



Melhoria no processo de pagamento de material de consumo da Universidade Federal da Paraíba

Improvement in the payment processes for consumable material at the Federal
University of Paraíba

DOI: <https://doi.org/10.24979/ambiente.v19i2.1754>

Submissão: 20/02/26

Aprovação: 23/02/26

Lucivania Jacinto da Silva Lins

<https://orcid.org/0000-0001-9911-4064>

Fábio Walter

<https://orcid.org/0000-0001-5576-8488>

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 a melhoria da execução de um processo de pagamento da 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. Para analisar e propor a melhoria do processo foram

utilizadas, 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 e 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; 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 modernize 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 analyses 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 reorganizing the steps and eliminating redundancies. The results indicate that the proposed improvements have the potential to increase organizational efficiency. This study contributes to the improvement of public sector actions and can be replicated in other institutions.

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

1 Introdução

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 instrumento atualmente inserido no contexto dos entes governamentais é a Gestão por Processos, adotada inicialmente por meio do Decreto nº 5.378/2005 (Brasil, 2005).

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, 2017; Brasil, 2023a), que são recomendados pelas instâncias de controle do Governo Federal. No meio acadêmico, diversos estudos sugerem a adoção da gestão de processos em Instituições Federais de Ensino Superior. Evidencia-se a sua pertinência no setor público, com o intuito de promover maior eficiência e melhoria da qualidade dos serviços prestados (ex.: Lima; Carvalho; Freitas Júnior, 2021; Silva, 2022).

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”.

A Melhoria de Processos pode contribuir para uma maior eficiência dos processos organizacionais na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), na qual a Divisão de Administração e Finanças (DAF) é responsável por executar os pagamentos demandados à Pró-Reitoria de Administração (PRA), tais como os de 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, entre outros. Esse tipo de processo garante o adequado funcionamento das rotinas da entidade, o que influencia o desempenho organizacional, além de dar suporte às atividades finalísticas da Instituição (Carvalho; Sousa, 2017).

Após a implantação gradual, na última década, da tramitação de processos eletrônicos na instituição, começaram a ocorrer inconsistências nas rotinas setoriais da DAF, como a ausência de padronização regulamentada por meio de normas internas, o que poderia ocasionar fragilidades pontuais em suas ações. Essas fragilidades permitiam que atividades fossem modificadas por pessoas não habilitadas, mas com acesso ao sistema, gerando potencial prejuízo à execução e comprometendo a adequada fluidez dos procedimentos

da área. A maior parte dessas rotinas é transmitida oralmente, a partir das experiências dos servidores mais antigos para os mais novos.

Outra dificuldade, em relação à operacionalização do novo sistema - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), 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.

Em 2023, foi realizada uma iniciativa preliminar de análise desses tipos de processos, resultando na publicação dos Manuais e Fluxos de Procedimentos da PRA, e dessa iniciativa surgiu a primeira elaboração do fluxo dos processos de pagamentos (UFPB, 2023). Entretanto, essa primeira edição não considerou algumas 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, ainda necessitando de ajustes.

Entre os diferentes processos de pagamento, o de materiais de consumo representou o mais frequente (199, ou seja, 53%) em agosto de 2024. A tramitação média desse tipo processual é de oito (8) movimentações entre o seu cadastro até o seu recebimento na unidade de arquivo setorial e, destes 199 processos, 132 (66,33%) corresponderam a Notas Fiscais com valores inferiores a R\$ 500,00. 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 neste processo, 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 DAF.

Assim, a simplificação deste processo possibilitaria ganhos acumulados de eficiência relevantes nos setores envolvidos, o que justificaria a seguinte indagação: Como poderia ser melhorado o processo de pagamento de material de consumo na Universidade Federal da Paraíba? De forma correspondente, o objetivo deste estudo é propor melhorias na execução do processo de pagamento de material de consumo na Universidade Federal da Paraíba.

Os capítulos seguintes tratarão, sequencialmente, de apresentar a metodologia empregada, a proposição de um novo processo (To Be) e as conclusões deste estudo.

2 Metodologia

O presente estudo se classifica como aplicado, muito utilizado para apontar como aperfeiçoar a forma de gerir, ou até mesmo de elaborar, ou implementar determinada política, por exemplo (Merriam, 2016). Quanto à abordagem, enquadra-se predominantemente como um estudo qualitativo (Beuren, 2013; Marconi; Lakatos, 2021) e, quanto aos objetivos, essa pesquisa possui caráter descritivo (Gil, 2022).

2.1 Pesquisa Bibliográfica e Documental

Na primeira fase da investigação foi realizada a pesquisa bibliográfica e documental para embasar o referencial teórico e os fundamentos desta investigação, a partir de portais de organizações governamentais que regulam a área de interesse desse estudo, assim como na página institucional da UFPB. Outras bases de consulta utilizadas foram os normativos e demais aparatos legais relacionados ao objeto analisado, bem como os repositórios de universidades, bases de dados e sítios de organizações responsáveis pela orientação de procedimentos técnicos voltados para a área de gerenciamento de processos.

A pesquisa documental foi realizada para verificar os processos administrativos de pagamento, a fim de definir qual seria o tipo processual mais relevante a ter seu fluxo de trabalho analisado. A partir de um relatório quantitativo dos processos destinados a DAF, no mês de agosto de 2024, verificou-se que o processo de maior volume de tramitação foi o processo de pagamento de material de consumo e por este motivo ele foi definido como objeto deste estudo. Os processos escolhidos para a análise tiveram que atender aos seguintes critérios: processos de pagamento encaminhados a DAF em agosto de 2024, cadastrados no mesmo ano, cujo campo Assunto do Processo, estava preenchido no sistema de tramitação eletrônico, e que já haviam sido encaminhados para o arquivo setorial. Após a constatação do tipo processual mais frequente, realizou-se a verificação do percurso dos processos selecionados no sistema SIPAC, para identificar os setores e os servidores envolvidos em sua tramitação.

2.2 Entrevista e observação não participante

Ao identificar os agentes envolvidos no processo, foram agendadas entrevistas semiestruturadas com os servidores envolvidos, que foram guiadas por um roteiro elaborado com base nas questões sugeridas pela ISO/TR 26122:2008 (ISO, 2008) e utilizada por outros pesquisadores (Lima, 2019; Oliveira, 2019; Manso, 2022). O presente estudo contou com a autorização do Pró-Reitor de Administração da UFPB e o roteiro das entrevistas foi aprovado pelo Comitê de Ética do Centro de Ciências Médicas da UFPB. No mesmo dia da realização de cada entrevista foi realizada a observação não participante no respectivo processo, para acompanhar o passo a passo de sua execução.

