

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

KÁTIA LYANDRA ALVES DE SOUZA

ANÁLISE DA GESTÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS NO SETOR
ADMINISTRATIVO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO
NA PARAÍBA.

JOÃO PESSOA

2021

KÁTIA LYANDRA ALVES DE SOUZA

**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS NO SETOR
ADMINISTRATIVO DA SECRETARIA EXECUTIVA DO EMPREENDEDORISMO
NA PARAÍBA.**



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

Orientador(a): Profa. Me. Agnes Campêllo Araújo Braz

JOÃO PESSOA

2021

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

S729a Souza, Kátia Lyandra Alves de

Análise da gestão dos principais processos no setor administrativo da secretaria executiva do empreendedorismo na Paraíba / Kátia Lyandra Alves de Souza. – 2021.

60 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2021.

Orientação : Prof^a Me. Agnes Campêllo Araújo Braz.

1. Gestão pública. 2. Mapeamento de processos. 3. Gestão de processos. 4. Empreendedorismo – Paraíba. I. Título.

CDU 35(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária – CRB 15/132



PARECER 53/2021 - UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 21 de dezembro de 2021.

FOLHA DE APROVAÇÃO
DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DISCENTE

KÁTIA LYANDRA ALVES DE SOUZA

MATRÍCULA: 20201460058

TÍTULO

**ANÁLISE DA GESTÃO DOS PRINCIPAIS PROCESSOS NO SETOR ADMINISTRATIVO DA SECRETARIA EXECUTIVA
DO EMPREENDEDORISMO NA PARAÍBA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 16/12/2021 ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em ADMINISTRAÇÃO.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 16/12/2021.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Agnes Campêllo Araújo Braz

Orientador(a)

Cibele de Albuquerque Tomé

Examinador(a) interno(a)

Maria da Conceição Monteiro Cavalcanti

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Maria da Conceicao Monteiro Cavalcanti, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 21/12/2021 20:13:50.
- Cibele de Albuquerque Tome, COORDENADOR DE CURSO - FUC1 - CCSBA-JP, em 21/12/2021 18:10:28.
- Agnes Campello Araujo Braz, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 21/12/2021 15:52:58.
- Amanna Ferreira Peixoto, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 21/12/2021 10:35:53.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 21/12/2021. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 249519

Código de Autenticação: bb3a70d9bb



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

Dedico este trabalho, primeiramente, à Deus por toda força, lições e bênçãos recebidas. A minha mãe, Maria José (*in memoriam*), e ao meu pai, Francisco, que sempre foram exemplos de força, humildade e inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter sido sempre meu Norte, por ter me sustentado até aqui e por nunca ter me deixado desistir. Gratidão por tantos aprendizados, conquistas e oportunidades concedidas.

Agradeço à minha família, em especial ao meu pai, Francisco, e irmãos, Wellington Bruno e Wandson Felipe, por serem minha base, força e incentivo durante toda a vida. Sempre estiveram por mim em todos os momentos, aconselhando, dando à mão e sendo alicerce, como fomos ensinados a ser. A vocês minha eterna gratidão, admiração e amor.

Agradeço, carinhosamente, a Thaisse Cristina, que durante um tempo da minha estadia acadêmica compartilhou salas de aula e experiências profissionais comigo, e hoje compartilha a vida. A você minha gratidão pelo tanto que és e por dividir uma história comigo.

Agradeço à Secretaria Executiva do Empreendedorismo pela oportunidade de crescer profissionalmente, através do Programa de Estágio, e pela disponibilização e flexibilidade para construção da presente pesquisa, especificamente, na Gerência de Administração, que conta com uma liderança ímpar, com os quais tenho a honra de aprender cotidianamente.

Agradeço aos colegas de graduação que em algum momento compartilharam conhecimentos, histórias, preocupações, perrengues e risadas comigo durante a jornada no IFPB.

Agradeço aos mestres docentes com os quais tive o privilégio de conviver, discutir, aprender e trocar conhecimento nessa graduação. Certamente, todos que passaram pela minha vida deixaram alguma contribuição positiva.

Em especial, agradeço à minha orientadora, Agnes Câmpello Araújo Braz, pela honra de ter me guiado de forma tão gentil, dedicada e paciente nesses últimos meses. Desde o meu primeiro dia de aula no IFPB, em 2017, fiquei encantada com a forma que conduziu aquela turma pelos corredores da instituição até a sala que seria nossa segunda casa pelos 4 (quatro) anos seguintes. A você, Agnes, minha eterna gratidão e admiração.

“Cada dia que amanhece assemelha-se a uma página em branco, na qual gravamos os nossos pensamentos, ações e atitudes. Na essência, cada dia é a preparação de nosso próprio amanhã”.

(Chico Xavier)

RESUMO

A busca pela melhoria contínua nos produtos, serviços e processos têm se tornado uma prática cada vez mais comum no Brasil e vem acontecendo de maneira gradual e constante. Tal demanda torna-se evidente ao considerar a necessidade de mudanças que o contexto organizacional requer para atender as solicitações e desejos dos clientes. A gestão de processos compreende esse diferencial entregando organização, recursos bem desenhados, resultados financeiros mais positivos e redução de custos operacionais. Para tanto, é fundamental que a instituição, pública ou privada, utilize eficientemente desse método em prol do alcance dos objetivos e metas pré-estabelecidos estrategicamente. Posto isto, o setor selecionado para o desenvolvimento da pesquisa ora exposta foi a gerência administrativa da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba, popularmente conhecida pelo Programa EMPREENDER PB, que é órgão vinculado à Secretaria de Turismo e Desenvolvimento Econômico (SETDE). A temática foi definida por razões de ordem prática, visto que se busca alcançar otimizações nos processos explorados. Em relação à metodologia, originalmente tem-se a pesquisa de natureza exploratória e descritiva, abordagem qualitativa e o uso do método estudo de caso. O objetivo envolveu narrar os aspectos encontrados na forma de práticas gerenciais no setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo, relacionando-os aos conceitos abordados pela gestão de processos, evidenciando a contribuição desse conjunto de técnicas e conhecimentos para a organização como um todo. Para tanto, houve o redesenho e aprimoramento dos principais processos identificados com a finalidade de impulsionar a gestão ao nível de qualidade almejado.

Palavras-chave: Gestão Pública; Mapeamento de Processos; Gestão de Processos.

ABSTRACT

The search for continuous improvement in products, services and processes has become an increasingly common practice in Brazil and has been happening gradually and constantly. This demand becomes evident when considering the need for changes that the organizational context requires to meet the requests and desires of customers. Process management understands this differential, delivering organization, well-designed resources, more positive financial results and reduced operating costs. Therefore, it is essential that the institution, whether public or private, uses this method efficiently in order to achieve strategically pre-established goals and targets. That said, the sector selected for the development of the research presented herein was the administrative management of the Executive Secretariat for Entrepreneurship in Paraíba, popularly known by the EMPREENDER PB Program, which is linked to the Secretariat of Tourism and Economic Development (SETDE). The theme was defined for practical reasons, as it seeks to achieve optimizations in the processes explored. Regarding the methodology, originally there is the research of exploratory and descriptive nature, qualitative approach and the use of the case study method. The objective involved narrating the aspects found in the form of managerial practices in the administrative sector of the Executive Secretariat for Entrepreneurship, relating them to the concepts addressed by process management, showing the contribution of this set of techniques and knowledge to the organization as a whole. To this end, the main processes identified were redesigned and improved in order to boost management to the desired level of quality.

Keywords: Public Management; Process Mapping; Processes management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Organograma da Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba..	24
Figura 2:	Fluxograma detalhado do processo de adesão a ata.....	41
Figura 3:	Continuação do fluxograma detalhado do processo de adesão a ata.....	42
Figura 4:	Fluxograma detalhado do processo de utilização de ata.....	44
Figura 5:	Continuação do fluxograma detalhado do processo de utilização de ata....	45
Figura 6:	Fluxograma detalhado do processo de dispensa de licitação.....	47
Figura 7:	Continuação do fluxograma detalhado do processo de dispensa.....	48
Figura 8:	Fluxograma detalhado do processo de inexigibilidade de licitação.....	50
Figura 9:	Continuação do fluxograma detalhado do processo de inexigibilidade.....	51
Figura 10:	Fluxograma detalhado do processo de aditivo de contrato.....	53
Figura 11:	Continuação do fluxograma detalhado do processo de aditivo de contrato	54
Figura 12:	Fluxograma detalhado do processo de pagamento mensal.....	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Etapas para realização da análise dos dados.....	31
Quadro 2:	5W2H para mapeamento dos trâmites nos principais processos.....	33
Quadro 3:	5W2H para identificar as particularidades da adesão a ata.....	34
Quadro 4:	5W2H para identificar as particularidades da utilização de ata.....	35
Quadro 5:	5W2H para identificar as particularidades da dispensa de licitação.....	36
Quadro 6:	5W2H para identificar as particularidades da inexigibilidade de licitação.	37
Quadro 7:	5W2H para identificar as particularidades de aditivo de contrato.....	38
Quadro 8:	5W2H para identificar as particularidades de pagamento mensal.....	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATNCI - Assessoria Técnico-Normativa e Controle Interno.

CGE - Controladoria Geral do Estado.

CGG - Comitê Gestor de Governança.

DOE - Diário Oficial do Estado.

EMPREENDER PB - Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba.

FAE - Fundo de Apoio ao Empreendedorismo.

GADM - Gerência Administrativa.

GADM-ARQ - Subgerência do Arquivo.

GADM-TI - Subgerência de Tecnologia da Informação.

GCAP - Gerência de Capacitação.

GCI - Gerência de Controle Interno.

GEPDE - Gerência de Projetos e Desenvolvimento Econômico.

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

GPCC - Gerência de Pós Crédito e Cobrança.

GPOF - Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças.

GSEE - Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.

PGE - Procuradoria Geral do Estado da Paraíba.

SETDE - Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico.

SRP - Sistema de Registro de Preços.

TAC - Taxa de Administração de Contratos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 JUSTIFICATIVA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
3.1 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	26
3.2 GESPÚBLICA.....	27
3.3 GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO.....	28
3.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS..	29
3.4.1 Fluxograma e 5W2H.....	30
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO.....	32
4.2 EXPLORANDO O SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	33
4.2.1 Descrição e 5W2H dos principais processos.....	34
4.3 PROPOSITURAS PARA OTIMIZAÇÃO NA GESTÃO DE PROCESSOS.....	40
4.3.1 Fluxograma: Adesão a Ata.....	40
4.3.1 Fluxograma: Utilização de Ata.....	43
4.3.1 Fluxograma: Dispensa de Licitação.....	46
4.3.1 Fluxograma: Inexigibilidade de Licitação.....	49
4.3.1 Fluxograma: Aditivo de Contrato.....	52
4.3.1 Fluxograma: Pagamento Mensal.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual, a necessidade de melhoria contínua é fator fundamental para atender a demanda do público alvo de qualquer que seja a organização. A busca por eficiência, ganho de produtividade, alcance dos objetivos, melhoria do serviço ou produto e redução de custos operacionais conduz cada vez mais as instituições na direção da utilização da prática da gestão de processos. De acordo com Pradella (2013), a promoção de mais agilidade, competência, excelência e melhores resultados através da gestão de processos é meio de apoio à estratégia organizacional e atendimento às premissas da empresa.

Para Bertéli e Barcellos (2017), os conceitos de gestão por processos vêm sendo discutidos nas últimas décadas principalmente devido à associação com a reestruturação estratégica, organizacional e administrativa, com propósito de reorganizar os serviços, uniformizando o processo laboral, otimizando o fluxo sistemático, padronizando e reduzindo os custos e gaps e, conseqüentemente, resultando no aumento da produtividade.

Em termos de administração pública, tem-se que a adoção dessa prática possui importância fundamental, visto que permeiam entre os órgãos, internos e externos, trâmites processuais cotidianamente. Sendo assim, para que as metas sejam atingidas e gerem resultados positivos é necessário o planejamento e execução de uma sequência de operações que aliadas aos recursos organizacionais possibilitam o cumprimento dos objetivos esperados.

Para Meirelles (2016), o conceito de administração pública está relacionado diretamente com a carência de satisfazer as necessidades da sociedade e que são comuns ao Estado. À vista disso, compreende-se que sua função primordial é a gestão dos interesses públicos por meio da prestação de serviços públicos, sejam nos pilares da educação, cultura, segurança ou saúde.

Neste contexto, as vantagens que sucedem a aplicação eficiente da gestão de processos na administração pública evidenciam a importância do aperfeiçoamento contínuo organizacional a fim de promover a identificação, desenvolvimento, monitoramento e controle dos meios utilizados para alcançar os objetivos almejados. Corroboram-se tais benefícios no conceito exposto por Martins e Marini (2010), onde constata-se a relevância do gerenciamento dos métodos para atualização e otimização das

áreas na administração pública, uma vez que auxilia na agregação de valor ao favorecido, na integração entre os setores, no sentido em busca dos resultados e na organização dos recursos.

A Secretaria Executiva do Empreendedorismo é um órgão do Governo do Estado da Paraíba, vinculado à Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico (SETDE), responsável pela administração e operacionalização do Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba (Programa EMPREENDER PB) e do Fundo Estadual de Apoio ao Empreendedorismo (Fundo EMPREENDER PB), consoante estabelecido na Lei Estadual nº 10.128/2013, com a nomenclatura atualizada pela Lei Estadual nº 10.467/2015, doravante denominada apenas EMPREENDER PB. O Programa atua como uma política pública de desenvolvimento econômico e social com propósito de conceder crédito produtivo orientado através da inserção econômica gerando novos negócios, consolidando os existentes e reduzindo a disparidade de renda.

De acordo com Lima (2007), a gestão da qualidade abrange o sentido de busca pela eficiência e eficácia organizacional através do controle e gerenciamento de um conjunto de processos que se empenham na satisfação total dos clientes internos e/ou externos. Deste modo, a essência e o foco da gestão da qualidade no serviço público estão na busca constante da melhor associação entre recursos, ações e consequências que constituam competências adequadas com padrões de excelência que atendam às necessidades dos cidadãos. Sob a mesma linha filosófica, Martins e Marini (2010) explanam gestão de processos como premissa essencial para controle da qualidade na administração dos serviços públicos à proporção em que se revelam métodos seguros para agregar valor, integrar os setores e racionalizar os recursos. Posto isto, embora os retornos sejam positivos quanto aos resultados sociais, econômicos e culturais, principalmente do Programa EMPREENDER PB, sabe-se que o empenho em buscar a implementação de ferramentas gerenciais em prol da conquista da qualidade para as partes interessadas deve ser considerada aspecto primordial.

