



**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**

ANDREZA VITÓRIA ALVES DE ANDRADE

**Mapeamento de Processos da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba: Proposta
de Melhoria no Processo de Concessão de Férias**

**João Pessoa
2025**

ANDREZA VITÓRIA ALVES DE ANDRADE

Mapeamento de Processos da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba: Proposta de Melhoria no Processo de Concessão de Férias



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): Emmanuelle Arnaud Almeida

**João Pessoa
2025**

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

A554m Andrade, Andreza Vitória Alves de.

Mapeamento de processos da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba : proposta de melhoria no processo de concessão de férias / Andreza Vitória Alves de Andrade. - 2025.
63 f. : il.

TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Prof^a Emmanuelle Arnaud Almeida

1. BPMN. 2. Eficiência administrativa. 3. Gestão pública. 4. Mapeamento de processos. 5. Gestão de pessoas. I. Título.

CDU 005.95:35(043)

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132

 INSTITUTO FEDERAL Paraíba	CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA
---	--

AVALIAÇÃO 53/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 22 de agosto de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

ANDREZA VITÓRIA ALVES DE ANDRADE

Matrícula 20192460093

Mapeamento de Processos na Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba: proposta de melhoria no processo de Concessão de Férias

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **18/08/2025** no 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, 18 de agosto de 2025.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Emmanuelle Arnaud Almeida (IFPB)

Orientadora

Elaine Gonçalves Soares de Medeiros (IFPB)

Examinadora interna

Marcio Carvalho da Silva (IFPB)

Examinador interno

Documento assinado eletronicamente por:

- **Emmanuelle Arnaud Almeida, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 22/08/2025 16:56:58.
- **Elaine Goncalves Soares de Medeiros, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 22/08/2025 18:33:20.
- **Marcio Carvalho da Silva, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 22/08/2025 23:37:00.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 18/08/2025. 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 751146
Verificador: bb224bd970
Código de Autenticação:



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.

RESUMO

A gestão de férias no serviço público apresenta desafios relacionados à ausência de padronização, à fragmentação das rotinas e ao uso de sistemas não integrados, fatores que comprometem a eficiência da administração de pessoal. Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo propor melhorias no processo de concessão de férias dos servidores da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), a partir do mapeamento e redesenho de processos organizacionais. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, exploratória, descritiva e aplicada, utilizando entrevistas semiestruturadas, análise documental e observação direta das atividades realizadas no Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP). Inicialmente, o fluxo atual foi representado por um fluxograma tradicional, utilizado para identificar gargalos operacionais. Em seguida, elaborou-se o Procedimento Operacional Padrão (POP), sistematizando o processo anterior como referência para o redesenho. Por fim, foi desenvolvido o diagrama em notação BPMN (Business Process Model and Notation), incorporando melhorias e a integração com o sistema ConectaRH. Os resultados evidenciaram falhas como a ausência de planejamento anual, o envio tardio de solicitações e a baixa rastreabilidade documental, dificultando o controle e a previsibilidade do processo. Conclui-se que o redesenho proposto favorece maior clareza, agilidade e eficiência na gestão de férias, além de reforçar a importância da padronização, da comunicação intersetorial e da adoção de ferramentas modernas de modelagem de processos. A metodologia também demonstra potencial de replicação em outros processos administrativos da SES/PB e em diferentes órgãos da administração pública.

Palavras-chave: BPMN; Eficiência Administrativa; Gestão Pública; Mapeamento de Processos; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Vacation management in the public service presents challenges related to the lack of standardization, fragmented routines, and the use of non-integrated systems, factors that compromise the efficiency of personnel administration. Given this context, this study aims to propose improvements to the vacation granting process for employees of the Paraíba State Health Department (SES/PB), based on the mapping and redesign of organizational processes. The research adopted a qualitative, exploratory, descriptive, and applied approach, using semi-structured interviews, document analysis, and direct observation of the activities carried out in the Personnel Registration Control Center (NCCP). Initially, the current workflow was represented by a traditional flowchart, used to identify operational bottlenecks. Next, a Standard Operating Procedure (SOP) was developed, systematizing the previous process as a reference for the redesign. Finally, the diagram was developed in BPMN (Business Process Model and Notation), incorporating improvements and integration with the ConectaRH system. The results highlighted flaws such as a lack of annual planning, late submission of requests, and poor document traceability, hindering process control and predictability. The conclusion is that the proposed redesign promotes greater clarity, agility, and efficiency in vacation management, in addition to reinforcing the importance of standardization, intersectoral communication, and the adoption of modern process modeling tools. The methodology also demonstrates potential for replication in other administrative processes at SES/PB and in various public administration agencies.

Keywords: BPMN; Administrative Efficiency; Public Management; Process Mapping; People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama versus mapa versus modelo.....	9
Figura 2: Itens de objeto de fluxo.....	11
Figura 3: Fluxograma simplificado do processo de concessão de férias na SES/PB, elaborado de forma resumida para fins ilustrativos no contexto deste parágrafo.....	13
Figura 4: Recorte simplificado do organograma oficial da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), com destaque para o Núcleo de Controle e Cadastro de Pessoal....	19
Figura 5: Fluxograma do processo de concessão de férias na SES/PB com identificação de gargalos.....	25
Figura 6: Diagrama do processo redesenhado de concessão de férias da SES/PB, elaborado na notação BPMN.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concessão de Férias dos Servidores da SES-PB.....	20
Quadro 2 – Origem dos avisos de férias.....	27
Quadro 3 – Frequência e volume de solicitações.....	28
Quadro 4 – Principais gargalos identificados.....	28
Quadro 5 – Recomendações técnicas para melhoria do processo.....	30
Quadro 6 – Comparativo resumido do processo de concessão de férias antes e depois do ConectaRH – SES/PB.....	33
Quadro 7 – Procedimento Operacional Padrão (POP 1) sobre a Concessão de férias dos servidores da SES-PB.....	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPMN – Business Process Model and Notation (Notação e Modelagem de Processos de Negócio)

CAPS – Centro de Atenção Psicossocial

CBOK – Common Body of Knowledge (Corpo Comum de Conhecimento em Gestão de Processos)

Codata – Companhia de Processamento de Dados da Paraíba

ConectaRH – Sistema Conecta Recursos Humanos

GADM – Gerência Administrativa

GRS – Gerência Regional de Saúde

IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

NCCP – Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal

PB – Paraíba

PBdoc – Sistema de Protocolo Digital de Documentos

POP – Procedimento Operacional Padrão

RH – Recursos Humanos

SEAD – Secretaria de Estado da Administração

SES/PB – Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba

SOP – Standard Operating Procedure

SUBRH – Subgerência de Recursos Humanos

UBS – Unidade Básica de Saúde

UPA – Unidade de Pronto Atendimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Objetivos.....	2
1.1.1 Objetivo Geral.....	2
1.2 Justificativa.....	3
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	4
2.1 Gestão de Pessoas e a Gestão Pública.....	4
2.2 Gestão por Processos no Setor Público.....	5
2.3 Desafios e Potencial da Modelagem de Processos no Setor Público.....	8
2.3.1 Componentes Adotados na Padronização.....	10
2.3.1.2 Conexões.....	12
2.3.1.3 Piscinas e raias.....	12
2.3.1.4 Artefatos.....	12
2.4 Transformação Digital e Governança Digital no Setor Público.....	14
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	16
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	16
3.2 Universo, Amostragem e Amostra.....	16
3.3 Instrumentos de Coleta de Dados.....	17
3.4 Estratégia de Análise de Dados.....	17
3.5 Campo de estudo.....	17
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	18
4.1 Análise da dinâmica dos processos críticos realizados pelo setor de Recursos Humanos (RH) e pelo Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP).....	18
4.2 Mapeamento do Processo de Concessão de Férias: identificando gargalos.....	25
4.3 Proposta de Redesenho do Processo e POP para Concessão de Férias.....	31
4.4. Considerações sobre a Implantação do Sistema Conecta RH.....	36
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	37
REFERÊNCIAS.....	38
APÊNDICE – Instrumento de Coleta de Dados (Questionário).....	41
ANEXOS.....	43
Anexo A - Modelo de Aviso de Férias Utilizado pela SES/PB.....	43
Anexo B - Captura de Telas do Sistema PBDOC.....	43
Anexo C - Telas do Sistema Codata (consulta de férias).....	46
Anexo D - Resenha de Férias.....	47
Anexo E - Ficha de Anotações.....	48
Anexo F – Sistema ConectaRH.....	49
Anexo G – Sistema ConectaRH tela do Pessoal Responsável Pelo Fluxo de Férias.....	51

1. INTRODUÇÃO

A busca por maior eficiência, qualidade e transparência nos serviços públicos tem impulsionado a adoção de novas práticas gerenciais na administração pública brasileira. Dentre essas práticas, destaca-se a gestão por processos, que visa à padronização e à melhoria contínua das atividades organizacionais. Essa abordagem promove maior integração entre setores, favorece a comunicação interna e fortalece a coordenação institucional, além de racionalizar o uso de recursos públicos e aumentar a efetividade dos serviços prestados à sociedade.

No contexto da saúde pública, os desafios são ainda mais complexos, dada a amplitude dos serviços ofertados e a criticidade do atendimento. A Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), responsável por coordenar a rede estadual de saúde, depende diretamente de uma estrutura funcional eficiente e de processos administrativos bem definidos para garantir a qualidade, a continuidade e a agilidade nos serviços prestados à população.

Nesse cenário, o setor de Recursos Humanos (RH) assume um papel estratégico, especialmente na gestão do ciclo funcional dos servidores, que inclui admissões, licenças, frequência e, particularmente, a concessão de férias. A ausência de padronização nesse processo pode gerar atrasos, retrabalho e perda de informações, comprometendo a organização interna e dificultando o planejamento institucional. Tais entraves impactam diretamente a qualidade dos serviços, reforçando a necessidade de procedimentos sistematizados e bem definidos.

No entanto, esse processo apresenta diversos empecilhos que comprometem a eficiência e a qualidade da gestão: há falta de clareza na tramitação dos pedidos, gerando atrasos e inconsistências; dificuldades no preenchimento dos formulários, provocando retrabalho; e ausência de instrumentos de controle que facilitem a consulta aos direitos dos servidores, prejudicando a previsibilidade e o planejamento das férias.

Para isso, será utilizada a notação BPMN (Business Process Model and Notation), que permite mapear visualmente os fluxos operacionais, identificar gargalos e propor melhorias com base em critérios de eficiência, clareza e rastreabilidade. O intuito é otimizar a gestão de pessoal e promover maior previsibilidade e controle nas rotinas administrativas.

Diante dessa realidade, este trabalho tem como objetivo analisar e redesenhar o processo de concessão de férias no âmbito da SES/PB, com foco no fluxo de informações entre as unidades descentralizadas da rede estadual de saúde (como hospitais, UPAs, laboratórios e demais serviços vinculados) e o Núcleo de Cadastro da sede administrativa, vinculado à Subgerência de Recursos Humanos.

A escolha do tema fundamenta-se na vivência prática da autora no setor analisado, o que proporcionou uma compreensão mais profunda das fragilidades existentes e das oportunidades de aprimoramento. Assim, esta pesquisa busca responder à seguinte questão:

Como o mapeamento de processos pode contribuir para a melhoria da eficiência e da qualidade na gestão pública, especificamente no processo de concessão de férias da SES/PB, considerando o fluxo entre as unidades descentralizadas e a sede administrativa?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de concessão de férias executado pelo setor de Recursos Humanos (RH), em conjunto com o Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), propondo melhorias para aprimorar a eficiência organizacional e a qualidade da gestão pública.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste estudo são:

- a) Avaliar a dinâmica dos processos críticos realizados pelo setor de Recursos Humanos (RH) e pelo Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP), especialmente no que se refere à gestão de pessoal;
- b) Mapear o processo de concessão de férias, identificando gargalos, retrabalhos e fatores que impactam negativamente sua execução;
- c) Redesenhar o processo de férias utilizando a notação BPMN, propondo melhorias que promovam maior eficiência, integração entre os setores e qualidade na gestão pública.

1.2 Justificativa

A escolha deste tema justifica-se pela necessidade de aperfeiçoar o processo de concessão de férias na SES/PB, que em determinado mês registrou mais de 1.500 solicitações. A falta de um processo estruturado pode gerar atrasos, retrabalho e sobrecarga de servidores, tornando essencial o aperfeiçoamento para garantir agilidade, padronização e confiabilidade.

Na administração pública, a organização interna e os processos administrativos desempenham papel estratégico na oferta de serviços de qualidade, sobretudo em áreas essenciais como a saúde. Falhas na gestão de pessoal podem comprometer o funcionamento das unidades, prejudicando a distribuição adequada da força de trabalho e impactando negativamente os serviços oferecidos à população.

A técnica BPMN permite identificar gargalos, retrabalhos e falhas na comunicação, contribuindo para processos mais eficientes. Embora amplamente usada no setor privado, sua aplicação na gestão pública ainda é limitada. Este estudo busca incentivar sua adoção, promovendo racionalização administrativa e melhores resultados institucionais.

