



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,  
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR  
MESTRADO PROFISSIONAL

DJANICE SILVA DE SANTANA

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NA  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

JOÃO PESSOA - PB  
2022

DJANICE SILVA DE SANTANA

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NA ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestra.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

**Orientador:** Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Morais

JOÃO PESSOA - PB  
2022

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

S232g Santana, Djanice Silva de.

Gestão da educação e processos organizacionais: um estudo na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba / Djanice Silva de Santana. - João Pessoa, 2022.

130 f. : il.

Orientação: José Jassuipe da Silva Morais.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão da educação pública. 2. Mapeamento de processos. 3. Fluxogramas. I. Morais, José Jassuipe da Silva. II. Título.

UFPB/BC

CDU 378:658(813.3)(043)

DJANICE SILVA DE SANTANA

**GESTÃO DA EDUCAÇÃO E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NA ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestra.

Linha de Pesquisa: Avaliação e Financiamento da Educação Superior.

APROVADO EM: 12/08/2022.

**BANCA EXAMINADORA**



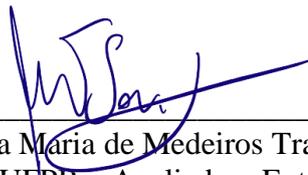
---

Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Morais  
PPGAES/UFPB – Orientador



---

Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias  
PPGAES/UFPB – Avaliadora Interna



---

Profa. Dra. Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger  
DCSA/UFPB – Avaliadora Externa

Dedico esse trabalho às mulheres mais importantes da minha vida: minha filha Sara e minha mãe Maria Dirce (*in memoriam*).

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por guiar meus passos, me abençoar e me sustentar com seu infinito amor e misericórdia.

A minha mãe (*in memoriam*) por todo amor, renúncia e dedicação em vida e por ser meu anjo da guarda, meu eterno amor.

Ao meu esposo, pelo apoio, amor, incentivo e compreensão, sempre ao meu lado em todos os momentos.

A minha filha Sara, minha dose diária de amor, minha menina, minha flor, a responsável pelo meu sorriso mais feliz e sincero.

A minha família, irmãs e cunhados, sobrinhos e sobrinhas, minha base.

Aos meus amigos e amigas, pelo carinho, paciência, atenção e incentivo, com quem me divirto, desabafo, troco risos e lágrimas. Aqui eu quero destacar duas valiosas amizades nesse processo de mestrado: Dorinalva de Souza Guedes e Cristiani Pereira de Moraes Gonzalez. Nalva como sempre, presente e disponível, a data de aniversário e o signo em comum é o mínimo, obrigada por fazer parte da minha vida. Cris foi com quem compartilhei tanta coisa sobre a maternidade e também sobre o mestrado, passamos por momentos parecidos e ter com quem dividir tudo foi crucial para suportar e superar os desafios e dificuldades, obrigada!

Aos amigos que conquistei na turma VI do PPGAES, pelos momentos vividos, pela troca de experiência e de conhecimento.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Moraes, pela valiosa orientação, baseada em sua experiência acadêmica, que me conduziu à concretização deste trabalho.

A todos que fazem o PPGAES, professores, técnicos e demais colaboradores, pela dedicação e disponibilidade.

A toda equipe da Escola Técnica de Saúde, meu local de trabalho e local de desenvolvimento da pesquisa, especialmente à Direção Geral e à Assessoria Administrativa, pela precípua contribuição para a construção deste estudo.

“Quando o homem compreende a sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e procurar soluções. Assim, pode transformá-la e o seu trabalho pode criar um mundo próprio, seu Eu e as suas circunstâncias”.

Paulo Freire

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral analisar a execução dos processos organizacionais na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba – ETS/UFPB. O referencial teórico contemplou conceitos a respeito da gestão da educação superior em universidades públicas, da gestão por processos, do mapeamento de processos e dos fluxogramas, explorando, entre outros, os estudos de Bobbio (1994), Chauí (2001), Silva *et al.* (2014), Fraga, Faria e Gava (2015), Araújo (2017), Souto (2017), Cury (2017), Oliveira (2019) e Cruz (2021). Quanto à metodologia, a pesquisa foi caracterizada como bibliográfica e documental, do tipo qualitativa, de caráter exploratório, descritivo e aplicado, para identificar os processos da unidade estudada e analisá-los visando a proposição de melhorias. As técnicas para a coleta de dados foram a observação direta participante e a análise documental. A pesquisa documental foi direcionada ao estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional vigente na UFPB e da documentação relacionada à rotina de trabalho da ETS/UFPB, de acordo com a amostra estabelecida para a pesquisa, tendo como fontes: *e-mails*, sistemas pelos quais os processos tramitam, relatórios, requisições, termos de responsabilidade, formulários, planilhas, orientações, normas e regulamentos, que permitiram o mapeamento e a construção dos fluxos de trabalho dos processos organizacionais que foram estudados. Em relação à observação direta participante, como a pesquisa foi desenvolvida no setor de trabalho da pesquisadora, a observação com o respaldo da experiência profissional ajudou a obter mais detalhes sobre como a execução dos processos segue de acordo com quem a realiza. No tratamento dos dados coletados, foram usados os métodos da análise administrativa, mapeamento de processos e fluxogramas. Como resultado, foi possível identificar os processos de trabalho do setor analisado, mapear as informações necessárias sobre a execução e os fluxos de trabalho dos processos identificados, construir os fluxogramas dos mesmos, para, por fim, propor como produto da pesquisa realizada, um documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da ETS/UFPB, com o intuito de contribuir para o aperfeiçoamento da gestão da educação pública no contexto da ETS/UFPB.

**Palavras-chave:** Gestão da educação pública; Mapeamento de processos; Fluxogramas.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the execution of organizational processes in the Technical School of Health of the Federal University of Paraíba – ETS/UFPB. The theoretical framework included concepts about the management of higher education in public universities, process management, process mapping and flowcharts, exploring, among others, the studies of Bobbio (1994), Chauí (2001), Silva et al. (2014), Fraga, Faria and Gava (2015), Araújo (2017), Souto (2017), Cury (2017), Oliveira (2019) and Cruz (2021). As for the methodology, the research was characterized as bibliographical and documentary, qualitative, exploratory, descriptive and applied, to identify the processes of the studied unit and analyze them with a view to proposing improvements. The techniques for data collection were direct participant observation and document analysis. The documentary research was directed to the study of the Institutional Development Plan in force at UFPB and the documentation related to the work routine of the ETS/UFPB, according to the sample established for the research, having as sources: e-mails, systems through which the processes, reports, requisitions, terms of responsibility, forms, spreadsheets, guidelines, rules and regulations, which allowed the mapping and construction of the workflows of the organizational processes that were studied. Regarding direct participant observation, as the research was developed in the researcher's work sector, observation based on professional experience helped to obtain more details about how the execution of the processes follows according to who carries it out. In the treatment of the collected data, the methods of administrative analysis, process mapping and flowcharts were used. As a result, it was possible to identify the work processes of the analyzed sector, map the necessary information about the execution and workflows of the identified processes, build their flowcharts, to, finally, propose as a product of the research carried out, a document guide of the routines and procedures referring to the execution of the organizational processes of the ETS/UFPB, in order to contribute to the improvement of the management of public education in the context of the ETS/UFPB.

**Keywords:** Public education management; Process mapping; Flowcharts.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura da dissertação.....	18
FIGURA 2 – Caracterização da pesquisa.....	21
FIGURA 3 – Fluxo dos procedimentos adotados.....	23
FIGURA 4 – Símbolos usados para a construção dos fluxogramas.....	25
FIGURA 5 – Exemplo de um fluxograma de processo.....	26
FIGURA 6 – Fachada da ETS/UFPB.....	28
FIGURA 7 – Resultados acadêmicos da ETS/UFPB em 2019.....	29
FIGURA 8 – Organização administrativa da ETS/UFPB.....	30
FIGURA 9 – Ciclo do processo de compras na ETS/UFPB.....	49
FIGURA 10 – Cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC.....	58
FIGURA 11 – Formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços.....	61
FIGURA 12 – Cadastro de demanda para Intenção de Registro de Preço – IRP.....	64
FIGURA 13 – Compras de materiais/serviços em pregões.....	67
FIGURA 14 – Recebimento de materiais.....	69
FIGURA 15 – Saída de materiais.....	71
FIGURA 16 – Pagamento de auxílios estudantis.....	73
FIGURA 17 – Requisição de passagens e diárias.....	76
FIGURA 18 – Controle de patrimônio.....	79

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Referencial teórico da pesquisa.....	20
QUADRO 2 – Análise administrativa dos processos do trabalho.....	23
QUADRO 3 – Informações para o mapeamento e construção dos fluxogramas.....	24
QUADRO 4 – Aspectos estratégicos da ETS/UFPB.....	30
QUADRO 5 – Competências da assessoria administrativa da ETS/UFPB.....	32
QUADRO 6 – Indicadores de qualidade da educação superior.....	38
QUADRO 7 – Classificação dos fluxogramas.....	43
QUADRO 8 – Composição mínima do PDI.....	44
QUADRO 9 – Descrição dos objetivos estratégicos no PDI 2019-2023 da UFPB.....	45
QUADRO 10 – Indicadores e metas para os objetivos estratégicos dos processos internos....	46
QUADRO 11 – Planilhas de controle da assessoria administrativa da ETS/UFPB.....	47
QUADRO 12 – Processos organizacionais da assessoria administrativa da ETS/UFPB.....	48
QUADRO 13 – Sistemas e ferramentas utilizadas na gestão dos processos.....	50
QUADRO 14 – Legislações e normas pertinentes aos processos.....	51
QUADRO 15 – Situações relativas à dificuldade de execução e/ou ocorrências de retrabalho..	54
QUADRO 16 – Procedimentos do processo: cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC.....	56
QUADRO 17 – Procedimentos do processo: formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços.....	59
QUADRO 18 – Procedimentos do processo: cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preços – IRP.....	62
QUADRO 19 – Procedimentos do processo: compras de materiais/serviços em pregões.....	65
QUADRO 20 – Procedimentos do processo: recebimento de materiais.....	68
QUADRO 21 – Procedimentos do processo: saída de materiais.....	70
QUADRO 22 – Procedimentos do processo: pagamento de auxílios estudantis.....	72
QUADRO 23 – Procedimentos do processo: requisição de passagens e diárias.....	74
QUADRO 24 - Procedimentos do processo: controle de patrimônio.....	77

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADUFPB	Associação dos Docentes da UFPB
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CATMAT	Catálogo de materiais
CATSER	Catálogo de serviços
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCAIE	Centro de Ciências Aplicadas e Educação
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CPC	Conceito Preliminar de Curso
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
ETS	Escola Técnica de Saúde
EBTT	Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENEM	Exame Nacional do Ensino Médio
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituição de Ensino Superior
IDD	Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado
IGC	Índice Geral de Cursos
IN	Instrução Normativa
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
IRP	Intenção de Registro de Preço
ME	Ministério da Economia
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PAC	Plano Anual de Contratações
PCDP	Proposta de Concessão de Passagens e Diárias
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRA	Pró Reitoria de Administração
PGC	Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

SEBTT	Superintendência do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
SEDAP	Secretaria de Administração Pública da Presidência da República
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SINFRA	Superintendência de Infraestrutura
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
SRP	Sistema de Registro de Preço
TI	Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
UASG	Unidade Administrativa de Serviços Gerais
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA .....	14
1.3 OBJETIVOS .....	15
1.3.1 Objetivo geral .....	15
1.3.2 Objetivos específicos .....	15
1.4 JUSTIFICATIVA .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	19
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	19
2.2 FLUXO DOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....	21
2.3 LÓCUS DA PESQUISA: ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE DA UFPB .....	27
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	34
3.1 GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS .....	34
3.2 GESTÃO POR PROCESSOS .....	39
3.2.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS .....	40
3.2.2 FLUXOGRAMAS .....	41
<b>4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	44
4.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NO PDI/UFPB 2019-2023 .....	44
4.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA ETS/UFPB .....	47
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	81
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	84
<b>APÊNDICE – PRODUTO RESULTANTE DA DISSERTAÇÃO</b> .....	91

## 1 INTRODUÇÃO

O presente capítulo aborda a apresentação e a contextualização do tema da pesquisa, os preceitos éticos que a cercam, a delimitação do problema e objetivos, a justificativa para sua realização e um resumo dos capítulos que compuseram a estrutura do estudo.

### 1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

A gestão pública, em virtude da sua natureza e finalidade, sofre constantes modificações para se adequar às necessidades e exigências sociais que também mudam no decurso do tempo. Sob essa perspectiva, as universidades públicas, entidades incumbidas de promover o desenvolvimento regional e nacional por meio das suas atividades-fim de ensino, pesquisa e extensão, precisam aperfeiçoar continuamente seus processos para atingir os objetivos almejados. Perante essa constatação, este trabalho teve como temática a gestão dos processos organizacionais como meio de aprimorar a gestão da educação pública na Escola Técnica de Saúde - ETS da Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

No cenário organizacional, o termo processo pode ser definido como uma sequência de atividades para realizar uma determinada tarefa. Segundo Marques e Oda (2012), processos são conjuntos ordenados de atividades interligadas, que utilizam recursos da organização para obter resultados que atendam às necessidades de um determinado público. Os mesmos autores explicam que a gestão dos processos preza pelo método como as atividades são executadas, buscando sempre a melhoria contínua por meio do controle e da avaliação dos resultados.

O atual Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB contempla os processos internos, que inclui a gestão administrativa, entre as quatro perspectivas que delimitam o mapa estratégico, para as quais foram definidos os objetivos, indicadores, metas e ações a serem executadas no período de vigência do Plano (UFPB, 2019b).

Diante do planejamento estratégico, da contribuição social e científica prestada pela instituição, é preciso que haja sinergia entre suas atividades-fim e atividades-meio, ambas com suas complexidades, mas que devem ser analisadas de um modo global, como atividades que se complementam para poder atingir seu êxito ao final.

Nesse contexto, considerando a necessidade de adequação dos meios aos fins e, assim sendo, a cooperação imprescindível no funcionamento administrativo para viabilizar a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, pretendeu-se analisar a gestão dos processos organizacionais, verificando possíveis contribuições que pudessem ser oferecidas à

gestão da educação pública no âmbito da Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba.

No tocante às dimensões éticas, alguns aspectos que envolvem o contexto, as consequências do percurso metodológico definido, a pesquisadora e a instituição foram considerados, para, a partir das normas orientadoras, garantir o respeito e o cumprimento dos preceitos éticos cabíveis e fundamentais aos fins que foram propostos para o presente estudo.

De acordo com Vidal e Silva (2019), a investigação científica sobre o próprio ambiente ou rotina de trabalho pode ser compreendida como qualquer exploração que objetive estudar o exercício profissional do próprio investigador, seja realizada no contexto de uma organização pública ou privada, que tenha relação ou não com o setor da educação, e seu desenvolvimento não pode servir de justificativa para ações e direcionamentos considerados imorais, ilegais ou antiéticos.

Desse modo, Vidal e Silva (2019) explicam que, em relação aos créditos, plágio e autoplágio,

Todos os documentos utilizados e/ou produzidos e todas as apropriações realizadas pela pesquisa devem conter a explicitação clara de autoria e/ou fonte. Do mesmo modo, a bibliografia necessita ser referenciada e devem ser assegurados os direitos de autor aos excertos utilizados na redação do estudo. Esses preceitos são particularmente relevantes em relação ao autoplágio (VIDAL; SILVA, 2019, p. 44).

Portanto, houve o comprometimento em referenciar todas as fontes utilizadas na fundamentação teórica e foram apresentadas as potenciais contribuições do presente estudo e seus resultados, visando transparência e responsabilidade tanto em seu desenvolvimento quanto em sua divulgação.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

A partir da apresentação e contextualização do tema, julgou-se necessário definir ações de melhorias para os processos administrativos da Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba, com o propósito de alcançar as metas institucionais, tornando a gestão da educação pública mais eficaz no contexto abordado. Diante do exposto, a pesquisa propôs o seguinte questionamento: **como funciona a execução dos processos de trabalho na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba?**

### 1.3 OBJETIVOS

Com o intuito de responder o questionamento formulado como problematização da pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos.

#### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar a execução dos processos organizacionais na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os processos de trabalho do setor a ser analisado;
- Mapear as informações necessárias sobre a execução e os fluxos de trabalho dos processos identificados;
- Construir os fluxogramas dos processos organizacionais;
- Propor um documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da ETS/UFPB.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

O interesse pelo tema da gestão por processos surgiu a partir do trabalho desenvolvido pela pesquisadora enquanto servidora pública da UFPB, lotada atualmente na Escola Técnica de Saúde, desempenhando atividades na assessoria administrativa, setor responsável por processos administrativos relativos a compras, administração de recursos materiais e de patrimônio, passagens e diárias, pagamentos de auxílios estudantis, entre outros. Nesse ambiente, surgiu a necessidade de uniformização dos procedimentos e de aperfeiçoamento do fluxo das informações para obter melhorias na comunicação e padronização de rotinas administrativas em busca dos objetivos institucionais.

Sendo assim, acredita-se que essa pesquisa foi extremamente relevante para que os processos de trabalho fossem mapeados e descritos em fluxogramas – representações gráficas da sequência de atividades a serem executadas – de modo que ficassem documentados e

disponíveis para consulta e compreensão a qualquer tempo e para qualquer interessado que precise entender de forma clara como se executa determinada rotina de trabalho.

Cabe destacar alguns estudos desenvolvidos em Instituições de Ensino Superior - IES sobre o tema em questão, que demonstram sua relevância para o progresso da gestão nessas instituições. Uma pesquisa feita por Jones, Silva e Freitas (2012), analisou o gerenciamento do processo de cobrança de uma instituição particular de ensino. Os resultados demonstraram que o processo investigado apresentava algumas falhas, e com o intuito de melhorar sua execução, foi proposto um novo fluxograma para o mesmo.

Curty (2018) realizou uma análise dos processos organizacionais da atividade administrativa de estágio supervisionado da Universidade Federal do Espírito Santo, *Campus Alegre*. A partir dos resultados da pesquisa foi possível sugerir a elaboração de um manual com orientações, formulários e fluxogramas, com a intenção de otimizar a rotina desses processos administrativos que envolvem o estágio supervisionado da instituição.

No contexto da UFPB, Salgado *et al.* (2013) realizaram um estudo, utilizando o mapeamento de processos, com o objetivo de detectar possíveis melhorias para a gestão da Coordenação do Curso de Administração. Como resultado, foram identificados os processos mais críticos e seus principais problemas. Frente a isso, foram dadas sugestões para o aperfeiçoamento dos processos organizacionais e foi percebida a relevância da técnica de mapeamento como ferramenta de melhoria contínua para a gestão dos processos.

Outra pesquisa, realizada por Souto (2017), teve como objetivo estudar um padrão de mapeamento de processos provenientes das coordenações de curso do CCSA/UFPB, tomando por base os documentos regimentais da UFPB de modo a possibilitar uma gestão da informação eficiente. Desse modo, foram identificados seis processos originados nas Coordenações analisadas, para os quais foram elaborados os mapas com suas respectivas descrições, que poderão ser disponibilizados nas coordenações de curso da universidade.

Ainda no âmbito da UFPB, Araújo (2017) realizou um estudo sobre a gestão por processos no setor de transporte da UFPB, com a finalidade de verificar a adequação do estilo de gestão adotado às metas institucionais. Os resultados da pesquisa identificaram a necessidade de reformulação do método de gestão atual.

Diante do exposto, a relevância do presente estudo se justificou por analisar os processos de trabalho para permitir uma gestão eficaz destes, implicando uma otimização na rotina administrativa, de modo que isso reflita positivamente no desempenho institucional em busca da excelência que as atividades essenciais de ensino, pesquisa e extensão da UFPB exigem.

Na área acadêmica, a pesquisa pretendeu trazer contribuições a partir da abordagem teórica sobre gestão da educação com foco na gestão por processos, fortalecendo a ligação entre área meio e área fim das instituições para o alcance de seus objetivos.

A relevância social do estudo pode ser percebida pelo aprimoramento dos processos internos para adequar os serviços prestados à sociedade.

No campo prático, a pesquisa realizada pode ser considerada inédita nos limites da Escola Técnica de Saúde, tendo em vista que seu objeto de estudo ainda não havia sido alvo de análises afins. Assim, essa investigação pode contribuir para a economia de recursos, diminuição de erros e maior compreensão dos fluxos de trabalho pelos funcionários, tornando a gestão muito mais eficiente e que implique benefícios para o desempenho da atuação profissional dos servidores.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi organizado em cinco capítulos, dispostos da maneira a seguir delineada.

O primeiro capítulo discorreu sobre a introdução, com a apresentação e a contextualização do tema da pesquisa contemplando os preceitos éticos que a cercam, a delimitação do problema, os objetivos, a justificativa para sua realização e um resumo dos capítulos que compõem a estrutura do estudo.

O segundo capítulo trouxe a metodologia que definiu a caracterização da pesquisa, o fluxo dos procedimentos e apresentou uma contextualização do ambiente onde a pesquisa foi desenvolvida, para buscar respostas ao questionamento levantado e alcançar os objetivos propostos.

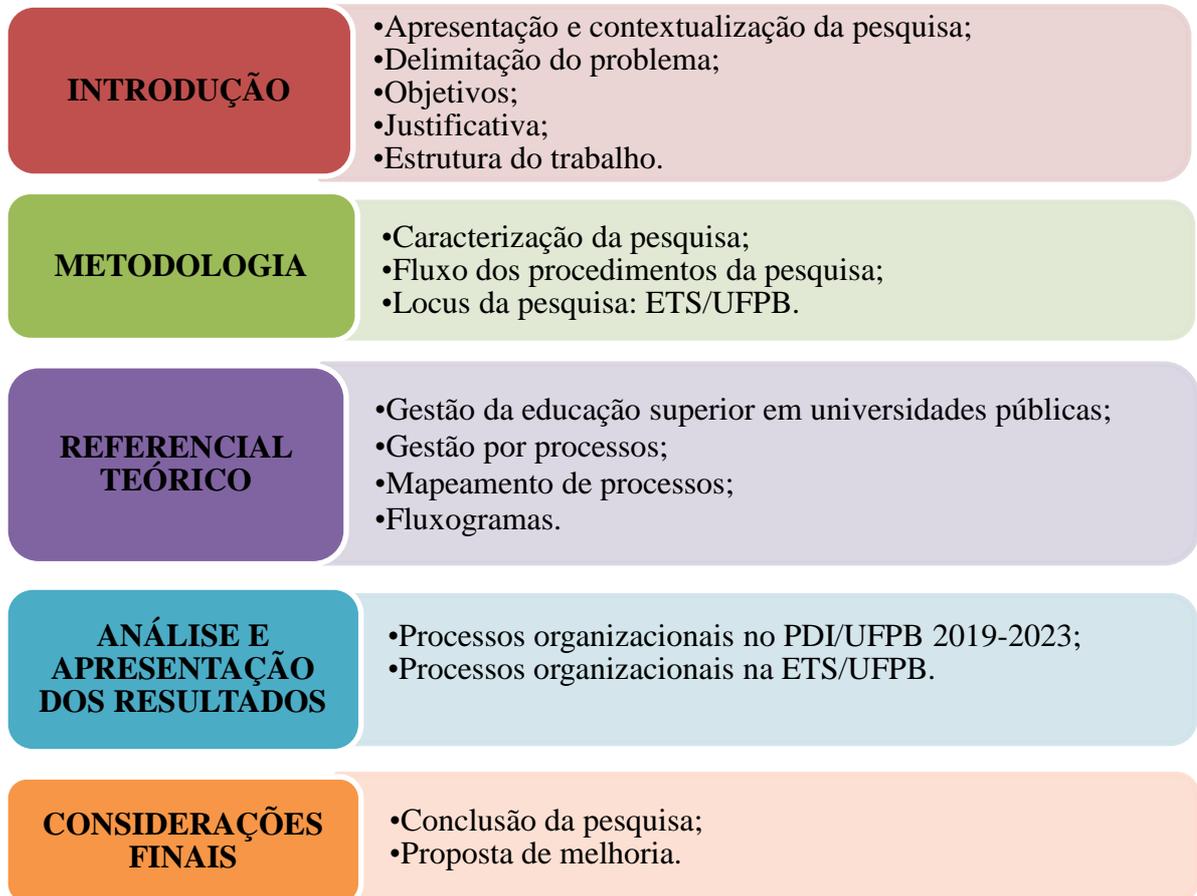
O terceiro capítulo foi composto por uma base teórica em que foram abordados diálogos entre autores que versam sobre as temáticas que envolvem a gestão da educação superior em universidades públicas, gestão por processos, mapeamento de processos e fluxogramas de processos.

O quarto capítulo traz a análise e discussão dos resultados, apresentando informações a respeito dos processos organizacionais no Plano de Desenvolvimento Institucional vigente na UFPB, além de conter, especificamente, como se dá a execução dos processos organizacionais na ETS/UFPB.

Por fim, o último capítulo traz as considerações finais que o estudo sobre a temática possibilitou e a proposta de melhoria que foi pretendida pela pesquisa.

Na Figura 1, a seguir, consta a representação dos capítulos que constituíram a estrutura do presente trabalho.

**Figura 1** – Estrutura da dissertação



Fonte: Elaboração própria (2022).

No próximo capítulo, foram descritos os percursos metodológicos seguidos.

## 2 METODOLOGIA

O presente capítulo traz os percursos metodológicos, os quais abrangem a caracterização da pesquisa, o fluxo dos procedimentos e uma contextualização do ambiente onde a pesquisa foi desenvolvida, com vistas a atingir os objetivos propostos.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma vez estabelecida a problemática e os objetivos da pesquisa, os procedimentos para alcançá-los devem ser definidos sistematicamente, com os direcionamentos necessários para que o estudo obtenha as respostas e os resultados pretendidos.

Para Franco (2007), o delineamento de um plano de pesquisa tem a finalidade de indicar como será a coleta e a análise dos dados para responder à questão objeto do estudo. Um bom planejamento contém os procedimentos necessários para garantir a integração entre teoria, coleta, análise e interpretação dos dados.

Nessa conjuntura, a pesquisa teve uma abordagem do tipo qualitativa, levando em conta a natureza dos dados para identificar os processos da unidade estudada e analisá-los visando a proposição de melhorias. Segundo Rodrigues (2007, p. 38), “qualitativa é a pesquisa que analisa e interpreta dados relativos à natureza dos fenômenos, sem que os aspectos quantitativos sejam a sua preocupação precípua”.

Conforme Gil (2019), as pesquisas qualitativas têm a finalidade de estudar ambientes sociais complexos, nos quais se encaixam as Universidades, para interpretar os processos de interação social. Esse enfoque interpretativo considera que o objeto de pesquisa é construído socialmente e esse é um dos fatores que o diferencia da pesquisa quantitativa, que possui tradicionalmente um enfoque positivista.

Do ponto de vista da sua natureza, realizou-se uma pesquisa aplicada, que, de acordo com Rodrigues (2007), deve ser fundamentada na pesquisa teórica, buscando solucionar problemas concretos do cotidiano sem se preocupar com o abstrato. O discurso de Gil (2019) corrobora as informações anteriores quando afirma que esse tipo de estudo se caracteriza pelo interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos para um propósito circunstancial.

Considerando seus objetivos, o estudo foi classificado como descritivo e exploratório. De acordo com Gil (2019), na pesquisa descritiva, os objetivos são detalhadamente definidos,

com o intuito de descrever as características de determinado fenômeno ou situação prática, como, por exemplo, o nível de atendimento das instituições públicas educacionais. Já em relação à pesquisa exploratória, Rodrigues (2007) diz que se trata de uma pesquisa cujo propósito é investigar o tema para reunir informações preliminares sobre o assunto que é explorado, permitindo, assim, que o problema se torne explícito e compreensível.

Quanto aos meios de investigação, o estudo se caracterizou como bibliográfico e documental. Fontana (2018) explica que a pesquisa bibliográfica envolve a leitura, análise e interpretação da literatura disponível com as opiniões e impressões de outros pesquisadores a respeito do tema estudado, para servir de aporte e fundamentação teórica na realização da pesquisa. Nesse mesmo sentido, Marconi e Lakatos (2021) ressaltam que a pesquisa bibliográfica engloba a bibliografia já publicada e relacionada à temática em questão, para que o pesquisador tome conhecimento dos estudos já realizados sobre determinado assunto.

Os estudos teóricos que foram consultados na presente pesquisa estão dispostos no Quadro 1.

**Quadro 1 – Referencial teórico da pesquisa**

<b>TEMA</b>	<b>AUTORES</b>
Metodologia	UFPB (2002, 2013, 2019a, 2019b, 2019c); Franco (2007); Rodrigues (2007); Cury (2017); Tauil (2018); Fontana (2018); Gil (2019); Mattos (2019); Oliveira (2019); Cruz (2021); Marconi e Lakatos (2021).
Gestão da educação superior em universidades públicas	Bobbio (1994); Brasil (1996); Chauí (2001); Simionatto, Costa (2014); Mattes, Camargo e Braga (2017); Patrício (2018); Santana e Moraes (2020); Brasil (2020); INEP (2021).
Gestão por processos	Marques e Oda (2012); Dutra (2014); IPHAN (2015); Araújo (2017).
Mapeamento de processos	IPHAN (2015); Fraga, Faria e Gava (2015); Souto (2017); Cruz (2021).
Fluxogramas	Medeiros e Gutierrez (2015); IPHAN (2015); Fraga, Faria e Gava (2015); Cury (2017); Oliveira (2019).

Fonte: Elaboração própria (2022).

No que se refere à pesquisa documental, Fontana (2018) esclarece que esse tipo de estudo é caracterizado pela utilização de documentos no processo de pesquisa que estão ligados à particularidade e aos detalhes do que está sendo estudado, e à necessidade de coletar de modo efetivo um conjunto de informações e dados mais concretos acerca da temática e do escopo pesquisado pelo investigador. Conforme Gil (2019), os órgãos públicos produzem ampla variedade de documentos nos quais ficam registradas suas atividades, e a utilização da pesquisa

documental a partir desses registros é vantajosa porque não depende de procedimentos específicos e reduz o tempo e o custo destinados à coleta de dados.

Como os documentos analisados na presente pesquisa foram internos, relacionados especificamente aos objetivos que se pretendia atingir na investigação, eles foram detalhados no tópico seguinte, que descreve a coleta de dados dentro do fluxo dos procedimentos que o estudo seguiu.

**Figura 2** – Caracterização da pesquisa

<b>Natureza</b>	<b>Abordagem</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Meios de investigação</b>
• Aplicada	• Qualitativa	• Exploratória • Descritiva	• Bibliográfica • Documental

Fonte: Elaboração própria (2022).

Após definir como a pesquisa se caracterizou cientificamente de acordo com sua natureza, abordagem, objetivos e meios de investigação, foi apresentado o percurso que os procedimentos do estudo seguiram, com a identificação das técnicas que foram adotadas para a coleta de dados, no intuito de obter os resultados pretendidos.

## 2.2 FLUXO DOS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A pesquisa científica, de acordo com Taulil (2018, p. 23), “parte do pressuposto de que a realidade – ou seja, os fatos ou fenômenos a serem desvendados – não estão diante de nossos olhos e, portanto, precisamos descobri-los. Precisamos investigá-los”. Dessa forma, Gil (2019) afirma que o principal objetivo da pesquisa é utilizar a metodologia científica para revelar respostas sobre problemas apontados. Por isso, o fluxo dos procedimentos científicos para elucidar os questionamentos do estudo precisam ser determinados.

Para iniciar o percurso que a pesquisa seguiu, o universo e a amostra do objeto de estudo precisam ser delimitados. Nesse sentido, o universo da pesquisa foi a Escola Técnica de Saúde, que é vinculada ao Centro de Ciências da Saúde – CCS, e está situada no *Campus* I da UFPB. Marconi e Lakatos (2021) conceituam como universo ou população o conjunto total dos elementos, fenômenos ou indivíduos que apresentam pelo menos uma característica em comum e possui a finalidade de explicitar qual o conjunto a ser estudado.

A partir da delimitação do universo da pesquisa e considerando que, na organização administrativa da ETS/UFPB, os processos organizacionais relativos às atividades administrativas, ou seja, atividades-meio da instituição, estão concentrados majoritariamente na assessoria administrativa e na secretaria geral, foi definida como amostra não probabilística por acessibilidade os processos que são executados na assessoria administrativa, setor onde a pesquisadora trabalha. Segundo Gil (2019), esse tipo de amostra pode ser aplicado em estudos exploratórios ou qualitativos e não possui fundamentação estatística, sujeitando-se tão somente aos parâmetros do pesquisador, que seleciona os elementos que estão a sua disposição.

As técnicas escolhidas para a coleta de dados foram a análise documental e a observação direta participante. Na concepção de Gil (2019), a análise documental permite o acesso e a coleta de informações de maneira indireta, possibilitando uma maior agilidade na obtenção dos dados requeridos para a realização da pesquisa.