Em virtude de premissas análogas, em 23 de fevereiro de 2005 foi instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública pelo Decreto Federal Nº 5.378 com intuito de empregar práticas de excelência em gestão nas repartições guiando-as para níveis elevados de exercício e qualidade. A missão do Programa Nacional de Gestão Pública está em conquistar uma relação adequada de custos *versus* benefícios

para as empresas públicas ao passo em que gere implantação de soluções que possibilitem contínuo aperfeiçoamento do sistema e de seus impactos. Em suma, trata-se de um programa fundamentado na qualidade do comando que pressupõe a capacidade de planejar, ordenar, dirigir, conduzir e controlar a razão da organização.

Portanto, a presente pesquisa visa analisar e compreender a relevância dos mapeamentos e ferramentas da qualidade na gestão de processos com intuito de responder a seguinte questão: **“Como se dá a gestão de processos das principais atividades realizadas na gerência administrativa da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba?”**.

1.1 JUSTIFICATIVA

Diante da realidade da gestão pública brasileira, onde percebe-se a demanda de implementação quanto a inovações organizacionais que viabilizem a otimização dos fluxos nos serviços oferecidos, acredita-se na relevância proveniente da coordenação do setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba associada ao mapeamento de processos e, conseqüentemente, da gestão efetiva.

O Programa EMPREENDER PB tem abertura para oferecer à população local o incentivo econômico com a geração de oportunidades de criação, ampliação, modernização, e/ou reativação de negócios através da concessão de crédito. É atualmente uma das mais relevantes políticas públicas de desenvolvimento econômico e social do Governo do Estado da Paraíba, tendo como prioridade a concessão financeira produtiva e orientada com o objetivo de incentivar a geração de ocupação e renda entre os empreendedores. Bem como, apoiar e fortalecer a economia solidária, o microempreendedor individual, o microempresário, empresário de pequeno porte e as cooperativas de produção do Estado. O empreendimento conta com 12 diferentes linhas de crédito e tornou-se um programa exitoso nos seus objetivos, com investimentos na economia estadual que já ultrapassaram os 180 milhões, alcançando aproximadamente 98% dos municípios na Paraíba, promovendo amplo desenvolvimento local e regional, com notório impacto no crescimento e na estabilidade econômica que o estado apresentou nos últimos anos, sobretudo na redução das desigualdades sociais.

A reflexão acerca da relevância presente na evolução do contexto organizacional público, após a utilização assertiva de ferramentas da qualidade para uma gestão de processos efetiva, evidencia a urgência de adaptação e atualização, tecnológica e instrutiva, que as empresas estão vivenciando de forma cada vez mais intensa nos últimos anos. Deste modo, a importância social justifica-se através do esclarecimento resultante da análise das principais atividades do setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo quanto à gestão dos processos, visto que tal compreensão irá possibilitar ajustes em benefício da melhoria contínua da qualidade no gerenciamento dos procedimentos técnicos.

Como incentivo adicional que ratifica a pertinência da pesquisa, aceita-se a experiência profissional da pesquisadora no ambiente analisado no qual, do ponto de vista prático e particular, carece de soluções ágeis, como o mapeamento dos processos e a utilização de ferramentas de gestão, considerando a alta rotatividade dos colaboradores, principalmente dos estagiários. Por conseguinte, tais ponderações suscitaram a ideia de aliar o desenvolvimento do trabalho de conclusão do curso de bacharelado em administração à medida em que seja cabível a dissertação da análise da gestão de processos das principais atividades do ambiente considerado.

Mediante o exposto, compreende-se que além do estudo ser meio relevante para colaboração acadêmica visto a escassez de materiais bibliográficos relacionados ao objeto de estudo, bem como para contribuição pessoal, acadêmica e profissional da pesquisadora, também se torna essencial para gestão organizacional do setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo que há anos vêm causando grande impacto no estado da Paraíba através da concessão de crédito produtivo orientado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a gestão de processos das principais atividades do setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Explorar o sistema de gestão de processos das principais atividades realizadas no setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.
- b) Mapear as principais atividades realizadas no setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.
- c) Propor otimizações ao sistema de gestão de processos das principais atividades realizadas no setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Ander-Egg (1978, *apud* MARCONI E LAKATOS, 2010, p. 155), a pesquisa científica pode ser entendida como um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.”. Esse conjunto formalizado de métodos assegura que o desenvolvimento estruturado de forma lógica e respaldada traga à luz do entendimento comum a problemática proposta.

Dentre os vários tipos de ações possíveis na construção de uma pesquisa, a caracterização da metodologia destaca-se como fundamental para o processo. Neste sentido, a sua finalidade volta-se ao desenvolvimento, averiguação, acréscimo, reformulação ou formalização de um conhecimento, e podem ser classificadas quanto à sua natureza, forma de abordagem, objetivos e procedimento técnicos (SILVA; MENEZES, 2001).

Para Gil (2017, p.31), a pesquisa aplicada “é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica.”, isto é, quanto a natureza, a pesquisa aplicada possui uma metodologia científica de investigação aplicada que envolve a execução prática da ciência a fim de expor resultados palpáveis a um gargalo identificado. Assim, trata-se do meio mais assertivo para o desenvolvimento de estudos que almejam a transformação positiva mediante utilização de ferramentas, tecnologias e/ou do conhecimento em geral.

Isto posto, o propósito desta pesquisa está em analisar a gestão dos principais processos no setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba. Em relação ao conjunto de decisões em razão da escolha técnica dos métodos, aspectos metodológicos, originalmente tem-se a natureza exploratória e descritiva, abordagem qualitativa e o uso do método estudo de caso.

Severino (2007) reconhece a pesquisa exploratória como meio para coletar dados sobre um fenômeno ou fato sugerido, definindo dessa forma um ambiente para investigação empírica, mapeando as possibilidades de expressão desse objeto. Em consonância, Gil (2017) afirma que a pesquisa exploratória possui não somente o propósito de averiguar o caso ou fato apontado como objeto de estudo, mas também de gerar aproximação com

intenção de torná-lo explícito para construção de hipóteses. Ainda, elucida a flexibilidade necessária no desenvolvimento desse processo, visto a variedade de aspectos que devem ser considerados na organização dos objetivos basilares.

Tendo em vista a proposta de análise quanto a identificação, mapeamento e otimização do sistema presente para gestão dos principais processos no ambiente em questão, constata-se o reconhecimento da característica descritiva que tem efeito sobre a estruturação e os fatores correlatos ao fenômeno passível de verificação. Tal alegação ratifica-se a partir de Marconi e Lakatos (2010, p.188) sob a seguinte descrição:

estudos exploratório-descritivos combinados - são estudos exploratórios que têm por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante. Dá-se precedência ao caráter representativo sistemático e, em consequência, os procedimentos de amostragem são flexíveis;

Nesta perspectiva, atentando às características da pesquisa exploratória sob o prisma do almejo à familiaridade com a problemática, do desenvolvimento sistemático prévio às observações empíricas, bem como do estabelecimento claro ao leitor dos dados coletados por meio da descritiva, é que se julga adequado a combinação de ambos métodos.

Quanto à abordagem utilizou-se para embasamento científico a metodologia qualitativa. Para Vieira (1996, *apud* Zanella, 2011, p.35) o conceito de pesquisa qualitativa “[...] pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados”. Assim, esse enfoque possui a capacidade de compreender satisfatoriamente a complexidade da análise dos processos e a dinamicidade presente nas variáveis inerentes ao ambiente explorado.

No que se refere aos meios, o estudo de caso oferece base apropriada para contemplação da verificação proposta nos objetivos, dado que permite o aprofundamento do conhecimento real do ambiente, fundamental principalmente por se tratar de um órgão público. Yin (2001, p.32) define o estudo de caso como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos”, isto é, o

delineamento desse método permite o respaldo assertivo da problemática através da análise sistemática no campo de pesquisa apresentado.

Ademais, sabe-se que as possibilidades quanto aos meios para coleta de informações são variadas. Entretanto, segundo Gil (2017), para que a pesquisa realizada por meio de um estudo de caso seja contextualizada profundamente e desenvolvida a fim de inferir confiabilidade é fundamental o emprego de fontes documentais, observações e/ou entrevistas. Salienta-se ainda que a utilização de diferentes métodos contribui na corroboração do fenômeno ou fato analisado.

Deste modo, torna-se significativo ressaltar o conceito de Gil (2017, p.86) sobre a observação enquanto técnica de pesquisa,

a observação pode assumir pelo menos três modalidades: espontânea, sistemática e participante. Na observação espontânea, o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa os fatos que aí ocorrem. É adequada aos estudos exploratórios, já que favorece a aproximação do pesquisador com o fenômeno pesquisado. A observação sistemática é adequada para estudos de caso descritivos. Ao se decidir pela adoção dessa modalidade, o pesquisador sabe quais os aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são significativos para alcançar os objetivos pretendidos. Assim, ele se torna capaz de elaborar um plano de observação para orientar a coleta, análise e interpretação dos dados. A observação participante consiste na participação real do pesquisador na vida da comunidade, da organização ou do grupo em que é realizada a pesquisa. O observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de membro do grupo.

Como técnica na averiguação das informações tem-se a análise documental que em consonância a Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009, p. 5), é deduzida como “[...] um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos”, como base no desvendamento classificatório e representativo dos levantamentos realizados. Inclusive, entende-se tal análise como procedimento de tratamento de otimização e condensação das informações abarcadas nos documentados verificados a fim de armazená-los e consultá-los posteriormente.

Sob o prisma técnico concerne a concepção de que, para os estudiosos interessados, a utilização de documentos na pesquisa científica tende a esclarecer termos populares como pesquisa, método, técnica e análise. Neste sentido, compreende-se a utilização de análises distintas para abarcar todos os levantamentos realizados durante a construção da investigação. Ainda, segundo o pensamento dos autores Sá-Silva, Almeida e Guindani

(2009, p. 3): “Então teríamos as seguintes denominações: pesquisa documental, método documental, técnica documental e análise documental”, ou seja, a utilização da análise em destaque, aliada a outros métodos e técnicas, compreenderá de forma integral os dados e informações almejadas para construção da proposta em destaque.

Ademais, infere-se a utilização concomitantemente da metodologia de Bardin (2016), que expõe a compreensão das proposições qualitativas através da análise de conteúdo. De acordo com a autora, os objetivos técnicos apresentados na sistemática da análise documental exprimem analogias aos procedimentos técnicos presentes na análise de conteúdo, porém, com particularidades a serem observadas. Além disto, elucida a análise de conteúdo compreendida em três etapas cronológicas consistindo a primeira delas na fase de pré-análise, ou seja, organização de todo material apanhado a fim de mapeá-los e sistematizá-los às concepções iniciais; a segunda trata-se da exploração do material, isto é, constitui nas operações de descrição analítica em função do conteúdo levantado orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos; e, por fim, a etapa de tratamento dos resultados, inferência e interpretação na qual é realizável a solidificação e realces oriundos das compreensões anteriormente ponderadas.

Portanto, os dados apurados originaram-se nas técnicas de observação, exploração e fonte documental, visto que através da utilização de uma ou mais das modalidades expostas somado a consulta dos arquivos organizacionais, administrativos, registros cursivos e publicações no Diário Oficial do Estado - DOE, é viável a apresentação programada. Conclusivamente, empregou-se a verificação dos levantamentos realizados entre os meses de agosto e setembro de 2021, por meio das análises documental e de conteúdo, instrumentos que fornecem apoio basilar à abordagem qualitativa, possibilitando a correspondência entre as perspectivas documentais descobertas e o objetivo proposto de pesquisar sobre a gestão de processos das principais atividades do setor administrativo da Secretaria.

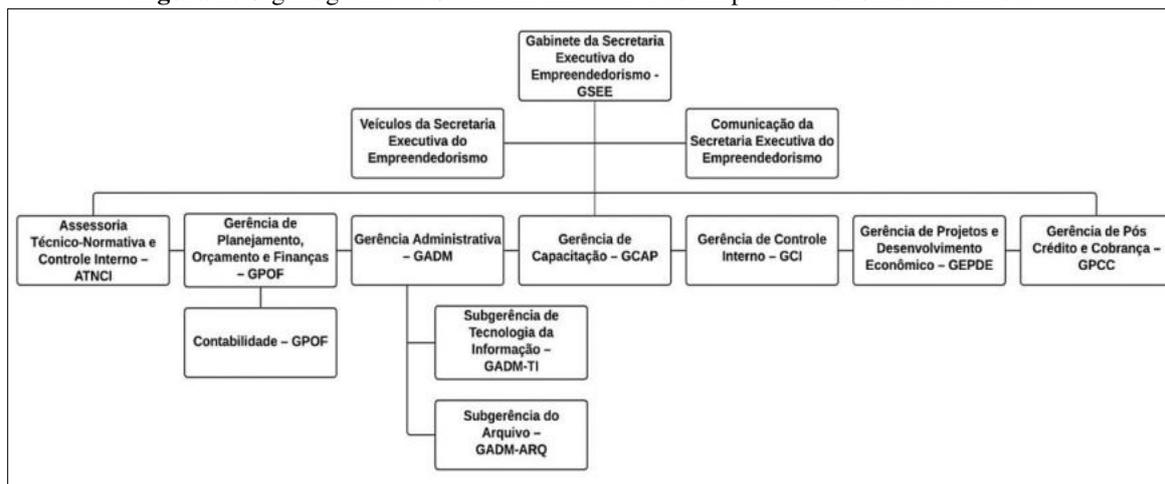
Sob viés de apresentação, a Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba é órgão vinculado à Secretaria de Estado do Turismo e do Desenvolvimento Econômico – SETDE e através do Fundo de Apoio ao Empreendedorismo – FAE responsabiliza-se pela administração do Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba. O programa EMPREENDER PB surgiu por meio da medida provisória de nº 163 de 03 de janeiro de 2011 sancionando a Lei nº 9.335 de 25/01/2011, posteriormente alterada pela Lei nº 10.128

de 23/10/2013, e prioritariamente possui como missão a concessão de crédito produtivo orientado.