Além da relevância organizacional, este estudo apresenta importância acadêmica e social. No campo acadêmico, integra conceitos como estrutura organizacional, gestão de processos e eficiência pública em uma proposta aplicada. Do ponto de vista social, os impactos incluem a valorização do servidor, o fortalecimento da cultura de gestão por processos e a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos à população.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas e a Gestão Pública

De acordo com Ferreira e Perucchi (2011), a gestão pode ser compreendida como a organização sistemática de ações voltadas ao alcance de objetivos, cuja eficácia depende da existência de um sistema formalizado para sua execução. No contexto da administração pública, essa compreensão adquire relevância ainda maior, uma vez que os objetivos institucionais precisam estar alinhados às necessidades da sociedade, o que implica ênfase na transparência, na responsabilidade social e na ética.

No setor público, a gestão de pessoas desempenha um papel essencial, uma vez que envolve atividades como admissão, capacitação, movimentação funcional, aposentadoria, entre outros processos administrativos, todos pautados pelo cumprimento das normas legais. Mais do que executar funções burocráticas, a área de Recursos Humanos assume a responsabilidade de garantir a efetividade das políticas públicas por meio do desenvolvimento e valorização do capital humano.

Segundo Chiavenato (2008), as organizações devem atrair, desenvolver e reter talentos para acompanhar as transformações sociais e organizacionais contemporâneas, sendo a competência dos colaboradores fundamental para a atuação eficaz. No contexto da administração pública, essa compreensão reforça a importância de servidores capacitados para implementar políticas públicas e atender às demandas sociais. Já Soviensi e Stigar (2008) defendem que, na gestão de pessoas, o capital humano deve ser valorizado — por meio de participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento — como elemento-chave para o alcance dos resultados desejados.

A competência essencial, conforme Mascarenhas (2009), refere-se à capacidade diferenciada de aplicar conhecimentos, habilidades e atitudes que geram valor estratégico para a organização. Embora o autor trate da gestão estratégica de pessoas em geral, essa concepção pode ser contextualizada para a administração pública, onde o desenvolvimento contínuo dessas competências é fundamental para promover resultados efetivos à sociedade. Para isso, programas de capacitação e educação permanente são instrumentos indispensáveis para garantir a excelência na prestação dos serviços públicos.

A gestão de pessoas é um processo essencial para o desenvolvimento organizacional, que envolve o compartilhamento eficiente de informações e o fortalecimento de uma cultura organizacional alinhada e coesa. Nesse contexto, a tecnologia da informação desempenha um papel fundamental ao possibilitar a integração e otimização dos fluxos de dados, garantindo a gestores e colaboradores acesso ágil e confiável a informações essenciais para a tomada de decisões estratégicas.

Sendo assim, o mapeamento de processos surge como ferramenta fundamental para a organização e racionalização das atividades, contribuindo não apenas para a execução eficiente dos fluxos internos, mas também para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à população. A gestão da informação, aliada à gestão de pessoas, deve ser planejada estrategicamente, com foco na transparência e na eficiência dos recursos humanos e materiais disponíveis (GAIA; SILVA, 2024).

2.2 Gestão por Processos no Setor Público

A gestão por processos tem se consolidado como uma ferramenta essencial para aprimorar a eficiência administrativa no setor público, permitindo que os serviços prestados à população sejam realizados de forma mais organizada, ágil e com maior qualidade. Segundo Davenport (1998), os processos representam um conjunto estruturado de atividades inter-relacionadas que, organizadas em sequência lógica, têm o objetivo de integrar as operações da organização para entregar valor ao cliente. Embora o artigo de Davenport tenha foco na gestão empresarial, esse conceito pode ser adaptado para a administração pública, onde o “cliente” é o cidadão, que depende de serviços eficientes e bem estruturados para garantir seus direitos.

De acordo com o Guia ABPMP CBOOK (2013), um processo de negócio é composto por atividades que agregam valor ao cliente ou que gerenciam outras atividades dentro da organização. No setor público, esses processos não apenas devem gerar valor, mas também atender aos princípios da governança pública, tais como legalidade, eficiência, transparência e responsabilidade social.

O mapeamento de processos, enquanto técnica essencial da gestão por processos, oferece uma visão clara de como as atividades ocorrem dentro das organizações. Essa prática facilita a identificação de falhas, redundâncias e pontos de melhoria. Gonçalves (2000) destaca que compreender as interrelações entre as etapas do processo é tão importante quanto entender a transformação de insumos em resultados, especialmente quando se busca a excelência na prestação de serviços públicos.

A adoção dessa abordagem possibilita a redução de ineficiências, a otimização do uso de recursos e a melhoria no tempo de execução das tarefas. Além disso, contribui para o controle e a padronização das rotinas institucionais, fomentando uma cultura voltada à melhoria contínua. No setor público, isso se traduz em processos mais transparentes, serviços mais ágeis e uma administração orientada por resultados.

Borges (2004) argumenta que a gestão por processos é fundamental para a modernização do Estado, pois fortalece a eficiência, a responsabilidade institucional e a entrega de serviços com mais qualidade. A diferença entre a gestão funcional e a gestão por processos está na abordagem: enquanto a primeira fragmenta as atividades por setor, a segunda propõe uma visão integrada e sistêmica. Segundo Santos (2016), essa mudança cultural é indispensável para transformar rotinas estáticas em fluxos otimizados, com maior colaboração entre setores.

A gestão por processos permite uma compreensão ampla e detalhada das atividades organizacionais, contribuindo para a identificação de ineficiências e oportunidades de melhoria. Melo (2024) enfatiza que o mapeamento dos processos é fundamental para otimizar fluxos de trabalho e promover a melhoria contínua nas instituições públicas. Complementando essa visão, Harrington (1991) destaca que a análise e o redesenho de processos possibilitam ganhos significativos em produtividade e qualidade, essenciais para o sucesso organizacional. Dessa forma, a gestão por processos não só torna as operações mais eficientes, mas também mais adaptáveis e alinhadas às metas institucionais.

Desta forma, os processos organizacionais seguem ciclos específicos que devem ser mapeados, monitorados e ajustados continuamente para assegurar a eficiência e a melhoria dos serviços prestados. Melo (2024) destaca que essa abordagem é essencial para identificar falhas, otimizar fluxos de trabalho e promover a melhoria contínua nas instituições públicas, contribuindo para uma administração pública mais eficiente e orientada a resultados.

Para Ferreira e Perucchi (2011), compreender e controlar os processos organizacionais é essencial para gerar valor, inovar e criar um ambiente propício à melhoria contínua. Dessa forma, a gestão por processos se consolida como uma estratégia estruturante para transformar as práticas internas da administração pública, tornando-as mais responsivas e eficazes.

Assim, compreende-se que a gestão por processos representa uma inovação na administração pública, ao permitir que as atividades organizacionais sejam visualizadas de maneira integrada, favorecendo a interdependência entre setores e o gerenciamento do ciclo de vida dos processos, independentemente de sua natureza.

No setor público, o mapeamento de processos deve considerar a interação entre pessoas, atividades e tecnologias. Gonçalves (2000) afirma que todo produto ou serviço oferecido por uma organização depende de processos subjacentes. Para ele, gerir processos com eficácia exige, inicialmente, uma compreensão profunda do seu funcionamento, pois cada tipo de processo possui características próprias, demandando métodos específicos de monitoramento e gestão.

Além disso, o autor ressalta que os processos em ambientes administrativos — comuns na esfera pública — apresentam maior dificuldade de visualização e análise, devido à mediação por sistemas informatizados, normativos e à atuação de diferentes agentes. Essa complexidade dificulta a identificação de falhas e retrabalhos, exigindo abordagens analíticas que considerem as especificidades de cada fluxo, para garantir um gerenciamento mais eficiente e direcionado.

Por fim, Melo (2024) destaca que, embora os conceitos de “gestão de processos” e “gestão por processos” estejam relacionados, a gestão por processos se caracteriza pela busca constante de melhoria e inovação organizacional. Essa abordagem orienta as atividades para a adaptação contínua às necessidades da sociedade e para a excelência na prestação dos serviços públicos.

2.3 Desafios e Potencial da Modelagem de Processos no Setor Público

A busca por maior eficiência e qualidade na gestão pública tem impulsionado a adoção de ferramentas que contribuam para a melhoria contínua dos processos organizacionais. A modelagem de processos surge nesse contexto como um instrumento técnico e estratégico capaz de identificar, descrever, analisar e redesenhar o fluxo de atividades executadas dentro de uma organização.

Embora seus benefícios sejam amplamente reconhecidos na literatura, sua aplicação prática no setor público ainda é limitada, devido à falta de conhecimento, capacitação e à baixa cultura de gestão por processos entre os gestores. Essa lacuna evidencia que, apesar do potencial da modelagem, ainda existem desafios estruturais e culturais que dificultam sua implementação efetiva.

Segundo Gonçalves (2000), o mapeamento e a análise dos processos possibilitam uma compreensão detalhada do funcionamento das atividades organizacionais, o que auxilia na identificação de gargalos, retrabalhos e tarefas que não agregam valor. Essa visualização favorece a tomada de decisões mais assertivas e a implementação de ações para a melhoria contínua e o aumento da eficiência.

Portanto, a modelagem pode ser considerada uma ferramenta estratégica para apoiar decisões e propor melhorias, mesmo que sua aplicação no serviço público seja ainda incipiente (Gonçalves, 2000; Melo, 2024).

A modelagem é também um mecanismo de transparência e controle, pois permite que os processos sejam documentados, monitorados e auditados, atendendo aos princípios da administração pública, como a legalidade, a eficiência e a publicidade. Além disso, quando integrada a tecnologias de informação, torna-se ainda mais eficaz, contribuindo para a automação de tarefas e a rastreabilidade das ações administrativas.

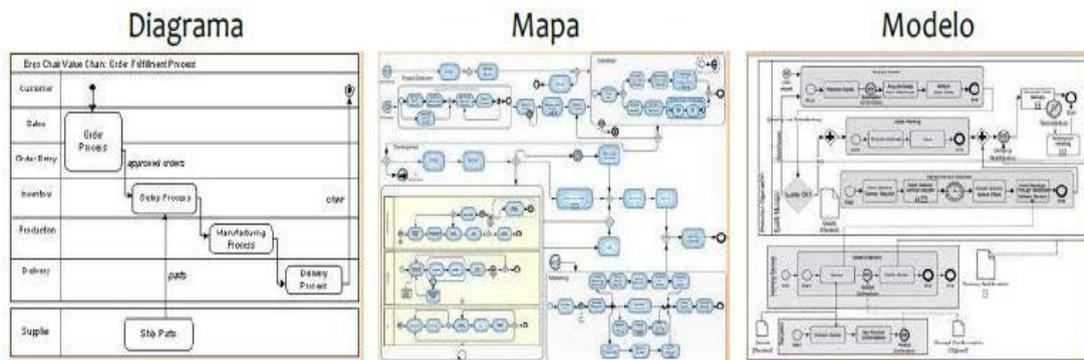
Sendo assim, quando integrada a tecnologias de informação, a modelagem se torna ainda mais eficaz, possibilitando a automação de tarefas e a rastreabilidade das ações administrativas. Apesar de seu potencial, ainda não é rotina em muitas organizações públicas.

Segundo Melo (2024), o mapeamento de processos na administração pública permite compreender o fluxo real das atividades e propor melhorias que favoreçam a eficiência institucional. Baseando-se nos princípios do BPM e em autores como Harrington (1991), o autor defende que a gestão por processos proporciona maior clareza organizacional e facilita a tomada de decisões orientadas por dados.

Portanto, a modelagem de processos não se limita a uma análise estática, mas propõe uma visão dinâmica e de melhoria contínua, assegurando que o processo seja constantemente ajustado para atender melhor às demandas sociais e à eficiência administrativa.

De acordo com o Guia ABPM CBOK 2013, a modelagem de processos pode ser representada por diagramas, mapas ou modelos, variando conforme o nível de detalhamento. O diagrama oferece uma visão simplificada do fluxo do processo, adequado para uma visão inicial. O mapa proporciona uma visão mais precisa e abrangente, detalhando os fluxos com maior clareza. Já o modelo é a representação mais detalhada, que especifica o estado atual do processo e seus recursos, permitindo uma análise profunda. A Figura 1 ilustra essas diferenças, evidenciando os níveis de complexidade entre as representações.

Figura 1: Diagrama versus mapa versus modelo



Fonte: Adaptado de ABPMP Brasil (2013, p. 73)

A modelagem do processo utilizada na elaboração deste trabalho foi realizada por meio de um diagrama, pois essa abordagem possibilita a representação clara das principais atividades que compõem o processo de concessão de férias, permitindo sua visualização gráfica e favorecendo uma análise detalhada e estruturada.

Atualmente, existem diversas ferramentas e técnicas de modelagem de processos amplamente disponíveis, reconhecidas por sua simplicidade e abrangência. Dentre elas, destaca-se o BPMN, que é uma das técnicas mais adotadas pelas organizações, sendo amplamente utilizada na busca pela excelência organizacional e pela obtenção de melhores resultados (ARAÚJO, GARCIA e MARTINES, 2011).

O BPMN visa melhorar o gerenciamento de processos de negócios por meio de uma visualização clara e intuitiva do fluxo de atividades. Sua principal vantagem é facilitar a compreensão rápida dos processos, incluindo as transições entre departamentos e organizações. Isso contribui para uma gestão mais eficaz e transparente, além de melhorar a comunicação e a tomada de decisões estratégicas.

De acordo com Harrington (1991), a utilização de metodologias padronizadas para modelagem de processos, como o BPMN, promove uma representação clara e uniforme dos fluxos de trabalho, facilitando a análise, o redesenho e a melhoria contínua dos processos organizacionais.