A observação é uma técnica comumente utilizada para verificação de processos de trabalho, garantindo o entendimento e o levantamento de informações relacionadas a complexidade da situação analisada (Rios, 2019). Existe um entendimento implícito sobre a realização das rotinas de trabalho no dia a dia, por parte de seus executores, que não está documentado, o que respalda a necessidade de utilizar-se da observação e da entrevista para esclarecer os meandros das atividades desenvolvidas (Juliatto; Queiroz, 2023). No presente estudo adotou-se a observação não participante, pois nesta etapa buscou-se não interferir no desenvolvimento das rotinas dos entrevistados, presenciando os fatos ocorridos sem participar deles (Lakatos, 2021). A pesquisa limitou-se a tomar nota da data, do nome do setor e da forma como os procedimentos eram realizados em um diário de campo. Foram entrevistados 13 servidores da PRA, entre gestores e operadores do processo de pagamento de material de consumo, durante o período entre 15/05/2025 e 28/05/2025. As entrevistas e as informações anotadas durante a observação foram transcritas para o computador, para serem arquivadas em formato digital.

Os participantes das entrevistas foram selecionados em uma amostra por conveniência ou não probabilística (Cicco; Drumond; Méxas, 2019), pois as pessoas que contribuíram para a análise realizada foram aquelas que possuem conhecimento sobre o procedimento de execução de pagamento e que participam da elaboração, estruturação e movimentação dos processos de pagamento.

A verificação do teor das entrevistas teve como base a análise de conteúdo proposta por Bardin (2002) e sistematizada por Silva (2005). Os dados foram organizados, codificados, categorizados e analisados, com a finalidade de que os sentidos que mais se repetem pudessem 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.

2.3 Mapeamento do processo

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

A fim de identificar as atividades que contribuíam, ou não, para criação de valor do processo mapeado, foi utilizada a Análise de Valor Agregado (Harrington, 1993) e as orientações disciplinadas pela ISO/TR

26122:2008, que define a diretrizes para realização da análise do contexto organizacional (identifica as normas internas e externas que permeiam o processo analisado), sequencial (verifica qual é a ordem do passo a passo das rotinas realizadas e a dependência entre elas) e funcional (investiga quais atividades compõem o processo e os recursos necessários a sua execução), indicando assim quais são as informações realmente necessárias para identificar o panorama real das rotinas administrativas e dos fluxos informacionais (ISO, 2008; Araújo et al., 2018). As atividades identificadas no processo atual (As Is) e no sugerido (To Be), foram mapeadas no software Bizagi Process Modeler, com o uso da notação Business Process Model and Notation (BPMN 2.0), que é utilizada para apresentar, simular ou executar um processo, além de ser aplicável a diferentes cenários (ABPMP, 2021).

O processo de pagamento analisado é executado na Divisão de Administração e Finanças (DAF), localizada na Pró-Reitoria de Administração e vinculada à Coordenação de Contabilidade e Finanças. A DAF é 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.

3 Análises e resultados

Nos subcapítulos seguintes serão detalhados o desenvolvimento da seleção do processo a ser estudado, passando pela análise de contexto organizacional, funcional e sequencial dos procedimentos analisados, finalizando com o mapeamento do processo atual de pagamento de material de consumo e a proposta de sua alteração.

3.1 Análise do contexto organizacional

Esta análise se debruçou sobre as normas internas e externas relacionadas ao processo. Uma das normas que apresentam a missão, os valores e objetivos organizacionais da UFPB é o seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), sendo o mais recente publicado em 2024, relativo ao quadriênio 2024-2028 (UFPB, 2024).

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

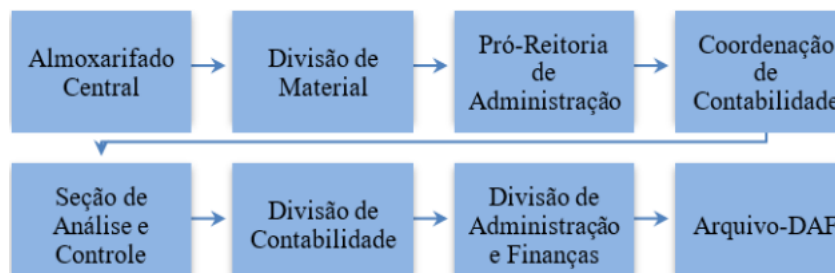
normas de aplicação específica para cada atividade desenvolvida, como a instrução normativa destinada às retenções tributárias (Brasil, 2012) e o Decreto nº 10.818/2021, que orienta sobre o enquadramento de bens de qualidade comum ou de luxo (Brasil, 2021a).

3.2 Análise sequencial

A análise sequencial revela a ordem das etapas de um processo e as relações de dependências entre as transações realizadas (ISO, 2008). Nesse contexto, identificou-se que, para a realização desse processo, devem ocorrer no mínimo sete (7) movimentações em sequência. Todos os setores nos quais o processo tramita estão vinculados à PRA.

A tramitação se inicia 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 1).

Figura 1 - Trajetória do Processo de pagamento analisado.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

3.3 Análise funcional

A análise funcional investiga as atividades componentes de um processo de trabalho, analisando os elementos que o constituem, avaliando as informações e recursos componentes da função analisada (ISO, 2008). Para a execução deste processo, os entrevistados reconheceram como recursos básicos para o desempenho de suas atividades: servidores, computador e sistema, pessoal capacitado e acesso à internet de qualidade.

O processo de pagamento de material de consumo tramita 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. Nessa fase o processo eletrônico de pagamento é criado no SIPAC automaticamente. Mesmo que a Nota Fiscal do produto recebido, por alguma condição específica, tenha ocorrido diretamente na unidade requisitante, ela 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. É importante atentar que os produtos recebidos devem cumprir as especificações descritas no empenho, vinculadas ao processo licitatório, sendo 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 orçamentário para realizar a execução da despesa, ou se há a necessidade de sua complementação.

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), onde é realizada uma verificação mais minuciosa das informações contidas no processo, verificando o cumprimento de todas as exigências legais vigentes. Essa etapa 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).

Outra atribuição da SAC 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, e 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 um dos setores dos quais esta unidade recebeu o processo (ex: DM, DAC ou PRA), a fim de proceder a inclusão de informações

complementares ou para a correção de alguma informação inconsistente. Caso os critérios constantes do Checklist 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, complementando assim todas as informações necessárias à execução efetiva do pagamento da despesa.

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).

