

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Graduação em Administração - GADM

**MODELAGEM E MELHORIA DO PROCESSO DE RESCISÃO DE
CONTRATO DE JOVENS APRENDIZES: um estudo de caso em uma
empresa pública de economia mista do setor de saneamento básico**

BRUNO FELIX ROMANO

João Pessoa

Agosto 2025

BRUNO FELIX ROMANO

**MODELAGEM E MELHORIA DO PROCESSO DE RESCISÃO DE
CONTRATO DE JOVENS APRENDIZES: um estudo de caso em uma
empresa pública de economia mista do setor de saneamento básico**

Trabalho de Curso apresentado como parte
dos requisitos necessários à obtenção do
título de Bacharel em Administração, pelo
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da
Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Docente Orientadora: Pamela Adelino
Ramos Albertins

João Pessoa

Agosto 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

R759m Romano, Bruno Felix.

Modelagem e melhoria do processo de rescisão de contrato de Jovens Aprendizizes: um estudo de caso em uma empresa pública de economia mista do setor de saneamento básico / Bruno Felix Romano. - João Pessoa, 2025.

48 f. : il.

Orientação: Pamela Adelino Ramos Albertins.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Bizagi Modeler. 2. Empresa pública de economia mista. 3. Gestão de processos. 4. Jovem Aprendiz. 5. Melhoria contínua. 6. Modelagem AS-IS/TO-BE. 7. Rescisão de contrato. I. Albertins, Pamela Adelino Ramos. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

Folha de aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Bruno Felix Romano

Trabalho: MODELAGEM E MELHORIA DO PROCESSO DE RESCISÃO DE CONTRATO DE JOVENS APRENDIZES: um estudo de caso em uma empresa pública de economia mista do setor de saneamento básico

Área de pesquisa: Produção e Operações

Data de aprovação: 21/08/2025

Banca Examinadora

Orientadora

Prof.^a Dr.^a Pamela Adelino Ramos Albertins

Avaliador 1

Prof. Dr. Fábio Walter

Avaliador 2

Prof. Dr. José Jorge Lima Dias Júnior

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, especialmente, à minha mãe, ao meu pai (*in memoriam*, 2000) e a todos que, de alguma forma, contribuíram para a minha trajetória, pelo apoio, incentivo e presença.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, antes de tudo, a Deus, por guiar meus passos ao longo desta jornada.

De forma muito especial, agradeço à minha mãe, Jupiriára, por tudo e por todo apoio incondicional; aos meus irmãos, Priscila e Rafael; à minha madrinha, Janaína; e, claro, aos meus futuros filhos, que ainda nem nasceram, mas que, quando lerem isto no futuro, provavelmente vão questionar: “Ué, por que a gente não está nesse agradecimento?” (rs).

Quero registrar minha gratidão aos grandes amigos Pedro Medeiros, pela amizade e pelo companheirismo ao longo da graduação; Flávio Rodrigues, pela constante amizade; e também ao amigo Welton Santana, com quem construí uma valiosa amizade.

Agradeço aos colegas que prestigiaram a defesa do trabalho, Samara Soares e Andreivy Anair; ao colega de grupo de TCC, André Cavalcanti; e à colega Luiza Celestina, que aceitou o desafio de colaborar na elaboração de um artigo científico que enriqueceu minha trajetória acadêmica. Estendo minha gratidão também a todos os colegas de turma com quem tive o prazer de conviver ao longo do curso.

Sou muito grato à servidora Semmuth Almeida, por sempre se disponibilizar a ajudar em todas as demandas que precisei da coordenação durante a graduação. Agradeço também a todos os professores com quem tive o privilégio de aprender, em especial aos professores César Emmanuel, Egídio Furlanetto, Maria Camerina e Rosivaldo Lucena, por aceitarem ser meus orientadores de estágio, e à professora Lucimeiry Batista, pela oportunidade de atuar como voluntário em seu projeto de extensão.

Registro ainda minha gratidão ao professor Fábio Walter, pela parceria, pela valiosa contribuição à minha trajetória acadêmica e pelo convite para publicação de artigo; e, de forma especial, à professora Pamela Adelino, por toda a orientação, paciência e dedicação na etapa mais importante do curso, o desenvolvimento deste trabalho, que marca a reta final rumo à conquista do título de bacharel em Administração.

Sou grato também a todos que fizeram parte da minha trajetória profissional, mesmo que por um breve período, e que contribuíram de forma significativa para o meu crescimento. Agradeço especialmente a Christopher, Edjane, Edson (Baixinho), Emeson, Fátima, Gilson, Rafael, Tayse, Victor e Williams, pessoas incríveis com quem tive o privilégio de conviver durante os estágios e de quem aprendi muito.

Quero estender minha gratidão a algumas pessoas especiais que, embora não estejam mais presentes neste mundo, permanecem vivas em minha memória e em meu coração: meu pai, Álvaro; meu padrinho e segundo pai, Fortunato; meus avós paternos, José e Aida; e meus avós maternos, Sebastião e Maria, especialmente minha querida avó Maria, que espero reencontrar em um futuro distante.

Por fim, agradeço ao casal Izabel Tokunaga e Alberto Aracken pela valiosa experiência e pelo aprendizado vivenciados em Corumbá (MS). Apesar de breve, essa vivência marcou e continua marcando minha trajetória.

A todos os familiares, amigos e pessoas que, de alguma forma, contribuíram para minha caminhada, deixo registrada minha eterna gratidão. Espero, em breve, continuar esta jornada acadêmica no mestrado, se assim Deus permitir.

EPIGRAFE

“If you can’t describe what you are doing as a process, you don’t know what you’re doing.”

— William Edwards Deming

RESUMO

Este estudo teve como propósito analisar e mapear o processo de rescisão contratual de jovens aprendizes em uma empresa pública de economia mista do setor de saneamento básico, propondo melhorias voltadas à padronização, digitalização e ganho de eficiência operacional. A pesquisa foi aplicada, com abordagem qualitativa, apoiada em levantamento bibliográfico e entrevista semiestruturada com gestores dos setores diretamente envolvidos (CAPE e SGAP). A coleta de dados ocorreu presencialmente, possibilitando a modelagem do processo atual (AS-IS) no *software* Bizagi e a elaboração de um fluxo otimizado (TO-BE), estruturado com o apoio da ferramenta 5W2H. As análises identificaram gargalos, redundâncias e oportunidades de aprimoramento, como a eliminação de etapas intermediárias, a execução paralela de procedimentos administrativos e financeiros, a digitalização de documentos e a reclassificação contábil das verbas rescisórias. Os resultados indicam que as melhorias propostas podem reduzir custos, encurtar prazos, ampliar a rastreabilidade e fortalecer a conformidade legal, favorecendo uma gestão mais ágil e alinhada às boas práticas de *Business Process Management* (BPM) no contexto da administração pública.

Palavras-chave: Bizagi Modeler; empresa pública de economia mista; gestão de processos; jovem aprendiz; melhoria contínua; modelagem AS-IS/TO-BE; rescisão de contrato.

ABSTRACT

This study aimed to analyze and map the contract termination process of young apprentices in a mixed-capital public company in the basic sanitation sector, proposing improvements focused on standardization, digitalization, and operational efficiency gains. The research was conducted using a qualitative approach, supported by a bibliographic survey and semi-structured interviews with managers from the sectors directly involved (CAPE and SGAP). Data collection was performed in person, enabling the modeling of the current process (AS-IS) in Bizagi software and the development of an optimized flow (TO-BE), structured with the support of the 5W2H tool. The analyses identified bottlenecks, redundancies, and opportunities for improvement, such as eliminating intermediate steps, executing administrative and financial procedures in parallel, digitalizing documents, and reclassifying the accounting of termination payments. The results indicate that the proposed improvements can reduce costs, shorten deadlines, increase traceability, and strengthen legal compliance, promoting a more agile management aligned with best practices in Business Process Management (BPM) within the context of public administration.

Keywords: Bizagi Modeler; state-owned mixed economy company; process management; young apprentice; continuous improvement; AS-IS/TO-BE modeling; contract termination.

SOMMARIO

Questo studio ha avuto l'obiettivo di analizzare e mappare il processo di cessazione contrattuale dei giovani apprendisti in un'azienda pubblica a partecipazione mista nel settore della gestione delle acque, proponendo miglioramenti orientati alla standardizzazione, digitalizzazione e aumento dell'efficienza operativa. La ricerca è stata condotta con un approccio qualitativo, supportato da una revisione bibliografica e interviste semi-strutturate con i responsabili dei settori direttamente coinvolti (CAPE e SGAP). La raccolta dei dati è stata effettuata di persona, permettendo la modellazione del processo attuale (AS-IS) nel software Bizagi e l'elaborazione di un flusso ottimizzato (TO-BE), strutturato con il supporto dello strumento 5W2H. Le analisi hanno identificato colli di bottiglia, ridondanze e opportunità di miglioramento, come l'eliminazione di passaggi intermedi, l'esecuzione parallela di procedure amministrative e finanziarie, la digitalizzazione dei documenti e la riclassificazione contabile delle indennità di cessazione. I risultati indicano che i miglioramenti proposti possono ridurre i costi, accorciare i tempi, aumentare la tracciabilità e rafforzare la conformità legale, favorendo una gestione più agile e allineata alle migliori pratiche di *Business Process Management* (BPM) nel contesto dell'amministrazione pubblica.

Parole chiave: Bizagi Modeler; impresa pubblica di economia mista; gestione dei processi; giovane apprendista; miglioramento continuo; modellazione AS-IS/TO-BE; risoluzione del contratto.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa das regionais da empresa	18
Figura 2 - Macroprocesso de rescisão de jovens aprendizes	19
Figura 3 – Modelo AS-IS dos três tipos de rescisão contratual de jovens aprendizes	21
Figura 4 - Layout da plataforma PBdoc	22
Figura 5 - Modelo de parecer padrão de encaminhamento	23
Figura 6 - Layout da aba inicial do software RH3	25
Figura 7 - Exemplo de e-mail via Outlook com confirmação de leitura	26
Figura 8 - Modelagem proposta para rescisão por justa causa (TO-BE)	28
Figura 9 - Modelo de requerimento geral (incluindo pedidos de rescisão)	29
Figura 10 - Modelagem proposta para rescisão a pedido (TO-BE)	31
Figura 11 - Modelagem proposta para rescisão por término de contrato (TO-BE)	34

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 - Estrutura Funcional	19
Quadro 2 - Plano de Ação com base na ferramenta 5W2H	35
Quadro 3 - Roteiro de Perguntas para Entrevista Semiestruturada	47

LISTA DE SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
AGLO	Agência Local
AJU	Assessoria Jurídica
BPM	Business Process Management
CAPE	Coordenação de Administração de Pessoal
COTS	Coordenação de Tesouraria
CPAR	Coordenação de Protocolo e Arquivo
DAF	Diretoria Administrativa e Financeira
GECT	Gerência de Controladoria
GECH	Gerência de Capital Humano
GETI	Gerência de Tecnologia Informação
RH	Recursos Humanos
SGAP	Subgerência de Administração de Pessoal
SGCO	Subgerência de Contabilidade
SGFI	Subgerência de Finanças
SGSM	Subgerência de Segurança e Medicina do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Gestão de Processos (BPM)	15
2.2 Gestão de Processos no Setor Público	16
3 METODOLOGIA.....	17
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	18
4.1 Rescisão por Justa Causa.....	22
4.1.1 Abertura do Processo.....	22
4.1.2 Análise e Trâmite Setorial	23
4.1.3 Situações com ou sem Verbas Rescisórias	24
4.2 Proposta de Melhoria: Modelagem TO-BE da Rescisão por Justa Causa.....	26
4.3 Proposta de Melhoria: Modelagem TO-BE da Rescisão a Pedido.....	29
4.4 Proposta de Melhoria: Modelagem TO-BE da Rescisão por Término de Contrato.....	32
4.5 Plano de Ação para Implementação das Melhorias (5W2H)	35
5 CONCLUSÃO.....	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE	42
APÊNDICE A	43
APÊNDICE B.....	44
APÊNDICE C	45
APÊNDICE D	46
APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA	47
APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO	48

1 INTRODUÇÃO

A prestação de serviços essenciais à população está diretamente relacionada à saúde pública, ao bem-estar coletivo e ao desenvolvimento socioeconômico. Nesse contexto, a eficiência na gestão de processos administrativos se mostra um fator fundamental para garantir padronização, rastreabilidade e conformidade das operações internas em instituições públicas e privadas.

