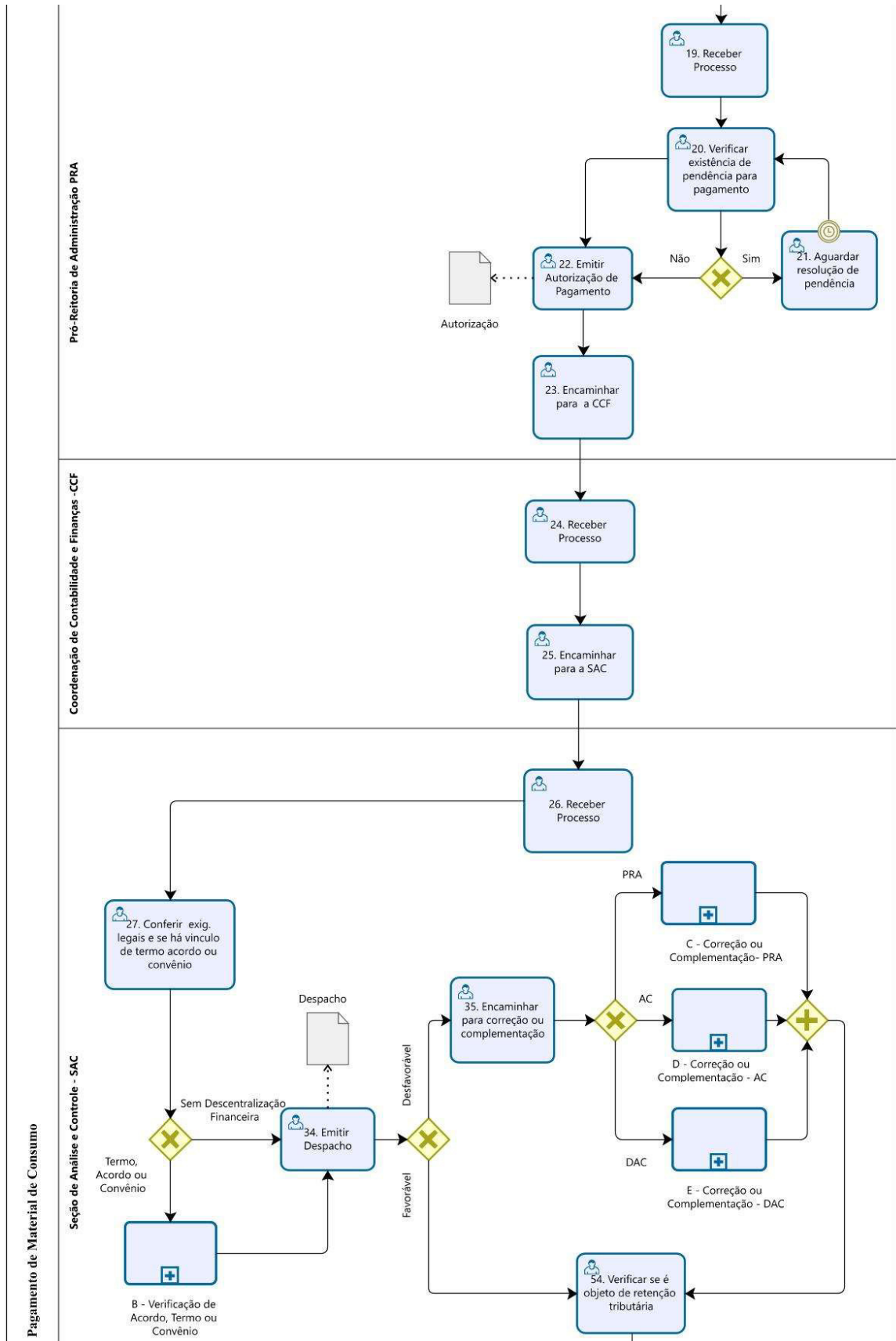
Na Figura 11 é apresentado o mapa de como ocorre o processo de pagamento de material de consumo hoje (*As Is*). Esta representação está fundada na tramitação eletrônica atual e nos dados levantados durante as entrevistas com gestores e operadores de todas as atividades necessárias a efetivação do pagamento desse tipo de despesa.

Figura 11 - Mapa do Processo de Pagamento de Material de Consumo Atual (*As Is*).

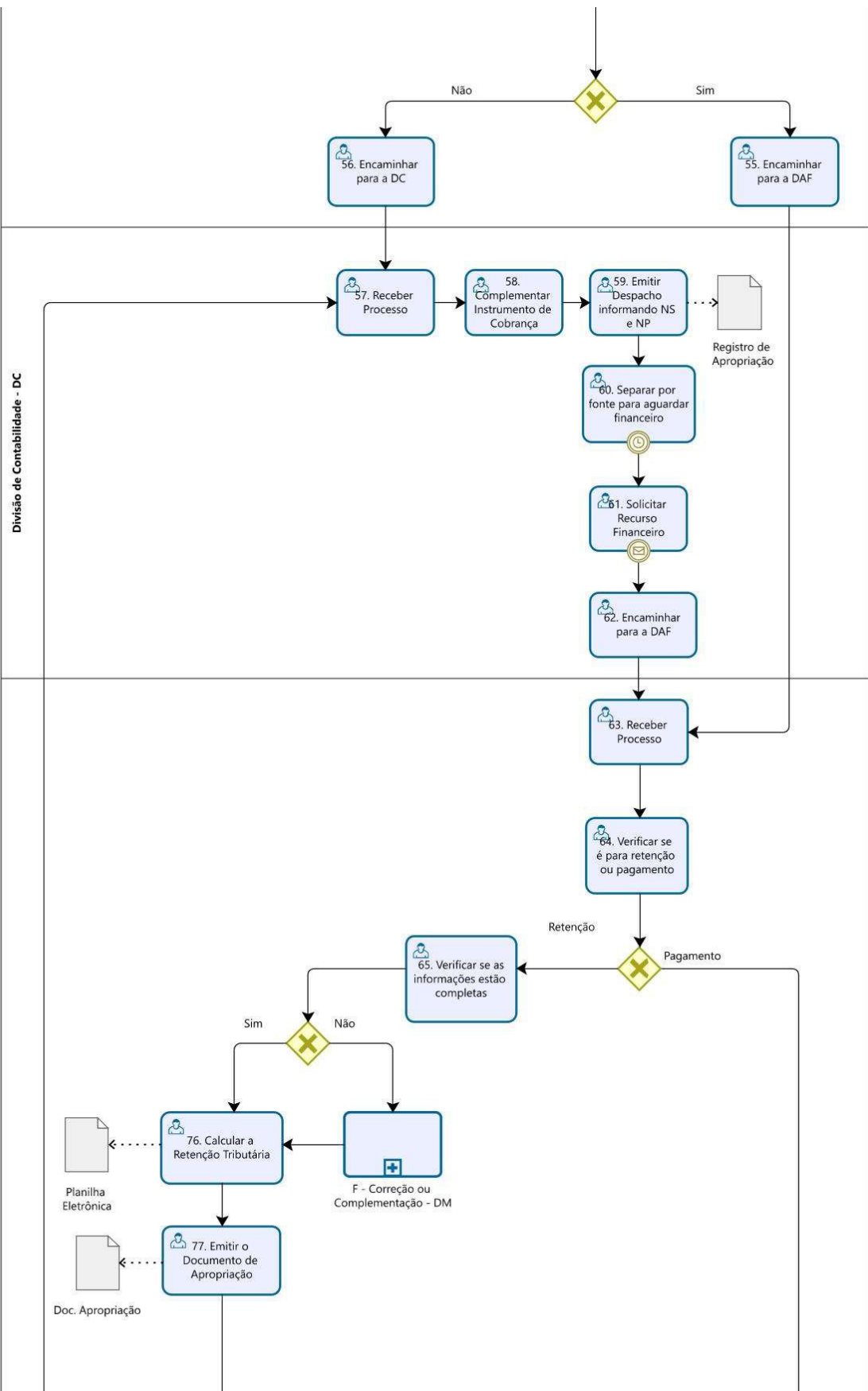
(continua)

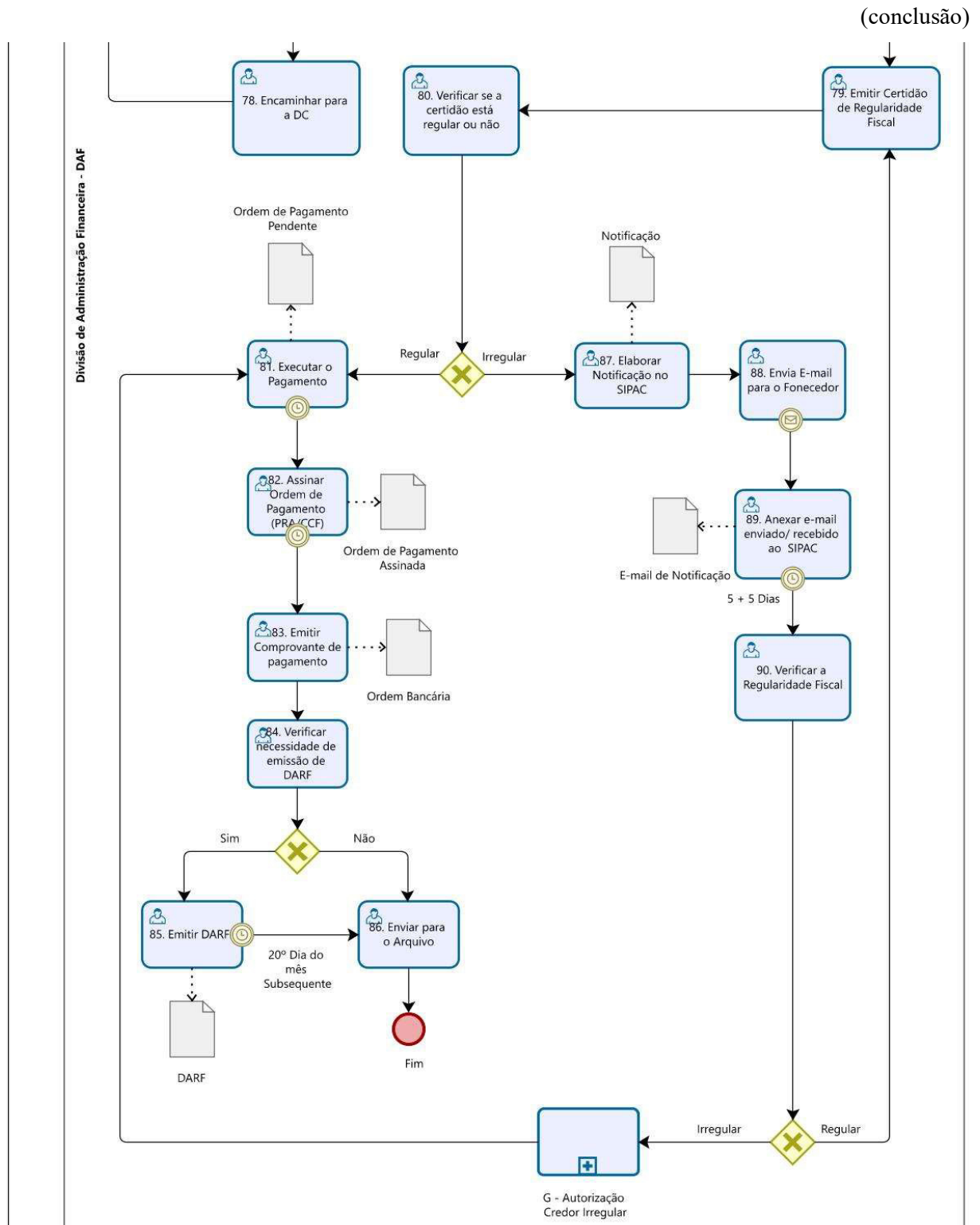


(continua)



(continua)



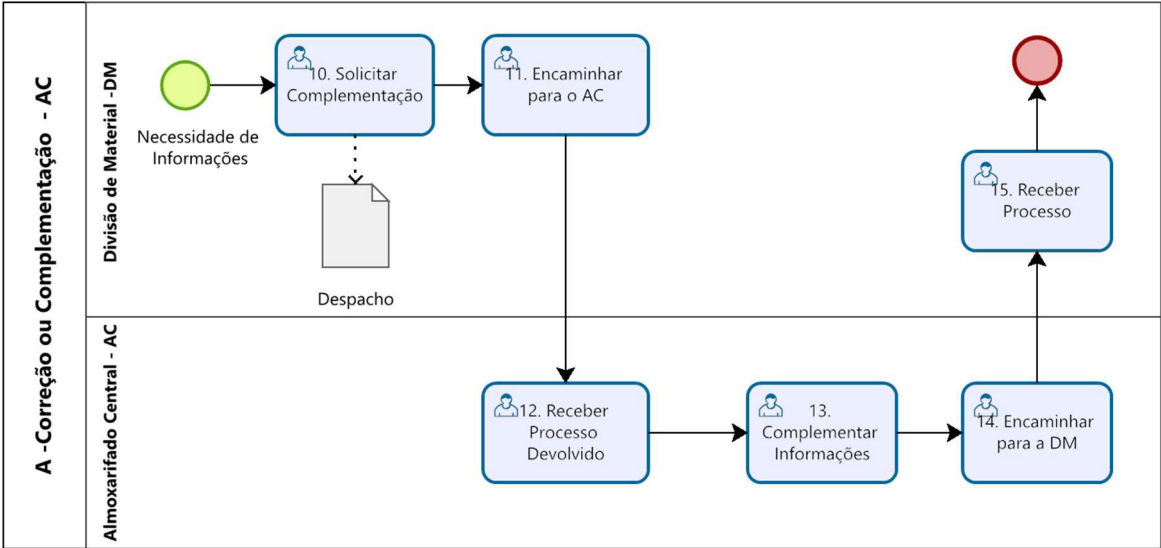


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Para ilustrar com maior clareza todos os procedimentos realizados para a concretização de um pagamento, da forma como ocorrem atualmente, foi necessária a elaboração de mais sete (7) subprocessos para composição do mapa apresentado. O primeiro subprocesso (A) descreve

o procedimento de envio, para o Almoxarifado Central, da solicitação de correção ou complementação das pendências observadas durante a análise realizada pela Divisão de Materiais nos processos de pagamento (Figura 12).

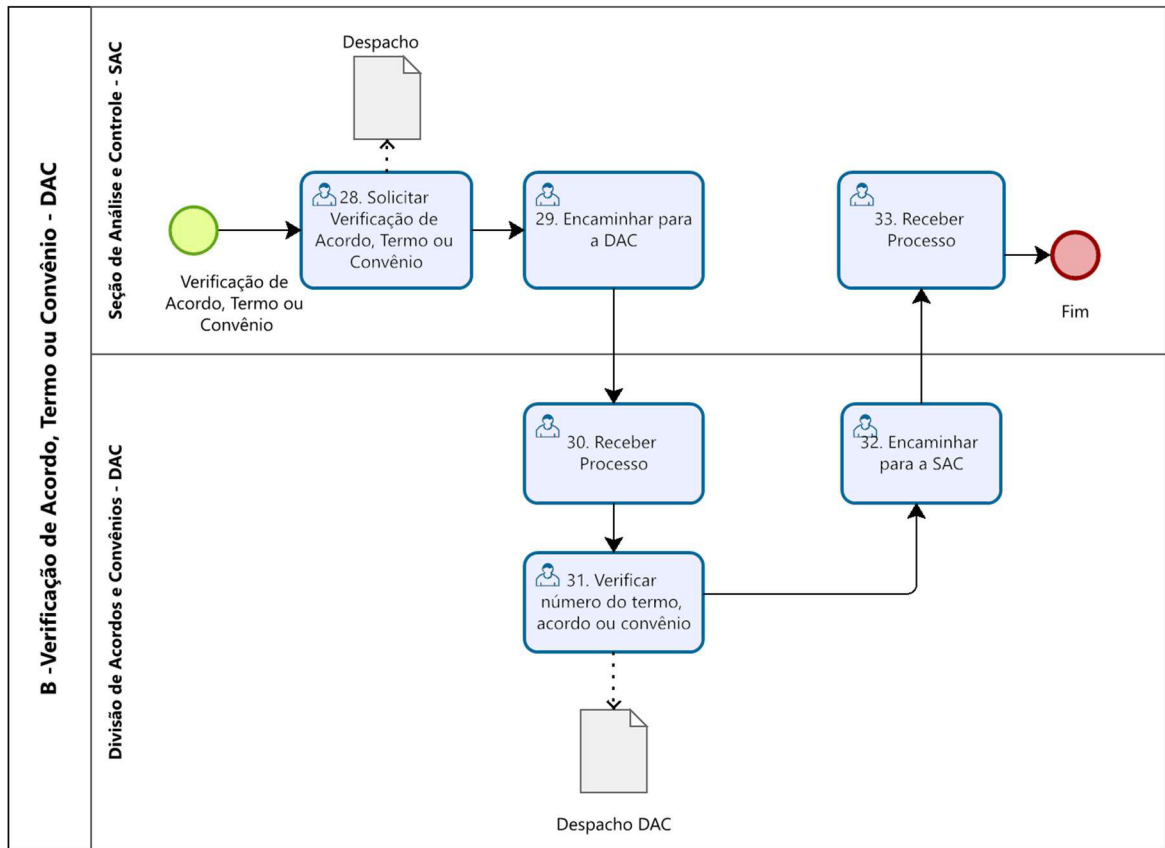
Figura 12 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - AC (A).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O segundo subprocesso (B), relaciona-se à atividade desenvolvida na Divisão de Acordos e Convênios (DAC), que é o setor responsável por analisar e avaliar despesas vinculadas a Termos de Execução Descentralizada e demais convênios firmados com a UFPB (UFPB, 2022b). Na DAC, verifica-se a existência de algum termo, acordo ou convênio vinculado ao tipo de despesa que será paga e o identifica (Figura 13).

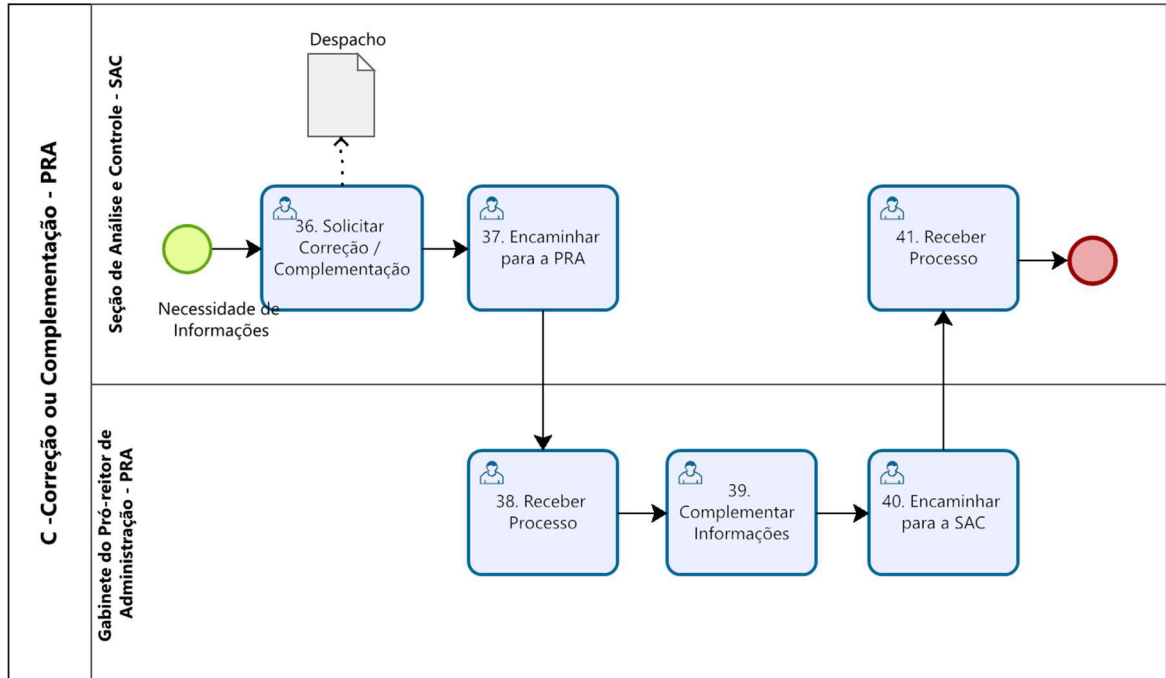
Figura 13 - Subprocesso de Verificação de Acordo, Termo ou Convênio - DAC (B).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O terceiro subprocesso (C) é o destinado a corrigir ou complementar informações que sejam de responsabilidade da PRA, iniciando por meio da solicitação das informações pendentes, via despacho, depois, com o encaminhamento do processo de pagamento para a PRA, que atende às pendências informadas e retorna o processo à SAC, a fim de retomar o fluxo normal para a efetivação do pagamento (Figura 14).