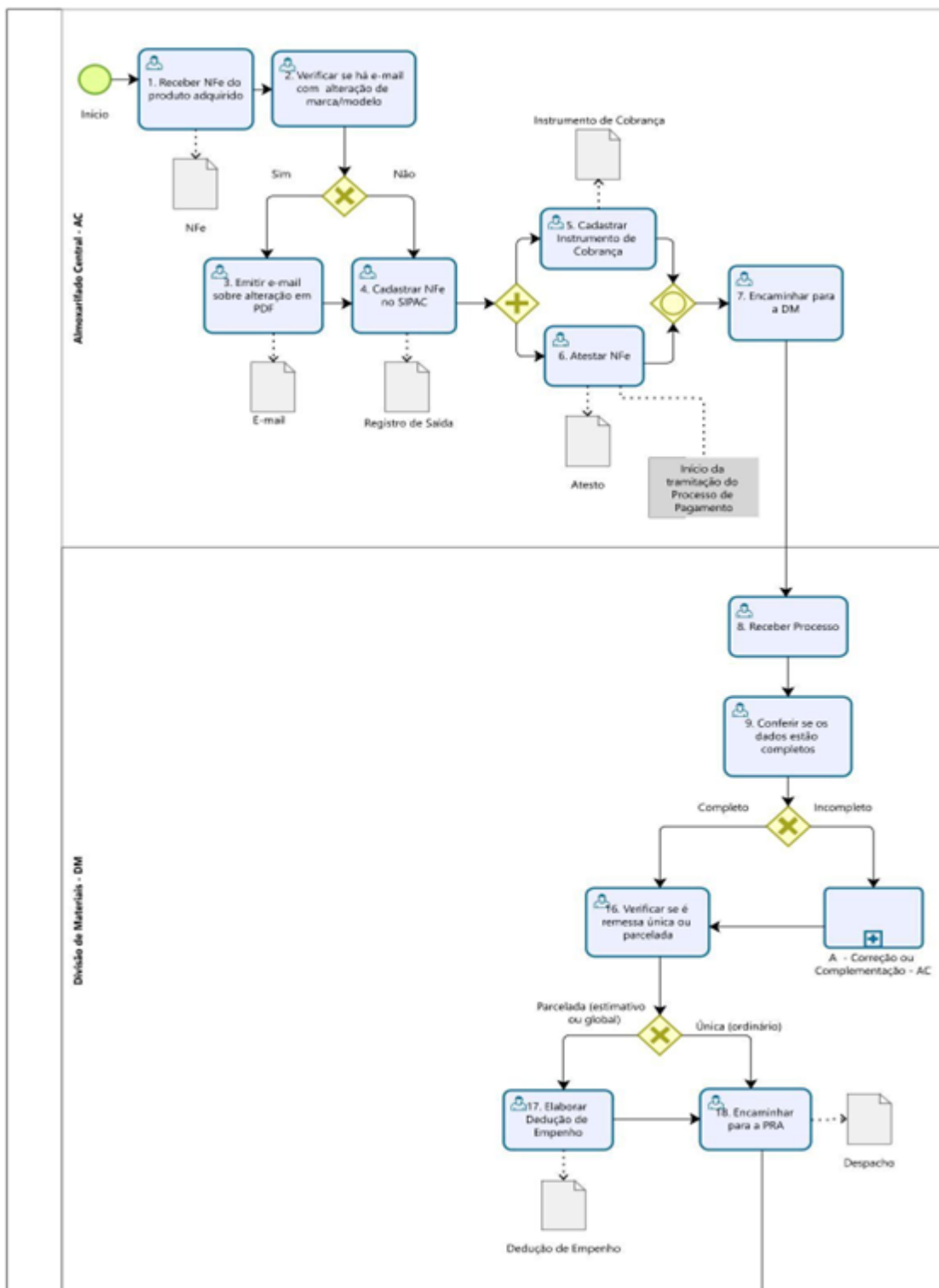
A Certidão de Regularidade Fiscal é anexada ao processo eletrônico de pagamento, bem como a declaração que a empresa é optante pelo SIMPLES Nacional, ou não. Só depois da inclusão desses documentos é que se executa o pagamento no SIAFI, emitindo a Ordem de Pagamento (OP) e, depois, aguarda-se a assinatura, 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 fica disponível a Ordem Bancária, comprovando que o valor da transação 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.

