

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A. C. SIMÕES
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

CARLOS VICTOR SILVA DOS SANTOS

**GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA GESTÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO NA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, GESTÃO E
PATRIMÔNIO DE ALAGOAS (SEPLAG/AL)**

Maceió
2025

CARLOS VICTOR SILVA DOS SANTOS

**GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA GESTÃO PÚBLICA: UM
ESTUDO NA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, GESTÃO E
PATRIMÔNIO DE ALAGOAS (SEPLAG/AL)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade
Federal de Alagoas, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharelado em
Administração.

Orientador: Prof. Dra. Cláudia Milito.

Maceió

2025

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária: Girlaine da Silva Santos – CRB-4 – 1127

S237g Santos, Carlos Victor Silva dos.

Gestão de processos administrativos na gestão pública: um estudo na
Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas
(SEPLAG /AL) / Carlos Victor Silva dos Santos. – 2025.
35 f.: il.

Orientadora: Cláudia Milito.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) –
Universidade Federal de Alagoas, Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. Maceió, 2025.

Bibliografia: f. 33- 35.

1. Administração pública - Alagoas. 2. Gestão de processos 3.
Administração pública - Processos. 4. Processo administrativo. I. Título.

CDU: 35.077.3

Folha de Aprovação

CARLOS VICTOR SILVA DOS SANTOS

GESTÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO NA SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, GESTÃO E PATRIMÔNIO DE ALAGOAS (SEPLAG/AL)

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
banca examinadora do curso de Administração
da Universidade Federal de Alagoas e
aprovada em 14 de abril de 2025.

(Orientador(a) - Prof. Dra. Cláudia Maria Milito - UFAL)

Banca examinadora:

(Examinador(a) Interno(a) – Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa - UFAL

(Examinador(a) Interno(a) – Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte - UFAL

Dedico este trabalho a toda minha família, em especial a minha mãe, Maria Lucileide dos Santos, que esteve ao meu lado em todos os momentos dessa caminhada acadêmica e da minha vida.

Deu-me forças sempre que necessário, sempre acreditou em mim e no meu potencial, formou meu caráter e me ensinou a ter garra para buscar tudo aquilo que eu almeje e acredite.

AGRADECIMENTOS

A toda minha família pelo apoio de sempre, pelo incentivo e torcida, gostaria de agradecer a minha mãe, irmãos, sobrinhos e todos os parentes que sempre torceram por mim

Aos meus amigos, que estiveram ao meu lado nos momentos de desafio, oferecendo apoio e motivação quando mais precisei.

Aos meus professores, em especial minha orientadora, por toda a dedicação e conhecimento transmitido, fundamentais para o meu crescimento profissional e pessoal.

Aos servidores públicos da Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas pela ajuda de sempre e pelo trabalho incansável que realizam diariamente em prol do Estado de Alagoas

E, por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para que este trabalho fosse concluído com êxito. Meu sincero muito obrigado(a)!

Com gratidão,

Victor Santos

RESUMO

Partindo do pressuposto de que a gestão de processos administrativos tem se consolidado como um instrumento essencial para modernizar e aprimorar a eficiência no setor público, o presente estudo tem como objetivo analisar a aplicação da gestão de processos administrativos na Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas (SEPLAG/AL). A pesquisa teve como objetivo analisar a implantação da gestão de processos administrativos na Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas (SEPLAG/AL). Essa análise, de cunho qualitativo, buscou descrever a intervenção realizada nesta secretaria com vistas ao mapeamento dos seus processos administrativos. Utilizando de análise documental associada a informações obtidas por meio de entrevistas e observações participantes foi possível obter o cenário de aplicação da metodologia definida pela organização. A análise de dados evidencia os resultados obtidos ao apresentar planilhas e manuais resultantes do processo de intervenção. Associada à descrição dos resultados foi possível descrever a reação da equipe durante a realização da intervenção, As pequenas dificuldades surgidas ao longo do processo puderam ser superadas pela determinação de aplicar as ferramentas teóricas propostas pela gestão da qualidade. Ao final são sugeridos trabalhos futuros para verificação da efetividade da aplicação da intervenção em análise.

Palavras-chave: Gestão de processos administrativos, administração pública, , SEPLAG/AL.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Justificativa	9
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 Gestão por Processos.....	10
2.2 Processos Administrativos	11
2.3 Metodologia de Levantamento e Mapeamento dos Processos.....	12
2.4 Manual de Processos	13
2.5 Mapeamento e Modelagem de Processos.....	13
2.6 ISO 9001:2015	14
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
3.1 Tipo de pesquisa	16
3.2 Participantes da pesquisa.....	17
3.3 Dados e instrumentos de coleta	17
3.4 Formas de análise	18
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1 SEPLAG e a Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade	19
4.2 Metodologia definida pela gerência de modernização	21
4.3 Dinâmica de aplicação.....	22
4.3.1 Levantamento e definição dos processos administrativos	22
4.3.2 Mapeamento dos processos administrativos	24
4.3.3 Elaboração dos manuais de gestão operacional.....	26
4.3.4 Validação dos manuais de gestão operacional	29
4.3.5 Divulgação e disseminação.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a gestão de processos administrativos tem sido consolidada como um eficiente instrumento para promover a modernização e a eficiência no contexto da gestão pública. No cenário atual, os órgãos públicos passam por desafios, como por exemplo a necessidade de entregar serviços com alta qualidade à população, otimizar a aplicação de recursos e garantir uma maior transparência nas ações que são realizadas (BRASIL, 2009; MORAES, 2016).