Neste trabalho, a pesquisa documental foi direcionada à análise do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB (PDI 2019 – 2023) no que tange à definição de objetivos, metas e políticas institucionais em relação aos processos administrativos internos, assim como abrangeu o estudo da documentação associada à rotina de trabalho, para possibilitar a obtenção de maiores detalhes sobre as atividades que formam os processos, tendo como fontes: *e-mails*, sistemas pelos quais os processos tramitam, relatórios, requisições, termos de responsabilidade, formulários, planilhas, orientações, normas e regulamentos, que permitiram a construção do mapeamento e dos fluxos de trabalho dos processos organizacionais que foram estudados.

No tocante à técnica da observação, pode ser considerada elemento fundamental para a pesquisa científica, pois contribui desde à formulação da problemática, que surge do ato de observar, até a fase de coleta de dados, momento em que se torna mais evidente, podendo ser utilizada como o procedimento básico ou complementar para a coleta das informações (GIL, 2019). Nesta pesquisa, a observação foi aplicada como procedimento complementar à coleta de dados, para somar informações à análise documental realizada.

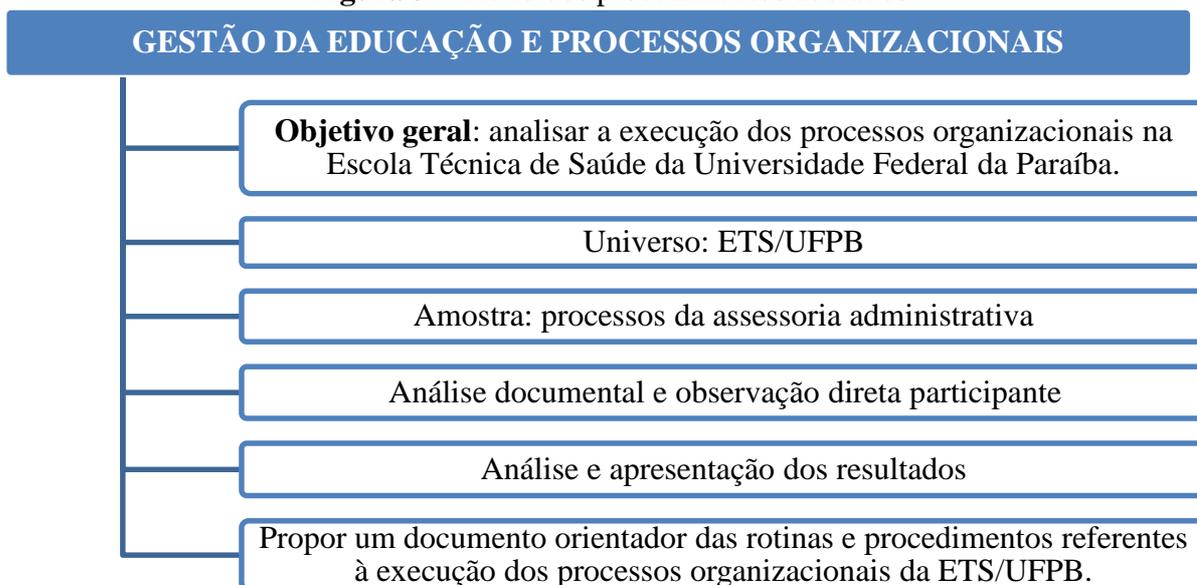
Sobre a técnica da observação direta, os estudos de Marconi e Lakatos (2021) apontam que se trata de um procedimento de coleta de dados que utiliza os sentidos do pesquisador na obtenção de determinados aspectos da realidade, a partir de um contato direcionado com aquilo que se pretende desvendar.

Os mesmos autores explicam que a observação é dita participante quando o observador pertence ao grupo que investiga e participa das atividades habituais deste. Nesse contexto, como

a pesquisa foi desenvolvida no setor de trabalho da pesquisadora, a observação com o respaldo da experiência profissional ajudou a obter mais detalhes sobre como a execução dos processos segue de acordo com quem a realiza.

Para melhor visualização, o fluxo dos procedimentos descritos nesta seção encontra-se ilustrado na Figura 3.

**Figura 3** – Fluxo dos procedimentos adotados



Fonte: Elaboração própria (2022).

Para a apresentação e análise dos resultados, no tratamento dos dados coletados por meio do levantamento documental e da análise observacional, foi utilizado o método da análise administrativa proposto por Cury (2017, p. 259), que “tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando [...] os processos e os métodos de trabalho”.

Desse modo, a análise administrativa neste estudo, esquematizada no Quadro 2, teve o objetivo de efetuar um diagnóstico situacional da execução dos processos organizacionais para possibilitar o planejamento e a elaboração de um documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da ETS/UFPB como solução proposta para aperfeiçoar o modo como estes são realizados.

**Quadro 2** – Análise administrativa dos processos de trabalho

<i>Inputs</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Outputs</i>
Diagnóstico situacional da execução dos processos organizacionais	1. Levantamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise bibliográfica;</li> <li>• Análise documental;</li> <li>• Observação direta participante.</li> </ul>	Documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos

(Continuação)

<i>Inputs</i>	<i>Metodologia</i>	<i>Outputs</i>
	2. Crítica do levantamento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interpretação dos dados;</li> <li>• Mapeamento dos processos.</li> </ul>	processos organizacionais da ETS/UFPB.
Estudo da solução	3. Planejamento da solução: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção dos fluxogramas dos processos;</li> <li>• Construção do documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da ETS/UFPB.</li> </ul>	

Fonte: Elaboração própria (2022) com base em Cury (2017).

Com o intuito de obter o máximo de informações possível no levantamento de dados, alguns aspectos propostos por Cruz (2021) foram elencados no Quadro 3 e serviram de parâmetro, no que coube e não de modo taxativo, para analisar os processos e permitir um mapeamento que possuísse o detalhamento necessário à compreensão de como eles são executados e como podiam ser documentados e modelados em fluxogramas como uma proposição de melhoria. Vale ressaltar que, na concepção de Cruz (2021, p. 125), “mapear segundo vários dicionários, significa documentar o processo que será objeto de análise. É por meio do mapeamento do processo que vamos tomar conhecimento de cada atividade que faça parte dele, seus problemas e desempenho atual”.

### Quadro 3 – Informações para o mapeamento e construção dos fluxogramas

a) O que é feito no processo.
b) Quais as atividades do processo.
c) Legislações pertinentes ao processo.
d) Dificuldade de execução e/ou ocorrências de retrabalho.
e) Finalidade de cada fase do processo.
f) Atividades que podem ser eliminadas, visto que não influenciam no resultado final.
g) Sequência das atividades.
h) Quem deve executar cada atividade.
i) Setores e/ou sistemas pelos quais o processo tramita.
j) Comunicação efetiva entre os setores envolvidos na execução.

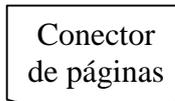
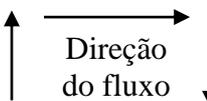
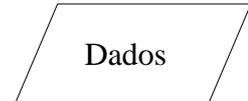
Fonte: Adaptado de Cruz (2021).

Após o diagnóstico situacional, foram planejados e construídos os fluxogramas dos processos analisados, utilizando a simbologia apresentada na Figura 4. Conforme Oliveira (2019), os fluxogramas explicitam o método real pelo qual as coisas são realizadas, e não o suposto modo de execução das atividades, retratando, portanto, com exatidão uma situação real

e contribuindo, inclusive, no processo de treinamento das pessoas envolvidas no desenvolvimento dos trabalhos documentados no manual de procedimentos.

Cruz (2021) acrescenta que o fluxograma é uma ferramenta de gestão que mostra de forma resumida o processo objeto de análise e permite que as atividades que acontecem no decorrer do fluxo sejam escritas dentro dos símbolos utilizados para sua construção.

**Figura 4** – Símbolos usados para a construção dos fluxogramas

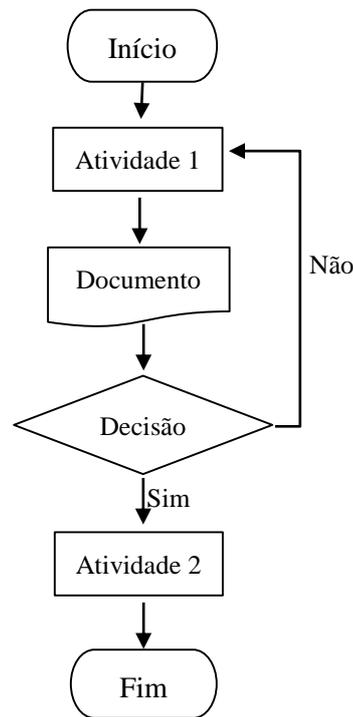
Fonte: Adaptado de Cruz (2021)

De modo geral, o fluxograma deve ser desenhado de cima para baixo e da direita para a esquerda, embora essa ordem não proíba a flexibilidade para construir o esquema gráfico do fluxo das atividades que compõem determinado processo (CRUZ, 2021).

Outro aspecto ressaltado por Oliveira (2019) é que o fluxograma, formaliza o método administrativo, permitindo que o mesmo seja adequadamente analisado e aperfeiçoado; ou seja, só é possível melhorar o que foi, anteriormente, formalizado. Desse modo, os processos formalizados na ETS/UFPB poderão ser analisados e melhorados continuamente.

De forma ilustrativa, um fluxograma de processo é apresentado na Figura 5.

**Figura 5** – Exemplo de um fluxograma de processo



Fonte: Elaboração própria (2022).

Por meio da metodologia estabelecida e do alcance dos objetivos do estudo, foi possível propor um documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da ETS/UFPB. Esse documento orientador, a critério da gestão da ETS/UFPB, pode ser formalizado e transformado em um manual. A respeito disso, Mattos (2019) salienta que os instrumentos executivos de comunicação formal possuem a finalidade de designar, informar, regulamentar e instruir as pessoas para que sigam e pratiquem determinadas atitudes na realização de suas atividades. Entre esses instrumentos, o manual pode ser definido como uma ferramenta administrativa que determina um conjunto de normas, procedimentos, tarefas, instruções e orientações e o método de trabalho pelo qual as atividades devem ser executadas na rotina de trabalho de uma organização.

Os estudos de Cury (2017) esclarecem que:

Os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional. [...] Os manuais são instrumentos de gerência, de relativa duração, reunidos dentro de uma capa característica, de fácil identificação, classificados, codificados, providos de índices e organizados a fim de tornar máximo seu valor como obra de referência (CURY, 2017, p. 398).

Existem diversos tipos de manuais, cuja classificação é dada segundo a sua finalidade. Como a presente pesquisa analisou a execução dos processos organizacionais na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba, a fim de obter os subsídios necessários para propor um documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução deles, sugere-se que, se houver interesse, esse documento seja transformado no manual classificado por Oliveira (2019) como manual de normas e procedimentos – aquele que descreve as atividades administrativas, orientando e determinando como as tarefas e procedimentos devem ser desenvolvidos, para possibilitar a execução padronizada dos serviços.

Segundo Oliveira (2019), a estrutura do manual de normas e procedimentos pode conter basicamente o seguinte conteúdo:

- Normas: é a indicação de quem executa ou pode executar as diversas atividades do processo;
- Procedimentos: é a orientação de como são executados os trabalhos dentro do processo;
- Fluxogramas: são os gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos e que formam um processo organizacional;
- Formulários: é a indicação dos documentos utilizados no processo;
- Anexos: podem conter tabelas, figuras, documentos externos à empresa.

### 2.3 LÓCUS DA PESQUISA: ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE DA UFPB

Neste tópico, são trazidas informações que apresentam e contextualizam a Escola Técnica de Saúde, ambiente onde a pesquisa foi desenvolvida.

Na Universidade Federal da Paraíba, o Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT) é administrado pela Superintendência do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (SEBTT), que é encarregada pelo estabelecimento das políticas nessa área (UFPB, 2019b).

A Escola Técnica de Saúde, unidade de ensino técnico e tecnológico na UFPB, é integrada ao Centro de Ciências da Saúde (CCS), com sede na cidade de João Pessoa. Foi criada pela Lei Estadual nº 875 de 24 de janeiro de 1953 com denominação inicial de Escola de Auxiliar de Enfermagem da Paraíba, federalizada por ocasião da federalização da UFPB por meio da Lei nº 3.835 de 13 de dezembro de 1960.

**Figura 6 – Fachada da ETS/UFPB**

Fonte: Site da UFPB (2021)<sup>1</sup>.

Para atender à demanda acadêmica, a ETS possui uma organização administrativa estruturada e conta com uma estrutura física composta por salas de aula, auditório, secretaria geral, diretoria geral, assessoria administrativa, coordenação de tecnologia da informação, direção de ensino, secretaria de ensino, coordenação pedagógica, coordenação de apoio ao discente, coordenações de cursos, biblioteca, ambiente de professores, copas, laboratório de informática, laboratório de enfermagem, laboratórios de prótese dentária, laboratório de cuidado de idosos e laboratórios de análises clínicas (UFPB, 2019a). A ETS/UFPB também possui canais de comunicação oficial, como as redes sociais e o endereço eletrônico da instituição, em que são divulgadas informações sobre suas atividades.

Atualmente, a ETS oferece quatro cursos técnicos: técnico em cuidados de idosos; técnico em enfermagem; técnico em prótese dentária e técnico em análises clínicas. Com o intuito de aumentar a qualidade dos serviços prestados, os projetos pedagógicos dos cursos estão sendo reestruturados, com base no princípio da flexibilidade, contemplando práticas educacionais inovadoras. Além dos cursos técnicos, a unidade oferta capacitações, projetos de extensão, especialização e PRONATEC. Os cursos possuem um modelo organizacional e administrativo voltado à integração do ensino, pesquisa e extensão. (UFPB, 2019a).

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2019-2023, os cursos ofertados pela ETS/UFPB são de referência para o estado paraibano, atendendo às cidades vizinhas de modo abrangente. Foram disponibilizadas 1.082 vagas em 2018, sendo 222 vagas

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://plone.ufpb.br/ufpb/contents/noticias/especialista-da-ufpb-esclarece-tudo-sobre-novo-coronavirus-segunda-2>. Acesso em: 16 mai. 2021.

para os cursos na modalidade presencial e 860 vagas para os cursos técnicos a distância, além de 350 vagas para Cursos de Formação Inicial Continuada PRONATEC (UFPB, 2019b).

No referido PDI, a programação de abertura de cursos e vagas para o ensino básico, técnico e tecnológico contempla uma proposta de implantação de três novos cursos presenciais na ETS/UFPB, condicionados às demandas da sociedade, à ampliação das estruturas físicas e à contratação de professores (UFPB, 2019b).

**Figura 7 – Resultados acadêmicos da ETS/UFPB em 2019**



Fonte: UFPB (2019c, p. 51)

Os resultados acadêmicos da Escola Técnica de Saúde em 2019 são demonstrados na Figura 7 e foram repassados pela Superintendência do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico – SEBTT para compor o relatório de gestão 2019 da UFPB, o mais atual disponível no momento da pesquisa, que foi aprovado em 2020 e retrata os principais resultados alcançados de acordo com os objetivos estratégicos definidos no PDI.

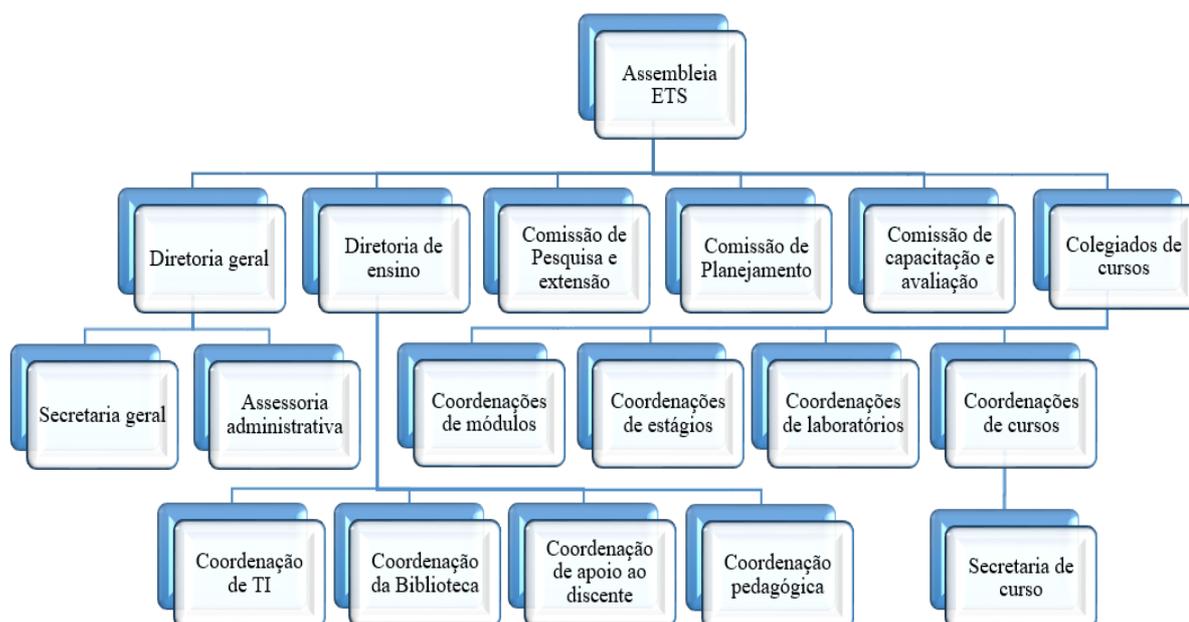
Na conjuntura institucional, conforme pode ser observado no Quadro 4, os aspectos estratégicos da ETS, formados pela missão, visão, valores e objetivos da instituição, estão em consonância com as atividades-fim da UFPB, que tem por objetivo o desenvolvimento socioeconômico da região e do país, através de ações nas áreas de ensino, pesquisa e extensão (UFPB, 2002).

**Quadro 4 – Aspectos estratégicos da ETS/UFPB**

<b>Missão</b>	Proporcionar a formação profissional e tecnológica em saúde através do ensino, pesquisa e extensão, contribuindo com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e o pleno exercício da cidadania.
<b>Visão</b>	Consolidar-se como centro de excelência em educação profissional, tecnológica, lato e stricto sensu em saúde, através da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão.
<b>Valores</b>	Ética, Profissionalismo, Democracia, Qualidade e Espírito de Equipe.
<b>Objetivos</b>	a) promover a formação profissional inicial e continuada de trabalhadores de nível técnico, tecnológico, pós-técnico e de pós-graduação “lato sensu” e “stricto sensu” em saúde; b) contribuir para a formação de cidadãos com consciência social crítica, através da articulação de saberes organizados e o relacionamento da teoria com a prática, necessários para o desenvolvimento de competências e habilidades; c) promover atividades de ensino, pesquisa e extensão articuladas entre a escola, o serviço e a comunidade; d) favorecer o desenvolvimento das potencialidades dos docentes e servidores técnico-administrativos, garantindo-lhes a apropriação dos princípios científico-tecnológicos e humanísticos, que contribuam para o exercício ativo e crítico de sua cidadania.

Fonte: Adaptado de UFPB (2013, 2019a).

De acordo com Mattos (2019), as organizações têm aspectos estratégicos e estruturas singulares. A missão é relacionada à razão da existência da organização, ou seja, aos motivos pelos quais ela existe, e está ligada diretamente aos objetivos institucionais. A visão descreve a imagem que a organização projeta para seu futuro. Os valores são o conjunto de princípios, crenças e regras de conduta que orientam as atividades da instituição e que devem ser seguidas por todos que a compõem. Os objetivos são resultados desejados e para os quais são traçados planos de ação no intuito de alcançá-los. Esses aspectos estratégicos fazem parte do planejamento da instituição e se relacionam diretamente com as atividades essenciais desenvolvidas.

**Figura 8 – Organização administrativa da ETS/UFPB**

Fonte: Elaboração própria (2022) com base em UFPB (2013).

A administração da ETS/UFPB requer toda uma estrutura formada de pessoas alocadas em diversos níveis hierárquicos que têm atribuições, responsabilidades, operações e atividades diversas. Essa estrutura organizacional administrativa traduz o modo de funcionamento da instituição, ou seja, seu modelo de gestão, práticas e experiências (MATTOS, 2019).

As atividades-fim da ETS/UFPB englobam as ações desenvolvidas nas áreas de ensino, pesquisa e extensão, basicamente voltadas ao ensino técnico e profissionalizante, mas, observando o organograma exposto na Figura 8, que detalha a organização administrativa da ETS/UFPB, percebe-se que sua estrutura também envolve setores responsáveis por diversas atividades-meio, como a assessoria administrativa e a secretaria geral.

Cury (2017) explica que a estrutura compreende a disposição dos diversos setores que compõem a organização e as relações entre seus membros. Portanto, deve envolver todo o organismo da empresa, como deveres, responsabilidades, os sistemas hierárquico e de comunicação praticados, e para representar de forma gráfica e abreviada a estrutura organizacional é utilizado o gráfico universal denominado como organograma.

Sob a ótica das teorias que classificam as estruturas, no tocante à organização administrativa da ETS/UFPB, pode inferir-se que a referida instituição possui uma estrutura do tipo comissão ou colegiada. Segundo Cury (2017), essa estrutura é comumente utilizada no setor público e é caracterizada pela gestão participativa por meio de comissões e/ou órgãos colegiados, como uma estratégia para facilitar e compartilhar o processo de tomada de decisão, que é dificultado ainda mais pela pluralidade e complexidade das várias atividades desempenhadas.

A partir da análise da Resolução nº 59/2013, que aprova a reestruturação do atual Regimento Interno da Escola Técnica de Saúde - ETS/UFPB e traz em seu Título II a organização administrativa da ETS/UFPB, e da observação da dinâmica de trabalho na prática, podem ser feitas as seguintes considerações:

- O artigo 4º, que elenca os órgãos da administração, divide a diretoria executiva em direção, vice direção e direção de ensino, mas na prática a diretoria executiva se divide apenas em diretoria de ensino e diretoria geral, cuja composição inclui a vice direção, que atua junto ao diretor geral e o substitui em suas faltas e impedimentos, conforme descrito no Artigo 8º;
- A coordenação de tecnologia da informação, segundo o artigo 10º, é supervisionada pela diretoria de ensino, mas, na realidade, tem suas atribuições subordinadas e supervisionadas principalmente pela diretoria geral;

- A secretaria de curso não é prevista no artigo 4º entre os órgãos da administração, porém, é descrita no artigo 28 como órgão de apoio administrativo de cada curso da ETS e tem suas competências descritas no artigo 29, levando à dedução de que suas atribuições são subordinadas às coordenações dos cursos. No entanto, só existe uma única secretaria de curso integrada, atuando sob a supervisão da diretoria de ensino, para atender as demandas de todos os cursos, de acordo com suas atribuições;
- O artigo 36º define as competências da assessoria administrativa, porém, vale ressaltar que “os serviços de trabalhos de limpeza e conservação das salas de aula, laboratórios e demais instalações da Escola” são supervisionados pela empresa terceirizada responsável e assim é feito na prática. Quanto às atribuições quem falam em “favorecer a execução de eventos sócio culturais e científicos aprovados pelo Colegiado” e “apoiar, tecnicamente, as atividades necessárias à diplomação e/ou certificações de cursos”. Seria interessante esclarecer como se dá esse favorecimento e apoio, pois as atividades de diplomação e certificação ficam a cargo da diretoria de ensino e das coordenações dos cursos, assim como a execução dos eventos aprovados ficam sob a responsabilidade de seus organizadores, cabendo à assessoria administrativa, providenciar os insumos e contratar os serviços planejados e solicitados pelos organizadores, o que caracteriza os processos de compras e contratações que, de fato, são realizados pela assessoria. No mais, a assessoria não atua como órgão de controle para garantir o cumprimento do regimento interno da ETS/UFPB.

Como a amostra desta pesquisa será composta pelos processos organizacionais desenvolvidos na assessoria administrativa, no Quadro 5, estão descritas as competências definidas no artigo 36º do regimento interno e as competências desempenhadas na prática atual pelo setor, as quais puderam ser confirmadas pela observação direta participante, já que a pesquisadora é servidora do setor desde 2018.

**Quadro 5 – Competências da assessoria administrativa da ETS/UFPB**

<b>Competências descritas no regimento interno</b>	<b>Competências desempenhadas na prática atual</b>
1. Acompanhar licitações, processos de compra e relativos referentes à ETS;	1. Gerenciar os processos de compras - planejamento anual, aquisições, contratações, recebimentos e pagamentos;
2. Encaminhar e acompanhar a execução do orçamento da ETS, conforme o planejado;	2. Gerenciar o estoque de material de consumo de uso geral;
3. Planejar e controlar o cadastro dos bens, registro do movimento dos bens, como: entrada, saída, baixa parcial, total, localização, transferência e rastreamento;	3. Gerenciar o patrimônio – inventário e registro do movimento dos bens, como: entrada, saída, baixa parcial, total, localização, transferência e descarte;
4. Supervisionar os trabalhos de limpeza e conservação das salas de aula, laboratórios e demais instalações da Escola;	4. Assessorar à diretoria geral no planejamento e execução orçamentária e financeira;

(Continuação)

<b>Competências descritas no regimento interno</b>	<b>Competências desempenhadas na prática atual</b>
5. Favorecer a execução de eventos sócio culturais e científicos aprovados pelo colegiado;	5. Solicitar e acompanhar os processos de pagamento de auxílios estudantis;
6. Apoiar, tecnicamente, as atividades necessárias à diplomação e/ou certificações de cursos;	6. Encaminhar e acompanhar a execução de serviços junto à SINFRA, quando couber;
7. Cumprir e fazer cumprir este Regimento.	7. Gerenciar o serviço de cópias (empresa externa) quando houver contrato;
	8. Encaminhar e acompanhar solicitações de diárias e passagens.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Nesse contexto, tendo em vista que o regimento interno foi reestruturado em 2013 e que atualmente existem inconsistências entre a organização administrativa estabelecida nele e a estrutura real e seu modo de funcionamento na prática, devido às mudanças pelas quais a ETS/UFPB passa para atender às demandas, percebe-se a necessidade de uma nova reestruturação do referido regimento para adequar suas informações às práticas atuais da dinâmica de trabalho e possibilitar a elaboração de um organograma que retrate precisamente o modelo de gestão que é seguido hoje pela instituição.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresenta uma base teórica em que foram abordados estudos de autores que versam sobre as temáticas que envolvem a gestão da educação superior em universidades públicas, gestão por processos, mapeamento de processos e fluxogramas de processos.

#### 3.1 GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS

De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por produção intelectual e pela constituição do seu corpo docente com, pelo menos, um terço de mestres e doutores e um terço em regime de tempo integral (BRASIL, 1996).

Diante de suas particularidades e obrigações, a universidade precisa seguir as mudanças sociais, adequando a sua gestão e estrutura às transformações exigidas em decorrência de fatores políticos e socioeconômicos, para suprir as demandas de sua competência, e abordar alguns aspectos que marcam o funcionamento do Estado, pode ajudar a entender as pressões que influenciam a gestão da educação superior nas universidades públicas (SANTANA; MORAIS, 2020).

Por meio dos ensinamentos de Bobbio (1994), percebe-se que, apesar de existirem atualmente regimes definidos como liberais democráticos ou democracia liberal, via de regra, o liberalismo se contrapõe à democracia, porque historicamente um Estado liberal acontece em sociedades pouco democráticas, com participação limitada à classe dominante. Mas essa atual aproximação entre as expressões pode ser explicada pelo sentido antigo e atual dado à palavra liberdade, antes vista como a distribuição de poder entre os cidadãos e hoje vista como a liberdade de negociação entre instituições privadas.

Ao se fazer um *link* com as considerações de Chauí (2001) sobre democracia, materializada pela luta de classes populares e minorias em busca de igualdade de direitos, constata-se que em um Estado liberal, orientado pelos interesses do mercado e pela meritocracia defendida pelas oligarquias, seria praticamente impossível alcançar essa materialização em busca da redução das desigualdades sociais historicamente enraizadas e perpetuadas no Brasil.

As características do Estado sob a concepção liberal e a concepção Gramsciana revelam questões políticas e socioeconômicas que interferem na gestão e no desenvolvimento das

universidades públicas. Na visão liberal, o Estado influencia o mínimo possível nos conflitos sociais e há um consenso de que a privatização e a terceirização podem resolver as falhas e ineficácia das atividades estatais. Além disso, nessa percepção, o mercado estabelece as regras das transações econômicas e a meritocracia norteia as políticas sociais. Já na perspectiva Gramsciana, existe uma ampliação da dimensão de Estado, cujas relações de poder são determinadas pela hegemonia, que possui um elo com os conceitos de ideologia e de aparelhos privados de hegemonia, que são o conjunto de instituições componentes da sociedade civil, como mecanismos de dominação de classes e de manutenção do poder (SIMIONATTO; COSTA, 2014).

As concepções liberais de privatização e de terceirização para reduzir a atuação do Estado perante as políticas de cunho social, semeadas pelos mecanismos de manutenção do poder da classe dominante, trazem uma pressão às universidades para dar os resultados exigidos pelo mercado capitalista e pela classe dominante (SANTANA; MORAIS, 2020).

De acordo com Chauí (2001), os principais descontentamentos sociais contemporâneos no que diz respeito à universidade não são iguais para todos. As organizações privadas se queixam da formação e habilitação precária dos jovens ao exercício do trabalho. A classe média reclama do pouco prestígio dos diplomas e de carreiras que levam ao desemprego e a uma competição injusta. Os trabalhadores excluídos pelo elitismo das universidades se queixam pela falta de inclusão nas esferas mais altas do conhecimento e das oportunidades de melhoria de condição de vida e trabalho. Os estudantes reclamam da inutilidade dos cursos, da pouca relação entre a universidade e os problemas mais críticos da sociedade. Os professores, por sua vez, reclamam das condições de trabalho, de salário, de ensino e pesquisa.

Esse panorama é consequência de ações que ridicularizam as atividades-fim da universidade, tornando-as por vezes sem sentido e fundamento. Esses diversos descontentamentos possuem uma convergência, a inadequação da universidade perante os anseios do mercado, do conhecimento, das exigências sociais e de mudança de vida. Mas essa convergência não apaga as diferenças que orientam os projetos para sua reforma, caracterizados pelo entendimento dos que defendem a modernização da universidade e dos que defendem sua democratização (CHAUÍ, 2001).

Em 2018, a Secretaria Executiva do Ministério da Educação lançou a Nota Técnica MEC/SE Nº 4/2018 que trata da apuração do custo das Universidades Federais, e sua relação com os respectivos quantitativos de alunos. Como recomendação, a referida Nota sugere que a

contenção de novas contratações e o aperfeiçoamento das matrizes de alocação estão entre as possibilidades de interferência nas despesas com as universidades (PATRÍCIO, 2018).

Santana e Morais (2020) ressaltam que nesse contexto liberal e pouco democrático, as universidades públicas sofrem vários cortes de orçamento e essa redução de investimentos força as instituições a racionalizar cada vez mais os recursos para atender a recomendações que visam apenas reduzir os custos e não consideram as consequências para a gestão da educação superior.

Como exemplo de outras ações que prejudicam a gestão universitária e o espaço democrático que a universidade deve representar em busca do desenvolvimento nacional e regional, em 2016 o Congresso Nacional aprovou a Emenda Constitucional nº 95, que congelou os investimentos em educação até 2036. Em 2019, o decreto 9.741, publicado em março, contingenciou cerca de 25% do orçamento das instituições federais de ensino. Para 2021, foi anunciado que o Ministério da Educação poderia sofrer corte de R\$ 4,2 bilhões no orçamento, sendo previsto o corte de R\$ 1 bilhão para as universidades e institutos federais de ensino, dentro dessa perspectiva (BRASIL, 2020).

Conforme previsto e anunciado, com a aprovação da Lei de Orçamento Anual - LOA 2021, foram retirados mais de R\$ 1 bilhão do orçamento das universidades, representando uma redução de 20% dos recursos em 2021, se comparado ao orçamento de 2020. Sobraram cerca de R\$ 4 bilhões, valor menor do que o liberado em 2009, quando essas instituições eram menores em termos de estrutura física e de quantidade de discentes. Essa redução de recursos dificulta e inviabiliza a manutenção das universidades federais, por isso algumas instituições já anunciaram a possibilidade de interrupção das atividades a partir de julho (ANDIFES, 2021).

Já em 2022, foi anunciado um corte na verba destinada aos Institutos e Universidades Federais,

Um levantamento da CNN, com base em dados do painel da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), mostrou que 88% das faculdades federais tiveram prejuízos milionários após o corte mais recente de 7,2% no orçamento feito pelo governo federal. Na prática, o Ministério da Educação bloqueou aproximadamente R\$ 1,6 bilhão, segundo a pasta (CNNBRASIL, 2022).

Outra medida que pode afetar os serviços prestados pelas universidades é a Proposta de Emenda Constitucional nº 32/2020 – PEC 32/2020 – conhecida como a “Reforma Administrativa”. A PEC 32/2020 propõe novos regimes de contratação de forma precarizada, abrindo espaço para a terceirização irrestrita em todas as áreas e extinguindo o Regime Jurídico

Único. Quem defende a reforma alega que a Emenda irá retirar privilégios e enxugar a máquina pública para torná-la mais eficiente. No entanto, questões como as discrepâncias salariais não estão sendo consideradas, tendo em vista que a proposta foca apenas nos servidores do poder executivo da União, Estados e Municípios, essenciais para a existência do serviço público e cuja remuneração é baixa se comparada a de servidores dos outros poderes (ADUFPB, 2021).