Particularmente em empresas públicas que operam em setores estratégicos, é essencial estruturar os processos de maneira integrada e eficiente, promovendo o cumprimento de prazos legais, a redução de desperdícios e a melhoria contínua da prestação de serviços. Sob essa ótica, a gestão de processos ganha destaque como uma abordagem capaz de proporcionar maior controle operacional, facilitar auditorias e promover transparência na administração pública. Além disso, a adoção de práticas orientadas por processos é apontada como estratégia para aumentar a eficiência e a eficácia organizacional, aplicável tanto a instituições do setor público quanto do setor privado (Oliveira *et al.*, 2022).

Considerando o Gerenciamento de Processos de Negócio (Guia CBOK) da ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*), observa-se que a padronização promovida pelo BPM CBOK proporciona uma linguagem comum e uma base conceitual sólida, contribuindo para práticas mais eficientes e alinhadas aos objetivos organizacionais. Nesse contexto, as empresas utilizam o gerenciamento de processos de negócio como estratégia para aprimorar seu desempenho e aumentar a capacidade de adaptação às mudanças do mercado e às demandas de seus clientes (ABPMP, 2013). Este estudo foca na análise de práticas administrativas em uma empresa pública de economia mista do setor de saneamento básico, preservando a confidencialidade da instituição conforme informado no consentimento da coleta e detalhado no Apêndice F, com ênfase na gestão do processo de rescisão contratual de jovens aprendizes.

O objetivo deste trabalho é analisar e mapear a gestão de processos no departamento pessoal da referida empresa, com ênfase no processo de rescisão contratual de jovens aprendizes, avaliando a eficiência de cada etapa, desde a abertura do processo até seu arquivamento. A pesquisa contempla os três tipos de rescisão contratual praticados pela empresa: a pedido, por término de contrato e por justa causa. Esse processo foi selecionado devido à sua complexidade, à presença de múltiplas etapas interligadas e à diversidade de procedimentos administrativos, permitindo identificar oportunidades de melhoria e otimização da gestão.

Para alcançar os objetivos deste estudo, foi realizada uma investigação empírica que combinou análise documental, revisão bibliográfica e entrevistas com gestores das áreas envolvidas. Essa abordagem possibilitou compreender o funcionamento do processo, identificar gargalos e subsidiar a proposição de melhorias voltadas à padronização, à digitalização de rotinas e à otimização de recursos.

Com isso, a pesquisa busca contribuir para a aplicação de soluções que promovam maior eficiência, agilidade, transparência e conformidade na gestão do departamento pessoal da empresa, analisada na condução dos processos de rescisão de jovens aprendizes.

O trabalho está estruturado em cinco seções principais: a primeira seção apresenta o tema, objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda seção aborda o referencial teórico relacionado à gestão de processos; a terceira seção descreve a metodologia utilizada; a quarta seção apresenta os resultados obtidos, incluindo o mapeamento (AS-IS) da forma real, a proposta de melhorias (TO-BE) e o plano de ação com a ferramenta 5W2H; e a quinta seção traz as considerações finais, destacando as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão da gestão por processos é essencial para contextualizar a aplicação dessa abordagem em setores estratégicos, com especial relevância para aqueles em que a prestação de serviços impacta diretamente a sociedade. Por esse motivo, esta seção foi dividida em duas partes. A primeira (2.1) apresenta os fundamentos da Gestão de Processos (BPM), destacando suas definições, objetivos e a lógica do ciclo de vida que sustenta sua aplicação contínua nas organizações. Em seguida, a subseção 2.2 aborda a Gestão de Processos no Setor Público, discutindo os desafios e os avanços na implementação do BPM em instituições públicas, com ênfase em programas como o GesPública. Por fim, ressalta-se a importância da eficiência operacional nas etapas que compõem o ciclo de tratamento, desde a captação até a distribuição, reforçando a relevância da gestão de processos nesse contexto.

2.1 Gestão de Processos (BPM)

Um processo pode ser definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em resultados capazes de agregar valor a um cliente ou a uma organização. Sob essa perspectiva, as organizações são constituídas por diversos processos, na maioria das vezes informais e sem registro, que possibilitam a produção de bens e serviços (Nunes e Ramos, 2024). Segundo Gonçalves (2000), a definição mais comum de processo envolve a execução de atividades que transformam insumos em produtos ou serviços que atendam às necessidades do cliente. Nesse cenário, o *Business Process Management* (BPM) surge como uma abordagem voltada à gestão desses processos. Conforme Manso e Araújo (2022), o BPM configura-se como uma prática que visa à melhoria da eficiência organizacional por meio da gestão de processos, possibilitando redução de custos e riscos, diminuição do tempo de ciclo, maior alinhamento entre negócios e tecnologia e o aperfeiçoamento contínuo.

A Gestão por Processos de Negócio (BPM - *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial voltada para estruturar, organizar e otimizar processos dentro das organizações. Seu foco está na criação de valor para os clientes por meio da melhoria contínua, promovendo a transformação dos processos para aumentar eficiência e inovação (ABPMP, 2013).

Além de estruturar atividades, a gestão de processos abrange estratégias, objetivos, cultura organizacional, estruturas, papéis, políticas, métodos e tecnologias direcionadas à análise, desenho, implementação, monitoramento e governança dos processos (Brasil, 2024). Dessa forma, BPM possibilita uma visão sistêmica e integrada, contribuindo para um maior alinhamento estratégico e eficiência operacional.

A gestão por processos exige mais do que o simples mapeamento e organização de atividades, demandando uma abordagem cíclica e contínua de melhoria. Trkman (2010) enfatiza que a otimização dos processos deve ser um esforço constante para garantir a competitividade organizacional. Para isso, o BPM segue um ciclo de vida estruturado, composto por etapas como planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e refinamento, assegurando o alinhamento contínuo dos processos com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2013).

O ciclo de vida do BPM auxilia na estruturação integrada dos processos, evitando iniciativas isoladas que não geram impacto duradouro. Embora diferentes modelos possam ser adotados, todos seguem a lógica de um ciclo contínuo de melhoria, garantindo que os processos estejam sempre alinhados às estratégias organizacionais (Bezerra; Tavares; Silva, 2018). Dessa forma, ele orienta a gestão dos processos de maneira holística, prevenindo abordagens fragmentadas e garantindo consistência na sua aplicação. As metodologias utilizadas variam

em termos de número de etapas e abordagens, mas todas mantêm o princípio da melhoria contínua (Morais *et al.*, 2014).

Nesse cenário, as ferramentas de BPM desempenham um papel essencial ao viabilizar a modelagem, análise e monitoramento dos processos. A adoção dessas tecnologias permite maior precisão na gestão, facilitando a identificação de melhorias e contribuindo para a mitigação de riscos (Guimarães; Braga; Zaidan, 2021).

2.2 Gestão de Processos no Setor Público

A gestão de processos tem se tornado um tema central nas discussões sobre modernização administrativa, uma vez que as organizações estão inseridas em um contexto mutável e, por essa razão, necessitam evoluir em seus modelos burocráticos a fim de melhorar o desempenho (França *et al.*, 2023). Para Dias e Iwamoto (2019), em estudo realizado na Universidade Federal do Tocantins, destacam que a adoção do *Business Process Management* (BPM) tem sido impulsionada pela necessidade de aprimorar a eficiência dos serviços prestados à população. Os autores também apontam que, apesar do interesse crescente na melhoria dos processos, ainda existem desafios, como a resistência à mudança e dificuldades na adaptação dos servidores às novas metodologias, o que pode impactar a implementação do BPM.

Outro aspecto importante na gestão de processos no setor público é a influência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública). Segundo Grin (2015), o programa foi criado com o propósito de modernizar a administração pública por meio da implementação de práticas gerenciais voltadas à excelência. Apesar de sua relevância, a iniciativa enfrentou desafios na implementação, especialmente devido à descontinuidade de políticas públicas e à resistência das instituições em adotar uma cultura organizacional orientada à gestão por resultados. Ainda assim, o GesPública serviu de base para o surgimento de outras iniciativas e leis posteriores, que buscaram consolidar práticas de gestão e fortalecer a modernização administrativa de maneira mais ampla.

Além disso, a modernização da administração pública passa diretamente pela desburocratização e pela eficiência dos processos. França *et al.* (2023) apontam que a adoção da gestão por processos possibilita a identificação de gargalos operacionais, a redução de retrabalho e a melhoria da comunicação entre os setores das organizações públicas. No estudo realizado em Boa Vista-RR, os autores demonstram que a modelagem de processos tem um papel fundamental na otimização das atividades administrativas. Nesse mesmo sentido, Salgado *et al.* (2013) destacam que a gestão por processos também pode ser aplicada em instituições públicas, trazendo benefícios para a organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho possui caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender e detalhar as etapas e fluxos que compõem o processo de rescisão contratual de jovens aprendizes, além de propor soluções práticas para seu aprimoramento em uma empresa pública de economia mista do setor de saneamento básico. Este processo foi escolhido para análise devido à sua complexidade, o que permite observar de forma detalhada a dinâmica operacional e identificar gargalos, bem como etapas redundantes passíveis de otimização e melhoria na gestão. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com dois gestores dos principais setores envolvidos no procedimento, realizadas de forma rotineira na empresa. De acordo com Fleury e Werlang (2016), a pesquisa aplicada visa solucionar problemas concretos em instituições, organizações e grupos sociais, concentrando-se na análise de situações, identificação de dificuldades e proposição de soluções adequadas ao contexto.

A investigação combina levantamento do referencial bibliográfico sobre gestão por processos (*BPM – Business Process Management*) com a coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas, visando compreender o funcionamento atual, modelar o processo utilizando a notação BPMN 2.0 e propor melhorias adaptadas à realidade organizacional, complementadas pela análise documental. A visita técnica à Subgerência de Administração de Pessoal (SGAP), setor-chave na execução das rescisões contratuais de jovens aprendizes, ocorreu em 23 de maio de 2025. Participaram da entrevista os gestores da Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE) e da SGAP — coordenador e subgerente, respectivamente —, ambos situados no mesmo espaço físico. A CAPE está subordinada à SGAP, que, por sua vez, está vinculada e subordinada à Gerência de Capital Humano (GECH).

A pesquisa adota abordagem qualitativa e apresenta-se como estudo de caso, ao analisar a realidade específica da empresa, possibilitando um diagnóstico detalhado e a formulação de propostas de melhoria. Para representar o fluxo real das rescisões, utilizou-se o *software* Bizagi, registrando a versão AS-IS, que reflete a execução vigente à data da entrevista. A partir dessa modelagem, com o apoio da ferramenta 5W2H, foram elaboradas propostas de melhoria, também modeladas no *software* Bizagi, resultando na versão TO-BE, que descreve o processo redesenhado, permitindo identificar gargalos e propor melhorias operacionais. A análise comparativa entre a situação atual e os fluxos redesenhados possibilitou a proposição de um conjunto de medidas voltadas à padronização, à digitalização de rotinas e à racionalização de recursos.

A empresa analisada teve sua identidade preservada, conforme solicitado por razões institucionais no consentimento da coleta de dados, conforme demonstrado no Apêndice F, e é composta por sete regionais: Central, Litoral, Brejo, Borborema, Espinharas, Rio do Peixe e Alto Piranhas. Todas as rescisões de jovens aprendizes dessas regionais são centralizadas no setor da CAPE, localizado na Regional Central. O roteiro de perguntas utilizado para conduzir a entrevista encontra-se no Apêndice E, servindo como referência para a condução da conversa, embora não tenha sido seguido à risca. As informações obtidas foram empregadas na modelagem dos três tipos de rescisão e na definição das propostas de melhoria, utilizando as ferramentas citadas.