A principal finalidade do Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba está na atuação análoga a uma política pública de desenvolvimento econômico e social com propósito de prestar suporte através de práticas e projetos que proporcionem subsídios aos que buscam assistência para abertura do seu próprio negócio ou viabilidade de uma proposta empreendedora. No processo planejado para trajetória anexa ao Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba, os proponentes inscritos na linha de crédito desejada, em concordância com todas as regras descritas no edital, recebem a oportunidade de capacitação e orientação que os qualificam a criar, gerir e/ou ampliar seu empreendimento.

A Secretaria, responsável por sua operacionalização, para administrá-lo utiliza-se medidas essenciais como o estabelecimento de parcerias, a pactuação de convênios, a contratação de serviços e recursos, a fim de torná-lo apto no cumprimento do compromisso firmado com a população paraibana. O Programa de Apoio ao Empreendedorismo na Paraíba compreende alguns departamentos que executam ordenadamente os fluxos pertinentes ao processo de concessão, contudo o setor administrativo atua exterior ao fluxo proporcionando todo suporte material, humano e organizacional para que a Secretaria Executiva, e conseqüentemente o EMPREENDER PB, seja capaz de desempenhar efetivamente suas atribuições (Figura 1).

Figura 1: Organograma da Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba.



Fonte: Manual do Estagiário da Secretaria Executiva do Empreendedorismo da Paraíba (2021).

No período em análise, constam-se 35 (trinta e cinco) servidores e 44 (quarenta e quatro) estagiários no quadro dos colaboradores ativos. Constitui a estrutura organizacional do órgão o modelo horizontalizado e composto por setores que estão dispostos mediante a necessidade da operacionalização do Programa EMPREENDER PB e dos processos inerentes a este e a Secretaria.

Assim sendo, além do Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo – GSEE, que é o setor estratégico e responsável pelas relações públicas, têm-se a Assessoria Técnico-Normativa e Controle Interno – ATNCI e a Gerência Administrativa – GADM, que prestam suporte direto ao gestor referente aos trâmites de ordem gerencial e legal. Associados a Gerência Administrativa – GADM têm-se a Subgerência de Tecnologia da Informação – GADM-TI e a Subgerência do Arquivo – GADM-ARQ. Ademais, compreende-se mais 5 (cinco) setores basilares para o funcionamento da instituição, inclusive do Programa EMPREENDER PB: a Gerência de Controle Interno – GCI, a Gerência de Pós Crédito e Cobrança – GPCC, a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, a Gerência de Capacitação – GCAP e a Gerência de Projetos e Desenvolvimento Econômico – GEPDE.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Desde a década de 1950, tornou-se evidente por meio das pesquisas de Joseph Juran (1990) que a definição da qualidade estava desassociando-se apenas da realização técnica com excelência, revelando a necessidade de igual importância sobre o comprometimento na entrega, do serviço ou bem, superior aos desejos pré-definidos pelos clientes.

Slack *et. al.* (1999, p. 414) utilizam da seguinte argumentação a respeito da qualidade: “[...] a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores”. Tal definição indica a entrega do serviço ou bem de forma que atenda as expectativas do público alvo, sem defeitos ou gargalos. Salienta-se que essa compreensão influenciou na evolução do controle comum para a gestão da qualidade total, somando à função a responsabilidade estratégica da organização pública ou privada, influenciando diretamente na fidelidade do cliente através da superação de expectativas.

3.1 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Em relação a prática, sob a perspectiva de que o desenvolvimento organizacional referente à estratégia tática e operacional precede o anseio pelo êxito através do comprometimento de uma equipe de alta performance, estima-se o emprego de indicadores e ferramentas para controle e acompanhamento pertinentes a qualidade total do serviço público que abarque a importância da atenção com a satisfação de todas as partes interessadas. Para Tironi *et. al.* (1991, p.8),

Qualidade do serviço público é, antes de tudo, qualidade de um serviço sem distinção se prestado por instituição de caráter público ou privado; busca-se a otimização dos resultados pela aplicação de certa quantidade de recursos e esforços, incluída, no resultado a ser otimizado, primordialmente, a satisfação proporcionada ao consumidor, cliente ou usuário.

Consoante a concepção referida, Parente Filho (1991) compreende a gestão da qualidade no serviço público como processo fundamental para geração de benefícios, a curto, médio e longo prazo, visando os interesses e satisfação total dos clientes. Ademais, revela a evidenciação dos conceitos inerentes à temática como questão necessária na mudança, crescente e constante, da conjuntura social e institucional nas organizações.

Sob ótica equivalente, Junior (2003) elucida qualidade no serviço público como além do subjetivo proveniente das percepções individuais de cada cliente. Compreende em sentido amplo a utilização de ferramentas e métodos de gerenciamento, a assistência apropriada e o controle dos processos, bens e serviços, em benefício do alcance da administração efetiva.

3.2 GESPÚBLICA

Para Moreira (2016), o conceito da qualidade parte do princípio do gerencialismo, nova gestão pública, como referência ao controle por resultados, senso de liderança e autonomia, descentralização, flexibilidade e responsabilidade, atividades no meio social, produtividade, e por fim, eficiência em conjunto com a transparência. Considerando tal perspectiva, a demanda para que as organizações instigassem a promoção de ações, com propósito de ampliar a capacidade de governar e executar com prestabilidade e competência as políticas públicas, se intensificaram com a evolução dos negócios ao longo do tempo.

Perante o exposto, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, Gespública, surgiu através do decreto N° 5.378, com intuito de dar suporte a gestão da qualidade no serviço público, possuindo como missão a promoção da excelência na prestação das obrigações pertinentes a cada órgão. A instituição do programa propõe a melhoria dos processos no setor público, conseqüentemente, minimizando a deficiência na qualidade dos serviços com a qual a administração pública é reconhecida por conter. De acordo com Paludo (2013, p.173), os objetivos do Gespública são:

Eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal; promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas; promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública; assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

À medida que o Programa Gespública conquistou evidência nas repartições governamentais notou-se a carência de otimização quanto a sua finalidade. Em consequência disso, tornou-se público através da carta de serviços ao cidadão, promovida pelo Modelo de Excelência em Gestão Pública, *upgrades* destacando o desenvolvimento

de um sistema eletrônico de autoavaliação onde é realizável a identificação e análise dos métodos de administração utilizados, bem como os resultados provenientes de tal modelo gerencial. Deste modo, os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, evidenciam-se tornando possível o planejamento de ações em prol de melhorias no ambiente organizacional (BRASIL, 2014).

3.3 GESTÃO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO

Sob a luz da urgência de estruturar os processos gerenciais visando a transformação de um modelo organizacional tradicional presente no setor público, cujo sentido está na técnica de execução quanto às atividades pertinentes a instituição, para uma perspectiva coletiva e desenvolta, Thieves Júnior (1999) possibilita a compreensão de que a inovação, tecnológica e conceitual, exprime a relevância fundamental de uma visão holística para administração de qualquer organização.

O cenário midiático e popular no que se refere aos serviços públicos evidenciam a carência de mais agilidade, eficiência e atitude responsiva frente à sociedade que cada vez mais tem se tornado complexa, múltipla e dinâmica. À vista disso, percebe-se que a estruturação de métodos pelos quais seja possível o atendimento das demandas mencionadas é fundamental no progresso das organizações. De acordo com Gonçalves (2000, p.17),

A abordagem de processos adota o conceito de hierarquia de processos e do detalhamento em níveis sucessivos. De acordo com esse conceito, os processos podem ser subdivididos em subprocessos e agrupados em macroprocessos. O nível de detalhe que importa é aquele mais adequado para a análise que se pretende realizar.

Ainda neste prisma, Campos (2004) afirma que a adesão da gestão de processos sob o viés público tem se tornado apoio fundamental para alicerce e solidificação de melhores resultados quanto aos serviços prestados à população brasileira. Dessa forma, a adoção de medidas que apontam indicadores expressivos de melhorias para o gerenciamento no serviço público assegura que o desempenho realizado, através da atuação produtiva e direcionada, resulte no alcance do propósito planejado.

Considerando que a otimização da qualidade pode ser alcançada pelo serviço público perante uma gestão estratégica dos processos, focado no resultado através do

atendimento assertivo e cordial ao público, entende-se que o desempenho das organizações contemporâneas requer o alinhamento entre as metas internas e a demanda da sociedade. Tal afirmativa corrobora os conceitos de Pradella (2013), quando explana que diversas propostas organizacionais surgem no âmbito empresarial, desde a aquisição de recursos tecnológicos até os modelos gerenciais de direção, e que dentre os principais, positivamente, está a gestão de processos que permite a mudança esperada, que aliada ao desenvolvimento da cultura, constrói resultados edificantes e duradouros para organização.

3.4 FERRAMENTAS DA QUALIDADE NO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

No que concerne às ferramentas da qualidade para gerenciamento de processos no serviço público, sabe-se que além da operacionalização por meio dos delineamentos gráficos também é necessária atenção na padronização do passo a passo para que haja a integração dos métodos. Casado *et al.* (2017), expõem o conceito de que é essencial a sistematização das atividades e informações disponíveis nos setores em busca da padronização nos processos e otimização nos resultados da empresa.

Ademais, corrobora-se a importância de tal conceito ao considerar Araújo *et al.* (2011, *apud* CASADO *et al.*, 2017) quando desenvolvem a teoria de que o compartilhamento do mapeamento dos processos com todos que colaboram na organização contribui com a padronização referida através do cumprimento eficiente das responsabilidades pertinentes a cada indivíduo e, conseqüentemente, no alcance do propósito comum.

Isso posto, é plausível compreender duas técnicas triviais para construção e aplicação, mas extremamente eficazes no alcance dos objetivos de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Destaca-se que ambas proporcionam base para elaboração de planos de ações mediante o mapeamento e estruturação da dinâmica existente, visando o aperfeiçoamento e agilidade no desenvolvimento das funções. A primeira técnica trata-se da representação gráfica dos processos através dos fluxogramas e a segunda da aplicação da metodologia do 5W2H para ciência e construção de planejamentos adequados em prol da otimização nos processos identificados.

3.4.1 Fluxograma e 5W2H

Em consonância com Barnes (2004), o fluxograma pode ser compreendido como uma representação ilustrativa e sistemática de notações da organização e possui como finalidade a explicitação detalhada e visual dos processos através de símbolos padronizados. A aplicação estratégica desta ferramenta atende ao anseio das partes interessadas, no sentido de que atuará como recurso facilitador na percepção dos gargalos existentes, quando analisada a execução das atividades pertinentes a cada função do setor ou órgão.

Com relação ao 5W2H, entende-se que além de exercer a função de mapear as atividades, assim como o fluxograma, também explicita visualmente o entendimento de questões administrativas de forma ágil e descomplicada. De acordo com Junior e Scucuglia (2011), essa técnica funciona como um *checklist* orientado por sete perguntas específicas: *what?* (o que?), *who?* (quem?), *where?* (onde?), *when?* (quando), *why?* (por quê?), *how?* (como?) e *how much?* (quanto custa?) com intuito de definir e desenvolver, de forma transparente e eficiente, planos de ações demandando resultados positivos para a organização.

Em suma, tais metodologias englobam a definição, mensuração, diagnóstico e orientação resolutiva de problemas que impactam diretamente no desempenho financeiro e organizacional do ambiente tratado. Sob esta perspectiva, o fluxograma e o 5W2H, ferramentas do gerenciamento da qualidade, se utilizados de modo planejado e dirigido podem auxiliar na verificação e avanço assertivo dos processos presentes na rotina de qualquer instituição.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Atentando ao fato de que a presente pesquisa foi idealizada e estruturada *in loco* organizacional da pesquisadora, compreende-se a importância dos resultados apresentados para otimização aparente e aprimoramento no fluxo dos principais processos administrativos envolvidos pelo setor administrativo da Secretaria Executiva de Empreendedorismo da Paraíba.

Destaca-se a distribuição da análise pelo atendimento aos objetivos propostos, onde em consonância com Bardin (2016), o desvendamento do levantamento realizado pode ser apreciado em três etapas, conforme a seguinte demonstração:

Quadro 1: Etapas para realização da análise dos dados.

Conceito	Objetivo	Subseção	Técnica
1ª etapa: Organização do material apanhado.	a) Explorar o sistema de gestão de processos das principais atividades realizadas no setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.	4.1	Observação e fonte documental
2ª etapa: Averiguação do material apanhado.	b) Mapear as principais atividades realizadas no setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.	4.2	5W2H
3ª etapa: Tratamento, inferência e interpretação do material apanhado.	c) Propor otimizações ao sistema de gestão de processos das principais atividades realizadas no setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.	4.3	Fluxograma

Fonte: Elaboração própria (2021).

Deste modo, a seção de análise e discussão dos resultados é fundamental para entendimento dos objetivos propostos e apresenta-se distribuída em 3 (três) subseções: 4.1 caracterização do caso; 4.2 explorando o sistema de gestão de processos; e por fim, 4.3 proposituras para otimização dos fluxos.

A primeira subseção preocupa-se com a apresentação do ambiente analisado, ou seja, o setor administrativo da Secretaria Executiva de Empreendedorismo da Paraíba; a segunda subseção importa-se com a identificação do sistema oficial atual de gerenciamento

e com a análise e apontamento de como é realizado a organização real dos fluxos dos principais processos originados no setor por meio da ferramenta da qualidade, o 5W2H; e concluindo, a terceira subseção fundamenta-se na evidenciação gráfica dos principais processos administrativos, ou seja, na propositura de otimização visual dos processos administrativos que foram evidenciados via fluxograma.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO

Compete destacar que, de acordo com a Lei nº 10.128/13, as fontes de recursos da Secretaria Executiva do Empreendedorismo são provenientes da Taxa de Administração de Contratos – TAC, responsável pela cobrança gerada a partir da assinatura de contratos entre o Governo do Estado da Paraíba e os seus fornecedores, de produtos ou serviços, na proporção de 1,6% para empresa de médio ou grande porte e 1% para empresas de pequeno porte, a ser realizada no ato de firmamento dos referentes vencimentos. Acrescido a Taxa de Administração de Contratos – TAC têm-se a amortização dos empréstimos concedidos. Estes, formam o Fundo de Apoio ao Empreendedorismo – FAE, que viabilizam financeiramente a sustentabilidade do Programa EMPREENDER PB.