A gestão de processos administrativos envolve um conjunto de práticas que têm como foco o levantamento, mapeamento, modelagem, análise e melhoria contínua das atividades realizadas em uma organização. Esses processos, quando bem geridos, contribuem para o fortalecimento da eficiência operacional, a padronização de atividades, a integração de equipes e a promoção de uma cultura de qualidade. No setor público, segundo Silva e Almeida (2023), essas práticas adquirem especial importância, pois podem impactar diretamente na capacidade de entrega de serviços essenciais à sociedade.

Em tal contexto, verificou-se que a adoção de práticas estruturadas para a gestão de processos administrativos foi compreendida como necessária pela Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade na Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas (SEPLAG/AL), pois é um órgão que tem uma função estratégica na formulação e implementação de políticas públicas, bem como no gerenciamento de recursos do estado de Alagoas. A secretaria atua como um órgão central do planejamento governamental, e é responsável por coordenar iniciativas de modernização administrativa e fortalecer a governança pública. Nesse sentido, investigar como a gestão de processos administrativos é conduzida na SEPLAG/AL pode trazer importantes contribuições acadêmicas e práticas para o campo da administração pública.

Destaca-se que este tema é relevante diante do aumento crescente das pesquisas acadêmicas interessadas no tema, bem como pelo aumento de capacitação profissional com foco em práticas de gestão de processos como ferramentas para o aprimoramento organizacional. A utilização de metodologias adequadas permite alinhar as atividades organizacionais aos objetivos estratégicos, promovendo maior controle, eficiência e qualidade. Esse alinhamento, especificamente no setor público, é de fundamental importância, visto que é um ambiente em que há limitação de recursos e ao mesmo tempo maior necessidade de transparência, logo, é fundamental a adoção de práticas inovadoras e eficazes (Maia et al., 2021).

1.1 Justificativa

A presente pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre o procedimento adotado para realização da gestão de processos, com foco na SEPLAG/AL. O detalhamento das práticas adotadas pela secretaria possibilita identificar boas práticas e desafios enfrentados, contribuindo para a disseminação de estratégias que possam ser replicadas em outras organizações públicas.

Ademais, a relevância acadêmica do tema está ancorada no potencial de integrar a teoria e a prática, promovendo avanços no campo da administração pública. Este trabalho busca agregar valor tanto ao desenvolvimento acadêmico quanto à gestão prática, ao apresentar recomendações fundamentadas na realidade observada na SEPLAG/AL.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a implantação da gestão de processos administrativos na Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas (SEPLAG/AL).

1.2.2 Objetivos Específicos

- Contextualizar o ambiente organizacional em que foi desenvolvida a gestão de processos administrativos
- Descrever a metodologia definida pela gerência de modernização
- Evidenciar a dinâmica de aplicação de cada uma das etapas da metodologia anteriormente descrita

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz conceitos fundamentais, sobre a gestão por processos, destacando sua importância e aplicação prática. O referencial teórico é uma etapa essencial para embasar o estudo sobre a gestão e mapeamento de processos, fornecendo suporte conceitual e metodológico para a análise do tema.

A organização das empresas através de processos é indispensável, mas nem todas as empresas sabem como proceder e que medidas devem ser tomadas para implementar esse perfil de gestão (LOUREGA; HEINECK; SANTOS, 2023). Dentro desse contexto, os processos administrativos são fundamentais para uma melhor estruturação e funcionamento das organizações, tornando-se indispensáveis para a tomada de decisões e a obtenção de melhores resultados. Além disso, a metodologia de levantamento e mapeamento dos processos possibilita a identificação e a análise detalhada das atividades realizadas, sendo um passo crucial para a melhoria contínua (SALGADO et al., 2013, p. 151).

O manual de processos, por sua vez, documenta e normatiza os fluxos de trabalho, garantindo maior clareza e padronização (OLIVEIRA, 2021, p. 85). Segundo Barreto e Saraiva (2017), o mapeamento e a modelagem de processos auxiliam na visualização das atividades organizacionais, possibilitando ajustes e otimizações para alcançar maior eficiência.

2.1 Gestão por Processos

A gestão por processos é uma abordagem voltada para a melhoria contínua e a eficácia dos processos dentro de uma organização, e pode ser aplicada em todos os tipos de organização, públicas ou privadas. Para Rummler e Brache (1994, p.158), o Gerenciamento de Processos é “um conjunto de técnicas para garantir que processos-chave sejam monitorados e aperfeiçoados constantemente.”

Segundo Gonçalves (2000), trata-se de uma metodologia que visa alinhar as atividades e os recursos organizacionais com os objetivos estratégicos da instituição, promovendo a entrega de valor ao cliente ou usuário final. Essa abordagem valoriza a visão sistêmica e a interdependência dos processos, buscando a eficiência, a qualidade e a melhoria do desempenho organizacional por meio da eliminação de desperdícios e da padronização de práticas, agilizando processos e garantindo a retenção de conhecimento, promovendo uma gestão de conhecimento operacional mais assertiva.

Davenport (1993) enfatiza que a gestão por processos permite um maior controle, medição e otimização, assim, promove a melhora da capacidade de resposta e adaptabilidade da organização em um cenário de constantes mudanças. Dessa forma, percebe-se que não é suficiente conhecer a forma de operacionalização dos processos organizacionais, mas também, é fundamental ter um controle sobre ele, para que seja melhorado continuamente.