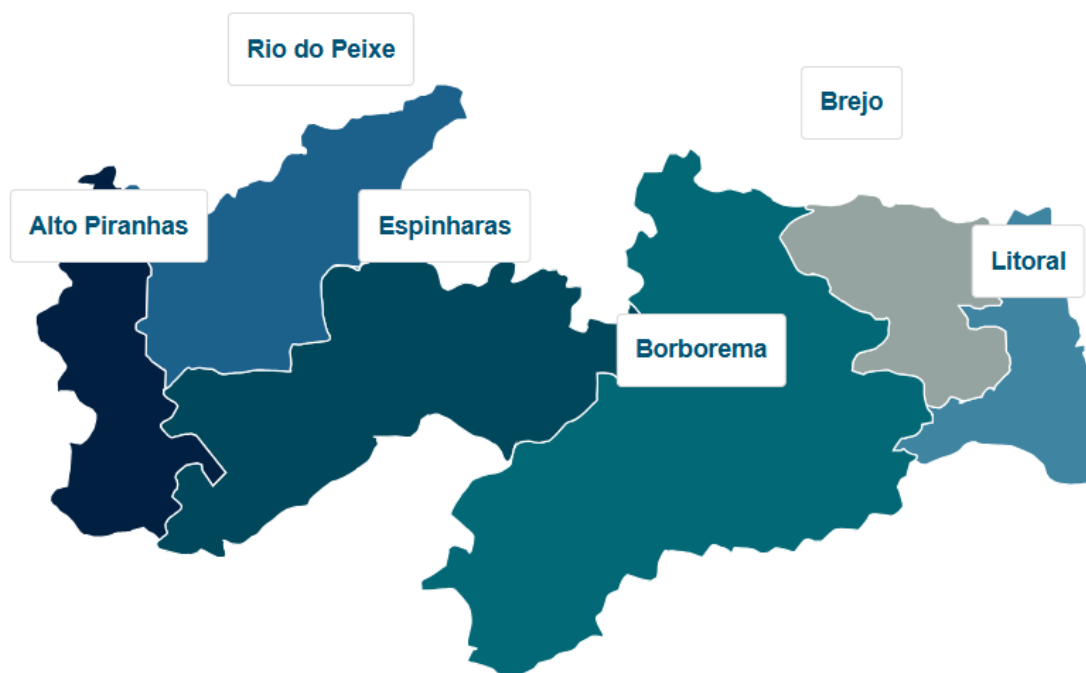
Por fim, a pesquisa busca contribuir para a compreensão de um tema ainda pouco explorado no contexto de empresas públicas de economia mista, fornecendo subsídios para a análise do macroprocesso de rescisão de jovens aprendizes e para a proposição de melhorias, que serão discutidas na seção de análise e na conclusão deste trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se os resultados obtidos a partir da coleta de dados e da entrevista semiestruturada conduzida com os gestores do Departamento Pessoal, o coordenador da Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE) e o subgerente da Subgerência de Administração de Pessoal (SGAP). O processo de rescisão contratual de jovens aprendizes foi selecionado para análise devido à sua complexidade operacional, ao elevado número de etapas e procedimentos administrativos envolvidos e à presença de práticas ainda manuais, como o uso de cheques enviados por malote, com risco de extravio, o excesso de tramitação de documentos físicos via malote, incluindo termos de rescisão assinados manualmente pela gerente, e à ausência de digitalização em etapas que poderiam ser eletrônicas, evidenciando oportunidades de otimização e modernização do processo na empresa estudada. O objetivo central desta etapa foi mapear e analisar este processo, identificando gargalos e propondo melhorias fundamentadas na modelagem de processos.

A empresa analisada é composta por sete regionais: Central, Litoral, Brejo, Borborema, Espinharas, Rio do Peixe e Alto Piranhas. Conforme descrito na seção de metodologia, a Figura 1 demonstra a distribuição geográfica dessas unidades, excetuando-se a Regional Central, que corresponde à matriz da empresa, localizada na Região Metropolitana de João Pessoa.

Figura 1 - Mapa das regionais da empresa



Fonte: CAGEPA, 2025a.

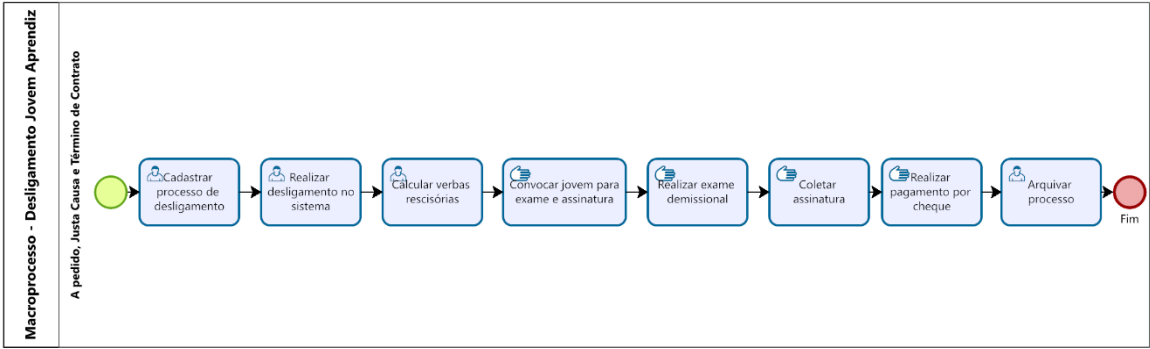
Com base nas informações levantadas, realizou-se o mapeamento do macroprocesso, conforme ilustrado na Figura 2, com o intuito de oferecer uma visão ampla e generalista das etapas que compõem os três tipos de rescisão identificados: a pedido, por término de contrato e por justa causa. Esse mapeamento macro proporciona uma compreensão mais clara e objetiva das fases operacionais, permitindo a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria.

Foi realizada uma análise diagnóstica do processo com o intuito de compreender como os fluxos de trabalho referentes à rescisão de jovens aprendizes são atualmente executados pela empresa. A análise do modelo AS-IS, aliada às informações coletadas na entrevista, permite evidenciar situações críticas em determinados processos (Nunes e Ramos, 2024). A partir desse

diagnóstico do estado atual, denominado modelo AS-IS, torna-se possível propor ações de melhoria capazes de contribuir para o alcance dos objetivos da empresa com maior eficácia e eficiência operacional.

Essa análise preliminar é considerada essencial para subsidiar a etapa subsequente de redesenho do processo, caracterizada como modelo TO-BE, cuja finalidade é identificar e priorizar melhorias nos procedimentos analisados (Brasil, 2024).

Figura 2 - Macroprocesso de rescisão de jovens aprendizes



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Complementarmente, a fim de facilitar a compreensão quanto à atuação setorial e à divisão de responsabilidades, apresenta-se no Quadro 1 a estrutura funcional dos setores diretamente envolvidos nos três tipos de processos de rescisão contratual de jovens aprendizes. As atividades descritas são referentes exclusivamente ao processo de rescisão, os setores descritos no Quadro 1 realizam diversas outras atividades, porém a elaboração do quadro se limitou a descrever a atividade realizada por cada um deles exclusivamente na participação dos processos de rescisão de jovens aprendizes realizados na empresa.

Quadro 1 - Estrutura Funcional		
SIGLA	SETOR	ATIVIDADE
AGLO	Agência Local	Recebe o requerimento de rescisão a pedido e realiza o devido encaminhamento aos setores competentes.
AJU	Assessoria Jurídica	Analisa juridicamente os casos de demissão por justa causa e elabora despacho com fundamentação legal.
CAPE	Coordenação de Administração de Pessoal	Realiza os trâmites das rescisões a pedido e por justa causa, bem como inicia e finaliza as rescisões por término de contrato.
COTS	Coordenação de Tesouraria	Emite cheques para o pagamento das verbas rescisórias devidas aos jovens aprendizes.
CPAR	Coordenação de Protocolo e Arquivo	Recepciona, organiza e encaminha malotes com documentos entre as regionais e setores da empresa.
DAF	Diretoria Administrativa e Financeira	Diretoria responsável por conhecer o processo e, de forma protocolar e padronizada, autorizar o prosseguimento da rescisão. A DAF é subordinada diretamente à Presidência da empresa.
GECT	Gerência de Controladoria	Toma ciência do processo de rescisão e realiza o controle administrativo correspondente.
GECH	Gerência de Capital Humano	Setor hierárquico superior que toma ciência dos processos de rescisão e autoriza sua continuidade.
RH regional	Recursos Humanos (regionais)	Inicia ou recepciona processos de rescisão encaminhados pela AGLO, realiza o trâmite completo nas situações em que o jovem aprendiz atua em sua jurisdição.
SGAP	Subgerência de Administração de Pessoal	Responsável por emitir despacho de anuência em casos de demissão por justa causa. É o setor superior à CAPE.
SGCO	Subgerência de Contabilidade	Toma ciência do processo de rescisão e o encaminha para pagamento das verbas devidas.

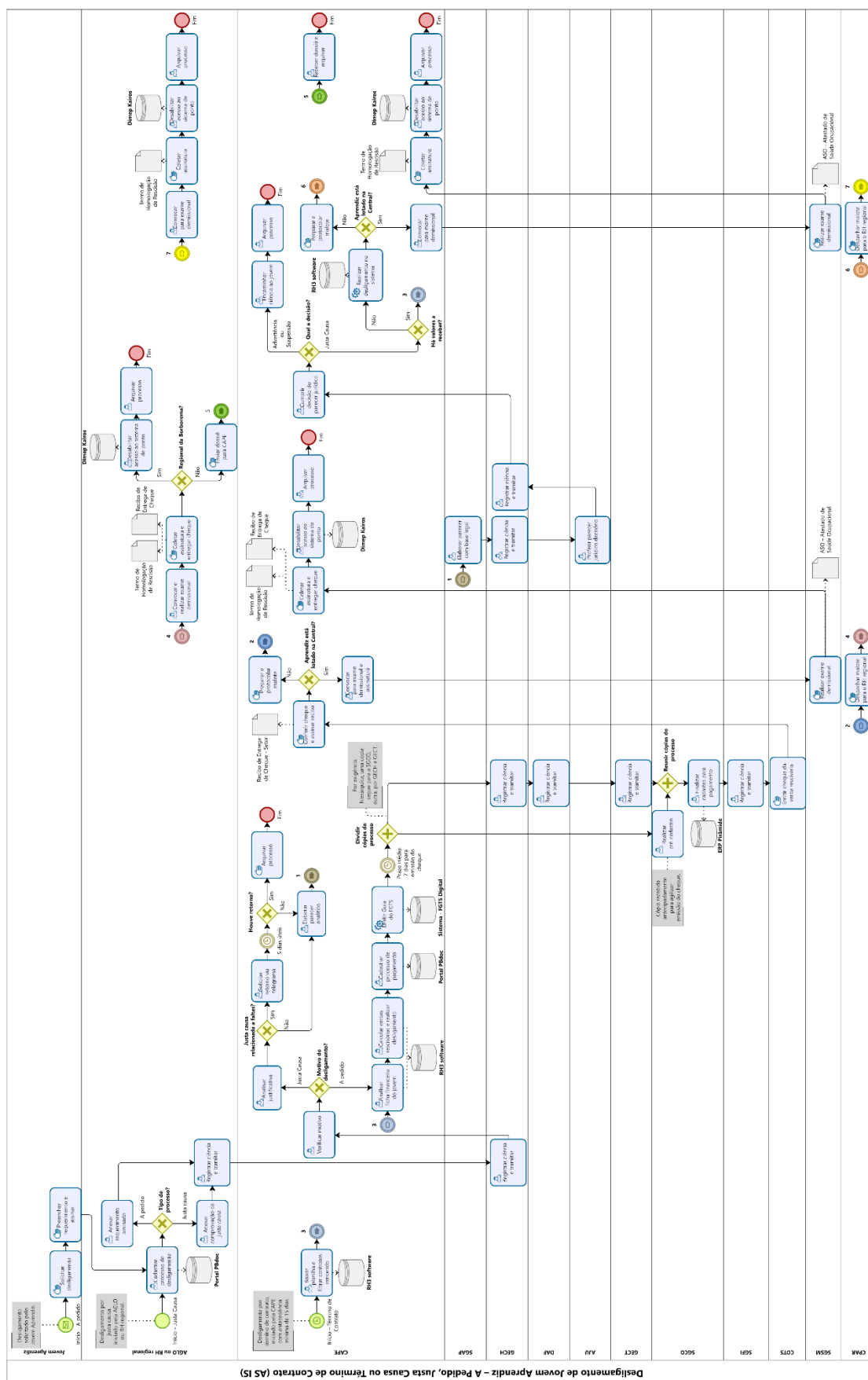
SGFI	Subgerência de Finanças	Controla e encaminha os processos relativos ao pagamento das verbas rescisórias.
SGSM	Subgerência de Segurança e Medicina do Trabalho	Realiza exames admissionais e demissionais dos jovens aprendizes que atuam na Região Metropolitana de João Pessoa (Regional Central e parte da Regional do Litoral).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 1 foi elaborado a partir da integração entre as informações obtidas na entrevista e a pesquisa documental, contando ainda com o suporte do referencial bibliográfico como fundamento teórico. Essa combinação possibilitou a descrição detalhada da atuação de cada setor especificamente no processo de rescisão de jovens aprendizes, assegurando maior confiabilidade e consistência às informações apresentadas.