Contudo, sua adoção no setor público ainda é restrita, reforçando que a sensibilização e capacitação dos gestores são essenciais para que o potencial da modelagem seja efetivamente aproveitado.

2.3.1 Componentes Adotados na Padronização

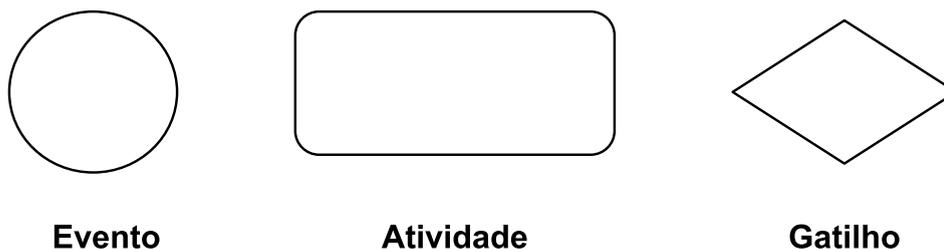
De acordo com Araújo, Garcia e Martines (2011), os processos organizacionais podem ser representados graficamente por meio de uma simbologia padronizada, que facilita sua análise e compreensão. Essa simbologia, amplamente aplicada na modelagem de processos — como no caso do processo de concessão de férias na administração pública — organiza-se em quatro categorias principais:

2.3.1.1 Objetos de fluxo

Os objetos de fluxo são utilizados para indicar os eventos que ocorrem, as atividades executadas e os pontos de decisão ao longo do processo. No contexto da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), por exemplo, esses elementos permitem representar etapas como a solicitação de férias, a análise pelo setor responsável e a decisão de aprovação ou devolução da demanda.

Itens de fluxo têm a função de representar eventos, atividades ou gatilhos, conforme ilustrado na Figura 2:

Figura 2: Itens de objeto de fluxo



Fonte: Adaptado de ARAÚJO; GARCIA; MARTINES (2011).

A modelagem de processos, conforme o Manual de Modelagem de Processos, utiliza elementos gráficos padronizados para facilitar a visualização das atividades, fluxos e participantes, possibilitando uma análise mais clara do funcionamento organizacional e a identificação de oportunidades de melhoria.

- **Eventos:** Representam ocorrências que influenciam o curso do processo. Podem indicar o início, um ponto intermediário ou o fim do fluxo, sendo essenciais para marcar transições de estado.
- **Atividades:** Correspondem às ações ou tarefas realizadas por agentes humanos ou sistemas, compondo o núcleo do processo de trabalho.
- **Gateways (gatilhos):** Representam pontos de decisão que controlam o fluxo do processo, indicando bifurcações, junções ou condições específicas que orientam a sequência das ações

2.3.1.2 Conexões

As conexões estabelecem os vínculos entre os elementos do processo, permitindo o fluxo lógico de informações e atividades. Podem ser classificadas em:

Fluxo de sequência: Define a ordem cronológica das atividades.

Fluxo de mensagens: Representa a troca de informações entre diferentes participantes, setores ou sistemas.

2.3.1.3 Piscinas e raias

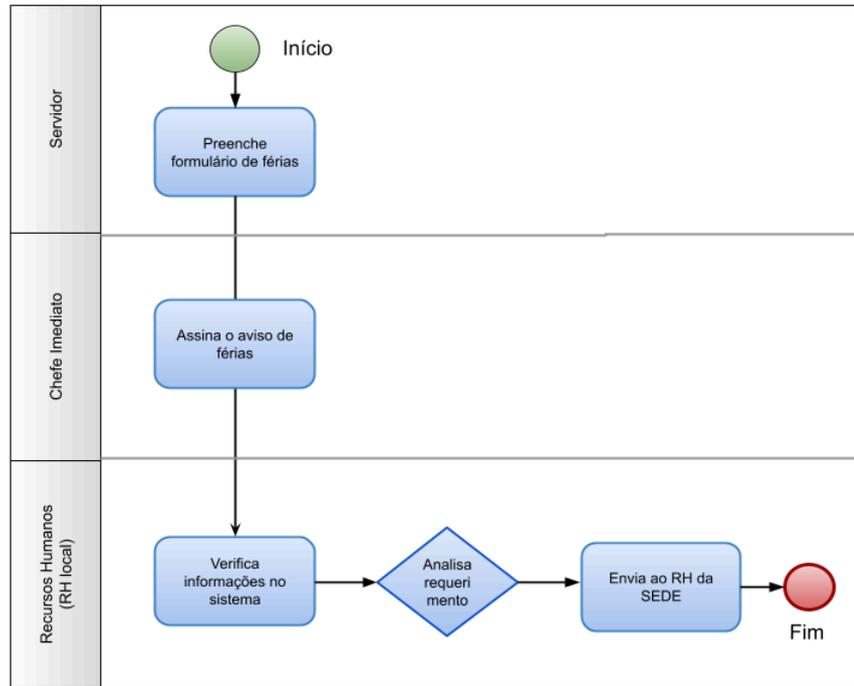
As piscinas (*pools*) e raias (*lanes*) são elementos organizacionais utilizados para representar os diferentes participantes do processo. A piscina simboliza a entidade organizacional como um todo (por exemplo, uma secretaria ou unidade), enquanto as raias subdividem essa entidade em departamentos, funções ou papéis, facilitando a visualização das responsabilidades atribuídas a cada parte envolvida no processo.

2.3.1.4 Artefatos

Os artefatos são elementos complementares que enriquecem o modelo com informações adicionais, como anotações explicativas, documentos de apoio ou indicadores. Embora não alterem o fluxo do processo, esses elementos contribuem para uma melhor compreensão do contexto e das variáveis envolvidas.

Um exemplo de processo modelado com a aplicação desses componentes — objetos de fluxo, conexões, piscinas/raias e artefatos — pode ser observado na Figura 3, que ilustra a integração prática dos elementos da notação BPMN em um cenário real.

Figura 3: Fluxograma simplificado do processo de concessão de férias na SES/PB, elaborado de forma resumida para fins ilustrativos no contexto deste parágrafo.



Fonte: Elaboração própria (2025).

Observa-se que, no processo representado na Figura 3, foram utilizadas piscinas (swimlanes) para distinguir os participantes do fluxo de trabalho, como o servidor, o chefe imediato e a área de Recursos Humanos (RH local). A subdivisão do fluxo em raias possibilita uma visualização mais clara das responsabilidades funcionais ao longo da execução do processo.

Além disso, foram utilizados objetos de fluxo baseados na notação BPMN, que representam etapas essenciais, como o início da solicitação, o preenchimento do formulário, a verificação das informações, a análise do requerimento e, por fim, o envio ao setor de Recursos Humanos. Essa representação gráfica facilita a compreensão do processo e contribui para a identificação de gargalos, retrabalhos e oportunidades de melhoria.

Embora se trate de uma versão simplificada, essa modelagem destaca as principais etapas do processo de concessão de férias na SES/PB, oferecendo uma visão geral do fluxo de trabalho e da distribuição de responsabilidades entre os participantes envolvidos, conforme descrito em maior detalhe no capítulo 4.

2.4 Transformação Digital e Governança Digital no Setor Público

A transformação digital no setor público consiste na adoção de tecnologias digitais com o objetivo de aprimorar processos, ampliar o acesso a serviços e promover maior eficiência, transparência e participação cidadã. Trata-se de um fenômeno que vai além da simples informatização de rotinas administrativas, demandando mudanças estruturais, culturais e estratégicas nas organizações públicas.

De acordo com o Governo Federal (2020), a transformação digital busca redesenhar os serviços públicos com foco na experiência do usuário e na digitalização de ponta a ponta dos processos. Isso inclui a automatização de tarefas, a integração de sistemas e o uso estratégico de dados para subsidiar a tomada de decisões. Nesse contexto, a digitalização de processos administrativos, como a concessão de férias a servidores, representa um avanço relevante na modernização da gestão pública.

Complementar a esse processo está o conceito de governança digital, que se refere ao conjunto de diretrizes, políticas e estruturas responsáveis por assegurar que o uso das tecnologias da informação e comunicação (TIC) esteja alinhado aos objetivos institucionais e aos princípios da administração pública, como eficiência, legalidade e transparência. A Lei nº 14.129/2021, conhecida como Lei do Governo Digital, estabelece princípios e instrumentos voltados à transformação digital da administração pública, promovendo a interoperabilidade, a transparência, a segurança da informação e o controle social (BRASIL, 2021).

No âmbito da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), observa-se um processo de transição digital materializado por meio da utilização de sistemas como o PBDOC, que permite a tramitação eletrônica de documentos oficiais, e do recente Conecta RH, plataforma que visa digitalizar solicitações funcionais, como os pedidos de férias. Tais ferramentas evidenciam o avanço da digitalização dos fluxos administrativos e reforçam a necessidade de uma gestão mais integrada, rastreável e padronizada.

A adoção desses sistemas está diretamente relacionada à melhoria do processo de concessão de férias dos servidores, uma vez que amplia a rastreabilidade documental, reduz o uso de papel, minimiza retrabalhos e possibilita um controle mais eficiente das solicitações. Além disso, tais avanços tecnológicos contribuem para o fortalecimento da governança digital, na medida em que promovem maior conformidade normativa e agilidade na prestação de serviços públicos internos.

Dessa forma, observa-se que os esforços para digitalizar processos na SES/PB, especialmente no contexto da concessão de férias, não apenas otimizam rotinas administrativas, como também caminham em consonância com os princípios da governança digital estabelecidos em âmbito nacional.

Assim, a transformação digital e a governança digital sustentam o redesenho do processo de concessão de férias na SES/PB, ao promover rastreabilidade, padronização e eficiência, reduzir retrabalho e fortalecer a conformidade normativa. Esses avanços tornam a administração mais ágil e centrada no servidor, e as propostas detalhadas nos capítulos seguintes partem dessa integração entre tecnologia, teoria e prática administrativa.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracterizou-se como qualitativa, exploratória, descritiva e aplicada. A abordagem qualitativa foi adotada por possibilitar uma compreensão aprofundada dos processos e das percepções envolvidas na consolidação das informações relativas às férias dos servidores públicos. Segundo Gil (2002), a pesquisa qualitativa busca compreender os fenômenos em seus contextos naturais, valorizando as experiências e interpretações dos sujeitos envolvidos.

Foi também exploratória, uma vez que buscou proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e contribuindo para identificar possibilidades de intervenção. De acordo com Gil (2002), esse tipo de pesquisa é especialmente útil quando o tema ainda carece de estudos sistematizados.

Caracterizou-se ainda como descritiva, pois teve como objetivo retratar e compreender os procedimentos, rotinas e documentos utilizados pelo setor responsável pela concessão de férias. Segundo Santos (2011), a pesquisa descritiva detalha as características de determinado fenômeno, favorecendo sua análise e interpretação.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, na forma de estudo de caso, com o objetivo de gerar conhecimento útil para a melhoria das práticas administrativas da SES/PB, concentrando-se no Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) e no processo de concessão de férias.

3.2 Universo, Amostragem e Amostra

O universo da pesquisa foi composto pelos setores administrativos da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB) envolvidos na gestão de informações funcionais dos servidores. A amostragem foi intencional, tendo como foco o Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP), setor responsável por consolidar e organizar os dados relacionados às férias. A escolha justificou-se pelo papel estratégico desempenhado pelo núcleo no controle das informações e no fluxo documental entre os diferentes departamentos da instituição.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

- Levantamento e análise de documentos institucionais, como resenhas administrativas, avisos de férias e outros registros funcionais gerados no âmbito da Secretaria;
- Ficha de observação, elaborada para acompanhar e registrar práticas cotidianas do NCCP, com atenção ao fluxo de informações, organização interna e rotinas administrativas;
- Entrevistas semiestruturadas aplicadas a servidores do NCCP, visando compreender as etapas do processo de consolidação de férias, identificar dificuldades, estratégias utilizadas e sugestões para melhoria.

3.4 Estratégia de Análise de Dados

Os dados obtidos por meio das entrevistas e das observações foram analisados de forma sistemática, permitindo organizar os relatos, identificar padrões e extrair significados relevantes para o estudo. Por sua vez, os documentos institucionais foram examinados por meio da análise documental, com atenção à sua estrutura, frequência, organização e relevância no contexto do processo de concessão de férias.

A triangulação das diferentes fontes de dados (documentos, entrevistas e observações) fortaleceu a validade da pesquisa, permitindo compreender o objeto de estudo de forma mais completa e confiável.

3.5 Campo de estudo

O presente estudo foi realizado no Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP), setor diretamente vinculado à Subgerência de Recursos Humanos da SES/PB, ambos localizados na sede administrativa. Atualmente, os processos de férias são encaminhados à Subgerência de RH por diferentes setores — tanto das unidades descentralizadas quanto de setores internos da própria sede, mesmo quando não pertencem à área de RH. A Subgerência atua como centralizadora dessas demandas e repassa os documentos ao NCCP, responsável por analisar, consolidar e registrar as informações.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em cumprimento a um dos objetivos específicos desta pesquisa, que consiste em analisar os processos de consolidação das informações de férias dos servidores no âmbito da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), com ênfase no setor do Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP), apresentam-se nesta seção os principais resultados obtidos por meio da análise documental, da observação direta e das entrevistas semiestruturadas.

