

## **Uma Proposta de Melhoria para o Fluxos de Processos Eletrônicos da Diretoria Geral do Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas**

Sandro Luís Freire de Castro Silva<sup>1</sup>  
Marcelo Lucero Barboza<sup>2</sup>

**Resumo:** A presente pesquisa propôs o mapeamento do fluxo de comunicação eletrônica da Diretoria-Geral do Campus Manaus Centro do IFAM, no contexto de uma rede de ensino multicampi. Com base em *Business Process Management* (BPM), foram elaborados os modelos “*as is*” e “*to be*” dos processos eletrônicos tramitados na subunidade Gabinete/Diretoria Geral. O diagnóstico revelou fragilidades no gerenciamento das informações, especialmente na coordenação e nos tempos de espera entre recepção, análise, encaminhamento, retorno e resposta. Portanto, o artigo propõe aprimorar esse fluxo por meio da modelagem em BPM e da adoção do *Google Keep* como ferramenta de apoio, visando reduzir o tempo de ciclo e padronizar rotinas. Espera-se que as melhorias otimizem as rotinas administrativas do campus e incentivem o uso de tecnologias de suporte às atividades institucionais.

**Palavras-Chave:** *Business Process Management*; Modelagem; Processo Eletrônico.

---

<sup>1</sup> Professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

<sup>2</sup> Discente do Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## 1. Introdução

O Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (CMC/IFAM) caracteriza-se como uma unidade integrante da rede federal tecnológica de ensino público, abrangendo os eixos de ensino, pesquisa e extensão no Amazonas. Considerando a atuação do Campus sob uma vista de serviços, a instituição busca proporcionar uma formação de excelência aos estudantes que ali se segmentam em diversos níveis educacionais (graduação, pós-graduação, ensino básico e técnico). A unidade também possui o maior quantitativo de servidores da Instituição, com vistas a contemplar essa alta demanda de público (IFAM, 2019; IFAM, 2024).

Para atender às demandas diárias da unidade, é necessária coordenação rigorosa do gerenciamento de processos, com fluxo contínuo, eficiente e padronizado, em conformidade com os regulamentos legais aplicáveis ao setor público.

Nessa perspectiva, a sistematização das rotinas de trabalho é crucial para a celeridade nos setores administrativos, ainda que represente desafio permanente. Tal desafio se intensifica no contexto das organizações públicas, que operam sob restrições e adaptações decorrentes de acesso limitado a conhecimento especializado, controles de legalidade, burocracia, escassez orçamentária e constrangimentos instrumentais, entre outras (Santos, 2013; Pinto *et al.*, 2017). Diante dessa realidade, é preciso que a implementação de melhorias na instituição acompanhe tanto as diretrizes legais (previsão e planejamento regulatório) quanto critérios de inovação e de tempo hábil para que os serviços prestados continuem atendendo aos anseios da comunidade acadêmica e administrativa, de acordo com a missão institucional e os objetivos estratégicos estabelecidos pelas diretrizes de âmbito federal (BRASIL, 2019; IFAM, 2019).

Atualmente, a comunicação administrativa entre os *campi* e Reitoria ocorre principalmente via tramitação de Processos Eletrônicos, por intermédio do “Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos” (SIPAC). No entanto, o fluxo dessas informações ainda não se encontra completamente alinhado e padronizado, abrindo espaço para melhorias que possam otimizar esses direcionamentos.

Em nível sistêmico e estratégico, as melhorias seguem o Cronograma de Gestão de Riscos Institucional do Plano de Desenvolvimento Institucional 2019–2022 e a comunicação sistêmica entre a Reitoria e os *campi*, visando ao desenvolvimento do Plano de Ação Estratégico para o aperfeiçoamento das ações de comunicação internas e externas no IFAM (IFAM, 2019).

Já em nível tático e operacional, os diretores gerais procuram estabelecer continuidade aos seus alinhamentos de gestão interna, em ajuste com a Reitoria, desenvolvendo também suas próprias iniciativas locais, com vistas a potencializar seus próprios fluxos de processos, dentro de seus próprios setores e subunidades.

Para atender essa demanda, foi escolhido o *Business Process Management* (BPM) como ferramenta para que fossem propostas alternativas nas rotinas administrativas da subunidade “Gabinete da Diretoria Geral do CMC/IFAM” (GAB/DG), primeiramente mapeando-se as etapas que envolvem o recebimento e envio de informações pela subunidade em questão SIPAC, especialmente aquelas oriundas de Processos Eletrônicos, estabelecendo-se um fluxograma descritivo de cada etapa desse processo.

Assim, foram identificadas as fragilidades e desafios no gerenciamento do setor como um todo, oportunizando-se que ideias para aprimoramento nas práticas organizacionais fossem discutidas.

Portanto, o presente artigo propõe aprimorar o fluxo de informações de processos eletrônicos no SIPAC na subunidade GAB/DG. A solução aplica conceitos de notação via BPM e utiliza a ferramenta “Google Keep” para reduzir o tempo de ciclo — da chegada à análise, encaminhamento, retorno e resposta — aos destinatários.

O artigo em questão descreve as técnicas de observação participante e análise documental para coleta dos dados, apresentando o mapeamento dos processos “*as is*” e “*to be*” na situação atual do gerenciamento de informações no GAB/DG, bem como uma proposta de ação para contemplar as soluções abordadas, demonstrando os resultados encontrados e elencando-se ainda as contribuições acadêmicas, limitações do estudo e possíveis reflexões acerca de propostas futuras para validação dessas reflexões (BIZAGI, 2020).

## **2. Contexto da oportunidade**

Desde 2015, o IFAM adota sistemas de informação para integrar, gerenciar e padronizar fluxos na estrutura multicampi. Com esses sistemas, as Instituições Federais passaram a formalizar demandas a partir de processos eletrônicos, organizados em módulos e tramitados com maior agilidade e aderência às rotinas administrativas Costa *et al.*, 2018).