O Fundo de Apoio ao Empreendedorismo – FAE, por possuir contabilidade própria, carece de 90% dos recursos arrecadados para concessão dos empréstimos, conforme estabelecido pelo titular da Secretaria Executiva do Empreendedorismo em anuência às autoridades competentes, e os 10% restantes são destinados para custeio do programa. Em síntese, salienta-se que a base para realização da análise planejada encontra-se na Gerência Administrativa – GADM, que possui como algumas de suas responsabilidades primordiais, em parceria à outras gerências e/ou com aval do Gabinete Executivo, a execução, coordenação e controle dos recursos oriundos da Taxa de Administração de Contratos – TAC, e dos processos relativos ao departamento pessoal, ao controle dos pagamentos mensais dos *stakeholders* e aos trâmites licitatórios que alicerçam a razão da Secretaria.

Ainda compreende-se que, entre os processos licitatórios que a Gerência Administrativa – GADM conduz entre os órgãos externos – Comitê Gestor de Governança – CGG, Procuradoria Geral do Estado da Paraíba – PGE e Controladoria Geral do Estado – CGE – e o setores envolvidos internamente, a Adesão a Ata, a Utilização de Ata, a Dispensa de Licitação, a Inexigibilidade de Licitação, o Aditivo de Contrato e o Pagamento

Mensal são as demandas mais recorrentes e essenciais para gestão organizacional da Secretaria, tornando-os o foco presente.

4.2 EXPLORANDO O SISTEMA DE GESTÃO DE PROCESSOS

Através da observação e levantamento documental realizado *in loco*, por meio da experiência profissional, foi possível constatar apenas a existência desatualizada de um *checklist* criado para nortear a construção física dos processos pertinentes à estrutura concreta e organizacional da Secretaria Executiva de Empreendedorismo da Paraíba. Destes, destacam-se a Adesão a Ata, a Utilização de Ata, a Dispensa de Licitação, a Inexigibilidade de Licitação, o Aditivo de Contrato e o Pagamento Mensal. Em seguida, tem-se a conceituação básica sobre as referidas modalidades.

Os processos identificados são considerados essenciais para o funcionamento adequado da Secretaria Executiva do Empreendedorismo e, conseqüentemente, do Programa EMPREENDER PB. Dessa forma, tem-se a utilização da ferramenta 5W2H como método para identificar as particularidades referentes a execução das atividades destacadas (Quadro 2), compreendendo que tal construção objetiva simplificar a visualização de gargalos que eventualmente integrem o sistema para posterior proposição de otimização.

Quadro 2: 5W2H para mapeamento dos trâmites nos principais processos.

Base para mapeamento dos trâmites nos processos destacados			
5W	<i>What?</i>	O que?	Qual é o processo em destaque?
	<i>Who?</i>	Quem?	Quem está na execução dos trâmites?
	<i>Where?</i>	Onde?	Onde o processo é executado?
	<i>When?</i>	Quando?	Quando o processo é criado?
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por que o processo é criado?
2H	<i>How?</i>	Como?	Como o processo é criado?
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Quais são os gastos na execução do processo?

Fonte: Elaboração própria (2021).

4.2.1 Descrição e 5W2H dos principais processos

a) A **Adesão a Ata**, ordinariamente conhecida como ‘carona’, integra o sistema de registro de preços - SRP atual, previsto na Lei de Licitações e Contratos (BRASIL, 1993), e pode ser utilizado pela administração pública para aquisição de bens e serviços desde que alguns requisitos pré-estabelecidos sejam atendidos. São expostas no Quadro 3 as particularidades da Adesão a Ata.

Quadro 3: 5W2H para identificar as particularidades da adesão a ata.

Trâmites no processo de Adesão a Ata			
5W	<i>What?</i>	O que?	Adesão a Ata.
	<i>Who?</i>	Quem?	Competência interna: Gerência Administrativa – GADM, Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, Assessoria Técnico-Normativa e Controle Interno – ATNCI e Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE. Competência externa: Comitê Gestor de Governança - CGG, Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE e Controladoria Geral do Estado - CGE.
	<i>Where?</i>	Onde?	Competências internas e sistema oficial do governo (central de compras).
	<i>When?</i>	Quando?	Quando for constatado uma carência, de serviços ou bens, na administração e existe alguma ata vigente que pode ser aderida.
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por ser um meio para suprir a necessidade operacional, tática ou estratégica analisada pela Secretaria.
2H	<i>How?</i>	Como?	Início: Solicitação do Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE ou demanda percebida pela Gerência Administrativa – GADM. Desenvolvimento: Anexar a pesquisa de vantajosidade realizada sobre o objeto demandado; elaborar os documentos pertinentes ao processo; anexar os pareceres do comitê gestor, PGE e CGE; e anexar autorizo de pagamento. Fim: Arquivar o processo.
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Os custos durante a elaboração do processo se dão apenas com as publicações realizadas no Diário Oficial do Estado – DOE, a fim de cumprir o princípio da transparência. E, ao final, reserva-se a quantia equivalente ao acordo que varia de contrato para contrato .

Fonte: Elaboração própria (2021).

b) A **Utilização de Ata** trata-se do meio executado pelo órgão que participa dos trâmites introdutórios de uma licitação, auxilia na pesquisa de mercado, envia a sua demanda e justificativa ao órgão gerenciador, e após a homologação do certame, passa a integrar a ata de registro de preços. Ainda se subentende que, caso tenha sucesso na disputa pelo objeto da licitação, deverá fazer a entrega nos endereços dos órgãos participante e gerenciador. São apresentadas no Quadro 4 as particularidades da Utilização a Ata.

Quadro 4: 5W2H para identificar as particularidades da utilização de ata.

Trâmites no processo de Utilização de Ata			
5W	<i>What?</i>	O que?	Utilização de Ata.
	<i>Who?</i>	Quem?	Competência interna: Gerência Administrativa – GADM, Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, Assessoria Técnico-Normativa e Controle Interno – ATNCI e Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE. Competência externa: Comitê Gestor de Governança - CGG e Controladoria Geral do Estado - CGE.
	<i>Where?</i>	Onde?	Competências internas e sistema oficial do governo (central de compras).
	<i>When?</i>	Quando?	Quando for constatado uma carência na administração e existe algum processo licitatório vigente que pode ser utilizado como meio para conseguir suprir essa demanda.
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por ser um meio para suprir a necessidade operacional, tática ou estratégica analisada pela Secretaria.
2H	<i>How?</i>	Como?	Início: Solicitação do Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE ou demanda percebida pela Gerência Administrativa – GADM. Desenvolvimento: Anexar a pesquisa de vantajosidade de licitações em período inicial com o objeto demandado; elaborar os documentos pertinentes ao processo; anexar os pareceres do comitê gestor e CGE; e anexar autorizo de pagamento. Fim: Arquivar o processo.
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Os custos durante a elaboração do processo se dão apenas com as publicações realizadas no Diário Oficial do Estado – DOE, a fim de cumprir o princípio da transparência. E, ao final, reserva-se a quantia equivalente ao acordo que varia de contrato para contrato.

Fonte: Elaboração própria (2021).

c) A **Dispensa de Licitação** trata-se de uma modalidade utilizada apenas em casos específicos. Via de regra, quando uma entidade pública carece da contratação de um produto ou serviço precisa realizá-la por meio de licitação. Entretanto, conforme previsto no Art. 24 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), existem casos especiais ponderados pelo valor do objeto onde a desburocratização é aplicada por meio da dispensa de licitação. As particularidades da Dispensa de Licitação são vislumbradas no Quadro 5.

Quadro 5: 5W2H para identificar as particularidades da dispensa de licitação.

Trâmites no processo de Dispensa de Licitação			
5W	<i>What?</i>	O que?	Dispensa de Licitação.
	<i>Who?</i>	Quem?	Competência interna: Gerência Administrativa – GADM, Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, Assessoria Técnico-Normativa e Controle Interno – ATNCI e Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE. Competência externa: Comitê Gestor de Governança - CGG, Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE e Controladoria Geral do Estado - CGE.
	<i>Where?</i>	Onde?	Competências internas e sistema oficial do governo (central de compras).
	<i>When?</i>	Quando?	Quando for constatado uma carência pela administração que pode ser suprida por dispensa. Contudo, os requisitos previstos no art. 24 da Lei nº 8.666/93 devem ser atendidos.
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por ser um meio ágil, onde a licitação não é necessária, que a administração pública prevê para suprir as necessidades analisadas pela instituição.
2H	<i>How?</i>	Como?	Início: Solicitação do Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE ou demanda percebida pela Gerência Administrativa – GADM. Desenvolvimento: Anexar a pesquisa de vantajosidade realizada sobre o objeto demandado; elaborar os documentos pertinentes ao processo; anexar os pareceres do comitê gestor, PGE e CGE; e anexar autorizo de pagamento. Fim: Arquivar o processo.
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Os custos durante a elaboração do processo se dão apenas com as publicações realizadas no Diário Oficial do Estado – DOE, a fim de cumprir o princípio da transparência. E, ao final, reserva-se a quantia equivalente ao acordo que varia de contrato para contrato .

Fonte: Elaboração própria (2021).

d) A **Inexigibilidade de Licitação** refere-se à contratação realizada em razão da inviabilidade ou impossibilidade lógica do processo licitatório. De acordo com o Art. 25 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993), o órgão público é autorizado a contratar diretamente com o fornecedor o produto ou serviço, desde que seja comprovado a desnecessidade de competição justificada pela exclusividade ou pela falta de concorrentes. Logo, foram identificadas as particularidades da Inexigibilidade de Licitação, explicitadas no Quadro 6.

Quadro 6: 5W2H para identificar as particularidades da inexigibilidade de licitação.

Trâmites no processo de Inexigibilidade de Licitação			
5W	<i>What?</i>	O que?	Inexigibilidade de Licitação.
	<i>Who?</i>	Quem?	Competência interna: Gerência Administrativa – GADM, Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, Assessoria Técnico-Normativa e Controle Interno – ATNCI e Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE. Competência externa: Comitê Gestor de Governança - CGG, Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE e Controladoria Geral do Estado - CGE.
	<i>Where?</i>	Onde?	Competências internas e sistema oficial do governo (central de compras).
	<i>When?</i>	Quando?	Quando for constatado uma carência pela administração que pode ser suprida por licitação, obedecendo aos requisitos de desnecessidade de competição, exclusividade ou pela falta de concorrentes, conforme art. 25 da Lei nº 8.666/93.
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por ser um meio ágil que a administração pública prevê para suprir necessidades provenientes de um serviço ou bem, exclusivo ou escasso de concorrência, pressuposto.
2H	<i>How?</i>	Como?	Início: Solicitação do Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE ou demanda percebida pela Gerência Administrativa – GADM. Desenvolvimento: Anexar a pesquisa de vantajosidade realizada sobre o objeto demandado; elaborar os documentos pertinentes ao processo; anexar os pareceres do comitê gestor, PGE e CGE; e anexar autorizo de pagamento. Fim: Arquivar o processo.
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Os custos durante a elaboração do processo se dão apenas com as publicações realizadas no Diário Oficial do Estado – DOE, a fim de cumprir o princípio da transparência. E, ao final, reserva-se a quantia equivalente ao acordo que varia de contrato para contrato .

Fonte: Elaboração própria (2021).

e) O **Aditivo de Contrato** refere-se ao meio legal pelo qual os contratos podem ser modificados pela instituição desde que apresente as devidas justificadas, conforme Art. 65 da Lei nº 8.666/93 (BRASIL, 1993). Ainda, compreende-se que tal modificação de cláusula de preço e/ou prazo deve ser explícito por meio de um termo aditivo de contrato, como está detalhado no Quadro 7.

Quadro 7: 5W2H para identificar as particularidades do aditivo de contrato.

Trâmites no processo de Aditivo de Contrato			
5W	<i>What?</i>	O que?	Aditivo de Contrato.
	<i>Who?</i>	Quem?	Competência interna: Gerência Administrativa – GADM, Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, Assessoria Técnico-Normativa e Controle Interno – ATNCI e Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE. Competência externa: Comitê Gestor de Governança - CGG, Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE e Controladoria Geral do Estado - CGE.
	<i>Where?</i>	Onde?	Competências internas.
	<i>When?</i>	Quando?	Quando existe um contrato firmado entre a Secretaria e um fornecedor que está chegando ao fim e a Secretaria deseja estender o prazo por mais 12 (doze) meses. Inclusive, neste novo aditivo também pode ser ajustado o valor.
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por ser um meio de estender um bem ou serviço adquirido pela secretaria que está a prova e mostra-se satisfatório no cumprimento dos seus objetivos.
2H	<i>How?</i>	Como?	Início: Solicitação do Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE ou demanda percebida pela Gerência Administrativa – GADM. Desenvolvimento: Anexar a pesquisa de vantajosidade realizada sobre o objeto demandado; elaborar os documentos pertinentes ao processo; anexar os pareceres do comitê gestor, PGE e CGE; e anexar autorizo de pagamento. Fim: Arquivar o processo.
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Os custos durante a elaboração do processo se dão apenas com as publicações realizadas no Diário Oficial do Estado – DOE, a fim de cumprir o princípio da transparência. E, ao final, reserva-se a quantia equivalente ao acordo que varia de contrato para contrato.

Fonte: Elaboração própria (2021).

f) O **Pagamento Mensal** é a forma como a Secretaria efetiva suas despesas públicas. O controle dos pagamentos ocorre em três estágios: o empenho (onde cria-se a obrigação do pagamento), a liquidação (onde cobra-se a prestação da contratação e envolve todos os atos de verificação) e o pagamento (onde entrega-se o dinheiro ao fornecedor após autorização do titular competente). As particularidades identificadas no processo de Pagamento Mensal são visualizadas no Quadro 8.

Quadro 8: 5W2H para identificar as particularidades de pagamento mensal.

Trâmites no processo de Pagamento Mensal			
5W	<i>What?</i>	O que?	Pagamento Mensal.
	<i>Who?</i>	Quem?	Competência interna: Gerência Administrativa – GADM, Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, Assessoria Técnico-Normativa e Controle Interno – ATNCI e Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE. Competência externa: Fornecedor.
	<i>Where?</i>	Onde?	Competências internas.
	<i>When?</i>	Quando?	Após a finalização de um processo licitatório ou contrato administrativo, o fornecedor possui o dever de prestar o suporte ou bem oferecido no acordo e a Secretaria responsabiliza-se pela abertura do processo para controle do fluxo mensal de pagamentos.
	<i>Why?</i>	Por quê?	Por que faz-se necessário um processo físico comprobatório que acompanhe mensalmente toda a veracidade analisada na contratação. Principalmente para resguardo em auditorias realizadas por órgãos externos, mas também para regime de controle interno.
2H	<i>How?</i>	Como?	Início: Solicitação do Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo - GSEE ou demanda percebida pela Gerência Administrativa – GADM. Desenvolvimento: Anexar a pesquisa de vantajosidade realizada sobre o objeto demandado; elaborar os documentos pertinentes ao processo; anexar os pareceres do comitê gestor, PGE e CGE; e anexar autorizo de pagamento. Fim: Arquivar o processo.
	<i>How much?</i>	Quanto custa?	Não há custos na elaboração desse processo.