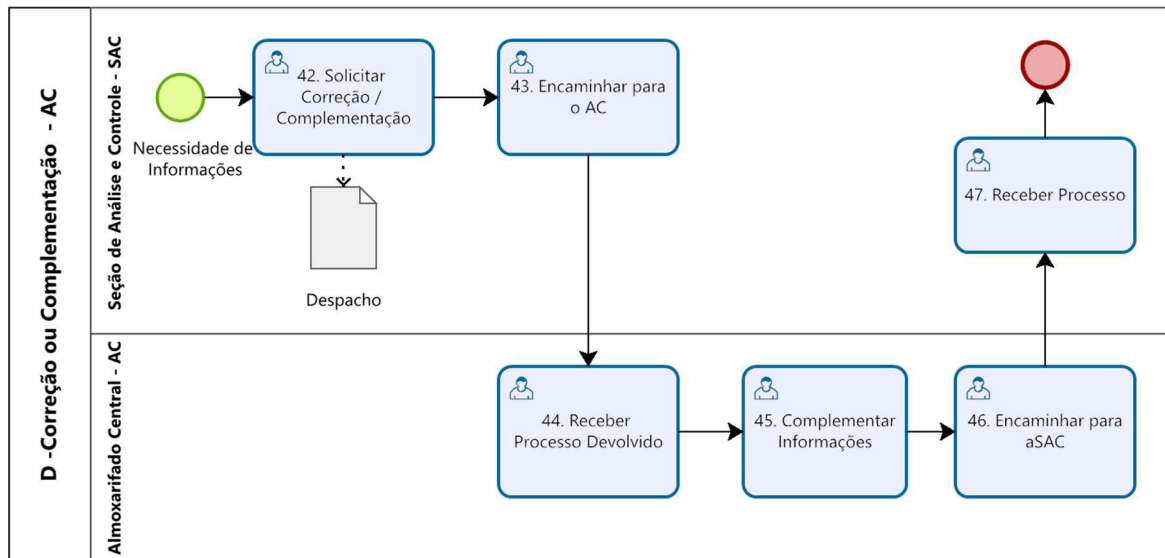
Figura 14 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - PRA (C).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O quarto subprocesso (D) também se refere à fase de complementação ou correção de informações, mas neste caso o processo é destinado para o Almoxarifado Central resolver as pendências identificadas no despacho emitido pelo SAC (Figura 15).

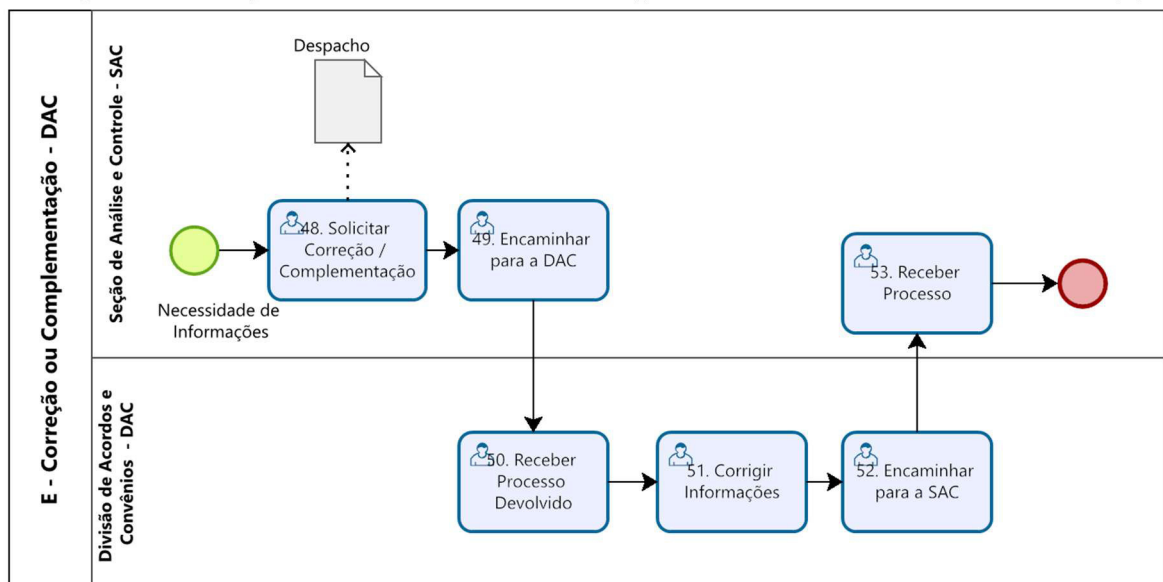
Figura 15 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - AC (D).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O quinto subprocesso (E) descreve desde a emissão do despacho, solicitando o atendimento das pendências identificadas, passando por seu envio pela SAC, recebimento pela DAC, complementação ou correção das informações solicitadas e retorno do processo para a Seção de Análise e Controle (Figura 16).

Figura 16 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - DAC (E).

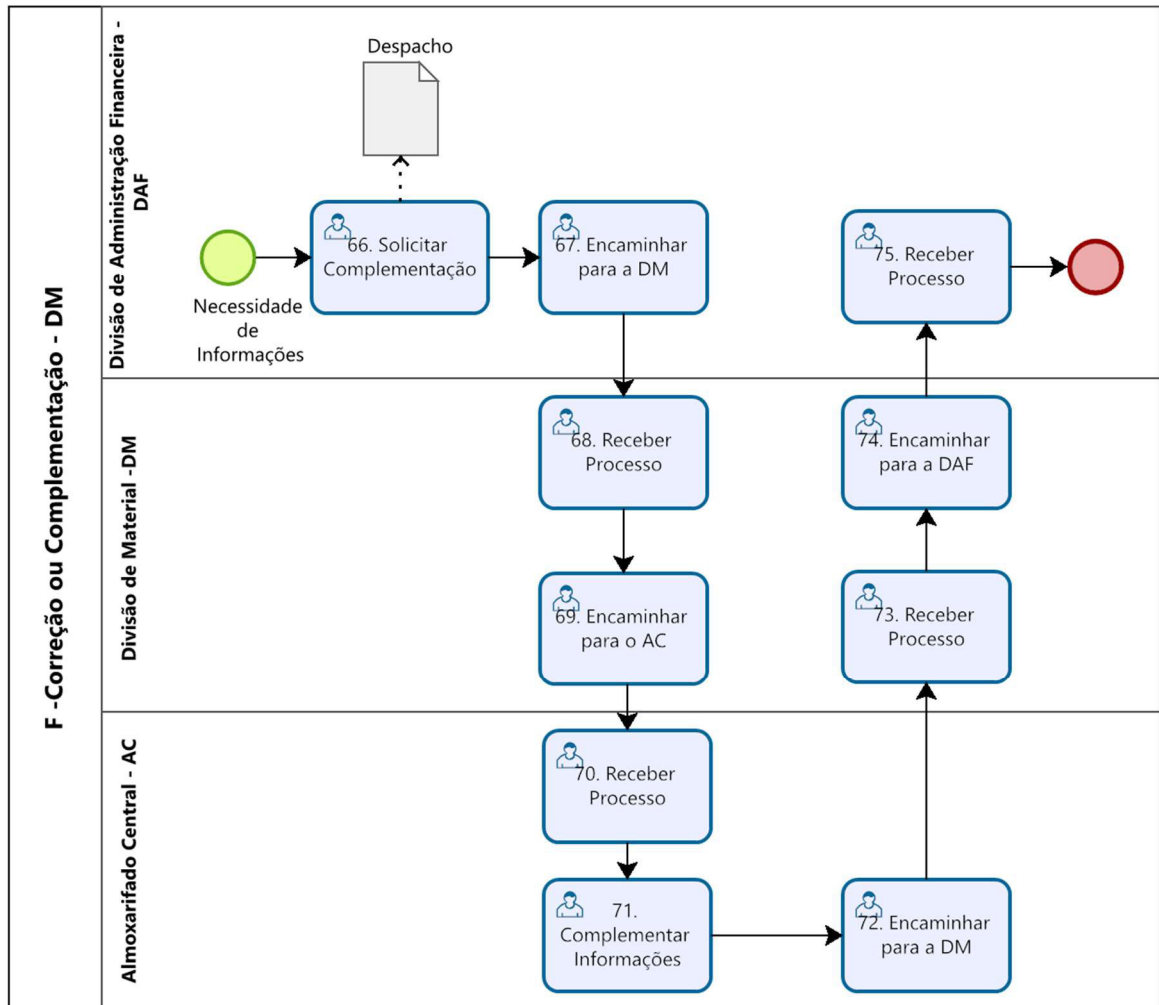


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O sexto subprocesso (F) apresenta o envio do processo eletrônico de pagamento da DAF para a Divisão de Material. Esta última unidade envia o processo para o Almoarifado Central

realizar a complementação ou a correção dos dados necessários ao pagamento que estão ausentes na documentação que foi enviada para a DAF. Depois de resolvidas as pendências, o processo é enviado para a DAF dar prosseguimento ao fluxo de execução do pagamento ao credor (Figura 17).

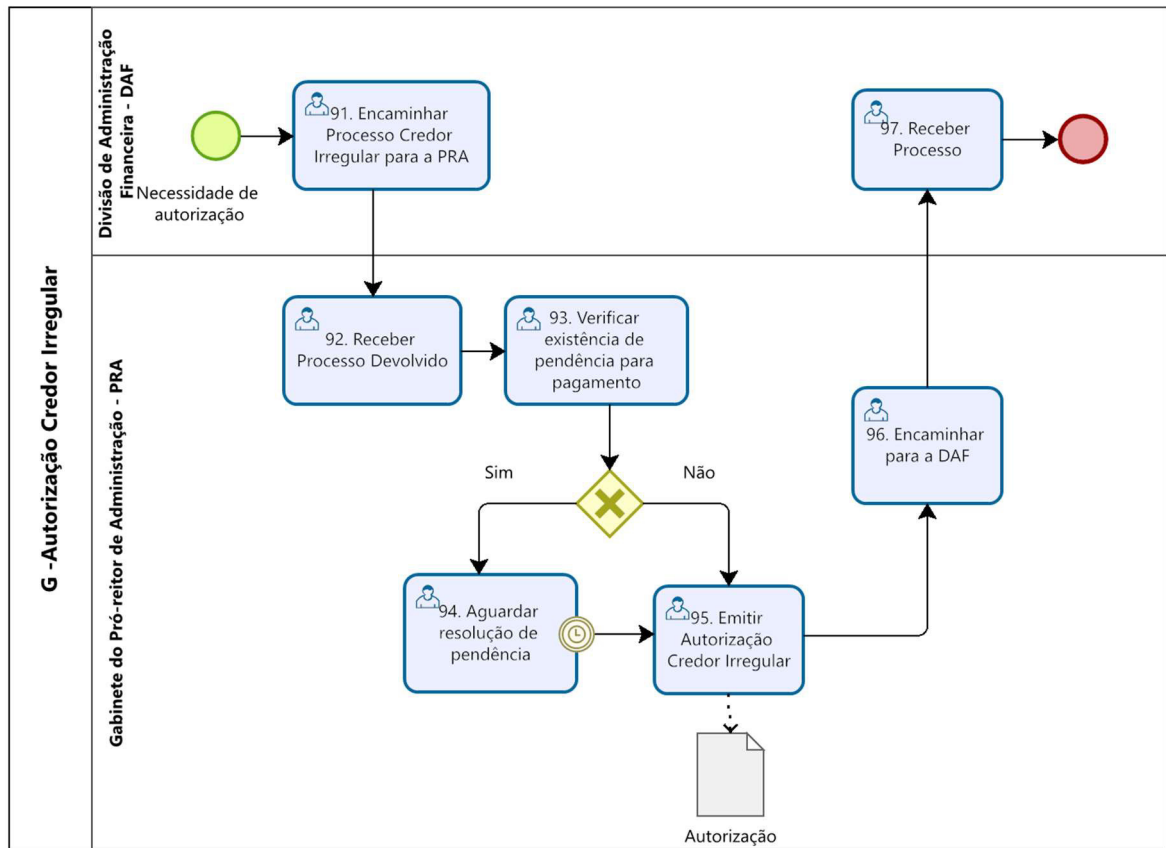
Figura 17 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - DM (F).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O último subprocesso (G) descreve o procedimento de autorização dos pagamentos destinados aos credores que estão irregulares com a sua situação fiscal perante a Justiça do Trabalho e Receitas municipais, estaduais e federal (Figura 18).

Figura 18 - Autorização Credor Irregular - PRA (G).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O mapa do processo de pagamento atual (*As Is*) apresenta várias etapas de verificação, correção ou complementação de informações e alguns encaminhamentos para setores nos quais não se executam atividades que irão contribuir para a execução do processo de pagamento de material de consumo. Sobre estas atividades identificadas aplicou-se a Análise de Valor Agregado que está detalhada na seção seguinte.

#### 4.6 ANÁLISE DO VALOR AGREGADO DO PROCESSO

O mapeamento elaborado do processo atual de pagamento de material de consumo (*As Is*) revelou a existência de 11 etapas de verificação, 26 de encaminhamento e 23 de recebimento. Adicionalmente, foram mapeados cinco subprocessos que ilustram as atividades nas quais são solicitadas complementações ou correções em diferentes fases da execução de pagamento. A recorrência dessas atividades evidencia a necessidade de uma avaliação criteriosa de cada etapa, com vistas a verificar se, de fato, contribuem para a efetivação do pagamento ou se poderiam ser suprimidas sem comprometer a integridade e a fluidez do processo.

É importante destacar que a UFPB é uma instituição pública, e, por este motivo, as regras que embasam as suas atividades estão disciplinadas pela legislação vigente no país, por atenção ao princípio da legalidade (Brasil, 1988). Os “clientes” dessa organização, ou seja, os interessados diretos nos produtos e serviços ofertados, variam conforme a natureza da atividade desempenhada. No caso específico da tramitação dos processos administrativos de pagamento de materiais de consumo, os principais interessados são os fornecedores, que aguardam a conclusão do pagamento, bem como a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, que têm interesse na transparência, impessoalidade e integridade das contratações realizadas pela universidade.

Diante deste cenário, adotou-se a Avaliação do Valor Agregado (AVA) para analisar as 97 das atividades descritas pelos participantes das entrevistas. Essa análise considerou os aspectos legais exigidos para a fase de pagamento das despesas públicas e as especificidades de cada fase, conforme apontado pelos servidores que atuam nessa área, de modo a identificar o que poderia ser eliminado ou modificado no processo investigado.

A AVA verifica as contribuições de cada atividade desenvolvida no processo empresarial, a fim de promover a sua otimização, além de reduzir e eliminar as atividades desnecessárias, que não produzem valor para o cliente, ou para a organização, e que não prejudiquem a integridade de produtos e serviços (Harrington, 1993). Ao utilizar esse método e verificar as contribuições de cada atividade para o fluxo informacional do processo de pagamentos, foi identificado que 26 das 97 atividades poderiam ser eliminadas por serem classificadas como SVA (Quadro 3).

Quadro 3 - Avaliação do valor agregado das atividades do processo.

<b>Tipo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Atividades</b>	<b>Quantidade</b>
Valor Real Agregado (VRA)	Atividades que produzem saídas para o público interessado.	1, 3, 4, 5, 6, 17, 22, 31, 34, 59, 77, 79, 81, 83, 85, 87, 89 e 95.	18
Valor Empresarial Agregado (VEA)	Atividades que não geram saídas, mas atendem a exigências legais estabelecidas para os procedimentos adotados.	2, 7, 8, 16, 18, 19, 20, 21, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 35, 36, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 76, 78, 80, 82, 84, 86, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 96 e 97.	53
Sem Valor Agregado (SVA)	Atividades que não agregam valor ao processo (movimentações desnecessárias, redundâncias, duplicidades, etc).	9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 24, 25, 37, 38, 39, 40, 41, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74 e 75.	26

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Foi evidenciado, a partir do detalhamento das atividades do processo, que, durante sua movimentação, ocorrem várias etapas passíveis de eliminação, o que contribuiria para melhorar a fluidez na execução dos pagamentos. Uma observação relevante trazida pelos entrevistados foi a possibilidade de alterar a ordem das etapas do processo, com o objetivo de reduzir a quantidade de verificação de informações, uma vez que alguns setores se concentram mais em identificar os dados necessários à etapa executada em sua própria seção. Isso torna comum a identificação da ausência de informações essenciais à efetivação do pagamento no sistema já nas últimas fases do processo – como, por exemplo, a ausência de dados bancários, que muitas vezes é constatada na fase de cálculo de tributos, ou de apropriação da despesa (E (4,7); E (8,7)).

Uma atividade que poderia ser suprimida são os encaminhamentos para setores que não se responsabilizarão pela efetivação de nenhuma das fases do processo de pagamento. Essa situação foi indicada pelos entrevistados como uma possível etapa a ser suprimida, como ocorre nas atividades 24, 25, 68 e 69 (E (5,7); E (8,7); E (10,16)).

#### 4.7 PROBLEMAS E SOLUÇÕES

Os depoimentos coletados em cada unidade setorial da PRA apontaram um conjunto de problemas relacionados ao processo analisado neste trabalho (Quadro 3).

Quadro 4 - Problemas e Soluções apontados pelos entrevistados.

(continua)

Problemas (Categorias)	Soluções	Descrição	Participantes - Rede de Significados
Erros de Digitação	Utilizar documentos fidedignos para extrair as informações, como a Nota de Empenho Gerada pelo SIAFI e a Nota Fiscal emitida pelo fornecedor.	Copiar diretamente do documento original para o sistema de inclusão da informação, seja na fase de cadastro do instrumento de cobrança, ou no SIPAC e SIAFI, ou ainda na fase de elaboração de despachos e atestos. Considerando que, dependendo da fonte de informação utilizada, o erro pode passar despercebido por muitas fases do processo.	E (2,20); E (6,9); E (8,7); E (13,9).
Vários processos com valores baixos.	Unificar as requisições destinadas à aquisição do mesmo material, do mesmo fornecedor.	Elaborar apenas um empenho por entrega ou período, do mesmo fornecedor, centralizando as requisições do mesmo tipo de aquisição, evitando a multiplicidade de processos com valores baixos e de mesmo credor, reduziria o volume de processos gerados.	E (8,7); E (6,9); E (9,7); E (10,13).
Clareza na comunicação	Os despachos poderiam ser emitidos enumerando os itens a serem corrigidos.	Os participantes das entrevistas indicaram falta de clareza nos despachos de correção de informações. Nestes casos, deve-se evitar linguagem prolixa, e indicar, de forma objetiva, os documentos e os dados que devem ser corrigidos, talvez dispondo essas pendências de forma enumerada, para que não retem dúvidas do que deve ser feito.	E (2,20); E (10,20); E (12,20).

Problemas	Soluções	Descrição	(conclusão) Participantes - Rede de Significados
Redução de atividades repetitivas	Automatizar atividades que tem um número elevado de repetições e que exigem o armazenamento de dados antigos para a sua execução.	Foi relatado nas entrevistas duas situações que envolvem a necessidade de automação ou manutenção de banco de dados para a sua realização. Uma é o envio da EFD-REINF, por conta da grande quantidade de inclusões, que é feita manualmente para informar, à Receita Federal, as retenções realizadas pela UFPB, e a outra é relacionada a fase de retenção de tributos. Foi criado um programa mais simples, em uma planilha <i>Excel</i> , para solucionar o problema do cálculo das retenções. Com a perda da licença institucional do software, o acesso a planilha ficou indisponível. Essa aplicação poderia ser migrada para um <i>software</i> livre, conforme recomendado pela União (Brasil, 2005; Brasil, 2024b), evitando assim a geração de mais um custo com a aquisição de uma nova licença.	E (4,19); E (8,3); E (9,7).
Repetição de Inclusão do mesmo dado em sistemas diferentes.	Viabilizar a utilização da ferramenta de importação disponível no SIPAC, e verificar a possibilidade da STI elaborar uma aplicação que promova a importação dos dados da Nota Fiscal diretamente do site da dos dados da Fazenda Federal ( <a href="https://www.nfe.fazenda.gov.br/">https://www.nfe.fazenda.gov.br/</a> ) para o SIPAC.	A Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) informou, por meio do Despacho Nº 2013/2025-DCF/PROAD, que já existem importações automáticas entre os sistemas SIPAC e SIAFI, e que a importação das NFe diretamente do site da Fazenda Federal já está no planejamento das novas versões do SIPAC. As integrações garantem a redução de erros de digitação e aumentam a integridade dos processos, garantindo maior transparência para o público interessado nessas informações. Além de diminuir as devoluções de processos para correções de dados inseridos manualmente de forma incorreta. A importação dos empenhos do SIAFI para o SIPAC, por exemplo, já é uma realidade utilizada no cotidiano da UFRN.	E (8,7); E (6,20); Despacho Nº 2013/2025-DCF/PROAD.
Tramitação desnecessária ou indevida.	Capacitar os servidores para que eles tenham conhecimento do fluxo processual e evitar encaminhar o processo para setores que não executarão nenhuma ação que contribuirá para o seu fluxo.	O mero encaminhamento de processos, para alguns setores, que apenas agiram no intuito de os distribuir, apenas gera mais um caminho para o processo percorrer, aumentando o seu tempo de tramitação e quantidade de documentos que não influenciam para a concretização da demanda finalística do processo. É necessário que os servidores que agem no processo tenham conhecimento de seu fluxo.	E (2,20); E (10,20); E (8,7); E (4,13).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Desde 2005, o governo federal tem empreendido esforços para realizar a migração de todas as suas soluções tecnológicas para o que é denominado de infraestrutura pública digital, nas quais podem ser enquadradas as aplicações que possuem código fonte aberto. Por esse motivo, as automatizações desenvolvidas em programas privados têm a orientação de serem

migradas para um *software* livre, evitando assim que os dados do governo federal fiquem indisponíveis ou dependentes da tecnologia desenvolvida na iniciativa privada (Brasil, 2005; Brasil, 2024b).