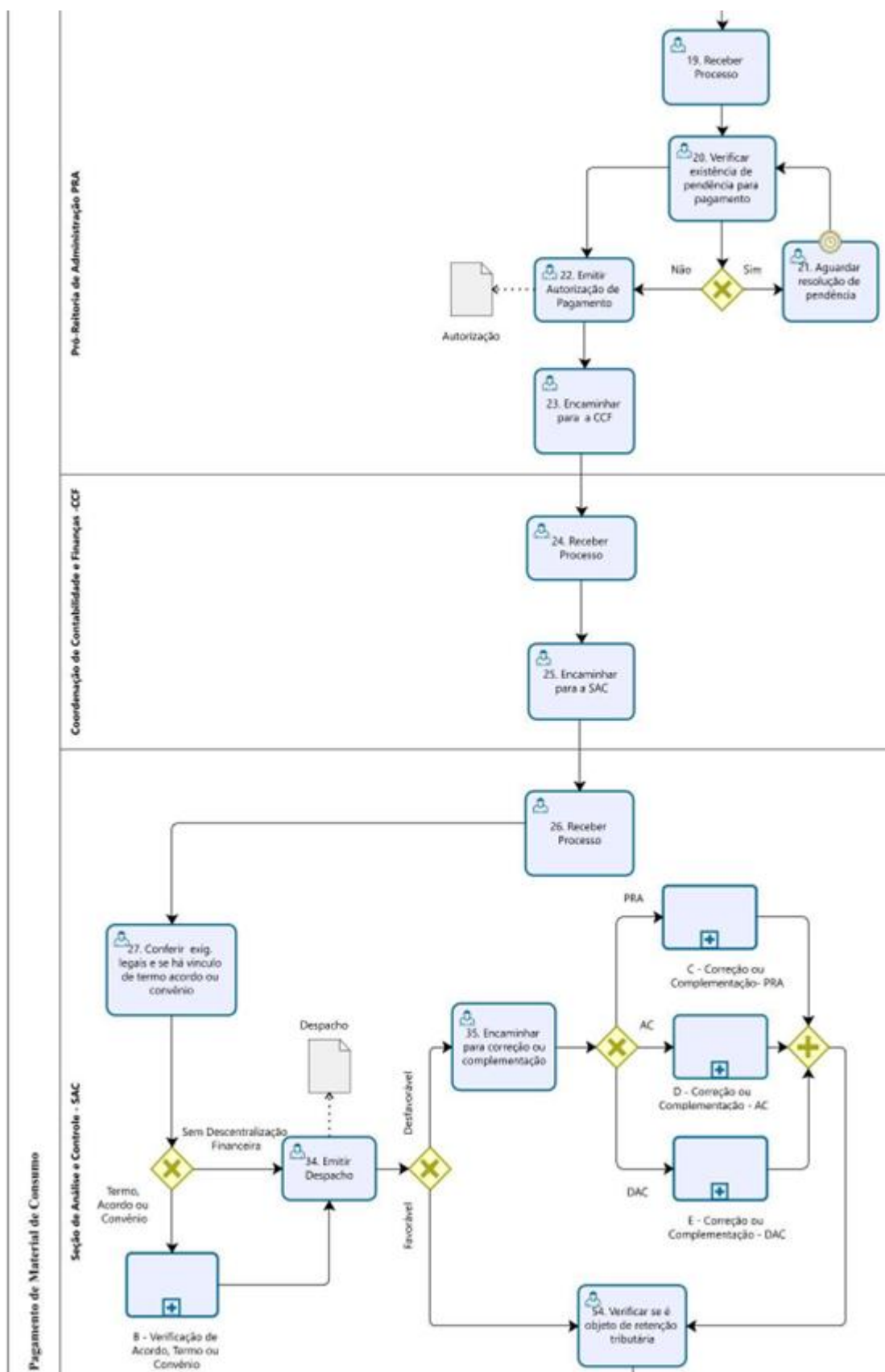
3.4 Mapeando o processo

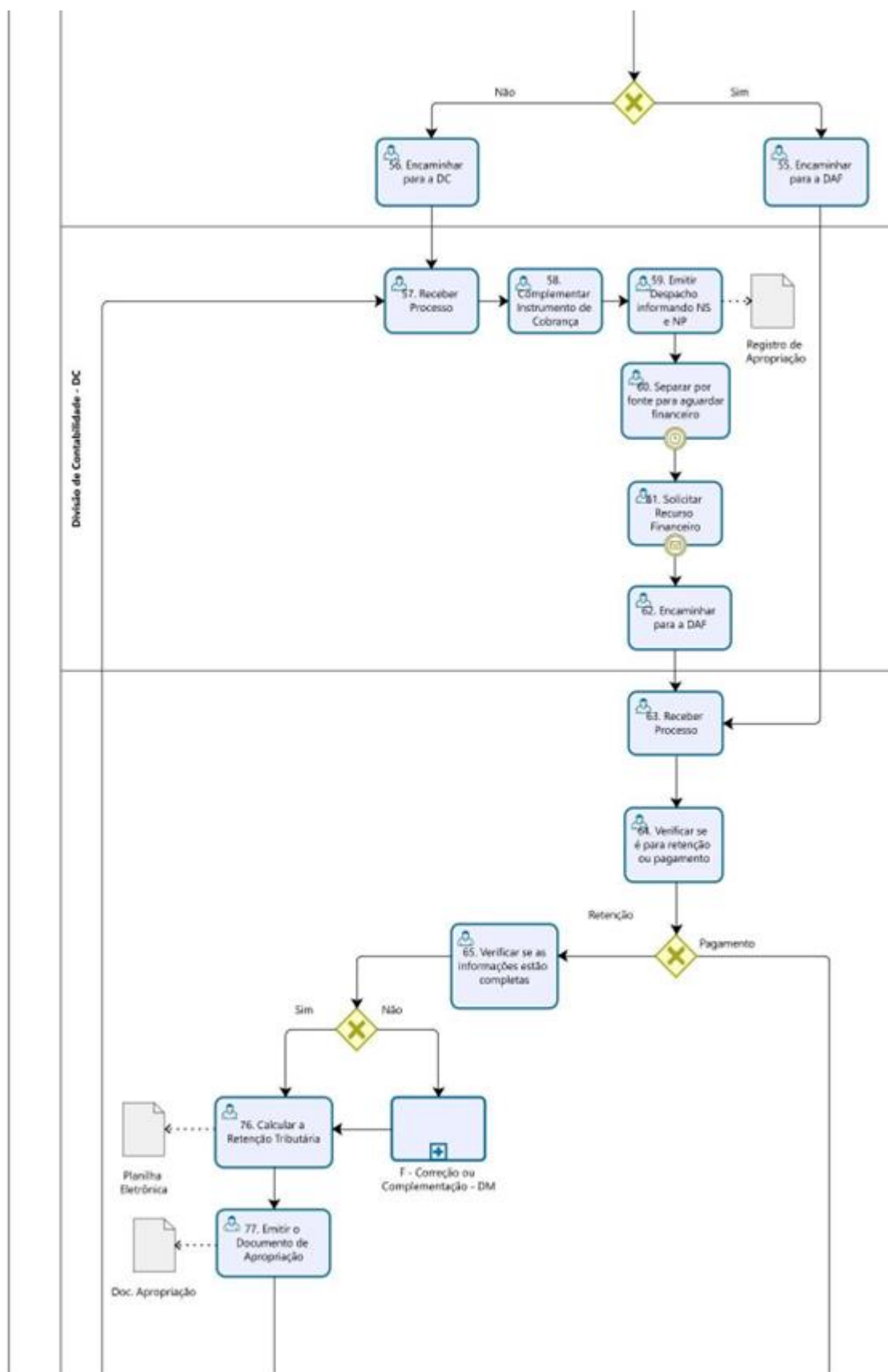
No total foram mapeadas 97 atividades que compõem o processo atual de pagamento de material de consumo, como ocorria no momento do levantamento (As Is) (Figura 2). Para maior detalhamento foi necessária a elaboração de mais sete (7) subprocessos para composição do mapa apresentado. O primeiro subprocesso (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 3).

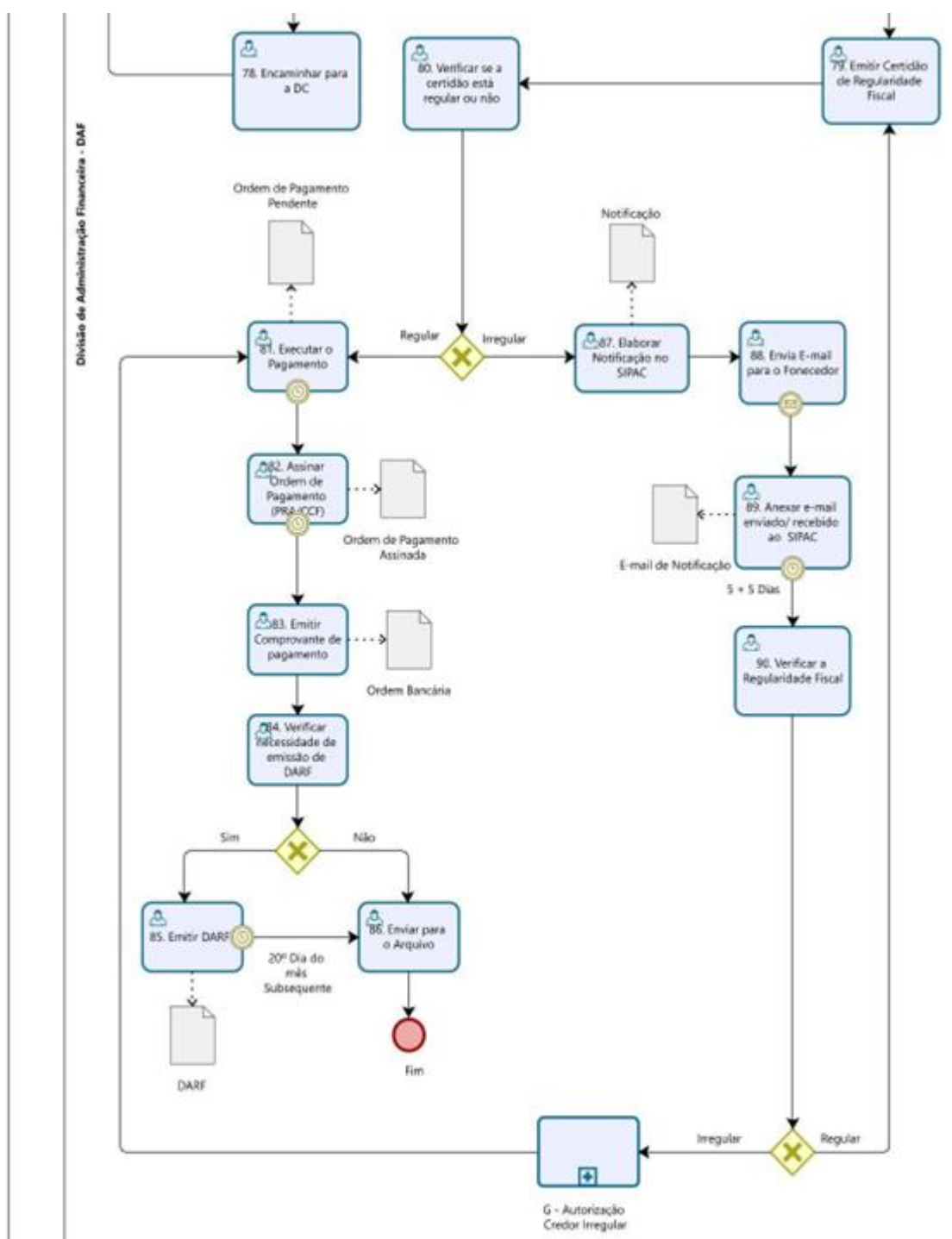
O segundo subprocesso (B), relaciona-se à atividade desenvolvida na Divisão de Acordos e Convênios (DAC), que é o setor responsável por analisar e avaliar despesas vinculadas a Termos de Execução Descentralizada e demais convênios firmados com a UFPB (UFPB, 2022). Na DAC, verifica-se a existência de algum termo, acordo ou convênio vinculado ao tipo de despesa que será paga e o identifica (Figura 4).