A partir da leitura dos documentos institucionais, da observação dos fluxos internos e dos depoimentos colhidos junto aos servidores, foi possível identificar aspectos relevantes sobre a estrutura organizacional, os procedimentos administrativos adotados, os desafios enfrentados na consolidação das informações e as percepções dos profissionais envolvidos.

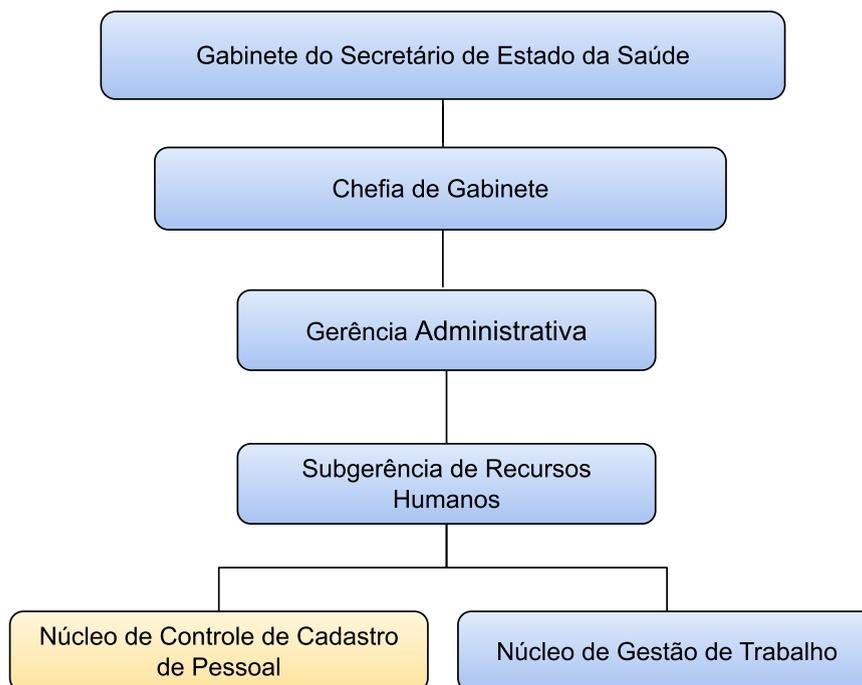
Como apontam Gonçalves (2000) e Gaia e Silva (2024), a compreensão das interações entre atividades, sistemas e pessoas é essencial para promover melhorias estruturadas em processos administrativos complexos. Essa análise busca justamente conectar essas dimensões, lançando luz sobre as fragilidades e potencialidades do fluxo de concessão de férias.

4.1 Análise da dinâmica dos processos críticos realizados pelo setor de Recursos Humanos (RH) e pelo Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP)

Em cumprimento ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que visa analisar a dinâmica dos processos críticos realizados pelo setor de Recursos Humanos (RH) e pelo Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP), especialmente no que se refere à gestão de pessoal, foram analisados os dados obtidos por meio dos instrumentos metodológicos aplicados.

Para compreender a inserção do Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) na estrutura da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), apresenta-se a seguir um organograma simplificado, destacando os setores envolvidos no processo de concessão de férias.

Figura 4: Recorte simplificado do organograma oficial da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), com destaque para o Núcleo de Controle e Cadastro de Pessoal



Fonte: Elaborado pela autora com base no organograma oficial da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (2024).

A Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB) é responsável pela gestão de aproximadamente 21 mil servidores públicos, distribuídos entre as 12 Gerências Regionais de Saúde (GRS), que atendem aos 223 municípios do estado. Essas gerências regionais abrangem desde a 1ª Região (João Pessoa) até a 12ª Região (Itabaiana), contemplando diversas tipologias de unidades de saúde, como hospitais, Unidades de Pronto Atendimento (UPAs), laboratórios, unidades hospitalares e unidades não hospitalares, a exemplo de Centros de Atenção Psicossocial (CAPS), policlínicas e Unidades Básicas de Saúde (UBS). As atividades administrativas são realizadas com o apoio de plataformas digitais oficiais da administração pública estadual, especialmente os sistemas PBDOC e Codata.

Conforme destacam Chiavenato (2008) e Mascarenhas (2009), a competência dos servidores e a gestão estratégica das informações constituem elementos determinantes para a efetividade dos serviços públicos. No contexto da SES/PB, a centralização das rotinas no NCCP, aliada ao uso de ferramentas digitais, evidencia esforços para padronizar, registrar e controlar o processo, ainda que persistam desafios operacionais.

O processo de consolidação das férias dos servidores da SES/PB é coordenado pela Subgerência de Recursos Humanos e executado por uma equipe composta por dez servidores alocados no Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP). Essa equipe é responsável por toda a tramitação documental, controle e registro das informações relativas ao direito às férias dos servidores, em conformidade com a legislação estadual vigente.

O fluxo de consolidação está organizado em etapas que garantem certa padronização, agilidade e rastreabilidade, porém de forma limitada, uma vez que as plataformas utilizadas não são integradas. Essas atividades contam com o apoio de sistemas digitais oficiais da administração pública estadual, em especial o PBDoc e o Codata.

Com base na observação direta, nas entrevistas e na análise documental, foi elaborado o Quadro 1, que sintetiza o diagnóstico do processo de concessão de férias da SES/PB, evidenciando seus principais atores, ferramentas, frequência e gargalos.

Quadro 1 – Concessão de Férias dos Servidores da SES-PB

SETOR/LOCAL: Subgerência de Recursos Humanos (SUBRH) e Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP)
PROCESSO: Concessão de Férias
PERÍODO DE OBSERVAÇÃO: 02 a 10 de abril de 2025, 2h por dia (total: 18h)
ENVOLVIDOS NO PROCESSO: <ul style="list-style-type: none"> - Chefia imediata e servidor solicitante (RH Local – Unidade); - Núcleo de Cadastro e Controle de Pessoal (NCCP), com 10 servidores diretamente envolvidos na conferência, lançamento dos avisos de férias e na anotação manual em ficha referente ao período de férias no momento do arquivamento; - Subgerência de Recursos Humanos (SubRH), com 3 servidores diretamente envolvidos no processo: um responsável pela tramitação, um pela unificação da resenha e a subgerente de RH, que realiza a análise final e assina a resenha; - Secretaria de Administração (SEAD).
FERRAMENTAS UTILIZADAS: PBDoc, CODATA, planilhas Excel, e-mail institucional
DESCRIÇÃO DO PROCESSO: <p>O processo inicia-se na unidade, onde o servidor solicita férias à chefia imediata, que preenche um formulário físico. Este é assinado e transformado em ofício digital, enviado via PBDoc à Subgerência de Recursos Humanos (SubRH) da SES. O NCCP confere os dados no sistema CODATA e na documentação, lançando-os em planilha Excel (resenha). No momento do arquivamento, os servidores do NCCP fazem anotação manual em ficha referente ao período de férias. Em seguida, o processo segue para a Subgerência de RH para tramitação e unificação da resenha, com análise final e assinatura pela subgerente de RH. O material é encaminhado à Secretaria de Administração (SEAD), que processa o pagamento. O Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) é responsável pelo arquivamento físico e eletrônico da documentação.</p>

FREQUÊNCIA MÉDIA DE REALIZAÇÃO: Diária, com picos mensais (ex.: 1.541 solicitações em fevereiro).

GARGALOS PERCEBIDOS:

- Falta de padronização na comunicação entre chefias e RH;
- Ausência de planejamento anual das férias em algumas unidades;
- Utilização de formulários físicos e planilhas manuais;
- Solicitações com pouca antecedência, gerando acúmulo;
- Baixo controle das férias vencidas pelas chefias;
- Erros na indicação do período de férias do servidor;
- Envio de solicitações de servidores sem direito ao benefício;
- Atrasos no envio dos documentos para a SubRH e para o NCCP.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Quadro 1 mostra que os principais gargalos do processo de férias estão ligados à falta de padronização e ao planejamento insuficiente. O uso de planilhas e formulários manuais aumenta os erros e gera retrabalhos. Como destaca Gonçalves (2000), a fragmentação prejudica a integração entre setores e reduz a eficiência. Na SES/PB, a dependência de documentos físicos, assinaturas descentralizadas e registros paralelos resulta em inconsistências e atrasos.

Nesse contexto, o ConectaRH, sistema oficial da SES/PB, surge como solução para os problemas identificados. A ferramenta centraliza solicitações, padroniza fluxos e elimina transcrições manuais, agilizando a tramitação e fortalecendo a confiabilidade das informações. Além disso, facilita a comunicação entre os setores e promove maior transparência no acompanhamento das demandas.

Entretanto, como ressaltam Harrington (1991) e Borges (2004), a tecnologia sozinha não garante resultados. A efetividade do ConectaRH depende de capacitação, engajamento das chefias e mudança cultural. Somente com servidores treinados e práticas alinhadas às novas rotinas digitais será possível consolidar a transformação de forma sustentável.

Com a implementação plena do ConectaRH, espera-se não apenas reduzir erros e retrabalhos, mas também fortalecer a governança do processo de férias. A centralização e padronização das informações possibilitam análises mais precisas, melhor planejamento e tomada de decisão mais ágil. Dessa forma, o sistema contribui para um processo mais eficiente, transparente e confiável, refletindo diretamente na qualidade da gestão de pessoas da SES/PB.

Antes da implantação do ConectaRH, o processo de concessão de férias na SES/PB seguia um fluxo tradicional, marcado por formulários físicos, registros paralelos e dependência de etapas manuais. A descrição a seguir apresenta as etapas desse processo anterior, permitindo compreender de forma detalhada a dinâmica que sustentava o fluxo vigente, bem como os pontos de fragilidade que justificaram as propostas de redesenho apresentadas posteriormente

4.1.1 Etapas dos Processos

a) Verificação do direito às férias

O processo tem início com a verificação do direito ao gozo das férias, realizada pela unidade de origem. Essa consulta é feita no sistema Codata e tem como objetivo assegurar que o servidor tenha cumprido o tempo mínimo exigido para usufruto do benefício, conforme a legislação estadual vigente.

b) Preenchimento e assinatura do aviso de férias

Após a confirmação do direito às férias, o setor administrativo da unidade de origem realiza o preenchimento do aviso de férias. Em seguida, o documento deve ser assinado pelo servidor beneficiado e por sua chefia imediata. As assinaturas podem ser realizadas fisicamente ou de forma digital, por meio do sistema PBDOC, que permite a tramitação eletrônica de documentos administrativos.

c) Digitalização e envio via PBDOC

Com as assinaturas coletadas, o aviso de férias é digitalizado e anexado a um ofício elaborado pela própria unidade de origem. Ambos os documentos são, então, encaminhados eletronicamente à Subgerência de Recursos Humanos, utilizando o sistema PBDOC.

d) Consolidação das informações e elaboração da resenha

Os documentos recebidos são analisados por uma equipe de dez servidores do Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP). Esses profissionais alimentam planilhas eletrônicas com informações como nome do servidor, matrícula, período de gozo e unidade de origem. As planilhas são então encaminhadas à Subgerência de Recursos Humanos, onde uma servidora responsável realiza a consolidação dos dados.

Esse trabalho resulta na elaboração da resenha geral, que consiste em um documento único e padronizado, no qual são reunidas as informações de todos os servidores. Trata-se de um compilado que possibilita à gestão central acompanhar de forma organizada a concessão de férias, funcionando como instrumento de controle e de apoio às etapas administrativas subsequentes.

Durante essa etapa, eventuais inconsistências são identificadas, e as respectivas unidades são acionadas para correção. A chefia do Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) e sua assessora oferecem suporte técnico e administrativo, sobretudo em casos recorrentes ou considerados críticos.

Além disso, a Subgerência atua de forma preventiva, expedindo comunicados e ofícios às unidades, com o objetivo de reforçar o cumprimento de prazos e normativas estabelecidos para a efetivação do processo.

e) Assinatura e lançamento no sistema Codata

Finalizada a consolidação, a resenha é assinada pela Subgerência de Recursos Humanos e enviada à Secretaria de Estado da Administração (SEAD), órgão responsável pelo lançamento oficial das informações no sistema Codata. Esse lançamento viabiliza o pagamento do terço constitucional de férias.

f) Situação de servidores cedidos sem ônus

Nos casos em que o servidor encontra-se cedido a outro órgão sem ônus para a SES/PB, a responsabilidade pelo pagamento do terço de férias é transferida para o órgão requisitante. Nesses casos, os servidores não são incluídos nas planilhas de consolidação da SES/PB, sendo apenas registrados para controle interno.

g) Cancelamento de férias

Quando ocorre a desistência do servidor em usufruir do período de férias previamente autorizado, o cancelamento pode ser solicitado pelo próprio servidor ou pela unidade de origem. O procedimento varia conforme a etapa do processo.

Caso a resenha já tenha sido enviada à SEAD, a Subgerência de Recursos Humanos realiza o cancelamento do pagamento do terço de férias e comunica oficialmente a alteração à SEAD.

Caso o processo ainda se encontre no NCCP/SES, o nome do servidor é retirado da resenha e o cancelamento é efetuado internamente.