Além das questões abordados no Quadro 3, outras situações, relacionados à infraestrutura organizacional, foram relatadas pelos participantes do estudo:

- falta de veículo específico para realizar a entrega do material recebido (E (7,7));
- quedas frequentes de energia (E (12,19));
- internet instável (E (9,7); E (9,3); E (13,19));
- lentidão de computadores (E (4,19); E (6,19));
- escassez de pessoal E (9,3);
- e ausência de capacitação (E (1,3); E (4,20); E (5,2); E (8,2); E (9,2); E (11,7)).

Devido às constantes mudanças de sistemas, procedimentos e ao arcabouço legal robusto, foi apontada como necessidade, para os setores envolvidos, a realização de capacitações voltadas para os processos de pagamento e a área de execução financeira. A última capacitação ocorreu em novembro de 2022, realizada com a finalidade de capacitar as equipes componentes da Coordenação de Contabilidade e Finanças para as novas exigências legais oriundas da implementação da Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-REINF) no governo federal, o que impactou na nova dinâmica de retenção de tributos e na prestação de informações à Receita Federal do Brasil, implementada conforme o que disciplina a Instrução Normativa RFB nº 2043, de 12 de agosto de 2021 (Brasil, 2021b).

Anteriormente, as capacitações eram fomentadas em eventos anuais e regionais, por meio da ESAF (Escola Superior de Administração Fazendária), que foi constituída em 1973, como Centro de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal, (Brasil, 1973) e extinta em 2019, por meio da Medida Provisória nº 870, assinada pelo então presidente Jair Bolsonaro (Brasil, 2019). Este órgão integrava a estrutura do Ministério da Fazenda e realizava eventos de abrangência nacional, voltados para as áreas de gestão, contabilidade e finanças do governo federal. Era um momento de dividir os conhecimentos e ter acesso aos desenvolvedores dos sistemas estruturantes do governo federal, além de possibilitar o esclarecimento de dúvidas com os próprios implementadores das políticas. Nesse evento, havia muitas oficinas destinadas à capacitação da área financeira, o que foi apontado por dois dos entrevistados (E (1,2); E (11,2)).

As capacitações que ocorrem com maior frequência, atualmente, para os servidores integrantes da PRA, são para as áreas de compras e licitações (E (2,2); E (7,2)). Os servidores

relatam que, habitualmente, os seus conhecimentos são passados de um servidor para o outro, de maneira informal (E (4,2); E (6,2); E (7,2); E (13,12)). Alguns participantes esclareceram que buscam se capacitar por conta própria, seja por meio de vídeos em plataformas como *YouTube*, webinários, ou cursos virtuais disponíveis em plataformas de outros órgãos ou instituições, como os ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública ou Fundação Getúlio Vargas (E (1,2); E (2,2); E (7,2)).

Muitos servidores informaram terem conhecimento sobre todas as fases do processo, porém não sabiam onde o processo era iniciado e acabavam indicando setores externos à PRA como responsáveis pelas etapas que ocorrem no âmbito de suas coordenações. Esse fato pode justificar o quão importante os entrevistados consideraram a necessidade de capacitação, pois muitos desempenham as suas rotinas de trabalho baseadas em conhecimentos informais, por hábito, ou sem saber ao certo até em qual tipo de processo estavam trabalhando (E (4,18); E (6,9); E (12,9); E (13,12)). Além disso, também foi ressaltado pelos entrevistados a importância de se ter um manual de procedimentos voltado para a área de execução financeira e que as rotinas das fases de apropriação e pagamento não estão documentadas (E (1,2); E (10, 20)). Uma das principais obras sobre melhoria de processos alerta que as atividades desenvolvidas apenas pela intuição ou pelo hábito, como apontado por um dos entrevistados, poderiam levar a resultados ineficazes e desordenados (Harrington, 1993).

Outro aspecto que impacta no início da elaboração do processo de pagamento, e que foi relatado como recorrente, foi o erro da classificação do Código do Catálogo de Materiais (CATMAT), que em algumas ocasiões não se adequa ao tipo de produto adquirido, o que acaba atrasando a elaboração do processo de pagamento (E (5,1); E (6,9)). Guardar a informação da correspondência correta, entre o tipo de produto e a sua classificação, poderia evitar ou minimizar esse tipo de erro no futuro, sendo necessária a avaliação da categoria correta apenas nos itens adquiridos pela primeira vez.

Em relação aos problemas relatados no momento do registro da NFe no sistema Contratos.gov, foi apontado que cada instrumento de cobrança cadastrado deve estar vinculado a um número de contrato previamente registrado nessa plataforma. Caso o empenho cadastrado não esteja vinculado a um contrato, ele deve ser indicado como substitutivo de contrato, para que o servidor responsável pelo cadastro da nota fiscal possa visualizá-lo no momento de cadastrar o instrumento de cobrança (E (6,9)).

O SIPAC é um sistema robusto, capaz de atender a diversas demandas organizacionais, entretanto a falta de conhecimento em como operá-lo compromete a sua utilização. Esse sistema oferece recursos que ajudam a reduzir atividades repetitivas e retrabalho, como elaboração de

modelos de documentos e formulários, importação de informações de outros sistemas, gestão de estoques, dentre outras funcionalidades. Embora existam essas funções, e do registro da aquisição do material ser inserido no SIPAC, o seu acompanhamento é realizado por meio de planilha eletrônica.

#### 4.8 MAPA PROPOSTO

Alguns entrevistados propuseram uma alteração no fluxo, antecipando a fase da verificação das exigências legais necessárias ao pagamento (atividade 27), como etapa anterior à autorização emitida pelo Ordenador de Despesa (atividade 22), a fim de diminuir as possibilidades de retorno para correção ou complementação de informações (E (5,7); E (8,7)). Essa mudança eliminaria as atividades de 9 a 15, que são desenvolvidas na DM, além de evitar que a autorização para pagamento precisasse ser corrigida a cada erro apontado nas fases anteriores (atividades de 1 a 18).

Também foi apontado pelos participantes questões delicadas, que podem ocorrer de forma mais esporádica, como o recebimento do material e a ausência da geração do processo eletrônico de forma tempestiva (E (2,7), E (8,7)).

Os erros de digitação ou ausência de informações – como número de nota de empenho, valor, número da nota fiscal, código de cadastro de produto – foram relatados pelos entrevistados entre os erros mais frequentes (E (1,13); E (1,20); E (4,13); E (4,20); E (8,6); E (8,7); E (10,17); E (13,9)). Esses erros podem ser causados pela utilização de fontes de informação que não são fidedignas. Por esta razão, dois servidores apontaram, na etapa de observação, como uma boa prática o uso das informações contidas no documento original – como nota fiscal, nota de empenho e os relatórios dos sistemas estruturantes do governo federal (SIAFI, SIASG, dentre outros), que são fontes legítimas de informação para a efetivação do registro da despesa. (Entrevistados 4 e 10).

Outros aspectos apontados pelos participantes foram a necessidade de automatizar procedimentos (E (8,3)), bem como a de diminuir atividades repetitivas, como o recebimento de várias notas fiscais do mesmo fornecedor, emitidas no mesmo dia ou em datas próximas com valores muito baixos (E (9,7); E (8,7); E (6,9)). A centralização de requisição de serviços de manutenção já é realizada na Superintendência de Orçamento e Finanças (SOF) da UFPB. Nesta unidade, as ordens de serviço de manutenção referentes ao mesmo mês, fornecedor e contrato, são agrupadas em uma única nota fiscal, gerando assim apenas um processo de pagamento para o mesmo tipo de serviço prestado do mesmo credor (23074.065593/2025-70).

O fato de cada centro ter o seu próprio orçamento não impede que esses valores sejam descentralizados para a unidade executora (PRA) realizar um único empenho por fornecedor, nos casos de requisição do mesmo material. Essa ação poderia evitar o retrabalho de gerar vários processos de pagamento para o mesmo tipo de aquisição. A repetição de processos gerados, com baixo valor, é visível no recorte temporal analisado neste estudo, onde 66% dos processos de pagamento efetivados e arquivados, tinham valores abaixo de R\$ 500,00 (132 processos), desses, 41 processos tinham o valor inferior a R\$ 100,00 (20,5%), sendo que o de menor valor foi de R\$ 16,94.

As sugestões dos entrevistados, em conjunto com a análise das atividades, por meio da utilização da Avaliação do Valor Agregado e da ISO/TR 26122:2008, possibilitaram a elaboração de um novo mapa para o processo em destaque neste trabalho. Esse novo mapa está baseado nas atividades detalhadas no Quadro 5 e nas Figuras de 19 a 23.

Quadro 5 - Atividades sugeridas para o processo analisado (*To be*).

(continua)

Ord.	Setor	Atividade	Descrição	Doc.
1	AC	Receber NFe do produto adquirido	Confere-se os dados da Nota Fiscal Eletrônica (NFe) com as informações do Empenho. Se os dados estiverem corretos, ou se houver um e-mail, enviado a AC, confirmando a alteração de marca/modelo, respaldada, na autorização do ordenador de despesa, o produto é recebido (TCU, 2019).	Nota Fiscal Eletrônica
2	AC	Verificar se há e-mail com alteração de marca/modelo	Verificar se existe e-mail com autorização do PRA, para mudança de marca ou modelo do produto que será recebido.	-
3	AC	Emitir E-mail sobre alteração de marca ou modelo	O e-mail informando a mudança de marca ou modelo do produto é impresso em .pdf e anexado ao processo.	E-mail
4	AC	Cadastrar NFe no SIPAC	Realiza-se o cadastro do material, conforme as especificações da NFe, no módulo Almoxarifado do sistema SIPAC, procedendo a entrada e a saída do estoque.	Registro de Saída do Almoxarifado
5	AC	Cadastrar Instrumento de Cobrança	Cadastra-se a NFe na plataforma Contratos.gov.br e gera a numeração do Instrumento de Cobrança.	Instrumento de Cobrança
6	AC	Atestar NFe	No módulo Liquidação, do SIPAC, anexa-se a NFe do material e as ocorrências do seu recebimento, como os casos de mudança de marca ou modelo. A elaboração do Atesto confirma que o material foi conferido e recebido. Esse procedimento gera o processo administrativo de pagamento no módulo de Protocolo, automaticamente.	Atesto

(continua)

Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento
7	AC	Verificar se é remessa única ou parcelada	Verifica-se o tipo de entrega, se é parcelada (deriva de um empenho estimativo ou global) ou se é de remessa única (oriunda de um empenho ordinário). Caso o material recebido ser vinculado a empenho estimativo ou global, encaminha-se para a DM. Se o material recebido for originário de empenho ordinário (remessa única), ele será encaminhado para a Seção de Análise e Controle.	-
8	AC	Encaminhar para a DM	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DM.	-
9	AC	Encaminhar para a SAC	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a SAC.	-
10	DM	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente. acessa-se a mesa virtual do SIPAC, para incluir na pasta do servidor responsável pela elaboração do documento chamado de Dedução de Empenho.	-
11	DM	Elaborar a Dedução de Empenho	O servidor responsável verifica o saldo do empenho e anexa, como documento no SIPAC, as informações de saldo anterior, dedução, referente ao valor correspondente ao recebimento da NFe, e o saldo atual a ser utilizado do empenho com as aquisições posteriores	Dedução de Empenho
12	DM	Encaminhar para a SAC.	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a Seção de Análise e Controle.	Despacho de Encaminhamento
13	SAC	Receber Processo.	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
14	SAC	Conferir as exigências legais e se há vínculo de termo acordo ou convênio	Verifica a conformidade dos documentos com as normas vigentes para aquele tipo de aquisição, além de verificar se o fornecedor é optante pelo SIMPLES Nacional, ou não, para realizar o envio do processo para as fases de retenção de tributos (DAF), apropriação (DC) e efetivação do pagamento ao credor (DAF). Essa análise também verifica qual é a origem do recurso financeiro que será utilizado para concretizar o pagamento, se tiver origem de descentralização financeira (termos, acordos ou convênios), será encaminhado a Divisão de Acordos e Convênios (DAC), para realizar a verificação do número do termo, acordo e convênio e solicitar o recurso da instituição descentralizadora.	-

(continua)

Ordem	Sector	Atividade	Descrição	Documento
<b>B - Verificação de Acordo, Termo ou Convênio</b>	15	SAC	Solicitar Verificação de Acordo, Termo ou Convênio	Despacho
	16	SAC	Encaminhar para a DAC	-
	17	DAC	Receber Processo	-
	18	DAC	Verificar número do termo, acordo ou convênio	Despacho
	19	DAC	Encaminhar para a SAC	-
	20	SAC	Receber Processo	-
	21	SAC	Emitir despacho	Despacho
	22	SAC	Encaminhar para correção ou complementação	-
<b>B - Correção ou Complementação - AC</b>	23	SAC	Solicitar Correção /Complementação	Despacho
	24	SAC	Encaminhar para o AC	-

(continua)

(continua)					
Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento	
B - Correção ou Complementação - AC	25	AC	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
	26	AC	Complementar as Informações	O AC complementa as informações que estão pendentes.	-
	27	AC	Encaminhar para a SAC	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a SAC.	-
	28	SAC	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
C - Correção ou Complementação - DAC	29	SAC	Solicitar Correção /Complementação	Solicita a complementação da documentação necessária para a autorização do pagamento, por meio de despacho.	Despacho
	30	SAC	Encaminhar para a DAC.	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DAC.	-
	31	DAC	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
	32	DAC	Complementar as Informações	A DAC complementa as informações que estão pendentes.	-
	33	DAC	Encaminhar para a SAC	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a SAC.	-
	34	SAC	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC é recebido eletronicamente.	-
35	SAC	Verificar se a despesa é objeto de retenção tributária	Nessa fase da análise a SAC verifica se o objeto de pagamento do processo é passível de retenção tributária, caso o fornecedor do material seja optante pelo SIMPLES Nacional, o processo será encaminhado para o setor de responsável pela apropriação (DC), caso incida tributação no tipo de despesa realizada, o processo será encaminhado para a DAF proceder o cálculo dos tributos incidentes.	-	
36	SAC	Emitir Declaração de Optante pelo SIMPLES	Emitir a declaração do fornecedor Optante pelo Simples Nacional	Declaração Optante	
37	SAC	Encaminhar para a PRA	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a PRA.	-	
38	PRA	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-	
39	PRA	Verificar existência de pendência para pagamento	A PRA verifica a existência de alguma informação que possa impedir que o pagamento seja realizado, como por exemplo a ocorrência de processo judicial de bloqueio de contas do credor, ou outra situação semelhante.	-	
40	PRA	Aguardar resolução de pendência	O processo fica paralisado pelo tempo em que persistir a situação que impeça o pagamento.	-	

(continua)

Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento
41	PRA	Emitir Autorização de Pagamento	O Pró-reitor emite uma autorização para que o processo de pagamento seja executado, baseado nas informações incluídas nas etapas anteriormente realizadas e nos documentos anexados ao processo, além de indicar encaminhamento do processo para a SAC executar a etapa de análise dos requisitos legais exigidos para a efetivação do pagamento.	Autorização
42	PRA	Verificar se é objeto de retenção tributária	Observar se o processo possui declaração de optante pelo SIMPLES Nacional, ou qualquer outra declaração que confirme que não pode incidir tributo sobre aquele pagamento. Se não houver declaração deve encaminhar o processo para a DAF, se houver a declaração, encaminhar para a DC.	-
43	PRA	Encaminhar para a DC	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DC. O pagamento que não for objeto de retenção tributária e que receber despacho favorável da SAC, será encaminhado para a DC registrar no sistema SIAFI.	-
44	PRA	Encaminhar para a DAF	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DAF.	-
45	DC	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente. A DC recebe diretamente os processos da SAC, quando não é objeto de retenção, e da DAF, após emitido o Documento de Apropriação.	-
46	DC	Complementar o Instrumento de Cobrança	Confere-se os dados da NFe, do empenho, da fonte de recursos financeiros e o número do instrumento de cobrança para realizar a complementação de seu cadastro na plataforma Contratos.gov.br, com a inclusão das retenções e dos dados necessários a contabilização da despesa. Esse procedimento cria um registro, no sistema SIAFI, que gera dois números sequenciais, denominados de Nota de Sistema (NS) e a Nota de Pagamento (NP).	-
47	DC	Emitir Despacho informando NS e NP	Emite-se um documento, o Registro da Apropriação, no qual são informados os números da NP, da NS, a vinculação do pagamento e o seu vencimento.	Registro de Apropriação
48	DC	Separar os processos por fontes para aguardar financeiro	Os processos são inseridos em uma pasta virtual no SIPAC, dentro da própria unidade (DC), para aguardar a chegada de recursos financeiros para serem enviados para a DAF efetivar os pagamentos.	-
49	DC	Solicitar Recurso Financeiro	Comunicar ao órgão superior ou descentralizador de recurso financeiro, o montante apropriado no SIAFI para receber o recurso necessário para executar o pagamento.	-

(continua)

Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento
50	DC	Encaminhar para a DAF	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DAF efetivar o pagamento.	-
51	DAF	Receber Processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente. Os processos recebidos da SAC, são para calcular as retenções tributárias, já os recebidos da DC são para efetivar o pagamento de uma despesa.	-
52	DAF	Verificar se é para retenção ou pagamento	Verificar se o pagamento foi encaminhado para pagamento ou retenção.	-
53	DAF	Calcular a Retenção tributária	São conferidos os dados da NFe e do Empenho, depois esses dados são inseridos em uma planilha no Excel, que mantém um banco de dados automatizado, na qual se cadastram os dados do credor e da retenção. Essa planilha gera o Documento de Apropriação.	-
54	DAF	Emitir o Documento de Apropriação	Depois de inseridos os principais dados da NF na planilha de cálculo de tributos, é emitido o Documento de Apropriação, contendo todas as informações necessárias na etapa de apropriação. Esse arquivo é gerado em .pdf e anexado ao SIPAC.	Doc. De Apropriação de Despesa
55	DC	Encaminhar para a DC	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DC proceder o registro da apropriação da despesa no sistema SIPAC por meio das atividades de 56 a 60.	-
56	DAF	Emitir Certidão de Regularidade Fiscal	Emite-se a certidão de regularidade fiscal no Sistema de Cadastro Unificado de Fornecedores (SICAF).	-
57	DAF	Verificar se a certidão está regular ou não	Verifica-se se a certidão está regular ou não.	-
58	DAF	Executar Pagamento no Sistema SIAFI	Por meio do Sistema SIAFI, os dados da apropriação são localizados por meio do número da NP, os dados principais, para realizar o pagamento, são verificados e depois a execução do pagamento efetivada. Essa atividade gera a Ordem de Pagamento (OP). Esse documento é anexado ao SIPAC. Nessa fase o processo eletrônico não é movimentado, ele permanece em uma pasta, na mesa virtual do SIPAC, <b>aguardando</b> a autorização conjunta dos gestores responsáveis pela unidade.	Ordem de Pagamento Pendente
59	PRA/CCF	Assinar Ordem de Pagamento	A assinatura conjunta dos gestores confirma que a informação do pagamento foi enviada para o banco autorizando a transferência do numerário da instituição para o credor, e a sua efetivação gerará a Ordem Bancária (OB) (Brasil, 1967).	Ordem Pagamento Assinada

(continua)

Ordem	Setor	Atividade	Descrição	Documento
60	DAF	Emitir comprovante de Pagamento	Depois do pagamento efetivado, é emitida no formato .pdf a OB no sistema SIAFI e anexada ao SIPAC, para que o público interessado tenha acesso à informação que confirma que o pagamento foi executado e que foi transferido para o credor.	Ordem Bancária
61	DAF	Verificar necessidade de emissão de DARF	É verificado se existe retenção ou não, os pagamentos que possuem retenção exigem a emissão do DARF, que comprova que a retenção foi deduzida do total da NF e informada a Receita Federal.	-
62	DAF	Emitir DARFs	Os processos nos quais ocorreu a retenção dos tributos federais, descontados conforme a IN RFB nº 1234/2012, <b>aguardam</b> a realização do Documento de Arrecadação das Receitas Federais (DARF), até o dia 20 do mês subsequente, para ser efetivado o pagamento dos tributos incidentes sobre os produtos adquiridos, o comprovante dessa realização, é anexado ao processo em formato .pdf, no sistema SIPAC, para posterior envio para o arquivo.	DARF
63	DAF	Encaminhar para o arquivo	Seleciona-se o processo, que será encaminhado, e envia-se para o Arquivo-DAF, para sinalizar que o processo foi concluído, entretanto o processo não é inativado, permanecendo ativo no sistema de tramitação de processos eletrônicos da instituição.	-
64	DAF	Elaborar Notificação no SIPAC	Nos casos em que a Certidão de Regularidade Fiscal do credor está em situação irregular é elaborada uma notificação no sistema SIPAC para ser enviada por e-mail comunicando o fornecedor de sua situação e o alertando para que ele se regularize, conforme preceitua a IN nº 3/2018.	Notificação de Irregularidade Fiscal
65	DAF	Enviar e-mail para fornecedor	A notificação gerada no SIPAC é enviada por e-mail ao fornecedor para que ele tenha conhecimento da sua situação e a regularize no prazo de 5 (cinco) dias prorrogável por mais cinco.	-
66	DAF	Anexar e-mail enviado/ recebido ao SIPAC.	O e-mail enviado, assim como a resposta recebida do fornecedor, é impresso no formato .pdf e anexado ao processo eletrônico no sistema SIPAC	E-mail de Notificação
67	DAF	Verificar a Regularidade Fiscal	Decorrido o prazo de dez (10) dias da notificação do fornecedor, a sua situação fiscal é novamente verificada no SICAF, caso a certidão tenha sido regularizada o pagamento seguirá seu fluxo normal (a partir da atividade 56). Nos casos em que, mesmo após a notificação, o fornecedor continuar irregular, o processo será remetido à apreciação do ordenador de despesa (PRA) que indicará se o processo poderá seguir para pagamento ou não.	-