A Figura 3, a seguir, também está disponível no Apêndice A, apresenta a modelagem do processo de rescisão dos três tipos identificados na pesquisa, versão AS-IS. Ressalta-se que, vigente à data da coleta dos dados e da realização das entrevistas com os gestores, a empresa adotava uma classificação contábil específica, na qual a folha salarial mensal dos jovens aprendizes era considerada despesa, independentemente da área de atuação. Em contrapartida, os valores pagos por ocasião da rescisão contratual eram tratados como custo, o que impactava diretamente a estrutura financeira dos processos de rescisão.

Figura 3 – Modelo AS-IS dos três tipos de rescisão contratual de jovens aprendizes



De acordo com Bornia (2019), custos referem-se aos gastos relacionados à produção de bens ou à prestação de serviços, enquanto despesas correspondem às atividades administrativas e operacionais que não se vinculam diretamente à produção. No entanto, essas definições podem variar conforme a política contábil interna adotada por cada empresa. No caso da empresa analisada, tal classificação tem repercussões práticas: os pagamentos mensais dos jovens aprendizes são processados pela Gerência de Capital Humano (GECH), por meio de remessa bancária via conta salário; já as verbas rescisórias, por serem consideradas custos, são processadas pela Coordenação de Tesouraria (COTS), com emissão de cheque nominal.

4.1 Rescisão por Justa Causa

A modelagem AS-IS apresentada na Figura 3 contempla os processos de desligamento por justa causa, a pedido e por término de contrato. Dentre estes, destaca-se a rescisão por justa causa, em razão de sua elevada complexidade e do envolvimento de diversos setores e níveis hierárquicos. Esse tipo de desligamento, considerando o caso de jovens aprendizes lotados na sede administrativa da empresa (Regional Central) e com verbas rescisórias a receber, pode demandar, em média, 16 tramitações internas. Todavia, o número exato de movimentações pode variar conforme a natureza do caso.

4.1.1 Abertura do Processo

O processo de desligamento por justa causa, também representado na Figura 3, é, em regra, iniciado mediante solicitação do supervisor responsável pela orientação da capacitação prática do jovem aprendiz. As motivações são diversas, podendo incluir desde o descumprimento de normas internas e do código de ética até a ocorrência de faltas injustificadas. Cabe destacar que o escopo deste estudo se limita à modelagem da gestão do processo de rescisão contratual, sem adentrar no mérito das condutas que caracterizam a justa causa.

A formalização da solicitação ocorre por meio do sistema PBdoc, com a interface apresentada na Figura 4. Trata-se da plataforma oficial do Estado da Paraíba para a tramitação eletrônica de documentos administrativos, instituída pelo Decreto Estadual nº 40.546, de 17 de setembro de 2020 (PARAÍBA, 2020). A abertura do processo pode ser realizada pela Agência Local (AGLO) ou por outro setor interno da regional onde o jovem aprendiz está alocado.

Figura 4 - Layout da plataforma PBdoc

A interface de login do sistema PBdoc é composta por uma barra de cabeçalho vermelha com o logo "PBdoc" e a versão "PBdoc v10.0.155". Abaixo, há um formulário branco com o título "Acesso ao Sistema". O formulário contém dois campos de entrada: "CPF ou Usuário" (com ícone de usuário) e "Senha" (com ícone de cadeado). Abaixo dos campos, há um botão azul "Entrar" com um ícone de seta para a direita. Abaixo do botão, há um link cinza "Sou um novo usuário". Na base do formulário, há três links azuis: "Esqueci Minha Senha", "Sobre o PBdoc" e "Manual do PBdoc", e um link azul "Consulta de Processos".

4.1.2 Análise e Trâmite Setorial

Após o registro no PBdoc, o processo é encaminhado à Gerência de Capital Humano (GECH), setor responsável pela supervisão dos Recursos Humanos em âmbito organizacional. A GECH emite um despacho de ciência e encaminha o processo à Subgerência de Administração de Pessoal (SGAP), que, por sua vez, redige novo despacho e o remete à Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE). A Figura 5 apresenta um parecer real, adaptado para preservar eventuais dados sensíveis, servindo como exemplo do modelo normalmente redigido.

Figura 5 - Modelo de parecer padrão de encaminhamento




ESTADO DA PARAÍBA
GOVERNO DO ESTADO

DESPACHO Nº [REDACTED]

Assunto: Pedido de rescisão de contrato de jovem aprendiz AGLO [REDACTED]

A(o) SUBGER ADM DE PESSOAL,

De ordem, encaminhando para conhecimento e demais providências.

João Pessoa, [REDACTED] de 2024.

[REDACTED]
GERÊNCIA CAPITAL HUMANO

Fonte: Documento interno adaptado pelo autor (2024).

Cabe à CAPE verificar o tipo de desligamento e a fundamentação apresentada. Em situações de ausência reiterada e injustificada, caracterizando abandono de emprego, aplica-se o disposto no artigo 482, alínea "i" da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), instituída pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943:

“Art. 482 – Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador: i) abandono de emprego.”
(Brasil, 1943).

Nesses casos, o jovem aprendiz é notificado por e-mail e telegrama físico, recebendo o prazo de cinco dias úteis para retomar suas atividades nas capacitações práticas e teóricas. O não comparecimento no período estipulado resulta na continuidade do processo de rescisão contratual.

Quando a motivação do desligamento não se enquadra como abandono de emprego, a Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE) elabora um parecer técnico e o encaminha à Subgerência de Administração de Pessoal (SGAP), que emite novo despacho com a fundamentação legal cabível.

Na sequência, o processo retorna à Gerência de Capital Humano (GECH), que o direciona à Assessoria Jurídica (AJU). Este setor emite parecer conclusivo, recomendando uma das seguintes medidas: a) efetivação da demissão por justa causa; b) aplicação de advertência; ou c) aplicação de suspensão disciplinar. O parecer jurídico é então submetido à ciência e à anuência da GECH que, caso concorde com o conteúdo, o remete à SGAP e esta, por sua vez, à CAPE, para adoção das providências administrativas pertinentes, em conformidade com a deliberação jurídica emitida. Caso não haja anuência por parte da GECH, o processo é interrompido ou reavaliado.

4.1.3 Situações com ou sem Verbas Rescisórias

Caso o parecer conclusivo da Assessoria Jurídica (AJU) não recomende a aplicação da demissão por justa causa, mas sim uma das alternativas previstas, como advertência ou suspensão disciplinar, a Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE) procede com o encerramento do processo, notificando o jovem aprendiz sobre a medida disciplinar aplicada.

Por outro lado, havendo manifestação favorável à rescisão por justa causa e mediante a anuência da Gerência de Capital Humano (GECH), a CAPE dá continuidade aos trâmites, avaliando a existência ou não de valores rescisórios a serem pagos.

Na hipótese de inexistência de valores devidos, o processo é concluído com a baixa contratual por meio do sistema RH3 *Software*, bem como a desativação do perfil de acesso ao sistema de registro de frequência (Dimep Kairos) e a convocação do aprendiz para a realização do exame demissional e assinatura dos documentos rescisórios. Quando o aprendiz está lotado na matriz (Regional Central), o exame demissional é realizado pelo setor de Segurança e Medicina do Trabalho (SGSM). Nos demais casos, a responsabilidade pelas etapas finais é atribuída ao respectivo RH regional, que remete o dossiê funcional físico à sede, excetuando-se a Regional Borborema, que mantém a guarda local da documentação.

Nos casos em que há verbas rescisórias a serem quitadas, a CAPE emite a ficha financeira por meio do sistema RH3, realiza a conferência dos valores devidos e, em seguida, cadastra um processo específico de pagamento na plataforma PBdoc. A esse processo são anexados os documentos obrigatórios, como o termo de rescisão, o termo de quitação, quando aplicável, e a guia do FGTS emitida via plataforma FGTS Digital.

São geradas duas vias físicas do processo. A primeira é enviada diretamente à Subgerência de Contabilidade (SGCO), responsável por viabilizar a emissão do cheque nominal por meio do software ERP Pirâmide. Essa via impressa é encaminhada para agilizar o lançamento, no sistema, dos dados necessários à emissão do cheque pela Coordenação de Tesouraria (COTS), setor encarregado de efetivar a emissão física do documento.

A segunda via física, acompanhada da versão digital, segue para a GECH, que arquiva a via impressa e registra a ciência no processo digital (PBdoc), remetendo-o à Gerência de

Controladoria (GECT). Após a manifestação da GECT, o processo digital chega, pela primeira vez, à SGCO — não se confundindo com a via física já enviada a esse setor — para que seja concluído o cadastro das informações necessárias. Em seguida, o processo é encaminhado à Subgerência de Finanças (SGFI), que autoriza o pagamento e o direciona à COTS, responsável por emitir fisicamente o cheque nominal.

Concluída a emissão, a COTS entrega o cheque à CAPE, que convoca o aprendiz para realizar o exame demissional, assinar os termos de rescisão e receber o valor correspondente às verbas rescisórias. Quando o aprendiz estiver alocado em outra regional, o cheque é enviado via malote pela Coordenação de Protocolo e Arquivo (CPAR) ao RH responsável, que se encarrega da entrega e da coleta da assinatura de recebimento. Ao final do processo, o acesso do aprendiz ao sistema de registro de frequência (Dimep Kairos) é desabilitado, formalizando o encerramento contratual. Na Figura 6, é possível visualizar a interface do *software* RH3, que, à época da entrevista e da coleta dos dados, era o sistema utilizado pelo Departamento Pessoal (CAPE, SGAP, RH regionais e GECH) da empresa tanto para realizar as rescisões quanto para efetuar as contratações.

Figura 6 - Layout da aba inicial do software RH3



Fonte: RH3 software (2025).

A complexidade das etapas analisadas reforça o papel estratégico desempenhado pela Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE) como núcleo operacional dos processos de rescisão, ao mesmo tempo em que evidencia a importância da integração e da comunicação eficaz entre os diversos setores envolvidos.

Atualmente, a organização encontra-se em fase de reestruturação de seus sistemas de gestão, com o objetivo de substituir os *softwares* RH3 e ERP Pirâmide, utilizados, respectivamente, pelos setores de Recursos Humanos e Financeiro, pela implantação do sistema ERP Protheus TOTVS. A adoção dessa nova plataforma visa à unificação dos sistemas e à promoção de uma gestão mais centralizada, automatizada e eficiente. No momento da coleta dos dados, os colaboradores encontravam-se em processo de capacitação para a utilização do novo sistema, embora sua implementação ainda não tivesse sido concluída.

De acordo com informações disponibilizadas pela TOTVS (2024), o Protheus é uma solução de gestão empresarial flexível e customizável, capaz de automatizar rotinas, reduzir custos operacionais e oferecer suporte qualificado à tomada de decisão em ambientes organizacionais complexos.

4.2 Proposta de Melhoria: Modelagem TO-BE da Rescisão por Justa Causa

Com base na análise do modelo AS-IS, foi elaborada a modelagem proposta (TO-BE) para o processo de rescisão contratual por justa causa, com o objetivo de otimizar a operação, reduzir custos e mitigar riscos relacionados ao cumprimento dos prazos legais.

Na versão TO-BE, o processo continua sendo iniciado pela Agência Local (AGLO) ou pelo RH regional. No entanto, diferentemente do fluxo atual, em que o processo é inicialmente encaminhado à Gerência de Capital Humano (GECH) apenas para emissão de despacho de ciência, propõe-se que ele seja direcionado diretamente à Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE). Essa alteração tem como finalidade eliminar uma etapa considerada redundante, promovendo maior celeridade e racionalização do fluxo processual.

Após análise da motivação do desligamento, nos casos em que se verifique ausência reiterada e injustificada, a CAPE será responsável por notificar diretamente o jovem aprendiz por meio de e-mail institucional. Atualmente, essa comunicação é realizada por e-mail convencional e por telegrama físico, em razão de exigências jurídicas. A proposta inclui a criação de um endereço de e-mail institucional específico para cada aprendiz, que funcionaria como canal oficial de comunicação durante todo o período contratual.

O envio da notificação será efetuado por meio do provedor *Outlook*, com ativação das funcionalidades de confirmação de entrega e leitura, conferindo ao procedimento maior respaldo jurídico e rastreabilidade documental. A Figura 7 exemplifica a interface proposta para essa comunicação, conforme modelagem da versão TO-BE do processo de justa causa.