No IFAM, os processos de caráter administrativo são geridos pelo Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), que atende às demandas administrativas de Institutos Federais por todo o país (Costa *et al.*, 2018; Lorena, 2015).

No âmbito do CMC/IFAM, o principal setor responsável por intermediar e gerenciar esses processos em nível comunicacional estratégico trata-se da subunidade “Gabinete da Diretoria Geral”, vinculada à Direção Geral do CMC/IFAM (IFAM, 2019), que costuma recebê-los quando se trata de informações concernentes a mais de uma diretoria, ou que se dirigem a destinatários externos ao próprio *campus*.

O uso do SIPAC para comunicação por processos eletrônicos no CMC/IFAM aumentou a celeridade processual, com redução de documentos físicos e do tempo de encaminhamento entre campi e Reitoria (IFAM, 2023). Contudo, a adoção da ferramenta não dispensa mecanismos adicionais de melhoria e controle interno.

Desafios nas instituições acadêmicas demandam acompanhamento contínuo de políticas públicas e a construção de instrumentos de gestão para assegurar eficiência por meio de supervisão, revisão e atualização de processos (Carvalho *et al.*, 2017).

Essa constatação pode ser comprovada a partir da análise da unidade GAB/DG do CMC/IFAM e a forma como é trabalhado o registro de informações, considerando que ainda não existe um nível de mapeamento e acompanhamento eficaz para os processos eletrônicos ali despachados. Também ainda não são utilizados demonstrativos específicos de prazos internos para retorno desses processos à unidade, conforme será melhor exposto na seção de diagnóstico dos problemas e oportunidades.

## **3. Diagnóstico do problema (ou da oportunidade)**

A coleta de dados utilizou-se da observação participante (Lakatos & Marconi, 2019) para que um dos pesquisadores – o qual já fazia parte do setor estudado - pudesse imergir no grupo de trabalho em questão (subunidade GAB/DG do CMC/IFAM) durante o período de janeiro a junho de 2024, absorvendo as práticas diárias e apreendendo os conhecimentos adquiridos junto

à vivência dos demais servidores envolvidos, integrando-se ao processo como um todo, além da análise documental realizada no mesmo íterim (Lakatos & Marconi, 2019; Gil, 2008; Prodanov, 2013).

Ainda, para diagnóstico das oportunidades de melhoria no mapeamento e tramitação dos fluxos de processos eletrônicos, foram coletados os relatórios do próprio SIPAC quanto ao volume de envio e recebimento de processos na unidade, conforme exposto na Figuras 1:

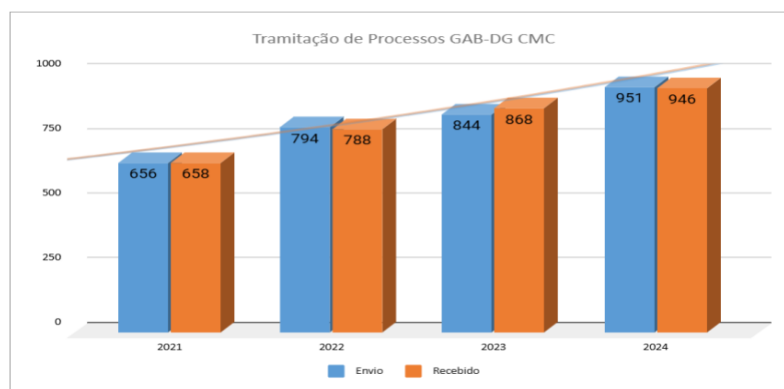


Figura 1. Envio e Recebimento de Processos na Unidade Gabinete-DG  
Fonte: Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (2024)

A Figura 1 indica uma curva de crescimento no volume de processos eletrônicos tramitados na unidade, indicando a relevância de ações que otimizem o trabalho, principalmente para acompanhamento e gerenciamento da comunicação, dada a concentração de informações, o que pode significar uma fragilidade no processo de supervisão caso não haja um mapeamento de atividades adaptado para comportar tamanha vazão de demandas.

Sob o ponto de vista organizacional, a Diretoria Geral do CMC/IFAM encontra-se subdividida em unidade “Direção Geral/CMC/IFAM” (DG/CMC) e subunidade GAB/DG, o que permite que ambas recebam e enviem informações diversas.

No entanto, do ponto de vista prático, ambas são operacionalizadas pelo mesmo grupo de trabalho (colaboradores pertencentes à Diretoria Geral), que é composta atualmente pelo Diretor Geral e dois servidores administrativos, embora o gerenciamento de informações ocorra simultaneamente.

Além disso, o sistema permite a tramitação de três modalidades de informações eletrônicas diferentes (Memorandos, Documentos e processos eletrônicos). Na Figura 2 abaixo, estão esquematizados os diversos tipos de informações eletrônicas que podem ser tramitadas via SIPAC em ambas as unidades:

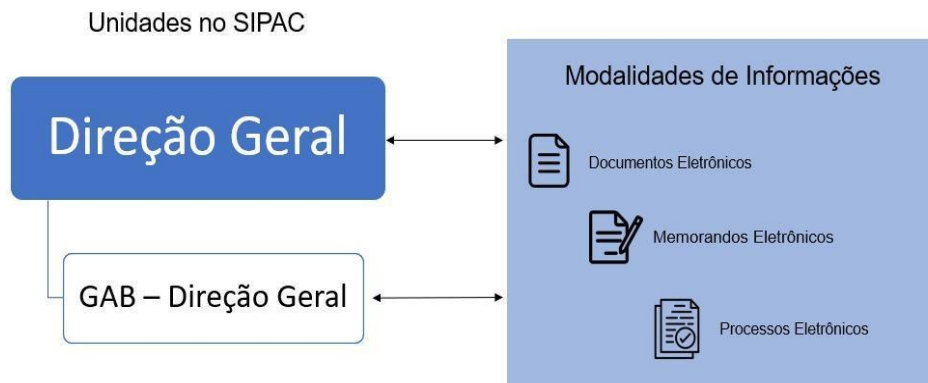


Figura 2. Modalidades de Informações Eletrônicas Tramitadas via SIPAC  
Fonte: Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (2024)

Considerando que o modo como são trabalhadas as informações em ambas as unidades é semelhante, o presente estudo deu enfoque ao “Gabinete da Diretoria Geral” do CMC/IFAM, limitando-se aos fluxos dos processos eletrônicos, tendo em vista o volume de dados e a relevância de mapear-se o procedimento utilizado pelo grupo de trabalho. Almeja-se que estudos posteriores possam dar maior abrangência à pesquisa e às demais modalidades de informações eletrônicas utilizadas pelo *campus*.