					(conclusão)
Ordem	Sector	Atividade	Descrição	Documento	
<b>Subprocesso G - Autorização Credor Irregular</b>	68	DAF	Encaminhar processo credor irregular para a PRA	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a PRA.	-
	69	PRA	Receber processo devolvido	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente.	-
	70	PRA	Verificar existência de pendência para pagamento	A PRA verifica a existência de informação que possa impedir que o pagamento seja realizado, como por exemplo a ocorrência de processo judicial de bloqueio de contas do credor, ou outra situação semelhante.	-
	71	PRA	Aguardar resolução de pendência	O processo fica paralisado pelo tempo em que persistir a situação que impeça o pagamento.	-
	72	PRA	Emitir Autorização Credor Irregular	A autorização é emitida eletronicamente no SIPAC e assinada pelo Pró-Reitor de Administração, que reautoriza o pagamento do credor, após realizada a notificação, embora sem que a regularidade fiscal seja reestabelecida.	Autorização
	73	PRA	Encaminhar para a DAF	No Sistema SIPAC, seleciona-se o processo que será encaminhado e envia-se para a DAF.	-
	74	DAF	Receber processo	O processo que está pendente de recebimento, no sistema SIPAC, é recebido eletronicamente. Após o seu recebimento no SIPAC, o processo seguirá o procedimento descrito a partir da atividade 57.	-

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

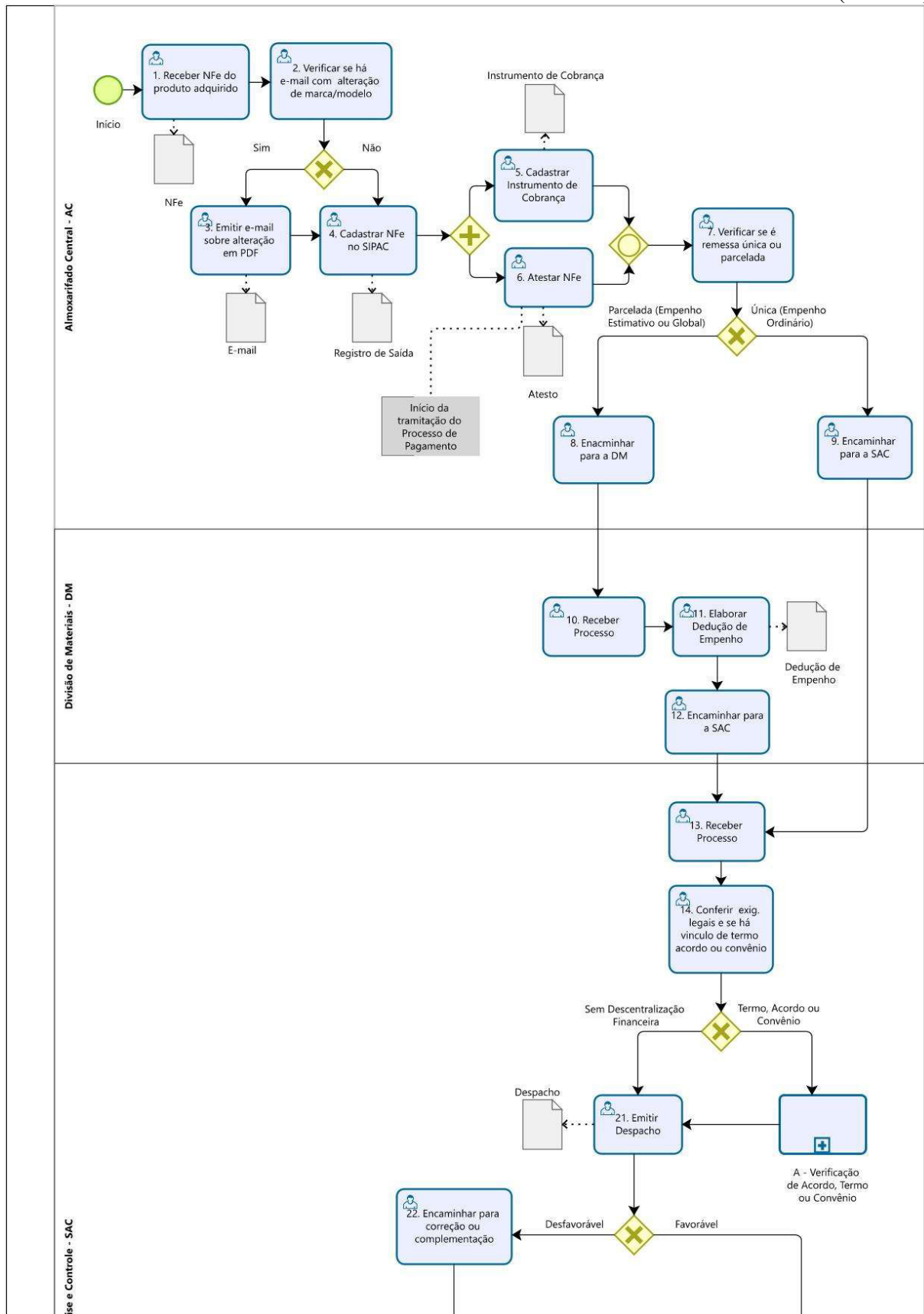
O novo mapeamento sugerido (*To Be*) é composto por 74 atividades e foi elaborado com as seguintes alterações:

- Foram reduzidas do fluxo atual para o proposto o total de 23 atividades, eliminando os encaminhamentos desnecessários e as fases repetitivas de correção e verificação;
- No mapa sugerido foram retiradas as atividades 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23, 24, 25, 37, 38, 39, 40, 41, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74 e 75;
- Outras etapas foram acrescidas para direcionar corretamente o fluxo de cada pagamento, a exemplo das atividades 7 e 42 no novo mapa proposto (Figura 19);
- O Almoxarifado Central passa a realizar uma etapa que era executada pela DM na atividade 16 do mapa anterior. O AC no mapa sugerido verifica se a aquisição é de remessa única ou parcelada, podendo direcionar a demanda para a DM, nos casos de remessa parcelada ou diretamente para a SAC, quando for oriunda de empenho ordinário (atividade 7 do mapa sugerido);

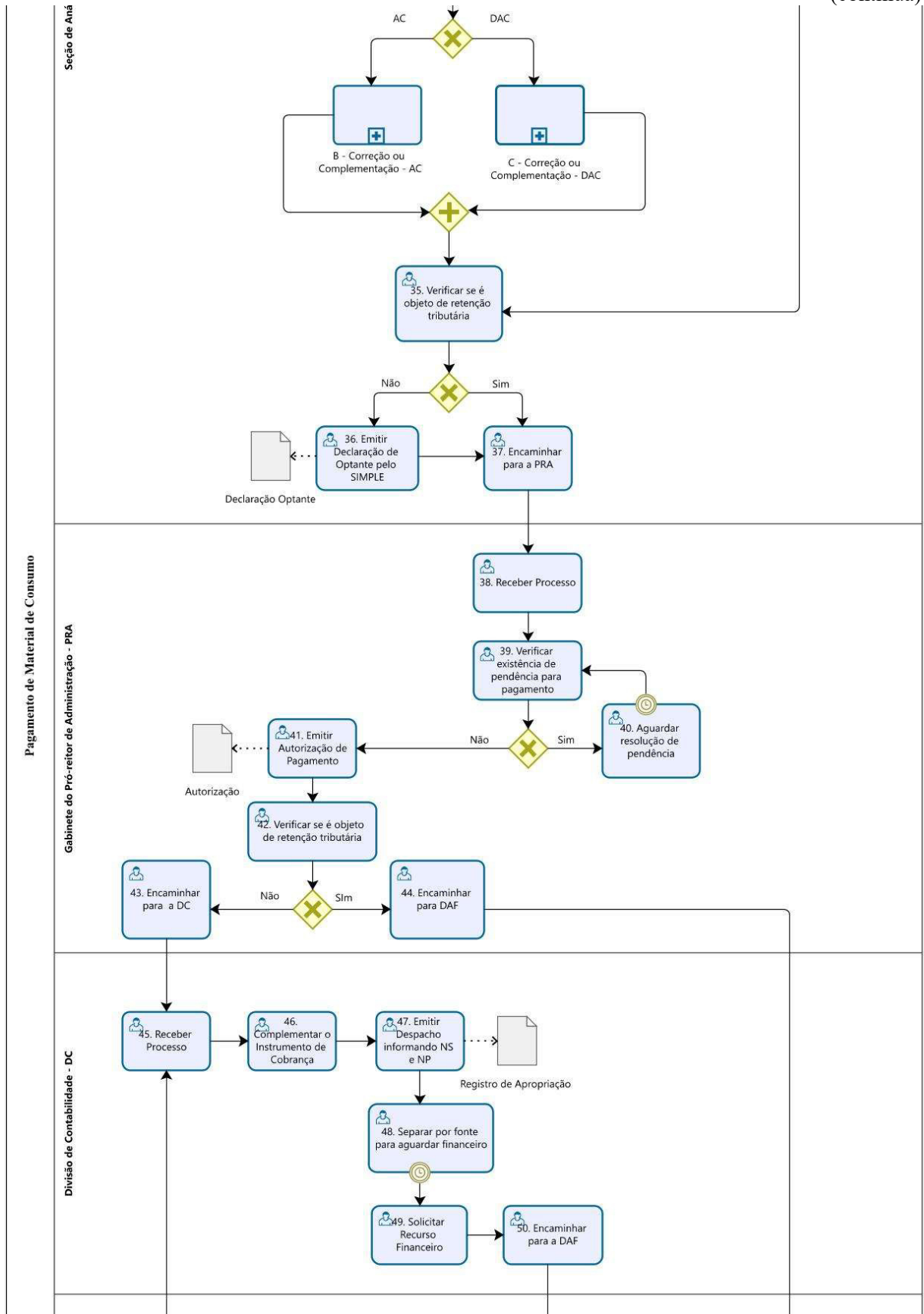
- No novo fluxo proposto, a DM tem como atividade principal a emissão da Dedução do Empenho (atividade 11), pois a etapa de verificação de dados do processo foi unificada na SAC;
- Sugere-se, na Figura 19, que a fase de autorização do pagamento (Atividade 41) seja realizada após a verificação das exigências legais necessárias ao pagamento (atividade 13). Essa mudança eliminaria as atividades de 10 a 15 do fluxo anterior, que são desenvolvidas na DM, além de evitar que a autorização para pagamento precisasse ser corrigida a cada erro apontado nas fases anteriores (atividades de 1 a 18 da Figura 11);
- As etapas de correção e complementação de informações, que eram cinco, foram reduzidas para duas (Subprocessos B e C da Figura 19);
- A unidade responsável por verificar todas as informações necessárias para a execução do pagamento passa a ser a SAC, unificando assim as atividades 9 e 65 a atividade 27 da Figura 11;
- Permaneceram as etapas exigidas por lei, as que geram documentos que comprovam as atividades essenciais que foram desenvolvidas, por promoverem a transparência ao processo, e as necessárias à sua fluidez, como a movimentação de um setor para o outro, tendo em vista que todas as unidades nas quais o processo transita, nesta nova configuração, atuam para que a execução do pagamento seja realizada com maior celeridade.

Figura 19 - Sugestão de Novo Mapeamento (To Be).

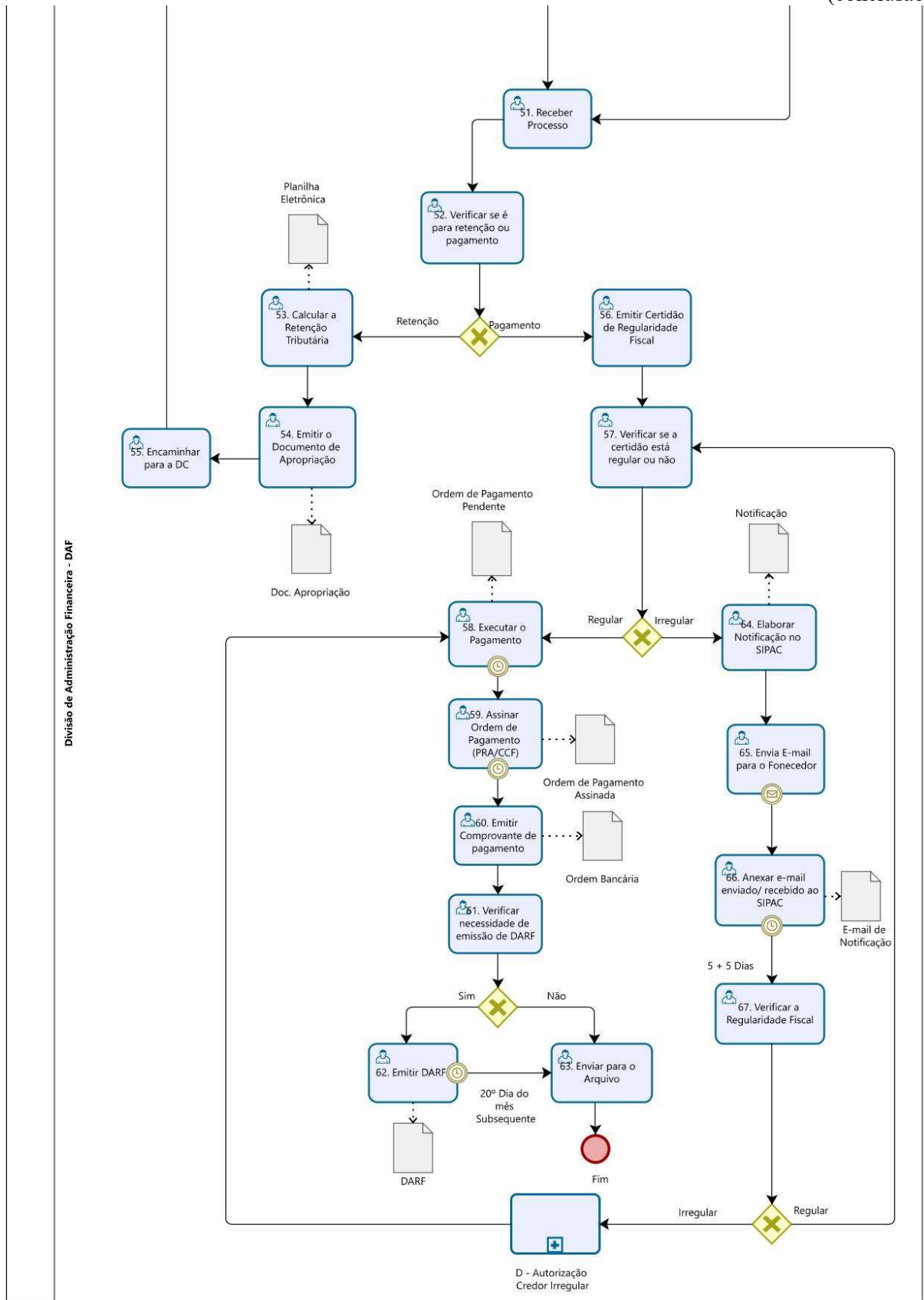
(continua)



(continua)



(conclusão)

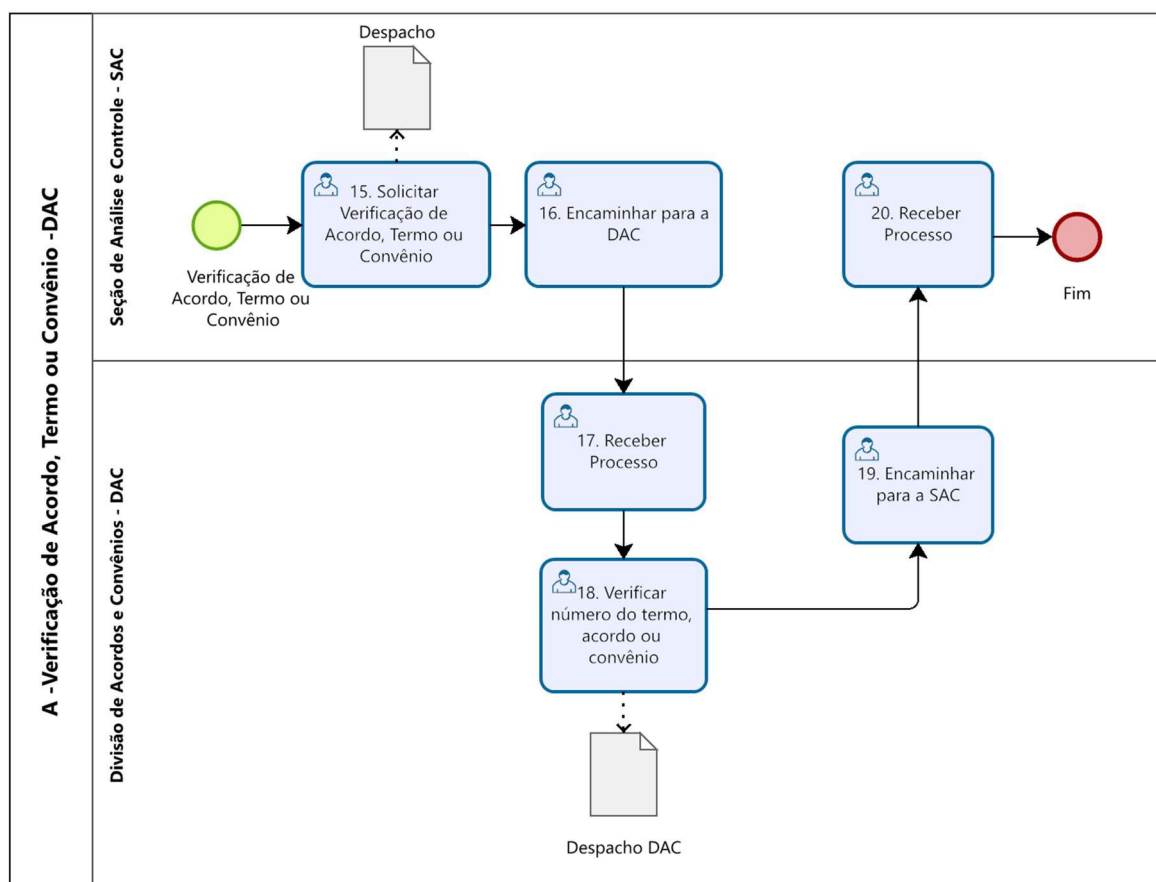


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025)

No mapa sugerido foram retiradas 29 atividades e três (3) subprocessos considerados desnecessários na nova estruturação do fluxo processual. A ordem das atividades também foi modificada, e foi reduzido o número de verificações para correção e complementação de informações pendentes, restando como unidade centralizadora da análise principal de informações, necessárias ao pagamento, a Seção de Análise e Controle. Na SAC sugere-se que sejam conferidos os aspectos legais e informacionais necessários ao registro e execução do pagamento. Assim, informações como saldo de empenho e dados bancários, também poderiam compor a análise realizada por esta área, considerando que também constituem aspecto indispensáveis para fins de efetivação da fase de registro e pagamento, o que poderia contribuir para reduzir a quantidade de devoluções do processo.

O primeiro subprocesso na nova configuração do fluxo processual é a Verificação de Acordo, Termo ou Convênio (A), que permanece da mesma forma em que foi elaborada na Figura 13 do mapeamento conforme apurado nas entrevistas (Figura 20).