Figura 7 - Exemplo de e-mail via Outlook com confirmação de leitura



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essa medida tem o potencial de eliminar o uso de telegramas, reduzindo os custos associados à correspondência física e promovendo maior agilidade ao processo administrativo. Além disso, estabelece um canal de comunicação oficial, formal e rastreável entre a empresa e os aprendizes.

Na hipótese de ausência de retorno por parte do jovem aprendiz no prazo estabelecido, ou quando a motivação da rescisão não se caracterizar como ausência injustificada, o processo seguirá o trâmite regular. Nessa situação, a GECH registrará ciência e encaminhará o processo à Assessoria Jurídica (AJU), que permanecerá responsável pela análise legal e emissão do parecer conclusivo. Caso o parecer seja favorável à demissão por justa causa e haja anuência

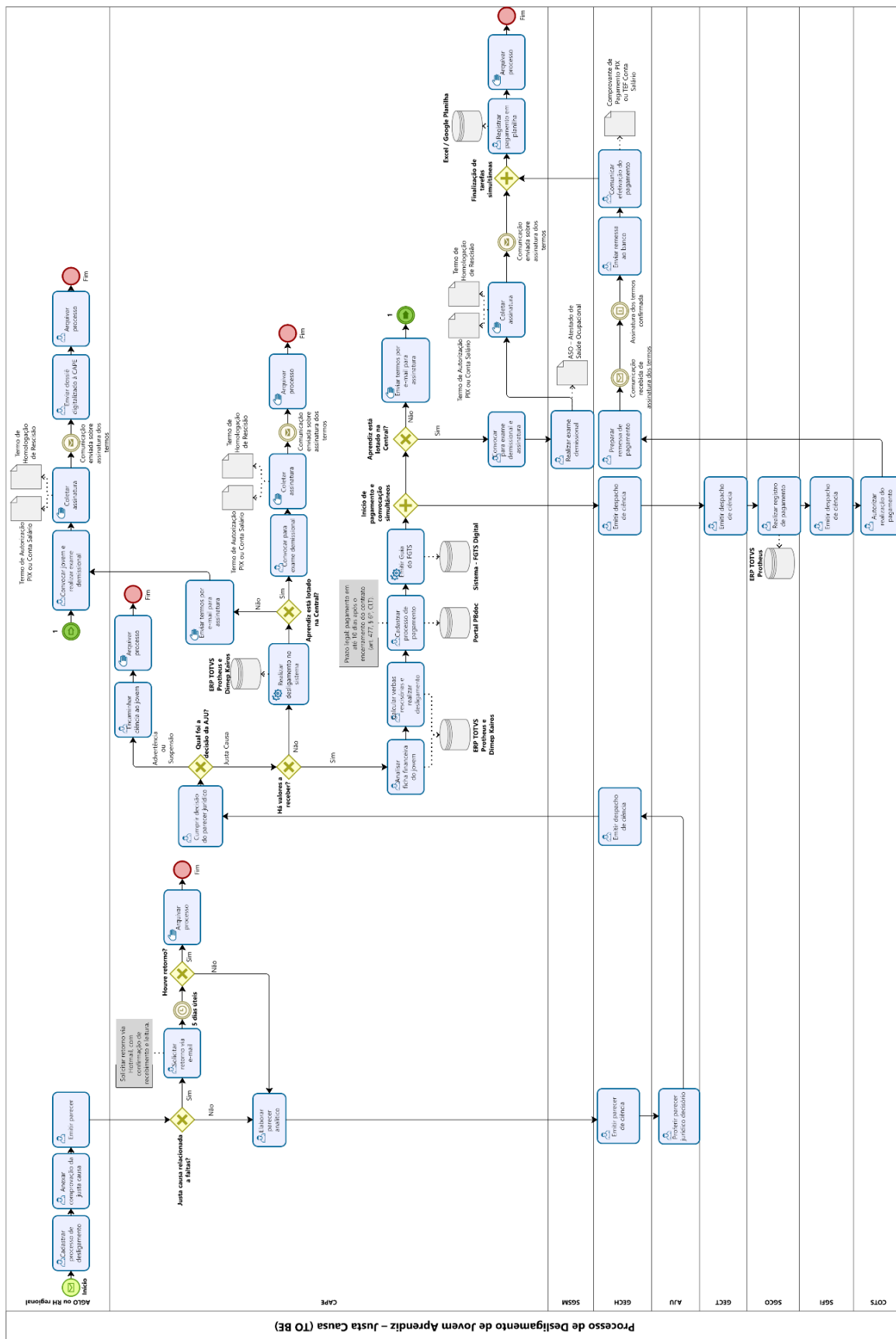
da GECH e da SGAP, o processo retornará à CAPE para que sejam adotadas as providências finais.

Uma das inovações propostas na modelagem TO-BE é a realização simultânea das etapas administrativas e financeiras. No modelo atual, aguarda-se a emissão do cheque nominal para, somente então, convocar o aprendiz para o exame demissional e a assinatura dos documentos, o que pode comprometer o cumprimento do prazo legal de 10 dias úteis para o pagamento das verbas rescisórias.

Na versão aprimorada, essas etapas ocorrem de forma paralela: enquanto o processo de pagamento é tramitado aos setores responsáveis (SGCO, GECT, SGFI e COTS), a CAPE ou o RH regional já realiza a convocação do aprendiz para exame médico e formalização dos documentos. Confirmadas essas etapas, a GECH autoriza o envio da remessa bancária ao banco conveniado, permitindo a efetivação do pagamento por meio de crédito em conta salário ou transferência via PIX, eliminando-se, assim, a dependência do cheque nominal.

Adicionalmente, sugere-se a reclassificação contábil das verbas rescisórias dos jovens aprendizes, que passariam a ser consideradas despesas, e não mais custos, o que permitiria que o pagamento fosse realizado pelos mesmos fluxos utilizados na folha mensal. Essa medida contribuiria para a racionalização dos recursos e para maior agilidade na execução orçamentária. A Figura 8, apresentada a seguir e também disponível no Apêndice B, exhibe a modelagem proposta das sugestões trazidas para o processo de rescisão por justa causa.

Processo de Desligamento de Jovem Aprendiz – Justa Causa (TO BE)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Essas alterações visam tornar o processo de rescisão mais eficiente, padronizado e digitalizado, alinhando-se às boas práticas de gestão por processos e à aplicação estratégica da tecnologia na administração pública. A empresa não dispõe de indicadores ou registros que permitam mensurar com precisão o tempo padrão ou os recursos despendidos nos processos de rescisão, o que inviabiliza a quantificação objetiva dos ganhos advindos das melhorias propostas. Ainda assim, é possível afirmar que haveria benefícios reais, sobretudo em termos de redução de custos operacionais, racionalização de etapas, padronização de procedimentos e aumento da eficiência administrativa.

4.3 Proposta de Melhoria: Modelagem TO-BE da Rescisão a Pedido

Dando continuidade às propostas de aperfeiçoamento, apresenta-se, nesta subseção a modelagem TO-BE referente ao processo de rescisão contratual a pedido do jovem aprendiz. Em comparação com o desligamento por justa causa, esse tipo de rescisão apresenta menor complexidade e envolve um número reduzido de tramitações internas. Ainda assim, foram identificadas oportunidades de otimização, especialmente relacionadas à eliminação de etapas intermediárias e à digitalização de procedimentos.

Na configuração atual (modelo AS-IS), os processos de rescisão a pedido são iniciados na Agência Local (AGLO) ou no RH regional, após o jovem aprendiz preencher o requerimento geral formalizando a solicitação, conforme o modelo adaptado apresentado na Figura 9. Em seguida, o processo é encaminhado à Gerência de Capital Humano (GECH), que emite despacho de ciência e, posteriormente, o remete à Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE). A proposta de melhoria consiste na supressão do trâmite inicial pela GECH, permitindo que o processo seja direcionado diretamente à CAPE, com o objetivo de agilizar o fluxo.

Figura 9 - Modelo de requerimento geral (incluindo pedidos de rescisão)

Ilustríssima Senhora Gerente de Capital Humano da [REDACTED]	
_____, matrícula: _____, lotado na _____, ora no cargo de _____, vem mui respeitosamente requerer a Vossa Senhoria, _____ _____ _____ _____.	
Nestes termos, Pede Deferimento	

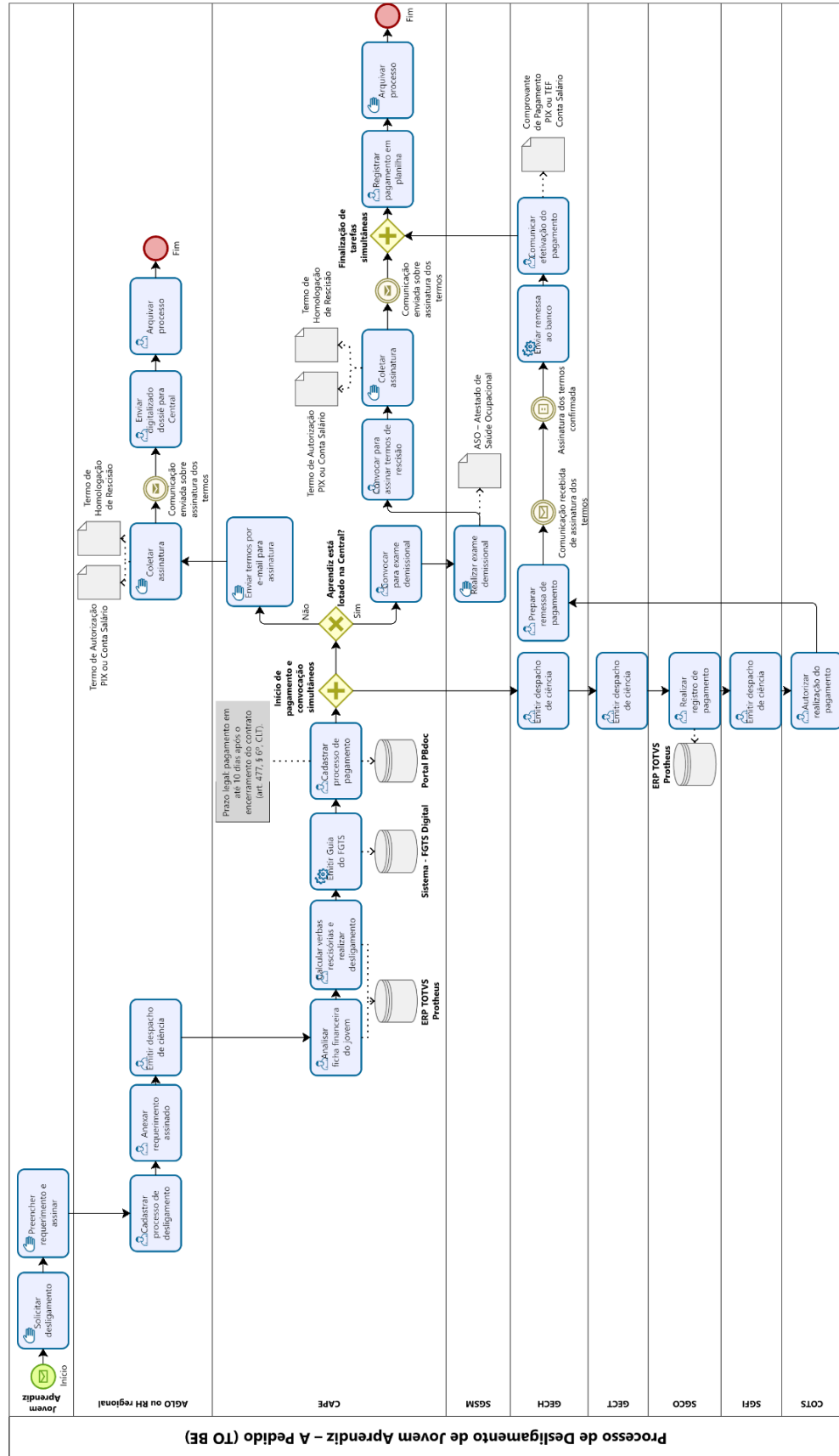
Fonte: adaptado de CAGEPA, 2025b.

Além da reestruturação do fluxo de tramitação, recomenda-se que a empresa mantenha a diretriz de adoção de um sistema único de gestão empresarial, o ERP Protheus TOTVS, integrando as rotinas operacionais dos setores de pessoal e financeiro. Essa padronização, atualmente em fase de implementação, representa um avanço significativo para a centralização das informações, eliminação de redundâncias e melhoria na comunicação intersetorial.