Medidas assim, afetam a qualidade do atendimento à população e tendem a debilitar as universidades públicas para justificar a privatização das atividades prestadas por essas instituições sob o pretexto de ineficácia do serviço público. Nesse contexto, a Escola Técnica de Saúde, mesmo voltada ao ensino técnico e tecnológico profissionalizante, também sofre as consequências de tudo que afeta a gestão da UFPB, tendo em vista que a Escola “é vinculada à universidade através do Centro de Ciências da Saúde”, conforme descrito no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB 2019 – 2023 (UFPB, 2019b, p. 56), assim como também está descrito no Estatuto da UFPB que “o Centro de Ciências da Saúde compreende, além dos cursos de graduação e cursos e programas de pós-graduação, a Escola Técnica de Saúde” (UFPB, 2002, Art. 15, § 1º), e o próprio relatório de gestão 2019 da UFPB relata os resultados da ETS como parte integrante dos resultados da gestão da Instituição. Posto isso, resta claro que a ETS é parte da UFPB e que a gestão de uma reflete na gestão da outra.

Por isso, é de grande valia “traçar estratégias de gestão que aperfeiçoem os processos de trabalho e garantam a continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades, mesmo diante de tantas contingências que atacam sua confiança e sustentabilidade” (SANTANA; MORAIS, 2020, p. 3).

Nesse cenário em que as universidades públicas estão inseridas, a qualidade do atendimento no serviço público recai sobre os servidores, no entanto, o Estado cobra um desempenho muitas vezes sem fornecer os recursos necessários para que os serviços alcancem os resultados desejados, a fim de suprir as demandas da sociedade de modo satisfatório.

O padrão de qualidade requerido na gestão da educação superior em universidades públicas exige ações que possibilitem um quantitativo adequado de servidores em relação ao crescimento das demandas, valorização das pessoas, que são o principal ativo de qualquer organização pública ou privada, recursos materiais suficientes e adequados, tecnologia da informação disponível e atualizada, assim como um plano de desenvolvimento institucional que busque sempre aprimorar e avaliar continuamente os processos de trabalho, para que estes acompanhem as mudanças constantes que acontecem no ambiente complexo que é uma

universidade pública. A avaliação dos processos organizacionais administrativos permite a identificação de limitações e meios de resolvê-las para atender às necessidades do público alvo.

Com intuito de compreender melhor a questão da qualidade e excelência dos serviços públicos, pode ser feito um breve resumo da evolução da administração pública no Brasil. Assim, no contexto histórico, a administração pública incorporou e incorpora modelos de gestão que coexistem até hoje, pois um não substituiu completamente o outro. Inicialmente o modelo de gestão era intitulado patrimonialista, em que não havia divisão entre o patrimônio público e o privado, depois surgiu o modelo burocrático, como uma tentativa de defender o patrimônio público da corrupção e do nepotismo por meio do controle rígido de processos e procedimentos, no entanto, esse excesso de controle gerou disfunções que prejudicavam o funcionamento dos órgãos públicos. Com o objetivo de superar as imperfeições dos modelos patrimonialista e burocrático, em 1995 foi implementado o modelo gerencial, com um perfil mais flexível, foco voltado para o cidadão e como uma estratégia para vencer a crise fiscal e alavancar a qualidade da gestão pública (PAULA; CAMARGO; BRAGA, 2017).

Para tentar garantir a excelência do modelo de administração gerencial, o governo federal criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Posteriormente, o GESPÚBLICA foi revogado pelo Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017, que dispõe, entre outras regulamentações, sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos (BRASIL, 2017).

A educação superior nas universidades públicas também sofreu essa evolução em seu modelo de gestão e inclui atualmente vários dispositivos que buscam mensurar a qualidade dos serviços prestados por essas instituições. Esses dispositivos incluem avaliação de desempenho e o controle dos resultados previamente estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional e depois demonstrados nos relatórios anuais de gestão. Além disso, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP estabelece os Indicadores de qualidade da educação superior, descritos no Quadro 6.

**Quadro 6** – Indicadores de qualidade da educação superior

<b>Indicador</b>	<b>Conceito</b>
Conceito ENADE (Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes)	É um indicador de qualidade que avalia os cursos por intermédio dos desempenhos dos estudantes no ENADE. Seu cálculo e sua divulgação ocorrem anualmente para os cursos com pelo menos dois estudantes concluintes participantes do exame.

(Continuação)

Indicador	Conceito
Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD)	É um indicador de qualidade que busca mensurar o valor agregado pelo curso ao desenvolvimento dos estudantes concluintes, considerando seus desempenhos no ENADE e no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), como medida de aproximação das suas características de desenvolvimento ao ingressarem no curso de graduação avaliado.
Conceito Preliminar de Curso (CPC)	É um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação. Seu cálculo e sua divulgação ocorrem no ano seguinte ao da realização do ENADE, com base na avaliação de desempenho de estudantes, no valor agregado pelo processo formativo e em insumos referentes às condições de oferta – corpo docente, infraestrutura e recursos didático-pedagógicos.
Índice Geral de Cursos (IGC)	É um indicador de qualidade que avalia as instituições de educação superior. Seu cálculo é realizado anualmente e leva em conta os seguintes aspectos: média dos CPCs do último triênio; média dos conceitos de avaliação dos programas de pós graduação <i>stricto sensu</i> na última avaliação trienal disponível; distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino.

Fonte: Adaptado de INEP (2021).

Esses indicadores são importantes instrumentos de avaliação da educação superior brasileira. Eles são descritos em escala contínua e em cinco níveis, têm relação direta com o ciclo avaliativo do ENADE, que institui as áreas de avaliação e os cursos associados a elas (INEP, 2021).

### 3.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Antes de estudar a gestão por processos, faz-se necessário entender a definição do termo processo. Para tanto, Araújo (2017) ressalta que os processos são os meios pelos quais as organizações executam suas tarefas. Os processos são formados por procedimentos ordenados que seguem um fluxo para alcançar o seu objetivo final como produto ou serviço. Desse modo, fica evidente que todo processo possui entradas (insumos) que passam por etapas para serem transformados em saídas (produtos ou serviços) como resultado.

De acordo com o IPHAN (2015, p. 8), “no contexto público, processo é um conjunto de atividades estruturadas com início e fim que geram valor para o cidadão”. No contexto da ETS/UFPB, os produtos gerados pelos processos são os serviços prestados que agregam valor para os seus usuários, de acordo com os objetivos almejados enquanto instituição pública de ensino.

De acordo com o conteúdo e a relevância, Marques e Oda (2012) classificam os processos organizacionais em: a) processos fundamentais, vinculados à atividade-fim da organização; b) processos de apoio administrativo, para dar suporte à execução das atividades

essenciais da empresa; e c) processos gerenciais, relativos às tomadas de decisões, apoio e avaliação dos demais processos que compõem a empresa.

Considerando essa classificação, o foco deste trabalho serão os processos de apoio administrativo desenvolvidos pela ETS/UFPB, que são essenciais para garantir a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão que a instituição oferece.

Nessas circunstâncias, por meio da concretização de projetos de transformação e aprimoramento do fluxo de trabalho, a gestão por processos visa otimizar o desempenho da gestão de instituições públicas de ensino, sendo considerada uma ferramenta estratégica de melhoria contínua dos processos, possibilitando maior qualidade dos serviços oferecidos, facilidade de treinamento, comunicação e compartilhamento do conhecimento. Para que esse resultado seja possível, os processos precisam ser controlados e analisados de modo que sejam eliminados quaisquer gargalos que possam dificultar sua execução, como a exclusão de esperas e movimentações desnecessárias, tramitações incorretas, falta de padronização nos procedimentos adotados e falhas na comunicação (IPHAN, 2015).

Fazendo uma analogia da compreensão de Dutra (2014) sobre a gestão por processos, tendo em vista o contexto da ETS/UFPB, pode-se considerá-la um método de gestão que zela pela conformidade e consonância dos processos organizacionais ao planejamento estratégico da instituição, ou seja, a gestão por processos deve conduzir a ETS/UFPB à sua missão e, conseqüentemente, agregar valor ao cidadão que usufrui dos serviços prestados.

Ratificando a importância dessa metodologia, Dutra (2014, p. 11) afirma que “a organização que utiliza a gestão por processos consegue realizar uma reflexão mais completa acerca das atividades desempenhadas na instituição, pois é possível analisar todas as etapas do processo, de maneira a evitar os retrabalhos e checar os gargalos que sobrepõem o processo”.

### 3.2.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos organizacionais é um instrumento de gestão no qual são coletadas as informações necessárias para entender e documentar os procedimentos de um processo de trabalho. O mapeamento inclui a identificação de toda a sequência de tarefas que compõe o processo em análise, regulamentações pertinentes, dificuldades de execução e de alinhamento, ocorrências de retrabalho, setores por onde o processo tramita, comunicação entre os setores envolvidos nas atividades. Essa análise do processo permite sua descrição do início ao fim e serve de base para a proposição de melhorias ao fluxo dos procedimentos, caso seja identificada a necessidade (IPHAN, 2015).

Para Fraga, Faria e Gava (2015), o mapeamento de processos é uma ferramenta que possibilita a reflexão sobre como os procedimentos são executados para facilitar a compreensão e determinar a sequência ideal das atividades necessárias à realização e conclusão do processo, mostrando ser essencial para viabilizar a gestão por processos, por permitir o conhecimento das operações inerentes à organização.

Corroborando esse conceito, de acordo com Souto (2017), o mapeamento de processos consiste em analisar e documentar os processos que são gerados na organização, com a descrição da rotina de execução de cada atividade, explicando os procedimentos a serem adotados em todos os setores envolvidos na tramitação e desenhando o fluxo do processo desde o início até a conclusão de suas etapas.

Apesar de toda organização pública ou privada ser formada por um conjunto de processos para poder produzir bens ou serviços, comumente eles são puramente informais, sem nenhum registro formal que os documente, o que dificulta a compreensão do funcionamento total e a possibilidade de serem melhorados. Nesse cenário, vários são os motivos pelos quais os processos de negócio devem ser mapeados, analisados, modelados e melhorados. Entre esses motivos, constam: nunca foram formalizados; não se sabe como funcionam; nunca foram analisados ou aperfeiçoados; nunca foram simplificados; estão ultrapassados ou desatualizados; frequentes reclamações; a diretoria quer documentá-los e padronizá-los (CRUZ, 2021).

### 3.2.2 FLUXOGRAMAS

O estabelecimento de um procedimento padrão de trabalho facilita a compreensão e execução das rotinas dos processos, resultando em maior segurança administrativa e celeridade. A padronização de um processo permite a organização ordenada da realização de suas etapas, por meio de procedimentos descritos e o esquema que forma o fluxo de atividades.

Nesse contexto, utiliza-se as informações obtidas no mapeamento do processo para estabelecer um fluxo de trabalho racionalizado, considerando a contribuição dos executores sobre a forma ideal de execução das tarefas, além das regulamentações cabíveis, e esse fluxo pode ser esquematizado em um fluxograma, que é uma representação gráfica, estruturada e simplificada do processo como um todo (IPHAN, 2015).

Conforme preconizam Fraga, Faria e Gava (2015), a adoção de instrumentos como fluxogramas faz-se mister para possibilitar a representação dos processos organizacionais e a sua análise, por serem ferramentas de gestão que permitem expressar uma visão da sequência

de etapas que são efetuadas, as pessoas envolvidas e os documentos e recursos que são empregados em todo o fluxo.

Na concepção de Medeiros e Gutierrez (2015),

O fluxograma é o início da padronização e umas das primeiras tarefas dentro do mapeamento dos processos. Esta ferramenta possui um baixo custo, mas oferece um alto impacto, já que, analisa fluxos de trabalho e identifica oportunidades de melhoria. O fluxograma permite uma ampla visualização do processo e facilita a participação das pessoas na decisão de implantar qualquer modificação (MEDEIROS; GUTIERREZ, 2015, p. 8-9).

Segundo Oliveira (2019), o fluxograma corresponde a uma representação gráfica que descreve a sequência de um processo de forma sistematizada, especificando as operações, as pessoas responsáveis e os setores envolvidos nas tarefas, que permite uma demonstração prática e atual dos fluxos, facilidade de compreensão e análise, leitura simples dos procedimentos necessários, além da identificação de pontos de melhorias para atualização contínua do modo de execução dos processos desenhados.

Oliveira (2019) apresenta uma série de vantagens do fluxograma, que podem ser resumidas em:

- apresentação real do funcionamento de todos os componentes de um método administrativo. Esse aspecto proporciona e facilita a análise da eficiência do sistema;
- possibilidade da apresentação de uma filosofia de administração, atuando, principalmente, como fator psicológico;
- possibilidade de visualização integrada de um método administrativo, o que facilita o exame dos vários componentes do sistema e de suas possíveis repercussões, tanto positivas quanto negativas;
- propiciar os adequados levantamento e análise de qualquer método administrativo, desde o mais simples ao mais complexo, desde o mais específico ao de maior abrangência;
- propiciar o uso de convenções de simbologias, o que possibilita uma leitura mais simples e lógica do processo, tanto por parte dos especialistas em métodos administrativos, quanto por seus usuários;
- possibilidade de identificação mais fácil e rápida dos pontos fortes e fracos do método administrativo considerado; e
- propiciar a atualização e manutenção do método administrativo de maneira mais adequada, pela melhor clareza das alterações introduzidas, incluindo suas causas e efeitos (OLIVEIRA, 2019, p. 266).

No âmbito de uma organização, quando se realiza uma análise administrativa, levando à racionalização de métodos ou processos, há a necessidade de usar uma apresentação esquemática que possibilite uma visualização objetiva e sistematicamente organizada dos eventos. Para tanto, utiliza-se gráficos com símbolos ilustrativos das ocorrências detectadas, com a finalidade de tornar o fluxo de trabalho mais compreensível, sistemático e racional. Um

gráfico, portanto, é a representação esquematizada, cujo objetivo é facilitar a compreensão da exata movimentação de determinada rotina de trabalho (CURY, 2017).

De modo geral, os gráficos de processamento podem ser utilizados com diversas finalidades, no entanto, para esta pesquisa específica, a utilização será voltada à análise e ao planejamento de rotinas de trabalho, que, de acordo com Cury (2017), objetiva a racionalização, clareza e compreensão dos fluxos das atividades para o público envolvido, a fim de se elaborar instruções visando definir e uniformizar seu entendimento pela organização.

Sob essa perspectiva, dentre os diversos tipos de gráficos de processamento, o mais adequado para trabalhos de análise administrativa é o fluxograma, que representa com excelência o fluxo ou a sequência normal de qualquer processo organizacional. Vale ressaltar que os fluxogramas devem ser desenhados com utilização de símbolos apropriados, para facilitar a elaboração do gráfico e a apresentação do fluxo dos processos de trabalho que serão documentados. O tipo de fluxograma a ser utilizado neste estudo, de acordo com os objetivos e a metodologia da pesquisa, será o conceituado como administrativo ou de rotinas de trabalho, direcionado à análise e racionalização de fluxos de trabalho, ele facilita a pesquisa dos fluxos em prol da sua racionalização, permitindo identificar falhas na distribuição de encargos, *layouts* e formulários, desenvolvimento inadequado do processo e outros aspectos característicos da rotina administrativa (CURY, 2017).

**Quadro 7 – Classificação dos fluxogramas**

<b>Denominação</b>	<b>Descrição</b>
Fluxograma vertical	Mais usado para identificar as rotinas existentes num setor de trabalho qualquer. Tem maior utilidade para trabalhos de levantamento, devendo ser traçado no formulário específico.
Fluxograma administrativo ou de rotinas de trabalho	Usa os mesmos símbolos do fluxograma vertical, mas tem a vantagem de poder ser elaborado com a adoção de alguns recursos técnicos que permitem uma apresentação mais compreensível da rotina, facilitando, assim, sua análise e posterior racionalização.
Fluxograma global ou de colunas	Recebe esse nome pela visão global que oferece do fluxo de trabalho e também porque os órgãos aparecem no fluxo sob a forma de colunas. A utilização desse fluxograma é mais apropriada para se transmitir o fluxo de trabalho para toda a organização.

Fonte: Cury (2017, p. 318, 325).

A simbologia usada para a construção dos fluxogramas descritos no Quadro 7 são bem semelhantes, feitos apenas alguns acréscimos e adaptações, conforme a classificação utilizada. Nesse sentido, na presente pesquisa foram elaborados os fluxogramas dos processos a partir da classificação estabelecida por Cury (2017) e serão usados os símbolos especificados por Cruz (2021) para a construção destes, cuja ilustração é detalhada na Figura 4, dentro dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Estão descritas nesse capítulo, com base na metodologia estabelecida, informações a respeito do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB (PDI 2019 – 2023) no que tange à definição de objetivos, metas e políticas institucionais em relação aos processos administrativos internos, além da análise sobre a execução dos processos de trabalho na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba, no intuito de responder à problemática anunciada na introdução deste estudo.

### 4.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NO PDI/UFPB 2019-2023

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento previsto na lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior e permite identificar o perfil e o sentido da atuação das instituições de ensino superior, por meio de suas atividades, cursos, programas, projetos e setores, considerando as diferentes dimensões que as compõem (BRASIL, 2004).

De acordo com Silva *et al.* (2014),

O Plano de Desenvolvimento Institucional, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES) e sua elaboração deverá explicitar o modo pelo qual o documento foi construído e a interferência que exercerá sobre a dinâmica da Instituição. O PDI tem como pressuposto o atendimento ao conjunto de normas vigentes, no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe a instituição, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver (SILVA *et al.*, 2014, p. 78).

Atualmente, o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino, no intuito de auxiliar as instituições de ensino superior a construírem seus planejamentos estratégicos, estabelece instruções para adequação da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (BRASIL, 2017a).

Os elementos dispostos no Quadro 8 visam determinar os aspectos básicos que devem compor o PDI, observada a organização acadêmica da instituição.

#### Quadro 8 – Composição mínima do PDI

1. Missão, objetivos e metas da instituição
2. Projeto pedagógico da instituição

(Continuação)

3. Cronograma de implantação e desenvolvimento da instituição
4. Organização didático-pedagógica da instituição
5. Oferta de cursos e programas de pós-graduação lato e stricto sensu
6. Perfil do corpo docente e de tutores de educação a distância
7. Organização administrativa da instituição e políticas de gestão
8. Projeto de acervo acadêmico em meio digital
9. Infraestrutura física e instalações acadêmicas
10. Demonstrativo de capacidade e sustentabilidade financeiras
11. Oferta de educação a distância
12. Políticas e programas de extensão, de iniciação científica, tecnológica e de docência institucionalizados

Fonte: Adaptado de Brasil (2017a).

Observa-se que um dos elementos essenciais envolve a organização administrativa da instituição e suas políticas de gestão. Diante disso, fica evidenciada a importância da padronização e monitoramento dos processos administrativos no contexto do planejamento institucional.

Após essa breve contextualização, inicia-se a análise do PDI 2019-2023 da UFPB, que foi construído com base em diversos documentos de referência que orientam sua elaboração, como algumas leis, decretos, resoluções, portarias, documentos oficiais da instituição e outros, que estão devidamente referenciados no capítulo 3 do referido PDI. No que tange aos processos organizacionais, denominados como processos internos, o PDI 2019-2023 os incluiu nas diretrizes para a política de gestão administrativa na UFPB, inclusive, compondo uma das quatro perspectivas que delimitam o mapa estratégico e para as quais foram definidos os objetivos, indicadores, metas e ações a serem executadas no período de vigência do Plano.

**Quadro 9** – Descrição dos objetivos estratégicos no PDI 2019-2023 da UFPB

Perspectiva	Objetivo estratégico	Descrição
Processos internos	Desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle.	Promoção de estratégias e procedimentos operacionais para que, em todas as instâncias da universidade, as atividades acadêmicas e administrativas sejam desenvolvidas de forma alinhada aos objetivos estratégicos, estimulando práticas participativas de planejamento, controle e avaliação institucionais, bem como a formalização e monitoramento das contratações e aquisições, atendendo as necessidades institucionais de forma racional, eficiente e sustentável.
	Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos.	Análise da estrutura formal das unidades e seus regimentos internos, bem como a revisão contínua dos processos críticos.

Fonte: Adaptado de UFPB (2019b).

No Quadro 9, são mostrados os objetivos estratégicos para a perspectiva dos processos internos que faz parte do mapa estratégico do PDI 2019-2023 e para os quais serão direcionados os recursos necessários, com vistas a atender aos anseios da comunidade universitária e da sociedade que a financia.

As orientações relativas às políticas de gestão enfatizam diversos aspectos que podem ser relacionados à gestão dos processos organizacionais, tais como: a excelência na prestação de serviços; qualidade da gestão administrativa com inovação e responsabilidade social; conformidade dos procedimentos; melhoria contínua dos processos. Para tanto, é preciso que todas as unidades e setores da UFPB estejam alinhados com a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos do PDI 2019-2023, e já foi demonstrado no capítulo anterior que os aspectos estratégicos da ETS possuem esse alinhamento (UFPB, 2019b).

Considerando a definição dos objetivos estratégicos, foram estabelecidos os indicadores de desempenho, que são medidas para monitorar e avaliar os resultados daquilo que foi planejado para ser executado no período de 2019-2023. De acordo com UFPB (2019b),

Indicadores e metas são importantes ferramentas gerenciais de acompanhamento do Planejamento Estratégico e do alinhamento das ações à missão e visão de futuro, estabelecidas para o horizonte de atuação do PDI. Alguns dos indicadores de desempenho selecionados já são instrumentos de avaliação das IFES, tais como os Indicadores de Gestão do TCU, que são utilizados para aferir a eficiência, a eficácia e a economicidade da ação administrativa. Assim, os indicadores são de fundamental importância para avaliação do desempenho da UFPB, com impacto direto no orçamento da instituição (UFPB, 2019b, p. 20).

Posto isso, foram definidos quatorze indicadores de desempenho e vinte metas associadas aos cinco objetivos que compõem a gestão administrativa. Porém, aqui serão detalhados apenas os indicadores e metas que irão mensurar os resultados referentes aos objetivos planejados para a perspectiva dos processos internos voltados mais especificamente aos objetivos da presente pesquisa.

#### **Quadro 10 – Indicadores e metas para os objetivos estratégicos dos processos internos**

<b>Objetivo: desenvolver e executar rotinas participativas de planejamento, avaliação e controle.</b>						
Indicadores	Metas	Percentual de execução das metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de Unidades com Plano Anual Setorial alinhado ao PDI.	Attingir 100% das unidades com Plano Anual Setorial alinhado ao PDI.	-	100%	100%	100%	100%
Taxa do planejamento das aquisições e contratações.	Alinhar 100% das contratações e aquisições anuais aos objetivos estratégicos.	-	50%	100%	100%	100%
<b>Objetivo: Mapear e padronizar o fluxo dos processos internos.</b>						
Indicadores	Metas	Percentual de execução das metas				
		2019	2020	2021	2022	2023
Taxa de unidades da administração superior analisadas.	Analisar e/ou atualizar os regimentos internos e organogramas de 100% das unidades da Administração Superior.	-	40%	60%	-	-
	Mapear os processos críticos de 100% das unidades da Administração Superior.	-	-	20%	30%	50%

(Continuação)

Taxa de virtualização dos processos.	Ampliar em 100% a capacidade de armazenamento dos dados na UFPB.	100%	-	-	-	-
	Digitalizar e/ou Virtualizar 100% dos processos.	10%	40%	50%	-	-

Fonte: Adaptado de UFPB (2019b).

Os indicadores, metas e cronograma de execução mostrados no Quadro 10 foram escolhidos para serem utilizados no Plano de Desenvolvimento Interno 2019-2023, considerando algumas premissas e diretrizes fundamentais, capazes de mensurar o desempenho e a qualidade dos serviços ofertados pela Universidade Federal da Paraíba, e as fórmulas e legendas de aplicação dos indicadores estão detalhados no referido PDI para consulta e utilização.

#### 4.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA ETS/UFPB

As informações sobre os processos organizacionais na ETS/UFPB foram obtidas por meio da observação direta participante e da pesquisa documental direcionada à análise da documentação relacionada à rotina de trabalho da assessoria administrativa, basicamente foram verificados: *e-mails*, sistemas pelos quais os processos tramitam, relatórios, requisições, termos de responsabilidade, formulários, planilhas, orientações, normas e regulamentos.

A assessoria possui as seguintes planilhas de controle com registro de informações sobre os processos que executa: planilha de pedidos, planilha de controle de itens, planilha de controle de patrimônio, planilha de controle de estoque, controle de processos. No Quadro 11 estão descritas as finalidades de cada planilha.

**Quadro 11** – Planilhas de controle da assessoria administrativa da ETS/UFPB

Nome da planilha	Finalidade
Controle de itens	Registro de todos os itens requisitados em IRP, saldo requisitado por setor, saldo utilizado por setor.
Controle de pedidos	Registro de todas as compras realizadas, setor, material/serviço, quantidade, empenho, dados do fornecedor, recebimento.
Controle de estoque	Registro da movimentação dos itens em estoque, entrada, saída, quantidade, setor, data.
Controle de patrimônio	Registro de todos os bens permanentes, localização, termo de responsabilidade, empenho, tombamento, estado do bem.
Controle de processos	Registro dos processos cadastrados pela assessoria, nº do processo, data de envio, assunto, destino, movimentação e observações.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O primeiro passo para analisar a execução dos processos foi identificá-los no setor amostra. Vale ressaltar que foram catalogados os principais processos de trabalho do setor, cuja rotina engloba outras atividades ligadas direta ou indiretamente a esses processos. De acordo

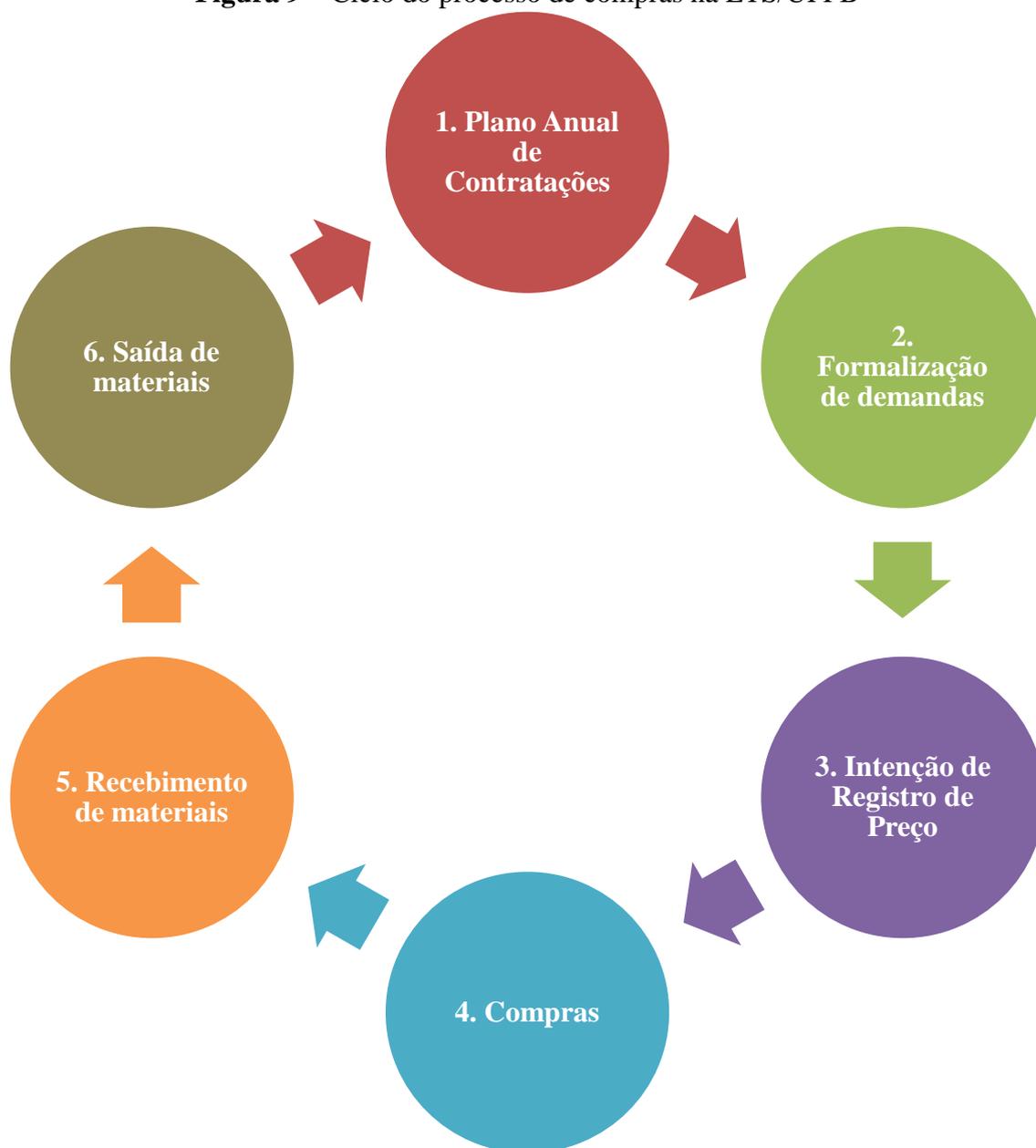
com Souto (2017), o mapeamento de processos consiste em catalogar detalhadamente os processos que são gerados na organização, com a descrição de tudo que é necessário para executar cada etapa, com os procedimentos a serem adotados em todos os setores envolvidos na tramitação, acompanhando o fluxo das atividades desde o início até a finalização do processo. Desse modo, os processos organizacionais que são realizados pela assessoria administrativa da Escola Técnica de Saúde da UFPB são apresentados no Quadro 12.

**Quadro 12** – Processos organizacionais da assessoria administrativa da ETS/UFPB

Nº	Processo de trabalho	O que é feito no processo?
1	Cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC.	É o cadastro do plano que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no ano seguinte ao da sua elaboração (BRASIL, 2022).
2	Formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços.	É uma etapa preliminar do processo de compras, em que se formaliza uma necessidade de aquisição de material ou contratação de serviço.
3	Cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP.	É parte do planejamento de compras, em que se faz o levantamento dos materiais/serviços a serem adquiridos. Trata-se de uma pretensão de aquisição/contratação, que irá compor os quantitativos consolidados nos Sistemas de Registros de Preços – SRP (pregões).
4	Compras de materiais/serviços em pregões.	É a solicitação de empenho de materiais/serviços disponíveis nos Sistemas de Registros de Preços – SRP (pregões).
5	Recebimento de materiais.	É o recebimento dos materiais de consumo e permanente empenhados pela ETS/UFPB.
6	Saída de materiais.	É a entrega dos materiais de consumo e permanente para os setores solicitantes da ETS/UFPB.
7	Pagamento de auxílios estudantis.	É a solicitação de pagamento para os alunos contemplados com os auxílios ofertados.
8	Requisição de passagens e diárias.	É a solicitação de concessão de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais a serviço.
9	Controle de patrimônio.	É a gestão dos bens permanentes, ou seja, bens que possuem durabilidade superior a dois anos (BRASIL, 1964).

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com a classificação proposta por Marques e Oda (2012), observa-se que os processos organizacionais identificados são de apoio administrativo, cuja função é dar suporte à execução das atividades-fim da ETS/UFPB. Desse modo, para que as atividades de ensino, pesquisa e extensão sejam executadas e atinjam seus objetivos, são realizados processos que envolvem atividades de compras para garantir os serviços e recursos materiais e patrimoniais necessários, processos de pagamentos de auxílios estudantis para garantir a permanência de estudantes de baixa renda, processos para a concessão de passagens e diárias a fim de indenizar os servidores pelos gastos realizados em seus afastamentos a serviço, assim como o processo de controle de patrimônio para zelar pelos bens permanentes sob a guarda da ETS/UFPB.

**Figura 9** – Ciclo do processo de compras na ETS/UFPB

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O ciclo de compras da ETS é executado em conjunto com a Pró-Reitoria de Administração – PRA, que, segundo a UFPB (2022), é a Unidade Administrativa de Serviços Gerais (UASG) responsável pelas ações relacionadas às compras e contratações da UFPB, entre outras atribuições. Nesse contexto, o conjunto dos processos 1 ao 6 do Quadro 12 apresenta, nessa sequência, como as compras são realizadas na ETS/UFPB e está esquematizado na Figura 9.

No ano anterior ao que se pretende fazer as compras é realizado o cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC no Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações

– PGC, com todas as contratações que a ETS/UFPB pretende realizar. No início do exercício anual a PRA lança um calendário com a programação para que os setores requisitantes da UFPB, de que a ETS faz parte, enviem os processos com as formalizações de demandas de compras. Segundo Brasil (2022), os setores requisitantes são as unidades responsáveis por identificar necessidades de bens, serviços e obras e requerer a contratação.