Fonte: Elaboração própria (2021).

4.3 PROPOSITURAS PARA OTIMIZAÇÃO NA GESTÃO DE PROCESSOS

À luz do pensamento de Barnes (2004), o fluxograma é um meio de representar graficamente as etapas de um sistema que cria uma sequência lógica e compreensível para execução do processo pretendido. À vista disso, além de contribuir para facilitação figurativa dos passos a partir do desenho desenvolvido em cada um dos estágios pertinentes ao processo, também viabilizam o entendimento padronizado e simples da gestão por meio do mapeamento. Neste sentido, tem-se a proposição de melhorias nos processos a partir da criação dos fluxogramas dos principais processos administrativos da Secretaria Executiva do Empreendedorismo.

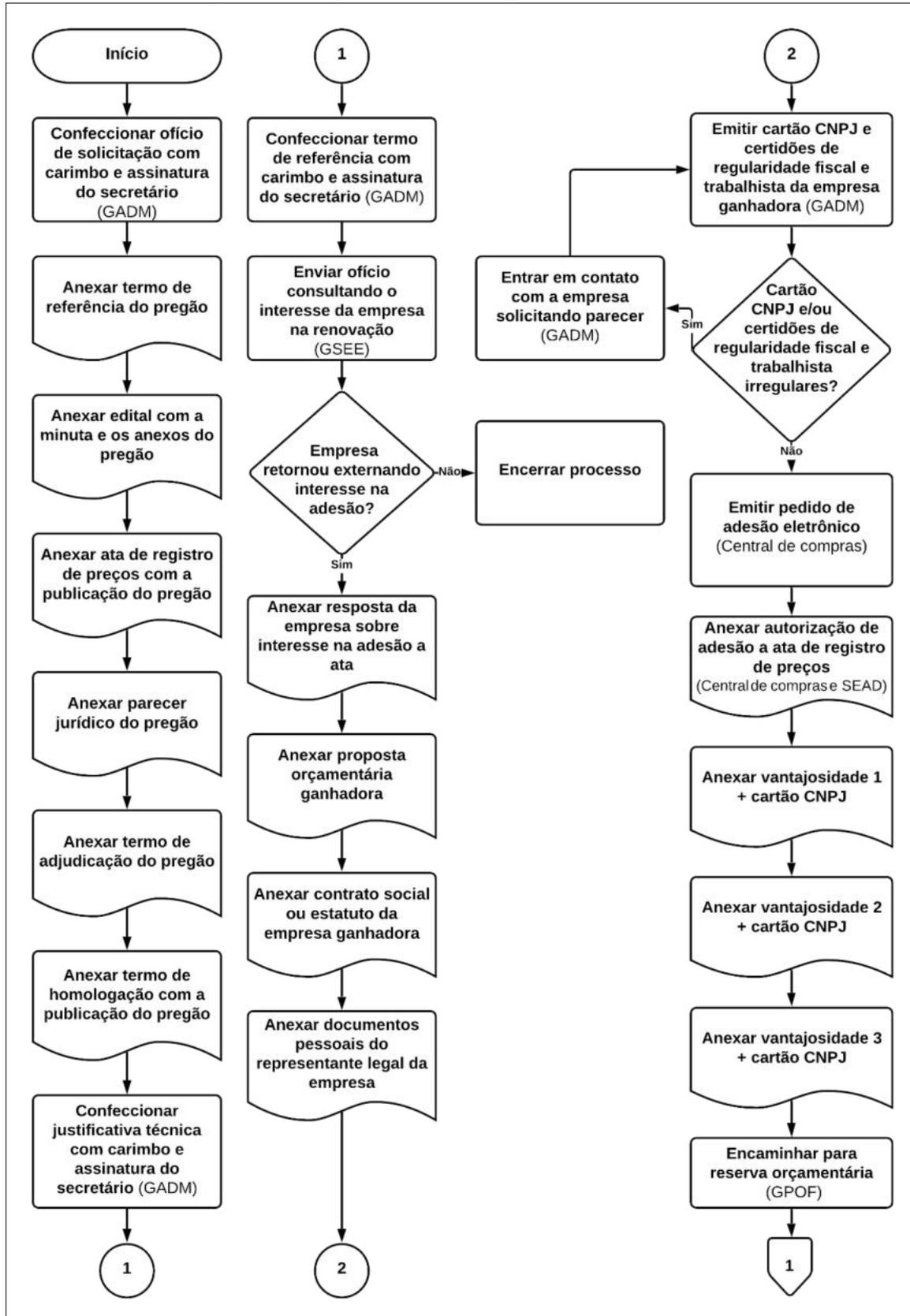
Cabe salientar que, as análises realizadas no setor administrativo foram baseadas na proposta de Bardin (2016), apresentada subdividida em tópicos para alicerçar os dados resultantes do levantamento explicitado. Sob esta perspectiva, compreende-se a substancial importância da criação dos fluxogramas verticais, que inexistiam previamente, condizendo à averiguação executada, para representar graficamente através de uma linguagem trivial, as etapas necessárias na construção dos principais processos identificados na gerência administrativa.

4.3.1 Fluxograma: Adesão a Ata

Conforme mencionado no Quadro 3, 5W2H para identificar as particularidades da adesão a ata, o fluxograma perpassa setores internos, a Gerência Administrativa – GADM, a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, a Assessoria Técnico-Normativa e o Controle Interno – ATNCI e o Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo – GSEE, e externos, o Comitê Gestor de Governança - CGG, a Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE e a Controladoria Geral do Estado - CGE.

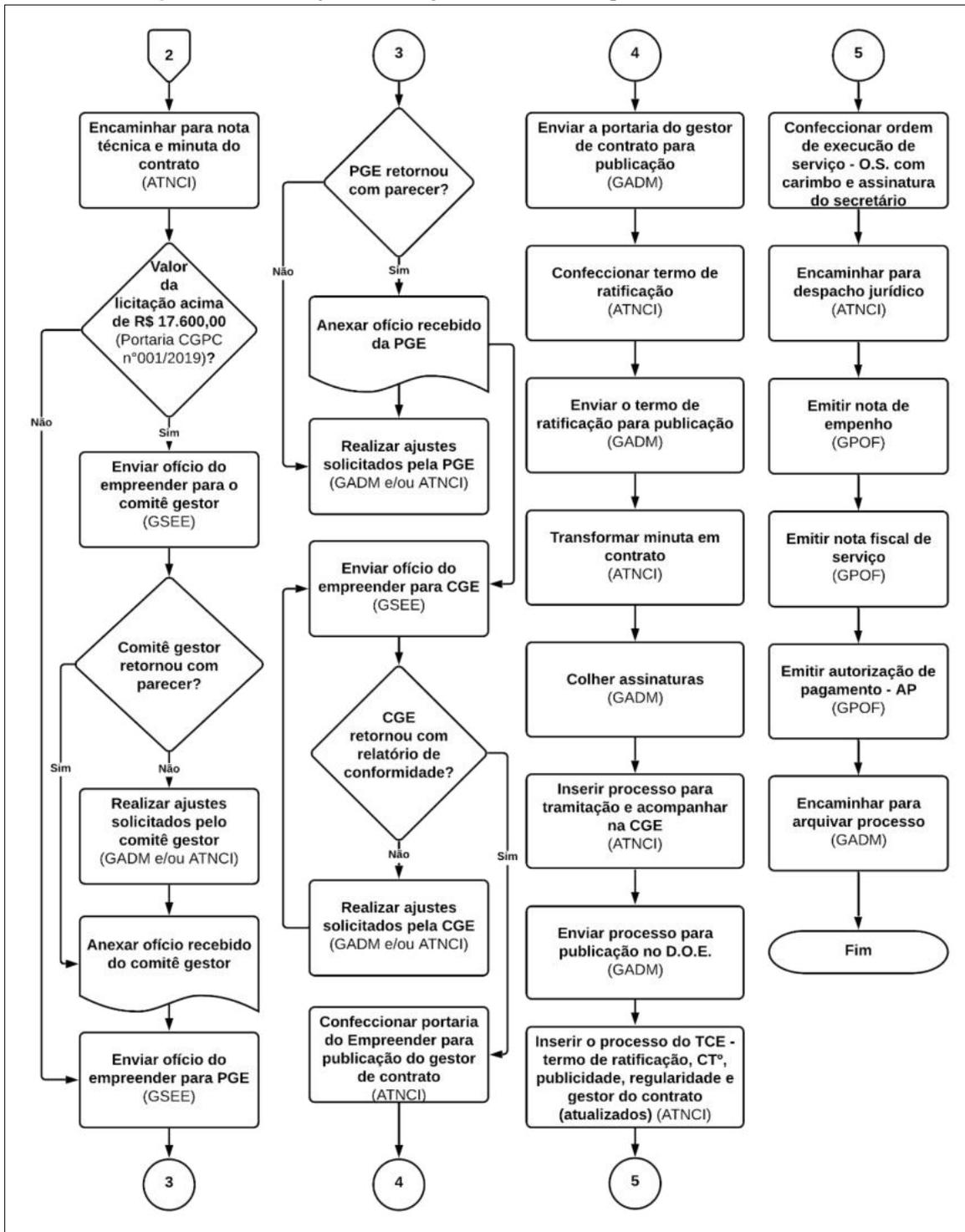
Em seguida, na Figura 2, pode-se vislumbrar a proposição do fluxograma vertical referente ao processo de adesão a ata. Este, foi desenhado com base nas informações apuradas durante o período de coleta de dados somado ao *checklist* preexistente identificado nos documentos virtuais da Secretaria.

Figura 2: Fluxograma detalhado do processo de adesão a ata.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 3: Continuação do fluxograma detalhado do processo de adesão a ata.



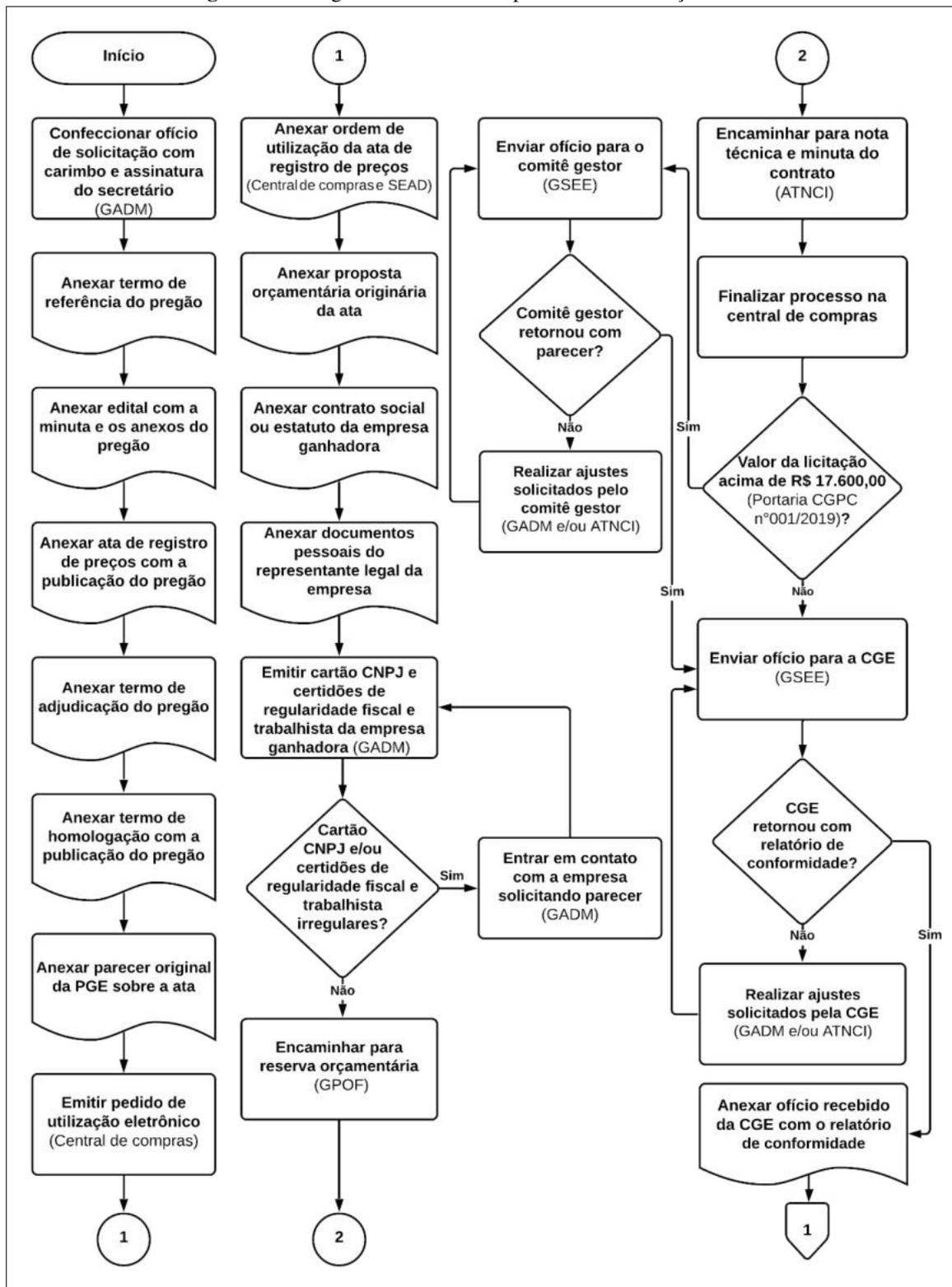
Fonte: Elaboração própria (2021).

4.3.2 Fluxograma: Utilização de Ata

Consoante ao exposto no Quadro 4, 5W2H para identificar as particularidades da utilização de ata, o fluxograma perpassa setores internos, a Gerência Administrativa – GADM, a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, a Assessoria Técnico-Normativa e o Controle Interno – ATNCI e o Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo – GSEE, e externos, o Comitê Gestor de Governança – CGG e a Controladoria Geral do Estado - CGE.