A coleta de dados e o período de observação dos trabalhos desenvolvidos no setor explicitaram duas problemáticas principais na rotina com os processos eletrônicos, que serão objeto de intervenção na seção com a proposta de solução e do plano de ação: a alta demanda de dados a serem tratados por um número reduzido de colaboradores e a ausência de procedimentos operacionais padronizados (POPs) para controle dos processos.

Diante dessa realidade, a utilização de sugestões tecnológicas e o mapeamento das atividades podem contribuir para a economia de mão de obra e a redução de erros no setor, a partir da visualização gráfica do fluxograma de cada etapa do trabalho.

#### 4. Proposta da solução do problema (ou do aproveitamento da oportunidade)

Como proposta de solução para a ausência de POPs, será realizado um mapeamento como base para a modelagem dos fluxos de processos eletrônicos no SIPAC, propondo ajustes nas etapas de tramitação que elevem a celeridade e a padronização interna, *intercampi* e Reitoria.

A solução incluirá a definição de responsáveis e atribuições por fase, bem como a institucionalização de rotinas de regulamentação e monitoramento contínua, com participação colaborativa dos envolvidos em cada etapa para assegurar a continuidade do trabalho (Kirchmer, 2020).

O mapeamento de processos é apontado como um instrumento gerencial para representar graficamente as etapas dos processos organizacionais, possibilitando sua visualização e identificação de oportunidades para melhorias. Trata-se de um método para compreender-se o padrão atual de um processo e descrevê-lo em cada fase, possibilitando a criação de um fluxo que descreva tanto os agentes envolvidos quanto as entradas e saídas do objeto, delineando-os graficamente (Santos, 2013; Baldam, 2014).

Aplicando-se à realidade do CMC/IFAM e aos processos eletrônicos que percorrem diversos setores, diretorias e departamentos até chegarem ao GAB/DG, a construção desse mapeamento servirá como ferramenta para transparecer início, meio e fim da modelagem até o atendimento de seu objeto.

Com esse intuito, foi escolhida a ferramenta para modelagem de processos “Bizagi Modeler”, especificamente criado para tal finalidade, oferecendo funções de modelagem e em conformidade com os padrões do BPMN (*Business Process Modeling Notation*), o que permitirá a construção de um status de descrição “as is” - forma atual do setor, e “to be” – como há de ser, a partir das intervenções recomendadas com a visualização das lacunas operacionais e reformulação nos fluxos dos processos eletrônicos gerenciados pela unidade etapa a etapa (ABPM, 2020; BIZAGI, 2020).

A Figura 3 apresenta os elementos que mais se destacam na modelagem de notação utilizada pela ferramenta:

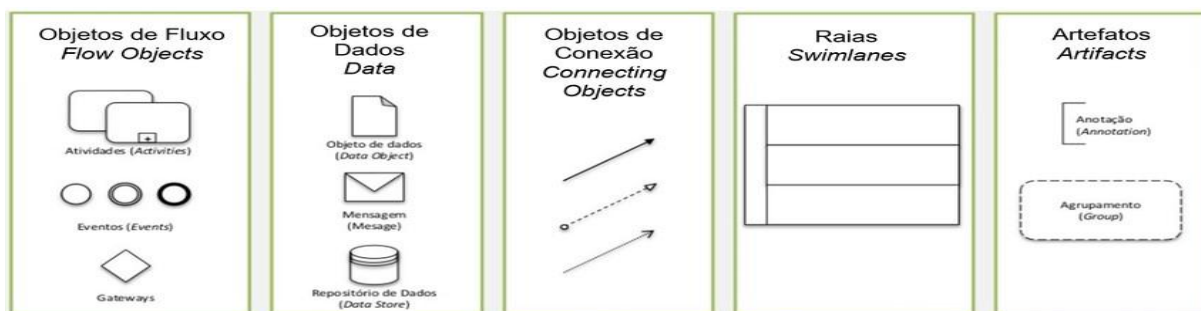


Figura 3. Elementos de Modelagem Padrão BPMN  
 Fonte: IProcess (2012)

Na seção posterior, serão descritas as etapas da modelagem no fluxo dos processos eletrônicos recebidos pela unidade GAB/DG do CMC/IFAM, bem como o plano de ação para melhoria.

### 5. Plano de ações da mudança (“as is” e “to be”)

Após a abertura do processo eletrônico por parte do Protocolo ou a tramitação em posse do setor interessado (aqui classificado como demandante), este é remetido via “SIPAC” para recebimento, análise processual e emissão de Despacho pelo GAB/DG.

A subunidade procede então à análise e verificação de checklist das documentações anexadas, observando se a instrução processual está adequada para receber minuta de Despacho e a tomada de decisão junto ao Diretor Geral.

Caso esteja ausente algum dos documentos necessários para andamento do processo, o servidor da subunidade que realizou a conferência o devolve ao setor demandante, para saneamento e retorno posterior.