A partir das demandas formalizadas pelas unidades requisitantes a PRA lança as Intenções de Registro de Preço - IRP para fazer o levantamento dos materiais/serviços e respectivas quantidades a serem adquiridas pelas unidades/centros. Após isso, a PRA realiza as licitações e em seguida lança os Sistemas de Registro de Preço - SRP com os quantitativos consolidados para aquisição de acordo com o planejamento feito nas etapas anteriores (PAC – formalização de demanda – IRP). Então a ETS cadastra e envia as requisições por meio do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC com os materiais/serviços solicitados nos SRP vigentes para que a PRA possa fazer o empenho dos mesmos. O SIPAC possui vários módulos para auxiliar a gestão administrativa e financeira da instituição e compõe o Sistema Integrado de Gestão - SIG da UFPB.

Por fim, os fornecedores fazem a entrega das compras empenhadas e quando se trata de materiais de consumo ou permanente a ETS os distribui de acordo com os setores solicitantes. Em relação aos serviços empenhados, quando são requisitados para eventos, na requisição deve constar os dados do evento: nome, data, local, horário e identificação e contato do solicitante/organizador do evento.

**Quadro 13** – Sistemas e ferramentas utilizadas na gestão dos processos

Nº	Processo de trabalho	Sistemas e ferramentas
1	Cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC.	PGC e planilha eletrônica
2	Formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços.	SIPAC e planilha eletrônica
3	Cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço – IRP.	SIPAC e Planilha eletrônica
4	Compras de materiais/serviços em pregões.	SIPAC e planilha eletrônica
5	Recebimento de materiais.	Planilha eletrônica e pasta física
6	Saída de materiais.	Planilha eletrônica e formulário físico
7	Pagamento de auxílios estudantis.	SIPAC
8	Requisição de passagens e diárias.	SCDP
9	Controle de patrimônio.	SIPAC e planilha eletrônica

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Dando continuidade à análise administrativa e ao mapeamento da execução e fluxos dos mesmos, o Quadro 13 mostra os sistemas por onde os processos tramitam e as ferramentas utilizadas na gestão deles. Dos nove processos identificados, cinco tramitam pelo Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC, um pelo Sistema de

Planejamento e Gerenciamento de Contratações – PGC, um pelo Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP e dois são registrados apenas em planilhas eletrônicas e pasta/formulário físico. Os únicos processos que não têm registro em planilha eletrônica são os referentes a pagamento de auxílios estudantis e requisição de passagens e diárias.

Foram percebidas alterações relativas ao modo de execução e registro dos processos, que aconteceram em decorrência da pandemia de covid 19. Antes da pandemia, a comunicação entre os setores era feita basicamente por e-mail, ligações telefônicas ou presencialmente, e a maioria dos processos tinha também uma pasta física com os documentos que eram gerados durante as etapas de execução e que ficavam guardados para fins de registro e controle, mesmo com tudo já registrado e disponível nos sistemas e planilhas eletrônicas.

Com o estabelecimento do trabalho remoto como medida de segurança na pandemia, a rotina de trabalho, bem como os servidores, tiveram que se adequar às mudanças que a situação exigiu. Assim, tanto à comunicação incorporou a rede social *whatsapp* como meio alternativo para contato, quanto às ferramentas de registro e controle voltaram-se para os sistemas e dispositivos eletrônicos, enquanto as pastas físicas praticamente deixaram de ser usadas. Os dois processos que não deixaram de usar pastas/formulários físicos foram os referentes ao recebimento e saída de materiais, pois ambos precisam ser realizados de forma presencial e assim continuou sendo feito mesmo durante à pandemia, com horários e dias preestabelecidos entre o almoxarifado central, fornecedores e setores solicitantes da UFPB.

Essas informações obtidas na pesquisa foram essenciais para documentar os processos analisados, tomando conhecimento de cada detalhe que os forma e conduz, seguindo assim, a explicação de Cruz (2021, p. 125) quando afirma que “mapear significa documentar o processo que será objeto de análise. É por meio do mapeamento do processo que vamos tomar conhecimento de cada atividade que faça parte dele, seus problemas e desempenho atual”.

**Quadro 14** – Legislações e normas pertinentes aos processos

Nº	Processo de trabalho	Legislações pertinentes
1	Cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC.	Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022; Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.
2	Formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços.	Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022; Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.
3	Cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço – IRP.	Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.
4	Compras de materiais/serviços em pregões.	Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.
5	Recebimento de materiais.	IN nº 205, de 08 de abril de 1988 - SEDAP; IN nº 142, de 05 de agosto de 1983 DASP; Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020 – ME.
6	Saída de materiais.	IN nº 205, de 08 de abril de 1988 - SEDAP; IN nº 142, de 05 de agosto de 1983 – DASP; Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020 – ME.
7	Pagamento de auxílios estudantis.	Resolução nº 02, de 02 fevereiro de 2021 – UFPB/PRA;

(Continuação)

		NOTA nº 00412/2021/DEPJUR/PFUFPPB/PGF/AGU.
8	Requisição de passagens e diárias.	Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972; Decreto nº 71.733, de 18 de janeiro de 1973; Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006; IN nº 3, de 11 de fevereiro de 2015 – MPOG; IN nº 01, de 27 de janeiro de 2020 – GR/UFPB; Ofício circular nº 26/2022 – PRA/UFPB.
9	Controle de patrimônio.	IN nº 205, de 08 de abril de 1988 da SEDAP; Portaria nº 19/2010/G/PRA - UFPB; Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018; Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020 – ME.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022, aplicado aos processos de cadastro do PAC e de formalização de demandas, regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2022). A Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 é a lei de Licitações e Contratos Administrativos e é aplicada aos processos de cadastro do PAC, formalização de demandas, cadastro de demandas para IRP e compras de materiais/serviços em pregões (BRASIL, 2021).

Os processos de recebimento e saída de materiais são regulados pela IN nº 142, de 05 de agosto de 1983 DASP, destinada a orientar os órgãos integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG quanto à aplicação harmônica dos preceitos legais para padronização de procedimentos voltados à administração de materiais em órgãos públicos no âmbito federal (BRASIL, 1983); pela Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020 – ME, que institui o Sistema Integrado de Gestão Patrimonial - SIADS, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas dependentes do Poder Executivo federal, e dá outras providências (ME, 2020); e pela IN nº 205, de 08 de abril de 1988 – SEDAP, com o objetivo de racionalizar com minimização de custos o uso de material no âmbito do Sistema de Serviços Gerais – SISG (BRASIL, 1988).

Ainda sobre os processos de recebimento e saída de materiais, por meio da observação direta participante, que envolve a experiência da pesquisadora como servidora, foi identificado o uso da técnica denominada FIFO, sigla que em inglês significa *first in, first out* (primeiro que entra, primeiro que sai), na gestão de estoque. Apesar de não ser uma legislação, essa técnica estabelece regras que visam reduzir perdas porque garante a rotatividade dos materiais, já que estes são organizados no estoque pela ordem de chegada, permitindo uma movimentação em que os itens mais antigos sempre saiam primeiro (PAOLESCHI, 2019).

Retomando às legislações e normas pertinentes aos processos, a Resolução nº 02, de 02 fevereiro de 2021 – UFPB/PRA, que estabelece normatização para instrução de processos de solicitação de pagamento de bolsas e auxílios financeiros à estudantes e pesquisadores vinculados à UFPB (UFPB, 2021); e a NOTA nº 00412/2021/DEPJUR/PFUFPB/PGF/AGU que indica o pagamento de auxílio-transporte intermunicipal e/ou urbano, de forma proporcional ao comparecimento presencial, regulam o processo de pagamento de auxílios estudantis (UFPB, 2021a).

O processo de requisição de passagens e diárias segue os preceitos da Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972, que dispõe sobre a retribuição e direitos do pessoal civil e militar em serviço da União no exterior, e dá outras providências (BRASIL, 1972); do Decreto nº 71.733, de 18 de janeiro de 1973, que regulamenta a Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972 (BRASIL, 1973); do Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006, que dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências (BRASIL, 2006); da IN nº 3, de 11 de fevereiro de 2015 – MPOG, que dispõe sobre diretrizes e procedimentos para aquisição de passagens aéreas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (MPOG, 2015); assim como os preceitos da IN nº 01, de 27 de janeiro de 2020 – GR/UFPB, que regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento, ressarcimento e prestação de contas de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais, a serviço, no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB, 2020); e do Ofício circular nº 26/2022 – PRA, que estabelece novos procedimentos ao SCDP.

Por último, o processo de controle de patrimônio, que além de ser regulamentado pelas já citadas IN nº 205, de 08 de abril de 1988 da SEDAP e Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020 – ME, segue também as orientações da Portaria nº 19/2010/G/PRA – UFPB, que dispõe sobre a gestão patrimonial da UFPB (UFPB, 2010); e do Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018, que dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2018).

Além de todas as legislações elencadas no Quadro 14, os processos de trabalho da ETS/UFPB também seguem, no que couber, a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, assim como o Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo.

**Quadro 15** - Situações relativas à dificuldade de execução e/ou ocorrências de retrabalho

Nº	Processo de trabalho	Situações identificadas
1	Cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC.	Informações discrepantes no cadastro do item no PGC – unidade, quantidade, justificativa, etc.
2	Formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços.	Item não incluído no PAC; Pesquisa de preço fora das regras; Ausência ou discrepância de informações no Documento de Formalização de Demanda – DFD e/ou no Estudo Técnico Preliminar – ETP.
3	Cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço – IRP.	Envio de demandas fora do prazo; Item não incluído no PAC; Justificativa vaga ou genérica.
4	Compras de materiais/serviços em pregões.	Fornecedor impedido de licitar com a União; Valor irrisório para emissão de nota de empenho; Solicitação de saldo de outra unidade não autorizada.
5	Recebimento de materiais.	Especificações do material discrepantes do que consta em ata – formato, unidade, quantidade, composição, etc.
6	Saída de materiais.	Separação de material diferente do solicitado; Material com prazo de validade expirado.
7	Pagamento de auxílios estudantis.	Dados bancários ou pessoais incorretos.
8	Requisição de passagens e diárias.	Pendência de prestação de contas; Documentação incompleta.
9	Controle de patrimônio.	Registro equivocado de bens permanentes; Transferência de bens sem comunicar e registrar a mudança.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Com base na observação direta participante, contando com a experiência da pesquisadora enquanto servidora do setor estudado, e considerando os registros encontrados em *e-mails*, planilhas de controle e na tramitação dos processos pelos sistemas, foram identificadas situações diversas que podem ocasionar dificuldade de execução e/ou ocorrências de retrabalho ao andamento dos processos.

No cadastro do PAC, se houver discrepância de informações no cadastro de algum item, a PRA devolve o cadastro pelo sistema PGC para que sejam feitos os ajustes necessários. Na formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços há uma série de exigências e qualquer falha é motivo de devolução do processo para correção, o DFD e o ETP precisam estar em consonância e devidamente preenchidos, a pesquisa de preço deve seguir estritamente os parâmetros estabelecidos para sua realização, e se algum item da demanda não estiver cadastrado no PAC deve ser providenciada a inclusão para que a demanda seja aceita.

No cadastro de demandas para IRP, o envio de demandas fora do prazo impossibilita o cadastro das requisições, já que as demandas recebidas precisam ser consolidadas em tempo hábil para a assessoria conseguir cadastrá-las antes do prazo da IRP ser encerrado no SIPAC. Aqui também, se algum item não estiver cadastrado no PAC deve ser providenciada a inclusão para que a demanda seja aceita e na justificativa deve constar o nº de cadastro do item no PAC. Outro motivo que pode gerar retrabalho é o envio, paralelamente às requisições, de ofício com

justificativa vaga ou genérica, pois a justificativa deve conter dados suficientes que demonstrem a necessidade do quantitativo requisitado, inclusive com a indicação do número de cadastro dos itens no PAC.

Para realizar compras de materiais/serviços em pregões, o valor da requisição deve ser de, no mínimo, cinquenta reais, caso contrário a PRA retorna a requisição sob a alegação de que o valor é irrisório para emissão de nota de empenho. Outra situação que acontece e que dificulta o processo de compra é quando o fornecedor está impedido de licitar com a União, se a requisição já estiver sido enviada a PRA devolve, se o impedimento já estiver registrado na ata do pregão no SIPAC a requisição nem é cadastrada, de todo modo a compra não pode ser realizada até que a situação do fornecedor seja regularizada. Além disso, se o pedido de compra ultrapassar o saldo da ETS, é necessário solicitar de saldo de outra unidade, que pode liberar o quantitativo ou não autorizar a transação, essa situação deve ser evitada, pois pode demonstrar que o planejamento feito no PAC e nas IRPs não foi capaz de suprir as necessidades de compras da unidade.

As dificuldades de execução quanto ao recebimento de materiais são relacionadas à diferença do que foi comprado com o que é entregue, durante a conferência dos materiais são percebidas especificações discrepantes do que consta em ata – formato, unidade, quantidade, composição, nesse caso o material deve ser devolvido. Em relação à saída de materiais, se o material entregue for diferente do solicitado é necessário refazer o processo de conferência e entrega, gerando um retrabalho ao processo. Material com prazo de validade expirado pode demonstrar uma falha no controle de estoque e pode prejudicar o processo de saída de materiais.

Quanto ao pagamento de auxílios estudantis, é recorrente a devolução do processo ou o pedido por *e-mail* para que sejam feitas correções de dados bancários ou pessoais de bolsistas. Já para requisição de passagens e diárias, o envio de documentação incompleta pode gerar atraso no cadastro da PCDP já que é preciso esperar o envio daquilo que faltou para dar prosseguimento à solicitação. A pendência de prestação de contas de viagens anteriores impossibilita a concessão de diárias e passagens até que a prestação pendente seja feita.

O registro equivocado de bens permanentes e a transferência sem a comunicação devida à assessoria administrativa para que seja feita a atualização na planilha de controle de patrimônio pode gerar dificuldades e retrabalho ao processo, tendo em vista que para verificar a situação do bem sob a guarda da ETS, se ele está com a plaqueta de tombamento, o seu estado de uso, ou qualquer outra informação que seja pertinente ao controle de patrimônio, é preciso saber sua localização correta.

Após explanar situações que ocorrem na rotina de execução dos processos e que podem gerar dificuldades de execução ou retrabalho, foram descritas as finalidades das atividades que compõem os processos e quem as executa. Em seguida, avaliou-se a existência de atividades que podem ser eliminadas, visto que não influenciam no resultado final e também como se dá a comunicação efetiva entre os setores envolvidos na execução.

Por fim, foram construídos os fluxogramas dos processos para compor um documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da ETS/UFPB. Vale retomar a fala de Oliveira (2019) esclarecendo que os fluxogramas explicitam o modo pelo qual as coisas são feitas realmente, e não o suposto modo de execução das atividades, retratando, portanto, com exatidão uma situação real. Portanto, os fluxogramas construídos, demonstram como, de fato, os processos são executados na assessoria administrativa da ETS/UFPB. Outro aspecto ressaltado por Oliveira (2019) é que o fluxograma, formaliza o método administrativo, permitindo que o mesmo seja adequadamente analisado e aperfeiçoado; ou seja, só é possível melhorar o que foi, anteriormente, formalizado. Desse modo, os processos formalizados na ETS/UFPB poderão ser analisados e melhorados continuamente.

**Quadro 16 - Procedimentos do processo: cadastro do Plano Anual de Contratações - PAC**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Enviar <i>e-mail</i> para o grupo ETS com as orientações	Assessoria administrativa	As orientações estabelecem o prazo (até o dia 15 de março) para envio das demandas e explica como fazer o preenchimento da planilha.
Compartilhar planilha base pelo <i>Google Drive</i>	Coordenação de TI	A coordenação de TI compartilha a planilha para que os setores solicitantes possam inserir todas as demandas de compras e contratações que pretendem fazer no ano seguinte.
Receber as demandas	Assessoria administrativa	Até o dia 15 de março são recebidas as demandas inseridas na planilha base pelos setores solicitantes da ETS.
Solicitar os dados	Assessoria administrativa	Caso haja pendência de dados, a assessoria solicita o envio imediato, sob o risco da demanda não ser inserida no PAC.
Cadastrar as demandas no PGC	Assessoria administrativa	Cadastrar no sistema PGC, até o dia 1º de abril, as demandas inseridas na planilha pelos setores solicitantes, que refletem as contratações que a ETS pretende realizar ou prorrogar no exercício subsequente.

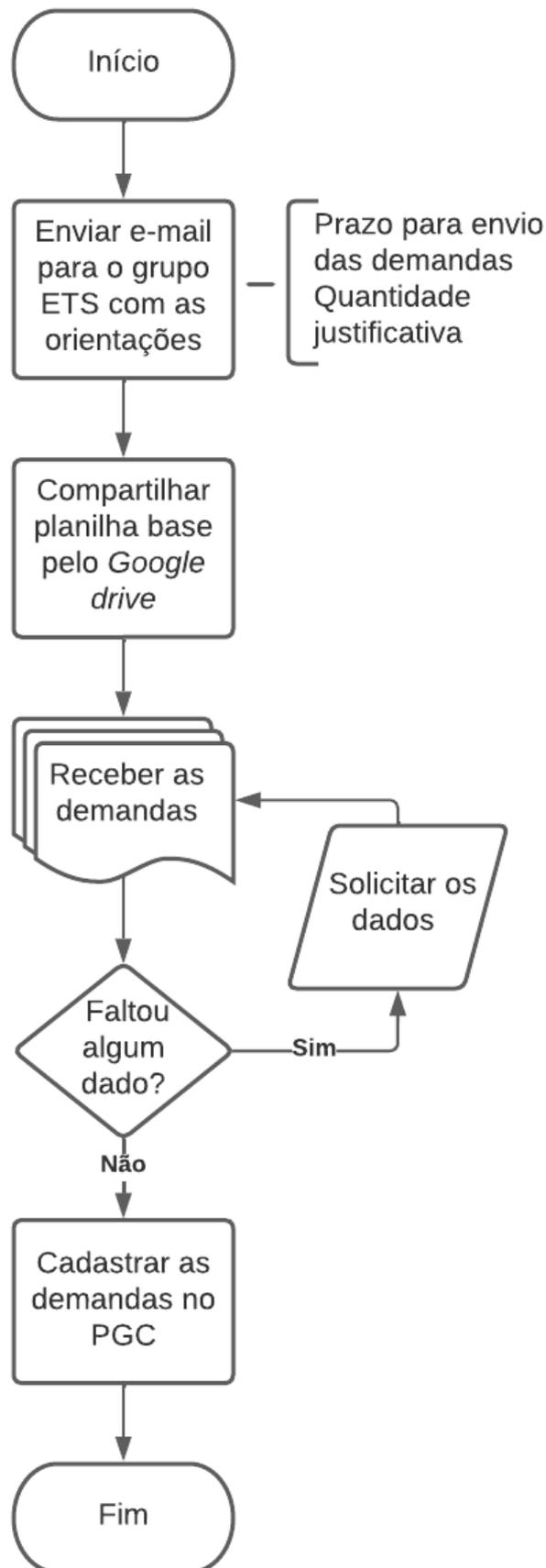
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O grupo ETS é um *e-mail* de comunicação em grupo em que todos os servidores da ETS devem estar cadastrados. Para facilitar a construção do PAC, a assessoria disponibiliza a planilha base com os itens cadastrados no PAC anterior para servir de referência, como a maioria das demandas se repetem anualmente, isso agiliza o preenchimento das contratações pretendidas para o ano subsequente. Desse modo, as orientações de preenchimento incluem as seguintes observações:

- Preencher a quantidade para o ano seguinte, na coluna do respectivo curso;
- Caso haja necessidade de novo material, serviço e/ou equipamento, deve ser inserido na planilha (mencionar item novo); o respectivo código do catálogo de materiais - CATMAT ou do catálogo de serviços - CATSER; a unidade de fornecimento do item; descrição sucinta do objeto; estimativa preliminar do valor;
- Inserir a justificativa detalhada da necessidade para aquisição e/ou contratação dos itens;
- O grau de prioridade da compra ou contratação;
- A data desejada para a compra ou contratação;
- Se há vinculação ou dependência com a contratação de outro item para sua execução.

Como a assessoria administrativa tem até o dia 1º de abril para cadastrar todas as demandas da ETS no sistema PGC, os setores solicitantes da ETS – cursos, laboratórios, TI, biblioteca, direção – precisam enviar suas necessidades de contratações até o dia 15 de março. Vale ressaltar que, a partir desse planejamento, é estabelecida a execução orçamentaria e financeira de cada curso.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema PGC em que o processo de cadastro do PAC tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 10.

**Figura 10** - Cadastro do Plano Anual de Contratações - PAC

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir, no Quadro 17 estão descritos os procedimentos do processo de formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços, com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

**Quadro 17 - Procedimentos do processo: formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber o cronograma da PRA	Assessoria administrativa	A assessoria deve se atentar ao recebimento do calendário com os ciclos de compras e contratações que a Pró-Reitoria de Administração lança anualmente para fazer a divulgação imediata.
Enviar o cronograma e orientações para o grupo ETS	Assessoria administrativa	Divulgar o calendário com os ciclos de compras e as orientações para que os setores solicitantes possam providenciar os documentos das demandas que pretendem formalizar.
Receber os documentos exigidos	Assessoria administrativa	Receber os documentos elaborados e enviados pelos setores solicitantes com as demandas para cadastrar o processo de formalização de acordo com os prazos do ciclo de compras. Os documentos exigidos são: DFD; ETP; pesquisa de preço; mapa de riscos (para serviços).
Solicitar os dados	Assessoria administrativa	Caso haja pendência de dados, a assessoria solicita o envio imediato, sob o risco da demanda não ser formalizada pela PRA.
Cadastrar o processo e enviar para a PRA	Assessoria administrativa	Os processos devem ser encaminhados via processo eletrônico no SIPAC à Seção de Compras/PRA (unidade 11.00.47.01) quando se tratar de aquisição de material, e à Assessoria de Contratos e Licitação/PRA (unidade 11.01.08.97), quando se tratar de contratações de serviços.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Cada ciclo possui um período em que os setores solicitantes da ETS devem enviar à assessoria administrativa os documentos necessários quanto às demandas que pretendem formalizar. Desse modo, a função da assessoria é orientar os setores sobre como elaborar os documentos e cadastrar e enviar os processos de formalização de demanda para a PRA providenciar a realização de licitações ou contratação direta.

Geralmente, a própria PRA formaliza as demandas para aquisição de materiais de expediente, mas se houver necessidade de formalizar demanda de algum material de expediente não contemplado no processo da PRA, assim como de algum serviço de uso geral da ETS, a assessoria juntamente com a direção da Escola ficam responsáveis pela elaboração dos documentos.

Os documentos exigidos para formalização de demanda são os seguintes:

- Documento de Formalização de Demanda – DFD;
- Estudo Técnico Preliminar – ETP;
- Pesquisa de preço;
- Mapa de riscos (necessário para contratação de serviços).

No e-mail em que a assessoria envia o calendário com os ciclos de compras, vai também a planilha do PAC com os itens cadastrados, os formulários do DFD, ETP e mapa de riscos, disponibilizados pela PRA já com instruções de preenchimento, além de orientações quanto à realização da pesquisa de preço, que deve seguir os seguintes parâmetros definidos pela IN nº 05/2014 SLTI/MPOG e alterações:

Art. 2º A pesquisa de preços será realizada mediante a utilização dos seguintes parâmetros: (Alterado pela Instrução Normativa nº 3, de 20 de abril de 2017)

I - Painel de Preços, disponível no endereço eletrônico <http://paineldeprecos.planejamento.gov.br>;

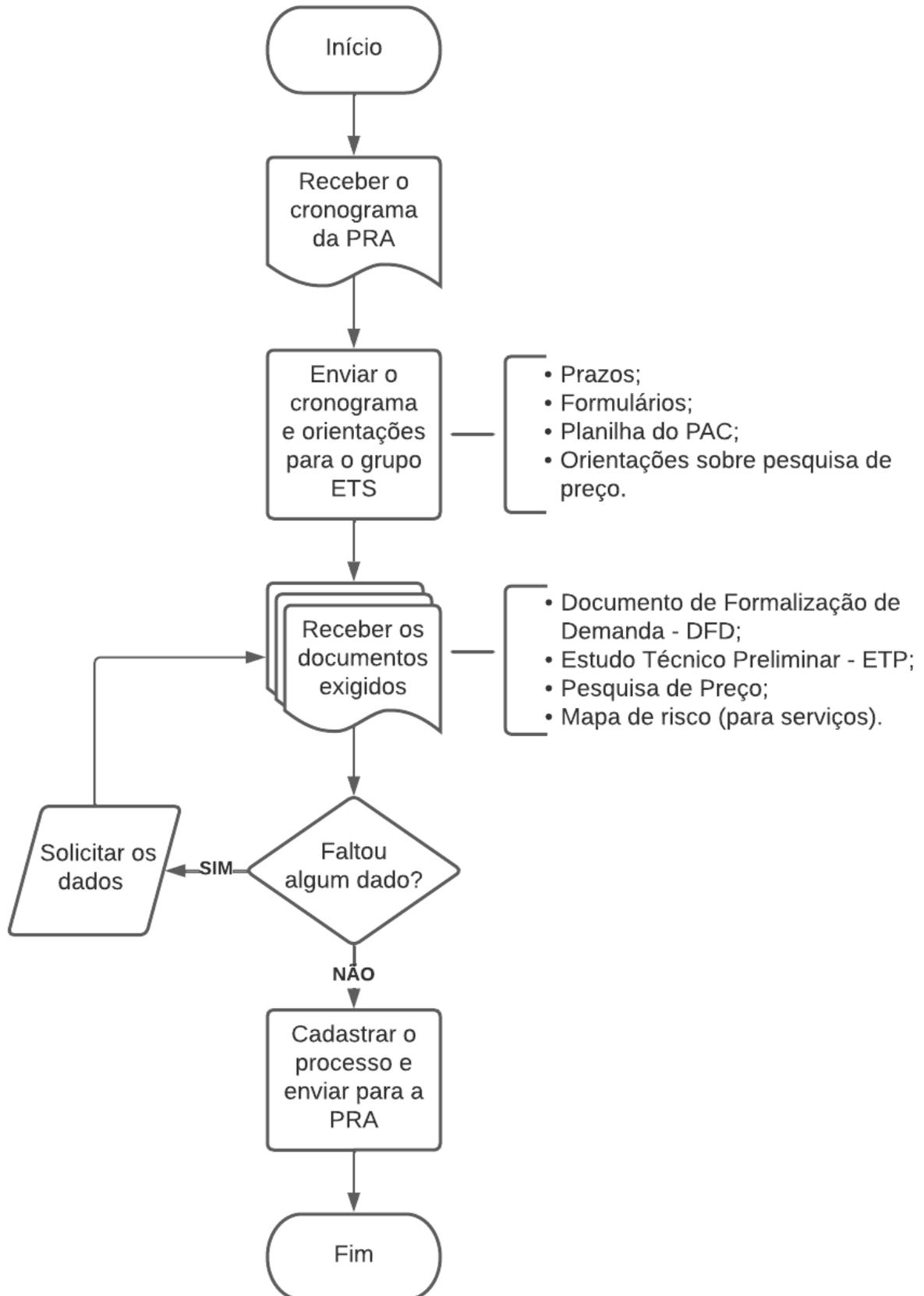
II - contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços;

III - pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso; ou

IV - pesquisa com os fornecedores, desde que as datas das pesquisas não se diferenciem em mais de 180 (cento e oitenta) dias (MPOG, 2014, art. 2º).

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 11.

**Figura 11** - Formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir, no Quadro 18 estão descritos os procedimentos do processo de cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP, com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

**Quadro 18** - Procedimentos do processo: cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP

Atividade	Responsável	Finalidade
Receber o ofício da IRP	Assessoria administrativa	Ficar ciente do lançamento da IRP no SIPAC, e dos seus dados: nº da IRP, requisições, objeto, prazo para envio de demanda, necessidade de autorização pela chefia e de justificativa para aquisição.
Receber a planilha da IRP	Assessoria administrativa	A assessoria de gestão e patrimônio do CCS compartilha uma planilha que facilita o preenchimento das informações necessárias para o cadastro das demandas.
Estabelecer o prazo interno para receber as demandas	Assessoria administrativa	A assessoria deve estabelecer um prazo de, no mínimo, 3 dias úteis antes do final do prazo da IRP para receber as demandas e ter tempo suficiente para cadastrar e enviar as requisições e justificativas.
Enviar a planilha e orientações para o grupo ETS	Assessoria administrativa	Divulgar a planilha da IRP, prazo para envio e orientações de preenchimento, conforme exigências da PRA.
Receber as demandas	Assessoria administrativa	Receber as demandas dos setores solicitantes da ETS, dentro do prazo interno estabelecido, para cadastrar as requisições e justificativas em tempo.
Solicitar os dados	Assessoria administrativa	Caso haja pendência de dados, a assessoria solicita o envio imediato, sob o risco da demanda não ser incluída na IRP.
Desprezar as demandas	Assessoria administrativa	As demandas enviadas fora do prazo serão desprezadas, pois não há prorrogação do prazo.
Cadastrar e enviar as requisições	Assessoria administrativa	Cadastrar as demandas dos setores solicitantes que atenderam ao prazo e ao preenchimento das informações exigidas.
Enviar ofício para a PRA com as justificativas das demandas	Assessoria administrativa	É necessário enviar justificativa para aquisição dos materiais incluídos na IRP, por meio de ofício eletrônico, via SIPAC.
Registrar as demandas na planilha de controle	Assessoria administrativa	Os quantitativos incluídos nas IRPs devem ser registrados na planilha “controle de itens” para o controle da quantidade requisitada em IRP por setor e acompanhamento dos saldos por setor.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A assessoria de gestão e patrimônio do CCS compartilha uma planilha com os dados da IRP que facilita o preenchimento das informações necessárias para o cadastro das demandas: setor solicitante, responsável pela solicitação, justificativa para aquisição, nº do item cadastrado no PAC, indicação de dois servidores com matrícula SIAPE, que ficarão responsáveis pelo recebimento dos materiais.

A assessoria administrativa cadastra e envia, no SIPAC, as requisições com a consolidação de todas as demandas recebidas, ou seja, não cadastra requisições separadas para cada setor, as demandas devem ser somadas, de modo que um mesmo material demandado por diversos setores tenha sua demanda total informada em uma única requisição. Assim, o

quantitativo indicado na IRP será o saldo consolidado que a ETS (todos os setores solicitantes) terá no pregão. Ex.: se o curso de enfermagem requisitou 50 litros de álcool e o curso de prótese dentária requisitou 30 litros, a ETS terá o saldo unitário de 80 litros de álcool no pregão.

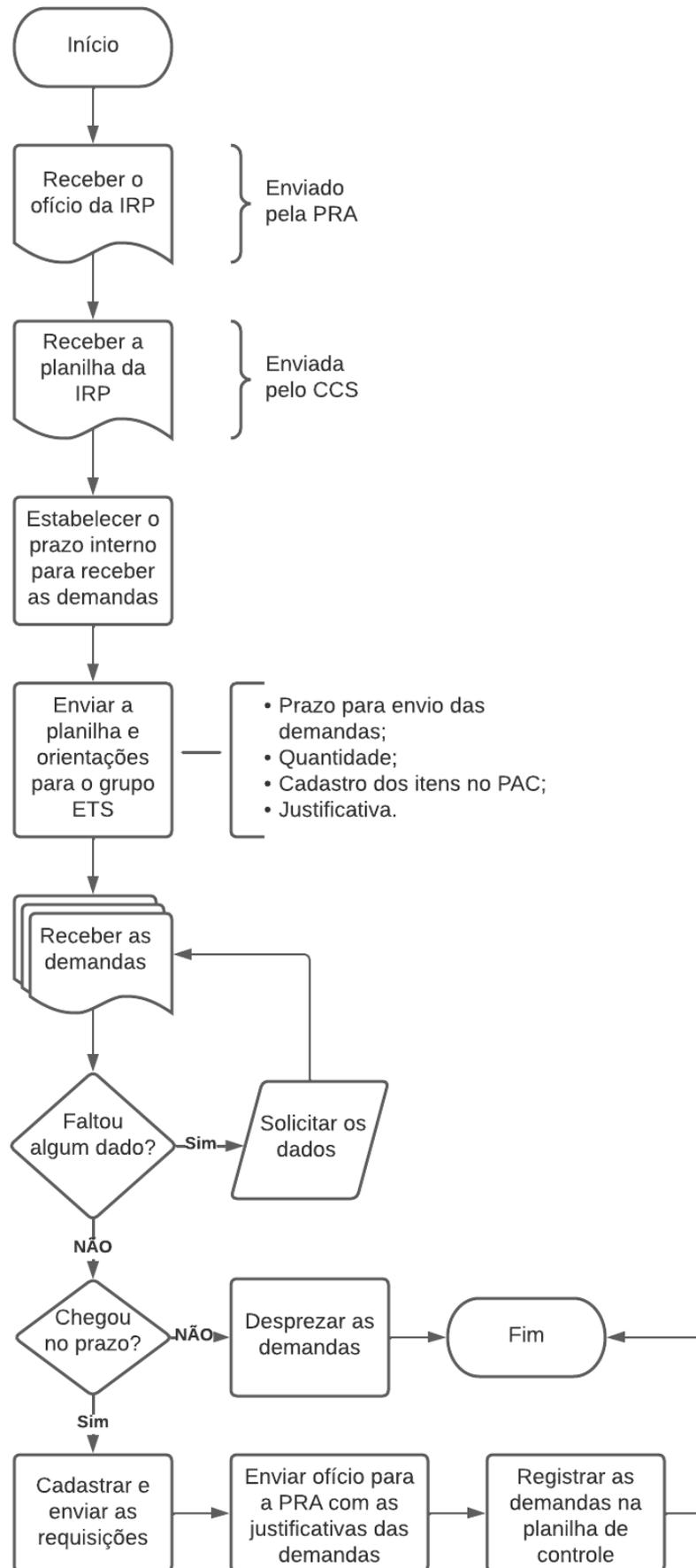
Após o cadastro e envio da requisição, a assessoria deve solicitar à chefia da unidade (direção da ETS) para que autorize o envio da requisição no SIPAC, pois a requisição ficará com o *status* “pendente autorização chefia”, e somente fará parte da IRP quando houver essa autorização e passar para o *status* “enviada”.