Figura 2 - Mapa do Processo de Pagamento de Material de Consumo Atual (As Is).







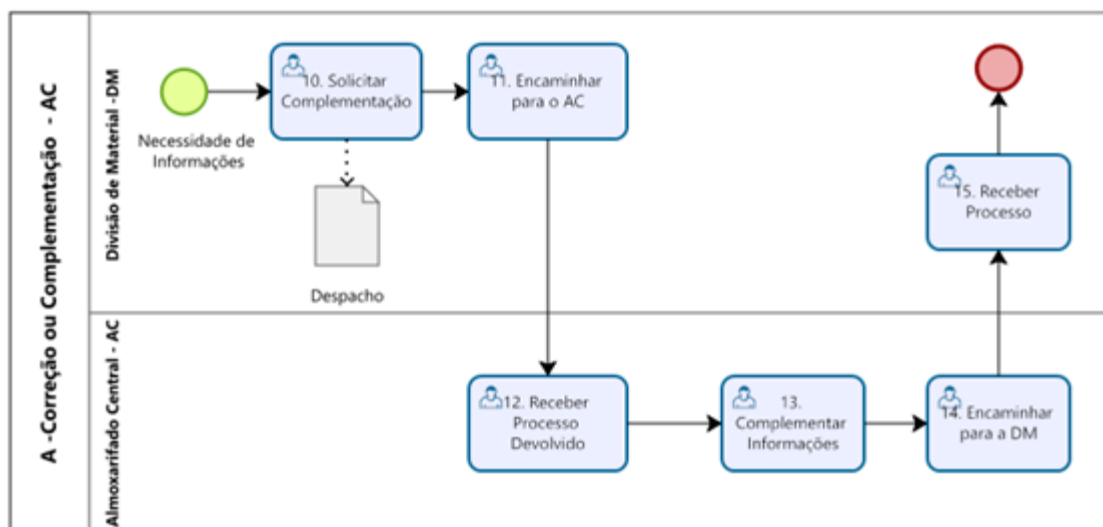


Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

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,

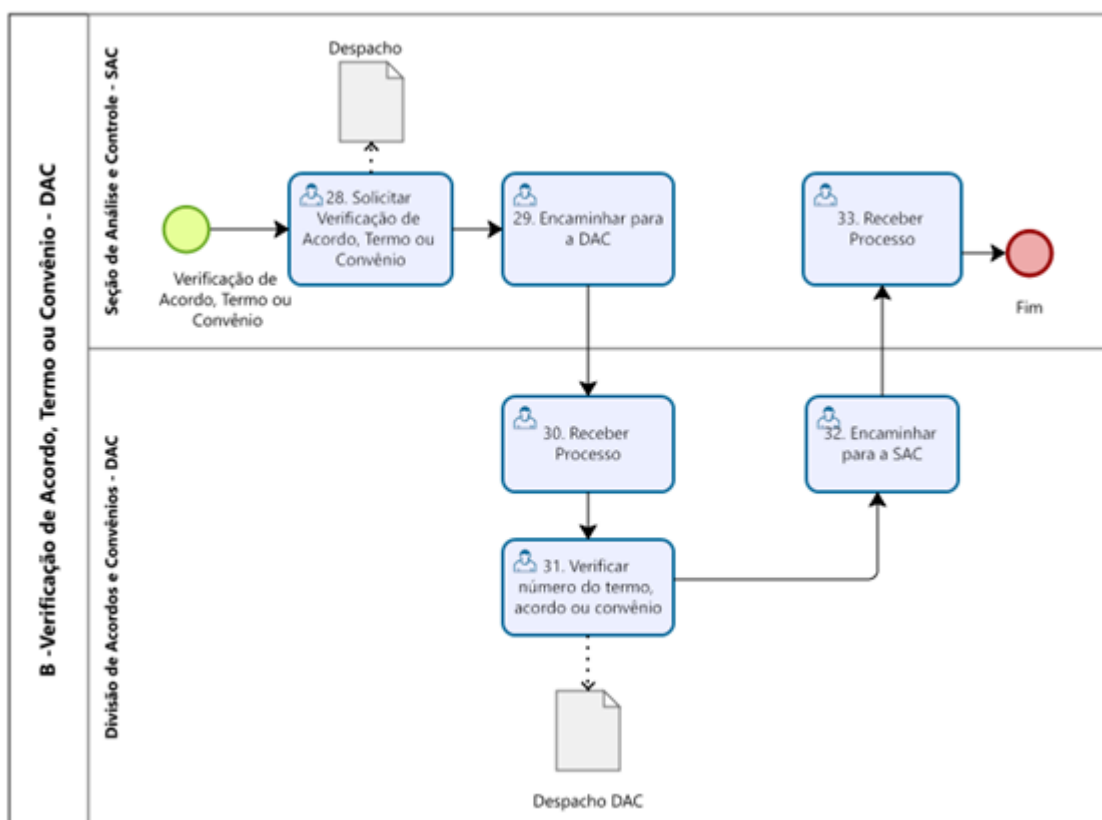
com o encaminhamento do processo de pagamento para a PRA, que atende às pendências informadas e retorna o processo à SAC, a fim de retomar o fluxo normal para a efetivação do pagamento (Figura 5).

Figura 3 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - AC (A).