A Tabela 1 a seguir descreve essa etapa, em caso de retorno imediato do processo ao setor demandante:

Tabela 1. Recebimento, análise e devolutiva do processo ao setor demandante em caso de pendência, para saneamento e correção

Atividade	Tramitação de informações via processo eletrônico a serem recebidas, analisadas e encaminhadas pela unidade Gabinete;
Entrada	O processo eletrônico é encaminhado pelo interessado (Protocolo/Setor demandante) via SIPAC à unidade Gabinete, que o recebe e procede à análise para verificação de checklist de documentos.
Saída	Após a verificação do checklist e restando carente de instrução processual, o processo eletrônico é devolvido ao Protocolo/setor demandante para saneamento e correção.
Responsável pela Saída	Servidor da subunidade responsável pelo recebimento.
Descrição da Atividade	Na primeira etapa, o setor demandante em posse do processo eletrônico emite Despacho ou Parecer com o pedido inicial e anexa a documentação necessária para a instrução processual, enviando-o à unidade Gabinete. O servidor do Gabinete o recebe, analisa o pedido inicial, documentação anexada e realiza um checklist dos documentos pertinentes ao pedido em questão. Restando carente de correções ou pendente de algum documento, o servidor devolve o processo ao setor demandante/protocolo, para saneamento e correção.

Fonte: Elaborado pelos autores

Após o saneamento do processo eletrônico por parte do Protocolo ou do setor demandante, este é remetido novamente via SIPAC para o GAB/DG. O servidor responsável então o recebe, realiza a análise processual, confirma o checklist e verifica se é necessário um parecer específico para se responder a demanda (em geral, casos assim correspondem a consultas de órgãos externos, solicitações de informações especializadas por parte de cidadãos ou da Reitoria, etc).

Em se tratando de casos em que o Gabinete possua competência para resposta direta às demandas requisitadas, (solicitações de emissão de atos normativos, atos de gestão que dependam exclusivamente de tomada de decisão discricionária do Diretor Geral), procede-se à instrução processual e emissão de minuta de Despacho Decisório com base nas informações do processo eletrônico, que será validado posteriormente pelo Diretor Geral (tomada de decisão), em conformidade com o teor da Resolução nº 02/2011 do CONSUP e a Portaria nº 419/2011-GR/IFAM.

Posteriormente, será visualizada essa etapa no fluxo, na Tabela 5. Primeiramente, será demonstrada a etapa de “necessidade de parecer específico” por um setor especializado.

Havendo necessidade de parecer específico, é elaborado um Despacho de Encaminhamento para o setor especializado, que procederá à redação do parecer, em apoio ao Gabinete.

A Tabela 2 abaixo demonstra o pedido de encaminhamento do processo eletrônico a um setor especializado, para emissão de um parecer em resposta à demanda, quando necessário:

Tabela 2. Encaminhamento de processos eletrônicos da subunidade Gabinete para o setor especializado

Atividade	Tramitação de informações via processo eletrônico encaminhadas pela subunidade Gabinete para setores especializados internamente.
Entrada	O processo eletrônico é recebido via SIPAC pela subunidade GAB/DG, que o analisa e constata a necessidade de emissão de um Parecer específico por parte de um setor especializado.

Saída	O processo eletrônico é encaminhado ao setor especializado (setor competente ou que detém a informação requisitada),
Responsável pela Saída	Servidor da subunidade responsável pelo recebimento.
Descrição da Atividade	Nessa etapa, o processo eletrônico recebe um Despacho Eletrônico, solicitando a emissão de um Parecer específico por parte de algum setor especializado (setor competente ou que detém a informação requisitada), sendo encaminhado a esse setor.

Fonte: Elaborado pelos autores

No setor especializado, o processo eletrônico é recebido e analisado, para emissão do Parecer específico acerca do pedido inicial do processo eletrônico, sendo devolvido posteriormente à unidade Gabinete, já com a instrução Processual do parecer requisitado. A Tabela 3 demonstra o fluxo:

Tabela 3. Recebimento, emissão de Parecer específico e novo encaminhamento à subunidade Gabinete

Atividade	Recebimento de processo eletrônico pelo setor específico no Campus, para emissão de resposta especializada ao pedido inicial, após o Despacho de encaminhamento realizado pela subunidade Gabinete da Diretoria Geral do CMC/IFAM.
Entrada	O setor específico recebe o processo eletrônico e emite Parecer específico em resposta ao Despacho de encaminhamento do Gabinete/DG, anexando documentações pertinentes, quando necessário.
Saída	O setor específico remete o processo eletrônico novamente à subunidade GAB/DG, que ficará responsável pelas demais tramitações.
Responsável pela Saída	Servidor da unidade responsável pelo recebimento.
Descrição da Atividade	Nessa etapa, o setor especializado recebe o processo eletrônico com o Despacho de encaminhamento do Gabinete/DG, verifica quais as informações necessárias para emissão da resposta, anexa as documentações pertinentes ao processo eletrônico, se houver, e emite parecer específico ao pedido, remetendo-o novamente à subunidade GAB/DG/CMC/IFAM, para as demais tramitações.

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a instrução do parecer específico, o processo é remetido novamente à subunidade GAB/DG, que procederá ao recebimento e análise desse parecer, constatando-se a possibilidade de minuta de “Despacho Decisório”, o qual será validado junto ao Diretor Geral (tomada de decisão) para resposta/devolutiva ao setor demandante ou arquivamento na própria unidade, de acordo com o exposto na Tabela 4 abaixo:

Tabela 4. Recebimento do processo eletrônico, análise do parecer pelo Gabinete e Despacho Decisório

Atividade	Recebimento do processo eletrônico e análise do Parecer específico pela subunidade do Gabinete da Diretoria Geral.
Entrada	O processo eletrônico é recebido pela subunidade Gabinete, que analisa o Parecer específico emitido na etapa anterior pelo setor competente.
Saída	A subunidade Gabinete emite minuta de Despacho no processo eletrônico, para decisão final do Diretor Geral.
Responsável pela Saída	Servidor da subunidade responsável pelo recebimento.