De forma análoga à proposta para as rescisões por justa causa, sugere-se a realização simultânea das etapas administrativas e financeiras. Assim que o aprendiz formaliza a solicitação de desligamento e o processo de pagamento é cadastrado pela CAPE, realiza-se a convocação para o exame demissional e a coleta de assinaturas, sob responsabilidade da CAPE ou do RH regional. Paralelamente, o processo de pagamento é tramitado aos setores competentes. A quitação das verbas poderá ocorrer via crédito em conta-salário ou transferência via PIX, dispensando a emissão de cheque nominal.

Outra inovação prevista na modelagem TO-BE é a digitalização do dossiê funcional do aprendiz. Atualmente, apenas a Regional Borborema mantém a guarda física desses documentos, enquanto as demais regionais os encaminham à sede (Central). A proposta visa manter os documentos físicos armazenados no RH regional de origem, enviando à matriz apenas a versão digitalizada, o que contribuirá para maior agilidade, economia de recursos logísticos e mitigação de riscos relacionados ao extravio de documentação durante o envio. A Figura 10, a seguir, apresenta a modelagem proposta (TO-BE) para rescisão a pedido e também está disponível no Apêndice C.

Figura 10 - Modelagem proposta para rescisão a pedido (TO-BE)



Com a adoção das melhorias propostas, o processo de rescisão a pedido tende a tornar-se mais dinâmico, com redução de pontos de espera, maior confiabilidade e alinhamento às diretrizes de eficiência estabelecidas para a administração pública.

4.4 Proposta de Melhoria: Modelagem TO-BE da Rescisão por Término de Contrato

Por fim, esta subseção apresenta a modelagem TO-BE para o processo de rescisão por término de contrato do jovem aprendiz, representada na Figura 11. Trata-se do tipo de rescisão contratual menos complexo em comparação às demais modalidades (a pedido e por justa causa), sendo iniciado diretamente pela Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE), característica preservada na proposta de melhoria.

No modelo atual (AS-IS), após baixar a planilha gerada pelo sistema RH3, o coordenador da CAPE ou o(a) estagiário(a) da SGAP realiza a filtragem dos contratos com vencimento previsto nos 30 dias subsequentes. Cabe destacar que CAPE e SGAP compartilham o mesmo espaço físico e são subordinados hierarquicamente à Gerência de Capital Humano (GECH). Com a implementação do sistema Protheus TOTVS, que substituirá o RH3, espera-se que o novo ERP forneça automaticamente os dados dos contratos a vencer, eliminando a necessidade de filtragem manual, motivo pelo qual essa etapa foi suprimida na modelagem TO-BE.

Ainda conforme o procedimento vigente à data da entrevista (modelo atual), uma vez identificados os contratos em fase de encerramento, realiza-se o desligamento contratual, programando-o no sistema RH3, que automaticamente comunica o e-Social. Em seguida, cadastra-se um novo processo no PBdoc para viabilizar o pagamento das verbas rescisórias, seguindo as etapas já descritas até a emissão do cheque nominal pela Coordenação de Tesouraria (COTS).

Na modelagem proposta, ao serem identificados os contratos próximos do vencimento, e caso o aprendiz esteja lotado na sede (Regional Central), a CAPE antecipa a convocação para o exame demissional com sete dias de antecedência. Nos casos em que o aprendiz esteja vinculado a outra regional, a convocação ficará a cargo do respectivo RH regional. Essa antecipação foi incluída considerando que, até a data de coleta dos dados (23 de maio de 2025), apenas um médico do trabalho atendia a Regional Central e alguns regionais de forma itinerante, com agenda semanal restrita. Essa medida busca evitar atrasos e garantir o cumprimento do prazo legal de dez dias úteis para a quitação das verbas rescisórias.

Após a realização do exame demissional, o processo de pagamento é cadastrado no PBdoc e segue o trâmite já consolidado nas modelagens TO-BE anteriores. Enquanto o processo é analisado pelos setores responsáveis pela autorização e geração da remessa bancária, o aprendiz é convocado para assinatura dos termos rescisórios. Após a assinatura, a GECH é notificada por meio de comunicado interno, autorizando o envio da remessa ao banco conveniado. O pagamento é então efetuado por meio de crédito em conta-salário ou transferência via PIX, conforme previsto na proposta.

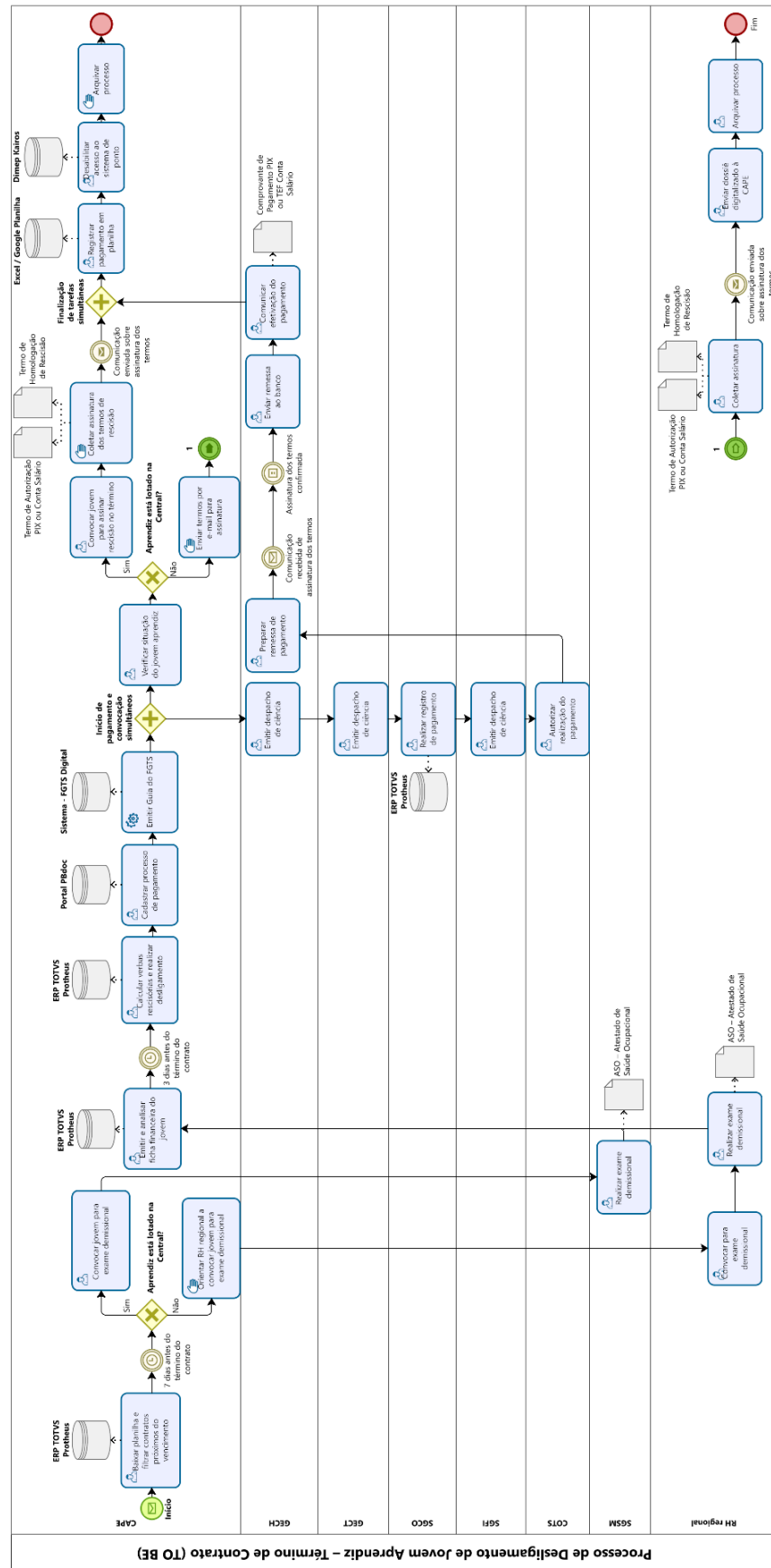
Diferentemente do que ocorre no modelo AS-IS, em que o aprendiz é convocado apenas após a emissão do cheque nominal pela COTS, a nova modelagem elimina esse tempo de espera, contribuindo para a redução de custos operacionais e para o aumento da eficiência processual.

Nos casos em que o aprendiz esteja alocado fora da matriz, os termos de rescisão serão encaminhados por e-mail ao RH regional. Essa mudança dispensa a atuação da Coordenação de Protocolo e Arquivo (CPAR), visto que não será mais necessário o envio de cheques físicos

ou dossiês funcionais por malote. A versão física do dossiê permanecerá arquivada no RH regional, sendo encaminhada à sede apenas em sua versão digitalizada, o que confere maior agilidade e segurança ao procedimento.

Após a confirmação do envio da remessa pela GECH, o pagamento é registrado pela CAPE em planilha interna. Em seguida, o acesso do aprendiz ao sistema de ponto eletrônico (Dimep Kairos) é desabilitado, e o processo é arquivado, concluindo-se, assim, o processo da rescisão contratual. A Figura 10, apresentada a seguir e também disponível no Apêndice D, demonstra a modelagem TO-BE para o processo de rescisão por término de contrato.

Figura 11 - Modelagem proposta para rescisão por término de contrato (TO-BE)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A proposta apresentada busca assegurar maior previsibilidade, eficiência e conformidade legal ao processo de encerramento contratual, com destaque na antecipação de etapas críticas e no uso estratégico de tecnologias.

4.5 Plano de Ação para Implementação das Melhorias (5W2H)

Para enfatizar as propostas de melhoria apresentadas nas modelagens TO-BE dos três tipos de rescisão, a pedido, por justa causa e por término de contrato, foi elaborada a aplicação da ferramenta de gestão da qualidade 5W2H. Essa ferramenta auxilia no planejamento estruturado das ações, proporcionando clareza quanto ao que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e com qual custo estimado.

O Quadro 2 a seguir sintetiza o plano de ação proposto, objetivando à otimização do processo de rescisão de jovens aprendizes e a eficiência administrativa.

Quadro 2 - Plano de Ação com base na ferramenta 5W2H

5W					2H	
What? (O que?)	Why? (Por que?)	Where? (Onde?)	Who? (Quem?)	When? (Quando?)	How? (Como?)	How Much? (Quanto custa?)
Eliminar a etapa de ciência pela GECH nas rescisões por justa causa e a pedido	Reduzir o tempo de tramitação e eliminar etapas redundantes	AGLO e RH regionais	AGLO e RH regionais	Imediatamente	Tramitação direta do processo no PBdoc para a CAPE	Sem custo
Criar e-mail institucional para jovens aprendizes	Estabelecer canal oficial de comunicação e agilizar procedimentos, substituindo o uso de telegramas	Todas as regionais	DAF, GETI e GECH	Imediatamente	Cadastro no servidor de e-mails Outlook	Custo elevado (a empresa utiliza atualmente o provedor Gmail)
Antecipar convocação para exame demissional	Mitigar atrasos por indisponibilidade de agenda médica	Todas as regionais	CAPE e RH regionais	Sete dias antes do término do contrato	Notificação via e-mail institucional	Sem custo
Realizar simultaneamente as etapas administrativas e financeiras	Garantir cumprimento dos prazos legais e reduzir gargalos	Todas as regionais	GECH, DAF, GECT, SGCO, SGFI e COTS	Após o cadastramento do processo no PBdoc	Execução paralela das etapas	Sem custo
Substituir pagamento via cheque por crédito em conta ou PIX	Reduzir custos e otimizar o fluxo de pagamento	COTS e GECH	COTS e GECH	Após reclassificação contábil interna	Reclassificação das verbas como despesa	Sem custo
Digitalizar e enviar eletronicamente o dossiê funcional	Agilizar trâmites e reduzir riscos de extravio	Todas as regionais	RH regionais	Após a conclusão do desligamento	Digitalização e envio à CAPE via e-mail institucional	Sem custo
Reclassificar contabilmente os valores de rescisão	Eliminar uso de cheque e agilizar pagamentos	COTS e GECH	COTS e GECH	Imediatamente	Reclassificação contábil no sistema	Sem custo

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O plano de ação busca otimizar o processo de rescisão de jovens aprendizes, promovendo maior eficiência administrativa, redução de gargalos e padronização das etapas, além de incentivar a digitalização de procedimentos que atualmente ainda dependem de tramitação física e manuais.