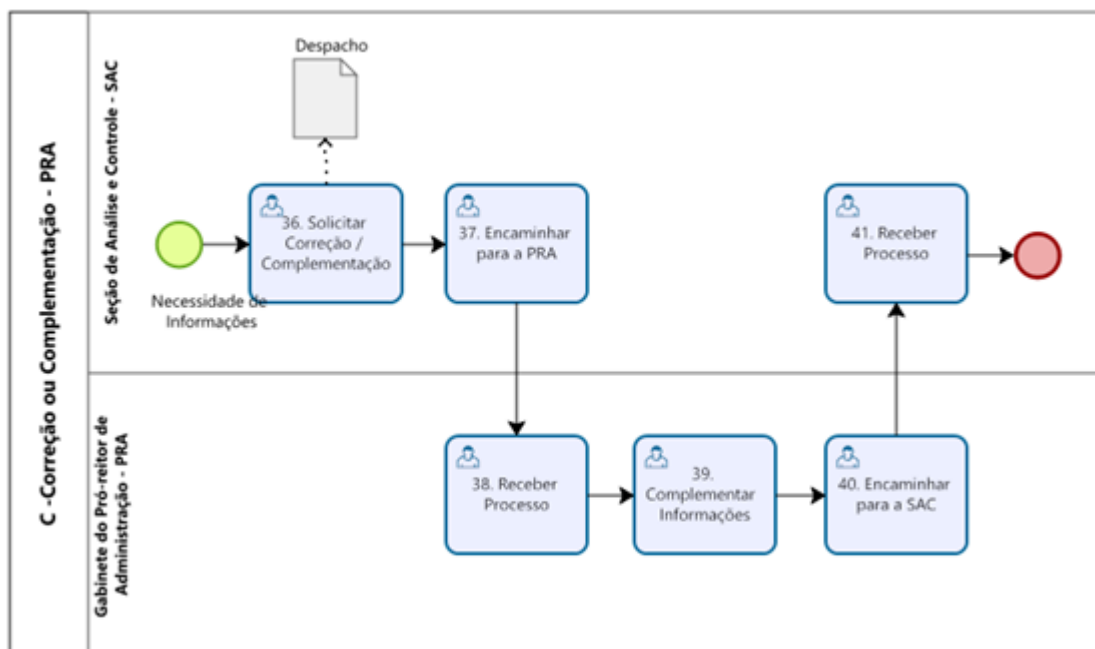
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

Figura 4 - Subprocesso de Verificação de Acordo, Termo ou Convênio - DAC (B).



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

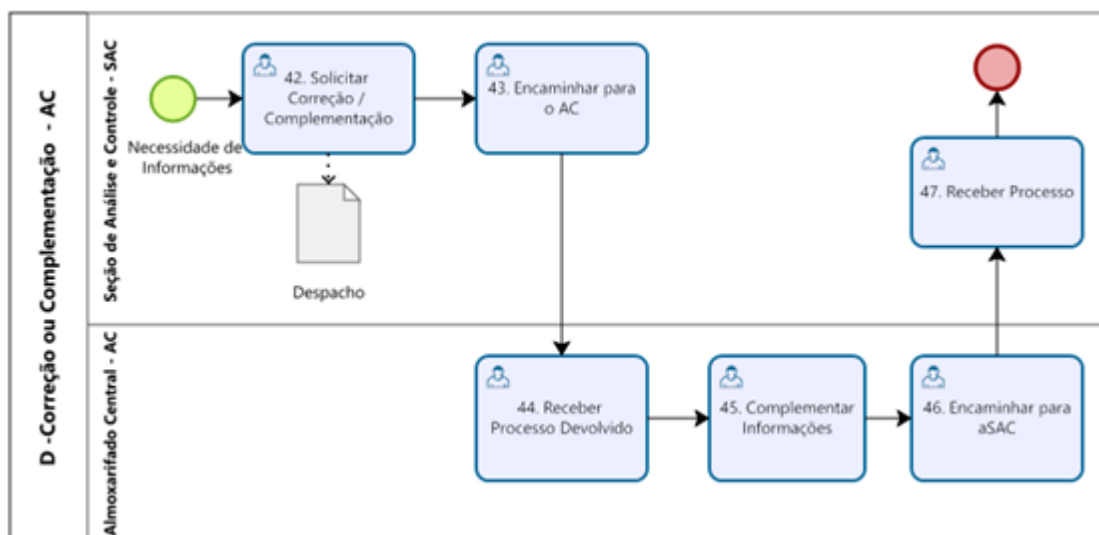
Figura 5 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - PRA (C).



Fonte: Elaborado pelos autores 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 Almojarifado Central resolver as pendências identificadas no despacho emitido pelo SAC (Figura 6).

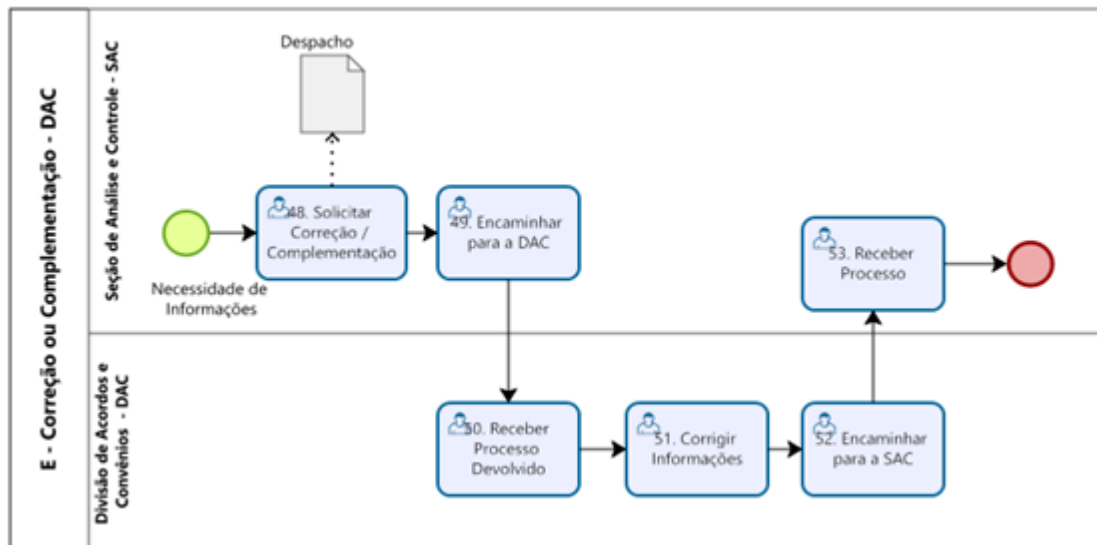
Figura 6 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - AC (D).



Fonte: Elaborado pelos autores 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 7).

Figura 7 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - DAC (E).