2.2 Processos Administrativos

Os processos administrativos englobam atividades essenciais para o funcionamento e a coordenação das tarefas em uma organização, ou seja, é o passo a passo a ser seguido para gerar um resultado. Para Hammer e Champy (1994, p. 24), processo é o “conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.”

Já Fayol (2010) definiu os processos administrativos como aqueles que envolvem a previsão, a organização, a direção e o controle das atividades institucionais. Esses processos são fundamentais para assegurar que os recursos humanos, financeiros e materiais sejam aplicados de forma eficiente e eficaz.

Gonçalves (2000, p. 7) estabelece que “Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço”. Ainda, o autor afirma que “Tentar enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos é a maneira mais eficaz de escapar da abordagem das chaminés” (Gonçalves, 2000, p.14).

De acordo com Maximiano (2000), a compreensão detalhada dos processos administrativos permite que as operações sejam vistas de forma mais organizada, o que, consequentemente, traz uma melhora na tomada de decisão e mais qualidade nos resultados organizacionais. Em uma abordagem moderna, tais processos são visualizados e mapeados para garantir que contribuam para os objetivos estratégicos e a missão da instituição.

É essencial compreender corretamente o conceito de processo administrativo, a fim de evitar a inclusão equivocada de projetos ou ações pontuais no escopo do mapeamento. De acordo com a ISO 9000, processo é definido como um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para gerar um resultado pretendido, caracterizando-se por sua natureza contínua e repetitiva. Em contraste, projeto é uma iniciativa temporária, com início e fim determinados, desenvolvida para alcançar um objetivo específico sob restrições de tempo, custo e recursos (MAEKAWA; CARVALHO;

OLIVEIRA, 2013). Essa distinção é fundamental para que o mapeamento se concentre em atividades permanentes da organização, assegurando a eficácia da gestão por processos.

2.3 Metodologia de Levantamento e Mapeamento dos Processos

O levantamento e mapeamento de processos são etapas fundamentais na gestão por processos, pois permitem a identificação, análise e documentação de como as atividades são realizadas. No levantamento, são definidos os principais processos dentro da organização, já no mapeamento de processos, é realizado o detalhamento desses processos que foram definidos na etapa de levantamento (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2019).

Rummler e Brache (1994) destacam que o mapeamento é uma ferramenta que revela a sequência e a interdependência das atividades, possibilitando a identificação de gargalos e oportunidades de melhoria. A metodologia do levantamento de processos geralmente envolve entrevistas, observação direta, análise de documentos e a construção de diagramas de fluxo. É indispensável que sejam realizadas conversas desde a alta administração, até o chão de fábrica, para que de fato, o processo seja levantado e mapeado de maneira correta e assertiva.

Por outro lado, Harrington (1991) reforça que o uso de ferramentas como fluxogramas, SIPOC e diagramas de Ishikawa ajudam a organizar e padronizar o conhecimento dos processos, permitindo uma visão objetiva e clara das operações. Dessa forma, faz-se necessário a utilização de ferramentas que evidenciam o fluxo do processo, de forma simples e intuitiva para consulta.

Durante a etapa de levantamento e mapeamento de processos em uma organização, é fundamental a participação direta dos responsáveis por esses processos. Os colaboradores que atuam diariamente nas atividades possuem conhecimento tácito e prático essencial para a identificação precisa das etapas e interações envolvidas.

Segundo Nogueira (2024), o envolvimento dos colaboradores em todas as fases do mapeamento é crucial para eliminar atividades desnecessárias e promover uma abordagem centrada no cliente. Dessa forma, a inclusão ativa dos responsáveis pelos processos assegura que o mapeamento reflita com fidelidade a realidade operacional da organização, contribuindo para a eficácia e eficiência das iniciativas de melhoria contínua e reduzindo a possibilidade de falhas e erros na descrição dos manuais operacionais a serem criados através do levantamento e mapeamento.

2.4 Manual de Processos

O manual de processos é um documento que formaliza e serve para orientar a execução dos processos de uma organização, servindo como um guia para a correta realização do fluxo processual definido. Com a utilização de manuais de processos, é possível registrar e deixar acessível para as equipes sempre que necessário consultarem a forma correta de executar os processos.

Ademais, segundo Gonçalves (2000), esse manual promove a padronização e a consistência nos procedimentos internos, evitando a variabilidade indesejada e erros operacionais. O manual de processos costuma incluir o mapeamento detalhado dos procedimentos, os papéis e responsabilidades de cada membro da equipe, indicadores de desempenho e critérios de qualidade. Para Oliveira (2006), a implantação de um manual fortalece a governança corporativa, fornecendo transparência e rastreabilidade dos processos.

A disseminação eficaz dos manuais entre os colaboradores é essencial para assegurar sua aplicação consistente e evitar a obsolescência ao longo do tempo. Para que esses documentos sejam efetivamente utilizados, é necessário fomentar uma cultura organizacional voltada para a gestão do conhecimento, na qual a valorização e o compartilhamento das informações sejam práticas comuns. Segundo Scorsolini-Comin, Inocente e Miura (2011), a implementação bem-sucedida da gestão do conhecimento requer a criação de um ambiente que promova a aprendizagem contínua e a troca de saberes entre os membros da organização. Assim, ao integrar os manuais na rotina diária e incentivar sua consulta regular, a organização contribui para a padronização dos processos e para a melhoria contínua das operações.