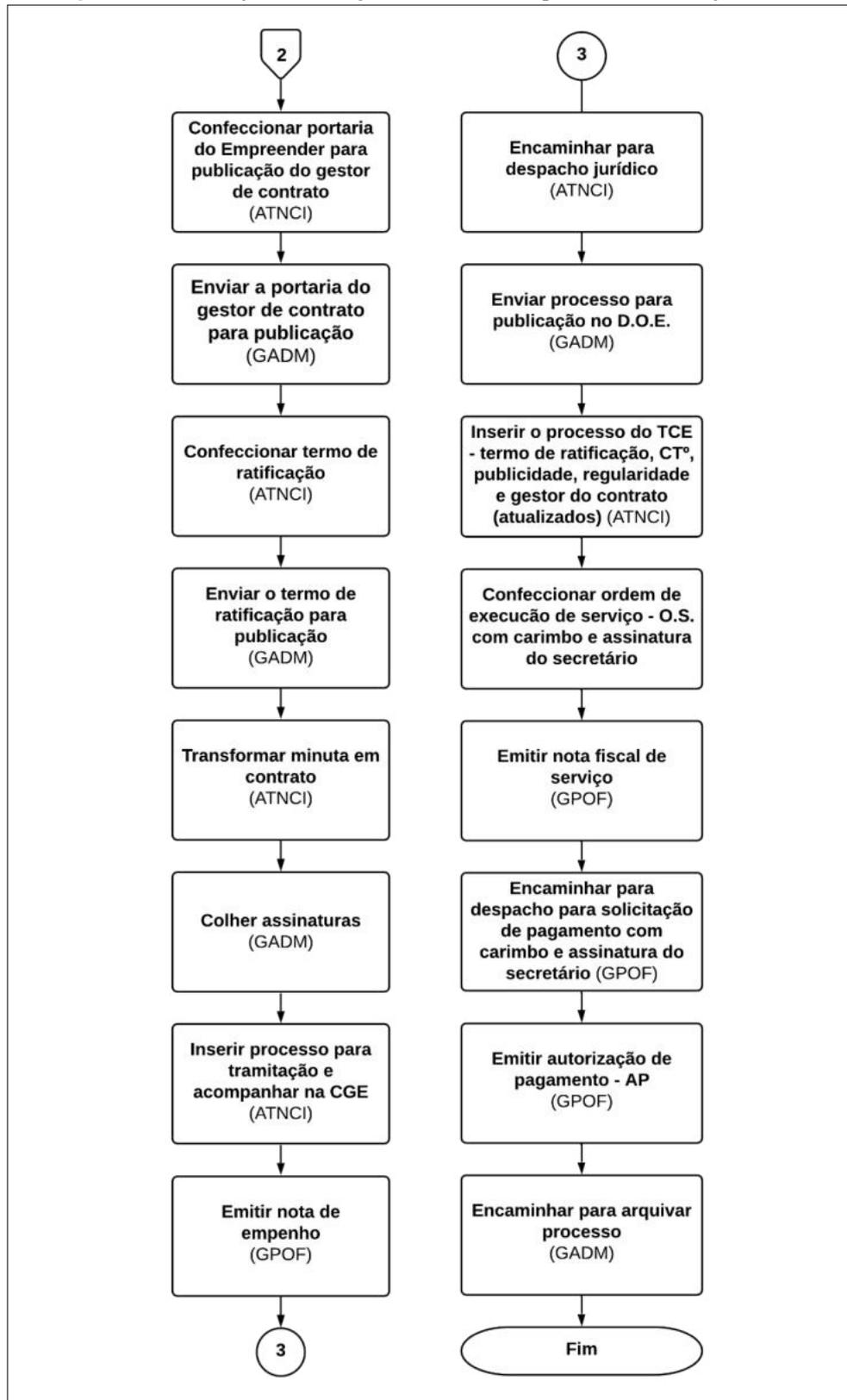
Neste, compreende-se o fluxograma referente ao processo de utilização de ata que difere do anterior, também, porque não transcorre pelo órgão da Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE. Este, foi construído com base nas informações apuradas durante o período de coleta de dados somado ao *checklist* preexistente identificado nos documentos virtuais da Secretaria. Segue demonstrado na Figura 4:

Figura 4: Fluxograma detalhado do processo de utilização de ata.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 5: Continuação do fluxograma detalhado do processo de utilização de ata.



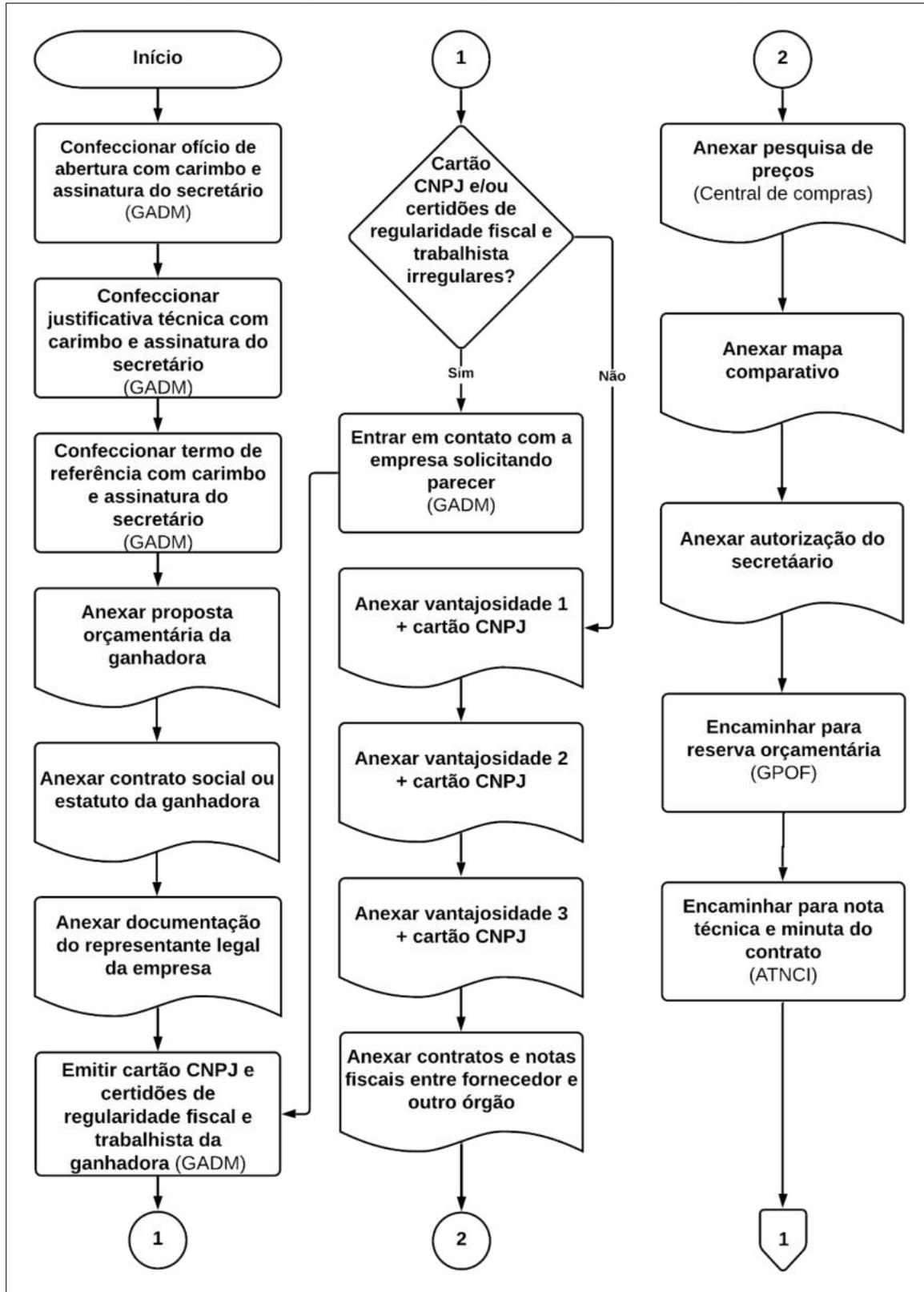
Fonte: Elaboração própria (2021).

4.3.3 Fluxograma: Dispensa de Licitação

Em conformidade ao mencionado no Quadro 5, 5W2H para identificar as particularidades da dispensa de licitação, o fluxograma percorre setores internos, a Gerência Administrativa – GADM, a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, a Assessoria Técnico-Normativa e o Controle Interno – ATNCI e o Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo – GSEE, e externos, o Comitê Gestor de Governança - CGG, a Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE e a Controladoria Geral do Estado - CGE.

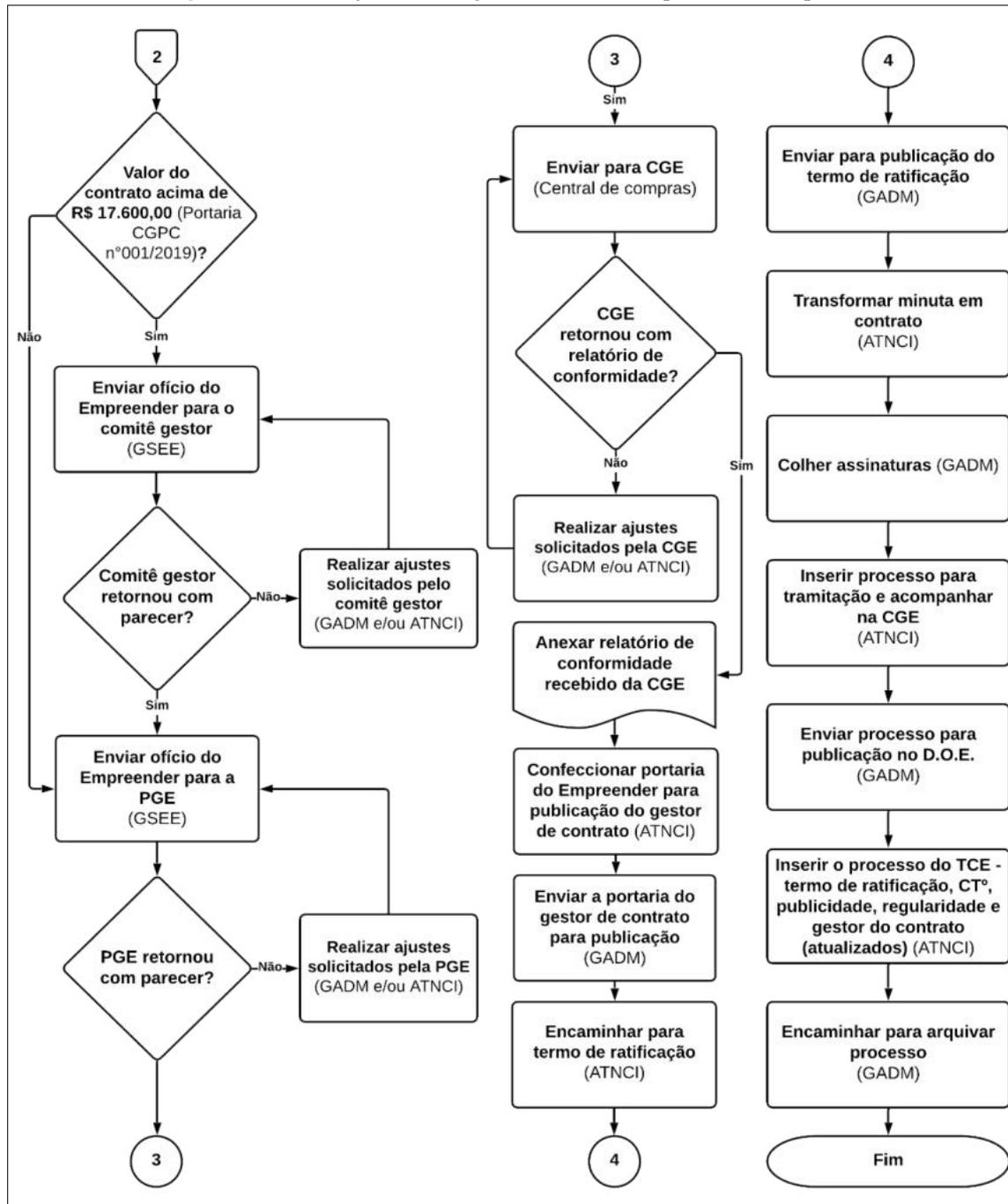
Em seguida, na Figura 6, observa-se a proposição do fluxograma vertical referente ao processo de dispensa de licitação. Este, foi desenhado com base nas informações apuradas durante o período de coleta de dados somado ao *checklist* preexistente identificado nos documentos virtuais da Secretaria.

Figura 6: Fluxograma detalhado do processo de dispensa de licitação.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 7: Continuação do fluxograma detalhado do processo de dispensa.