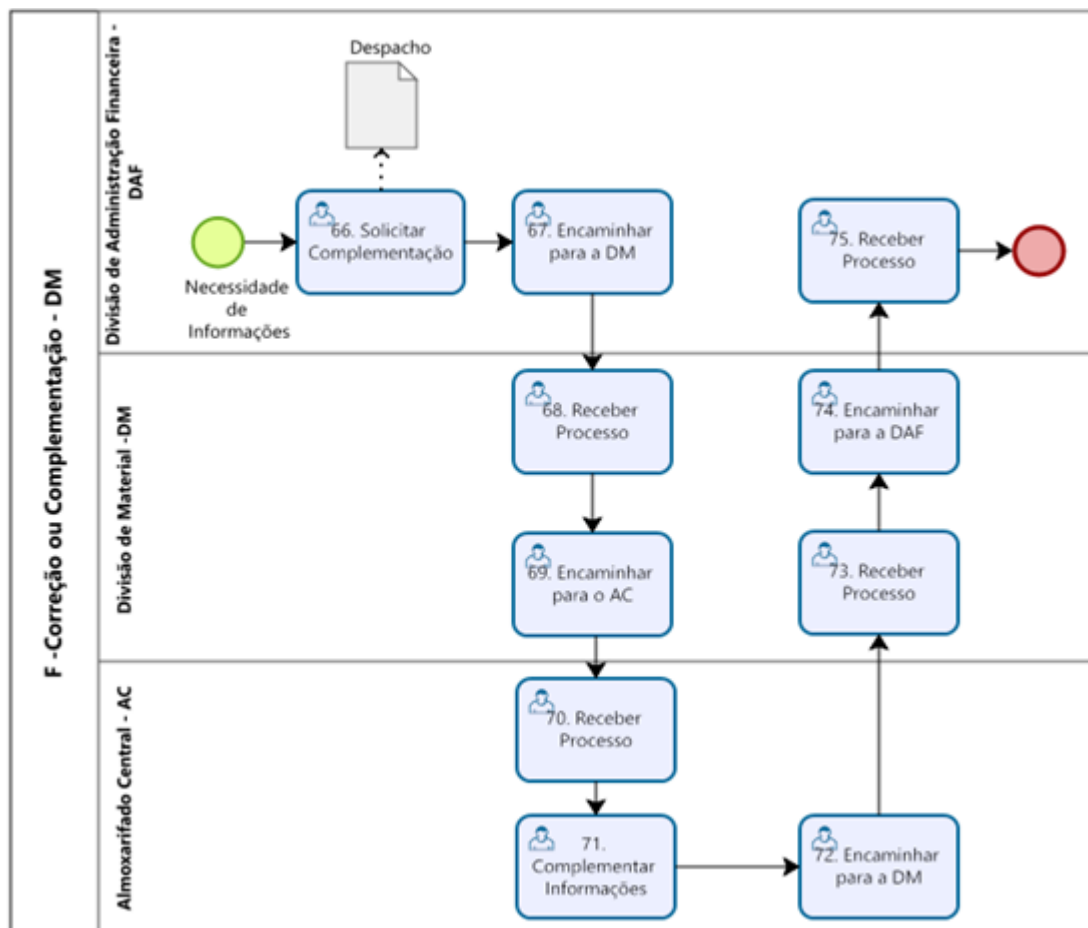
Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

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 Almoxarifado 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 8).

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 9).

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 efetivação do pagamento das despesas com material de consumo. Sobre estas atividades identificadas aplicou-se a Análise de Valor Agregado.

Figura 8 - Subprocesso de Correção ou Complementação de Informações - DM (F).



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

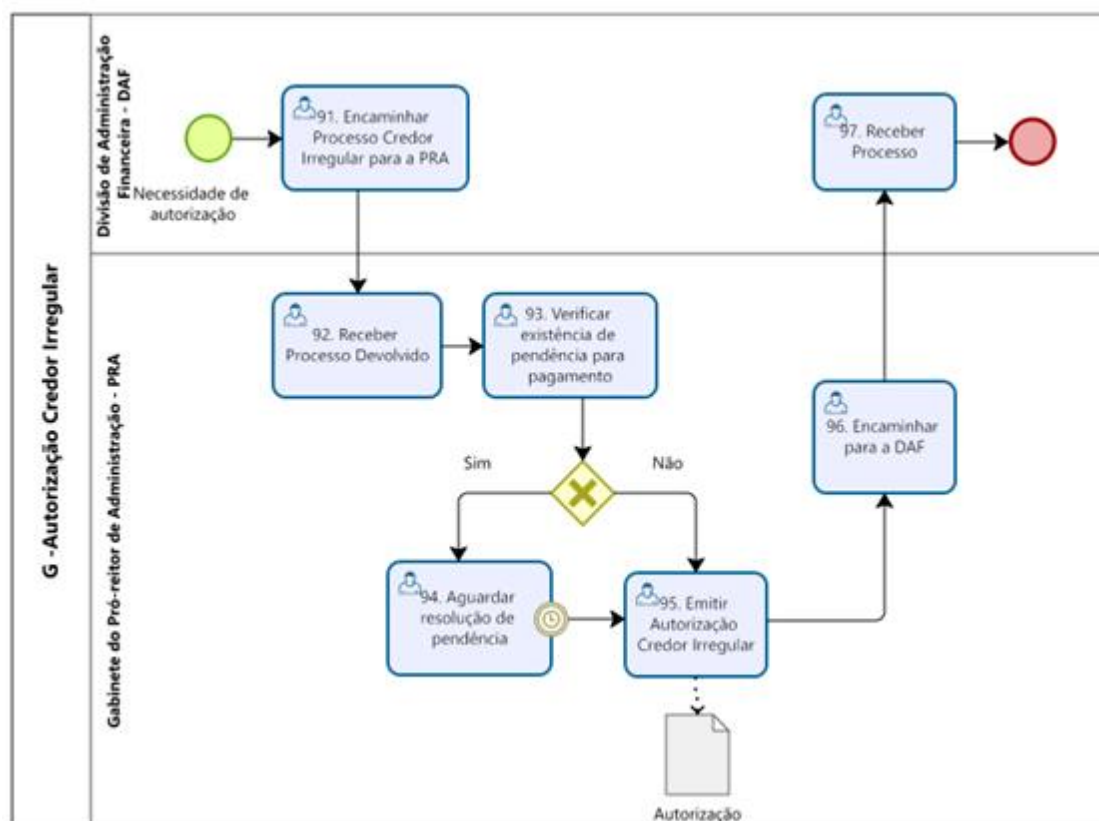
3.5 Análise do valor agregado e identificação de problemas

A Análise do Valor Agregado (AVA) das atividades mapeadas considerou os aspectos legais exigidos e especificidades de cada fase que compõe o pagamento da despesa pública, de modo a identificar o que poderia ser eliminado ou modificado no processo. Ao utilizar esse método e verificar as contribuições de cada atividade para o fluxo do processo de pagamentos, foi identificado que 26 das 97 atividades poderiam ser eliminadas por serem classificadas como SVA (Quadro 1).