Segundo Oliveira (2022), a ferramenta 5W2H permite detalhar cada ação, definindo claramente os responsáveis, prazos, forma de execução e custos envolvidos. A utilização dessa metodologia em conjunto com o ciclo PDCA possibilita ajustes corretivos contínuos, garantindo que o planejamento se mantenha alinhado à realidade organizacional e que as melhorias propostas sejam efetivamente implementadas.

O uso do 5W2H facilita a execução, acompanhamento e avaliação das ações, tornando o processo de melhoria mais transparente e organizado. Essa clareza metodológica reforça a viabilidade das propostas e contribui para uma gestão de processos mais integrada, racional e eficiente, especialmente no contexto da administração pública.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo mapear os processos de rescisão de jovens aprendizes em uma empresa pública de economia mista, por meio da notação BPMN, a partir de entrevista semiestruturada realizada com os gestores da CAPE e da SGAP, setores fundamentais e diretamente envolvidos nesses processos. Foi mapeada a gestão de processos na sua versão real, praticada pela empresa na data da coleta dos dados, representada pela modelagem AS-IS, que contemplou os três tipos de rescisão: a pedido, por justa causa e término de contrato.

A análise do modelo AS-IS permitiu identificar gargalos e etapas redundantes, o que motivou a elaboração das modelagens TO-BE, visando simplificar as atividades, aumentar a agilidade, padronizar procedimentos e aprimorar a eficiência nos processos de desligamento. Cada tipo de rescisão foi modelado individualmente, incorporando melhorias para otimizar custos, eliminar tramitações desnecessárias e promover outras melhorias propostas.

A gestão de processos, ao ser estruturada com base em metodologias como a notação BPM, permite compreender o funcionamento atual dos processos (AS-IS) e modelá-los com foco em melhorias (TO-BE), visando eliminar desperdícios, reduzir custos, aumentar a qualidade e entregar mais valor à sociedade (Brasil, 2024). No contexto da empresa estudada, essa abordagem mostrou-se particularmente relevante, considerando a complexidade do fluxo de rescisão de jovens aprendizes e a necessidade de padronização das etapas.

Uma limitação da pesquisa é a impossibilidade de aplicar o BPMN em departamentos de pessoal de empresas públicas, devido à restrição de acesso a informações controladas pelas organizações. Outra limitação é que, como a empresa ainda está em processo de implementação do *software* ERP Protheus TOTVS, a pesquisa não pôde apresentar comentários práticos sobre sua utilização, o que também influenciou as sugestões propostas na versão TO-BE.

Além da ferramenta 5W2H, podem ser utilizadas outras metodologias, como, por exemplo, o ciclo PDCA, diagramas de Pareto ou Ishikawa, matriz SWOT e matriz de prioridade, que poderiam complementar a análise e oferecer uma visão ainda mais ampla e detalhada do processo.

Com base no estudo, constatou-se os benefícios da gestão de processos e da notação BPMN em uma empresa pública de economia mista, especialmente em um ambiente com fluxo complexo e alta rotatividade de demandas. Embora o foco tenha sido a rescisão contratual, a empresa também executa outros procedimentos igualmente complexos envolvendo jovens aprendizes, como contratações e aditivos contratuais. Mesmo sendo uma instituição pública, ela precisa manter competitividade, enfrentando desafios semelhantes aos das empresas privadas.

As propostas apresentadas não apenas visam maior eficiência, mas também contribuem para a padronização dos processos, redução de etapas repetitivas e ganhos práticos, como economia de tempo e eliminação de procedimentos desnecessários.

Sugere-se que estudos futuros ampliem a análise dos processos de rescisão de estagiários e de contratação de jovens aprendizes na empresa estudada, podendo também abranger outras organizações públicas ou privadas. Assim, seria possível obter um panorama mais amplo, envolvendo todos os setores da organização estudada e contemplando tanto os desligamentos quanto as contratações e demais rotinas do departamento pessoal.

A relevância deste trabalho reside em demonstrar que a gestão de processos, quando aplicada de forma eficaz e combinada com ferramentas de gestão da qualidade, permite

identificar gargalos e propor melhorias que tornam as organizações mais competitivas e eficientes. Além disso, o desenvolvimento deste estudo contribuiu de forma significativa para minha formação acadêmica e profissional, ampliando minha compreensão sobre gestão de processos, BPM, notação BPMN 2.0, práticas de melhoria contínua e uso da ferramenta 5W2H. Também proporcionou a oportunidade de relacionar a fundamentação teórica à prática, permitindo observar e testar os conceitos estudados no mundo real, especialmente em contextos de processos complexos, como o analisado neste estudo, e em sua aplicação no setor público.

REFERÊNCIAS

ABPM Brasil. **BPM CBOK v3.0**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013.

BEZERRA, M. C. da C.; TAVARES, M. S. de A.; SILVA, R. M. da. Gerenciamento dos processos de negócio: uma análise dos modelos de ciclo de vida BPM. **Revista Produção Online**, v. 18, n. 3, p. 796–825, 2018. DOI: 10.14488/1676-1901.v18i3.2905. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/2905>. Acesso em: 5 fev. 2025.

BORNIA, Antonio Cezar. **Análise gerencial de Custos**: Aplicação em empresas modernas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BRASIL. Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil: secção 1, Rio de Janeiro, DF, ano 82, n. 184, p. 11937-11984, 9 ago. 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 10 jun. 2025.

BRASIL. **Guia Prático de Gestão de Processos**. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Brasília, DF, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrticodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2025.

CAGEPA. **Gerências Regionais**. [s.d]. Disponível em: <https://www.cagepa.pb.gov.br/institucional/gerencias-regionais>>. Acesso em: 14 jul. 2025.

CAGEPA. **Modelo de Requerimento Geral**. [s.d]. Disponível em: https://docs.google.com/document/d/1IfEQGGRccWuhMFB67cu6IN_H_Tg4i7gj/edit?tab=t.0>. Acesso em 11 ago. 2025.

DIAS, J. T. de M.; IWAMOTO, H. M. Gestão de processos no setor público: um estudo na Universidade Federal do Tocantins. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 1, p. 203–228, 2019. DOI: 10.14488/1676-1901.v19i1.3189. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3189>. Acesso em: 16 mar. 2025.

FLEURY, M. T. L.; DA COSTA WERLANG, S. R. Pesquisa aplicada: conceitos e abordagens. **Anuário de Pesquisa GV Pesquisa**, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/apgvpesquisa/article/view/72796>. Acesso em: 23 mar. 2025.

FRANÇA, A. P. de; LIMA, G. M. S. M. C.; MACHADO, J. A.; WELLEN, A. L. R. Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: Um estudo em Boa Vista/RR. **Ambiente: Gestão e Desenvolvimento**, p. 126-151, 2023. DOI: [10.24979/05m8yb80](https://doi.org/10.24979/05m8yb80). Disponível em: <https://periodicos.uerr.edu.br/index.php/ambiente/article/view/1250>. Acesso em: 17 mar. 2025.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 1, pág. 6–19, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37672>. Acesso em: 7. jan. 2025.

GRIN, E. J. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: os nexos com a trajetória das políticas prévias e com a Administração Pública Gerencial. **Revista Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 15, n. 39, p. 66–88, 2015. DOI: 10.5752/P.1984-6606.2015v15n39p66. Disponível em: <https://periodicos.pucminas.br/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2015v15n39p66>. Acesso em: 13 mar. 2025.

GUIMARÃES, P. M. da S.; BRAGA, J. L.; ZAIDAN, F. H. Modelo de gerenciamento de processos de negócio integrado ao gerenciamento de riscos para a melhoria do processo produtivo. **Exacta**, v. 19, n. 4, p. 890–910, 2021. DOI: 10.5585/exactaep.2021.16023. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/16023>. Acesso em: 10 mar. 2025.

MANSO, G. B. N.; ARAÚJO, W. J. Simulação aplicada à melhoria contínua em processos: um estudo com proposta para automação. **Revista FSA**, Teresina, v. 19, n. 11, p. 39-65, nov. 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.11.3>. Acesso em: 26 ago. 2025.

MORAIS, R.M.; KAZAN, S.; PADUA, S. I. D.; COSTA, A. L. An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal, 2014. **Business Process Management**, v. 20 ,n. 3, p. 412-432, 2014. DOI: 10.1108/BPMJ-03-2013-0035

NUNES, G. P.; RAMOS, P. A. Metodologia BPMN e análise AS-IS e TO-BE para analisar processos de uma empresa de telefonia nacional. In: **XLVIII Encontro da ANPAD - EnANPAD 2024**, Florianópolis - SC, 16 a 18 set. 2024. Anais. ISSN 2177-2576.

OLIVEIRA, M. N. de; CARVALHO, K. M. de; SILVA, R. S.; OLAVE, M. E. L.; OLIVEIRA, K. F. de. Modelagem de Processos na Administração Pública: uma revisão sistemática integrativa com visão internacional. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 11, n. 7, p. e17811729786, 2022. DOI: [10.33448/rsd-v11i7.29786](https://doi.org/10.33448/rsd-v11i7.29786). Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/29786>. Acesso em: 24 ago. 2025.

OLIVEIRA, T. M. O CICLO PDCA E O 5W2H: AS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS APLICADAS NA ORGANIZAÇÃO X. **Revista Valore**, v. 7, n. 1, p. 1–15, 2022. DOI: 10.22408/rev71202210891-15. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/1089>. Acesso em: 23 ago. 2025.

PARAÍBA. Decreto nº 40.546, de 17 de setembro de 2020. **Institui o Sistema PBdoc de produção, gestão, tramitação, armazenamento, preservação, segurança e acesso a documentos e informações em ambiente digital e dá outras providências**. Diário Oficial do Estado da Paraíba, João Pessoa, 18 set. 2020. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/doe/janeiro/setembro/diario-oficial-18-09-2020.pdf>. Acesso em: 7 jun. 2025.

PLATAFORMA. **PBDOC**. Disponível em: <https://pbdoc.pb.gov.br/>. Acesso em 14 jul. 2025.

RH3 Software. **RH3 Software**. Disponível em: <http://www.rh3software.com/>. Acesso em 14 jul. 2025

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. de F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. de. 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**. v. 1, p. 151–168, 2013. DOI: 10.15628/holos.2013.1034. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034>. Acesso em: 3 ago. 2025.

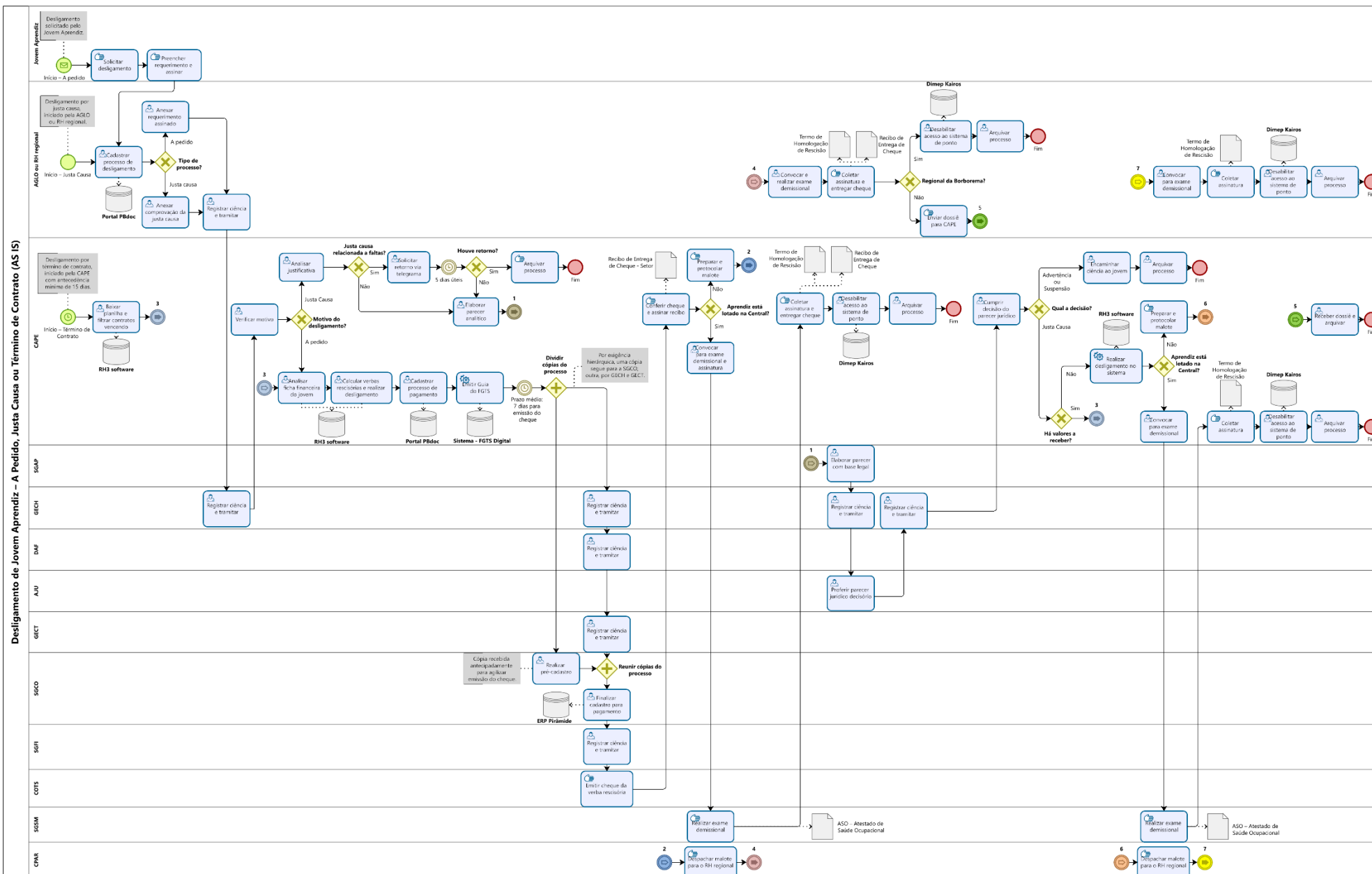
TRKMAN, P. The Critical Success Factors of Business Process Management. ***International Journal of Information Management***, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003