Em qualquer hipótese, o aviso de férias cancelado é arquivado juntamente com o ofício correspondente da unidade de origem, garantindo a rastreabilidade e o controle documental.

h) Arquivamento dos documentos

O arquivamento dos processos de férias ocorre de forma física e eletrônica:

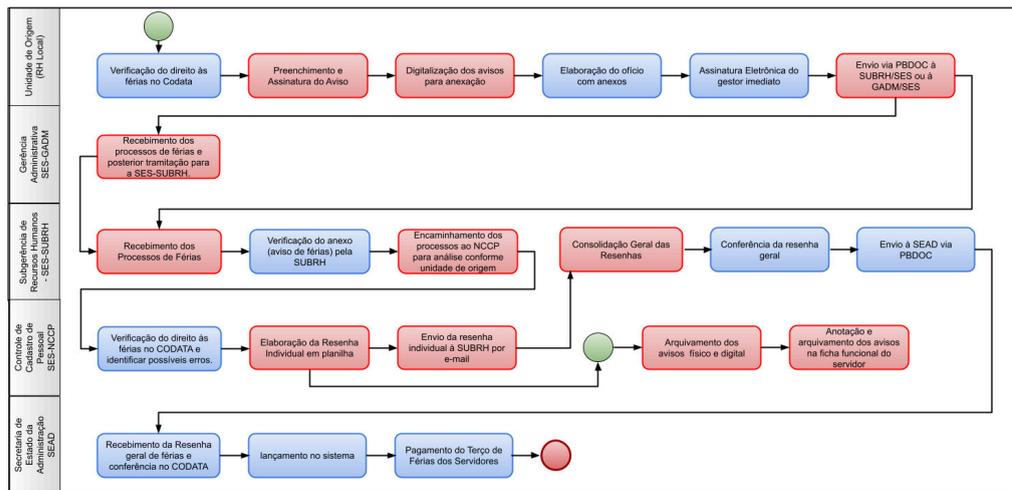
- **Físico:** Os avisos de férias são impressos, registrados nas fichas funcionais dos servidores e organizados pela equipe do NCCP/SES por unidade de origem e por ano.
- **Eletrônico:** Os processos digitais são encaminhados ao arquivo da Gerência Administrativa e armazenados conforme os critérios e normativas internas da SES/PB.

A sequência descrita evidencia uma tentativa de organização sistêmica do processo de concessão de férias, alinhando-se à perspectiva da gestão por processos, que valoriza a padronização e a visão integrada dos fluxos de trabalho, conforme destacado por Borges (2004). No entanto, observa-se que algumas etapas ainda dependem fortemente de intervenção manual, especialmente no uso de planilhas, o que, segundo Davenport (1998), pode comprometer a rastreabilidade e a confiabilidade dos dados, em razão da maior suscetibilidade a erros e da dificuldade de controle centralizado das informações.

4.2 Mapeamento do Processo de Concessão de Férias: identificando gargalos

Em cumprimento ao segundo objetivo específico da pesquisa, que visa mapear o processo de concessão de férias, identificando gargalos, retrabalhos e fatores que impactam negativamente sua execução, foi elaborado o fluxograma apresentado na Figura 5.

Figura 5: Fluxograma do processo de concessão de férias na SES/PB com identificação de gargalos



Fonte: Elaboração própria (2025).

O fluxograma atual, elaborado em formato tradicional, apresenta a sequência lógica das etapas e destaca gargalos operacionais, representados pelas **caixas vermelhas** na Figura 5, mas não utiliza a notação BPMN (Business Process Model and Notation). A ausência de elementos formais como piscinas, raias, gateways e eventos dificulta a padronização e uma análise mais robusta do fluxo, conforme destaca Araújo, Garcia e Martines (2011).

A análise do fluxograma atual (Figura 5) mostra que, embora o processo de concessão de férias siga uma sequência lógica, ele apresenta fragilidades que afetam sua eficiência, como a dependência de procedimentos manuais e planilhas não integradas, suscetíveis a erros e retrabalhos (Davenport, 1998).

Além disso, a comunicação entre as unidades ocorre, muitas vezes, de maneira informal, gerando atrasos e inconsistências, situação que contraria as recomendações de Gaia e Silva (2024) quanto à necessidade de padronização e integração das informações. Essa realidade é reforçada pelos dados do Quadro 2, que evidenciam a diversidade de unidades solicitantes, pelo Quadro 3, que demonstra picos sazonais de solicitações (como em fevereiro), e pelo Quadro 4, que sintetiza os principais gargalos, como a ausência de planejamento anual de férias e a concentração de demandas em períodos específicos — fatores também representados na Figura 5, nas caixas vermelhas, que indicam etapas críticas.

Destaca-se, como gargalo crítico, o fato de que, embora o procedimento estabelecido determine o envio do aviso de férias exclusivamente via PBDOC diretamente à SUBRH/SES, algumas unidades, de forma equivocada, encaminham o documento ao setor GADM/SES. Esse desvio em relação ao fluxo correto ocasiona atrasos na tramitação, gera retrabalho e compromete a eficiência do processo.

Tais aspectos contribuem para a sobrecarga operacional e evidenciam a carência de uma gestão estratégica de pessoas, conforme Chiavenato (2008), que ressalta a importância do planejamento, da padronização e da integração das atividades para evitar retrabalhos e aumentar a eficiência organizacional. Do mesmo modo, alinham-se à perspectiva de Gonçalves (2000), que concebe a gestão por processos como um fluxo contínuo de trabalho, no qual a eliminação de gargalos e a integração entre setores são fundamentais para otimizar o desempenho e garantir a entrega de resultados de forma ágil e confiável.

Apesar da existência de um fluxo lógico consolidado, o modelo atual apresenta limitações de análise e padronização, uma vez que não adota a notação BPMN. Segundo Araújo, Garcia e Martines (2011), a utilização dessa notação permite uma melhor visualização, compreensão e padronização dos processos, facilitando a comunicação entre setores e a proposição de melhorias. A ausência desse padrão torna o processo mais suscetível a interpretações divergentes e falhas de comunicação.

A partir da observação direta, das entrevistas e da análise documental, elaboraram-se quadros que sintetizam os principais aspectos do processo de concessão de férias dos servidores da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB).

O **Quadro 2** apresenta as unidades vinculadas à SES responsáveis pelas solicitações de férias, destacando hospitais estaduais, Unidades de Pronto Atendimento (UPAs), laboratórios e demais serviços públicos da rede estadual.

Quadro 2 – Origem dos avisos de férias

Unidade Solicitante	Descrição
Hospitais estaduais	Unidades hospitalares sob gestão direta da SES/PB (regionais, distritais, especializadas, maternidades, hospitais de trauma etc.).
Unidades de Pronto Atendimento (UPAs)	Unidades estaduais de atendimento de urgência e emergência 24h.
Laboratórios	Laboratórios públicos vinculados à SES/PB (ex.: LACEN e Hemonúcleos regionais).
Demais serviços públicos de saúde	Outras unidades próprias da SES/PB, como CAPS, CEREST, Centros de Reabilitação, Policlínicas e serviços especializados.

Fonte: Elaboração própria (2025).

O processo de concessão de férias da SES/PB envolve diversos atores principais que garantem o fluxo documental e administrativo desde a solicitação inicial até o lançamento final no sistema Codata. O Quadro 1 sintetiza esse diagnóstico, elaborado a partir da observação direta, entrevistas e análise documental, permitindo visualizar de forma clara os setores responsáveis, as ferramentas empregadas, a frequência de realização e os gargalos mais recorrentes.

O Núcleo de Cadastro e Controle de Pessoal (NCCP) conta com uma equipe maior, mas são 10 servidores diretamente envolvidos nas atividades do processo de concessão de férias. Já a Subgerência de Recursos Humanos (SUBRH) possui equipe ampliada, porém apenas 3 servidores participam efetivamente das tarefas relacionadas à tramitação, consolidação e análise final.

Além disso, a Secretaria de Administração (SEAD) participa do fluxo ao realizar o lançamento oficial das informações para pagamento das férias.

O **Quadro 3** apresenta os dados de solicitação de férias nos meses críticos, como fevereiro (1.541 avisos) e maio de 2025 (982 avisos), evidenciando variações sazonais e seus impactos na gestão do processo.

Quadro 3 – Frequência e volume de solicitações

Mês	Nº de Avisos Recebidos	Observações
Fevereiro	1.541	Acúmulo de janeiro e fevereiro devido à priorização da SEAD
Maio	982	Fluxo regular, sem acúmulo

Fonte: Elaboração própria (2025).

Durante a observação, foram identificados gargalos que comprometem a padronização, os prazos e a eficiência do processo de concessão de férias.

O **Quadro 4** sintetiza os principais problemas encontrados.

Quadro 4 – Principais gargalos identificados

Gargalo	Impacto Observado
Falta de padronização na comunicação	Retrabalho, confusões e atrasos na tramitação
Ausência de planejamento anual de férias	Aumento de demandas emergenciais e desequilíbrio operacional
Uso de sistemas desconectados e planilhas	Suscetibilidade a erros, retrabalho e perda de informações
Solicitações feitas com pouca antecedência	Dificuldade no controle e no cumprimento dos prazos
Baixo controle das férias vencidas	Risco de passivos trabalhistas e desorganização das escalas

Fonte: Elaboração própria (2025).

Com base nos gargalos identificados, foram elaboradas recomendações que podem contribuir para a melhoria do processo de concessão de férias.

A concentração de solicitações de férias em fevereiro pode estar associada à prática observada de concessão de férias no mês de janeiro pela Secretaria da Educação, o que resulta no acúmulo das demandas subsequentes na Secretaria de Saúde. Essa circunstância evidencia a falta de um planejamento anual integrado, configurando-se como um dos principais gargalos identificados no processo.

De acordo com Gaia e Silva (2024), a gestão estratégica de pessoas demanda o fortalecimento da cultura organizacional e a utilização eficiente da informação, com vistas à minimização de falhas que comprometam o fluxo dos processos administrativos. Além disso, a utilização de planilhas desconectadas entre setores evidencia a carência de integração tecnológica, o que fragiliza o controle e propicia retrabalhos desnecessários.

A falta de padronização e a comunicação informal entre as unidades geram atrasos e confusões, prejudicando a eficiência do processo. Davenport (1998) reforça que a fluidez da informação e a integração entre os setores são fundamentais para superar rotinas estáticas e garantir a eficácia dos processos organizacionais — elementos ainda incipientes no cenário analisado.

Assim, observa-se que, embora existam esforços relevantes no sentido da organização e informatização do processo de concessão de férias, o fluxo ainda apresenta fragilidades que comprometem sua eficiência e padronização. A análise crítica aqui apresentada, fundamentada nas concepções de gestão de pessoas, gestão por processos e transformação digital, aponta caminhos para o redesenho desse processo, conforme será aprofundado nas recomendações do capítulo seguinte.

O **Quadro 5** resume essas propostas.

Quadro 5 – Recomendações técnicas para melhoria do processo

Problema Identificado	Proposta de Melhoria
Envio fora do prazo	Implantação de cronograma institucional com prazos definidos
Ausência de planejamento anual	Estabelecimento de plano anual de férias por setor
Uso de formulários físicos e e-mails	Substituição por sistema digital integrado e padronizado
Falta de rastreabilidade	Registro eletrônico unificado de todas as etapas
Concentração de solicitações empícos	Distribuição equilibrada dos pedidos ao longo do ano

Fonte: Elaboração própria (2025).

As recomendações apresentadas no Quadro 5 evidenciam a necessidade de melhoria no processo de concessão de férias da SES/PB, com foco em organização, planejamento e uso de tecnologias. A proposta de estabelecer um cronograma institucional com prazos definidos e a criação de um plano anual por setor reforçam a importância do planejamento como ferramenta de gestão, conforme aponta Chiavenato (2008), ao destacar que a administração pública eficiente exige previsibilidade, controle e alinhamento entre as equipes.

A substituição de formulários físicos e e-mails por um sistema digital padronizado contribui para maior agilidade e transparência na execução dos serviços públicos, além de reduzir falhas humanas. Essa informatização está alinhada ao conceito de governança digital, que, segundo Lember, Kattel e Tõnurist (2019), envolve a adoção de tecnologias digitais para aprimorar a eficiência, a transparência e a prestação de serviços no setor público.

A distribuição dos pedidos de férias ao longo do ano busca reduzir a concentração excessiva de demandas e minimizar os gargalos operacionais, favorecendo a continuidade e a eficiência do processo. Essa abordagem está alinhada à perspectiva de Gonçalves (2000), que concebe a gestão por processos como a visão do trabalho como um fluxo contínuo, priorizando a maximização do desempenho e a eliminação de interrupções desnecessárias.