Os depoimentos coletados em cada unidade setorial da PRA apontaram um conjunto de problemas relacionados ao processo analisado, como, por exemplo, erros de digitação, vários processos com valores baixos, falta de clareza na comunicação, atividades repetitivas, repetição de inclusão do mesmo dado em sistemas diferentes, tramitação desnecessária ou indevida, assim como outras situações relacionados à

infraestrutura organizacional, como, por exemplo, a falta de veículo específico para realizar a entrega do material recebido, quedas frequentes de energia, internet instável, lentidão de computadores, escassez de pessoal e ausência de capacitação.

Figura 9 - Autorização Credor Irregular - PRA (G).



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

Quadro 1 - Avaliação do valor agregado das atividades do processo.

Tipo	Descrição	Atividades	Quantidade
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 (movimentações desnecessárias, duplicidades, redundâncias, 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 pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025)

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, tendo a última capacitação ocorrida em novembro de 2022. Muitos servidores informaram terem conhecimento sobre todas as fases do processo, porém não sabiam em qual unidade 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. Além disso, 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.

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. 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 dos 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.

3.6 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. Essa mudança eliminaria as atividades de 9 a 15, que são desenvolvidas na

DM, além de evitar que a autorização do pagamento precisasse ser corrigida por conta de erros apontados em fases anteriores (atividades de 1 a 18).

Os erros de digitação ou ausência de informações – como número de nota de empenho, valor, número da nota fiscal, ou código de cadastro de produto – foram relatados pelos entrevistados entre os erros mais frequentes. 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.

Outros aspectos apontados pelos participantes foram a necessidade de automatizar procedimentos, 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. 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 e de mesmo credor.

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, no qual 66% dos processos de pagamento efetivados e arquivados tinham valores abaixo de R\$ 500,00 (132 processos), sendo que, 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. O novo mapeamento sugerido (To Be) é composto por 74 atividades e foi elaborado com as seguintes alterações:

- Foram reduzidas do fluxo atual um 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;
- 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;
- No novo fluxo proposto, a DM tem como atividade principal a emissão da Dedução do Empenho, pois a etapa de verificação de dados do processo foi unificada na SAC;
- Sugere-se que a autorização do pagamento seja realizada após a verificação das exigências legais necessárias ao pagamento. 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 2);
- Os subprocessos de correção e complementação de informações, que eram cinco, foram reduzidos para dois no mapa sugerido;
- 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 à atividade 27 da Figura 2;
- 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.

No mapa sugerido foram retiradas 23 atividades e três (3) subprocessos (A, C e F) considerados desnecessários na nova estruturação do fluxo processual. A ordem das atividades 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 (SAC). Nesta 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 constituem aspectos 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, que permanece da mesma forma em que foi elaborada na Figura 4 do mapeamento. O segundo subprocesso (Correção ou Complementação - AC), 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. O subprocesso de Correção ou Complementação de informações, realizado pela DAC, 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 e necessárias a fluidez processual. O último subprocesso (Autorização Credor Irregular) 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.

Aplicando-se o mapeamento sugerido a uma 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 a sugerida, dos dez processos está representada na Figura 10.

Figura 10 - Comparando a tramitação atual com a sugerida.



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2025).

4 Considerações finais

O objetivo deste estudo foi propor melhorias na execução do processo de pagamento de material de consumo da Universidade Federal da Paraíba. Para a concretização desse objetivo, foi realizada a coleta de dados por meio de observação e entrevistas, com base na ISO/TR 26122:2008 (ISO, 2008), a fim de elaborar o mapeamento do processo como ocorre atualmente (As Is). Na sequência foi realizada a verificação de suas 97 atividades por meio da Análise de Valor Agregado, sendo identificadas 26 atividades que não geravam valor para a execução do processo de pagamento. A partir disso, e das sugestões dos entrevistados, foram elaboradas diversas ações de melhoria, sendo o novo mapa sugerido (To Be) composto por 74 atividades, em que algumas anteriores foram reordenadas, enquanto outras foram retiradas do processo.

Por meio do mapeamento do processo foram compreendidos com maior clareza os procedimentos voltados à área de pagamentos, assim como foram evidenciados os excessos de trâmites administrativos, permitindo elaborar uma sugestão de redefinição das rotinas, em consonância com os resultados de 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 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 que se apoiam principalmente na análise documental e em entrevistas (Lima, 2019, Manso, 2022; Braga; Aires, 2024) para identificar as atividades integrantes do tipo de processo analisado, o presente estudo inovou a forma de identificar essas, 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, associado à Análise de Valor Agregado, demonstrando assim, outra variação de método de análise, elaboração e aplicação da melhoria de processos em Instituições Federais de Ensino Superior. Essa associação de vários métodos pode atribuir mais fidedignidade e segurança as alterações nos procedimentos da área pública de modo a não comprometer a continuidade dos serviços prestados à sociedade.

Podem ser considerados como limitações desse estudo ter sido realizado em apenas um campus da UFPB, a subjetividade dos participantes envolvidos, considerando que parte das informações foram coletadas por meio de entrevistas (Oliveira et al., 2024) e a necessidade de delimitar o período de investigação devido ao volume de informações coletados.

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. 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 para esse fim.

Além de ampliar o saber sobre a aplicação 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.

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

- ANDRADE, E. 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. //: 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. 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, 2021. Disponível em: <https://www.abpmp.org/>. Acesso em: 12 dez. 2024.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2002.
- 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. /], v. 1, p. 231-252, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.15628/holos.2016.3734>. Acesso em: 29 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: 20 jul. 2026.
- 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. Acesso em: 29 jul. 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.

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.

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.

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 2023. 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.

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. 2017. 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.

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. Acesso em: 25 nov. 2024.

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>.

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>.

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.

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. 2021b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2019-2022/2021/Lei/L14133.htm.

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.

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/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/gestao-de-processos-bpm>.

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. /], v. 19, n. 2, p. 1-18, 20, 2017. DOI: <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>.

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. /], v. 48, n. 3, p. 184-202, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18225/ci.inf.v48i3.4682>. Acesso em: 29 jul. 2025.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

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. Disponível em: <https://inovastart.com/index.php/livro-download/>. Acesso em: 11 dez. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p.99. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026610/>. Acesso em: 03 ago. 2026.

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. /], v. 26, n. 3, p. 51-73, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1981-5344/4071>. Acesso em: 29 jul. 2025.

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: 29 jul. 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: 29 jul. 2025.

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: 29 jul. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Metodologia do Trabalho Científico*. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MERRIAM, S. B. *Pesquisa qualitativa: um guia para design e implementação*. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2016. Acesso em: 29 jul. 2025.

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. /], v. 23, n. 3, p. 637-651, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>. Acesso em: 29 jul. 2025.

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: 29 jul. 2025.

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.

RIOS, I. R. Análise de fluxos informacionais do processo de aquisição por Pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal da Paraíba. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), 2019 – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16892>. Acesso em: 23 jun. 2026.

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: 29 jul. 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: 29 jul. 2025.

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./]. 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.

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

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

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Administração. Manual de Procedimentos - Pagamento de Fornecedores, Bolsas e Auxílios. 2023. Disponível em: <http://www.pra.ufpb.br/prac/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.