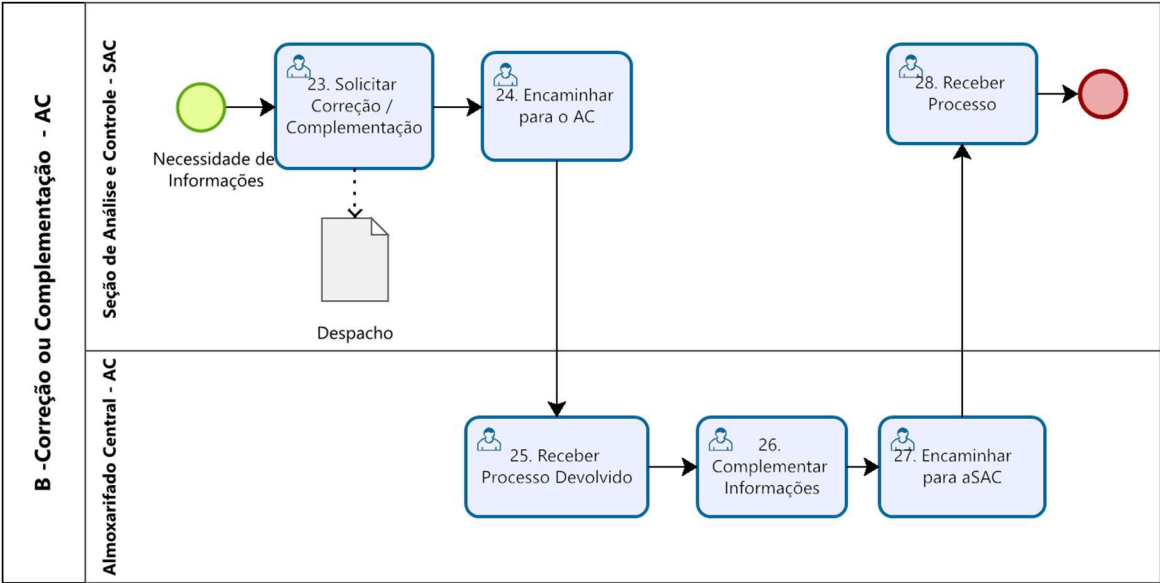
Figura 20 - Verificação de Acordo, Termo ou Convênio (A).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O segundo subprocesso (B), apresentado na Figura 21, segue a mesma configuração do mapeamento atual, considerando que ainda existe a possibilidade de retorno do processo para realizar as correções ou complementações necessárias. O que diverge nesse caso é apenas a ordem da posição de cada atividade componente do mapa do processo (atividades de 22 a 27).

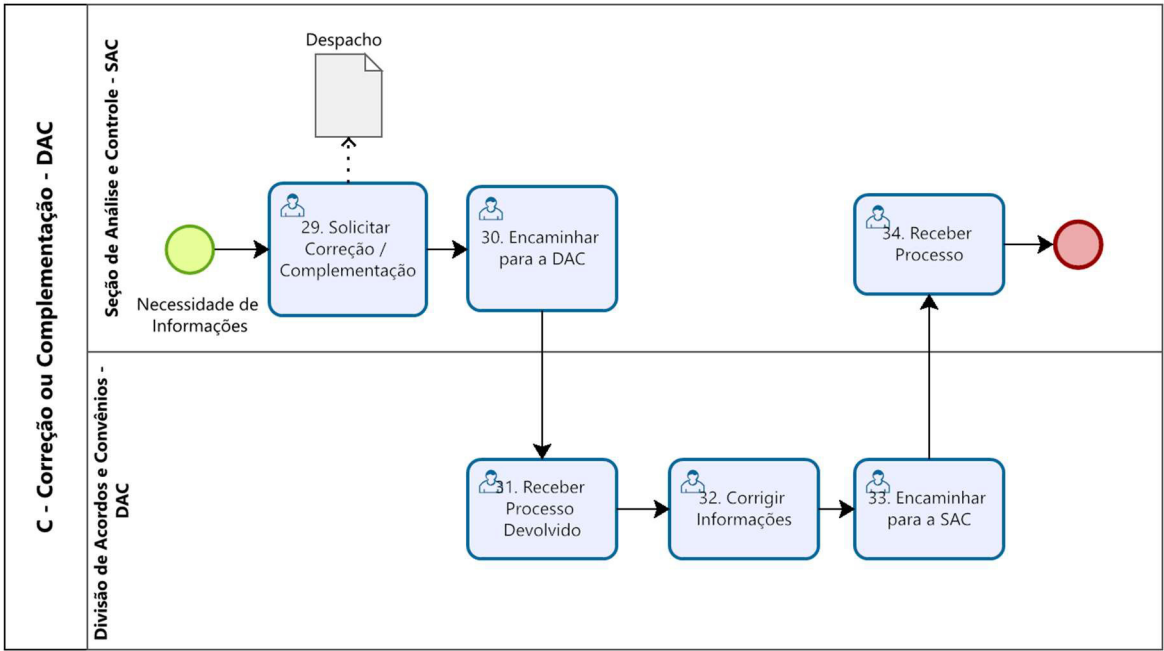
Figura 21 - Correção ou Complementação - AC (B).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O subprocesso de Correção ou Complementação de informações, realizado pela DAC (C), também foi mantido por ser um subprocesso que faz parte das atividades previstas no cotidiano da instituição. Embora não sejam atividades com Valor Agregado Real para os seus potenciais clientes ou público interessado nesse tipo de informação, ainda constitui um grupo de atividades presente no cotidiano organizacional (Figura 22).

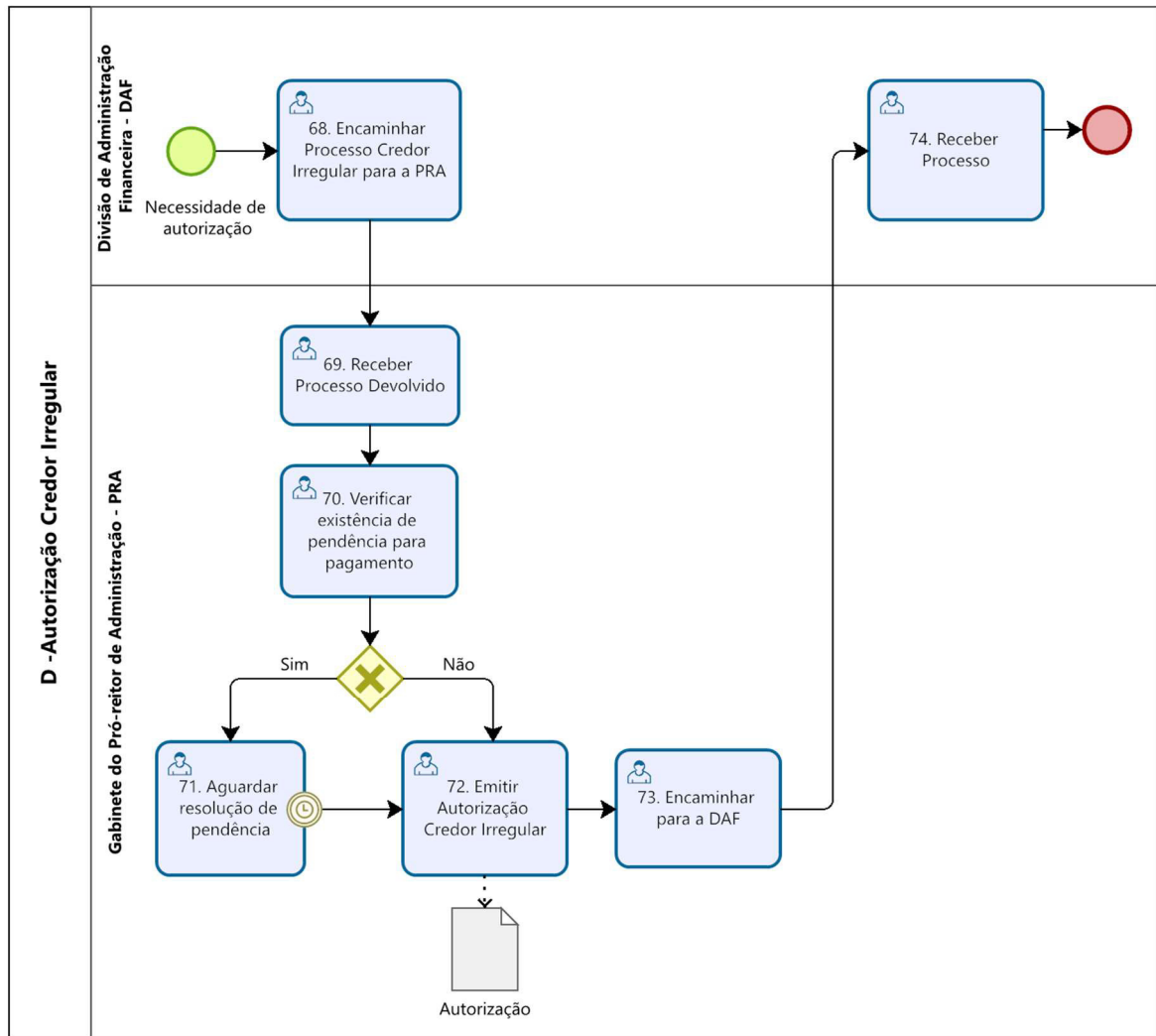
Figura 22- Correção ou Complementação - DAC (C).



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

O último subprocesso (D) também manteve a configuração anterior, pois o rito sugerido segue o mesmo fluxo previsto para a atividade de autorização, mantendo-se o procedimento já adotado pela Pró-Reitoria de Administração, na qual não foram identificadas atividades Sem Valor Agregado, sobre a fase de autorização do pagamento para os credores que estão com a sua regularidade fiscal pendente (Figura 23).

Figura 23 - Autorização Credor Irregular (D)

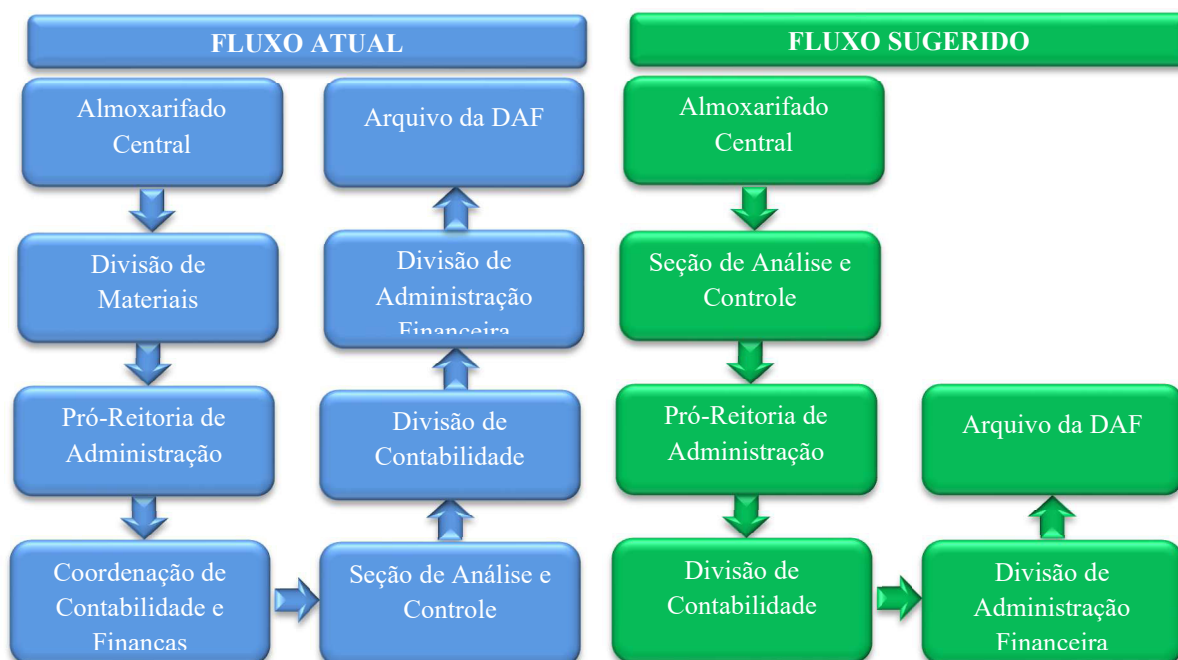


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Aplicando o mapeamento sugerido à amostra de 10 (dez) processos, escolhidos aleatoriamente, dentre os 84 processos que obtiveram a menor quantidade de tramitações (7), foi evidenciado que duas (2) movimentações entre os setores seriam suprimidas, a do primeiro encaminhamento para a DM, sabendo que a análise realizada nesse setor seria direcionada para a SAC, reduzindo assim um tempo médio de 1 h 58 min; e a do terceiro encaminhamento para a CCF, obtendo um ganho de tempo médio de 8 h 32 min, totalizando uma redução de 10 h 31 min. Considerando o mês analisado, no qual foram identificados 199 processos de pagamento de material de consumo, o ganho de 10h 31 impactaria em 42,21% dos processos desse período.

A tramitação atual e sugerida, dos dez processos está representada na Figura 24.

Figura 24 - Comparando a tramitação atual com a sugerida.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2025).

Corroborando as proposições de Mischak (1997) sobre os meios para alcançar a melhoria de processos, foi redesenhado o fluxo de pagamento de material de consumo com base na análise das atividades atualmente desenvolvidas. As ações sugeridas exemplificam esses meios e incluem:

- **Eliminação de etapas desnecessárias**, como encaminhamentos para setores que não agiam no processo, apenas o recebiam e movimentavam para outra unidade;
- **Reordenação do fluxo**, com inclusão da verificação do tipo de remessa no AC para orientar os encaminhamentos e antecipação da análise das exigências legais realizada pela SAC, antes da autorização do Pró-reitor de Administração;
- **Adaptação de rotinas**, permitindo que aquisições via empenho ordinário sigam diretamente do Almoxarifado Central para a SAC;
- **Introdução de novas etapas**, como encaminhamentos diretos da PRA para a DAF (em casos com retenção tributária) e para a DC (quando não houver retenção);
- **Integração de sistemas**, com importação automática de dados entre plataformas, evitando redigitação;
- **Automatização de atividades**, por meio da criação de uma planilha com código fonte aberto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral neste estudo foi propor a melhoria na execução de um processo de pagamento realizado na PRA da UFPB. Para a concretização desse objetivo, foi inicialmente selecionado o processo que possuía maior demanda de trabalho dessa unidade no mês de agosto de 2024, que foi o de pagamento da aquisição de materiais de consumo. Na sequência, foi realizada a coleta de dados por meio de observação e entrevistas, com base na ISO/TR 26122:2008, aplicadas as análises de contexto, sequencial e funcional do processo de trabalho, a fim de elaborar o mapeamento do processo como ocorre atualmente (*As Is*).

Após elaborado o mapeamento do cenário atual, foi realizada a verificação das 97 atividades identificadas por meio da Análise de Valor Agregado, que identificou 26 atividades que não geravam valor para a execução do processo de pagamento. A partir disso, foi redesenhado o processo e elaborado o quadro de atividades propostas para a sua melhoria. O novo mapa sugerido (*To be*) foi composto por 74 atividades, em que algumas fases foram reordenadas e outras foram retiradas do processo.

Por meio do mapeamento de processos foram apresentadas com maior clareza as atividades principais dos procedimentos voltados à área de pagamentos, assim como foram evidenciados os excessos de trâmites administrativos, permitindo elaborar uma sugestão de redefinição das rotinas desenvolvidas, em consonância com os resultados apurados por Borges, Walter e Santos (2016).

É possível que as automatizações propostas, bem como as soluções que reduzem tarefas repetitivas, já sejam capazes de diminuir a necessidade de ampliar o número de servidores, além de reduzir a ocorrência de erros e devoluções para correção dos documentos que integram os processos. A implementação de capacitações poderia influenciar positivamente também no uso das ferramentas tecnológicas que já existem, mas que são subutilizadas por falta de conhecimento dos sistemas, dando maior segurança na atuação de seus operadores. O ganho médio estimado com a implementação das melhorias propostas, é de no mínimo 10h31, e a redução de duas movimentações por processo, o que já demonstra um impacto significativo que contribui para a celeridade da execução desses processos.

Em comparação com outros estudos já realizados, cabe destacar que o presente trabalho inovou quanto a forma de identificar as atividades que compõem o processo de pagamento de material de consumo, de modo a investigar o fluxo informacional que envolve a tramitação eletrônica, por meio da associação dos dados obtidos no SIPAC, em entrevistas, observações no ambiente delimitado na pesquisa e da aplicação da análise de conteúdo em conjunto com a

avaliação proposta pela ISO/TR 26122:2008 (Lima, 2019; Oliveira, 2019; Lopes, 2018). Essa investigação permitiu averiguar quais atividades contribuíam para o processo analisado, com a utilização da Análise do Valor Agregado, revelando as suas possibilidades de melhoria por meio da utilização da abordagem BPM, da notação BPMN 2.0 e da elaboração do mapeamento com o *software Bizagi*.

Sugere-se para estudos futuros que seja realizada a mesma análise em outros tipos de processo de pagamento e a realização de estudos comparativos entre instituições do mesmo segmento, bem como a utilização de outros tipos de abordagem de gestão de processos com a finalidade de verificar qual dos métodos seria o mais adequado para ser utilizado em instituições públicas de ensino superior. Outra possibilidade de pesquisa futura seria analisar a viabilidade da utilização da Inteligência Artificial para auxiliar nas rotinas que envolvem os processos administrativos de pagamento, principalmente os de valores irrisórios, em instituições públicas, a fim de possibilitar a redução dos recursos empregados nesse processo de trabalho.

Além de ampliar o saber sobre a aplicação da teoria da gestão de processos e de propor uma alternativa para possibilitar a ampliação do nível de transparência, celeridade e integridade dos processos administrativos de pagamento de material de consumo, o estudo realizado também contribui no desenvolvimento de conhecimento organizacional, por meio do estímulo a aprendizagem, indicando possibilidades de melhoria na área pública, abrindo caminho para novos estudos, métodos de trabalho e para a promoção de inovações neste ambiente, fomentando a eficiência no serviço prestado pelas instituições de ensino superior públicas.

Apesar da forte regulamentação que norteia as ações da área pública, são atualmente tidas como legítimas as ações voltadas para tornar o serviço prestado à população cada vez mais eficiente. Nesse sentido a gestão de processos representa um caminho para reavaliar as estruturas extremamente hierarquizadas das instituições, tornando mais transparente os procedimentos e permitindo que as soluções sejam tomadas com maior agilidade diante do conhecimento dos meandros de cada atividade.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. C. B. **Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do departamento de registro e controle acadêmico da UFAL**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2019. Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/jspui/handle/123456789/13613>. Acesso em: 23 out. 2024.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 24. ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.
- ANDION, C.; SERVA, M. A etnografia e os estudos organizacionais. *In*: SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. *E-book*. ISBN 9788502125018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502125018/>. Acesso em: 10 dez. 2024.
- ANDRADE, E. de. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública**. 2017. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2565>. Acesso em: 25 set. 2024.
- ARAÚJO, W. J. *et al.* Validação do mapeamento de fluxos de informação em processos organizacionais: uma abordagem com foco arquivístico. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 19., 2018, Londrina. **Anais [...]**. Londrina, 2018. p. 3037-3044. Disponível em: [http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XIX\\_ENANCIB/xixenancib/paper/view/1278/1604](http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/XIX_ENANCIB/xixenancib/paper/view/1278/1604). Acesso em: 10 jan. 2025.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL. **BPM CBOK - Guia para a Gestão por Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 4.0. Traduzido por Fernando Rodrigues. Disponível em: <https://www.abpmp.org/>. Acesso em: 12 dez. 2024.
- BARBOSA, S. A. S. **Mapeamento, análise e melhoria de processos: fase interna de aquisição de bens, por pregão eletrônico tradicional, na Universidade Federal de Campina Grande**. 2023. Relatório Técnico (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Centro de Educação/Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/29824>. Acesso em: 14 jan. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In*: BAUER, M. W.; Gaskell, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed., Petrópolis: Editora Vozes, v. 3, p. 189-217, 2008.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BORGES, L. M.; WALTER, F; SANTOS, L. C. Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra. **Holos**, [S.l.], v. 1, p. 231-252, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2016.3734>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/3734>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BRAGA, L. C.; AIRES, R. F. F. Modelagem de Processos em uma Unidade de uma Instituição de Ensino Superior. **Revista FSA**, Teresina, v. 21, n. 4, p.53-66, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.12819/2024.21.4.3>. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/viewFile/2864/491494285>. Acesso em: 09 jan. 2025.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. Controladoria Geral da União. **Metodologia de Gestão de Processos de Negócio da CGU**. Brasília, DF: Controladoria Geral da União, 2020, p. 39. Disponível em: [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66337/3/Metodologia\\_de\\_Gestao\\_Processos\\_2020.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/66337/3/Metodologia_de_Gestao_Processos_2020.pdf). Acesso em: 17 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 fev. 1967. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm#view](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm#view). Acesso em: 13 ago. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 3.722, de 9 de janeiro de 2001**. Regulamenta o art. 34 da Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, e dispõe sobre o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 jan. 2001. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/D3722.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3722.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 fev. 2006. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 8.539, de 08 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 08 out. 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm). Acesso em: 30 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017.** Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 jul. 2017a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25). Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203 de 22 de novembro de 2017.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 nov. 2017b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20pol%C3%ADtica%20de%20governan%C3%A7a%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20pol%C3%ADtica%20de%20governan%C3%A7a%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm#:~:text=Lei%20dos%20respectivos%20Estados%20e%20Munic%C3%ADpios%20e%20do%20Distrito](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm#:~:text=Lei%20dos%20respectivos%20Estados%20e%20Munic%C3%ADpios%20e%20do%20Distrito). Acesso em: 04 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 10.818, de 27 de setembro de 2021.** Regulamenta o disposto no art. 20 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para estabelecer o enquadramento dos bens de consumo adquiridos para suprir as demandas das estruturas da administração pública federal nas categorias de qualidade comum e de luxo. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 set. 2021a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10818.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Decreto/D10818.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.529, de 16 de maio de 2023.** Institui o Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal e a Política de Transparência e Acesso à Informação da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 maio 2023a. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11529.htm#:~:text=I%20-%20programa%20de%20integridade%20-%20conjunto%20de%20princ%C3%ADpios,](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11529.htm#:~:text=I%20-%20programa%20de%20integridade%20-%20conjunto%20de%20princ%C3%ADpios,). Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024.** Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br e institui a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Diário da União, Brasília, DF, 24 jun. 2024b. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/%5C\\_ato2023-2026/2024/Decreto/D12069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/%5C_ato2023-2026/2024/Decreto/D12069.htm). Acesso em: 30 jul. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 73.115, de 8 de novembro de 1973.** Transforma o Centro de Treinamento e Desenvolvimento do Pessoal do Ministério da Fazenda, CETREMFA - em Escola de Administração Fazendária - ESAF - e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 nov. 1973. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D73115.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D73115.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 93.872, de 23 de dezembro de 1986.** Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1986. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D93872.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D93872.htm). Acesso em: 30 jun. 2024.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 04 jun. 1998. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm). Acesso em: 25 nov. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 3, de 26 de abril de 2018.** Estabelece regras de funcionamento do Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores – Sicaf, no âmbito do Poder Executivo Federal. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/compras/pt-br/acesso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-3-de-26-de-abril-de-2018>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 1.234, de 11 de janeiro de 2012.** Dispõe sobre a retenção de tributos nos pagamentos efetuados pelos órgãos da administração pública federal direta, autarquias e fundações federais, empresas públicas, sociedades de economia mista e demais pessoas jurídicas que menciona a outras pessoas jurídicas pelo fornecimento de bens e serviços. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 12 jan. 2012. Disponível em: <https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/37200/visao/original>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 2.043, de 12 de agosto de 2021.** Dispõe sobre a Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 ago. 2021b. Disponível em: <https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/119859/visao/multivigente#2284744>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa RFB nº 2.097, de 18 de julho de 2022.** Estabelece normas relativas à Contribuição para o Plano de Seguridade Social do Servidor (CPSS), de que trata a Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004. 2022. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=125102>. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa SEGES/ME nº 77, de 4 de novembro de 2022.** Dispõe sobre a observância da ordem cronológica de pagamento das obrigações relativas ao fornecimento de bens, locações, prestação de serviços e realização de obras, no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 7 nov. 2022. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=07/11/2022&jornal=515&pagina=18>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Lei Nº 101, de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 maio 2000. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp101.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Lei Nº 3.835, de 13 de dezembro de 1960.** Federaliza a Universidade da Paraíba e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 dez. 1960. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L3835.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L3835.htm). Acesso em: 09 dez. 2024.