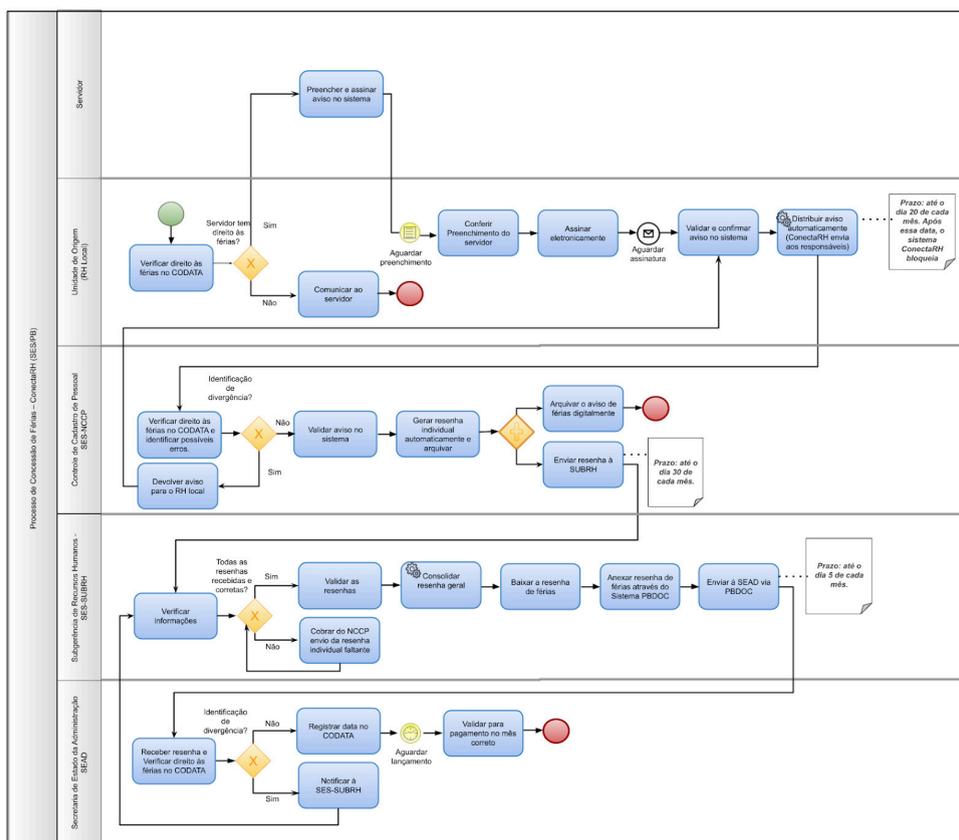
O fluxograma apresenta o processo de concessão de férias utilizado anteriormente, evidenciando a necessidade de mudanças para aprimorar a eficiência e a transparência. O redesenho com o novo sistema ConectaRH será apresentado na Figura 6.

4.3 Proposta de Redesenho do Processo e POP para Concessão de Férias

Em cumprimento ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, que consiste em redesenhar o processo de concessão de férias utilizando a notação BPMN, foi elaborado um modelo otimizado com base na observação prática do sistema oficial ConectaRH da SES/PB. O redesenho considerou o fluxo anterior (Figura 5), os gargalos identificados no Quadro 4 e as recomendações técnicas do Quadro 5, visando maior eficiência, integração entre setores e qualidade na gestão pública.

O diagrama da Figura 6 apresenta o processo adaptado ao ConectaRH, incorporando as melhorias observadas na prática. O novo fluxo elimina etapas redundantes, reduz a dependência de procedimentos manuais e centraliza o registro e a tramitação das informações, garantindo padronização, rastreabilidade e agilidade no atendimento das solicitações, além de integrar os setores e eliminar os gargalos do processo anterior.

Figura 6 – Diagrama do processo redesenhado de concessão de férias da SES/PB, elaborado na notação BPMN.



Fonte: Elaboração própria (2025).

Adotou-se o termo “diagrama de processo em notação BPMN” em substituição a “fluxograma”, pois a BPMN é um padrão internacional que garante clareza, uniformidade e precisão técnica, alinhando-se às boas práticas de modelagem de processos no meio acadêmico e na gestão pública. A análise comparativa entre o fluxo anterior (Figura 5) e o redesenhado (Figura 6) evidencia avanços significativos em eficiência, integração e padronização, reduzindo falhas, retrabalhos e gargalos identificados.

A análise comparativa entre o processo anterior (Figura 5) e o redesenhado (Figura 6) evidencia avanços significativos em termos de eficiência, integração e padronização. Enquanto o modelo anterior apresentava gargalos destacados no Quadro 4 — como ausência de planejamento anual, comunicação não padronizada e uso de planilhas desconectadas —, o novo fluxo em notação BPMN centraliza as etapas no sistema ConectaRH, eliminando redundâncias e retrabalhos.

Essa automação reduz o risco de falhas apontado por Davenport (1998), fortalece a rastreabilidade e promove maior transparência, alinhando-se aos princípios de governança digital descritos por Lember, Kattel e Tõnurist (2019). Além disso, a padronização do registro das solicitações e a implementação de um cronograma institucional, conforme proposto no Quadro 5, possibilitam o cumprimento de prazos e a distribuição equilibrada das férias ao longo do ano, mitigando os picos sazonais evidenciados no Quadro 3.

Dessa forma, o redesenho proposto integra pessoas, tecnologia e fluxos de trabalho de forma sistêmica, conforme defendem Gonçalves (2000) e Chiavenato (2008), transformando o processo em uma rotina mais ágil, confiável e alinhada às boas práticas de gestão pública.

Na etapa inicial do diagrama, o servidor e o RH local foram mantidos na mesma raia, pois, embora o chefe pudesse estar em uma raia separada, como sua atuação pode ocorrer de forma conjunta ou independente, considerou-se adequado representá-los juntos para refletir com mais fidelidade a realidade operacional atual, especialmente durante a implantação do sistema ConectaRH, quando essas funções são exercidas simultaneamente.

Quadro 6 – Comparativo resumido do processo de concessão de férias antes e depois do ConectaRH – SES/PB

Aspecto Avaliado	Situação Antes (Processo Antigo)	Situação Depois (Processo Atual)
Preenchimento do aviso de férias	Manual (formulário físico)	Eletrônico no ConectaRH
Envio de documentos	Manual via PBDOC e setores intermediários	Automático pelo sistema
Elaboração e consolidação de resenhas	Manual, com gargalos	Automática pelo sistema
Registro das férias na ficha funcional	Manual	Automático
Quantidade de etapas	Elevada, com retrabalho e possíveis atrasos	Reduzida, apenas etapas essenciais
Agilidade do processo	Baixa, devido a verificações e envios físicos	Alta, com tramitação digital
Risco de falhas	Alto (dependência de conferências visuais e etapas manuais)	Baixo (processos automatizados)

Fonte: Elaboração própria (2025).

Embora o redesenho esteja representado no diagrama BPMN, elaborou-se também o Procedimento Operacional Padrão (POP 1), que sistematiza o fluxo anterior tal como era realizado antes da implantação do ConectaRH. O POP serve como documento de referência e apoio à implantação do novo modelo, detalhando etapas, responsabilidades, documentos e ferramentas utilizadas. Sua implementação garante maior desempenho, rastreabilidade e uniformidade no processo de concessão de férias, mas não substitui o fluxo otimizado representado pelo BPMN.

Em resposta aos gargalos e às recomendações identificadas ao longo da pesquisa, foi elaborado o Procedimento Operacional Padrão (POP 1) – Concessão de Férias, com o objetivo de padronizar e otimizar o fluxo do processo, estabelecendo de forma clara as responsabilidades, etapas, documentos e ferramentas utilizadas.

O POP, apresentado a seguir, abrange desde a solicitação inicial do servidor até o arquivamento final dos documentos, incluindo ações corretivas para prevenir falhas e atrasos na tramitação. Sua implementação visa garantir maior desempenho, rastreabilidade e uniformidade no processo de concessão de férias, promovendo melhorias na gestão de pessoal e contribuindo para a qualidade dos serviços públicos prestados.

O **Quadro 7** apresenta o POP 1 – Concessão de Férias, detalhando passo a passo o processo anterior, os resultados esperados e as ações corretivas para evitar falhas e atrasos na tramitação, garantindo maior organização e padronização entre unidades e RH central.

Quadro 7 – Procedimento Operacional Padrão (POP 1) sobre a Concessão de férias dos servidores da SES-PB

POP 1 – CONCESSÃO DE FÉRIAS
TÍTULO DO PROCEDIMENTO: Concessão de Férias dos Servidores
OBJETIVO: Padronizar o processo de solicitação e concessão de férias dos servidores vinculados à Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), garantindo rastreabilidade, organização e cumprimento dos prazos legais.
RESPONSÁVEL PELO PROCEDIMENTO: O Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) da Subgerência de Recursos Humanos – SES
LOCAL DE APLICAÇÃO: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB)
FERRAMENTAS NECESSÁRIAS: PBDOC, CODATA, planilha Excel (resenha), e-mail institucional
DOCUMENTOS NECESSÁRIOS: Formulário de solicitação de férias devidamente assinado e digitalizado; ofício elaborado eletronicamente no sistema PBDOC, com o aviso de férias digitalizado em anexo.
<p>PROCEDIMENTOS – PASSO A PASSO</p> <ul style="list-style-type: none"> - O servidor comunica o desejo de usufruir férias à chefia imediata; - A chefia preenche o formulário físico de solicitação de férias e colhe a assinatura do servidor; - O formulário é digitalizado e anexado em ofício via sistema PBDOC; - O ofício é enviado à Subgerência de Recursos Humanos – SES; - O Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) realiza a conferência das informações no sistema CODATA e na documentação recebida; - As informações validadas são registradas em uma planilha Excel (resenha); - A planilha é consolidada e enviada ao RH central por e-mail institucional; - O material é convertido em PDF e anexado novamente ao sistema PBDOC; - Os documentos são enviados à Secretaria da Administração (SEAD), que processa o pagamento; - O Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) arquiva os documentos de forma física e digital.
<p>RESULTADOS ESPERADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maior organização e rastreabilidade nas solicitações de férias; - Redução de erros e retrabalho; - Cumprimento de prazos legais; - Melhor controle de férias vencidas;

- Padronização do fluxo entre unidades e RH central.

AÇÕES CORRETIVAS

- Solicitações com documentação incompleta devem ser devolvidas à chefia imediata com orientações claras;
- Em caso de inconsistência no CODATA, o cadastro do servidor deve ser corrigido antes da consolidação;
- Em períodos de alta demanda (ex: início de ano), estabelecer uma força-tarefa para evitar acúmulos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

4.4. Considerações sobre a Implantação do Sistema Conecta RH

Em 3 de julho de 2025, foi oficialmente apresentado ao setor de Recursos Humanos e ao Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB) o ConectaRH, uma plataforma digital destinada à gestão funcional dos servidores. Entre seus principais recursos, destaca-se a possibilidade de o próprio servidor registrar, acompanhar e solicitar suas férias diretamente no portal, de forma unificada, padronizada e totalmente digital, promovendo maior agilidade e autonomia no processo.

A utilização da plataforma no processo de concessão de férias foi iniciada em 1º de agosto de 2025, marcando uma transição relevante para a modernização administrativa. Apesar da autonomia concedida ao servidor, o trâmite continua obrigatoriamente passando pelo RH da unidade de origem e pelo RH da sede, garantindo conformidade institucional e controle processual.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de concessão de férias da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB), com foco nas rotinas do Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP). A análise da dinâmica processual evidenciou fragilidades como ausência de padronização, falhas na comunicação e uso de ferramentas não integradas, comprometendo a previsibilidade, a rastreabilidade e a eficiência administrativa.

O fluxograma tradicional mostrou como o processo funciona atualmente e permitiu identificar problemas, como a falta de planejamento anual, o uso de formulários em papel e o retrabalho em algumas etapas. Esses achados confirmam o que já é apontado na literatura sobre a fragmentação das rotinas e os riscos de depender de registros manuais.

Em seguida, o diagrama em notação BPMN possibilitou propor um novo fluxo de processo integrado ao sistema ConectaRH. Esse redesenho foi acompanhado da elaboração de um Procedimento Operacional Padrão (POP), que documenta o fluxo anterior como referência institucional.

O novo BPMN padroniza, digitaliza e formaliza as etapas, fortalecendo o controle, a rastreabilidade e a gestão de pessoal. Essa diferenciação entre fluxograma (diagnóstico de gargalos) e BPMN (proposição de melhorias) evidencia a transição para uma gestão mais eficiente, transparente e alinhada às diretrizes de transformação digital.

Os resultados mostram a importância de fortalecer a gestão por processos na administração pública, integrando setores, padronizando rotinas e usando a tecnologia de forma estratégica. A implantação do ConectaRH, ainda em fase inicial, representa um avanço que pode aumentar a eficiência, a transparência e a valorização da gestão de pessoas.

Sob a perspectiva social, aprimorar o processo de concessão de férias garante os direitos dos servidores, fortalece a valorização do serviço público e impacta positivamente a qualidade do atendimento à população.

Como limitação, o estudo concentrou-se na sede administrativa da SES/PB, não abrangendo de forma plena as unidades descentralizadas e considerando o ConectaRH ainda em implementação. Recomenda-se, para pesquisas futuras, avaliar a efetividade do sistema após sua consolidação, bem como aplicar a metodologia de mapeamento e redesenho a outros processos da SES ou de órgãos públicos, ampliando o alcance dos resultados aqui obtidos.

REFERÊNCIAS

ABPMP Brasil. *Guia para o gerenciamento de processos de negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)*. 1. ed. Brasil: ABPMP Brasil, 2013.

Disponível em:

https://www.abmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf.

Acesso em: 5 maio de 2025.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. *Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública*. Congresso Internacional del CLAD. Anais... Santo Domingo:

CLAD, 2000. 14 p. Disponível em:

https://www.mpgo.mp.br/portal/arquivos/2018/02/27/17_51_11_692_Manual_de_Mapeamento_e_Melhoria_de_Processos_do_MP_GO.pdf. Acesso em: 4 maio de 2025.

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em:

<https://pt.scribd.com/document/683434477/gestao-de-processos>. Acesso em: 10 jun. 2025.