De acordo com Crivellaro e Vitoriano (2022), os manuais devem ser instrumentos dinâmicos, sujeitos a revisões periódicas que levem em consideração possíveis mudanças nas rotinas, inovações e novos métodos de realização das atividades, bem como adesão de novas tecnologias na operacionalização dos processos.

2.5 Mapeamento e Modelagem de Processos

Realizar o mapeamento e a modelagem dos processos são atividades importantes para transformar a visão e os objetivos estratégicos da organização em ações operacionais eficientes e duradouras, sem transtornos e retrabalhos.

Segundo Martins e Laugeni (2005), o mapeamento consiste em identificar e descrever as atividades-chave de um processo, enquanto a modelagem permite representá-las graficamente, facilitando a compreensão e a análise das suas relações. O BPMN (*Business Process Model and Notation*) é uma das metodologias mais utilizadas para a modelagem, pois permite uma visão padronizada e integrada do fluxo do processo que está sendo modelado. Para Hammer e Champy (1994), a modelagem é essencial para visualizar a cadeia de valor e o fluxo de atividades, tornando possível a identificação de ineficiências e a definição de melhorias.

Dessa forma, pode-se observar que a modelagem do processo é um produto importante da gestão por processos, sendo uma forma de consolidar o fluxo estabelecido e que deve ser adotado na organização. Além de ser uma ferramenta de disseminação do conhecimento operacional.

A modelagem de processos destaca-se pela facilidade de entendimento e compreensão do processo que está sendo representado, por isso, é constantemente incluído em manuais de processos, com o objetivo de facilitar a compreensão e disseminação do fluxo padronizado. Conforme Azevedo e Soares Júnior (2014), a modelagem de processos de negócios permite a formalização, documentação e visualização dos processos organizacionais como um fluxo de tarefas, auxiliando na gestão e disseminação do conhecimento.

2.6 ISO 9001:2015

A ISO 9001:2015 é a norma internacional que define os requisitos para um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), e dentre os requisitos existente na ISO 9001:2015, está a gestão de processos administrativos, elencado como ponto fundamental para melhoria da operação interna de uma organização.

De acordo com a cláusula 4.4 da ISO 9001:2015, a organização deve estabelecer, implementar, manter e melhorar continuamente um sistema de gestão da qualidade baseado na abordagem por processos. Ou seja, precisa identificar e gerenciar os processos fundamentais para o funcionamento do sistema, considerando suas entradas e saídas, a sequência e a interação entre eles.

A norma exerce um papel fundamental na padronização da gestão de processos administrativos, ao estabelecer um conjunto de requisitos que orientam as organizações na implementação de práticas sistematizadas e eficazes de gestão. Esses requisitos fornecem diretrizes claras para o mapeamento, monitoramento e melhoria contínua dos processos,

promovendo maior eficiência, consistência e alinhamento com os objetivos organizacionais. Segundo Segundo Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013), a norma contribui significativamente para a melhoria do desempenho organizacional ao estruturar a gestão por meio de práticas baseadas na qualidade e na abordagem por processos.

A gestão por processos proposta pela ISO, que são seus requisitos, envolve a identificação de entradas e saídas, a definição de responsabilidades, a análise dos riscos e oportunidades, bem como o estabelecimento de critérios de desempenho e monitoramento. Essa estrutura metodológica possibilita que organizações, inclusive da gestão pública, adotem um modelo padronizado e baseado em evidências para o mapeamento, padronização e melhoria de processos administrativos, favorecendo a eficiência operacional, a conformidade e a transparência institucional. Dessa forma, a aplicação dos princípios da norma em contextos públicos reforça sua relevância enquanto referencial técnico para a estruturação de práticas de gestão orientadas a resultados.

Estudo realizado por Maekawa, Carvalho e Oliveira (2013) aponta que a ISO 9001 proporciona benefícios como a melhoria da qualidade dos processos e maior conscientização dos colaboradores quanto à importância da qualidade, elementos que se traduzem em práticas mais organizadas, eficazes e orientadas a resultados em diferentes tipos de organizações, inclusive no setor público.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo detalha os procedimentos deste estudo de caso, descrevendo os métodos utilizados para promover o desenvolvimento da gestão dos processos administrativos na gestão pública. Serão destacados os procedimentos realizados, os desafios enfrentados e a atuação direta da gestão na integração de novos colaboradores, além do fortalecimento da eficiência operacional da instituição. Desta forma, foram elencados em 4 tópicos, sendo eles: Tipo de pesquisa, sujeitos da pesquisa, Dados e instrumentos de coleta e por fim, formas de análise.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada como um relato de intervenção de natureza aplicada, tendo em vista que descreve uma aplicação prática para melhorar um contexto da realidade. Segundo Yin (2001), a pesquisa de intervenção aplicada envolve a implementação de estratégias práticas em contextos reais, com o objetivo de resolver problemas específicos e avaliar os seus impactos.