Os quantitativos solicitados só serão aprovados se for encaminhada em paralelo a justificativa para aquisição. A quantidade solicitada deve ser justificada adequadamente, pois justificativas genéricas não são aceitas. É obrigatório informar na justificativa os números dos itens cadastrados no PAC do respectivo exercício. Para os itens que não constarem no PAC, é obrigatório informar o motivo pelo qual não foi previsto e está sendo adicionado na IRP em questão.

Como o quantitativo requisitado em IRP pelos setores da ETS fica consolidado na ata do pregão, a assessoria faz o controle do saldo individual requisitado e utilizado de cada setor registrando as demandas na planilha de controle de itens, que deve estar sempre atualizada.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 12.

**Figura 12** - Cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir, no Quadro 19 estão descritos os procedimentos do processo de compras de materiais/serviços em pregões, com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

**Quadro 19** - Procedimentos do processo: compras de materiais/serviços em pregões

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber os ofícios com as demandas	Assessoria administrativa	Receber os pedidos de compras dos setores solicitantes, de acordo com o orçamento disponível e os pregões vigentes, com as seguintes informações: nº do pregão, nº do item na ata, descrição do item na ata, quantidade, justificativa.
Indicar o nome do evento, data, horário, local, responsável pelo pedido e contato	Solicitante	Se o pedido de compra for de serviços para eventos, os dados do evento e do seu responsável precisam ser informados.
Indicar o responsável pelo recebimento, SIAPE e contato	Solicitante	Se o pedido de compra for de material específico para os cursos (materiais médicos e hospitalares, de laboratório) é necessário indicar os dados do responsável pelo recebimento, que deve ser um servidor do setor solicitante, seja professor ou técnico de laboratório.
Cadastrar e enviar as requisições	Assessoria administrativa	Cadastrar e enviar as requisições com os pedidos de compras previamente autorizados pela direção da ETS.
Aguardar autorização de saldo	Assessoria administrativa	No caso de solicitação de saldo de outra unidade, a autorização para usar o saldo fica a critério da unidade autorizadora.
Desprezar a demanda	Assessoria administrativa	Caso o saldo solicitado a outra unidade não seja autorizado, o pedido de compra não será atendido.
Registrar na planilha de controle	Assessoria administrativa	Todos os pedidos de compras cadastrados devem ser registrados na planilha de pedidos da assessoria administrativa, para controle dos pedidos, entregas, atrasos.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A requisição (pedido de empenho do material) será realizada após a homologação do pregão e necessita da existência de recursos orçamentário. Se trata de um pedido para aquisição de um material ou a contratação de um serviço que já está contemplado em um contrato entre a UFPB e um Fornecedor.

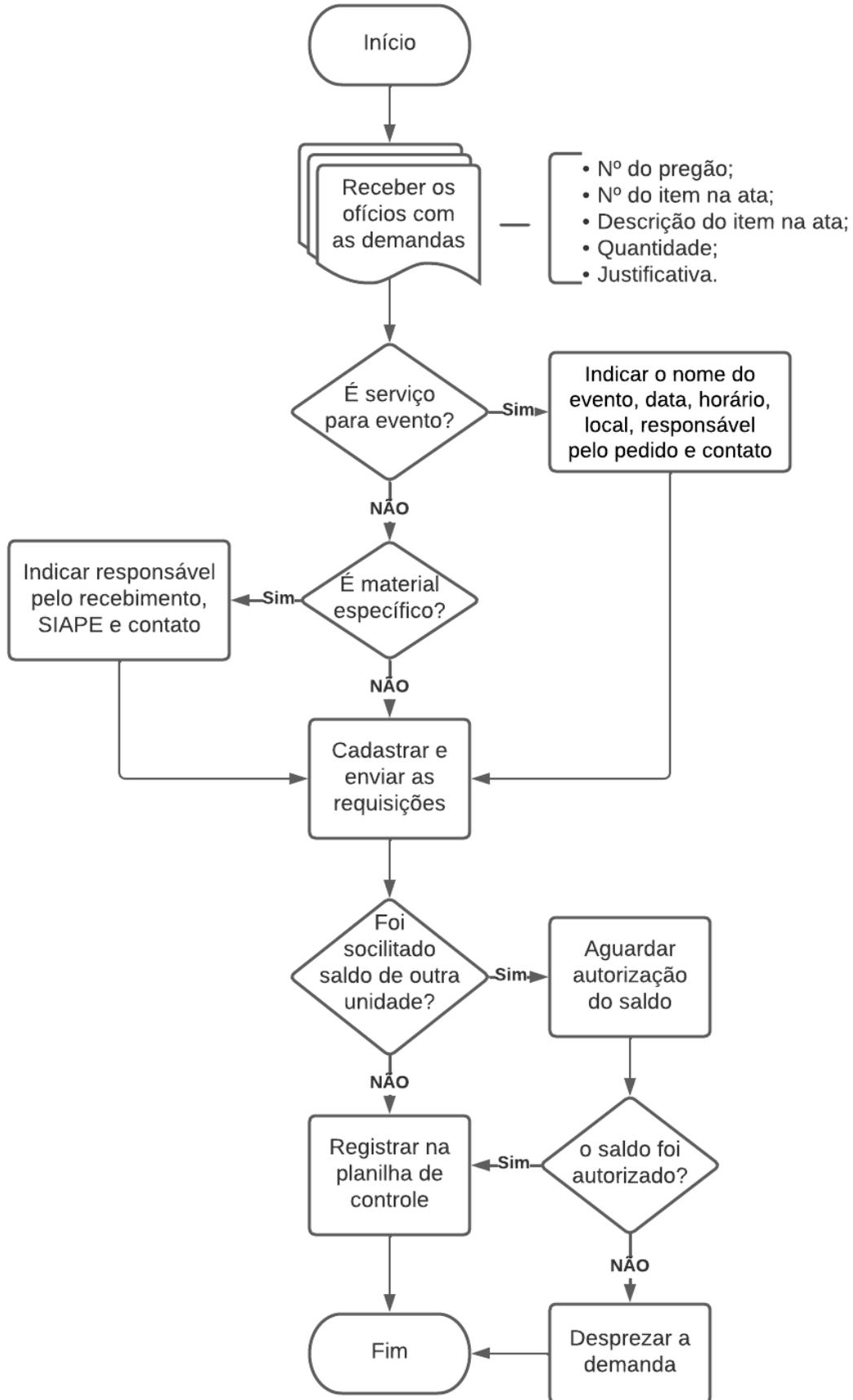
As compras devem seguir o planejado no PAC, nas formalizações de demandas e nas IRPs. Caso a quantidade solicitada para compra seja superior àquela solicitada em IRP, ou seja, quantidade maior do que o saldo da ETS no pregão, é preciso solicitar saldo (quantitativo do material/serviço) a outra unidade, que poderá autorizar ou não a solicitação.

Os materiais solicitados para um curso específico, serão recebidos por um servidor do setor solicitante, seja professor ou técnico de laboratório. O controle de estoque do material dos laboratórios é de responsabilidade das coordenações dos laboratórios.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC

em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 13.

**Figura 13** - Compras de materiais/serviços em pregões



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir, no Quadro 20 estão descritos os procedimentos do processo de recebimento de materiais, com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

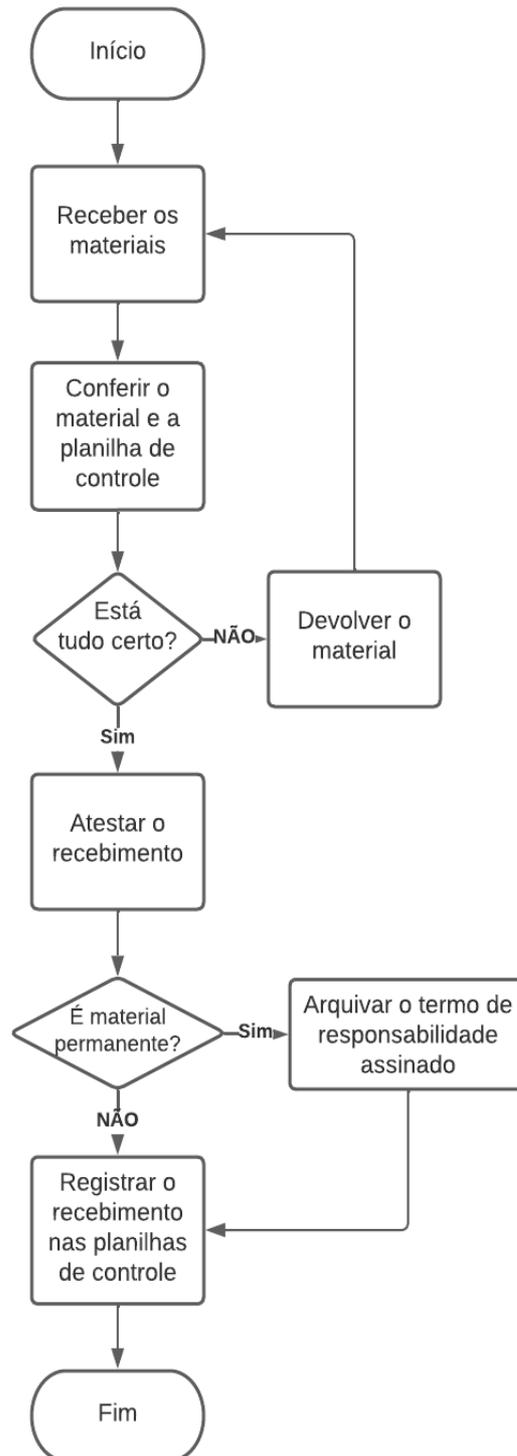
**Quadro 20 - Procedimentos do processo: recebimento de materiais**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber os materiais	Assessoria administrativa; solicitante	Os materiais de expediente e limpeza são recebidos pela assessoria e os materiais específicos são recebidos por um servidor do setor solicitante, conforme especificado na requisição de compra.
Conferir o material e a planilha de controle	Assessoria administrativa; solicitante	É verificado na planilha de pedidos se o empenho é da ETS e quais materiais/serviços foram requisitados. Os materiais de expediente e limpeza são conferidos pela assessoria e os materiais específicos são conferidos por um servidor do setor solicitante, conforme especificado na requisição de compra.
Devolver o material	Assessoria administrativa; solicitante	Caso haja alguma desconformidade (características diferentes, quantidade, empenho de outra unidade, etc.) o material é devolvido a quem fez a entrega, via de regra é o almoxarifado central, mas também acontece entrega do fornecedor direto à ETS.
Atestar o recebimento	Assessoria administrativa; solicitante	Quem recebe e confere os materiais deve atestar o recebimento na nota fiscal do pedido.
Arquivar o termo de responsabilidade assinado	Assessoria administrativa	Caso o material recebido seja bem permanente, será acompanhado de um termo de responsabilidade que deve ter a assinatura da direção da ETS e/ou do responsável pelo bem, e deve ser guardado em uma pasta física na assessoria.
Registrar o recebimento nas planilhas de controle	Assessoria administrativa	O recebimento de materiais de expediente e limpeza é registrado na planilha de pedidos e na planilha de controle de estoque. O recebimento de materiais permanentes é registrado na planilha de pedidos e na planilha de controle de patrimônio.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A regra para o recebimento de materiais é que os fornecedores façam a entrega ao almoxarifado central da UFPB, que se encarrega de entregar os materiais à ETS e de cadastrar os processos de pagamento das notas fiscais. No entanto, pela observação direta participante foi possível verificar que na prática existem entregas feitas diretamente dos fornecedores à ETS, nesse caso a ETS encaminha as notas fiscais atestadas via processo eletrônico para o almoxarifado central, para que este tome ciência da entrega e as providências para que o pagamento seja feito.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá basicamente por meio de telefone e pessoalmente. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 14.

**Figura 14** - Recebimento de materiais

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir, no Quadro 21 estão descritos os procedimentos do processo de saída de materiais, com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

**Quadro 21 - Procedimentos do processo: saída de materiais**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber a solicitação de materiais	Assessoria administrativa	Servidores, estagiários e funcionários da ETS podem requisitar materiais de expediente e limpeza em estoque e a solicitação é feita pessoalmente.
Verificar estoque	Assessoria administrativa	A assessoria verifica a disponibilidade do material requisitado para separar e fazer a entrega.
Planejar compra	Assessoria administrativa e Direção	Caso o material requisitado esteja em falta, é necessário planejar a compra.
Separar material	Assessoria administrativa	No caso de estoque disponível, a assessoria separa o material para entregar.
Fazer a entrega	Assessoria administrativa	Tanto a solicitação quanto a entrega do material são feitas no estoque ao interessado.
Devolver ao almoxarifado	Solicitante	Se houver algum erro na entrega (tamanho, quantidade, material, cor, etc.), o solicitante pode devolver o material para que seja feita uma nova separação e entrega, conforme o pedido.
Registrar a saída com a assinatura do solicitante	Assessoria administrativa	A saída de materiais é anotada em um formulário físico em que deve constar o setor solicitante, material, quantidade, data, assinatura do solicitante.
Registrar a saída na planilha de controle	Assessoria administrativa	As saídas de materiais de expediente e limpeza são registradas na planilha de controle de estoque.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

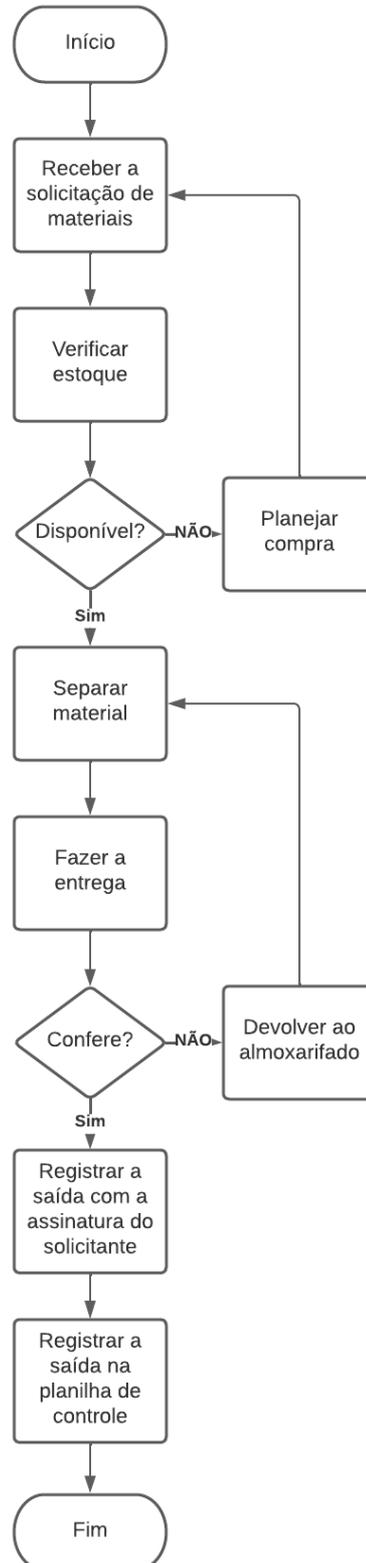
A assessoria administrativa é responsável pela administração dos materiais de expediente e limpeza que ficam em estoque e são distribuídos de acordo com a necessidade de uso pelos setores da Escola. Para solicitar a retirada de material é importante saber:

- Horário de entrega de materiais: 07h às 10h e 14h às 15h
- Pessoas autorizadas a requisitar materiais do estoque: servidores, estagiários e funcionários da ETS; coordenadores do E-TEC e supervisores do PRONATEC, bem como secretários e apoio administrativo destes programas.

Anualmente a assessoria faz um inventário do estoque, como instrumento de controle, para contabilizar a quantidade disponível de cada item.

Nesse processo sugere-se a eliminação do uso do formulário físico para registrar a saída de materiais e conseqüentemente da atividade “registrar a saída com a assinatura do solicitante”, considerando que o registro pode ser feito diretamente na planilha de controle de estoque. Essa alteração sugerida, vai ao encontro das próprias metas instituídas no PDI atual da UFPB expostas no Quadro 10, que buscam o aumento da digitalização e virtualização de processos. Quando se pensa na virtualização de processos, isso inclui a substituição de procedimentos físicos por eletrônicos.

A comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá pessoalmente. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 15.

**Figura 15** – Saída de materiais

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir, no Quadro 22 estão descritos os procedimentos do processo de pagamento de auxílios estudantis, com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

**Quadro 22 - Procedimentos do processo: pagamento de auxílios estudantis**

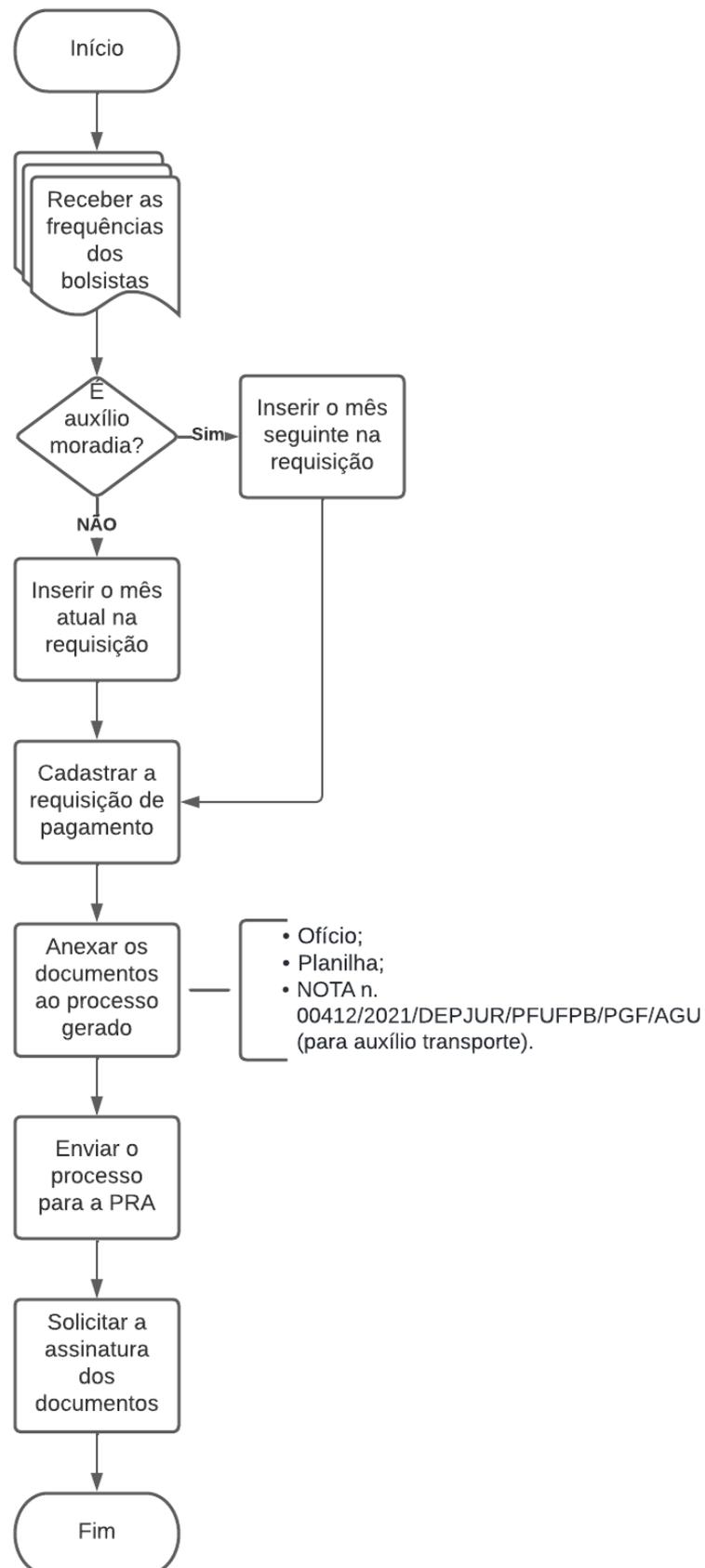
<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber as frequências dos bolsistas	Assessoria administrativa	As frequências são enviadas pela comissão de pesquisa e extensão (frequência PROTEC), pela PROPESQ (frequência PIBIC-TEC) e pela coordenação de apoio ao discente (demais frequências).
Inserir o mês seguinte na requisição	Assessoria administrativa	No caso do auxílio moradia, o aluno recebe o valor antecipado. Por exemplo, no mês de julho é solicitado o pagamento de agosto. Assim, para o pagamento do auxílio moradia deve ser solicitado o pagamento do mês seguinte.
Inserir o mês atual na requisição	Assessoria administrativa	Com exceção do auxílio moradia, para os demais auxílios deve ser solicitado o pagamento do mês atual.
Cadastrar a requisição de pagamento	Assessoria administrativa	A partir do cadastro da requisição de pagamento no SIPAC, módulo bolsas/auxílios, é gerado um processo em que devem ser anexados os demais documentos necessários para que o pagamento seja autorizado.
Anexar os documentos ao processo gerado	Assessoria administrativa	No processo gerado com o cadastro da requisição de pagamento devem ser anexados: ofício com a solicitação; planilha com informações sobre o auxílio e bolsistas; NOTA nº 00412/2021/DEPJUR/PFUFPPB/PGF/AGU se for processo de pagamento de auxílio-transporte intermunicipal e/ou urbano.
Enviar o processo para a PRA	Assessoria administrativa	Após anexar os documentos exigidos, o processo é enviado à PRA para as providências cabíveis.
Solicitar a assinatura dos documentos	Assessoria administrativa	A direção da ETS precisa assinar todos os documentos do processo para que este seja recebido pela PRA e sejam tomadas as providências para efetuar o pagamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Mensalmente a assessoria solicita por e-mail o envio, até o dia 10 de cada mês, das listas de frequências com os alunos que têm direito ao pagamento dos auxílios, para que não haja atraso no cadastro dos processos e, conseqüentemente, nos pagamentos.

Aos processos de pagamento dos auxílios, deve ser anexada uma planilha com os seguintes dados: alunos contemplados, edital de referência do pagamento, período de vigência, finalidade, nomenclatura, valor unitário, data limite de pagamento, fonte de pagamento, mês de competência, unidade responsável, *Campus*. Se o processo se referir ao pagamento de auxílio transporte, deve ser anexada também a NOTA nº 00412/2021/DEPJUR/PFUFPPB/PGF/AGU que indica o pagamento de auxílio-transporte intermunicipal e/ou urbano, de forma proporcional ao comparecimento presencial.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 16.

**Figura 16** - Pagamento de auxílios estudantis

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir, no Quadro 23 estão descritos os procedimentos do processo de requisição de passagens e diárias, com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

**Quadro 23 - Procedimentos do processo: requisição de passagens e diárias**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber a solicitação.	Assessoria administrativa	O proposto deve enviar por e-mail a solicitação com os documentos necessários para que a assessoria faça a requisição de passagens e diárias.
Anexar: requisição de transporte, bilhetes de passagens ou declaração de transporte próprio.	Proposto (solicitante)	Se o pedido for apenas de concessão de diárias, o proposto deve anexar à solicitação os documentos que comprovem seu meio de transporte para fazer a viagem.
Anexar: requerimento, formulário de solicitação de diárias e passagens, convite ou aceite, programação do evento ou cadastro da banca, ofício de solicitação de autorização de viagem.	Proposto (solicitante)	Documentação básica a ser enviada para cadastro da Proposta de Concessão de Diárias e Passagens – PCDP.
Acrescentar: declaração dos valores recebidos a título de auxílio-transporte e auxílio-alimentação.	Proposto (solicitante)	Declaração a ser acrescentada à solicitação pelo proposto que seja servidor público estadual ou municipal.
Acrescentar nota técnica, currículo lattes, documento pessoal com foto.	Proposto (solicitante)	Documentos a serem acrescentados à solicitação pelo proposto que seja colaborador eventual (não for servidor público ativo).
Acrescentar: portaria de afastamento com ônus, publicação da portaria no diário oficial, autorização do(a) Reitor(a), contratação de seguro viagem internacional no SCDP pela agência de turismo.	Proposto (solicitante)	Documentos a serem acrescentados quando se tratar de viagem internacional.
Cadastrar a PCDP no SCDP.	Assessoria administrativa	O servidor da assessoria, devidamente habilitado como requisitante no SCDP, cadastra a Proposta de Concessão de Diárias e Passagens – PCDP.
Anexar à PCDP a cotação da agência e, no mínimo, mais três cotações de companhias aéreas.	Assessoria administrativa	Procedimento solicitado por meio do Ofício circular nº 26/2022 – PRA.
Fazer a reserva de passagem no sistema da agência.	Assessoria administrativa	Procedimento solicitado por meio do Ofício circular nº 26/2022 – PRA.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

As solicitações que se iniciarem em sextas-feiras e as que incluam fins de semana e feriados deverão ser expressamente justificadas. As cotações de preço das passagens visam comparar os preços das companhias aéreas com os da agência credenciada para garantir o melhor preço de aquisição.

A solicitação com a documentação completa deve ser entregue com, no mínimo, 20 dias de antecedência da data de partida para viagens nacionais e 60 dias quando se tratar de viagens internacionais. O formulário de solicitação de diárias e passagens deve ser assinado pelo

proposto, chefia imediata e autoridade concedente. No caso de professores o campo de chefia imediata deve ser assinado pelo coordenador do curso.

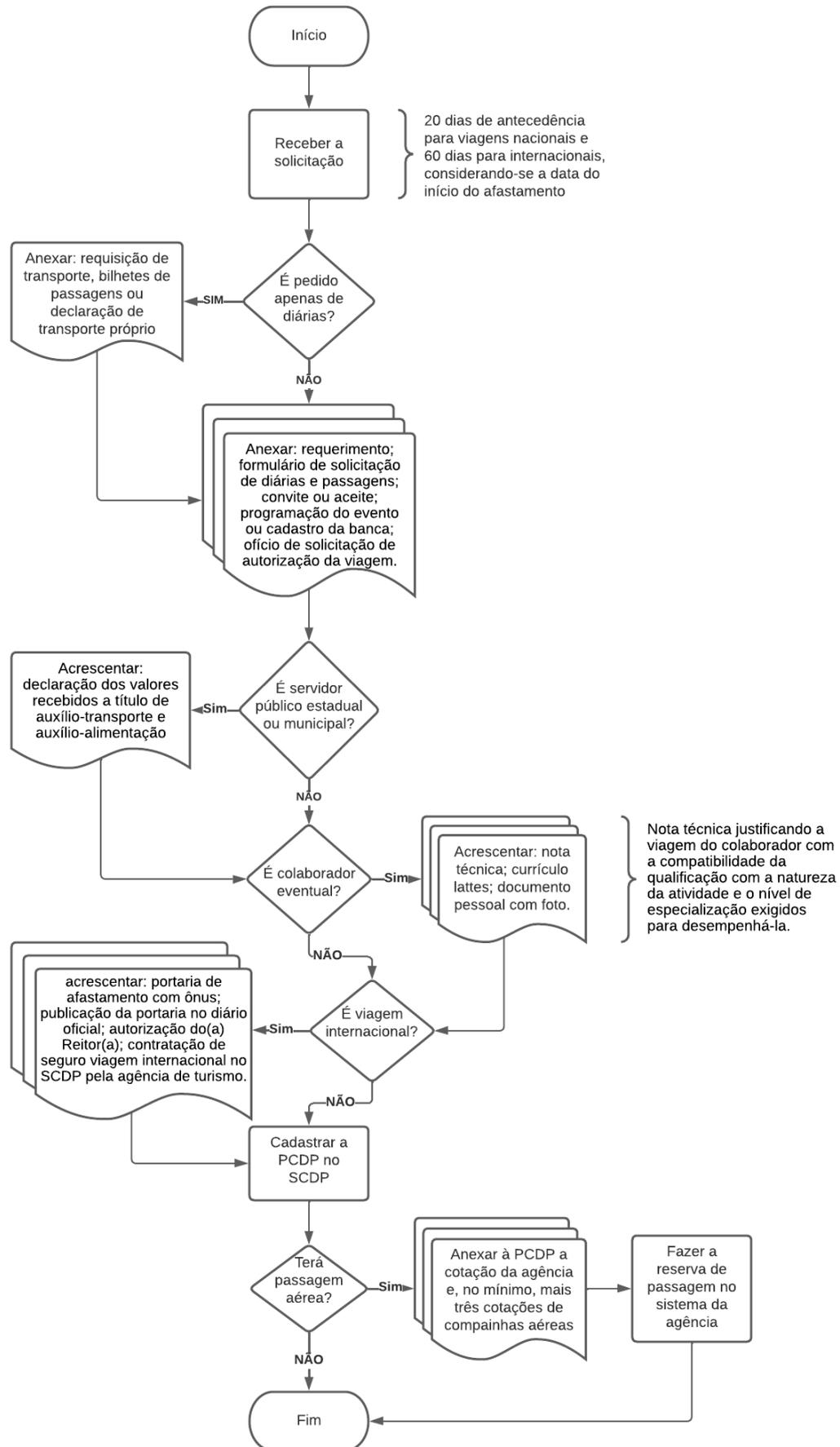
A prestação de contas deve ser realizada até o quinto dia corrido após o retorno, caso ultrapasse o período exigido é preciso acrescentar uma justificativa pelo atraso. É responsabilidade do proposto entregar, ao requisitante SCDP da assessoria administrativa, em tempo hábil os seguintes documentos para que seja realizada a prestação de contas:

- Relatório de viagem (formulário padrão no *site* da PRA) assinado;
- Comprovantes de embarque (no caso em que recebeu passagens);
- Certificado ou declaração de participação no evento.

Deixar de prestar contas inabilita o proposto a realizar novas viagens enquanto perdurar a pendência.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SCDP em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 17.