BRASIL. **Lei no 4.320, de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 4 maio 1964. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4320.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm). Acesso em: 16 jun. 2025.

BRASIL. **Lei Nº 6.025, de 5 abril de 1974.** Autoriza o Poder Executivo a transformar a Fundação Universidade do Acre em Fundação Universidade Federal do Acre e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 abr. 1974. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1970-1979/16025.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%206.025%2C%20DE%205,Art](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/16025.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%206.025%2C%20DE%205,Art). Acesso em: 09 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jan. 1999. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm). Acesso em: 01 nov. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1 de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2021c. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Medida Provisória nº 870, de 1º de janeiro de 2019.** Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 jan. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Guia prático de gestão de processos.** 1. ed. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2024a. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/gestao-de-processos-bpm>. Acesso em: 14 jan. 2025.

BRASIL. Tesouro Nacional Transparente. **Estatísticas de Finanças Públicas e Conta Intermediária de Governo.** 2024c. Disponível em: [https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/estatisticas-de-financas-publicas-e-conta-intermediaria-de-governo/2023/114?ano\\_selecionado=2023](https://www.tesourotransparente.gov.br/publicacoes/estatisticas-de-financas-publicas-e-conta-intermediaria-de-governo/2023/114?ano_selecionado=2023). Acesso em: 17 ago. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. b, p. 180-219, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8723>. Acesso em: 25 set. 2024.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, [S. l.], v. 19,

n. 2, p. 1-18, 20, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298>. Acesso em: 20 jan. 2025.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? *In*: CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. Q. **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. p. 266. ISBN: 9788578113131. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2989>. Acesso em: 07 dez. 2024.

CICCO, L. R.; DRUMOND, G. M.; MÉXAS, M.P. Fatores críticos de sucesso na implantação de Electronic Document Management System: estudo em uma universidade pública. **Revista IBICT**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. 184-202, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v48i3.4682>. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4682>. Acesso em: 10 jan. 2025.

COELHO, R. C. **O público e o privado na gestão pública**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES/UAB, 2014.

COLOMBO, E. F.; PANDOLFI, M. A. C. 5S e KAIZEN: estudo e aplicação ao setor administrativo. **Revista Interface Tecnológica**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 299-310, 2018. DOI: <https://doi.org/10.31510/inf.v15i2.395>. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/395/319>. Acesso em: 09 jan. 2025

COSTA, V. O.; MACHADO, A. G. C. Inovação em Serviços Públicos: Evidências no Ministério Público do Estado da Paraíba. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 54-73, 2021. DOI: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.42250](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.42250). Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/42250>. Acesso em: 27 set. 2024.

COSTIN, C. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2010. *E-book*. ISBN 9788595152281. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152281/>. Acesso em: 06 dez. 2024.

COUTO, R.; CAPAGIO, A. C. **Curso de Direito Administrativo**. 5. ed. 2022. Rio de Janeiro: Saraiva Jur., 2022. *E-book*. ISBN 9786553620452. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786553620452/>. Acesso em: 29 nov. 2024.

DAVENPORT, Thomas H. **Process innovation**: reengineering work through information technology. 1th ed. Boston: Harvard Business Review Press, 1993.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

EKE, I. C.; EKE, F. A.; AGALA, F. B. Public service efficiency and implications for economic development in Nigeria. **International Journal of Social Science & Economic Research**, [S. l.], v. 8, n. 7, p. 1821-1832, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.46609/ijsser.2023.v08i07.011>. Disponível em: [https://ijsser.org/2023files/ijsser\\_08\\_\\_135.pdf](https://ijsser.org/2023files/ijsser_08__135.pdf). Acesso em: 09 dez. 2024.

FERREIRA, G. S.; CORRÊA, C. P.; RISSI, M. Gestão de processos em instituições de ensino superior: um estudo bibliométrico. *In: Colóquio Internacional de Gestão UNIVERSITÁRIA*, 19., 2019, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis, 2019. p. 2-16. Disponível em: <https://repositorio.rio.ufsc.br/handle/123456789/201887>. Acesso em: 12 dez. 2024.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985. DOI: <https://doi.org/10.2307/258048>. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258048>. Acesso em: 5 dez. 2024.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. *E-book*. p.165. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 09 ago. 2025.

GIL, A. C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 15 dez. 2024.

GONÇALVES, V. K. A. *et al.* Lean Office: Estudo da Aplicabilidade do Conceito em uma Universidade Pública Federal. **Revista Espacios**, [S.l.], v. 36, n. 18, p. E-1, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n18/153618E1.html>. Acesso em: 09 de jan. 2025.

HAMMER, M. CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: MakronBooks, 1993.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/TR 26122: Work process analysis for records - Information and documentation**. Switzerland, 2008. Disponível em: <https://vdocuments.site/pd-iso-tr-26122-2008.html>. Acesso em: 28 dez.2024.

JULIATTO, D. L.; QUEIROZ, A. H. **Gestão e melhoria de processos BPM - Orientações para aplicação da gestão e melhoria de processos nas organizações com abordagem sistêmica de implementação**. Ponta Grossa: Atena, 2023. *E-book*. ISBN 978-65-258-1784-2. DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.842230610>. Disponível em: <https://inovastart.com/index.php/livro-download/>. Acesso em: 11 dez. 2024.

LAURINDO, F. J. B. ROTONDARO, R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEAN INSTITUTE BRASIL. **O que é Lean: definição e aplicações**. 2024. Disponível em: <https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>. Acesso em: 12 dez. 2024.

LIMA, J. S. M.; CARVALHO, V. D. H.; FREITAS JÚNIOR, O. G. Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 26, n. 3, p. 51-73,

2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4071>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/ML485dzz5BmfwCsLDVn6Pnb/?lang=pt#>. Acesso em: 03 de fev. 2024.

LIMA, O. F. **Lean office aplicado à otimização do processo de aquisição de materiais de consumo**: o caso do Instituto UFPB de Desenvolvimento da Paraíba. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação), 2019 – Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/19352>. Acesso em: 12 jan. 2025.

LOPES, A. P. **Manual técnico de procedimentos de liquidação da despesa pública**: contribuição à seção de análise de controle da UFPB. Trabalho Técnico (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação), 2018 – Centro de Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12968>. Acesso em: 19 jun. 2025.

LUCCA, T. A.; RÍOS-ZARUMA, J.; VARVAKIS, G. Metodologia para o mapeamento de processos sob a perspectiva da Gestão do Conhecimento: Estudo de caso do PMI-SC. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [S. l.], ed. E47, p. 339-351, 2022. Disponível em: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/metodologia-para-o-mapeamento-de-processos-sob/docview/2648269255/se-2>. Acesso em: 23 out. 2024.

MANSO, G. B. N. **Simulação e melhoria de processos**: proposta para automação do processo de solicitação para colação de grau coletiva. 2022. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Centro de Educação/Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/24478>. Acesso em: 14 jan. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. ISBN 9788597026559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026559/>. Acesso em: 15 dez. 2024.

MARTINS, L. A. **Terceirização de tecnologia da informação no setor público**: a influência do nível de terceirização sobre o desempenho das organizações públicas brasileiras. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/a42adcef-937e-4835-bb47-65f772d5ae46>. Acesso em: 30 set. 2024.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. *E-book*. ISBN 9788522495559. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522495559/>. Acesso em: 07 dez. 2024.

MEIRELLES, H. L. *et al.* **Direito administrativo brasileiro**. 44. ed. São Paulo: Malheiros, 2020.

MERRIAM, S. B. **Pesquisa qualitativa**: um guia para design e implementação. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2016. ISBN 978-1-119-00361-8.

MISCHAK, R. F. Business Reengineering - Der Weg vom funktions- zum prozeßorientierten Denken im Unternehmen. In: Berndt, R. (ed.) **Business Reengineering: effizientes Neugestalten von Geschäftsprozessen**. Berlin: Springer. 1997.

MOGNON, H. B.; GUELBERT T. F.; GUELBERT, M. Gestão de processos e de qualidade: estudo de caso em uma gerência de engenharia. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 43., 2023, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza, 2023, p. 1-14. DOI: [https://doi.org/10.14488/enegep2023\\_tn\\_st\\_404\\_1985\\_46522](https://doi.org/10.14488/enegep2023_tn_st_404_1985_46522). Disponível em: <https://www.abepro.org.br/publicacoes/artigo.asp?e=enegep&a=2023&c=46522>. Acesso em: 09 jan. 2025.

MOURA, A. G. *et al.* Uma proposta de melhoria de processos de negócio para os Institutos Federais. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 19, n. 4, p. 212-243, 2019. Disponível em: <http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1444/1095>. Acesso em: 03 de fev. 2024.

MÜCKENBERGER, E. *et al.* **Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira**. Revista Produção, [S. l.], v. 23, n. 3, p. 637-651, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/JcpCxhvGnNRmpWL7sTmGYvv/?format=html>. Acesso em: 14 jan. 2025.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da Pesquisa em Aprendizagem Organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395112602>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/rTtgMxtVFhbS9v34fGCtkzQ/?lang=pt>. Acesso em: 25 set. 2024.

OLIVEIRA, W. M. **Gestão por processos no setor público**: estudo de caso na seção de ensino da Escola de Engenharia da UFMG. 2019. 20p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/34783>. Acesso em: 12 jan. 2025.

OLIVEIRA, N. D. *et al.* O papel do pesquisador nas pesquisas qualitativas: tecendo algumas reflexões. In: Congresso Nacional de Educação, 10., 2024, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza, 2024. Disponível em: [https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2024/TRABALHO\\_COMPLETO\\_EV200\\_MD1\\_ID7935\\_TB3297\\_21102024092833.pdf](https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2024/TRABALHO_COMPLETO_EV200_MD1_ID7935_TB3297_21102024092833.pdf). Acesso em 19 ago. 2024.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Oslo Manual 2018**: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation, 4th ed. Paris: OECD, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Disponível em: [https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018\\_9789264304604-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/oslo-manual-2018_9789264304604-en.html). Acesso em: 16 ago. 2024.

PÁDUA, S. I. D. *et al.* BPM for change management: two process diagnosis techniques. **Business Process Management Journal**, [S. l.], v. 20, n. 2, p. 247-271, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2013-0039>. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-03-2013-0039/full/html>. Acesso em: 14 jan. 2024.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. *E-book*. ISBN 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788577805327/>. Acesso em: 09 dez. 2024.

PASCOAL, C. F. S.; AIRES, R. F. F.; SALGADO, C. C. R. Contribuições para a melhoria de processos organizacionais: uma análise baseada na modelagem de processos em uma instituição pública. **Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 19, n. 7, 2022. ISSN 1679-5350.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, Ano 49, n. 1, p. 5-42, 1998. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma\\_gerencial-RSP.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf). Acesso em: 06 dez. 2024.

PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 37. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2024. *E-book*. ISBN 9786559649440. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559649440/>. Acesso em: 20 dez. 2024.

PILLON A. E. *et al.* Aplicabilidade do pensamento enxuto na gestão de processos da Educação a distância de uma instituição de ensino superior. **Revista Espacios**, [S. l.], v. 36, n. 3, p. 11-16, 2015. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a15v36n03/15360311.html>. Acesso em: 03 de fev. 2024.

PLATAFORMA BRASIL. **Parecer consubstanciado do CEP nº 7.523.404, 05 de Maio de 2025**. Comitê de Ética do Centro de Ciências Médicas, João Pessoa, PB, 05 maio 2025.

PROCOPIUCK, M. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária**. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. *E-book*. ISBN 9788522476978. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522476978/>. Acesso em: 02 dez. 2024.

RANIERI, N. B. S. Governança universitária: complexidade, pressões e desafios. *In*: Fórum Métricas: Diálogos com a sociedade, 4., 2021, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2021. Disponível em: <https://metricas.usp.br/governanca-universitaria/>. Acesso em: 09/12/2024.

RANKING UNIVERSITÁRIO FOLHA. **Ranking de Universidades Folha 2024**. 2024. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2024/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 17 dez. 2024

RODRIGUES, G. O. **Aplicação da gestão de processos em uma universidade pública do estado de São Paulo**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Faculdade de Engenharia de Bauru, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/132680>. Acesso em: 09 dez. 2024.

ROSTAMI, I. C. G. C. **À procura da eficácia: quês e porquês da gestão documental no arquivo da Universidade de Coimbra**. 2024. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Departamento de Filosofia, Comunicação e Informação, Faculdade de Letras, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2024. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10316/116729>. Acesso em: 10 jan. 2025.

SALGADO, C. C. R. *et al.* Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, [S.l.], Ano 29, v. 1, p. 151-168, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481548602012.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2024.

SANTOS, E. B. **Implantação dos princípios e ferramentas da *Lean Construction*: um estudo de caso em um condomínio residencial multifamiliar na cidade de Maringá – PR**. 2021. Dissertação (Mestrado em Inovações Tecnológicas) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campo Mourão, 2021. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/25531/1/implantacaoleanconstruction.pdf>. Acesso em: 09 jan. 2025.

SANTOS, E. M.; ORDONES, S. A. D. A importância da cultura para as organizações. **REGRAD - Revista Eletrônica de Graduação do UNIVEM**, [S.l.], v. 6, n. 1, 2014. ISSN 1984-7866. Disponível em: <https://revista.univem.edu.br/REGRAD/article/view/426>. Acesso em: 25 set. 2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. Ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA FILHO, A. I. Mecanismos de aprendizagem em organizações: desenvolvimento e validação de uma escala de medida. **Revista de Administração Mackenzie**, [S.l.], v. 10, n. 1, p. 37-57, 2009. DOI: <http://doi.org/10.1590/S1678-69712009000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/ZL7M9NnCcCWczqStwHcHbsw/>. Acesso em: 25 set 2024.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102948>. Acesso em: 14 jan. 2025.

SILVA, A. R. A. **Análise e proposta de melhoria dos processos do setor de recursos humanos de uma autarquia federal**. 2022. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2022. Disponível em: <https://tede.ufam.edu.br/handle/tede/9067>. Acesso em: 13 dez. 2024.

SILVA, T. *et al.* De faculdade a campus: efeitos da criação de uma universidade em sua comunidade acadêmica. **Revista REUNA**, [S.l.], v. 20, n. 1, pp. 99-116, 2015. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/viewFile/649/606>. Acesso em: 09 de dez. 2024.

SILVA, M. P. R.; LIMA, F. L. A. O princípio da eficiência na gestão pública brasileira: uma análise de suas contribuições nos serviços destinados à sociedade. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S.l.], v. 9, n. 4, p. 138-151, 2023. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/9106/3588>. Acesso em: 05 dez. 2024.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos**: uma visão moderna da administração. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUSA, M. M. *et al.* Gestão de Processos no Setor Público: técnicas, ferramentas, lacunas e agenda de pesquisa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2021, [S.l.]. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP, 2021. p.1-14. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/219.pdf>? Acesso em: 8 jan. 2025.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. *E-book*. ISBN 9788582603079. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603079/>. Acesso em: 16 ago. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Acórdão TCU 1033/2019 Plenário**. Ata 15, 8 maio 2019. Boletim do Tribunal de Cotas da União. 17 maio 2019. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/redireciona/acordao-completo/ACORDAO-COMPLETO-2303406>. Acesso em: 08 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **O CONSUNI**. 2016. Disponível em: <https://www.ufpb.br/sods/contents/menu/institucional/consuni/o-consuni#:~:text=O%20Conselho%20Universit%C3%A1rio,%20%C3%B3rg%C3%A3o%20deliberativo%20superior%20>. Acesso em 07 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução nº 10/2019, de 26 de abril de 2019**. Dispõe sobre o processo administrativo eletrônico no âmbito da Universidade Federal da Paraíba, estabelece os parâmetros para sua implementação, funcionamento e uso. João Pessoa: Conselho Universitário, 2019. Disponível em: <https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201921612357d01417428795c36e5ab67/consuni.10.2019.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Apresentação**. 2022a. Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico>. Acesso em: 13 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Coordenação de Contabilidade e Finanças**. 2022b. Disponível em: <http://www.pra.ufpb.br/pras/contents/menu/servicos/coordenacao-de-contabilidade-e-financas>. Acesso em: 01 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Pesquisadores da UFPB conquistam 1º lugar no XXVII Prêmio Tesouro**. Notícias.2022c. Disponível em: <http://www.pra.ufpb.br/pras/contents/noticias/pesquisadores-da-ufpb-conquistam-1o-lugar-no-xxvii-premio-tesouro-nacional-2013-2022>. Acesso em: 06 nov. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Administração. **Manual de Procedimentos - Pagamento de Fornecedores, Bolsas e Auxílios**. 2023a. Disponível em: <http://www.pra.ufpb.br/pras/contents/manuais-e-fluxos-de-procedimentos/daf/manual-de-procedimentos-execucao-de-pagamento-de-fornecedores-materiais-e-servicos-e-bolsas-e-auxilios-para-estudantes-e-pesquisadores.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Administração. **Fluxo de pagamento fornecedores, bolsas e auxílios**. 2023b. Disponível em:

<http://www.pra.ufpb.br/pras/contents/anexos/fluxograma-execucao-de-pagamento-fornecedores-bolsas-e-auxilios.pdf>. Acesso em: 07 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. PROGEP em Números. **Perfil de força de trabalho**. 2024a. Disponível em: [https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/8c6ae054-de00-4a47-a494-204a492a596c/page/p\\_e4rdfnvbad](https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/8c6ae054-de00-4a47-a494-204a492a596c/page/p_e4rdfnvbad). Acesso em: 20 ago. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2028**. [João Pessoa: UFPB], 2024b. Disponível em: <https://www.proplan.ufpb.br/pdi-ufpb-2024-2028/>. Acesso em: 13 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de Gestão da PRA - Exercício 2023**. [João Pessoa: UFPB], 2024c. Disponível em <http://www.pra.ufpb.br/pras/contents/anexos/demonstracoes-contabeis.pdf>. Acesso em: 18 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Administração. **A PRA**. 2024d. Disponível em: <https://www.pra.ufpb.br/pras/contents/menu/servicos/a-pra>. Acesso em 27 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-reitoria de Administração. **Resolução nº 8/2024, de 27 de junho de 2024**. 2024e. Disponível em: [https://www.ufpb.br/pras/contents/anexos/regimento\\_pra\\_resolucao\\_consuni\\_n-\\_08-2024.pdf](https://www.ufpb.br/pras/contents/anexos/regimento_pra_resolucao_consuni_n-_08-2024.pdf). Acesso em: 28 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Planos de Desenvolvimento Institucional - PDI**. [João Pessoa: UFPB], 2024f. Disponível em: <https://www.proplan.ufpb.br/planos-de-desenvolvimento-institucional-pdi/>. Acesso em: 22 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos**. João Pessoa, © 2005-2024. [2024g]. Disponível em: <https://sipac.ufpb.br>. Acesso em: 20 out. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. [Indicadores]. **Indicadores Graduação**. Superintendência de Tecnologia da Informação – STI, [2025a]. Disponível em: <https://www.sti.ufpb.br/gii/indicadores-graduacao/s>. Acesso em: 07 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Programa e Plano de Integridade Biênio 2023/2024**. [2025b]. Disponível em: [https://www.prg.ufpb.br/comconf/contents/documentos/PLANO\\_DE\\_INTEGRIDADE\\_VER\\_SO\\_FINAL\\_APROVADA.pdf](https://www.prg.ufpb.br/comconf/contents/documentos/PLANO_DE_INTEGRIDADE_VER_SO_FINAL_APROVADA.pdf). Acesso em: 10 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Pró-Reitoria de Administração. Despacho de 18 de junho de 2025. **Processo nº 23077.092818/2025-19**. Atendimento à Lei de Acesso à Informação. Natal, 2025. Disponível em: [https://sipac.ufrn.br/public/jsp/processos/processo\\_detalhado.jsf?id=1151400](https://sipac.ufrn.br/public/jsp/processos/processo_detalhado.jsf?id=1151400). Acesso em: 27 jun. 2025.