Em relação aos objetivos, ela pode ser caracterizada como descritiva, pois buscou-se descrever o fenômeno deste estudo, que foi a gestão de processos da Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas - SEPLAG/AL, Segundo Gil (2018), estudos descritivos têm como objetivo principal a descrição detalhada de um fenômeno específico, analisando-o em seu contexto real. Além disso, foi enriquecida com a técnica da observação do tipo natural, ou seja, “[...]o observador pertence à mesma comunidade ou grupo que investiga” (Marconi; Lakatos, 2010, p. 177)

Este trabalho adota uma abordagem qualitativa para explorar profundamente o fenômeno em estudo. Os procedimentos técnicos empregados incluem a pesquisa documental direta e indireta, bem como a pesquisa-ação. A pesquisa documental direta envolve a análise de fontes primárias, como relatórios e documentos oficiais, enquanto a pesquisa documental indireta revisa fontes secundárias, como artigos científicos e revisões de literatura.

Segundo Vergara (2000, p. 12):

[...] a pesquisa-ação pode ser definida como um tipo de pesquisa social concebida e realizada para a resolução de um problema, onde o pesquisador é envolvido no problema trabalha de modo cooperativo ou participativo. No entanto, a participação isoladamente não pode ser vista como a característica principal da pesquisa-ação e

sim a solução de um problema não-trivial envolvendo a participação dos diversos atores do processo.

Dessa forma, a pesquisa-ação permite a aplicação prática das descobertas e a interação contínua com os participantes, garantindo que o estudo não apenas compreenda o problema em um nível teórico, mas também promova intervenções efetivas e contextualizadas.

3.2 Participantes da pesquisa

Os participantes desta pesquisa são os colaboradores da Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas (SEPLAG/AL), envolvidos diretamente nos processos administrativos. A escolha desses participantes é fundamental, pois eles estão diretamente relacionados ao fenômeno estudado, que é a gestão de processos administrativos na SEPLAG/AL. A participação desses indivíduos foi essencial para obter uma visão detalhada e prática das operações diárias, desafios enfrentados e soluções implementadas, fornecendo dados ricos e contextualmente relevantes para a pesquisa.

Cabe destacar que o pesquisador deste trabalho de conclusão de curso participou ativamente das atividades desenvolvidas na SEPLAG/AL, integrando e liderando a equipe responsável pela estruturação da gestão dos processos administrativos na secretaria. Essa atuação permitiu uma imersão contínua no ambiente organizacional, favorecendo a observação direta dos fenômenos investigados e possibilitando uma interação constante com os participantes da pesquisa em cada etapa do desenvolvimento da gestão de processos administrativos. A presença do pesquisador no contexto estudado proporcionou maior proximidade com a realidade vivenciada pelos servidores, permitindo compreender, de forma mais ampla e aprofundada, os fatores que influenciam a dinâmica dos processos administrativos.

3.3 Dados e instrumentos de coleta

Para a coleta de dados, foram utilizados vários instrumentos, incluindo entrevistas semi-estruturadas, observações diretas e análise de documentos produzidos pela Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade durante a dinâmica de intervenção. As entrevistas semi-estruturadas permitiram uma compreensão aprofundada das percepções e experiências dos colaboradores, enquanto as observações diretas possibilitaram o

acompanhamento in loco das práticas administrativas e das interações no ambiente de trabalho. A análise de documentos, tanto primários quanto secundários, forneceu uma base sólida de informações sobre os processos e políticas em vigor na SEPLAG/AL. Esses instrumentos foram escolhidos para garantir a triangulação dos dados e a obtenção de uma visão abrangente e detalhada do fenômeno estudado.

3.4 Formas de análise

Os dados foram analisados de maneira qualitativa. A partir da análise documental foi possível descrever de forma cronológica todas as etapas da intervenção realizada. As etapas dessa intervenção tiveram como base a proposta da ISO 9001:2025. Para adensar essa descrição, foram inseridas observações do autor, como participante ativo na condução do processo. Essas observações tiveram como critério principal a reação da equipe às demandas impostas pela aplicação da metodologia adotada.

A análise documental foi importante por possibilitar atuar em um contexto mais amplo e ao confirmar as informações obtidas nas entrevistas e observações. Esse cruzamento entre diferentes fontes de dados garantiu maior robustez à pesquisa, permitindo que as informações fossem verificadas e contextualizadas dentro do cenário administrativo analisado. Com isso, a abordagem adotada não só assegurou uma análise detalhada e rigorosa, como também facilitou uma compreensão mais profunda e holística dos processos e práticas de gestão na SEPLAG/AL, oferecendo insights valiosos para o aprimoramento da gestão pública no estado de Alagoas.

A análise documental em combinação com as entrevistas e observações permitiu um cruzamento entre diferentes fontes de dados na busca por maior robustez à pesquisa. A análise documental trouxe o panorama dos resultados obtidos a partir do entendimento oficial do contexto do cenário administrativo analisado. Já as entrevistas e observações buscaram captar as percepções dos envolvidos frente à dinâmica adotada durante o processo de intervenção. Essa abordagem adotada tentou assegurar uma análise detalhada de forma a permitir uma compreensão mais profunda e holística sobre o processo analisado.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico, apresenta-se a Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag) e a Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade, bem como a metodologia definida para realização da gestão de processos administrativos e o passo a passo adotado durante a implantação dessa gestão de processos administrativos..