Descrição da Atividade	O processo é novamente recebido pelo Gabinete, agora instruído com um parecer específico acerca do pedido inicial do interessado e demais documentos pertinentes, procedendo-se à análise desse parecer. A subunidade Gabinete então redige uma minuta de Despacho com base no Parecer e o valida junto ao Diretor Geral, que decidirá por Despacho Decisório de resposta e devolutiva ao setor demandante ou arquivamento na própria subunidade Gabinete/DG/CMC/IFAM.
------------------------	--

Fonte: Elaborado pelos autores

Com relação à possibilidade de “Despacho Decisório” em resposta direta ao setor demandante, esta conclui-se com a devolutiva direta do processo do Gabinete ao setor de origem (demandante), que dará ciência aos demais interessados via e-mail e procederá ao seu arquivamento. A Tabela 5 demonstra o fluxo:

Tabela 5. Recebimento do processo eletrônico, análise do parecer pelo Gabinete e Despacho Decisório

Atividade	Devolutiva do processo eletrônico pela unidade do Gabinete ao setor demandante com Despacho Decisório de resposta à demanda.
Entrada	O processo eletrônico recebe Despacho Decisório com resposta e devolutiva ao setor demandante.
Saída	A subunidade Gabinete devolve o processo eletrônico ao setor interessado, com a resposta à demanda inicial.
Responsável pela Saída	Servidor da subunidade responsável pelo recebimento.
Descrição da Atividade	O processo eletrônico é instruído com Despacho Decisório de resposta e devolutiva ao setor demandante, que o receberá, dará ciência aos interessados e procederá ao arquivamento em sua unidade.

Fonte: Elaborado pelos autores

Com isso, concluem-se os fluxos possíveis de destinação dos processos tramitados na subunidade GAB/DG.

Após a análise dos dados coletados e a observação das etapas no gerenciamento de informações, foi realizada a modelagem do fluxo por intermédio do software *Bizagi Modeler* (BIZAGI, 2020). Assim, obteve-se o desenho da Figura 4 abaixo, que representa a forma “as is” da tramitação de Processos Eletrônicos no Gabinete do CMC/IFAM:

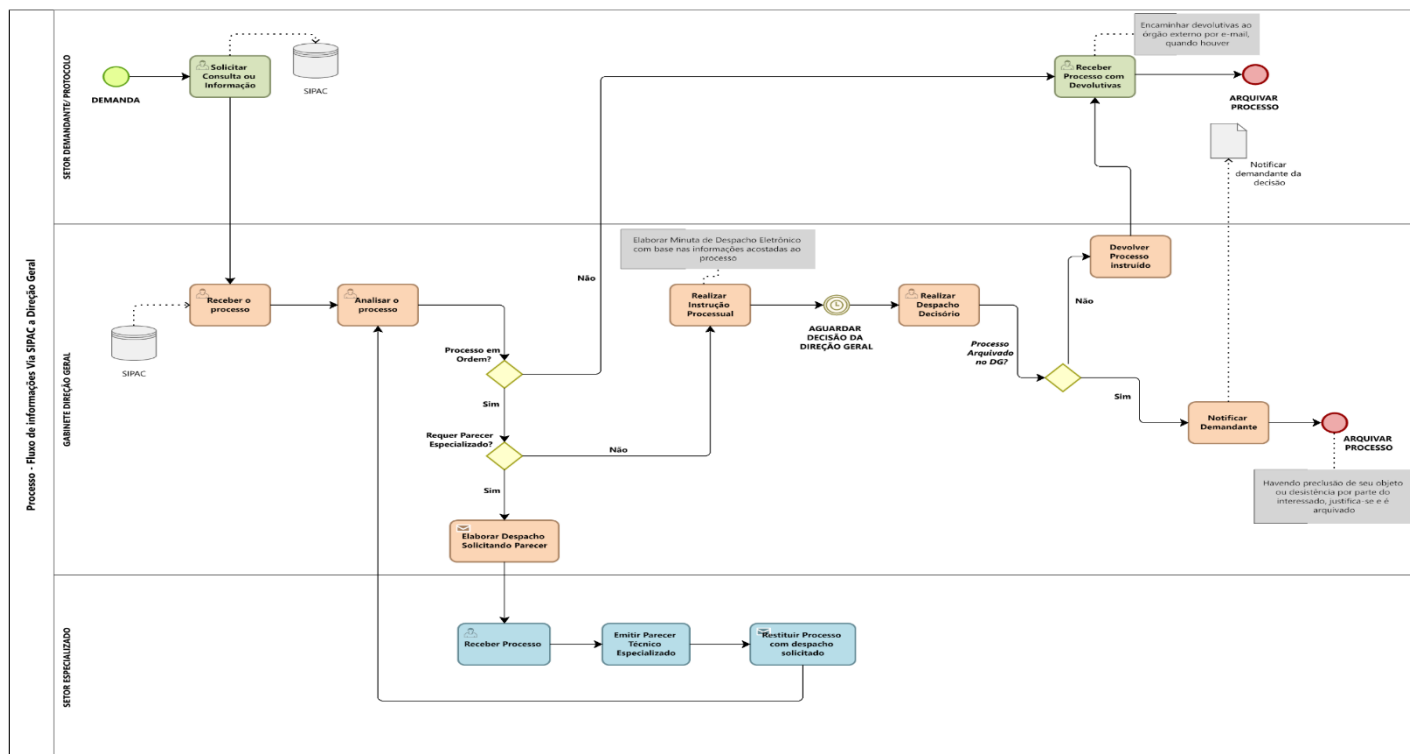


Figura 4. Tramitação de processo eletrônico “As Is”

Fonte: Elaborado pelos autores

Com o estudo dos dados apresentados dentro da modelagem e a pesquisa realizada via observação participante, revelou-se uma fragilidade no gerenciamento de informações que envolviam a participação de setores especializados para resposta às demandas específicas que estavam além da competência da própria Direção Geral, segundo as descrições de atividades da Tabela 3.