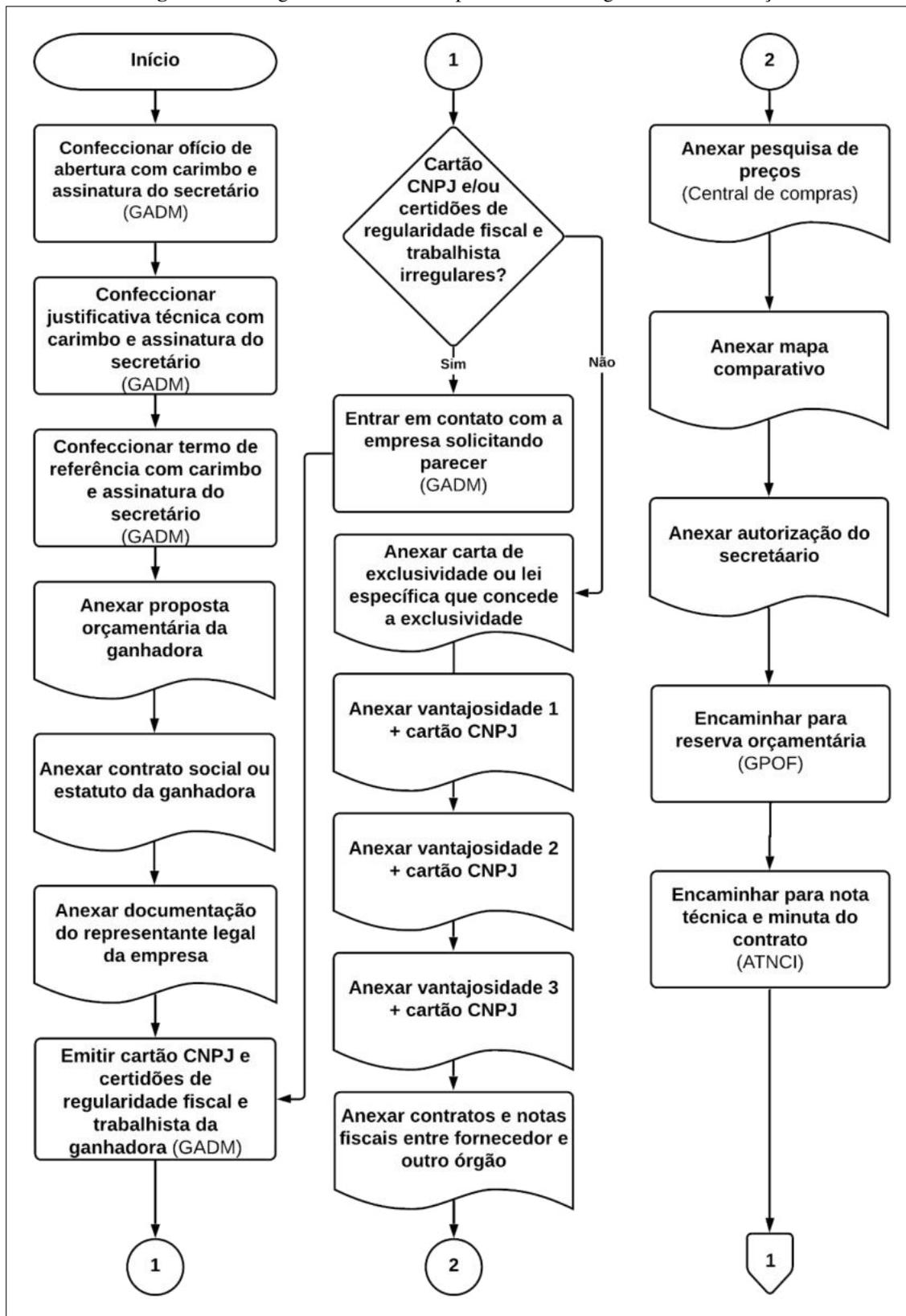
Fonte: Elaboração própria (2021).

4.3.4 Fluxograma: Inexigibilidade de Licitação

Segundo o exposto no Quadro 6, 5W2H para identificar as particularidades da inexigibilidade de licitação, o fluxograma tramita os setores internos, a Gerência Administrativa – GADM, a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, a Assessoria Técnico-Normativa e o Controle Interno – ATNCI e o Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo – GSEE, e externos, o Comitê Gestor de Governança - CGG, a Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE e a Controladoria Geral do Estado - CGE.

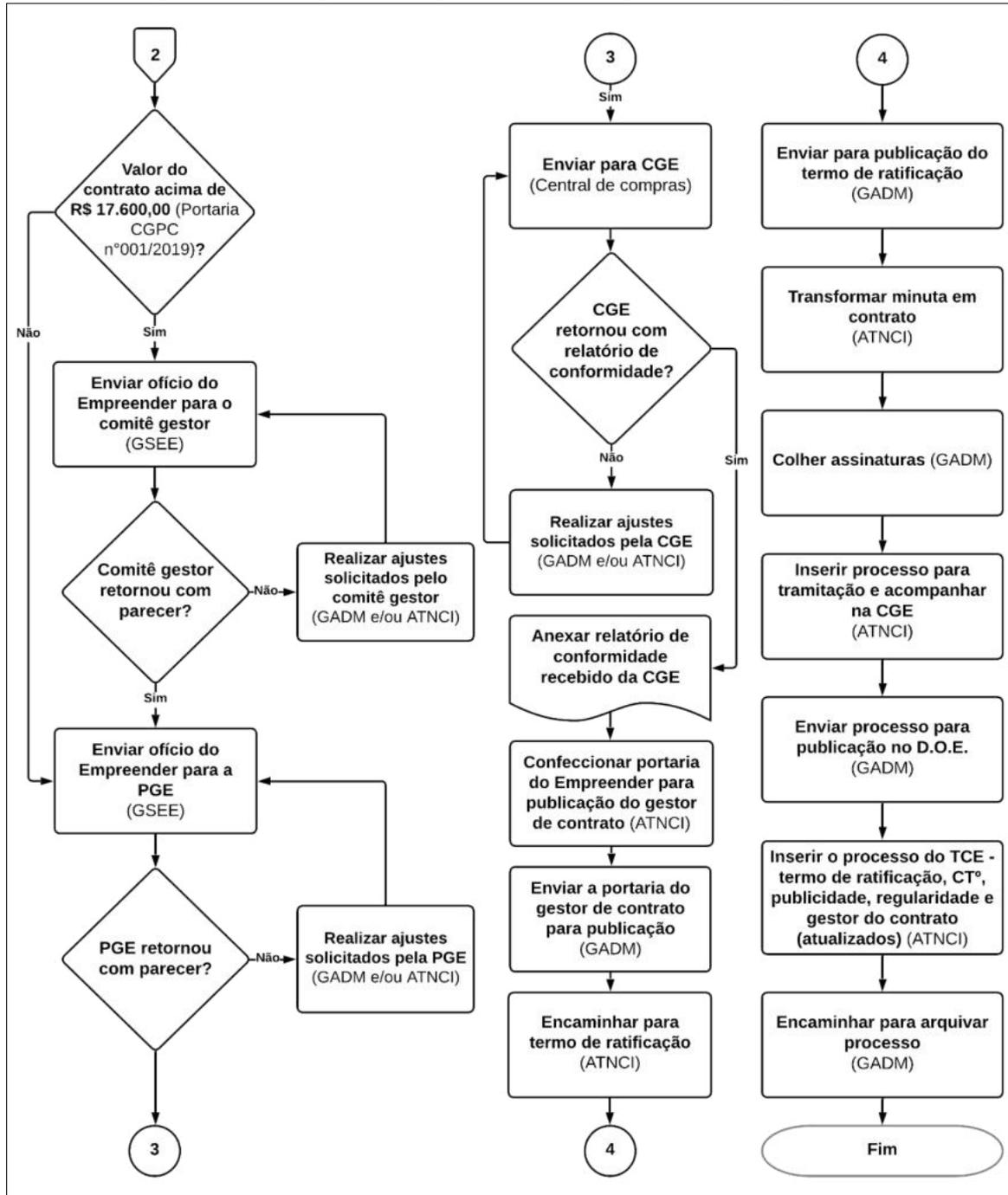
A seguir, na Figura 8, nota-se a proposição do fluxograma vertical referente ao processo de inexigibilidade de licitação. Este, foi estruturado com base nas informações extraídas durante o período de coleta de dados somado ao *checklist* preexistente identificado nos documentos virtuais da Secretaria.

Figura 8: Fluxograma detalhado do processo de inexigibilidade de licitação.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 9: Continuação do fluxograma detalhado do processo de inexigibilidade.



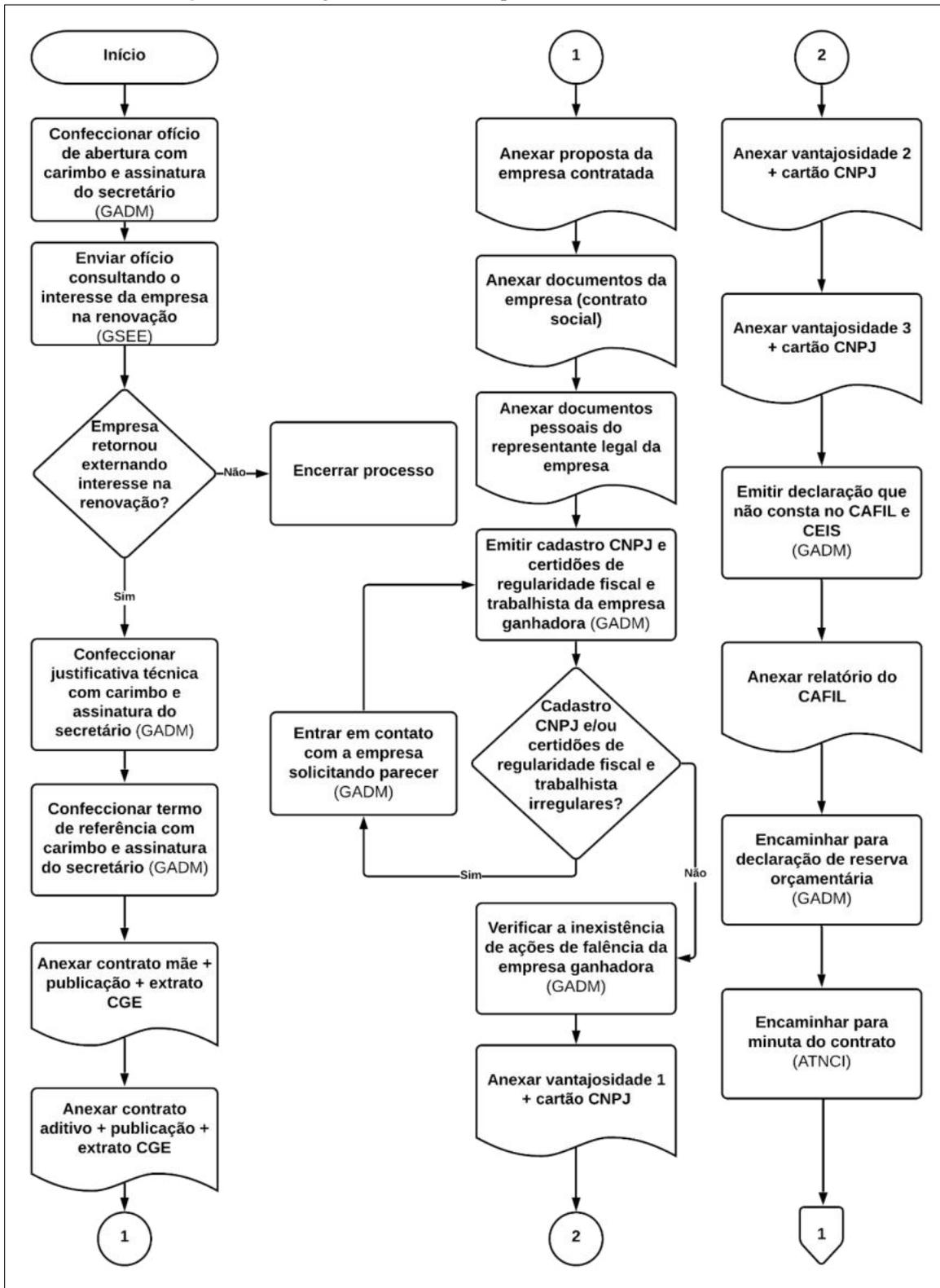
Fonte: Elaboração própria (2021).

4.3.5 Fluxograma: Aditivo de Contrato

Em conformidade ao mencionado no Quadro 7, 5W2H para identificar as particularidades do aditivo de contrato, o fluxograma percorre setores internos, a Gerência Administrativa – GADM, a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, a Assessoria Técnico-Normativa e o Controle Interno – ATNCI e o Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo – GSEE, e externos, o Comitê Gestor de Governança - CGG, a Procuradoria Geral do Estado da Paraíba - PGE e a Controladoria Geral do Estado - CGE.

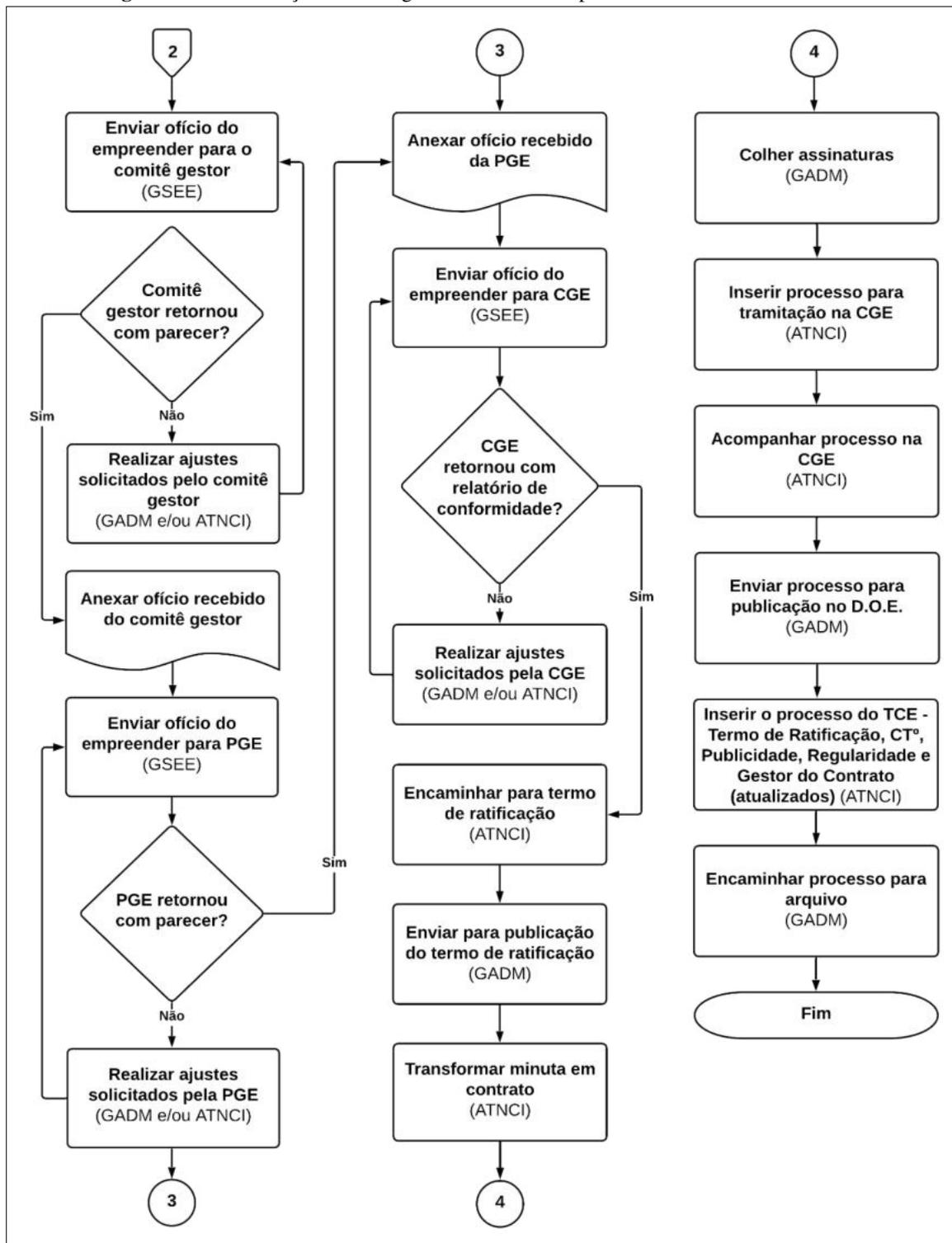
A seguir, na Figura 10, expõe-se a proposição do fluxograma vertical referente ao processo de aditivo de contrato. Este, foi desenhado com base nas informações apuradas durante o período de coleta de dados somado ao *checklist* preexistente identificado nos documentos virtuais da Secretaria.