4.1 SEPLAG e a Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade

A Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag) é um órgão da administração direta do Governo de Alagoas, criado pela Lei Delegada nº 15 de 2003 (Alagoas, 2003) e atualmente regulamentado pela Lei Delegada nº 48 de 2022 (Alagoas, 2022). Sua função é apoiar o desenvolvimento do estado por meio da coordenação do ciclo de planejamento do Poder Executivo, fomento à gestão de pessoas e ao patrimônio público, e melhoria dos serviços prestados à sociedade. A Seplag também controla e acompanha a execução de convênios, produção de dados estatísticos, manutenção do patrimônio público, e aplicação de políticas de desenvolvimento de servidores. Focada na eficiência, a Secretaria trabalha pela renovação da gestão pública, promovendo planejamento e participação social, com o objetivo de reduzir desigualdades regionais e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, ajudando Alagoas a atingir metas de desenvolvimento em diversas áreas de acordo com seu mapa estratégico, criado para orientar os seus gestores nas estratégias governamentais da secretaria.

Figura 1 – Mapa estratégico da Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas



Fonte: Ascom Seplag (2024).

A Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade é uma unidade integrante da Superintendência de Modernização da Gestão, subordinada à Secretaria Especial de Planejamento, Orçamento e Governo Digital, pertencente à Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag). A estrutura organizacional da Gerência é composta por um Gerente de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade, um Supervisor de Escritório de Processos, um Supervisor de Sistema de Gestão da Qualidade e um Estagiário, cada um desempenhando funções específicas e complementares que contribuem para a consecução dos objetivos estratégicos da área. A Gerência atua transversalmente em todas as áreas da secretaria.

Figura 2 – Organograma da Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas



A Gerência tem como principal objetivo a implantação e consolidação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) tanto na Seplag quanto nos demais órgãos da administração pública direta e indireta. Esta iniciativa é essencial para promover a padronização, a eficiência e a excelência nos processos administrativos, garantindo que as práticas adotadas estejam alinhadas aos princípios de melhoria contínua e atendam aos padrões de qualidade estabelecidos.

O mapeamento de processos administrativos é considerado um passo primordial e indispensável para a efetivação do Sistema de Gestão da Qualidade, pois permite uma análise detalhada das atividades e fluxos de trabalho, identificando oportunidades de aprimoramento e eliminando redundâncias.

Com vistas a atingir os objetivos definidos no Mapa Estratégico da Seplag, apresentado anteriormente na Figura 1, esse mapeamento dos processos administrativos foi compreendido como elemento fundamental, principalmente no que tange aos aspectos relativos à Modernização da Gestão.

4.2 Metodologia definida pela gerência de modernização

Para a definição da metodologia a ser adotada como referência, foram estabelecidos os seguintes critérios: 1º Consolidação — ou seja, deveria ser uma metodologia já amplamente utilizada; 2º Aplicabilidade à gestão pública — sendo fundamental que sua implementação fosse viável em órgãos públicos; 3º Facilidade de compreensão — para permitir a ampla disseminação da metodologia na secretaria; e 4º Integração com outras práticas de gestão — favorecendo a sinergia entre diferentes abordagens e instrumentos.

Após debates internos, a metodologia definida pela Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade foi a norma ISO 9001:2015 - Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), norma internacional e de amplo conhecimento das instituições no mundo inteiro e aplicável em órgãos públicos.

A norma ISO 9001:2015 é amplamente abordada em cursos, livros e artigos acadêmicos, o que contribui para sua acessibilidade e facilidade de compreensão. Essa característica favorece sua disseminação entre os colaboradores de uma organização. Ademais, a própria estrutura da norma incorpora diversas práticas de gestão que podem ser utilizadas como suporte ao aprimoramento da gestão de processos, promovendo uma abordagem mais integrada e eficaz.

Dentre os 4 critérios estabelecidos pela Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade, a norma ISO 9001:2015 cumpriu todos os requisitos necessários, e por isso, foi a metodologia definida para utilização na gestão de processos administrativos na secretaria, onde foi definido 5 etapas para a realização da gestão de processos administrativos:

- Levantamento e definição de processos administrativos;
- Mapeamento de processos administrativos;
- Elaboração de manuais de gestão operacional;
- Validação dos manuais de gestão operacional e
- Divulgação e disseminação

4.3 Dinâmica de aplicação

Após a apresentação da instituição e da gerência na qual o presente estudo focou sua análise e a metodologia definida, será iniciada a descrição detalhada de como o mapeamento dos processos administrativos foi conduzido em cada uma das 5 etapas mencionadas no item anterior.

4.3.1 Levantamento e definição dos processos administrativos

O levantamento dos processos administrativos foi realizado com o objetivo de identificar todas as atividades que são executadas pela Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (Seplag). A definição dos processos ocorreu a partir da análise de documentos internos, reuniões com os gestores das áreas e observações diretas dos fluxos de trabalho, principalmente aqueles de tramitação no Sistema Eletrônico da Informação (SEI), que é o sistema oficial do Governo do Estado de Alagoas, e utilizado na Seplag/AL. Esse levantamento foi fundamental para compreender a dinâmica operacional da secretaria e, posteriormente, servir de base para o mapeamento detalhado dos processos.

Para isso, foi desenvolvida em março de 2023 uma planilha destinada ao levantamento dos processos administrativos, com o objetivo de assegurar a padronização e a uniformidade na coleta de informações. Essa planilha solicita a todas unidades que integram a Secretaria, dados sobre cada processo e subprocesso de cada unidade, incluindo: a finalidade de cada processo, a base legal que orienta o procedimento, o responsável pelo processo, a integração com o Sistema Eletrônico de Informação (SEI), a classificação dos documentos e o seu nível de sigilo. A planilha está ilustrada na figura 3 a seguir.