TOTVS. 10 vantagens do sistema ERP para sua empresa. Disponível em: <https://www.totvs.com/blog/erp/vantagens-do-erp/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

APÊNDICE

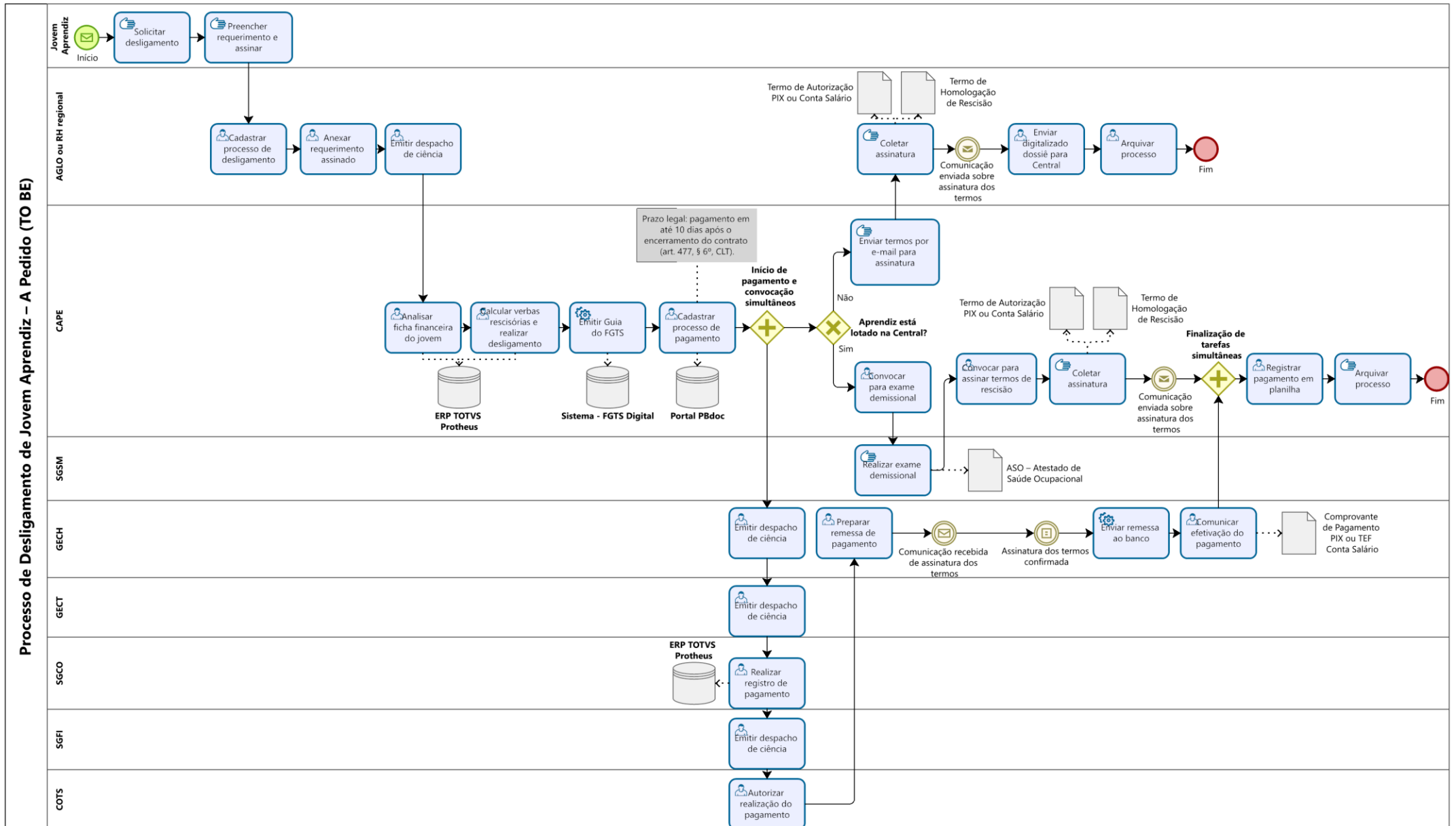


Desligamento de Jovem Aprendiz – A Pedido, Justa Causa ou Término de Contrato (AS IS)

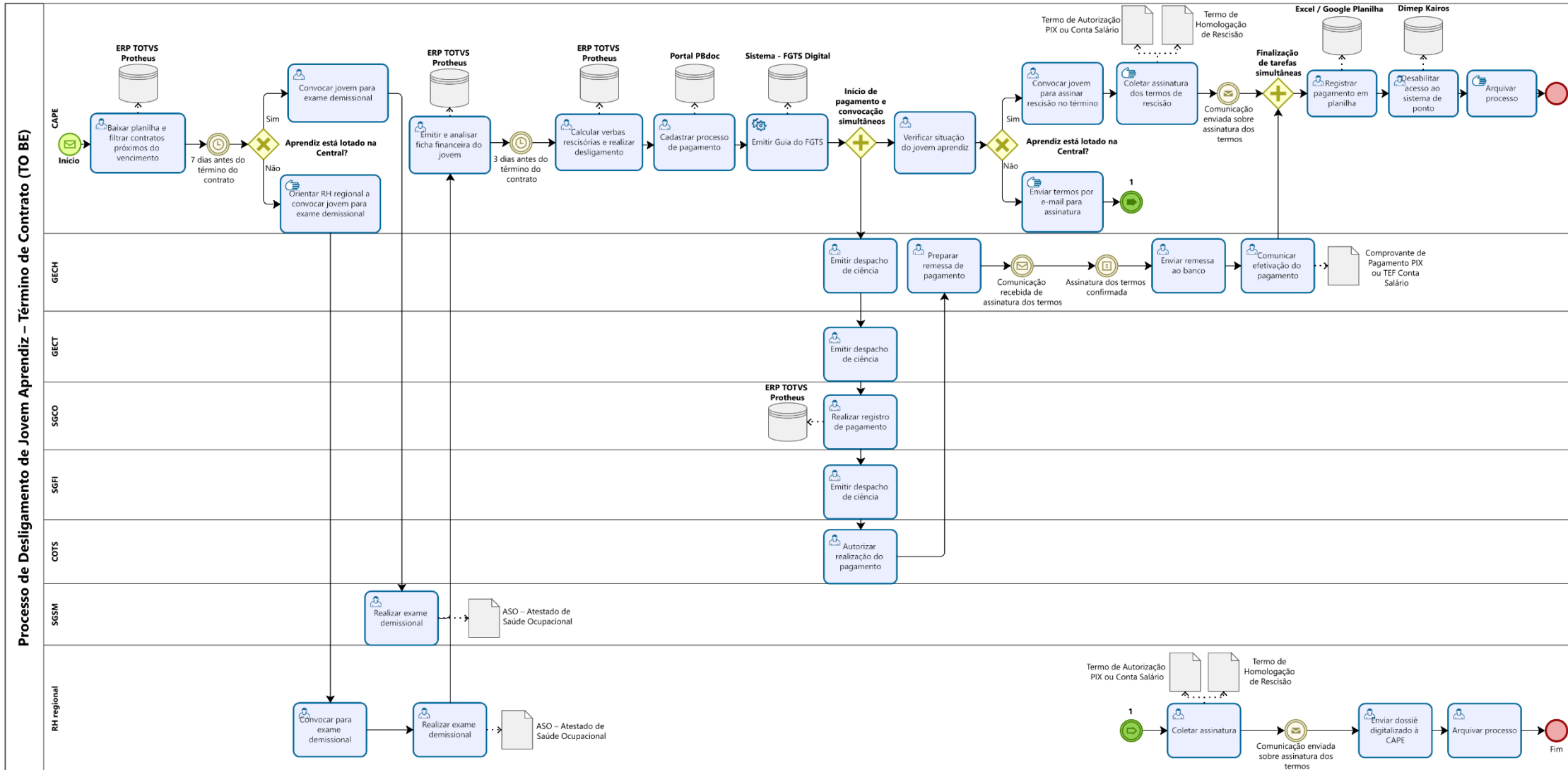


[illegible]

APÊNDICE C – MODELO TO-BE DOS PROCESSOS DE RESCISÃO: A PEDIDO



APÊNDICE D – MODELO TO-BE DOS PROCESSOS DE RESCISÃO: TÉRMINO DE CONTRATO



APÊNDICE E – ROTEIRO DE ENTREVISTA

O Quadro 3 apresenta as perguntas que orientaram a entrevista com os gestores da CAPE e da SGAP. Embora as questões não tenham sido aplicadas literalmente ou na ordem exata, serviram como um guia flexível que facilitou a exploração dos aspectos essenciais do processo de rescisão contratual dos jovens aprendizes.

Quadro 3 - Roteiro de Perguntas para Entrevista Semiestruturada

Pergunta 1	Quais são os tipos de desligamento aplicáveis aos jovens aprendizes e quais os procedimentos adotados em cada caso?
Pergunta 2	Como se estruturam as fases do processo de desligamento, desde a solicitação até a conclusão? O processo é contínuo ou exige abertura de novos trâmites?
Pergunta 3	Quais os documentos e registros são exigidos durante o processo de desligamento, e quais os prazos médios para sua conclusão, considerando desde a formalização do pedido?
Pergunta 4	Quais os setores e áreas que participam diretamente do processo de desligamento? Há alguma etapa que envolva comunicação com agentes integradores?
Pergunta 5	Existem cuidados específicos adotados no desligamento de aprendizes? Há desafios ou pontos críticos identificáveis no processo?

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO

Despacho de autorização para a realização da pesquisa, adaptado, no qual a empresa concede permissão para a coleta de dados e a realização de entrevistas com os gestores dos setores envolvidos, ressaltando apenas a utilização do nome da organização.

 ESTADO DA PARAÍBA GOVERNO DO ESTADO  DESPACHO Nº [REDACTED] Assunto: BRUNO FELIX ROMANO, Matrícula: [REDACTED] - Ex-ESTAGIÁRIO SOLICITA AUTORIZAÇÃO PARA A COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES REFERENTES ÀS FASES DE DESLIGAMENTO A PEDIDO, POR JUSTA CAUS E POR TÉRMINO DE CONTRATO JOVEM APRENDIZ - BEM COMO A REALIZAÇÃO DE ENTREVISTA COM O GESTOR RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO E MONITORAMENTO DESSA ATIVIDADE NA SGAP. A(o) COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL, Autorizo a coleta de dados para realização do mapeamento das atividades relacionadas ao desligamento de Jovens Aprendizizes. Contudo, em função da Lei Geral de Proteção de Dados, está proibida a utilização de quaisquer dados pessoais de qualquer membro ou ex-membro do corpo funcional desta Companhia. Outra recomendação é que o nome da [REDACTED] não apareça no texto acadêmico, mas tão somente sua caracterização: empresa pública de economia mista. Por fim, solicito que, no término do trabalho, o processo desenhado seja apresentado a esta Companhia. João Pessoa, 16 de maio de 2025. [REDACTED] GERENTE GERÊNCIA CAPITAL HUMANO