**Figura 17 - Requisição de passagens e diárias**



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A seguir, no Quadro 24 estão descritos os procedimentos do processo de controle de patrimônio, com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

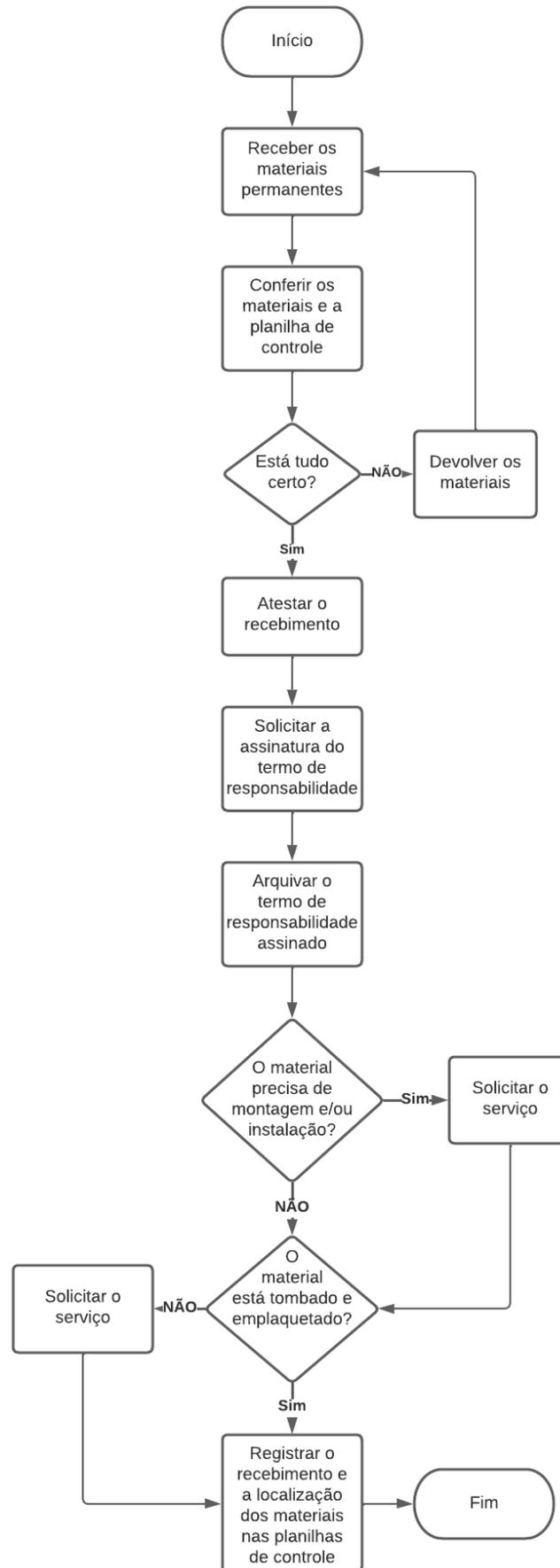
**Quadro 24 - Procedimentos do processo: controle de patrimônio**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber os materiais permanentes.	Assessoria administrativa; solicitante	Receber os materiais permanentes adquiridos pela ETS.
Conferir os materiais e a planilha de controle.	Assessoria administrativa; solicitante	É verificado na planilha de pedidos se o empenho é da ETS e quais materiais foram requisitados. Os materiais permanentes específicos dos cursos são conferidos por um servidor do setor solicitante, os demais materiais permanentes são conferidos pela assessoria.
Devolver os materiais.	Assessoria administrativa; solicitante	Caso haja alguma desconformidade (características diferentes, quantidade, empenho de outra unidade, etc.) o material é devolvido a quem fez a entrega, via de regra é o almoxarifado central, mas também acontece entrega do fornecedor direto à ETS.
Atestar o recebimento.	Assessoria administrativa; solicitante	Quem recebe e confere os materiais deve atestar o recebimento na nota fiscal do pedido.
Solicitar a assinatura do termo de responsabilidade.	Assessoria administrativa	Os bens permanentes são acompanhados de um termo de responsabilidade que deve ter a assinatura da direção da ETS e/ou do responsável pelo bem.
Arquivar o termo de responsabilidade assinado.	Assessoria administrativa	Uma via do termo assinado deve ser guardada em uma pasta física na assessoria administrativa.
Solicitar o serviço de montagem e/ou instalação.	Assessoria administrativa; almoxarifado central	Se a entrega for feita pelo almoxarifado central, ele se encarrega de pedir a montagem e/ou instalação do equipamento. Se a entrega for feita do fornecedor direto à ETS, a assessoria solicita o serviço.
Solicitar o serviço de tombamento e emplaquetamento.	Assessoria administrativa; almoxarifado central	Essa atividade é feita pela assessoria quando a entrega do bem não é realizada pelo almoxarifado central. A solicitação de tombamento e emplaquetamento deve ser encaminhada à Divisão de Patrimônio – DIPA.
Registrar o recebimento e a localização dos materiais nas planilhas de controle.	Assessoria administrativa	O recebimento de materiais permanentes é registrado na planilha de pedidos e na planilha de controle de patrimônio, nessa também fica registrada a localização do bem na ETS.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Quando o bem é entregue na ETS, deve vir pelo almoxarifado central, já tombado e com plaqueta, na medida do possível as entregas diretas devem ser evitadas, mas como já foi citado no processo de recebimento de materiais, na prática acontecem entregas diretas do fornecedor à ETS, principalmente quando se trata de algum equipamento grande, volumoso, que seja difícil de transportar depois de montado. Por isso, quando necessário é a ETS que solicita montagem, instalação, tombamento e colocação de plaqueta no bem. No SIPAC tem uma aba denominada “patrimônio móvel” para consulta de informações relativas ao controle de patrimônio, nela podem ser verificados os bens que estão registrados na ETS.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 18.

**Figura 18** - Controle de patrimônio

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Tendo em vista os resultados apresentados, a análise realizada nos processos organizacionais da assessoria administrativa da ETS/UFPB, dando a oportunidade de consolidar as rotinas e procedimentos em um único documento orientador, além da contribuição de melhoria sugerida para o fluxo do processo de saída de materiais, a partir da substituição de um procedimento físico por um eletrônico, permitem concluir que o resultado final do estudo, de fato, pode ajudar a aperfeiçoar a gestão da educação pública no âmbito da pesquisa, cujos objetivos foram alcançados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi realizada com o intuito de contribuir com o aperfeiçoamento da gestão da educação pública no âmbito da Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba - ETS/UFPB, considerando a necessidade de adequação dos meios aos fins e, assim sendo, o elo indissociável entre as atividades-meio e as atividades-fim da instituição para a consecução dos seus objetivos. Nesse contexto, vale recordar que a Escola Técnica de Saúde, mesmo voltada ao ensino técnico e tecnológico profissionalizante, também sofre as consequências de tudo que afeta a gestão da UFPB, tendo em vista que documentos importantes como o PDI, o estatuto e o relatório de gestão da UFPB deixam claro a vinculação da ETS à estrutura da universidade, sendo assim, é inegável que a gestão da ETS reflete na gestão da UFPB e vice-versa.

Em busca do citado aperfeiçoamento, formulou-se a seguinte problemática: como funciona a execução dos processos de trabalho na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba? Para responder a esse questionamento, foi estabelecido como objetivo geral analisar a execução dos processos organizacionais na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba. As respostas que o estudo buscava foram obtidas por meio da metodologia estabelecida, que permitiu alcançar cada objetivo específico definido.

Antes da análise sobre a execução dos processos de trabalho na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba, foi feita uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFPB (PDI 2019 – 2023) no que tange à definição de objetivos, metas e políticas institucionais em relação aos processos administrativos internos, visto que o PDI é um plano institucional que envolve todas as unidades e centros ligados à UFPB. Foi percebido que o atual PDI da UFPB contempla os processos internos entre as quatro perspectivas que delimitam o mapa estratégico.

Sobre a análise dos processos organizacionais na ETS/UFPB, o primeiro objetivo específico foi identificar os processos de trabalho do setor a ser analisado. Foram identificados nove processos: cadastro do PAC; formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratações de serviços; cadastro de demandas em IRP; compras de materiais/serviços em pregões; recebimento de materiais; saída de materiais; pagamento de auxílios estudantis; requisição de passagens e diárias; controle de patrimônio.

O segundo objetivo específico foi mapear as informações necessárias sobre a execução e os fluxos de trabalho dos processos identificados. Nesse contexto, conseguiu-se descrever o que é feito em cada processo, as planilhas de controle que a assessoria administrativa possui e

a finalidade de cada uma dentro da gestão dos processos, como é formado o ciclo de compras na ETS/UFPB, quais os sistemas e ferramentas utilizadas na gestão dos processos, legislações e normas pertinentes, situações que podem ocasionar dificuldade de execução e/ou ocorrências de retrabalho, existência de atividades que podem ser eliminadas, visto que não influenciam no resultado final, como se dá a comunicação efetiva entre os setores envolvidos na execução das atividades, procedimentos dos processos com a especificação das atividades, dos responsáveis pela execução de cada atividade, assim como da finalidade de cada etapa.

Na coleta de dados, a observação direta participante foi fundamental para complementar as informações da análise documental, visto que a pesquisadora é servidora do setor e tem a vivência prática dos processos em sua rotina de trabalho. A análise administrativa e o mapeamento feito propiciaram as informações suficientes para o diagnóstico de como se dá execução dos processos organizacionais na ETS/UFPB e conseguiram levar ao cumprimento do terceiro objetivo específico da pesquisa, que foi construir os fluxogramas dos processos analisados para que fiquem documentados de forma esquematizada, estruturada e simplificada, além de compor a proposta de melhoria.

O último objetivo específico foi propor um documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da ETS/UFPB. Esse documento está no apêndice, como produto resultante dessa dissertação e pode ser transformado em um manual de normas e procedimentos, caso seja interesse da direção geral da ETS/UFPB. O documento orientador elaborado pode suprir a carência de padronização das rotinas e procedimentos realizados pelos servidores da assessoria administrativa da ETS/UFPB e possui a seguinte estrutura: capa; contracapa; listas; sumário; apresentação da gestão administrativa da ETS/UFPB; organograma da ETS/UFPB; aspectos estratégicos da ETS/UFPB; atribuições da assessoria administrativa; processos (definição, legislações e normas, procedimentos, informações gerais, fluxograma); referências.

Para a aplicação do documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da ETS/UFPB sugere-se as seguintes ações:

- Conscientização da importância do documento com apresentação pela direção geral da ETS/UFPB, visando o seu conhecimento, reconhecimento e efetiva utilização;
- Expor o documento em reunião para apreciação e votação para possível aprovação pelos cinco servidores da assessoria administrativa e pela direção geral da ETS/UFPB;
- Após aprovação o documento deverá ser disponibilizado em forma física e digital para os servidores da assessoria administrativa.

As dificuldades de realização da pesquisa foram relacionadas à participação dos servidores da assessoria administrativa na construção do mapeamento e dos fluxogramas, pois, no contexto em que os procedimentos da investigação seguiram, não foi possível construir os fluxogramas contado com a opinião de cada pessoa que vivencia a execução dos processos no dia a dia. Assim, com a adoção dessas ações, acredita-se que os servidores poderão contribuir com sugestões de melhoria para o documento, e essa participação coletiva para aprovação é um incentivo para que os servidores o utilizem na realização dos processos organizacionais.

Portanto, considerando os resultados apresentados, a análise realizada nos processos organizacionais da assessoria administrativa da ETS/UFPB, dando a oportunidade de produzir um documento orientador para a execução das rotinas e procedimentos do setor, ressaltando a importância de consolidar os processos em um único documento, a fim de padronizar os procedimentos, além da contribuição de melhoria sugerida para o fluxo do processo de saída de materiais, a partir da substituição de um procedimento físico por um eletrônico, indo ao encontro das metas institucionais estabelecidas no atual PDI da UFPB, permitem concluir que o resultado final do estudo, de fato, pode ajudar a aperfeiçoar a gestão da educação pública no âmbito da pesquisa, cujos objetivos foram alcançados.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO DOS DOCENTES DA UFPB - ADUFPB. **Entidades fazem reunião para construir a luta contra a PEC 32**. 2021. Disponível em:

<https://www.adufpb.org.br/site/entidades-fazem-reuniao-para-construir-a-luta-contr-a-pec-32/>. Acesso em: 17. Mai. 2021.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - ANDIFES. **Cortes no Orçamento devem impactar ações de universidades públicas contra a pandemia**. 2021. Disponível em:

<https://www.andifes.org.br/?p=89080>. Acesso em: 17 mai. 2021.

ARAÚJO, Germano Alves. **Gestão por processos no setor de transporte da UFPB:**

adequação às metas institucionais. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em:

<http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/documentos/dissertacoes/turma-2/m-sc-germano-alves-araujo-pdf-completo.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2020.

BOBBIO, Norberto. **Liberalismo e democracia**. 6. ed. Trad. Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Brasiliense, 1994.

BRASIL. **Lei nº 4.320**, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14320.htm). Acesso em: 26 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 5.809**, de 10 de outubro de 1972. Dispõe sobre a retribuição e direitos do pessoal civil e militar em serviço da União no exterior, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15809.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15809.htm). Acesso em: 29 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 71.733**, de 18 de janeiro de 1973. Regulamenta a Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972, que dispõe sobre a retribuição e direitos do pessoal civil e militar em serviço da União no exterior. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d71733.htm#art38](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d71733.htm#art38). Acesso em: 29 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa n.º 142**, de 05 de agosto de 1983. Destinada a orientar os órgãos integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG quanto à aplicação harmônica dos preceitos legais para padronização de procedimentos voltados à administração de materiais em órgãos públicos no âmbito federal. Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP. Disponível em: <http://inmetro.gov.br/legislacao/laf/pdf/LAF000168.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 205**, de 08 de abril de 1988. Com o objetivo de racionalizar com minimização de custos o uso de material no âmbito do Sistema de Serviços Gerais – SISG. Secretaria de Administração Pública da Presidência da República – SEDAP/PR. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/2677>. Acesso em: 26 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Imprensa Nacional, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em: 05 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.784**, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm). Acesso em: 31 mai. 2022.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES – e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm). Acesso em: 02 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm). Acesso em: 08 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 5.992**, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5992.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5992.htm). Acesso em: 31 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 8.539**, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm). Acesso em: 31 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.094**, de 17 de julho de 2017. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25). Acesso em: 08 dez. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.235**, de 15 de dezembro de 2017. 2017a. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.235%2C%20DE%2015,no%20sistema%20federal%20de%20ensino](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9235.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%209.235%2C%20DE%2015,no%20sistema%20federal%20de%20ensino). Acesso em: 02 abr. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 9.373**, de 11 de maio de 2018. Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9373.htm#art18](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9373.htm#art18). Acesso em: 30 mai. 2022.

BRASIL. **Senadores criticam corte de R\$ 4,2 bi do orçamento da Educação para 2021.**

Senado Federal, 2020. Disponível em:

<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/08/12/senadores-criticam-corte-de-r-4-2-bi-do-orcamento-da-educacao-para-2021>. Acesso em: 15 ago. 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.133**, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos

Administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 30 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.947**, de 25 de janeiro de 2022. Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:

<https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.947-de-25-de-janeiro-de-2022-376059032>.

Acesso em: 28/05/2022.

CHAUÍ, Marilena. **Escritos sobre a Universidade**. São Paulo: Scielo - Editora UNESP, 2001. p. 73-113.

CNNBRASIL. **Com corte no orçamento, 88% das universidades federais têm prejuízos, diz Andifes**. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/com-corte-no-orcamento-88-das-universidades-federais-tem-prejuizos-diz-andifes/>. Acesso em: 08 jul. 2022.1

CRUZ, Tadeu. **Processos organizacionais e métodos: BPM & tecnologias da informação, metodologia DOMP, desafios da revolução 4.0**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CURTY, Wisley Braga. **Análise dos processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus alegre**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Alegre, 2018. Disponível em:

<http://repositorio.ufes.br/handle/10/10635>. Acesso em: 16 jul. 2020.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Deginane Moraes. **Gestão por processos: mapeando procedimentos e aprendizagem organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2015068026b2620960282277358cd215/DMD29082014.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

FONTANA, Felipe. Técnicas de pesquisa. In: MAZUCATO, Thiago (org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

FRAGA, Brendow de Oliveira; FARIA, Adriana Ferreira de; GAVA, Rodrigo. Mapeamento de processos em um núcleo de inovação tecnológica: o caso da Universidade Federal de

Viçosa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 35, Fortaleza, **Anais...**, Fortaleza. 2015. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_206\\_227\\_27736.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_206_227_27736.pdf). Acesso em: 15 jul. 2020.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, v. 6, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

INSTITUTO DO PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO NACIONAL - IPHAN. **Manual interativo de gestão por processos organizacionais**. Brasília: Coordenação Técnica do Escritório de Processos/CTEP, 2015. Disponível em: [http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual\\_processos.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual_processos.pdf). Acesso em: 12 ago. 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Indicadores de qualidade da educação superior**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior>. Acesso em: 08 dez. 2021.

JONES, Graciela Dias Coelho; SILVA, Vanessa Ramos; FREITAS, Kellen Silva. Análise do gerenciamento do processo de cobrança: uma proposta de fluxograma e *layout* para uma instituição de ensino. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 2, n. 3, p. 121- 139, set/dez., 2012. ISSN 2238-5320. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/65>. Acesso em: 16 jul. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. Atualização da edição: João Bosco Medeiros. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, Cícero; ODA, Érico. **Organização, sistemas e métodos**. 1. ed. rev. e atual. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

MATTOS, Miriam de Cassia do Carmo Mascarenhas. **Organização, sistemas e métodos**. Indaial: UNIASSELVI, 2019.

MEDEIROS, Igor; GUTIERREZ, Rubens. O mapeamento de processos como fator de melhoria da gestão acadêmica de uma universidade federal. In: Congresso Nacional de Excelência Em Gestão, 11, Rio de Janeiro, **Anais...**, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_087.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_087.pdf). Acesso em: 16 jul. 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME. **Portaria nº 232**, de 2 de junho de 2020. Institui o Sistema Integrado de Gestão Patrimonial - SIADS, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas dependentes do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-232-de-2-de-junho-de-2020-259854887>. Acesso em: 30 mai. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – MPOG. **IN nº 5**, de 27 de junho de 2014. Dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de

pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Disponível em:  
<https://paineldeprecos.planejamento.gov.br/storage/c2c8e5561058abadb44e881afa02f65a.pdf>.  
Acesso em: 04 jul. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MPOG. **IN nº 3**, de 11 de fevereiro de 2015. Dispõe sobre diretrizes e procedimentos para aquisição de passagens aéreas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:  
<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-3-de-11-de-fevereiro-de-2015>. Acesso em: 31 mai. 2022.

PAULA, Luciane Maria Argenta de Mattes; CAMARGO, Adriélle Melo; BRAGA, Ludmila Nunes. Excelência em gestão pública: estudo aplicado no setor de atendimento da Empresa Municipal de Desenvolvimento Urbano de Porto Velho – EMDUR. **Revista ENIAC Pesquisa**, Guarulhos (SP), v.6, n.1, jan.- jun. 2017. Disponível em:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3800393>. Acesso em: 13 dez. 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoques**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2019.

PATRÍCIO, Luciano Oliva. **Nota Técnica MEC/SE Nº 4/2018**. Secretaria Executiva do Ministério da Educação. 2018. Disponível em:  
[http://forplad.andifes.org.br/sites/default/files/forplad/comissaoplanejamento/NT\\_04-2018\\_e\\_anexos\\_-\\_apura%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_custo\\_das\\_universidades.pdf](http://forplad.andifes.org.br/sites/default/files/forplad/comissaoplanejamento/NT_04-2018_e_anexos_-_apura%C3%A7%C3%A3o_do_custo_das_universidades.pdf). Acesso em: 23 dez. 2020.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SALGADO, Camila Cristina de Rodrigues *et al.* Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **HOLOS**, [S.l.], v. 1, p. 151-168, mar. 2013. ISSN 1807-1600. Disponível em:  
<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034/648>. Acesso em: 16 jul. 2020.

SANTANA, Djanice Silva de; MORAIS, José Jassuipe da Silva. Gestão por processos na educação superior: uma análise na Escola Técnica de Saúde da UFPB. In: XXV EPEN - Encontro de Pesquisa Educacional do Nordeste - Reunião Científica Regional da ANPED. Bahia, **Anais...**, Salvador, 2020. Disponível em:  
[http://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/20/6780-TEXTO\\_PROPOSTA\\_COMPLETO.pdf](http://anais.anped.org.br/regionais/sites/default/files/trabalhos/20/6780-TEXTO_PROPOSTA_COMPLETO.pdf). Acesso em: 17 mai. 2021.

SILVA, Maria Caroline Carneiro *et al.* Contribuição do Plano de Desenvolvimento Institucional como ferramenta de planejamento estratégico na gestão de uma instituição privada de ensino superior do Recife. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 77-92, 2014.

SIMIONATTO, Ivete; COSTA, Carolina Rodrigues. Estado e políticas sociais: a hegemonia burguesa e as formas contemporâneas de dominação. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 68-76, jun. 2014. ISSN 1982-0259. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/S1414-49802014000100007>. Acesso em: 15 ago. 2020.

SOUTO, Alex de Araújo. **O mapeamento de processos para a melhoria contínua dos serviços nas coordenações de curso do CCSA/UFPB**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: [https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201703215611a9574815fbd3b7b7df83/Dissertao\\_Alex\\_Souto\\_MPGOA.pdf](https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201703215611a9574815fbd3b7b7df83/Dissertao_Alex_Souto_MPGOA.pdf). Acesso em: 15 jul. 2020.

TAUIL, Carlos Eduardo. O princípio do estudo científico: metodologia para trabalhos em graduação. In: MAZUCATO, Thiago (org.). **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: FUNEPE, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. **Resolução nº 07/2002 do Conselho Universitário**: Estatuto da UFPB. 2002. Disponível em: <http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/estatuto>. Acesso em: 04 ago. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. **Portaria nº 19/2010/G/PRA**. Pró Reitoria de Administração. Dispõe sobre a gestão patrimonial da UFPB. Disponível em: <https://www.ufpb.br/cchsa/publicacoes/documentos/portarias/portaria-no-19-2010-pra-descentralizacao-da-gestao-patrimonial-na-ufpb.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. **Resolução nº 59/2013 do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE da UFPB**. Aprova a reestruturação do atual Regimento Interno da Escola Técnica de Saúde - ETS/CCS/UFPB. 2013. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/pdf/Documentos/SecGeral/Regimento%20Interno%20da%20Escola%20-%202013.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. Escola Técnica de Saúde. **Breve história da Escola Técnica de Saúde**. 2019a. Disponível em: <https://www.ets.ufpb.br/index.php>. Acesso em: 04 ago. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. **Plano de Desenvolvimento Institucional** – PDI (2019-2023). 2019b. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/pdi>. Acesso em: 02 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. **Relatório de gestão 2019**. 2019c. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/menu/ploplan/relatorio-de-gestao>. Acesso em 02 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **IN nº 01**, de 27 de janeiro de 2020. Gabinete da Reitoria. Regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento, ressarcimento e prestação de contas de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais, a serviço, no âmbito da Universidade Federal da Paraíba. Disponível em:

<http://www.pra.ufpb.br/prac/contents/formularios/scdp-hospedagem/instrucao-normativa-01-2020/view>. Acesso em: 29 jun. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **Resolução nº 02, de 02 fevereiro de 2021**. Pró Reitoria de Administração. Estabelece normatização para instrução de processos de solicitação de pagamento de bolsas e auxílios financeiros à estudantes e pesquisadores vinculados à UFPB. Disponível em: [https://www.ufpb.br/prac/contents/instrucoes-normativas/in-02\\_2021-pra-normalizacao-para-pagamento-de-bolsas-e-auxilios-financeiros](https://www.ufpb.br/prac/contents/instrucoes-normativas/in-02_2021-pra-normalizacao-para-pagamento-de-bolsas-e-auxilios-financeiros). Acesso em: 30 mai. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **NOTA n. 00412/2021/DEPJUR/PFUFPPB/PGF/AGU**. 2021a. Indica o pagamento de auxílio-transporte intermunicipal e/ou urbano, de forma proporcional ao comparecimento presencial. Disponível em: [https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/consulta/consulta\\_processo.jsf](https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/consulta/consulta_processo.jsf). Acesso em: 28 jun. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **Apresentação da Pró-Reitoria de Administração – PRA**. 2022. Disponível em: <http://www.pra.ufpb.br/>. Acesso em: 23 mai. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **Ofício circular nº 26/2022 – PRA/UFPB**. Novos procedimentos SCDP. 2022a. [https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/memorando\\_eletronico/memorando\\_eletronico.jsf?idMemorandoEletronico=2306296](https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/memorando_eletronico/memorando_eletronico.jsf?idMemorandoEletronico=2306296). Acesso em: 07 jul. 2022.

VIDAL, Diana Gonçalves; SILVA, José Cláudio Sooma. Questões éticas na pesquisa sobre a própria prática ou no ambiente de trabalho. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO (org.). **Ética e pesquisa em educação: subsídios**. Rio de Janeiro: ANPEd, 2019. Disponível em: [https://anped.org.br/sites/default/files/etica\\_e\\_pesquisa\\_em\\_educacao\\_-\\_isbn\\_final.pdf](https://anped.org.br/sites/default/files/etica_e_pesquisa_em_educacao_-_isbn_final.pdf). Acesso em: 13 abr. 2021.

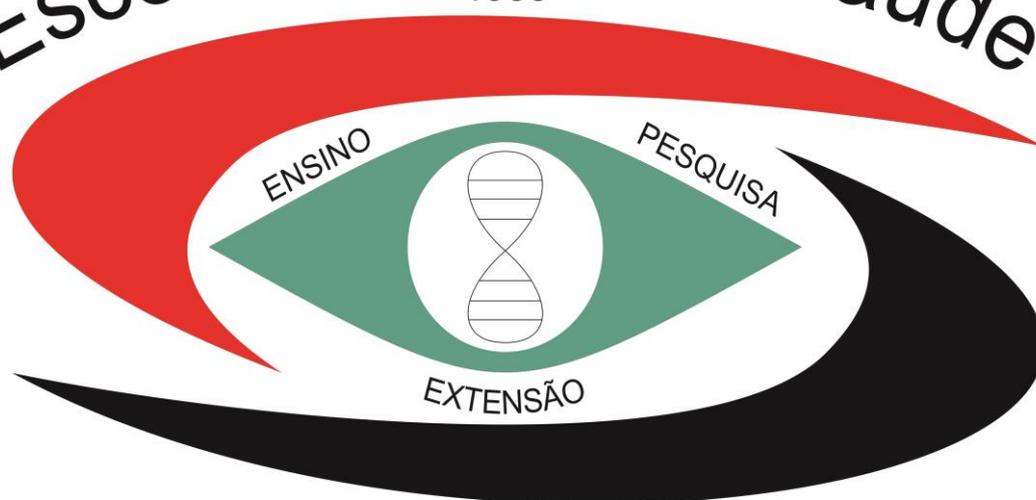
**APÊNDICE – PRODUTO RESULTANTE DA DISSERTAÇÃO**



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE

DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Escola Técnica de Saúde  
1953



**CCS - UFPB**

**Documento orientador das rotinas e  
procedimentos referentes à execução  
dos processos organizacionais da  
ETS/UFPB**

João Pessoa, agosto de 2022.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

Documento orientador das rotinas e procedimentos referentes à execução dos processos organizacionais da Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, agosto de 2022.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1	Organograma da ETS/UFPB	7
Figura 2	Cadastro do Plano Anual de Contratações - PAC	11
Figura 3	Formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços	14
Figura 4	Cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP	17
Figura 5	Compras de materiais/serviços em pregões	20
Figura 6	Recebimento de materiais	23
Figura 7	Saída de materiais	26
Figura 8	Pagamento de auxílios estudantis	29
Figura 9	Requisição de passagens e diárias	32
Figura 10	Controle de patrimônio	35



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1	Aspectos estratégicos da ETS/UFPB	7
Quadro 2	Procedimentos do processo: cadastro do Plano Anual de Contratações - PAC	9
Quadro 3	Procedimentos do processo: formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços	12
Quadro 4	Procedimentos do processo: cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP	15
Quadro 5	Procedimentos do processo: compras de materiais/serviços em pregões	18
Quadro 6	Procedimentos do processo: recebimento de materiais	21
Quadro 7	Procedimentos do processo: saída de materiais	24
Quadro 8	Procedimentos do processo: pagamento de auxílios estudantis	27
Quadro 9	Procedimentos do processo: requisição de passagens e diárias	30
Quadro 10	Procedimentos do processo: controle de patrimônio	33



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

## **SUMÁRIO**

Gestão administrativa da Escola Técnica de Saúde	5
Atribuições da assessoria administrativa	8
Processo: cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC	9
Processo: formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços	12
Processo: cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP	15
Processo: compras de materiais/serviços em pregões	18
Processo: recebimento de materiais	21
Processo: saída de materiais	24
Processo: pagamento de auxílios estudantis	27
Processo: requisição de passagens e diárias	30
Processo: controle de patrimônio	33



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**GESTÃO ADMINISTRATIVA DA ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DIRETORIA EXECUTIVA**

**Direção**

Dra. Maria Soraya Pereira Franco Adriano - Docente

**Vice Direção**

Dr. Ronaldo Rodrigues Sarmiento - Docente

**Direção de Ensino**

Dra. Fabíola Fialho Furtado Gouvêia - Docente

**ASSESSORIAS**

**Assessoria Administrativa**

André Luiz de Oliveira Araújo- Administrador

Djanice Silva de Santana - Assistente em Administração

Elizete Araújo dos Santos - Assistente em Administração

Germana Oliveira Almeida de Mendonça – Técnica em Contabilidade

Maria Oselândia Rodrigues Leite - Auxiliar em Administração

**Secretaria Geral**

Luciana Andreia Silva Bacelar - Secretária Executiva

Ma. Maria do Rosário Carvalho - Assistente em Administração

**DIRETORIA DE ENSINO**

**Coordenação Pedagógica**

Ma. Mércia Ferreira de Assis - Técnica em Assuntos Educacionais

Rosanie Rocha Schwab Figueiredo - Pedagoga-Área

**Coordenação de Apoio ao Discente**

Dr. Vilson Lacerda Brasileiro Junior – Coordenador de Apoio ao Discente-Docente

Elenilda José Gonçalves - Assistente Social

Ma. Jussara de Lourdes Ferreira Chaves - Psicólogo-Área

**Coordenação da Biblioteca**

Christine Dantas Benício - Bibliotecário-Documentalista

Vicente Paulo Ramalho - Bibliotecário-Documentalista

**Coordenação de Tecnologia da Informação**

Me. Robson Lima Palmeira – Coordenador - Técnico em Eletroeletrônica

Leojão Moura Cavalcante - Técnico em Laboratório-Área



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**Secretaria de Curso**

Marizilda Barbosa da Silva - Assistente em Administração  
Rosa Virgínia de Oliveira - Assistente em Administração

**COORDENAÇÕES DE CURSOS**

**Coordenação do Curso Técnico em Enfermagem**

Dra. Betânia Maria Pereira dos Santos – Coordenação-Docente  
Dra. Nathalia Costa Gonzaga Saraiva- Vice Coordenação-Docente

**Coordenação do Curso Técnico em Prótese Dentária**

Dra. Sheyla Kátia Lúcio D. Martins- Coordenação-Docente  
Dra. Maria de Oliveira Alves Cavalcanti-Vice-Coordenação-Docente

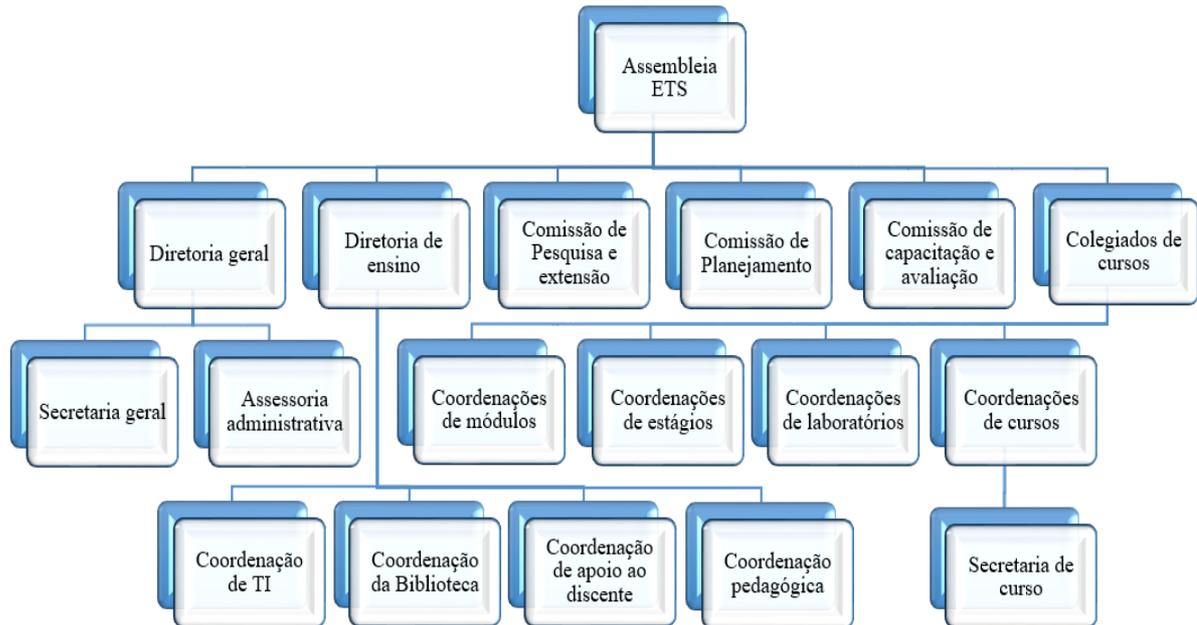
**Coordenação do Curso Técnico Análises Clínicas**

Ma. Andréa Fernanda Ramos de Paula - Coordenação-Docente  
Dra. Ana Carolina Bernardes Dulgheroff - Vice Coordenação-Docente

**Coordenação do Curso Técnico em Cuidados em Idosos**

Dra. Anne Karoline Candido Araújo - Coordenação-Docente  
Dra. Giovanna Karinny Pereira Cruz- Vice Coordenação-Docente

**Figura 1 - Organograma da ETS/UFPB**



Fonte: Elaboração própria (2022) com base em UFPB (2013).

**Quadro 1 - Aspectos estratégicos da ETS/UFPB**

<b>Missão</b>	Proporcionar a formação profissional e tecnológica em saúde através do ensino, pesquisa e extensão, contribuindo com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e o pleno exercício da cidadania.
<b>Visão</b>	Consolidar-se como centro de excelência em educação profissional, tecnológica, lato e stricto sensu em saúde, através da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão.
<b>Valores</b>	Ética, Profissionalismo, Democracia, Qualidade e Espírito de Equipe.
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) promover a formação profissional inicial e continuada de trabalhadores de nível técnico, tecnológico, pós-técnico e de pós-graduação “lato sensu” e “stricto sensu” em saúde;</li> <li>b) contribuir para a formação de cidadãos com consciência social crítica, através da articulação de saberes organizados e o relacionamento da teoria com a prática, necessários para o desenvolvimento de competências e habilidades;</li> <li>c) promover atividades de ensino, pesquisa e extensão articuladas entre a escola, o serviço e a comunidade;</li> <li>d) favorecer o desenvolvimento das potencialidades dos docentes e servidores técnico-administrativos, garantindo-lhes a apropriação dos princípios científico-tecnológicos e humanísticos, que contribuam para o exercício ativo e crítico de sua cidadania.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de UFPB (2013, 2019a).