Nessa etapa, que diz respeito ao encaminhamento do processo eletrônico a um próximo setor específico para recebimento emissão de parecer, evidencia-se uma das maiores problemáticas na subunidade: a carência de ferramentas para gerenciamento de tempo de resposta, localização e retorno das informações.

Embora o grupo de trabalho na subunidade demonstre eficiência para atender ao elevado fluxo de demandas, o presente estudo não identificou etapas de gerenciamento que indiquem o acompanhamento do tempo de retorno das informações ou uma possibilidade eficaz de rastreo para a localização processual posteriormente à sua saída do setor.

Tratando-se de um setor gerencial de nível estratégico e tático, é vital que existam formas registradas para verificação do atual status dos processos encaminhados a outros setores, além de prazos exíguos de controle quanto ao retorno das informações requisitadas.

Em âmbito federal, existem alguns prazos de sentido amplo, estabelecidos pela Lei nº 9784/1999 (Lei de Processo Administrativo), que dizem respeito à prática de atos administrativos de modo geral (05 dias, salvo disposição em contrário), ou de decisão pela autoridade competente (30 dias, a contar da data de instauração processual ou da manifestação do interessado), além dos prazos elencados pela Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) para resposta a pedidos de acesso à informação (20 dias, a contar do recebimento do pedido, com possibilidade de prorrogação por mais 10 dias).

No entanto, o caráter discricionário da administração pública permite à gestão um poder autorregulatório para controlar seus próprios fluxos, desde que respeitados as demais normas superiores hierarquicamente.

Nesse sentido, foi emitida a Portaria nº 1.145-GR/IFAM, de 12.08.2024, que dispõe sobre determinados prazos e procedimentos para atendimento a demandas de órgãos externos ao IFAM, tais como TCU, CGU, MPF, MPT, Polícia Federal, Justiça Federal, além da própria Ouvidoria e Auditoria Interna do Instituto Federal de Educação do Amazonas.

À luz desse documento, observa-se em seu artigo 4º, I e II, os prazos que devem ser atendidos sistemicamente. A saber: até o limite de 05 dias para resposta das Diretorias Sistêmicas a consultas de demandas oriundas do TCU, CGU, MPF, MPT, Polícia Federal e Justiça Federal - a contar da data de recebimento - e o prazo de 10 dias para respostas a demandas de Auditoria Interna e Ouvidoria, contando-se também de seu recebimento.

Logo, é preciso que as unidades controladas pelas Diretorias Gerais dos *campi* tenham o total controle do tempo e da localização desses tipos de processos, obedecendo-se aos prazos internos que agora se encontram regulamentados, de acordo com a Portaria nº 1.145-GR/IFAM, de 12.08.2024.

A existência de uma Portaria em nível sistêmico para esse tipo de controle e as falhas apontadas pelo mapeamento na subunidade do Gabinete trazem à tona a carência de uma etapa prática que possa identificar a expectativa de retorno das demandas eletrônicas, na forma de mecanismo de rastreio que possa localizá-los caso necessário, tornando o gerenciamento processual mais eficaz.

Como proposta de melhoria, a presente pesquisa sugeriu a adição de mais uma etapa gerencial, anterior ao processo de encaminhamento de Despacho para a manifestação de setores especializados (descrita anteriormente na Tabela 3), responsáveis por emitir pareceres específicos às demandas eletrônicas que vão além da competência da própria Diretoria Geral. Assim, propõe-se que seja incluído ao fluxograma do GAB/DG o uso da ferramenta “*Google Keep*”, para registro, supervisão e acompanhamento dos processos que necessitam de prazo determinado de retorno.

O *Google Keep* trata-se de um aplicativo disponibilizado e desenvolvido pelo *Google*, vinculado à sua suíte de aplicativos, que hoje está disponível livremente para uso do IFAM e que utiliza as anotações cadastradas por seus usuários para criar, organizar e compartilhar notas, listas de tarefas ou lembretes.

Essa ferramenta torna possível a usuários de e-mail do IFAM a vinculação e utilização do *Google Keep* para criar notas, indicativos de prazos e controles de informações via e-mail, além de ser possível também o compartilhamento desses lembretes específicos a outros e-mails institucionais, cadastrados dentro do mesmo domínio do IFAM.

A figura 5 abaixo mostra a interface do *Google Keep*:

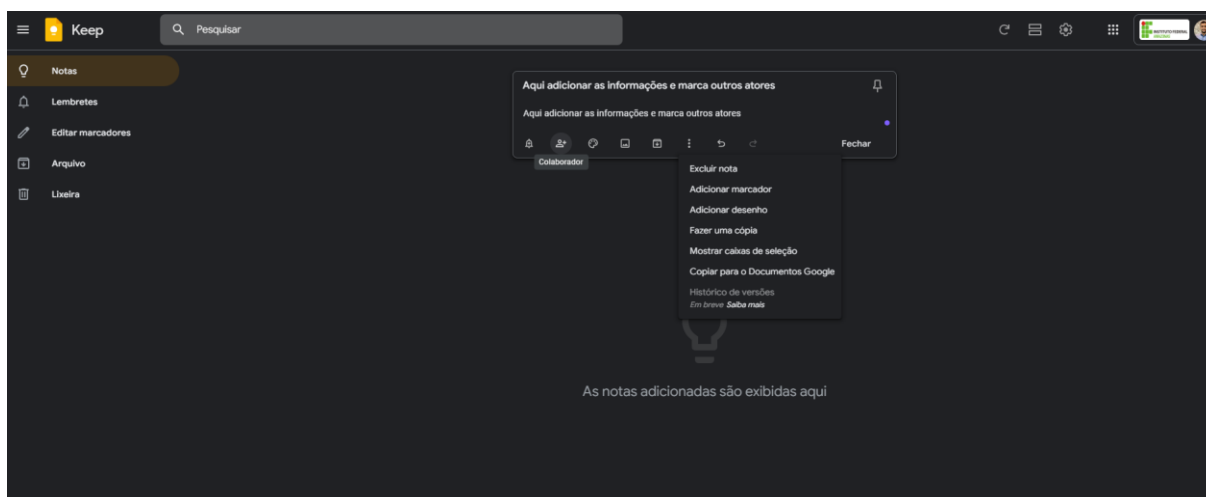


Figura 5. Visualização da ferramenta *google keep*  
 Fonte: Elaborado pelos autores