Após a finalização da etapa de levantamento dos processos, em junho de 2023, foram identificados cerca de 650 tipos de processos organizacionais, que são operacionalizados diariamente no âmbito da Seplag/AL. Para realização do levantamento de processos, a Gerência precisou promover uma reunião com todos os gestores das áreas para sensibilizá-los sobre a importância da gestão de processos e o objetivo.

Essa reunião de sensibilização se mostrou importante pois a gerência estava enfrentando resistência junto aos colaboradores em levantar os processos. Até então, havia uma cultura de concentração de conhecimento na qual inexistia compartilhamento de conhecimento individual. Só após a reunião de sensibilização, foi possível engajar as áreas da Secretaria para a realização do trabalho.

A Gerência promoveu reuniões individuais de cerca de 60 minutos, além de assessoramento contínuo com as unidades que compõem a secretaria, com a finalidade de disseminar a forma correta de preenchimento da planilha desenvolvida pela equipe da Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade, e com isso, tornou-se possível visualizar todos os processos existentes no âmbito da secretaria e iniciar a descrição de cada processo levantado.

4.3.2 Mapeamento dos processos administrativos

Nesta etapa, a cultura de concentração de conhecimentos se tornou ainda mais latente, tendo em vista que a Gerência teve dificuldades de agendar horários e definir prazos com as demais áreas, sendo constantemente questionada pelas áreas qual seria o motivo da Gerência buscar saber o que é realizado em cada processo. Frases como “Isso só é mais trabalho”, “Estão inventando coisa” e “não vejo a necessidade de fazer isso” foram constantemente ditas aos membros da Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade. Por isso, foi necessário que a Gerência reforçasse através de pequenas reuniões a necessidade de mapear processos com a finalidade de otimizar os processos administrativos através de sua padronização.

O mapeamento foi realizado em junho de 2023 a setembro de 2023, em parceria com os colaboradores das diversas áreas da Seplag/AL que integram o Comitê de Gestão e Governança da Seplag/AL, assegurando que cada etapa dos fluxos de trabalho fosse documentada de forma detalhada.

O formulário de mapeamento de processos da Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio (SEPLAG) foi utilizado para realizar o mapeamento e

detalhamento dos processos administrativos, incluindo informações sobre subprocessos, responsáveis e documentação envolvida. Ele está dividido em duas seções principais: Ficha Cadastral de Processos e Ficha Cadastral de Subprocessos.

Figura 4 – Planilha de mapeamento de processos



GOVERNO DO ESTADO DE ALAGOAS

Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio

Núcleo de Projetos e Parcerias

Formulário de Mapeamento de Processos

Orgão:	Área			
Secretaria de Estado de Planejamento, Gestão e Patrimônio				
FICHA CADASTRAL - PROCESSO:				
Nome do Processo (se				
Objetivo:				
Atores Envolvidos:				
Como se Faz? / Descrição das Atividades:				
	Responsável:	Prazo	Produto gerado	Formato do documento
1º				
2º				
3º				
4º				
5º				
6º				

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

Na Ficha Cadastral de Processos (figura 4), é solicitado o nome do processo, conforme registrado no SEI (Sistema Eletrônico de Informações) ou outro sistema utilizado internamente, além de observações pertinentes e o objetivo do processo. O formulário detalha as atividades envolvidas em cada etapa do processo, incluindo como cada atividade é realizada, quem é o responsável por sua execução, o prazo estabelecido para sua conclusão, o produto ou resultado gerado, e as ferramentas utilizadas para sua realização. Além disso, o formulário também questiona quais os documentos que são gerados ou utilizados no processo, assim como também, questiona se há utilização de dados pessoais nesses documentos, uma forma de mapear a necessidade de adequação à Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Brasil, 2018) nos processos organizacionais.

Figura 5 – Ficha cadastral de processos

FICHA CADASTRAL - SUBPROCESSO:						
Nome do SubProcesso:						
O que é? / Objetivo:						
Quem faz? / Atores						
Como se Faz? / Descrição das Atividades:						
	Atividades	Responsável:	Prazo	Produto gerado	Formato do documento	
1º						
2º						
3º						
4º						
5º						
6º						
7º						
8º						
9º						
10º						
Documentos	Esse documento tem dados pessoais?	Quais são os dados?				

Fonte: elaborado pelo autor (2024).

A Ficha Cadastral de Subprocessos segue um modelo similar ao da ficha de processos, mas focada em subprocessos específicos que integram o processo principal. Também é solicitado o nome do subprocesso, seu objetivo, a descrição das atividades que o compõem, incluindo os responsáveis, prazos, produtos gerados e ferramentas utilizadas. Nesse contexto, o formulário visa identificar não apenas o fluxo operacional dos subprocessos, mas também a relação entre as atividades e a qualidade da documentação associada.

Esse formulário se mostrou uma ferramenta essencial para mapear e padronizar os processos administrativos, permitindo uma melhor compreensão dos fluxos de trabalho, identificação de responsáveis e ferramentas utilizadas, bem como a análise e melhoria contínua dos processos dentro da organização.

4.3.3 Elaboração dos manuais de gestão operacional

Com base nos processos mapeados, foram elaborados de setembro de 2023 a dezembro do mesmo ano, os Manuais de Gestão Operacional (MGO), que têm como finalidade padronizar as atividades e garantir que todos os colaboradores sigam as mesmas práticas e procedimentos. Esses manuais foram desenvolvidos com a participação ativa dos gestores e funcionários, e contém descrições detalhadas de cada processo, desde o início até sua conclusão. A padronização promovida pelos manuais visa aumentar a eficiência, reduzir erros e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Seplag/AL. A capa do manual ilustra o documento (figura 6).