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**ATRIBUIÇÕES DA ASSESSORIA ADMINISTRATIVA**

1. Acompanhar licitações, processos de compra e relativos referentes à ETS;
2. Encaminhar e acompanhar a execução do orçamento da ETS, conforme o planejado;
3. Planejar e controlar o cadastro dos bens, registro do movimento dos bens, como: entrada, saída, baixa parcial, total, localização, transferência e rastreamento;
4. Supervisionar os trabalhos de limpeza e conservação das salas de aula, laboratórios e demais instalações da Escola;
5. Favorecer a execução de eventos sócio culturais e científicos aprovados pelo colegiado;
6. Apoiar, tecnicamente, as atividades necessárias à diplomação e/ou certificações de cursos;
7. Cumprir e fazer cumprir o regimento interno (UFPB, 2013).



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE

DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

**PROCESSO: cadastro do Plano Anual de Contratações – PAC**

**Definição:** é o cadastro do plano que consolida as demandas que o órgão ou a entidade planeja contratar no ano seguinte ao da sua elaboração (BRASIL, 2022).

**Legislações e normas:**

Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022 (BRASIL, 2022);

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (BRASIL, 2021).

**Quadro 2 - Procedimentos do processo: cadastro do Plano Anual de Contratações - PAC**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Enviar <i>e-mail</i> para o grupo ETS com as orientações	Assessoria administrativa	As orientações estabelecem o prazo (até o dia 15 de março) para envio das demandas e explica como fazer o preenchimento da planilha.
Compartilhar planilha base pelo <i>Google Drive</i>	Coordenação de TI	A coordenação de TI compartilha a planilha para que os setores solicitantes possam inserir todas as demandas de compras e contratações que pretendem fazer no ano seguinte.
Receber as demandas	Assessoria administrativa	Até o dia 15 de março são recebidas as demandas inseridas na planilha base pelos setores solicitantes da ETS.
Solicitar os dados	Assessoria administrativa	Caso haja pendência de dados, a assessoria solicita o envio imediato, sob o risco da demanda não ser inserida no PAC.
Cadastrar as demandas no PGC	Assessoria administrativa	Cadastrar no sistema PGC, até o dia 1º de abril, as demandas inseridas na planilha pelos setores solicitantes, que refletem as contratações que a ETS pretende realizar ou prorrogar no exercício subsequente.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

**Informações gerais:**

O grupo ETS é um *e-mail* de comunicação em grupo em que todos os servidores da ETS devem estar cadastrados. Para facilitar a construção do PAC, a assessoria disponibiliza a planilha base com os itens cadastrados no PAC anterior para servir de referência, como a maioria das demandas se repetem anualmente, isso agiliza o preenchimento das contratações pretendidas para o ano subsequente. Desse modo, as orientações de preenchimento incluem as seguintes observações:

- Preencher a quantidade para o ano seguinte, na coluna do respectivo curso;



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

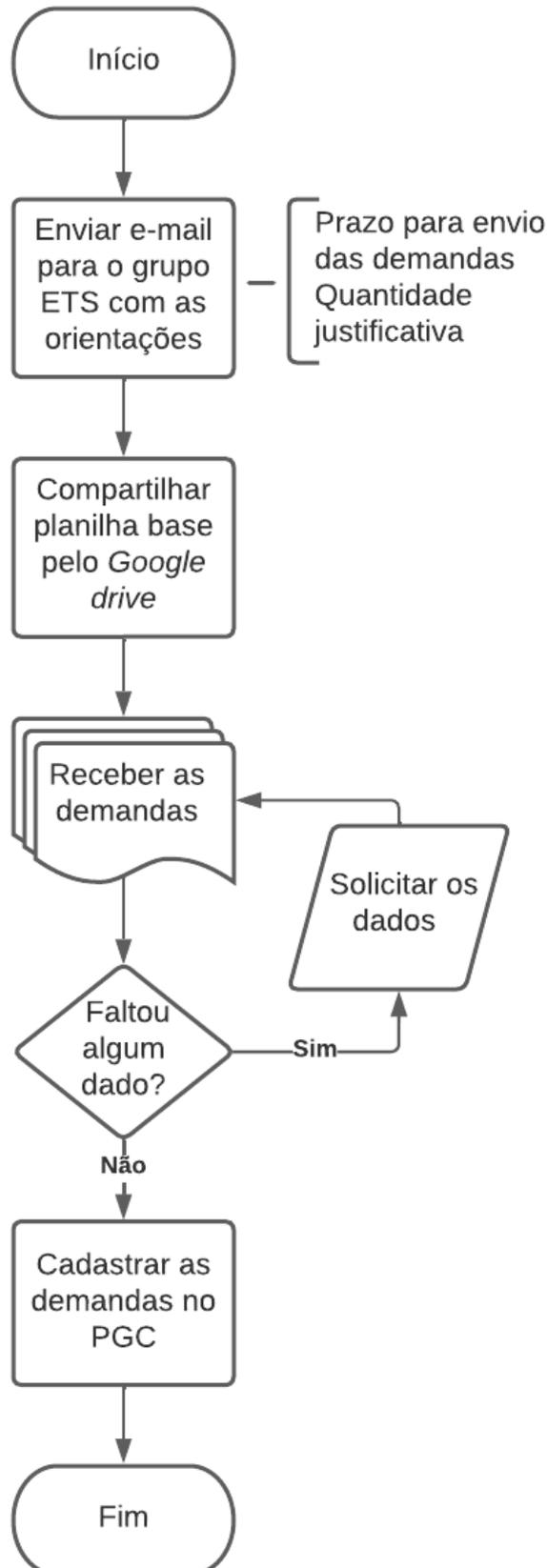
**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

- Caso haja necessidade de novo material, serviço e/ou equipamento, deve ser inserido na planilha (mencionar item novo); o respectivo código do catálogo de materiais - CATMAT ou do catálogo de serviços - CATSER; a unidade de fornecimento do item; descrição sucinta do objeto; estimativa preliminar do valor;
- Inserir a justificativa detalhada da necessidade para aquisição e/ou contratação dos itens;
- O grau de prioridade da compra ou contratação;
- A data desejada para a compra ou contratação;
- Se há vinculação ou dependência com a contratação de outro item para sua execução.

Como a assessoria administrativa tem até o dia 1º de abril para cadastrar todas as demandas da ETS no sistema PGC, os setores solicitantes da ETS – cursos, laboratórios, TI, biblioteca, direção – precisam enviar suas necessidades de contratações até o dia 15 de março. Vale ressaltar que, a partir desse planejamento, é estabelecida a execução orçamentaria e financeira de cada curso.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema PGC em que o processo de cadastro do PAC tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 2.

**Figura 2** - Cadastro do Plano Anual de Contratações - PAC



Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**PROCESSO:** formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços

**Definição:** É uma etapa preliminar do processo de compras, em que se formaliza uma necessidade de aquisição de material ou contratação de serviço.

**Legislações e normas:**

Decreto nº 10.947, de 25 de janeiro de 2022 (BRASIL, 2022);

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (BRASIL, 2021).

**Quadro 3 -** Procedimentos do processo: formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber o cronograma da PRA	Assessoria administrativa	A assessoria deve se atentar ao recebimento do calendário com os ciclos de compras e contratações que a Pró-Reitoria de Administração lança anualmente para fazer a divulgação imediata.
Enviar o cronograma e orientações para o grupo ETS	Assessoria administrativa	Divulgar o calendário com os ciclos de compras e as orientações para que os setores solicitantes possam providenciar os documentos das demandas que pretendem formalizar.
Receber os documentos exigidos	Assessoria administrativa	Receber os documentos elaborados e enviados pelos setores solicitantes com as demandas para cadastrar o processo de formalização de acordo com os prazos do ciclo de compras. Os documentos exigidos são: DFD; ETP; pesquisa de preço; mapa de riscos (para serviços).
Solicitar dados	Assessoria administrativa	Caso haja pendência de dados, a assessoria solicita o envio imediato, sob o risco da demanda não ser formalizada pela PRA.
Cadastrar processo e enviar para a PRA	Assessoria administrativa	Os processos devem ser encaminhados via processo eletrônico no SIPAC à Seção de Compras/PRA (unidade 11.00.47.01) quando se tratar de aquisição de material, e à Assessoria de Contratos e Licitação/PRA (unidade 11.01.08.97), quando se tratar de contratações de serviços.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

**Informações gerais:**

Cada ciclo possui um período em que os setores solicitantes da ETS devem enviar à assessoria administrativa os documentos necessários quanto às demandas que pretendem formalizar. Desse modo, a função da assessoria é orientar os setores sobre como elaborar os



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

documentos e cadastrar e enviar os processos de formalização de demanda para a PRA providenciar a realização de licitações ou contratação direta.

Geralmente, a própria PRA formaliza as demandas para aquisição de materiais de expediente, mas se houver necessidade de formalizar demanda de algum material de expediente não contemplado no processo da PRA, assim como de algum serviço de uso geral da ETS, a assessoria juntamente com a direção da Escola ficam responsáveis pela elaboração dos documentos.

Os documentos exigidos para formalização de demanda são os seguintes:

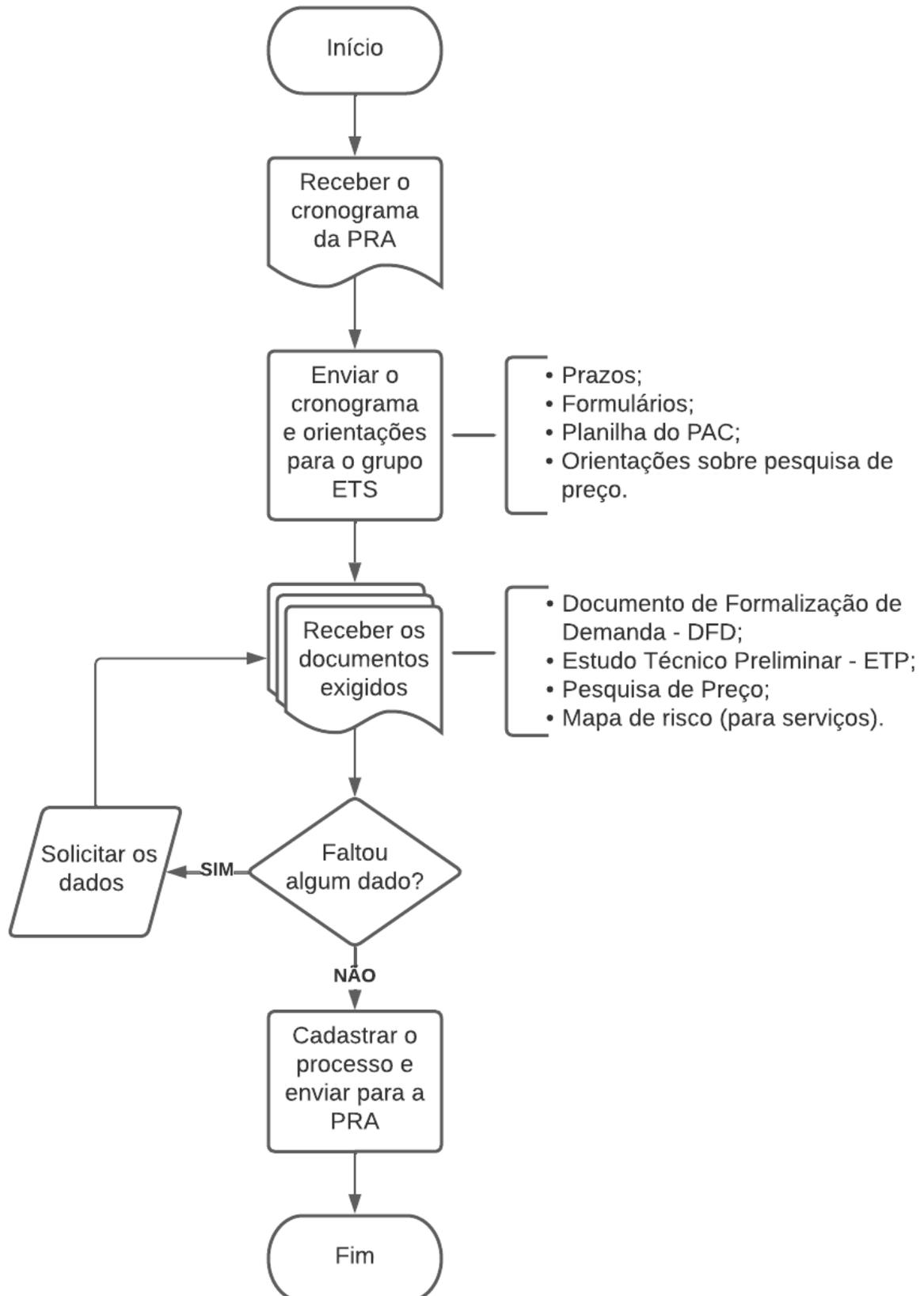
- Documento de Formalização de Demanda – DFD;
- Estudo Técnico Preliminar – ETP;
- Pesquisa de preço;
- Mapa de riscos (necessário para contratação de serviços).

No e-mail em que a assessoria envia o calendário com os ciclos de compras, vai também a planilha do PAC com os itens cadastrados, os formulários do DFD, ETP e mapa de riscos, disponibilizados pela PRA já com instruções de preenchimento, além de orientações quanto à realização da pesquisa de preço, que deve seguir os seguintes parâmetros definidos pela IN nº 05/2014 SLTI/MPOG e alterações:

Art. 2º A pesquisa de preços será realizada mediante a utilização dos seguintes parâmetros: (Alterado pela Instrução Normativa nº 3, de 20 de abril de 2017)  
I - Painel de Preços, disponível no endereço eletrônico <http://paineldeprecos.planejamento.gov.br>;  
II - contratações similares de outros entes públicos, em execução ou concluídos nos 180 (cento e oitenta) dias anteriores à data da pesquisa de preços;  
III - pesquisa publicada em mídia especializada, sítios eletrônicos especializados ou de domínio amplo, desde que contenha a data e hora de acesso; ou  
IV - pesquisa com os fornecedores, desde que as datas das pesquisas não se diferenciem em mais de 180 (cento e oitenta) dias (MPOG, 2014, art. 2º).

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 3.

**Figura 3** - Formalização de demanda para aquisição de materiais ou contratação de serviços





**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**PROCESSO: cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP**

**Definição:** é parte do planejamento de compras, em que se faz o levantamento dos materiais/serviços a serem adquiridos. Trata-se de uma pretensão de aquisição/contratação, que irá compor os quantitativos consolidados nos Sistemas de Registros de Preços – SRP (pregões).

**Legislações e normas:**

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (BRASIL, 2022).

**Quadro 4 - Procedimentos do processo: cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber o ofício da IRP	Assessoria administrativa	Ficar ciente do lançamento da IRP no SIPAC, e dos seus dados: nº da IRP, requisições, objeto, prazo para envio de demanda, necessidade de autorização pela chefia e de justificativa para aquisição.
Receber a planilha da IRP	Assessoria administrativa	A assessoria de gestão e patrimônio do CCS compartilha uma planilha que facilita o preenchimento das informações necessárias para o cadastro das demandas.
Estabelecer o prazo interno para receber as demandas	Assessoria administrativa	A assessoria deve estabelecer um prazo de, no mínimo, 3 dias úteis antes do final do prazo da IRP para receber as demandas e ter tempo suficiente para cadastrar e enviar as requisições e justificativas.
Enviar a planilha e orientações para o grupo ETS	Assessoria administrativa	Divulgar a planilha da IRP, prazo para envio e orientações de preenchimento, conforme exigências da PRA.
Receber as demandas	Assessoria administrativa	Receber as demandas dos setores solicitantes da ETS, dentro do prazo interno estabelecido, para cadastrar as requisições e justificativas em tempo.
Solicitar os dados	Assessoria administrativa	Caso haja pendência de dados, a assessoria solicita o envio imediato, sob o risco da demanda não ser incluída na IRP.
Desprezar as demandas	Assessoria administrativa	As demandas enviadas fora do prazo serão desprezadas, pois não há prorrogação do prazo.
Cadastrar e enviar as requisições	Assessoria administrativa	Cadastrar as demandas dos setores solicitantes que atenderam ao prazo e ao preenchimento das informações exigidas.
Enviar ofício para a PRA com as justificativas das demandas	Assessoria administrativa	É necessário enviar justificativa para aquisição dos materiais incluídos na IRP, por meio de ofício eletrônico, via SIPAC.
Registrar as demandas na	Assessoria administrativa	Os quantitativos incluídos nas IRPs devem ser registrados na planilha “controle de itens” para o



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE

DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

(Continuação)

planilha de controle		controle da quantidade requisitada em IRP por setor e acompanhamento dos saldos por setor.
----------------------	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

### Informações gerais:

A assessoria de gestão e patrimônio do CCS compartilha uma planilha com os dados da IRP que facilita o preenchimento das informações necessárias para o cadastro das demandas: setor solicitante, responsável pela solicitação, justificativa para aquisição, nº do item cadastrado no PAC, indicação de dois servidores com matrícula SIAPE, que ficarão responsáveis pelo recebimento dos materiais.

A assessoria administrativa cadastra e envia, no SIPAC, as requisições com a consolidação de todas as demandas recebidas, ou seja, não cadastra requisições separadas para cada setor, as demandas devem ser somadas, de modo que um mesmo material demandado por diversos setores tenha sua demanda total informada em uma única requisição. Assim, o quantitativo indicado na IRP será o saldo consolidado que a ETS (todos os setores solicitantes) terá no pregão. Ex.: se o curso de enfermagem requisitou 50 litros de álcool e o curso de prótese dentária requisitou 30 litros, a ETS terá o saldo unitário de 80 litros de álcool no pregão.

Após o cadastro e envio da requisição, a assessoria deve solicitar à chefia da unidade (direção da ETS) para que autorize o envio da requisição no SIPAC, pois a requisição ficará com o *status* “pendente autorização chefia”, e somente fará parte da IRP quando houver essa autorização e passar para o *status* “enviada”.

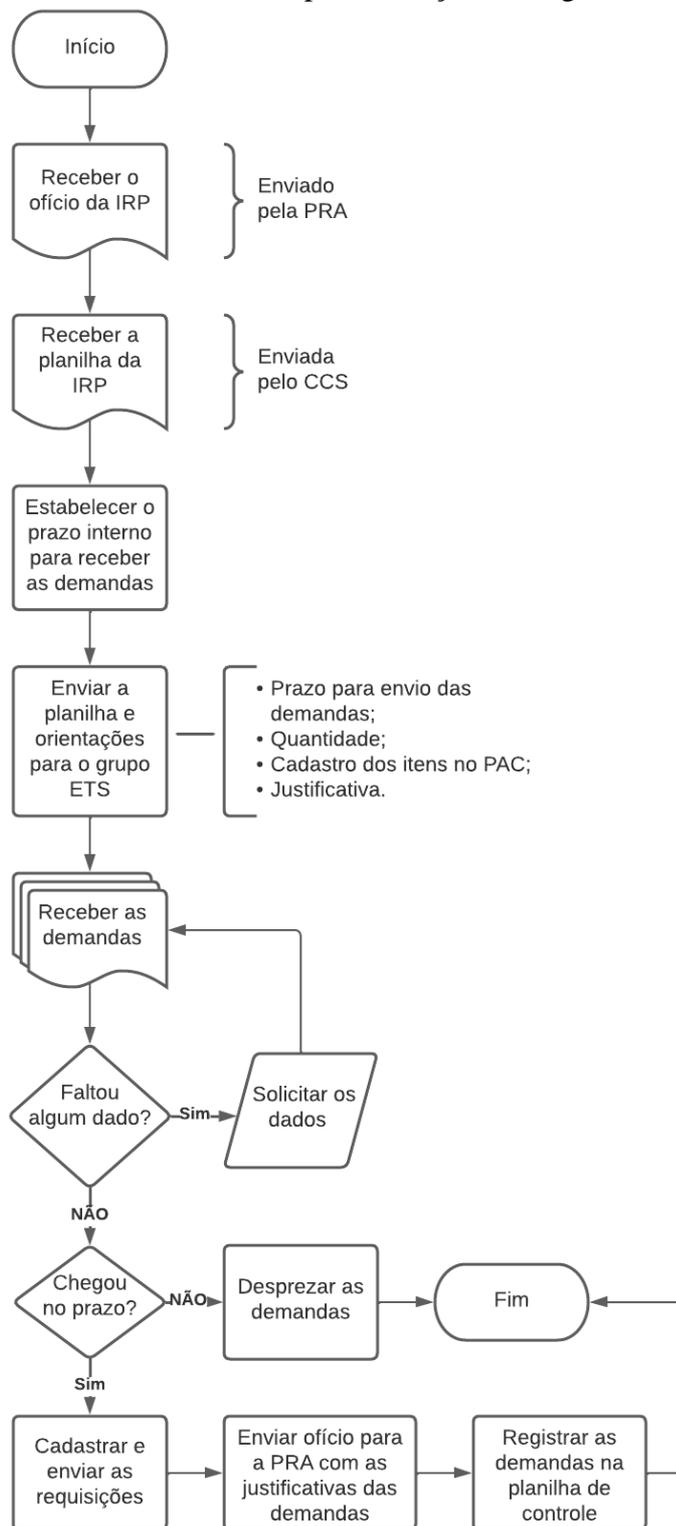
Os quantitativos solicitados só serão aprovados se for encaminhada em paralelo a justificativa para aquisição. A quantidade solicitada deve ser justificada adequadamente, pois justificativas genéricas não são aceitas. É obrigatório informar na justificativa os números dos itens cadastrados no PAC do respectivo exercício. Para os itens que não constarem no PAC, é obrigatório informar o motivo pelo qual não foi previsto e está sendo adicionado na IRP em questão.

Como o quantitativo requisitado em IRP pelos setores da ETS fica consolidado na ata do pregão, a assessoria faz o controle do saldo individual requisitado e utilizado de cada setor registrando as demandas na planilha de controle de itens, que deve estar sempre atualizada.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC

em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 4.

**Figura 4** - Cadastro de demandas para Intenção de Registro de Preço - IRP



Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**PROCESSO: compras de materiais/serviços em pregões**

**Definição:** É a solicitação de empenho de materiais/serviços disponíveis nos Sistemas de Registros de Preços – SRP (pregões).

**Legislações e normas:**

Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021 (BRASIL, 2022).

**Quadro 5 - Procedimentos do processo: compras de materiais/serviços em pregões**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber os ofícios com as demandas	Assessoria administrativa	Receber os pedidos de compras dos setores solicitantes, de acordo com o orçamento disponível e os pregões vigentes, com as seguintes informações: nº do pregão, nº do item na ata, descrição do item na ata, quantidade, justificativa.
Indicar o nome do evento, data, horário, local, responsável pelo pedido e contato	Solicitante	Se o pedido de compra for de serviços para eventos, os dados do evento e do seu responsável precisam ser informados.
Indicar o responsável, SIAPE e contato	Solicitante	Se o pedido de compra for de material específico para os cursos (materiais médicos e hospitalares, de laboratório) é necessário indicar os dados do responsável pelo recebimento, que deve ser um servidor do setor solicitante, seja professor ou técnico de laboratório.
Cadastrar e enviar as requisições	Assessoria administrativa	Cadastrar e enviar as requisições com os pedidos de compras previamente autorizados pela direção da ETS.
Aguardar autorização de saldo	Assessoria administrativa	No caso de solicitação de saldo de outra unidade, a autorização para usar o saldo fica a critério da unidade autorizadora.
Desprezar a demanda	Assessoria administrativa	Caso o saldo solicitado a outra unidade não seja autorizado, o pedido de compra não será atendido.
Registrar na planilha de controle	Assessoria administrativa	Todos os pedidos de compras cadastrados devem ser registrados na planilha de pedidos da assessoria administrativa, para controle dos pedidos, entregas, atrasos.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

**Informações gerais:**

A requisição (pedido de empenho do material) será realizada após a homologação do pregão e necessita da existência de recursos orçamentário. Se trata de um pedido para aquisição



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

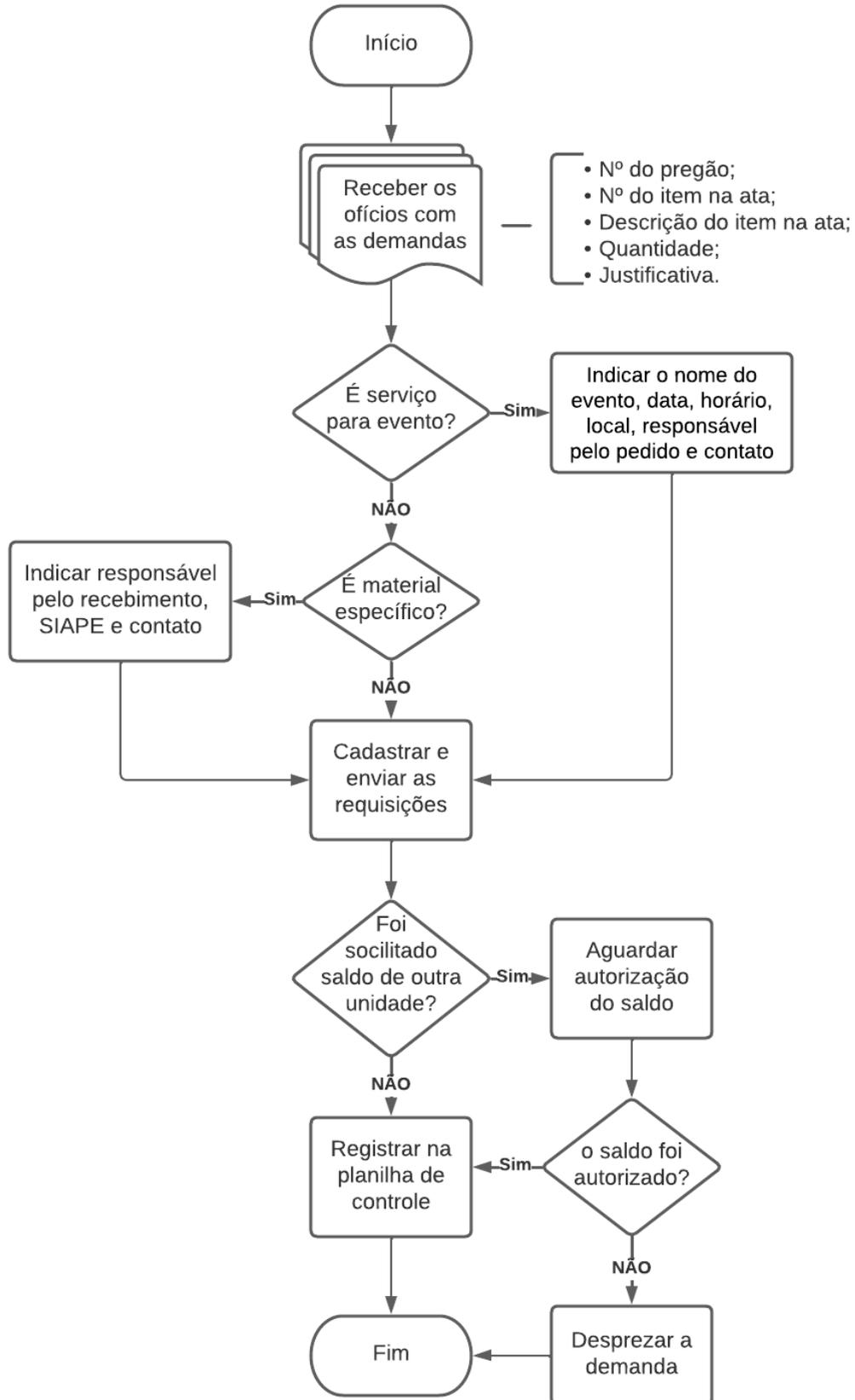
de um material ou a contratação de um serviço que já está contemplado em um contrato entre a UFPB e um Fornecedor.

As compras devem seguir o planejado no PAC, nas formalizações de demandas e nas IRPs. Caso a quantidade solicitada para compra seja superior àquela solicitada em IRP, ou seja, quantidade maior do que o saldo da ETS no pregão, é preciso solicitar saldo (quantitativo do material/serviço) a outra unidade, que poderá autorizar ou não a solicitação.

Os materiais solicitados para um curso específico, serão recebidos por um servidor do setor solicitante, seja professor ou técnico de laboratório. O controle de estoque do material dos laboratórios é de responsabilidade das coordenações dos laboratórios.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 5.

Figura 5 - Compras de materiais/serviços em pregões



Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**PROCESSO: recebimento de materiais**

**Definição:** É o recebimento dos materiais de consumo e permanente empenhados pela ETS/UFPB.

**Legislações e normas:**

IN nº 205, de 08 de abril de 1988 – SEDAP (BRASIL, 1988);

IN nº 142, de 05 de agosto de 1983 DASP (BRASIL, 1983);

Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020 – ME (ME, 2020).

**Quadro 6 - Procedimentos do processo: recebimento de materiais**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber os materiais	Assessoria administrativa; solicitante	Os materiais de expediente e limpeza são recebidos pela assessoria e os materiais específicos são recebidos por um servidor do setor solicitante, conforme especificado na requisição de compra.
Conferir o material e a planilha de controle	Assessoria administrativa; solicitante	É verificado na planilha de pedidos se o empenho é da ETS e quais materiais/serviços foram requisitados. Os materiais de expediente e limpeza são conferidos pela assessoria e os materiais específicos são conferidos por um servidor do setor solicitante, conforme especificado na requisição de compra.
Devolver o material	Assessoria administrativa; solicitante	Caso haja alguma desconformidade (características diferentes, quantidade, empenho de outra unidade, etc.) o material é devolvido a quem fez a entrega, via de regra é o almoxarifado central, mas também acontece entrega do fornecedor direto à ETS.
Atestar o recebimento	Assessoria administrativa; solicitante	Quem recebe e confere os materiais deve atestar o recebimento na nota fiscal do pedido.
Arquivar o termo de responsabilidade assinado	Assessoria administrativa	Caso o material recebido seja bem permanente, será acompanhado de um termo de responsabilidade que deve ter a assinatura da direção da ETS e/ou do responsável pelo bem, e deve ser guardado em uma pasta física na assessoria.
Registrar o recebimento nas planilhas de controle	Assessoria administrativa	O recebimento de materiais de expediente e limpeza é registrado na planilha de pedidos e na planilha de controle de estoque. O recebimento de materiais permanentes é registrado na planilha de pedidos e na planilha de controle de patrimônio.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

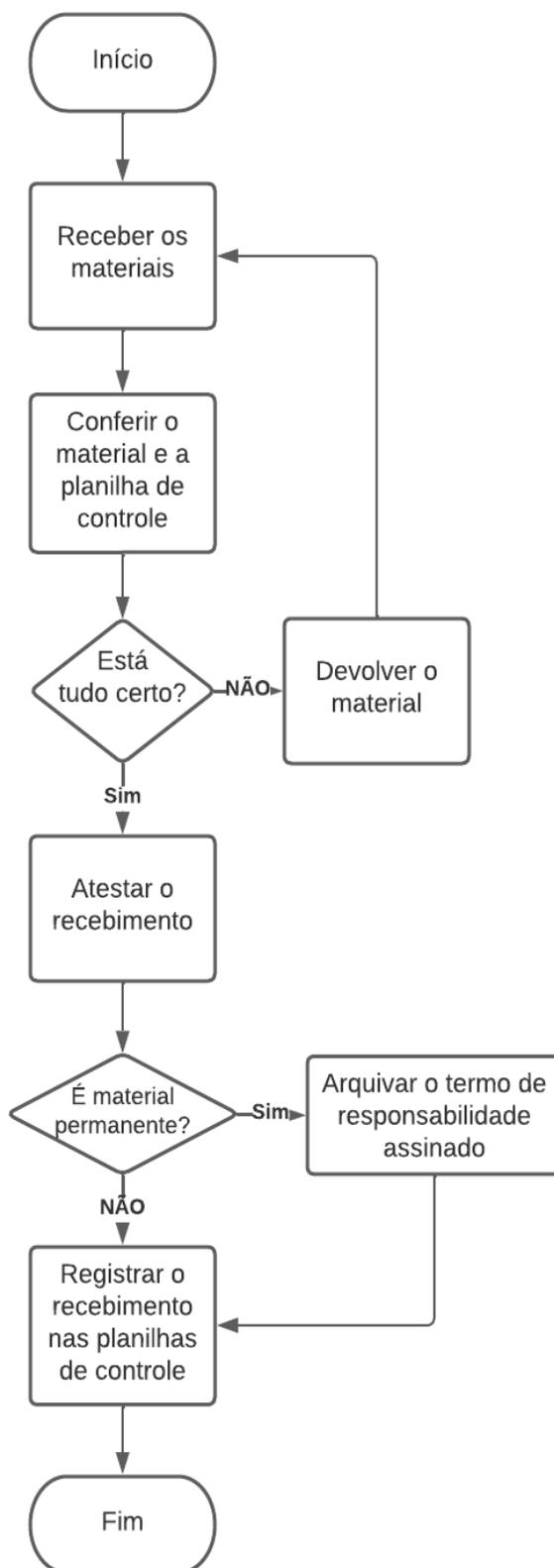
**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**Informações gerais:**

A regra para o recebimento de materiais é que os fornecedores façam a entrega ao almoxarifado central da UFPB, que se encarrega de entregar os materiais à ETS e de cadastrar os processos de pagamento das notas fiscais. No entanto, pela observação direta participante foi possível verificar que na prática existem entregas feitas diretamente dos fornecedores à ETS, nesse caso a ETS encaminha as notas fiscais atestadas via processo eletrônico para o almoxarifado central, para que este tome ciência da entrega e as providências para que o pagamento seja feito.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá basicamente por meio de telefone e pessoalmente. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 6.