O acréscimo dessa ferramenta tecnológica ao gerenciamento de informações por parte do GAB/DG permitiria a adição de uma etapa de “supervisão das respostas aguardadas” aos processos enviados, adicionando-se anteriormente ao seu envio uma “nota de tarefa” no *google keep*, na qual estejam contidos: número do processo, setor para o qual fora encaminhado e prazo para retorno à subunidade GAB/DG, além da citação textual do prazo estabelecido para resposta dentro do próprio Despacho Eletrônico de encaminhamento.

Também seria possível o compartilhamento dessa informação em forma de “Nota de Lembrete” junto ao e-mail do setor específico destinatário, de modo que este recebesse um aviso em sua caixa de entrada de e-mails quando o prazo limite para retorno do processo estivesse próximo do fim, procedendo-se então ao seu retorno.

Essa etapa seria fixada antes da tarefa da tabela 3, já exposta anteriormente (página 8).

A Tabela 6 abaixo demonstra a adição dessa etapa de supervisão gerencial para os Processos Eletrônicos:

Tabela 6. Recebimento do processo eletrônico, análise do parecer pelo Gabinete e Despacho Decisório

Atividade	Supervisão de processos eletrônicos que serão encaminhados a setores especializados do <i>Campus</i> , para emissão de parecer ao pedido inicial.
Entrada	O Gabinete adiciona uma Nota de Tarefas no aplicativo “ <i>Google Keep</i> ”, informando os dados pertinentes sobre o Processo eletrônico enviado.
Saída	A Nota de Tarefas é compartilhada via e-mail com o setor especializado destinatário do Processo eletrônico.
Responsável pela Saída	Servidor da unidade, responsável pelo registro da Nota de Tarefas no aplicativo “ <i>Google Keep</i> ”, compartilha a Nota com o setor especializado e envia o Processo eletrônico.
Descrição da Atividade	O servidor do GAB/DG abre o aplicativo <i>Google Keep</i> , adiciona Nota de Tarefas e registra 03 formações essenciais sobre a demanda: número do processo eletrônico, setor especializado para o qual o processo fora enviado e tempo limite para retorno à subunidade Gabinete/DG. A informação dentro do aplicativo também é compartilhada com o e-mail do setor especializado destinatário, para que possa receber lembrete ao se aproximar o término do prazo. O processo então é enviado ao setor especializado.

Fonte: Elaborado pelos autores

A Figura 6 abaixo demonstra a forma “to be” para a tramitação de processos no Gabinete após inserção da etapa da ferramenta *google keep* para supervisão gerencial via “Notas de Tarefas” antes do encaminhamento ao setor especializado:

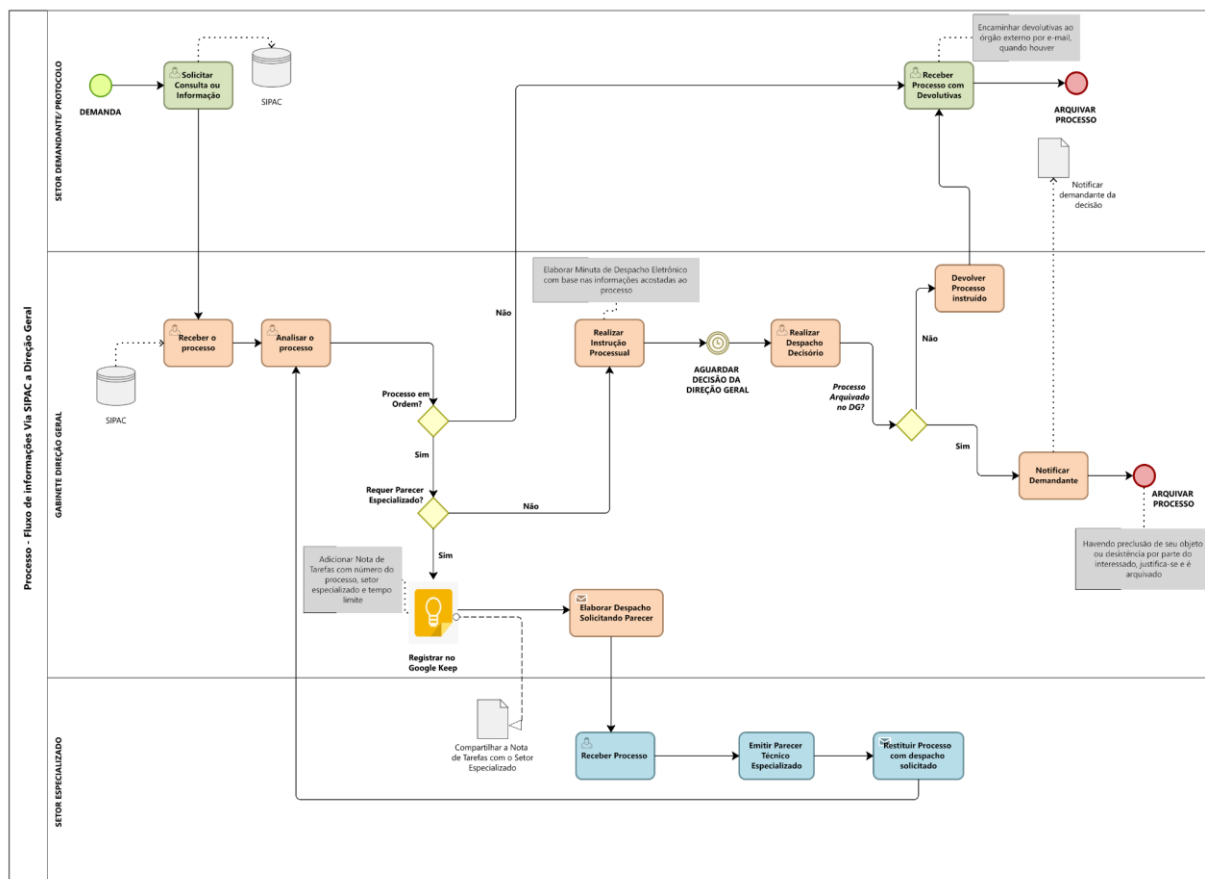


Figura 6. Tramitação de Processo eletrônico “To Be”