Figura 10: Fluxograma detalhado do processo de aditivo de contrato.



Fonte: Elaboração própria (2021).

Figura 11: Continuação do fluxograma detalhado do processo de aditivo de contrato.

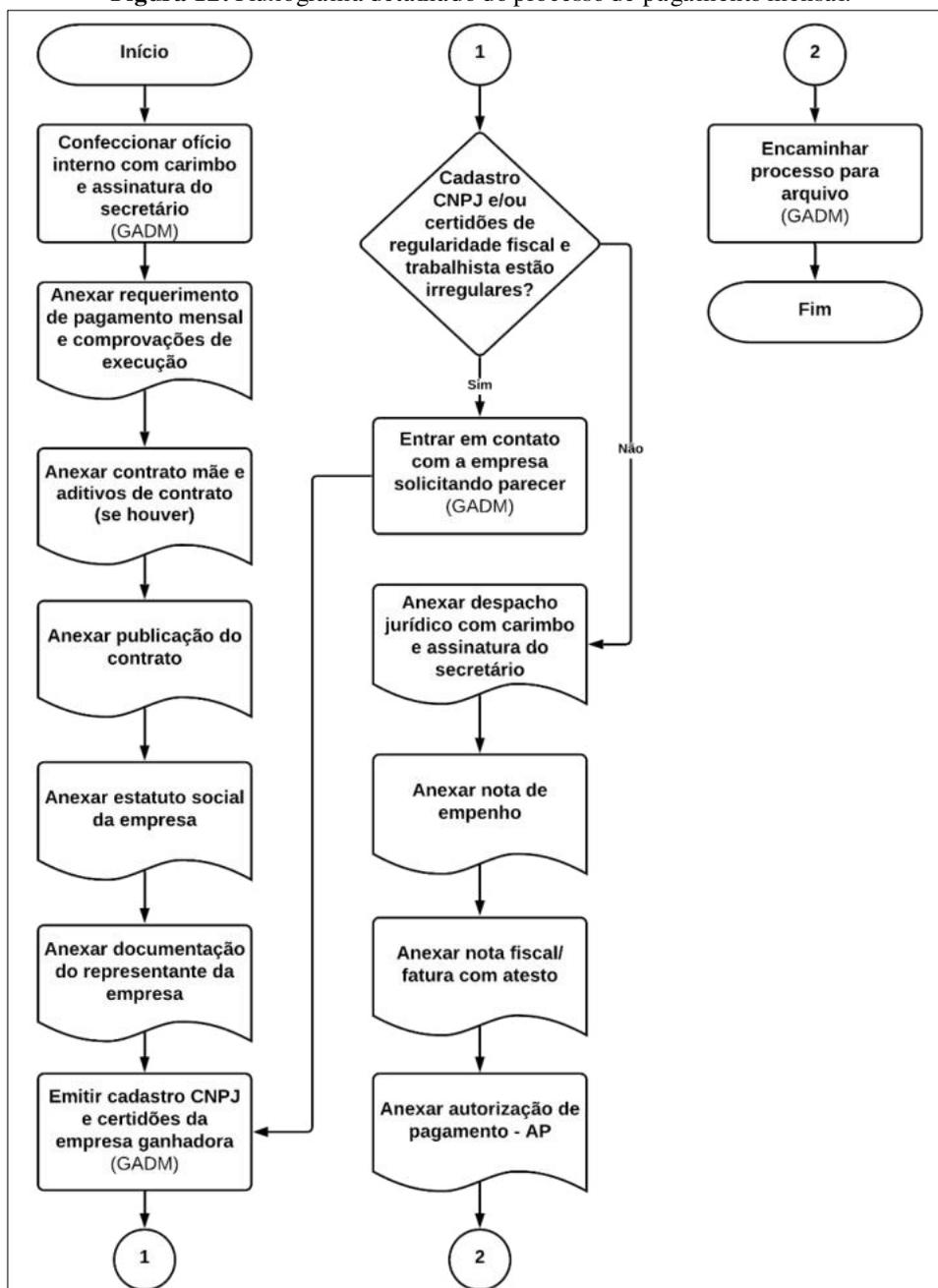


Fonte: Elaboração própria (2021).

4.3.6 Fluxograma: Pagamento Mensal

Conforme mencionado no Quadro 8, 5W2H para identificar as particularidades de pagamento mensal, o fluxograma perpassa setores internos, a Gerência Administrativa – GADM, a Gerência de Planejamento, Orçamento e Finanças – GPOF, a Assessoria Técnico-Normativa e o Controle Interno – ATNCI e o Gabinete da Secretaria Executiva do Empreendedorismo – GSEE, e externo, com o fornecedor. Segue demonstrado na Figura 12:

Figura 12: Fluxograma detalhado do processo de pagamento mensal.



Fonte: Elaboração própria (2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou compreender sob a perspectiva da gestão e controle da qualidade, dos processos e da gestão pública, qual a importância do gerenciamento dos principais processos administrativos identificados na Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba. Para tanto, foi utilizado fundamentalmente a metodologia de análise de conteúdo, por Bardin (2016), no levantamento das informações necessárias para responder a proposta apresentada.

Diante disso, cabe ressaltar a ausência de padronização como fomento na organização dos processos administrativos que cotidianamente são tramitados entre alguns setores da Secretaria, mas principalmente dentro da Gerência Administrativa – GADM. Assim sendo, o objetivo geral da pesquisa possuiu o foco na análise da gestão de processos das principais atividades do setor administrativo da Secretaria Executiva do Empreendedorismo na Paraíba.

Em complemento ao proposto pela análise, os objetivos específicos preocuparam-se com a exploração do sistema de gestão de processos, a fim de identificar a presença ou não de algum modelo de controle sobre os passos realizados na construção dos processos físicos licitatórios e contratuais; com o mapeamento das atividades identificadas como primordiais para o funcionamento da Secretaria e, conseqüentemente, do Programa Empreender PB; e por fim, com a propositura de otimização nos processos identificados por meio dos fluxogramas verticais detalhados e orientados pela ação e setor responsável.

À vista disso, constatou-se a identificação dos processos de adesão a ata, utilização de ata, dispensa de licitação, inexigibilidade de licitação, aditivo de contrato e pagamento mensal como sendo os recursos regulares e essenciais no desenvolvimento das atividades pertinentes aos projetos associados a Secretaria. Assim, também com base nas informações coletadas, foi possível compreender o impacto positivo resultante da implementação de uma ferramenta da qualidade, como o fluxograma, para descrição de todas as etapas e caminhos a serem percorridos, através de uma linguagem simples, para padronização visual dos procedimentos administrativos nomeados fundamentais à instituição.

Para compreender melhor a influência positiva da uniformização dos processos, também em consonância a Barnes (2004), que foi o autor utilizado para apoio basilar na fundamentação teórica, tem-se a visualização clara e bem definida das etapas que

representam as carências na construção dos processos administrativos, a descrição objetiva dos métodos que ocasionam agilidade e eficiência na execução dos processos, a facilidade da leitura visual a partir do desenho proposto, a flexibilização e identificação hábil das particularidades originárias de cada processo o que, conseqüentemente, viabiliza um grau mais adequado para análise de todo sistema.

Tendo em vista a proposta empregada, os gargalos encontrados durante o desenvolvimento foram referentes a dificuldade na construção dos passos pertinentes aos processos no fluxograma, considerando a desatualização do *checklist* preexistente, e também a indisponibilidade de dados mais objetivos, visto a utilização de publicações do Diário Oficial do Estado – DOE e documentos oficiais como fonte para compreensão das leis que fazem parte das licitações e contratos administrativos.

Neste sentido, aos profissionais e estudiosos da área, em futuras pesquisas, como na construção dos fluxogramas verticais dos processos não identificados na presente, recomenda-se a análise norteada pelos levantamentos realizados nesta, somado a experiência e conhecimento dos colaboradores atuantes. Ainda, também, pode-se sugerir um aprofundamento e/ou aprimoramento quanto aos processos já identificados, considerando as atualizações que frequentemente permeiam o aspecto administrativo, jurídico e legal do tema abordado.

REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência:** Filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/8s05xn0>>. Acesso em: 14 set. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <<https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2021.
- BARNES, Ralph M. **Estudo de Movimentos e de Tempos:** projeto e medida do trabalho. Tradução da 6ª edição americana. ed. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 2004. Disponível em: <https://www.academia.edu/29062346/Estudo_de_Tempos_e_Movimentos>. Acesso em: 22 set. 2021.
- BERTÉLI, Michele Otobelli; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. **Utilização da Gestão por Processos de Negócio nas Organizações do Setor Metalmeccânico de Caxias Do Sul.** Caxias do Sul: Unijuí, 2017, p. 403-440. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/4301>>. Acesso em: 26 jun. 2021.
- BRASIL. **Diário Oficial do Estado da Paraíba:** portaria CGPC N° 001/2019, 2019. Disponível em: <<https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/2019/fevereiro/diario-oficial-15-02-2019.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18666cons.htm>. Acesso em: 08 de nov. 2021.
- BRASIL. **Programa GESPÚBLICA - Carta de Serviços ao Cidadão:** Guia Metodológico Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública; Brasília: MP, SEGEP, 2014. Versão 3/2014. Disponível em: https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/596/1/carta_de_servicos_ao_cidadao_-_guia_metodologico.pdf. Acesso em: 08 de set 2021.
- CAMPOS, V. Falconi. **Gerenciamento pelas diretrizes.** 4. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004 Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/ne10v81>>. Acesso em: 08 de set. 2021.
- CASADO, Frank Leonardo *et al.* **Guia de Mapeamento de Processos.** In: Guia de Mapeamento de Processos. 1ª edição. [S. l.], 2017. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2018/08/Guia-de-Mapeamento-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2021.
- DEMING, William Edwards. **Qualidade:** A revolução da administração. Ed. Marques Saraiva, Rio de Janeiro, 1990. Disponível em: <<https://pt.br1lib.org/book/11064062/2015e1>>. Acesso em 22 set. 2021.

ERDMANN, Rolf Hermann. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. [S. l.: s. n.], 2011. ISBN 978-85-7988-094-0. Disponível em: <<https://bit.ly/3zPP9Oc>>. Acesso em: 12 ago. 2021.

GESPÚBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acesso em: 13 de jul. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6°. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processo**. RAE Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 8 de set 2021.

Guia PM BOK 2013 V3.0

https://cdn.ymaws.com/www.abmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf

JÚNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos**: Gestão orientada à entrega por meio dos objetos. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011. Disponível em: <https://livrosdeamor.com.br/documents/mapeamento-e-gestao-de-processos-bpm-5c230adb4ed33>. Acesso em: 22 set. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: EDITORA ATLAS S.A., 2010. Disponível em: http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/at_download/file. Acesso em: 14 set. 2021.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Perfil contemporâneo da capacidade de gestão dos órgãos e entidades da administração pública brasileira**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/lima.pdf>> Acesso em: 19 de jul. 2021.

MARTINS, Humberto. Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. São Paulo, Publix Editora, 2010. Disponível em: <https://bvsm.sau.gov.br/bvs/publicacoes/guia_governanca_resultados_administracao_publica.pdf> Acesso em: 20 de julho de 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2016. Disponível em: <https://www.academia.edu/38952326/HELLY_LOPES_MEIRELLES>. Acesso em: 26 jun. 2021.

MOREIRA, Elisabete de Abreu e Lima. **Administração Geral e Pública para Concursos**. Bahia: ed. Juspodivm, 2016. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/necc1c>> Acesso em 31 de ago. 2021.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública: teoria e questões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em: <

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5267416/mod_folder/content/0/Livro_de_Administracao_Publica.pdf?forcedownload=1>. Acesso em 31 de ago. 2021.

PARENTE FILHO, J. **Gestão da Qualidade no Setor Público**. Brasília: IPEA, 1991. (Texto para discussão, n. 237). Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1614/1/td_0237.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2021.

PRADELLA, S. (2013). **Gestão de Processos**: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. Revista Gestão & Tecnologia, 13(2), 94-121. Disponível em:< <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486/462>>. Acesso em: 17 ago. 2021.

Programa GESPÚBLICA. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestao_publica2014.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2021.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental**: pistas teóricas e metodológicas. Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, São Leopoldo, RS, Ano 1, n.1, jul., 2009. Disponível em: < <https://periodicos.furg.br/rbhcs/article/view/10351/pdf>>. Acesso em 22 nov. de 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez Editora, 2007. 304 p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3480016/mod_label/intro/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_2007.pdf. Acesso em: 14 set. 2021.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Manual de orientação. Florianópolis, 2001. Disponível em: < <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>> Acesso em: 14 de set. 2021.

THIEVES, Juarez Jonas Júnior. **Workflow - Uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações** - Estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEEE. SC, (2a. ed. rev.), Florianópolis: Insular, 2001. Disponível em:< <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/106483>>. Acesso em: 08 de set. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2º ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001. Disponível em: <https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf>. Acesso em: 15 set. 2021.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Pesquisa**. 2º edição. ed. rev. e atual. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração UFSC, 2011. Disponível em: <http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_1/Metodologia_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto%20metodologia.PDF>. Acesso em: 15 set. 2021.

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Trabalho de Conclusão de Curso

Assunto: Trabalho de Conclusão de Curso
Assinado por: Kátia Souza
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Kátia Lyandra Alves de Souza, ALUNO (20201460058) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 02/01/2022 10:08:59.

Este documento foi armazenado no SUAP em 02/01/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 411554

Código de Autenticação: 9feb376b5f