**Figura 6 -** Recebimento de materiais



Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**PROCESSO: saída de materiais**

**Definição:** É a entrega dos materiais de consumo e permanente para os setores solicitantes da ETS/UFPB.

**Legislações e normas:**

IN nº 205, de 08 de abril de 1988 – SEDAP (BRASIL, 1988);

IN nº 142, de 05 de agosto de 1983 – DASP (BRASIL, 1983);

Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020 – ME (ME, 2020).

**Quadro 7 - Procedimentos do processo: saída de materiais**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber a solicitação de materiais	Assessoria administrativa	Servidores, estagiários e funcionários da ETS podem requisitar materiais de expediente e limpeza em estoque e a solicitação é feita pessoalmente.
Verificar estoque	Assessoria administrativa	A assessoria verifica a disponibilidade do material requisitado para separar e fazer a entrega.
Planejar compra	Assessoria administrativa e Direção	Caso o material requisitado esteja em falta, é necessário planejar a compra.
Separar material	Assessoria administrativa	No caso de estoque disponível, a assessoria separa o material para entregar.
Fazer a entrega	Assessoria administrativa	Tanto a solicitação quanto a entrega do material são feitas no estoque ao interessado.
Devolver ao almoxarifado	Solicitante	Se houver algum erro na entrega (tamanho, quantidade, material, cor, etc.), o solicitante pode devolver o material para que seja feita uma nova separação e entrega, conforme o pedido.
Registrar a saída com a assinatura do solicitante	Assessoria administrativa	A saída de materiais é anotada em um formulário físico em que deve constar o setor solicitante, material, quantidade, data, assinatura do solicitante.
Registrar a saída na planilha de controle	Assessoria administrativa	As saídas de materiais de expediente e limpeza são registradas na planilha de controle de estoque.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

**Informações gerais:**

A assessoria administrativa é responsável pela administração dos materiais de expediente e limpeza que ficam em estoque e são distribuídos de acordo com a necessidade de uso pelos setores da Escola. Para solicitar a retirada de material é importante saber:

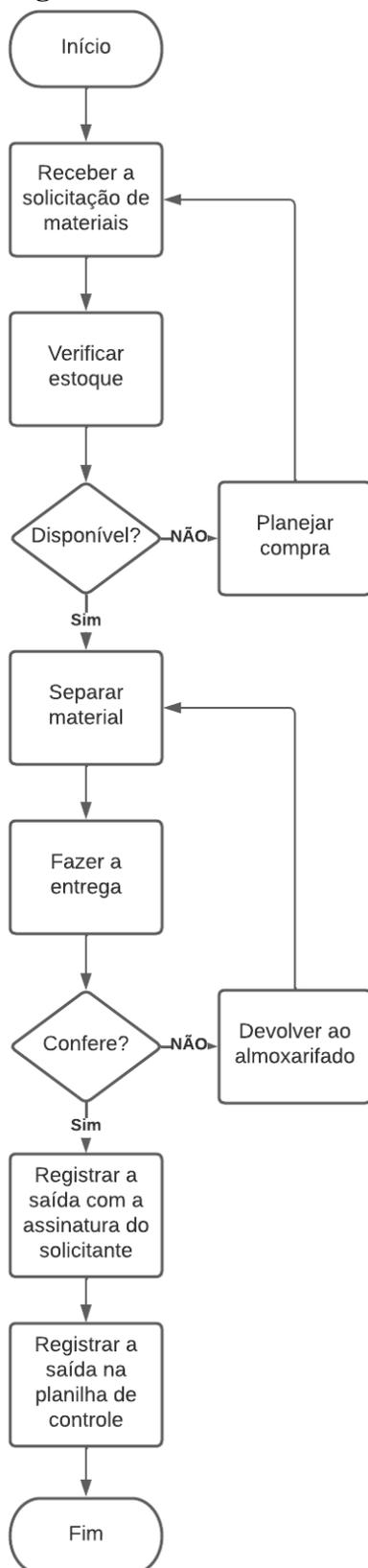
- Horário de entrega de materiais: 07h às 10h e 14h às 15h

- Pessoas autorizadas a requisitar materiais do estoque: servidores, estagiários e funcionários da ETS; coordenadores do E-TEC e supervisores do PRONATEC, bem como secretários e apoio administrativo destes programas.

Anualmente a assessoria faz um inventário do estoque, como instrumento de controle, para contabilizar a quantidade disponível de cada item.

Nesse processo sugere-se a eliminação do uso do formulário físico para registrar a saída de materiais e conseqüentemente da atividade “registrar a saída com a assinatura do solicitante”, considerando que o registro pode ser feito diretamente na planilha de controle de estoque. A comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá pessoalmente. Uma esquematização estruturada e simplificada da seqüência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 7.

**Figura 7** – Saída de materiais



Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE**  
**ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS**  
**REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**PROCESSO: pagamento de auxílios estudantis**

**Definição:** É a solicitação de pagamento para os alunos contemplados com os auxílios ofertados.

**Legislações e normas:**

Resolução nº 02, de 02 fevereiro de 2021 – UFPB/PRA (UFPB, 2021);  
NOTA nº 00412/2021/DEPJUR/PFUFPB/PGF/AGU (UFPB, 2021a).

**Quadro 8 - Procedimentos do processo: pagamento de auxílios estudantis**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber as frequências dos bolsistas	Assessoria administrativa	As frequências são enviadas pela comissão de pesquisa e extensão (frequência PROTEC), pela PROPESQ (frequência PIBIC-TEC) e pela coordenação de apoio ao discente (demais frequências).
Inserir o mês seguinte na requisição	Assessoria administrativa	No caso do auxílio moradia, o aluno recebe o valor antecipado. Por exemplo, no mês de julho é solicitado o pagamento de agosto. Assim, para o pagamento do auxílio moradia deve ser solicitado o pagamento do mês seguinte.
Inserir o mês atual na requisição	Assessoria administrativa	Com exceção do auxílio moradia, para os demais auxílios deve ser solicitado o pagamento do mês atual.
Cadastrar a requisição de pagamento	Assessoria administrativa	A partir do cadastro da requisição de pagamento no SIPAC, módulo bolsas/auxílios, é gerado um processo em que devem ser anexados os demais documentos necessários para que o pagamento seja autorizado.
Anexar os documentos ao processo gerado	Assessoria administrativa	No processo gerado com o cadastro da requisição de pagamento devem ser anexados: ofício com a solicitação; planilha com informações sobre o auxílio e bolsistas; NOTA nº 00412/2021/DEPJUR/PFUFPB/PGF/AGU se for processo de pagamento de auxílio-transporte intermunicipal e/ou urbano.
Enviar o processo para a PRA	Assessoria administrativa	Após anexar os documentos exigidos, o processo é enviado à PRA para as providências cabíveis.
Solicitar a assinatura dos documentos	Assessoria administrativa	A direção da ETS precisa assinar todos os documentos do processo para que este seja recebido pela PRA e sejam tomadas as providências para efetuar o pagamento.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

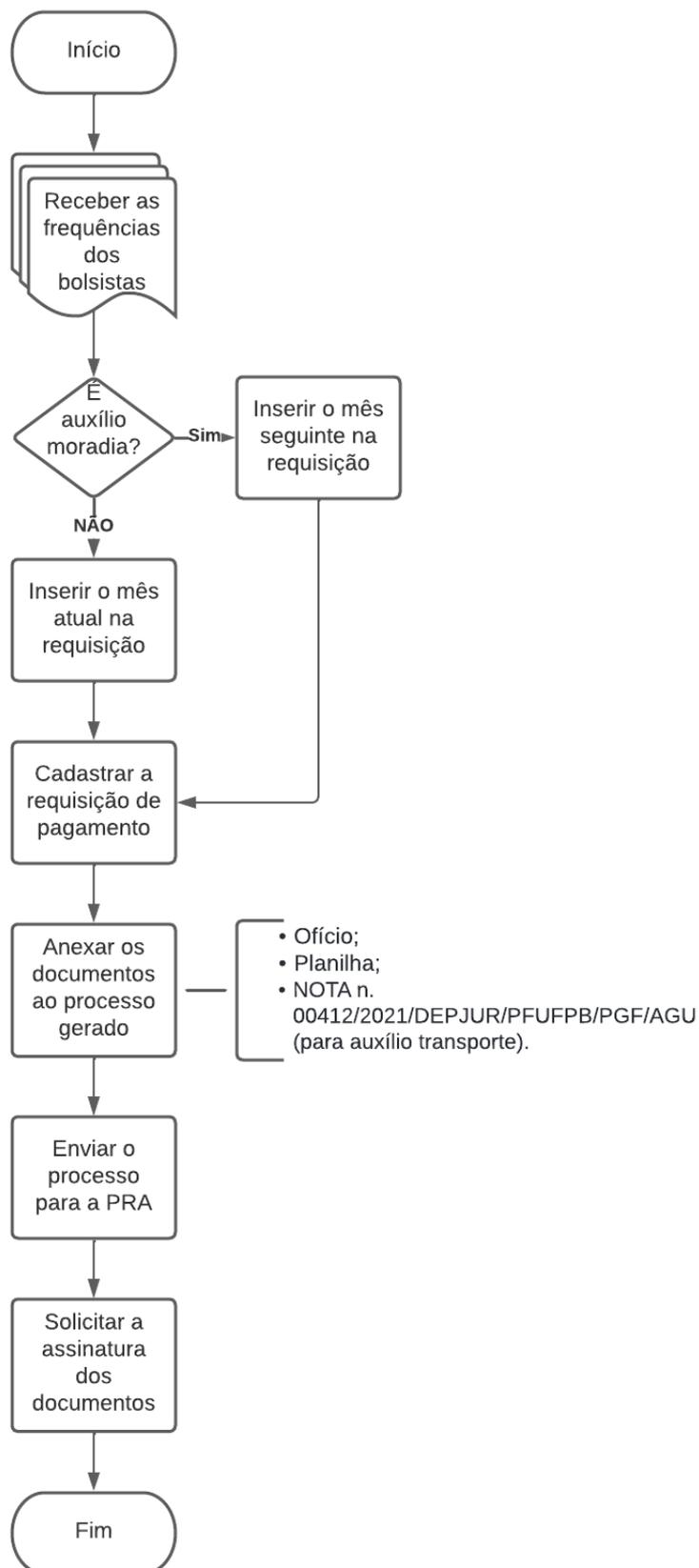
**Informações gerais:**

Mensalmente a assessoria solicita por e-mail o envio, até o dia 10 de cada mês, das listas de frequências com os alunos que têm direito ao pagamento dos auxílios, para que não haja atraso no cadastro dos processos e, conseqüentemente, nos pagamentos.

Aos processos de pagamento dos auxílios, deve ser anexada uma planilha com os seguintes dados: alunos contemplados, edital de referência do pagamento, período de vigência, finalidade, nomenclatura, valor unitário, data limite de pagamento, fonte de pagamento, mês de competência, unidade responsável, *Campus*. Se o processo se referir ao pagamento de auxílio transporte, deve ser anexada também a NOTA nº 00412/2021/DEPJUR/PFUFPPB/PGF/AGU que indica o pagamento de auxílio-transporte intermunicipal e/ou urbano, de forma proporcional ao comparecimento presencial.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 8.

**Figura 8** - Pagamento de auxílios estudantis



Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE**  
**ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS**  
**REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**PROCESSO: requisição de passagens e diárias**

**Definição:** É a solicitação de concessão de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais a serviço.

**Legislações e normas:**

Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972 (BRASIL, 1972);  
Decreto nº 71.733, de 18 de janeiro de 1973 (BRASIL, 1973);  
Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006);  
IN nº 3, de 11 de fevereiro de 2015 – MPOG (MPOG, 2015);  
IN nº 01, de 27 de janeiro de 2020 – GR/UFPB (UFPB, 2020);  
Ofício circular nº 26/2022 – PRA/UFPB (UFPB, 2022a).

**Quadro 9 - Procedimentos do processo: requisição de passagens e diárias**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber a solicitação	Assessoria administrativa	O proposto deve enviar por e-mail a solicitação com os documentos necessários para que a assessoria faça a requisição de passagens e diárias.
Anexar: requisição de transporte, bilhetes de passagens ou declaração de transporte próprio	Proposto (solicitante)	Se o pedido for apenas de concessão de diárias, o proposto deve anexar à solicitação os documentos que comprovem seu meio de transporte para fazer a viagem.
Anexar: requerimento, formulário de solicitação de diárias e passagens, convite ou aceite, programação do evento ou cadastro da banca, ofício de solicitação de autorização de viagem.	Proposto (solicitante)	Documentação básica a ser enviada para cadastro da Proposta de Concessão de Diárias e Passagens – PCDP.
Acrescentar: declaração dos valores recebidos a título de auxílio-transporte e auxílio-alimentação.	Proposto (solicitante)	Declaração a ser acrescentada à solicitação pelo proposto que seja servidor público estadual ou municipal.
Acrescentar nota técnica, currículo lattes, documento pessoal com foto.	Proposto (solicitante)	Documentos a serem acrescentados à solicitação pelo proposto que seja colaborador eventual (não for servidor público ativo).
Acrescentar: portaria de afastamento com ônus, publicação da portaria no diário oficial, autorização do(a) Reitor(a), contratação de seguro viagem internacional no SCDP pela agência de turismo.	Proposto (solicitante)	Documentos a serem acrescentados quando se tratar de viagem internacional.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE

DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

(Continuação)

Cadastrar a PCDP no SCDP.	Assessoria administrativa	O servidor da assessoria, devidamente habilitado como requisitante no SCDP, cadastra a Proposta de Concessão de Diárias e Passagens – PCDP.
Anexar à PCDP a cotação da agência e, no mínimo, mais três cotações de companhias aéreas.	Assessoria administrativa	Procedimento solicitado por meio do Ofício circular nº 26/2022 – PRA.
Fazer a reserva de passagem no sistema da agência.	Assessoria administrativa	Procedimento solicitado por meio do Ofício circular nº 26/2022 – PRA.

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

### Informações gerais:

As solicitações que se iniciarem em sextas-feiras e as que incluam fins de semana e feriados deverão ser expressamente justificadas. As cotações de preço das passagens visam comparar os preços das companhias aéreas com os da agência credenciada para garantir o melhor preço de aquisição.

A solicitação com a documentação completa deve ser entregue com, no mínimo, 20 dias de antecedência da data de partida para viagens nacionais e 60 dias quando se tratar de viagens internacionais. O formulário de solicitação de diárias e passagens deve ser assinado pelo proposto, chefia imediata e autoridade concedente. No caso de professores o campo de chefia imediata deve ser assinado pelo coordenador do curso.

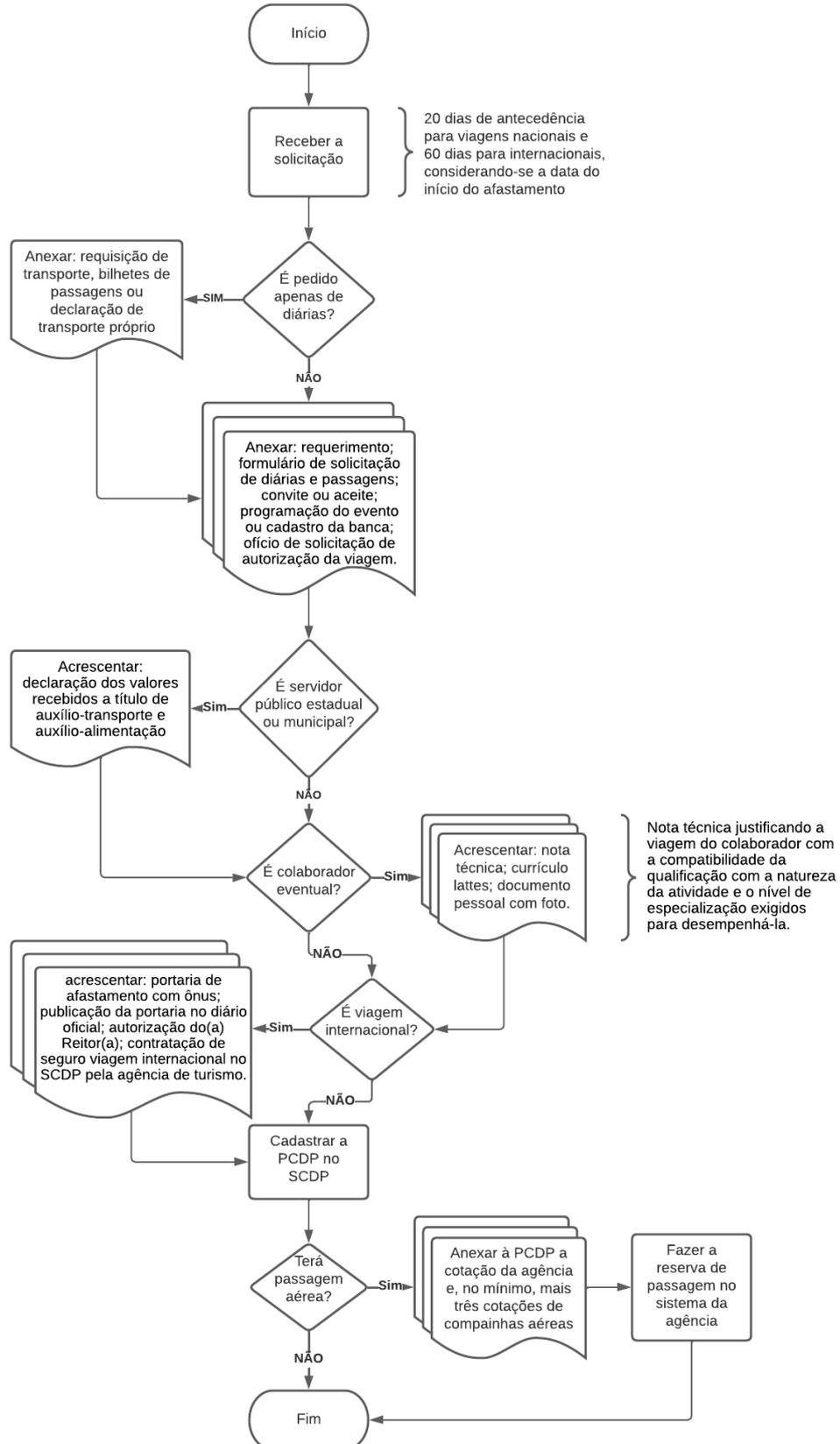
A prestação de contas deve ser realizada até o quinto dia corrido após o retorno, caso ultrapasse o período exigido é preciso acrescentar uma justificativa pelo atraso. É responsabilidade do proposto entregar, ao requisitante SCDP da assessoria administrativa, em tempo hábil os seguintes documentos para que seja realizada a prestação de contas:

- Relatório de viagem (formulário padrão no *site* da PRA) assinado;
- Comprovantes de embarque (no caso em que recebeu passagens);
- Certificado ou declaração de participação no evento.

Deixar de prestar contas inabilita o proposto a realizar novas viagens enquanto perdurar a pendência.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SCDP em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 9.

**Figura 9 - Requisição de passagens e diárias**



Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

**PROCESSO: controle de patrimônio**

**Definição:** É a gestão dos bens permanentes, ou seja, bens que possuem durabilidade superior a dois anos (BRASIL, 1964).

**Legislações e normas:**

IN nº 205, de 08 de abril de 1988 da SEDAP (BRASIL, 1988);

Portaria nº 19/2010/G/PRA – UFPB (UFPB, 2010);

Decreto nº 9.373, de 11 de maio de 2018 (BRASIL, 2018);

Portaria nº 232, de 2 de junho de 2020 – ME (ME, 2020).

**Quadro 10 - Procedimentos do processo: controle de patrimônio**

<b>Atividade</b>	<b>Responsável</b>	<b>Finalidade</b>
Receber os materiais permanentes.	Assessoria administrativa; solicitante	Receber os materiais permanentes adquiridos pela ETS.
Conferir os materiais e a planilha de controle.	Assessoria administrativa; solicitante	É verificado na planilha de pedidos se o empenho é da ETS e quais materiais foram requisitados. Os materiais permanentes específicos dos cursos são conferidos por um servidor do setor solicitante, os demais materiais permanentes são conferidos pela assessoria.
Devolver os materiais.	Assessoria administrativa; solicitante	Caso haja alguma desconformidade (características diferentes, quantidade, empenho de outra unidade, etc.) o material é devolvido a quem fez a entrega, via de regra é o almoxarifado central, mas também acontece entrega do fornecedor direto à ETS.
Atestar o recebimento.	Assessoria administrativa; solicitante	Quem recebe e confere os materiais deve atestar o recebimento na nota fiscal do pedido.
Solicitar a assinatura do termo de responsabilidade.	Assessoria administrativa	Os bens permanentes são acompanhados de um termo de responsabilidade que deve ter a assinatura da direção da ETS e/ou do responsável pelo bem.
Arquivar o termo de responsabilidade assinado.	Assessoria administrativa	Uma via do termo assinado deve ser guardada em uma pasta física na assessoria administrativa.
Solicitar o serviço de montagem e/ou instalação.	Assessoria administrativa; almoxarifado central	Se a entrega for feita pelo almoxarifado central, ele se encarrega de pedir a montagem e/ou instalação do equipamento. Se a entrega for feita do fornecedor direto à ETS, a assessoria solicita o serviço.
Solicitar o serviço de tombamento e emplaquetamento.	Assessoria administrativa; almoxarifado central	Essa atividade é feita pela assessoria quando a entrega do bem não é realizada pelo almoxarifado central. A solicitação de tombamento e emplaquetamento deve ser encaminhada à Divisão de Patrimônio – DIPA.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

(Continuação)

Registrar o recebimento e a localização dos materiais nas planilhas de controle.	Assessoria administrativa	O recebimento de materiais permanentes é registrado na planilha de pedidos e na planilha de controle de patrimônio, nessa também fica registrada a localização do bem na ETS.
--	---------------------------	---

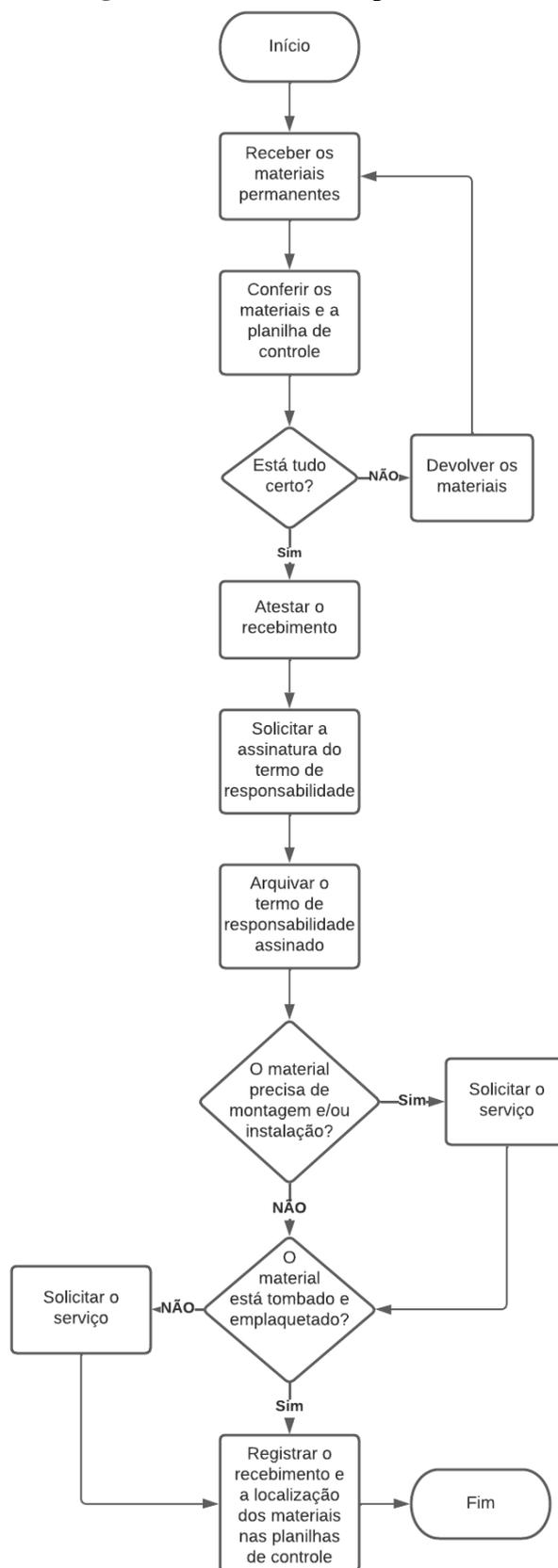
Fonte: Dados da pesquisa (2022)

### **Informações gerais:**

Quando o bem é entregue na ETS, deve vir pelo almoxarifado central, já tombado e com plaqueta, na medida do possível as entregas diretas devem ser evitadas, mas como já foi citado no processo de recebimento de materiais, na prática acontecem entregas diretas do fornecedor à ETS, principalmente quando se trata de algum equipamento grande, volumoso, que seja difícil de transportar depois de montado. Por isso, quando necessário é a ETS que solicita montagem, instalação, tombamento e colocação de plaqueta no bem. No SIPAC tem uma aba denominada “patrimônio móvel” para consulta de informações relativas ao controle de patrimônio, nela podem ser verificados os bens que estão registrados na ETS.

Nesse processo não foram identificadas atividades que podem ser eliminadas, visto que todas influenciam no resultado final, e a comunicação entre os setores envolvidos na execução das atividades se dá por meio de telefone, *e-mail*, pessoalmente e pelo próprio sistema SIPAC em que o processo tramita. Uma esquematização estruturada e simplificada da sequência de etapas que formam o processo como um todo está representada no fluxograma da Figura 10.

Figura 10 - Controle de patrimônio



Fonte: Dados da pesquisa (2022)



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. **Lei nº 5.809**, de 10 de outubro de 1972. Dispõe sobre a retribuição e direitos do pessoal civil e militar em serviço da União no exterior, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15809.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15809.htm). Acesso em: 29 jun. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 71.733**, de 18 de janeiro de 1973. Regulamenta a Lei nº 5.809, de 10 de outubro de 1972, que dispõe sobre a retribuição e direitos do pessoal civil e militar em serviço da União no exterior. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d71733.htm#art38](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d71733.htm#art38). Acesso em: 29 jun. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa n.º 142**, de 05 de agosto de 1983. Destinada a orientar os órgãos integrantes do Sistema de Serviços Gerais – SISG quanto à aplicação harmônica dos preceitos legais para padronização de procedimentos voltados à administração de materiais em órgãos públicos no âmbito federal. Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP. Disponível em: <http://inmetro.gov.br/legislacao/laf/pdf/LAF000168.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 205**, de 08 de abril de 1988. Com o objetivo de racionalizar com minimização de custos o uso de material no âmbito do Sistema de Serviços Gerais – SISG. Secretaria de Administração Pública da Presidência da República – SEDAP/PR. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/2677>. Acesso em: 26 abr. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 5.992**, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5992.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5992.htm). Acesso em: 31 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.373**, de 11 de maio de 2018. Dispõe sobre a alienação, a cessão, a transferência, a destinação e a disposição final ambientalmente adequadas de bens móveis no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9373.htm#art18](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9373.htm#art18). Acesso em: 30 mai. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.133**, de 1º de abril de 2021. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm). Acesso em: 30 mai. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.947**, de 25 de janeiro de 2022. Regulamenta o inciso VII do caput do art. 12 da Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, para dispor sobre o plano de contratações anual e instituir o Sistema de Planejamento e Gerenciamento de Contratações no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.947-de-25-de-janeiro-de-2022-376059032>. Acesso em: 28/05/2022.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE  
ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE**

**DOCUMENTO ORIENTADOR DAS ROTINAS E PROCEDIMENTOS  
REFERENTES À EXECUÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

MINISTÉRIO DA ECONOMIA - ME. **Portaria nº 232**, de 2 de junho de 2020. Institui o Sistema Integrado de Gestão Patrimonial - SIADS, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e das empresas públicas dependentes do Poder Executivo federal, e dá outras providências. Disponível em:  
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-232-de-2-de-junho-de-2020-259854887>. Acesso em: 30 mai. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO – MPOG. **IN nº 5**, de 27 de junho de 2014. Dispõe sobre os procedimentos administrativos básicos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral. Disponível em:  
<https://paineldeprescos.planejamento.gov.br/storage/c2c8e5561058abadb44e881afa02f65a.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2022.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO - MPOG. **IN nº 3**, de 11 de fevereiro de 2015. Dispõe sobre diretrizes e procedimentos para aquisição de passagens aéreas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em:  
<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/legislacao/instrucoes-normativas/instrucao-normativa-no-3-de-11-de-fevereiro-de-2015>. Acesso em: 31 mai. 2022.

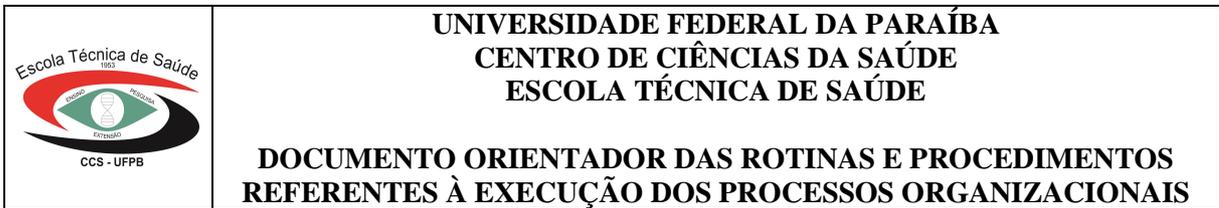
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. **Portaria nº 19/2010/G/PRA**. Pró Reitoria de Administração. Dispõe sobre a gestão patrimonial da UFPB. Disponível em:  
<https://www.ufpb.br/cchsa/publicacoes/documentos/portarias/portaria-no-19-2010-pra-descentralizacao-da-gestao-patrimonial-na-ufpb.pdf>. Acesso em: 30 mai. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. **Resolução nº 59/2013 do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE da UFPB**. Aprova a reestruturação do atual Regimento Interno da Escola Técnica de Saúde - ETS/CCS/UFPB. 2013. Disponível em:  
<https://www.ets.ufpb.br/pdf/Documentos/SecGeral/Regimento%20Interno%20da%20Escola%20-%202013.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB. Escola Técnica de Saúde. **Breve história da Escola Técnica de Saúde**. 2019a. Disponível em:  
<https://www.ets.ufpb.br/index.php>. Acesso em: 04 ago. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **IN nº 01**, de 27 de janeiro de 2020. Gabinete da Reitoria. Regulamenta a solicitação, autorização, concessão, pagamento, ressarcimento e prestação de contas de diárias e passagens em viagens nacionais e internacionais, a serviço, no âmbito da Universidade Federal da Paraíba. Disponível em:  
<http://www.pra.ufpb.br/prac/contents/formularios/scdp-hospedagem/instrucao-normativa-01-2020/view>. Acesso em: 29 jun. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **Resolução nº 02, de 02 fevereiro de 2021**. Pró Reitoria de Administração. Estabelece normatização para instrução de processos de solicitação de pagamento de bolsas e auxílios financeiros à estudantes e pesquisadores



vinculados à UFPB. Disponível em: [https://www.ufpb.br/prac/contents/instrucoes-normativas/in-02\\_2021-pra-normalizacao-para-pagamento-de-bolsas-e-auxilios-financeiros](https://www.ufpb.br/prac/contents/instrucoes-normativas/in-02_2021-pra-normalizacao-para-pagamento-de-bolsas-e-auxilios-financeiros). Acesso em: 30 mai. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **NOTA n. 00412/2021/DEPJUR/PFUFPPB/PGF/AGU**. 2021a. Indica o pagamento de auxílio-transporte intermunicipal e/ou urbano, de forma proporcional ao comparecimento presencial. Disponível em: [https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/consulta/consulta\\_processo.jsf](https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/consulta/consulta_processo.jsf). Acesso em: 28 jun. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB. **Ofício circular nº 26/2022 – PRA/UFPB**. Novos procedimentos SCDP. 2022a. [https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/memorando\\_eletronico/memorando\\_eletronico.jsf?idMemorandoEletronico=2306296](https://sipac.ufpb.br/sipac/protocolo/memorando_eletronico/memorando_eletronico.jsf?idMemorandoEletronico=2306296). Acesso em: 07 jul. 2022.