Fonte: Elaborado pelos autores

## 6. Conclusões e contribuições

As melhorias na administração pública devem ser um caminho contínuo, permeado pela pesquisa científica, implementação de soluções tecnológicas e revisões constantes. Principalmente no que concerne à gestão e inovação de seus próprios processos.

A utilização do sistema SIPAC, embora se demonstre como um avanço significativo para o dinamismo da comunicação, ainda apresenta limitações gerenciais na administração pública. Em especial aquelas relacionadas ao controle e supervisão de dados.

A presente pesquisa revelou a eficiência de se integrar o processo de BPMN no fluxograma de gestão de informação em uma unidade administrativa gerencial, apresentando uma proposta de

melhoria que pudesse sanar o problema do acompanhamento dos Processos Eletrônicos tramitados pelo Gabinete da Diretoria Geral do CMC/IFAM, em um contexto sistêmico.

Esse tipo de prática pode não somente poupar tempo no monitoramento das demandas da unidade, como também gerar um modelo de trabalho que poderá ser reproduzido em outros locais com características e necessidades semelhantes. Entretanto, ainda é necessária a constância na revisão e atualização dos processos a partir de feedbacks futuros, de modo a constatar a melhoria no novo fluxo sugerido.

Além disso, as restrições e limitações encontradas ao longo do estudo não podem ser ignoradas, tais como a escassez de tempo para maior aprofundamento nas demais rotinas da unidade, o aprofundamento nas dificuldades envolvendo os setores intermediários e uma coleta de dados posterior à mudança do fluxo, em contraste aos resultados iniciais da pesquisa, o que poderá ser melhor abordado por pesquisas futuras.

O uso da gestão de processos por modelagem de *Business Process Management* representa uma oportunidade para que os próprios servidores possam visualizar seu trabalho, identificando fraquezas e oportunidades de aprimoramento. Nesse sentido, estudos como este são importantes para trazer contribuir com uma visão mais moderna da administração.

Desse modo, as fragilidades e dificuldades para melhoria nos processos de trabalho poderão ser minimizadas, colocando os servidores ao lado da governança e permitindo que a tecnologia faça parte do serviço público federal de maneira moderna e satisfatória à população.

## Referências

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). Revista Eletrônica Científica. BPM Scientific Magazine/Associação, Brasília: ABPMP, ano 1, n. 1, jan./dez., 2020. Disponível em: <<https://www.abpmp-br.org/educacao/publicacoes/>>. Acesso em: 25 nov. 2024.

BALDAM, Roquemar e VALLE, Rogerio e ROZENFELD, Henrique. Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática. . Rio de Janeiro: Elsevier. Acesso em: 11 nov. 2024.

BIZAGI MODELER. Versão 3.6. Bizagi, 2020. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/bpm-suite/modelador-de-processos>. Acesso em: 25 nov. 2024

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2008]. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2024.

BRASIL. Decreto 9.983 de 22 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Disseminação do Building Information Modelling e institui o Comitê Gestor da Estratégia do Building Information Modelling. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9983.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9983.htm). Acesso em: 25 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 19 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências.

- Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- BRASIL. Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: < [http://https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19784.htm](http://https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19784.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2024.
- Costa, M.T.P., Moreira E. A. (2018). Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 162-183. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n1p162>>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- Carvalho, K. A. de, & Sousa, J. C. (2017). Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 19(2), 1–18. <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- IFAM. MEMORANDO ELETRÔNICO Nº 122-DGP/CMC/IFAM, de 23.11.2024.
- IFAM. PORTARIA Nº 419-GR/IFAM, de 07.03.2019.
- IFAM. PORTARIA Nº 1.145-GR/IFAM, de 12.08.2024.
- IFAM. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Relatório de Gestão do IFAM. 2023.
- KIRCHMER, M. Guia para o gerenciamento de processos de negócios corpo comum de conhecimento: ABPMP BPM CBOK. 1. ed. Brasília, DF: 2020.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. [3. Reimpressão]. – São Paulo: Atlas, 2019.
- LORENA, A. L. F. de. A contribuição estratégica da ouvidoria pública para a gestão de processos de negócios na IFES. In: XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária –CIGU, 2015. Anais. Mar del Plata: XV CIGU, 2015. Disponível em: < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136150>>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- PINTO, K. M.; DOS SANTOS, C. L. N.; LEAL, R. R. Da gestão universitária à capacitação no contexto da universidade pública multicampi. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 15., 2017, Mar del Plata. Anais... Mar del Plata– Argentina, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181214>>. Acesso em: 12 nov. 2024.
- PRODANOV, C. C. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RESOLUÇÃO Nº 2, DE 28 DE MARÇO DE 2011 DO IFAM. Dispõe sobre a aprovação do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM), e dá outras providências [2011]. Manaus/AM.
- SANTOS, Higor Monteiro; SANTANA, André Felipe; ALVES, Carina Frota. Análise de Fatores Críticos de Sucesso na Gestão de Processos de Negócios em Organizações Públicas. *Revista Eletrônica de Sistemas de Informação*, [S.l.], v. 11, n. 1, june 2013. ISSN 1677-3071. Disponível em: <<https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/996>>. Acesso em: 16 nov. 2024.