VIEIRA, J. B.; MELO, V. D. S.; MOTA, F. P. B. **Manual de gestão de contratos públicos orientados para resultados**. João Pessoa: Editora UFPB, 2024. *E-book*. Disponível em: <http://www.editora.ufpb.br/sistema> ISBN 978-65-5942-260-9. Acesso em: 19 nov. 2024.

WALTER, F. **Metodologia de utilização da gestão baseada em atividades na operacionalização da perspectiva dos processos internos do Balanced Scorecard**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81720>. Acesso em: 09 jan. 2025.

WISEMAN, J. **Case Study: Performance Management and Lean Process Improvement - Results Washington**. 2017. Ash Center for Democratic Governance and Innovation Harvard Kennedy School. Disponível em: <https://hwpi.harvard.edu/files/datasmart/files/case-study-results-washington-performance-management-lean.pdf?m=1631281241>. Acesso em: 15 abr. 2025.

# ANEXOS

## ANEXO A – RELATÓRIO DE PROCESSOS MOVIMENTADOS POR TIPO (2024)

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA</b> <b>SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS</b> EMITIDO EM 07/08/2025 15:35
---	--

### RELATÓRIO DE PROCESSOS MOVIMENTADOS POR TIPO

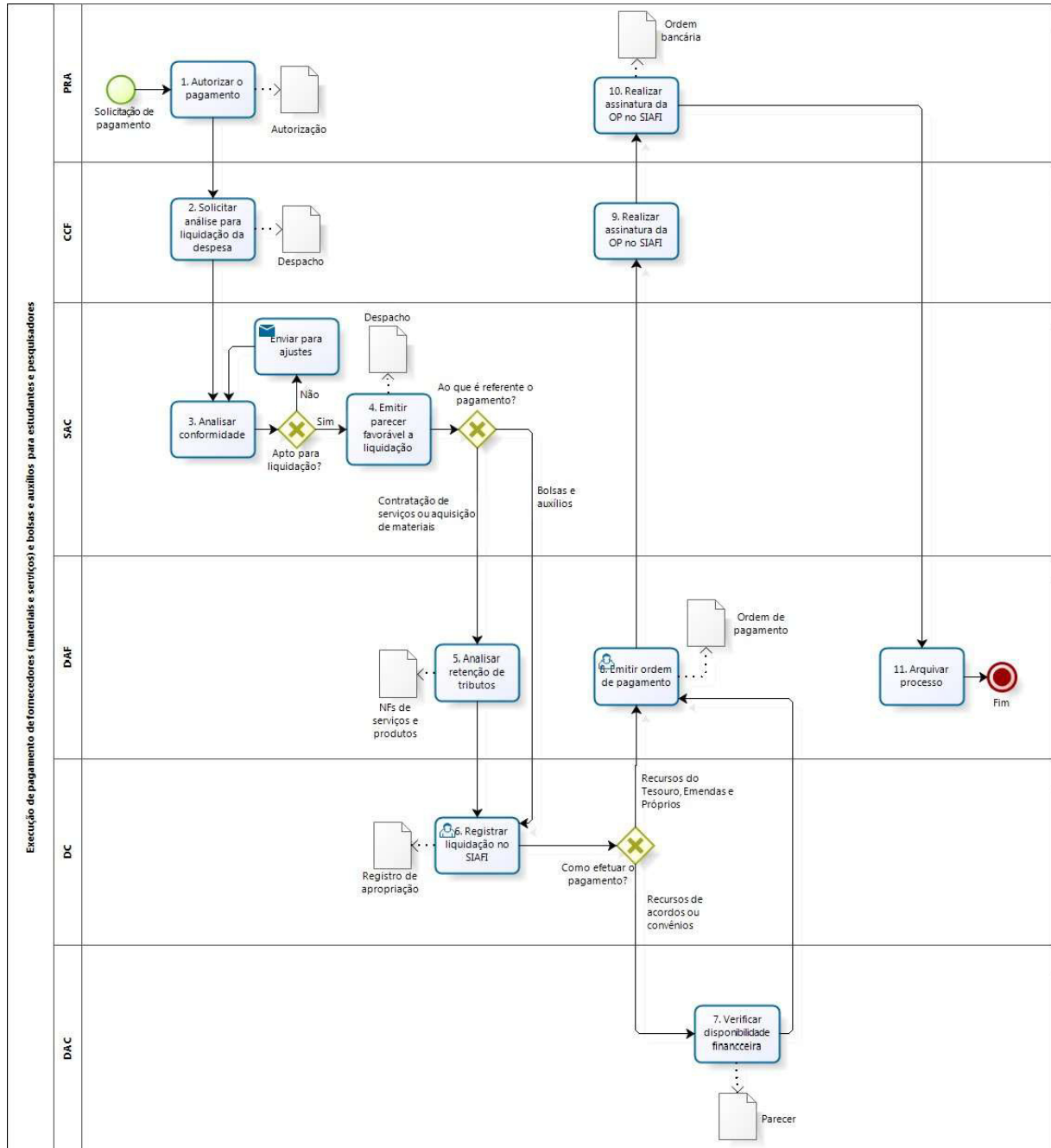
**Período:** 01/01/2024 a 31/12/2024  
**Tipo de Movimentação:** Recebimento  
**Unidade:** PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (11.01.08.01.02)  
**Tipo de Processo:** TODOS OS TIPOS

MOVIMENTAÇÕES DE RECEBIMENTO DE PROCESSO		
Tipo de Processo	Quantidade	Tempo Médio na Unidade
<b>Unidade de Destino: PRA - DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (11.01.08.01.02)</b>		
AÇÃO JUDICIAL	2	1 dia(s) 15:39:29
ADITIVO	2	24 dia(s) 02:14:33
AFASTAMENTO NO PAÍS (TÉCNICO-ADMINISTRATIVO)	2	15:07:53
AJUDA DE CUSTO	11	20 dia(s) 12:38:34
ANULAÇÃO DE EMPENHO	3	26 dia(s) 01:35:27
ATIVAÇÃO DE CADASTRO	1	00:07:46
ATUALIZAÇÃO CADASTRAL	1	14 dia(s) 01:54:36
AUXÍLIO FINANCEIRO A ESTUDANTE	615	9 dia(s) 01:00:45
AUXÍLIO FUNERAL	178	8 dia(s) 08:43:15
AVERBAÇÃO DE TEMPO DE SERVIÇO	53	32 dia(s) 14:41:50
COMUNICAÇÃO	78	7 dia(s) 22:14:00
CONCURSO PÚBLICO	5	25 dia(s) 12:02:06
CONTRATO	15	5 dia(s) 05:27:01
CONTRIBUIÇÃO PARA O PLANO DE SEGURIDADE SOCIAL DO SERVIDOR (PSS)	52	32 dia(s) 06:03:44
DIÁRIAS	10	1 dia(s) 16:39:02
DISPENSA DE FUNÇÃO GRATIFICADA (FG)	1	00:15:28
DISPENSA DE LICITAÇÃO	1	2 dia(s) 00:25:46
INEXIGIBILIDADE DE LICITAÇÃO	13	14 dia(s) 16:21:24
LICENÇA PARA TRATAR DE INTERESSE PARTICULAR	11	42 dia(s) 07:24:13
LICITAÇÃO	2	3 dia(s) 23:00:50
PAGAMENTO	4301	35 dia(s) 14:59:24
PAGAMENTO DE BOLSISTA	795	24 dia(s) 06:17:41
PAGAMENTO DE PENSÃO ALIMENTÍCIA	1	00:00:46
PENALIDADES	3	134 dia(s) 18:07:36
PREGÃO	3	8 dia(s) 10:28:29
PRESTAÇÃO DE CONTAS	1	22:26:25
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE PESSOA JURÍDICA	35	37 dia(s) 00:46:53
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO - PESSOA FÍSICA	8	1 dia(s) 23:26:55
PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL (Técnico Administrativo)	1	3 dia(s) 08:55:21
PROJETO DE PESQUISA	1	4 dia(s) 19:23:44
PROVIDÊNCIAS	12	2 dia(s) 22:21:15
RECOLHIMENTO DE IMPOSTOS	12	17 dia(s) 05:28:45
RECURSO	3	3 dia(s) 10:10:19
REEMBOLSO	16	25 dia(s) 00:19:35
RELATÓRIO	13	373 dia(s) 01:35:59
RELATÓRIO FINAL DE EVENTO	1	05:22:16
REPOSIÇÃO AO ERÁRIO	12	3 dia(s) 22:11:20
REQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	521	19 dia(s) 07:41:48
REQUISIÇÃO DE SERVIÇOS PESSOA JURIDICA	19	25 dia(s) 15:50:07
RESSARCIMENTO AO ERÁRIO	2	3 dia(s) 12:50:10

Tipo de Processo	Quantidade	Tempo Médio na Unidade
RETIFICAÇÃO	6	3 dia(s) 20:29:03
SOLICITAÇÃO	922	16 dia(s) 06:57:19
SOLICITAÇÃO DE CRÉDITO ADICIONAL	3	145 dia(s) 16:11:47
SOLICITAÇÃO DE ORÇAMENTO	69	78 dia(s) 11:56:15
SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO DE BOLSA	293	18 dia(s) 07:28:00
SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO DE CONTRIBUIÇÃO	5	19:28:09
SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO DE PASSAGEM	47	30 dia(s) 21:51:56
SOLICITAÇÃO DE PAGAMENTO DE SERVIÇOS POSTAIS	50	25 dia(s) 13:51:48
SUBSTITUIÇÃO DE CD E FG	1	00:04:01
TAXA DE INSCRIÇÃO	16	17 dia(s) 14:22:29
TERMO DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADA - TED	2	32 dia(s) 20:34:27
<b>Total na Unidade:</b>	<b>8230</b>	<b>28 dia(s) 04:41:21</b>
<b>Total de Envios:</b>	<b>8230</b>	<b>28 dia(s) 04:41:21</b>

Fonte: Relatório extraído do SIPAC/UFPB (2024g).

ANEXO B – FLUXO DE PAGAMENTOS ELABORADO PELA PRA-UFPB



Fonte: UFPB (2023b).

## ANEXO C – PARECER COMITÊ DE ÉTICA

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** MELHORIA NOS PROCESSOS DE PAGAMENTO DE MATERIAIS DE CONSUMO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL.

**Pesquisador:** LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 87093725.0.0000.8069

**Instituição Proponente:** UFPB - Centro de Ciências Médicas/CCM

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

## DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.523.404

## Apresentação do Projeto:

As transformações tecnológicas e do perfil da população tem exigido que os entes públicos alterem a sua forma de gerir e prestar serviços para acompanhar o dinamismo atual. Utilizando técnicas próprias do setor privado, os órgãos governamentais buscam modernizar suas rotinas de trabalho, a fim de garantir a boa governança, a transparência e a credibilidade de suas ações. Nesse contexto, o presente estudo pretende propor a melhoria da execução de um processo de pagamento para a Universidade Federal da Paraíba. Para alcançar o objetivo proposto será realizado um estudo de abordagem qualitativa e descritiva, que empregará a pesquisa bibliográfica e documental para nortear seus fundamentos, bem como os dados oriundos da realização de entrevista semiestruturada e da observação não participante. Também será utilizada a abordagem BPM, a Análise de Valor Agregado das atividades e as considerações do ISO/TR 26122:2008, para concretizar a elaboração do mapeamento do processo escolhido, que será diagramado no software Bizagi. Os resultados encontrados poderão nortear uma nova sistemática de organização do trabalho, melhorando a eficiência das atividades analisadas e a qualidade do serviço prestado à comunidade universitária.

O dinamismo do cenário atual das entidades está gerando um interesse crescente do meio científico sobre a aprendizagem organizacional, considerando que essa área do conhecimento tem sido utilizada como estratégia competitiva em meio a uma era em que a inovação tecnológica e o surgimento de novos conceitos tem se tornado cada vez mais veloz (Nogueira;

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

Odelius, 2015). Diante desse panorama, em constante transformação, é exigido das entidades uma mudança de postura em relação às atividades por elas desenvolvidas, a fim de favorecer a sua permanência no mercado. A capacidade de se adaptar às essas mudanças pode representar a garantia da sobrevivência de uma organização no longo prazo (Santos; Ordonez, 2014). Nesse sentido, a aprendizagem organizacional pode contribuir para que as organizações continuem existindo e promovendo o aperfeiçoamento de seus processos de trabalho (Fiol; Lyles, 1985). Atualmente, é crucial que as organizações estimulem o desenvolvimento de habilidades voltadas para elaborar soluções rápidas para as contingências e mudanças do mercado, a fim de garantirem a sua sobrevivência (Juliatto; Queiroz, 2023). Tidd e Bessant (2015) ressaltam que, no setor de serviços, é considerado como um fator importante a percepção do cliente sobre a qualidade e o desempenho esperado e percebido do serviço tomado. Esses autores afirmam que os clientes tendem a classificar o serviço como bom quando ele excede as suas expectativas, em relação aos aspectos como estrutura organizacional ou colaboradores, confiabilidade do serviço prestado, garantias, cuidado e atenção aos clientes. Sendo assim, o processo de aprimoramento da qualidade do trabalho e a aprendizagem nas organizações, permitem renovar continuamente as práticas organizacionais que impactam nos resultados das entidades, conforme Silva Filho (2009), melhorando a efetividade das instituições, como ocorre com o estudo dos processos administrativos nas entidades.

**Desenho do estudo:**

O estudo pretendido pode ser classificado como pesquisa aplicada, considerando que o seu objetivo busca melhorar determinado fenômeno prático, que seria a forma de gerir um determinado processo organizacional. Quanto a abordagem do problema, classifica-se, predominantemente, como um estudo qualitativo, por gerar um tipo de conhecimento que não pode ser medido apenas por métodos matemáticos, ou análise de dados estatísticos, focando apenas nos aspectos que não podem ser observados pelo estudo quantitativo (Beuren, 213; Gil, 2021; Marconi; Lakatos, 2021). Quanto aos objetivos essa pesquisa possui caráter descritivo, por descrever as especificidades de determinado grupo social ou fenômeno, sendo o tipo de estudo mais requerido pelas organizações, em consonância ao afirmado por Gil (2002).

**Hipótese:**

A implementação de melhoria de processos na execução dos pagamentos sob responsabilidade

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

da Pró-reitoria de Administração da UFPB, reduz o prazo de sua efetivação.

**Metodologia Proposta:**

Adotou-se como técnicas, a serem utilizadas primeiramente, a pesquisa bibliográfica e documental para embasar o referencial teórico e os fundamentos desta investigação, que foi realizada em portais de organizações governamentais, nacionais e internacionais que regulam a área de interesse desse projeto, assim como na página institucional da entidade analisada. Outras bases de consulta, dessa fase inicial, são os normativos e demais aparatos legais relacionados ao objeto estudado, bem como o sítio Minha Biblioteca, os repositórios das universidades, os principais portais de busca de artigos e estudos científicos, como Google Acadêmico, Portal de Periódicos da CAPES, Web of Science e Scopus, além dos endereços eletrônicos de algumas organizações responsáveis pela orientação de procedimentos técnicos voltados para a área de gerenciamento de processos como a Association Business Process Management. Preliminarmente, foi definido como recorte temporal, para a realização da análise sobre as características dos processos cadastrados no SIPAC, o mês de agosto de 2024, considerando que este mês foi um de maiores movimentações de processos da DAF, dentro do período no qual foi iniciado este estudo. Devido a inconsistência da informação gerada pelo Relatório de Processos Movimentados e da opção Consulta Processos do sistema de protocolo, no dia 30 de outubro de 2024, foi solicitado à Superintendência de Tecnologia de Informação - STI, da UFPB, que fosse gerado um relatório dos processos destinados a DAF, do período de 01 a 31 de agosto de 2024, por meio do chamado de número 2024103010000334, o qual foi atendido no dia 06 de novembro de 2024. Os dados recebidos foram tratados com o auxílio de uma planilha eletrônica no Excel para a inclusão de filtros e retirada dos dados em duplicidade.

Os critérios de seleção, para realizar a seleção e análise das características dos processos foram:

- Processos encaminhados para a Divisão de Administração e Finanças da Pró-reitoria de Administração, em agosto/2024;
- Cadastrados em 2024;
- Com o campo
- Assunto do Processo
- preenchido;
- E que já haviam sido encaminhados a unidade setorial de arquivo.

Após selecionar o processo de maior demanda de esforço setorial e de calcular a média de

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

movimentações de cada tipo processual encontrado nos dados coletados no sistema SIPAC, baseado no levantamento prévio e nas características cadastrais dos processos executados pela DAF, pretendese utilizar a observação não participante, para entender o valor atribuído aos processos de trabalho desenvolvidos pelo grupo social estudado, além de permitir a verificação dos fatos no momento no qual ocorrem (Andion; Serva, 2012; Oliveira, 2019). Para concretização deste trabalho, também serão realizadas entrevistas, com um roteiro semiestruturado (Apêndice A), adaptado dos instrumentos utilizados por Lima (2019), Oliveira (2019) e Manso (2022), que será submetido ao comitê de ética para a sua posterior realização. O roteiro das entrevistas deverá ser aplicado a aproximadamente a 16 servidores, sendo dois por setor no qual o processo tramitar. Os participantes deverão autorizar que os dados obtidos nas entrevistas sejam utilizados neste estudo por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), confirmando a anuência com a disponibilização das informações obtidas durante a aplicação do instrumento de coleta (Apêndice B).

**Metodologia de Análise de Dados:**

Pretende-se embasar a análise de conteúdo, do material coletado nas entrevistas, no que foi proposto por Bardin (2002) e sistematizado por Silva (2005). A análise de conteúdo é utilizada para minimizar a complexidade dos textos oriundos das respostas dos entrevistados, possibilitando gerar inferências sobre o material analisado (Bauer, 2008). Os dados, coletados durante as entrevistas, serão organizados, codificados, categorizados e analisados, com a finalidade de que os sentidos que mais se repetem possam refletir de forma mais fidedigna a realidade analisada e auxiliar no entendimento sobre o processo estudado e na construção do modelo de procedimento mais viável para a execução do pagamento de material de consumo. Como metodologia de mapeamento e análise de melhorias serão seguidos os preceitos da abordagem BPM, considerando que esta é uma das mais indicadas por órgãos superiores de planejamento e de controle (Brasil, 2020; Brasil, 2024a) e de reconhecimento já validado por diversos estudos realizados sobre essa temática (Sousa et al., 2021; Mückenberger et al., 2013; Andrade, 2017; Lima; Carvalho; Freitas Júnior, 2021; Pascoal; Aires; Salgado, 2022; Silva, 2022; Albuquerque, 2019; Pádua et al., 2013). A fim de identificar as atividades que contribuem ou não para criação de valor para o processo analisado, almeja-se utilizar a Análise de Valor Agregado proposta por Harrington (1993) e as orientações disciplinadas pela ISO/TR 26122:2008, conforme indica o trabalho de Araújo et al. (2018). Para auxiliar na construção do mapeamento do processo, que deverá ser proposto a administração setorial da unidade escolhida, será utilizada a notação BPMN, por meio da utilização do sistema Bizagi Process

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

Modeler, considerando que esse software é gratuito e pode ser utilizado como ferramenta de diagramação dos processos de trabalho, que envolvam fluxo informacional (Araújo et al., 2018).

Desfecho Primário:

Elaboração do Mapeamento do processo de pagamento selecionado no estudo

**Objetivo da Pesquisa:**

Conforme projeto apresentado, o objetivo geral deste estudo é propor melhoria na execução de um processo de pagamento

Objetivo Secundário:

- Selecionar processo que será objeto de melhoria;
- Mapear o processo selecionado;
- Verificar quais atividades são realmente necessárias para executar esse processo;
- Propor a melhoria do processo analisado.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Conforme projeto apresentado toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes:

Riscos: Riscos:

Podem ser considerados como riscos envolvidos neste estudo: o risco de exposição do material coletado nas entrevistas, somente a pesquisadora terá acesso ao inteiro teor do material coletado, os registros serão codificados pela pesquisadora na intenção de suprimir as informações pessoais dos entrevistados, sendo adotado um número para identificar cada participante. Com relação ao risco do participante se sentir desconfortável para responder as questões sobre o seu cotidiano profissional, ao realizarem a execução dos processos de pagamento na instituição na qual atuam, e caso eles venham a ocorrer, a entrevista poderá ser interrompida, e o pesquisador responsável estará disponível para prestar todos os esclarecimentos que o entrevistado achar necessário, resguardando a sua autonomia em participar ou não do estudo.