<https://pt.scribd.com/document/683434477/gestao-de-processos>. Acesso em: 10 jun. 2025.

BORGES, Edson Nery da Costa. *Gestão por processos: o caminho para a excelência organizacional*. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Estratégia de Governo Digital 2020–2023. Secretaria de Governo Digital, Ministério da Economia, Brasília, 2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/egd-2020-2023.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública.

Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 mar. 2021. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm. Acesso em: 18 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Disponível em:

https://books.google.com.br/books/about/Gestao_de_Pessoas.html?id=5XUALBIDdQwC.

Acesso em: 4 maio de 2025.

DAVENPORT, Thomas H. Putting the enterprise into the enterprise system. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 4, p. 121-131, jul.-ago. 1998. Disponível em: <https://hbr.org/1998/07/putting-the-enterprise-into-the-enterprise-system>. Acesso em: 5 de agosto de 2025.

FERREIRA, T. E. de L. R.; PERUCCHI, V. Gestão e o fluxo da informação nas organizações: um ensaio a partir da percepção de autores contemporâneos. *Revista ACB*, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 446-463, 2011. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/781>. Acesso em: 4 maio de 2025.

GAIA, A. R.; SILVA, C. L. da. Governança e gestão de pessoas na administração pública: avanços para a gestão de pessoas. *Revista de Gestão e Secretariado*, [S. l.], v. 15, n. 5, p. e3754, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i5.3754. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3754>. Acesso em: 5 maio de 2025.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/>. Acesso 5 maio de 2025.

GOIÁS. Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento; Superintendência de Modernização Institucional; Gerência de Escritório de Processos. *Manual de modelagem de processos com Bizagi Modeler*. v. 3.1, 2014. Disponível em: <https://goias.gov.br/saude/wp-content/uploads/sites/34/2017/08/manual-de-modelagem-de-processos-9a4.pdf> Acesso em: 10 jun. 2025.

HARRINGTON, H. James. *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: McGraw-Hill, 1991. E-book. Disponível em: https://cdn.chools.in/LEAN_PDF/Business-Process-Improvement,Dr.%20H.%20J.%20Harrington.pdf. Acesso em: 4 maio de 2025.

LAURINDO, Fernando José Barbin; ROTONDARO, Roberto. Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação. São Paulo: Atlas, 2006.

Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001630031>. Acesso em: 5 de agosto de 2025.

LEMBER, Veiko; KATTEL, Rainer; TÕNURIST, Priit. Collaborative innovation in the public sector: The role of digital governance infrastructure. *Public Management Review*, v. 21, n. 1, p. 1-22, 2019. Disponível em: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10081539/1/HMN%20PMR%20kattel%20lembert%20%20C3%B5nurist%202019%20accepted.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2025.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Disponível em: <https://www.ubook.com/ebook/1085932/gestao-estrategica-de-pessoas-evolucao-teoria-e-critica>. Acesso em: 5 maio de 2025.

MELO, Alexsandro Ribeiro de. *Gestão por processos: mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal da Paraíba*. 2024. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 29 fev. 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/32395>. Acesso em: 5 ago. 2025.

PARAÍBA. Secretaria de Estado da Saúde. Organograma da Secretaria de Estado da Saúde – SES. João Pessoa: SES, 2024. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/saude/institucional/organograma-da-secretaria-de-estado-da-saude-ses.pdf>. Acesso em: 8 ago. 2025.

SANTOS, Edilson. A importância do método no trabalho científico. Disponível em: https://www.academia.edu/6479685/A_IMPORTÂNCIA_DO_MÉTODO_NO_TRABALHO_CIENTÍFICO. Acesso em: 22 maio de 2025.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos X gestão de pessoas. *Gestão: revista científica de Administração*, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <https://silو.tips/download/recursos-humanos-x-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 4 maio de 2025.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: <https://ria.ufpb.br/jspui/handle/123456789/943>. Acesso em: 22 maio de 2025.

APÊNDICE

APÊNDICE – Instrumento de Coleta de Dados (Questionário)

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezada(o) servidora(or),

Este questionário integra o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) em Administração pelo IFPB – Campus João Pessoa, cujo objetivo é mapear e propor melhorias no processo de concessão de férias da Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB).

A participação é voluntária e as informações fornecidas serão tratadas com sigilo, sendo utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

Agradeço pela sua colaboração. Em caso de dúvidas, estou à disposição pelo e-mail: andreza.vitoria@academico.ifpb.edu.br.

Atenciosamente,

Andreza Vitória Alves de Andrade – Graduanda em Administração
Prof^ª. Emmanuelle Arnaud Almeida – Orientadora

QUESTIONÁRIO DE MODELAGEM DE PROCESSOS
TCC – Mapeamento de Processos na SES/PB (Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba): Proposta de Melhoria no Processo de Concessão de Férias
Dados do Respondente
Área: Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba – SES/PB
Setor: Subgerência de Recursos Humanos
Subunidade: Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP)
Macroprocesso: Gestão de Pessoal
Processo: Consolidação e Controle de Férias dos Servidores da SES/PB
Entrevistado:
Cargo/Função:
Setor do Respondente:
<input type="checkbox"/> Subgerência de Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal
Observações Importantes

<p>- Macroprocesso: é um conjunto de atividades que representam uma área da organização. Na Secretaria de Estado da Saúde, o macroprocesso de Gestão de Pessoal envolve admissão, pagamento, licenças, férias e desligamento de servidores.</p>
<p>- Periodicidade: refere-se à frequência com que um processo acontece. Pode ser: Sazonal: ocorre em épocas específicas do ano. Rotineira: acontece continuamente no dia a dia. Por demanda: ocorre quando há necessidade, sem uma frequência fixa.</p>
<p>Questionário</p>
<p>1. Descreva, de forma breve, a atuação da SES/PB, seus principais objetivos e áreas de impacto.</p>
<p>2. Quais são os principais envolvidos no processo de férias e quais as responsabilidades de cada um?</p>
<p>3. Como ocorre o relacionamento entre os setores para garantir a correta gestão das férias dos servidores?</p>
<p>4. Descreva o macroprocesso de Gestão de Férias, destacando suas etapas principais.</p>
<p>5. Por que o processo de consolidação e controle das férias é iniciado? Qual seu objetivo?</p>
<p>6. Quais pessoas e setores (atores) estão diretamente envolvidos na execução das atividades desse processo?</p>
<p>7. Qual é a periodicidade do processo de consolidação das informações de férias?</p>
<p>() Sazonal () Rotineira () Por demanda</p>
<p>8. O processo é realizado com apoio de algum sistema ou ferramenta tecnológica? Se sim, qual(is)?</p>
<p>9. Esse processo possui base legal ou normativas específicas que o regulamentam? Caso possua, cite-as.</p>
<p>10. Descreva a sequência de atividades realizada desde o início até a finalização do processo de consolidação de férias.</p>
<p>11. Existem gargalos, pontos de atraso ou dificuldades identificados durante esse processo? Se sim, quais são eles e o que os causa?</p>
<p>12. Quais melhorias você sugere para otimizar o processo de consolidação e controle das informações de férias dos servidores?</p>
<p>Observações Finais (Opcional)</p>

Fonte: Elaboração própria (2025).

ANEXOS

Anexo A - Modelo de Aviso de Férias Utilizado pela SES/PB

Este anexo apresenta o modelo de Aviso de Férias usado pela SES/PB para registrar formalmente o período de férias do servidor, com informações como período aquisitivo e de gozo, preenchido pela chefia e assinado pelo servidor, ilustrando uma etapa do processo de concessão de férias.

SECRETARIA DE ESTADO DA SAÚDE		 GOVERNO DA PARAIBA	
___ GERÊNCIA REGIONAL DE SAÚDE			
UNIDADE DE TRABALHO:			
UTE:	TEL. DA UNIDADE:		
NOME DO FUNCIONÁRIO:			
MATRÍCULA:	CARGO/FUNÇÃO:		
AVISO DE FÉRIAS			
Comunicamos a Vossa Senhoria, que suas férias referentes ao período ____/____/____, deverão ser gozadas no seguinte período:			
Início: ____/____/____			
Término: ____/____/____			
Volta ao Trabalho: ____/____/____			
_____/_____/_____ (Assinatura)			
Ciente _____ (Funcionário)			
_____ (Chefe Imediato)			
<p>Obs: Esta comunicação deve ser feita em três vias, sendo uma entregue ao Servidor, uma à Unidade de Trabalho e outra ao RH da Secretaria da Saúde do Estado. A via do RH da SES deve ser enviada no máximo até o dia 20(vinte) do mês anterior ao venturo das férias.</p> <p style="text-align: right;">RM SES (83)1211-9012</p>			

Anexo B - Captura de Telas do Sistema PBDOC

O sistema PBDOC é uma ferramenta utilizada pela Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB) para o trâmite eletrônico de diversos processos administrativos. Embora sua aplicação seja ampla, neste trabalho o foco está na utilização do sistema para o processo de concessão de férias dos servidores públicos.

As telas a seguir apresentam as principais funcionalidades do PBDOC relacionadas ao fluxo de tramitação de processos, destacando as etapas específicas do processo de férias, desde o cadastro inicial até a aprovação final.

Tela 1 – Abertura e Consulta de Processos

Esta tela permite a abertura de novos processos, a busca e o acompanhamento dos processos em tramitação, além de outras funcionalidades gerais para gestão dos trâmites no sistema PBDOC.



Tela 2 – Fase de Anexação de Documentos

Esta tela apresenta a fase do processo em que são anexados documentos e arquivos necessários para a continuidade da tramitação, permitindo o upload e a organização dos arquivos vinculados ao processo.

ANEXAÇÃO DE ARQUIVO - SES-OFN-2025/24784-A - 1ª Via (Arquivo)

Data: 13/07/2025

Responsável: S1575203 Andrezza Vitória Alves de Andrade Substituta

Titular: []

Descrição: []

Arquivo: Escolher arquivo Nenhum arquivo escolhido

Exibir anexos assinados

Anexos Pendentes de Assinatura

	Cadastrante			Atendente			Descrição
	Data	Lotação	Pessoa	Lotação	Pessoa		
<input checked="" type="checkbox"/>	13/07/25	SUBRH	Andrezza	SUBRH	Andrezza	AVISO DE FERIAS - andrezza - 2024_2025.pdf - s1575203	Excluir Assinar

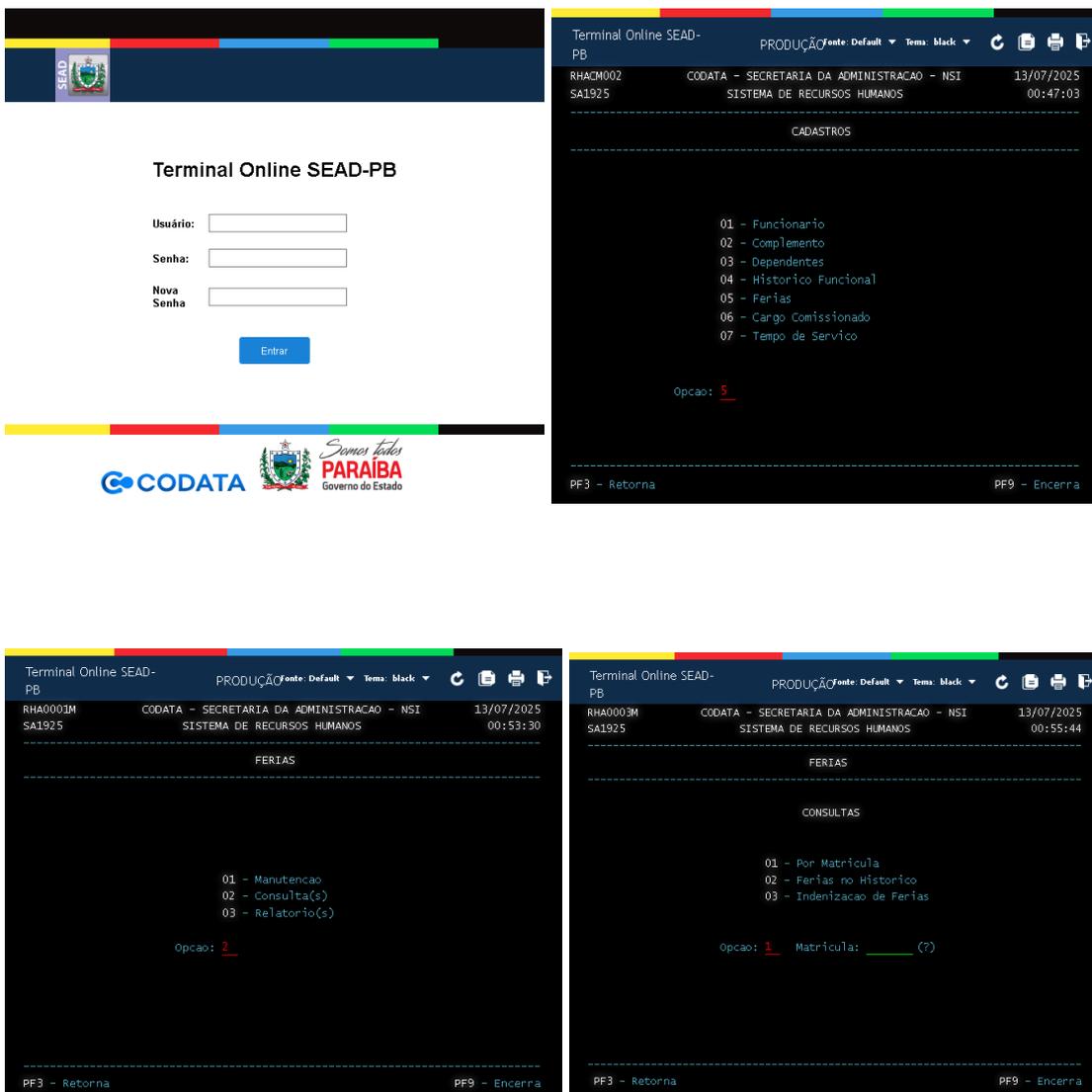
Formas de assinatura:

Senha

Anexo C - Telas do Sistema Codata (consulta de férias)

O sistema Codata é utilizado pela Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB) para consulta e gestão de informações cadastrais dos servidores públicos, incluindo dados relacionados ao período aquisitivo e saldo de férias.