Benefícios: Este projeto busca contribuir para o aprimoramento do serviço público prestado, gerando soluções que possibilitem o desenvolvimento das rotinas de trabalho organizacionais. Além disso, a pesquisa está situada em um contexto de fortalecimento da boa governança, integridade e transparência, conforme recomendado pelos organismos de controle federais. A

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

estruturação do mapeamento de processos preliminar, realizada em 2023, em relação as atividades realizadas pela DAF, ainda necessitam de ajustes, e por este motivo este estudo pretende não apenas identificar e mapear as atividades necessárias, mas também propor melhorias que possam otimizar a eficiência operacional do processo analisado.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

As transformações tecnológicas e do perfil da população tem exigido que os entes públicos alterem a sua forma de gerir e prestar serviços para acompanhar o dinamismo atual. Utilizando técnicas próprias do setor privado, os órgãos governamentais buscam modernizar suas rotinas de trabalho, a fim de garantir a boa governança, a transparência e a credibilidade de suas ações. Nesse contexto, o presente estudo pretende propor a melhoria da execução de um processo de pagamento para a Universidade Federal da Paraíba. Para alcançar o objetivo proposto será realizado um estudo de abordagem qualitativa e descritiva, que empregará a pesquisa bibliográfica e documental para nortear seus fundamentos, bem como os dados oriundos da realização de entrevista semiestruturada e da observação não participante. Também será utilizada a abordagem BPM, a Análise de Valor Agregado das atividades e as considerações do ISO/TR 26122:2008, para concretizar a elaboração do mapeamento do processo escolhido, que será diagramado no software Bizagi. Os resultados encontrados poderão nortear uma nova sistemática de organização do trabalho, melhorando a eficiência das atividades analisadas e a qualidade do serviço prestado à comunidade universitária.

Tipo de protocolo: Original

Número de participantes: 16

Cronograma previsto para coleta: Entre 01/04/2025 a 30/05/2025

Cronograma completo: 30/08/2025

Orçamento: 3.111,20

Financiamento: Próprio

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os seguintes termos de apresentação obrigatória foram anexados:

Documentos obrigatórios:

Folha de rosto

Projeto completo

Instrumento de coleta de dados (se pertinente)

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

Carta de anuência

Certidão de aprovação do departamento/colegiado de origem do estudo

TCLE

Termo de responsabilidade e compromisso de todos os pesquisadores envolvidos

Termo de compromisso financeiro do pesquisador principal

**Recomendações:**

**RECOMENDAÇÕES ADICIONAIS:**

- Manter a metodologia aprovada pelo CEP/CCM/UFPB.
- Apresentar os relatórios parcial e final, via Plataforma Brasil, no ícone notificações.
- Informar ao CEP-CCM, por meio de Emenda/Notificação a inclusão de novos membros/equipe de pesquisa, via plataforma Brasil.
- Caso ocorram intercorrências durante ou após o desenvolvimento da pesquisa, a exemplo de alteração de título, mudança de local da pesquisa, população envolvida, entre outras, o (a) pesquisador (a) responsável deverá solicitar a este CEP, via Plataforma Brasil, aprovação de tais alterações, ou buscar devidas orientações.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Considerando que o (a) pesquisador (a) atendeu adequadamente às recomendações feitas por este Colegiado em parecer anterior a este, e que o estudo apresenta viabilidade ética e metodológica, estando em consonância com as diretrizes contidas na Resolução 466/2012, do CNS/MS, protocolo APROVADO.

**Lista de Pendências:**

1. Apresentar Folha de rosto assinada;
2. Apresentar o Termo de Responsabilidade do Pesquisador para os membros da Equipe, no caso, do Orientador da Pesquisa.
3. Retirar no TCLE “autorizo a participação do (a) meu (minha) filho (a) nesta pesquisa”, considerando que os participantes da pesquisa sejam maiores de 18 anos e servidores da Universidade como explicitado no corpo da Pesquisa. Acrescentar um contato, caso os participantes da pesquisa precisem entrar em contato com a pesquisador. É recomendado utilizar o modelo de TCLE disponibilizado nos documentos do CEP/CCM.
4. Descreva no TCLE quais os riscos mínimos, as formas de minimizá-los e os benefícios

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

dessa pesquisa.

5. Apresentar os critérios de inclusão e exclusão para seleção dos participantes da pesquisa.
6. No corpo da pesquisa descrever quais são os riscos mínimos para os participantes da pesquisa.

Adequações:

1. O orientador, Prof. Dr. Fábio Walter, foi incluído na Plataforma Brasil como solicitado pelo CEP/CCM.
2. O Termo de Responsabilidade foi assinado pelo orientador e anexado a Plataforma Brasil, conforme solicitado.
3. O TCLE foi corrigido conforme modelo disponibilizado na página do CEP/CCM e o arquivo foi anexado a Plataforma Brasil com o nome TCLE\_10\_04\_2025\_Corrigido\_CFE\_Parecer.
4. O Cronograma das Entrevistas foi corrigido para que as entrevistas sejam iniciadas a partir do mês de maio de 2025.
5. Os critérios de inclusão e exclusão foram incluídos na página 31 do Projeto Detalhado.
6. O subitem 3.3 do Projeto Detalhado (p. 33) apresenta os riscos que envolvem o estudo como: o risco de exposição do material coletado nas entrevistas, e o risco do entrevistado se sentir desconfortável para responder questões relativas ao seu cotidiano profissional ao realizarem a execução dos processos de pagamento na instituição na qual atuam. Este último foi acrescentado ao texto do Projeto e do TCLE, considerando o formato de coleta de dados.
7. A etapa de Envio de Relatório Final e Documento Devolutivo, foi inserida no Cronograma para ser efetivado no mês de agosto de 2025.

ORIENTAÇÕES ADICIONAIS AO PESQUISADOR:

A √ Cabe ao pesquisador responsável encaminhar as respostas ao parecer pendente, por meio da Plataforma Brasil, em até 30 dias a contar a partir da data de emissão do referido parecer. As respostas às pendências devem ser apresentadas em documento à parte (CARTA RESPOSTA). Ressalta-se que DEVE HAVER RESPOSTA PARA CADA UMA DAS PENDÊNCIAS apontadas no parecer, OBEDECENDO A ORDENAÇÃO DESTA.

B √ A carta resposta deve permitir o uso correto dos recursos "copiar" e "colar" em qualquer palavra ou trecho do texto, isto é, a palavra e/ou trecho ao ser "colado" não deve sofrer alteração.

C √ Além da carta resposta, cabe ao pesquisador alterar os documentos solicitados nos campos

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

¿Recomendações¿ e/ou ¿Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações¿ e esses documentos devem:

I - Permitir o uso correto dos recursos "copiar" e "colar" em qualquer palavra ou trecho do texto;

II ¿ Uma versão do(s) documento(s) com as alterações devidamente realçadas, podendo lançar mão de sublinhado, negrito, e/ou outra cor de fonte.

III ¿ Uma versão do documento incluindo as alterações sem destaque (versão limpa).

Ter os trechos alterados realçados na nova versão (exemplos de realce: alteração da cor da fonte, ativação da função "controle de alterações").

D- Atentar para atualização do cronograma de execução da pesquisa, notadamente, do item coleta de dados, que somente poderá ser iniciada após a aprovação do projeto de pesquisa por este CEP.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Ratificamos o parecer de APROVAÇÃO do protocolo de pesquisa, emitido pelo Colegiado do CEP/CCM, em reunião ordinária realizada em 24 de maio de 2025.

**OBSERVAÇÕES IMPORTANTES PARA O(S) PESQUISADORES**

O participante da pesquisa deverá receber uma via do Termo de Consentimento na íntegra, com assinaturas do pesquisador responsável e do participante e/ou do responsável legal. Se o TCLE contiver mais de uma folha, todas devem ser rubricadas e apor assinatura na última folha. O pesquisador deverá manter em sua guarda uma via do TCLE assinado pelo participante por cinco anos.

O pesquisador deverá desenvolver a pesquisa conforme delineamento aprovado no protocolo de pesquisa e só descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade, pelo CEP que o aprovou, aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa que requeiram ação imediata.

Lembramos que é de responsabilidade do pesquisador assegurar que o local onde a pesquisa será realizada ofereça condições plenas de funcionamento garantindo assim a segurança e o bem-estar dos participantes da pesquisa e de quaisquer outros envolvidos.

Eventuais modificações ao protocolo devem ser apresentadas por meio de EMENDA ao

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

**UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM**



Continuação do Parecer: 7.523.404

CEP/CCM de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. O protocolo de pesquisa, segundo cronograma apresentado pela pesquisadora responsável, terá vigência até 08/2025.

Ao término do estudo, o pesquisador deverá apresentar, online via Plataforma Brasil, através de NOTIFICAÇÃO, o Relatório final ao CEP/CCM para emissão da Certidão Definitiva por este CEP. Informamos que qualquer alteração no projeto, dificuldades, assim como os eventos adversos deverão ser comunicados a este Comitê de Ética em Pesquisa através do Pesquisador responsável uma vez que, após aprovação da pesquisa o CEP-CCM torna-se co-responsável.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2516331.pdf	10/04/2025 22:26:22		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_10_04_2025_Corrigido_CFE_Parecer.pdf	10/04/2025 22:20:41	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Outros	Carta_Resposta_10_04_2025_cep_CCMassinado.pdf	10/04/2025 22:10:37	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_CORRIGIDO_CFE_PARECER.pdf	10/04/2025 21:50:31	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_10_04_2025_Corrigido_CFE_Parecer.pdf	10/04/2025 21:50:18	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Responsabilidade_Pesquisador_Orientadorassinado.pdf	10/04/2025 11:10:26	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Orçamento	Orcamento.pdf	17/03/2025 10:47:47	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Termo_de_Responsabilidade_Pesquisadorassinado.pdf	13/03/2025 14:04:45	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Declaração de Pesquisadores	TERMO_DE_COMPROMISSO_FINANCEIRO_DO_PESQUISADORassinado.pdf	13/03/2025 14:04:35	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
MÉDICAS DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA / CCM



Continuação do Parecer: 7.523.404

Outros	Instrumento_de_Pesquisa.pdf	13/03/2025 13:24:44	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Participantes_Entrevistas.pdf	13/03/2025 13:24:02	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	13/03/2025 13:23:25	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_13_03_2025.pdf	13/03/2025 13:20:45	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Outros	Termo_Anuencia_UFPB_Assinado.pdf	13/03/2025 13:18:11	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Outros	Certificado_de_Aprovacao_Projeto_LUCIVANIA.pdf	13/03/2025 13:17:01	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito
Folha de Rosto	Folha_rosto_Lucivania_Lins_Assinada.pdf	13/03/2025 13:14:07	LUCIVANIA JACINTO DA SILVA LINS	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

JOAO PESSOA, 05 de Maio de 2025

Assinado por:

MARCIA ADRIANA DIAS MEIRELLES MOREIRA  
(Coordenador(a))

**Endereço:** Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14 - Cidade Universitária Campus 1

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOAO PESSOA

**Telefone:** (83)98773-6344

**E-mail:** comitedeetica@ccm.ufpb.br

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA (ROTEIRO DE ENTREVISTA)



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E  
APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES



**Pesquisa:** Melhoria na Gestão de Processos de Pagamento de Materiais de Consumo em uma  
Universidade Federal

O presente estudo está sendo desenvolvido por um servidor do Executivo Federal, que exercem suas atribuições junto à Universidade Federal da Paraíba, lotado na Pró-reitoria de Administração desta instituição.

Este roteiro de entrevista faz parte de uma pesquisa acadêmica do curso de Pós-graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes e tem o intuito de ser aplicado aos participantes que trabalham com a execução de processos de pagamento para realizar uma pesquisa sobre a melhoria desses processos e tem como objetivo geral de propor melhoria na execução de um processo de pagamento.

As entrevistas realizadas têm caráter confidencial, e suas respostas irão permanecer completamente no anonimato, identificadas apenas por um código que norteará a ordem dos respondentes e das respostas proferidas pelos participantes. Os dados coletados serão apresentados nos resultados da pesquisa apenas de forma consolidada.

### Roteiro da Entrevista

#### A – Questionário para o chefe setorial

1. Quais são os normativos que balizam esse tipo de demanda, ou processo administrativo?
2. Quais são as capacitações realizadas periodicamente sobre esse tipo de procedimento?
3. Quais são os recursos humanos e materiais necessários para a elaboração, movimentação e execução desse tipo de procedimento, esses recursos estão disponíveis em seu ambiente de trabalho?
4. Quais são as ações que são implementadas periodicamente para melhorar a qualidade desse tipo de demanda?

5. São realizadas reuniões periódicas para avaliar o desempenho da equipe?
6. Qual é a atitude tomada quando ocorrem perdas e falhas operacionais?
7. Quais são os fatores que você considera que afetam o bom andamento desse tipo de processo?

**B – Questionário com servidor que opera o processo**

1. Quais são as suas atribuições na manipulação desse tipo de processo?
2. Qual é a sequência das ações desenvolvidas nesse processo, que são de sua responsabilidade?
3. Você tem conhecimento do fluxo de processos dessa atividade que você desempenha, o que ocorre antes e depois da execução de suas atribuições?
4. Como é feito o acompanhamento desse processo?
5. As suas rotinas de trabalho estão documentadas?
6. Você utiliza o seu tempo corrigindo falhas de etapas anteriores as suas atribuições?
7. Você paralisa o seu processo para aguardar informações ou aprovações de documentos?
8. Você usa algum controle informal para acompanhar esses processos?
9. Você percebe se ocorre acúmulo de informações ou demora entre as etapas de tramitação desse processo?
10. Você utiliza o seu tempo para reparar informações inconsistentes?
11. Você percebe que há integração entre as etapas do processo de trabalho que permitam que ele flua de forma contínua?
12. Todos os recursos necessários à sua rotina de trabalho estão disponíveis?
13. Quais os fatores contribuem negativamente para o bom andamento de seu processo de trabalho?

Fonte: Adaptado de Lima (2019), Oliveira (2019), Manso (2022) e ISO/TR 26122:2008.

**APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E  
APLICADAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
APRENDENTES

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****Participação no estudo**

Você, Senhor (a) participante, está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “Melhoria na Gestão de Processos de Pagamento de Materiais de Consumo em uma Universidade Federal”, coordenada por Lucivania Jacinto da Silva Lins. O objetivo geral deste estudo é propor melhoria na execução de um processo de pagamento no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

Caso você aceite participar, você terá que responder a perguntas realizadas por meio de uma entrevista relacionadas aos aspectos que envolvem as atividades desempenhadas durante a execução de um dos processos de pagamento efetuados pela UFPB, a fim de verificar como esse processo é desenvolvido atualmente, o que deverá dispendar cerca de 20 minutos, o áudio dessa entrevista será gravado, apenas o pesquisador responsável terá acesso ao seu conteúdo, para fim de realização desse estudo durante a execução de seu cronograma.

**Riscos e Benefícios**

Com sua participação nesta pesquisa, você, Senhor (a) Participante, estará exposto a riscos como o desconforto em responder questões sobre o seu cotidiano profissional ao realizarem a execução dos processos de pagamento na instituição na qual atua, e caso eles venham a ocorrer, a entrevista poderá ser interrompida, e serão prestados todos os esclarecimentos que o participante achar necessário, sob a responsabilidade do (a) pesquisador (a) responsável. Quanto ao risco de exposição do material coletado nas entrevistas, assegura-se que apenas o pesquisador responsável terá acesso ao inteiro teor do material coletado, os registros serão identificados por um código alfanumérico, suprimindo assim as informações pessoais dos entrevistados. Esta pesquisa tem como benefícios esperados a identificação e o mapeamento das atividades desenvolvidas durante a execução dos processos de pagamento, bem como a proposição de melhorias que possam otimizar a eficiência operacional do processo

analisado, gerando soluções que possibilitem o desenvolvimento das rotinas de trabalho organizacionais.

### **Sigilo, Anonimato e Privacidade**

O material e informações obtidas podem ser publicados em aulas, congressos, eventos científicos, palestras ou periódicos científicos, sem sua identificação. Os pesquisadores se responsabilizam pela guarda e confidencialidade dos dados, bem como a não exposição individualizada dos dados da pesquisa. Sua participação é voluntária e você, Senhor (a) Participante, terá a liberdade de se recusar a responder quaisquer questões que lhe ocasionem constrangimento de alguma natureza.

### **Autonomia**

Você, Senhor (a) Participante, também poderá desistir da pesquisa a qualquer momento, sem que a recusa ou a desistência lhe acarrete qualquer prejuízo. É assegurada a assistência durante toda a pesquisa, e garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências. Se com a sua participação na pesquisa for detectado que você apresenta alguma condição que precise de tratamento, você receberá orientação da equipe de pesquisa, de forma a receber um atendimento especializado. Você também poderá entrar em contato com os 1-3 pesquisadores, em qualquer etapa da pesquisa, por e-mail ou telefone, a partir dos contatos dos pesquisadores que constam no final do documento.

### **Devolutiva dos resultados**

Os resultados da pesquisa poderão ser solicitados a partir de 30 de agosto de 2025, por e-mail ou contato telefônico do pesquisador. Ressalta-se que os dados coletados nesta pesquisa –seja informações de prontuários, gravação de imagem, voz, audiovisual ou material biológico – somente poderão ser utilizados para as finalidades da presente pesquisa, sendo que para novos objetivos um novo TCLE deve ser aplicado.

### **Ressarcimento e Indenização**

Lembramos que sua participação é voluntária, o que significa que você não poderá ser pago, de nenhuma maneira, por participar desta pesquisa. De igual forma, a participação na pesquisa não implica em gastos a você. No entanto, caso você tenha alguma despesa decorrente da sua participação, tais como transporte, alimentação, entre outros, você será ressarcido do

valor gasto por meio de transferência bancária via Pix. Se ocorrer algum dano decorrente da sua participação na pesquisa, você será indenizado, conforme determina a lei.

Após ser esclarecido sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine o consentimento de participação em todas as páginas e no campo previsto para o seu nome, que é impresso em duas vias, sendo que uma via ficará em posse do pesquisador responsável e a outra via com você.

Pesquisador (a) responsável: Lucivania Jacinto da Silva Lins

Orientador: Prof. Dr. Fábio Walter (PPGOA/CE/UFPB)

E-mail para contato: lucivaniajlsins@gmail.com

Telefone para contato: (83) 98704-3225

Assinatura do (a) pesquisador (a) responsável: \_\_\_\_\_

Pesquisador Orientador: Dr. Fábio Walter (PPGOA/CE/UFPB)

E-mail para contato: fw@academico.ufpb.br

Telefone para contato: (83) 98880-8890

Assinatura do (a) aluno (a) pesquisador (a): \_\_\_\_\_

### **Consentimento de Participação**

Declaro que fui devidamente esclarecido sobre a pesquisa, riscos e benefícios e concordo em participar, voluntariamente da pesquisa intitulada “Melhoria na Gestão de Processos de Pagamento de Materiais de Consumo em uma Universidade Federal” conforme informações contidas neste TCLE.

Local e data: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

O Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP) é composto por um grupo de pessoas que estão trabalhando para garantir que seus direitos como participante sejam respeitados, sempre se pautando pelas Resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde (CNS). O CEP tem a obrigação de avaliar se a pesquisa foi planejada e se está sendo executada de forma ética. Caso você achar que a pesquisa não está sendo realizada da forma como você imaginou ou que está sendo 2-3 prejudicado de alguma forma, você pode entrar em contato













com o Contato do pesquisador responsável ou com o Comitê de Ética do Centro de Ciências Médicas.

Endereço:- Centro de Ciências Médicas, 3º andar, Sala 14, Campus I - Cidade Universitária - Bairro Castelo Branco CEP: 58059-900 - João Pessoa-PB

Telefone: (083) 3216-7308

E-mail: [comitedeetica@ccm.ufpb.br](mailto:comitedeetica@ccm.ufpb.br)

## APÊNDICE C – ALGUNS ELEMENTOS UTILIZADOS NO BPMN

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
	Início: indica quando o processo é iniciado.
	Mensagem: indica que para seguir o processo é necessário o recebimento de uma mensagem.
	Temporizador: indica a necessidade de determinado prazo de tempo para seguir o fluxo do processo.
	Encerramento: indica a finalização do processo.
	Tarefa: atividade genérica sem especificação.
	Tarefa usuário: indica uma atividade realizada pelo usuário
	Tarefa mensagem: ocorre com o envio ou recebimento de mensagem
	Objeto de dados: indica documento ou informação utilizada na atividade realizada.
	Anotação: possibilita a inclusão de notas que facilitem a leitura do mapa do processo.
	Fluxo de Sequência: demonstra ordem das atividades no processo.
	Associação: relaciona informações, textos ou gráficos.
	Gateway Exclusivo: pode apontar várias portas que convergem para um único caminho ou indicar quando apenas um caminho pode ser seguido
	Gateway Inclusivo: utilizado quando o fluxo tem a possibilidade de ser seguido por mais de uma rota.
	Gateway Paralelo: indica que vários caminhos devem seguir simultaneamente.

Fonte: Adaptado de Juliatto e Queiroz (2023)