As imagens abaixo ilustram as principais telas do sistema Codata que suportam o processo de concessão de férias, permitindo a verificação das informações necessárias para a análise e aprovação do benefício.



Anexo D - Resenha de Férias

Este anexo apresenta a resenha de férias, uma planilha utilizada pelo Núcleo de Controle de Cadastro de Pessoal (NCCP) da Subgerência de Recursos Humanos da SES/PB que consolida dados quantitativos sobre os processos de concessão de férias, incluindo matrícula, nome, cargo/função, dias de aquisição e dias de gozo. Essa ferramenta facilita o controle e o acompanhamento eficiente dos pedidos de férias dos servidores.

O Gerente Administrativo, no uso de suas atribuições legais, conferidas pelo Decreto nº 12.228 de 19/11/87, c/c o decreto nº 12.799 de 02.12.88, concedeu FÉRIAS ao(s) seguinte(s) servidor (es):

Nº	MATRÍCULA	NOME	CARGO/FUNÇÃO	Nº DIAS	PERÍODO	
					AQUISIÇÃO	GOZO
1			TÉCNICO DE LABORATORIO	30	20 23/2024	06/01/25-04/02/25
2			ADMINISTRADOR	30	20 23/2024	06/01/25-04/02/25
3			ASSISTENTE SOCIAL	30	20 22/2023	02/12/24-31/12/24
4			MÉDICO	30	20 23/2024	06/01/25-04/02/25
5			PRESTADOR DE SERVIÇO	30	20 24/2025	10/02/25-11/03/25
6			AUXILIAR DE ADMINISTRAÇÃO	30	20 22/2023	06/01/25-04/02/25
7			ESTATUTÁRIA/ATENDENTE	30	20 22/2023	01/01/25-30/01/25
8			SERVEENTE	30	20 23/2024	03/02/25-04/03/25
9			MEDICO	30	20 22/2023	02/01/25-31/01/25
10			MEDICO	30	20 23/2024	20/01/25-18/02/25
11			TÉCNICO DE ENFERMAGEM	30	20 23/2024	02/01/25-31/01/25
12			ESTATUTÁRIA/TÉCNICA DE ENFERMAGEM	30	20 23/2024	01/01/25-30/01/25
13			FARMACEUTICA	30	20 23/2024	01/01/25-30/01/25
14			TÉCNICO DE LABORATORIO	30	20 23/2024	04/11/24-03/12/24
15			TÉCNICO DE LABORATORIO	30	20 22/2023	02/01/25-31/01/25

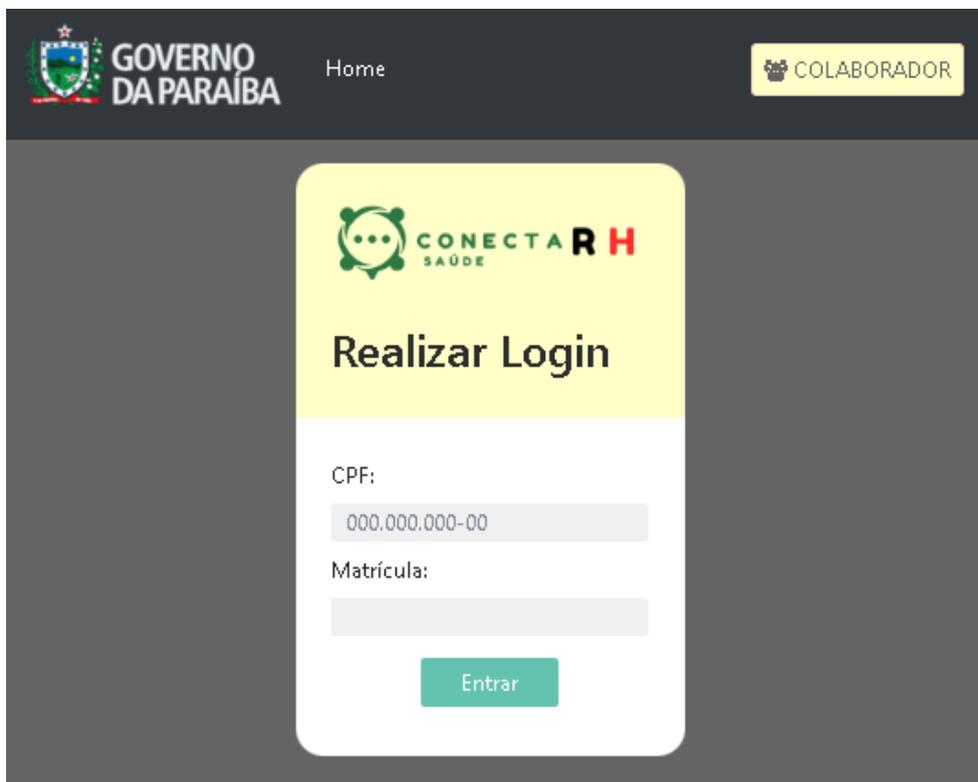
Anexo F – Sistema ConectaRH

A imagem a seguir apresenta a interface da nova plataforma ConectaRH, atualmente em fase de implementação pela Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB). Essa ferramenta visa à modernização do processo de concessão de férias, permitindo que o próprio servidor realize sua solicitação diretamente no portal, por meio de um sistema digital padronizado.

O novo fluxo não elimina a atuação dos setores de Recursos Humanos (RH) das unidades e da sede, mas promove maior autonomia, rastreabilidade e qualidade operacional. A proposta está alinhada com as recomendações deste trabalho, reforçando a importância do mapeamento de processos, da padronização e da transformação digital na gestão pública.

As imagens a seguir apresentam as principais telas do Sistema ConectaRH, plataforma digital em implantação pela Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB) para modernizar o processo de concessão de férias.

Tela 1 – Tela Inicial de Login: Interface onde o servidor informa CPF e matrícula para acessar o sistema, garantindo segurança e identificação adequada.



A imagem mostra a interface de login do sistema ConectaRH. No topo, há o logo do GOVERNO DA PARAÍBA, o link "Home" e um botão "COLABORADOR". O formulário principal, intitulado "Realizar Login", contém campos para CPF (com máscara 000.000.000-00) e Matrícula, e um botão "Entrar".

Tela 2 – Usuário do Colaborador: Área de trabalho do servidor após o login, com acesso às funcionalidades disponíveis.

The screenshot shows a web interface for the 'GOVERNO DA PARAIBA' system. At the top, there is a navigation bar with the logo, 'Home', and a 'COLABORADOR' button. The main content area is titled 'Cadastro de Usuário do Colaborador' and contains a form for 'Dados Pessoais - Usuário'. The form fields are as follows:

Nome:	Matrícula:	Usuário:
ANDREZA VITORIA ALVES D	909.696-5	
Senha:	Tipo do Perfil:	Unidade:
<input type="password"/>	Colaborador	SUBGERENCIA DE RECURSOS H
Telefone:	E-mail:	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	

A green 'Cadastrar' button is located at the bottom of the form.

Tela 3 – Solicitação de Férias: Interface para preenchimento e envio do pedido de férias, facilitando o processo digitalizado.

The screenshot shows the 'Solicitação de Férias' interface. It features a sidebar with navigation options: Dashboard, Solicitação de Férias, Reconhecimento Fadal, and Editar Perfil. The main content area is titled 'Solicitação de Férias' and includes a search field for 'Por favor digite o cpf/matricula do profissional:' with the value '9096965'. Below this is a section 'DADOS DO PROFISSIONAL/AGENDAMENTO DE FÉRIAS' with the text 'Matrícula: 9096965 - Nome: ANDREZA VITORIA ALVES DE ANDRADE' and an 'ADICIONAR' button. The 'LISTA DE FÉRIAS PROGRAMADAS' section shows a search bar with 'Perquisar' and 'Buscar registros'. At the bottom, there is a table header with columns: PERÍODO, DATA INÍCIO DAS FÉRIAS, DATA TERMINO DAS FÉRIAS, ARQUIVOS EM ANEXO, IMPRIMIR FICHA DE FÉRIAS, AUTORIZADO, PENDÊNCIAS, EDITAR, and EXCLUIR. The table content shows 'Nenhum registro encontrado'. The footer indicates 'Mostrando 0 até 0 de 0 registro(s)' and has 'Anterior' and 'Próximo' buttons.

Anexo G – Sistema ConectaRH tela do Pessoal Responsável Pelo Fluxo de Férias

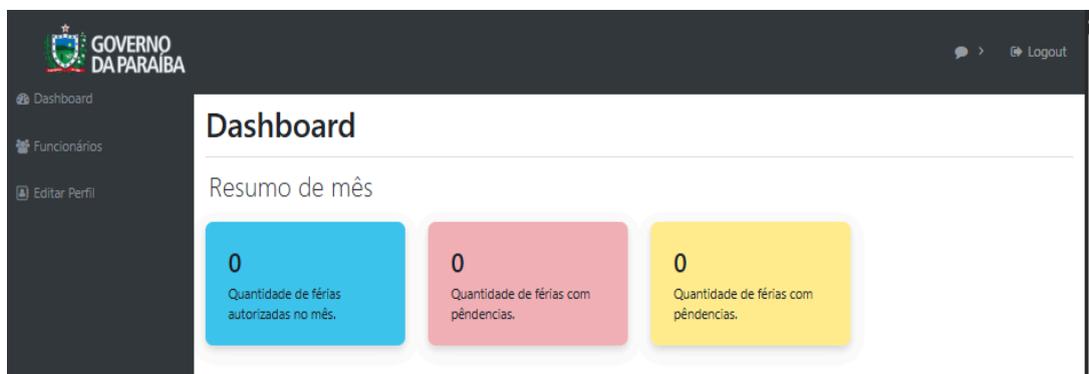
A imagens a seguir apresenta a interface do Sistema ConectaRH destinada ao pessoal responsável pela gestão e acompanhamento do fluxo de concessão de férias na Secretaria de Estado da Saúde da Paraíba (SES/PB).

Esta tela permite que os gestores e servidores do setor de Recursos Humanos visualizem, analisem e façam o devido controle dos processos de férias, garantindo o cumprimento das etapas previstas e a correta tramitação dos pedidos.

Essa funcionalidade contribui para a transparência, agilidade e eficiência no processo de concessão de férias, alinhada com a proposta de modernização e digitalização dos procedimentos administrativos.

Tela 1 – Dashboard

Esta tela inicial apresenta um painel resumido com indicadores e status gerais dos processos de férias, permitindo que os gestores tenham uma visão rápida e organizada das solicitações em andamento.



Tela 2 – Lista de Solicitações de Férias

Exibe as solicitações com pendências cadastrais a serem regularizadas e as férias já autorizadas, facilitando o acompanhamento e controle dos processos pelo RH.

The screenshot displays a web application interface for the Government of Paraíba. The header includes the logo and name 'GOVERNO DA PARAÍBA' and a 'Logout' button. A sidebar on the left contains navigation links for 'Dashboard', 'Funcionários', and 'Editar Perfil'. The main content area is divided into three sections, each with a search bar and a table header. All three sections currently show 'Nenhum registro encontrado' (No records found).

Section 1: LISTA DE SOLICITAÇÕES DE FÉRIAS COM PENDÊNCIAS CADASTRAIS

Exibir 10 resultados por página. Pesquisar: Buscar registros

MAT	NOME	PERIODO	INICIO	FIM	DIAS	CHEFIA	REQUISIÇÃO	CONFIRMAR	INCONSISTÊNCIAS
Nenhum registro encontrado									

Mostrando 0 até 0 de 0 registro(s). Anterior Próxio

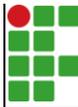
Section 2: LISTA DE FÉRIAS AUTORIZADAS

Exibir 10 resultados por página. Pesquisar: Buscar registros

MAT	NOME	PERIODO	INICIO	FIM	REQUISIÇÃO
Nenhum registro encontrado					

Mostrando 0 até 0 de 0 registro(s). Anterior Próxio

The footer features the 'CONECTAR H SAUDE' logo, the text '© 2025 (GTI Gerência de Tecnologia da Informação em Saúde da Paraíba)', and a 'Versão do sistema: 1.0' label with an upward arrow icon.

	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
	Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850
	Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)
	CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da Versão Final TCC.

Assunto:	Entrega da Versão Final TCC.
Assinado por:	Andreza Andrade
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Andreza Vitória Alves de Andrade, ALUNO (20192460093) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 03/09/2025 18:58:35.

Este documento foi armazenado no SUAP em 03/09/2025. 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: 1596589

Código de Autenticação: fc49345ef9