Figura 6 – Capa do Manual



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

No Manual, além de detalhar minuciosamente como funciona cada processo, e descrever os documentos vinculados a eles, também é exposto quais processos e subprocessos têm dados pessoais em sua execução para garantir um olhar mais atento para aqueles procedimentos que podem existir vazamento de dados pessoais. O manual é construído com base nas regras da norma ISO 9001:2015, nome internacional de Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Além disso, bases legais específicas são utilizadas por áreas temáticas de acordo com cada área e cada processo.

A figura 7 a seguir mostra o sumário do Manual elaborado, com os principais pontos.

Figura 7 – Sumário do Manual

SUMÁRIO



1. Objetivo5

2. Documentos de referência5

3. Áreas responsáveis5

4. Procedimentos operacionais5

4.1. Sistema de Gestão da qualidade.....5

4.1.1. Padronização de documentos e formulários5

4.1.2. Atender aos chamados no Facilita7

4.1.3. Inserção de documentos e formulários na Intranet9

4.1.4. Elaboração do Manual de Gestão Operacional10

4.1.4.7. Revisão do Manual de Gestão Operacional13

4.1.4.8. Construção de Instrução de Trabalho (IT)14

4.2. Suporte: Sistema Eletrônico da Informação - Alagoas (SEI)16

4.2.1. Atualização de Tipos de Documentos16

4.2.2. Atualização de Tipos de Processo19

4.2.4. Atualização de Permissão do Servidor (Lotação)24

4.2.5. Liberação de Cadastro de Usuário Externo (PF e Representantes de PJ)27

4.2.6. Atendimento de Chamados na Central de Serviços do SEI!31

4.2.3. Capacitar os Núcleos Técnicos Setoriais quanto à utilização do SEI e SIP32

4.3. Gestão documental e Normatização34

4.3.1. Atualização de hipóteses legais de restrições de documentos34

4.3.2. Atualização de Hipóteses Legais36

4.3.3. Disseminação do processo de organização, padronização e preservação de documentos.....37

4.4. Lei Geral da Proteção de Dados Pessoais (LGPD)38

4.4.1. Atualização do processo de adequação à LGPD38

4.4.2. Diagnóstico de Proteção de Dados Pessoais.....40

4.4.3. Construção e atualização do inventário de dados pessoais tratados na SEPLAG41

4.4.4. Elaboração e Atualização de Políticas Internas relacionadas a Proteção de Dados Pessoais para a SEPLAG.....43

4.4.5. Mapeamento dos dados pessoais tratados na Secretaria44

4.4.6. Realização de auditoria voltada ao cumprimento das normas de proteção de dados na SEPLAG.....46

4.4.7. Avaliação de Riscos de Proteção de Dados Pessoais47

5. Histórico de Revisão Deste Documento50

Secretaria de Estado
do Planejamento,
Gestão e Patrimônio



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

O sumário acima apresentado evidencia o resultado das etapas que estão sendo aqui apresentadas e é composto por: objetivo, no qual se explicita a finalidade do manual,

destacando sua importância em padronizar e orientar as atividades operacionais da secretaria. Já no item 2, são listados os documentos utilizados de referência, os quais consistem em legislações, normativas e diretrizes internas que fundamentam os procedimentos detalhados ao longo do manual. O item 3 refere-se às áreas responsáveis, apontando os setores designados pela execução e supervisão dos procedimentos operacionais. O item 4 detalha os procedimentos operacionais, descrevendo o passo a passo para realização dos processos administrativos, além de citar quais os documentos que são gerados em cada processo, com a finalidade de padronizar os instrumentos utilizados durante o processo.

O MGO de cada área fica disponível no repositório da instituição, para garantir que todos os colaboradores tenham acesso facilitado, além de ser apresentado para novos colaboradores no processo de integração. É essencial que o documento seja amplamente divulgado, garantido que todos os colaboradores tenham ciência das etapas dos processos, sendo uma forma de reforçar a transparência na gestão pública.

4.3.4 Validação dos manuais de gestão operacional

Nesta etapa, que aconteceu no mês de dezembro de 2023, foi realizada a validação dos manuais junto aos gestores e às equipes envolvidas. Esse processo envolveu a revisão detalhada dos documentos, e ajustes nas descrições de processos e coleta da assinatura do gestor de cada área. A validação foi essencial para garantir que os manuais refletem a realidade operacional da Seplag/AL e estão alinhados às práticas cotidianas da secretaria. Após a validação, os manuais foram oficialmente liberados no repositório para acesso livre dos servidores.

Nesta etapa de validação, a Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade observou uma mudança na postura dos colaboradores da Seplag, onde antes apresentava uma postura mais resistente a mapear processos, passaram a enxergar a necessidade e benefícios de ter um manual onde detalhe o passo a passo a seguir em cada processo. Frases como “agora poderei tirar férias sem ser consultado durante minhas férias”, “utilizarei o manual para treinar os novos colaboradores” e “teremos como manter o padrão em todos os processos” foram ditas pelos colaboradores após visualizarem o manual de gestão operacional.

Vale destacar que os manuais são documentos vivos, e precisam estar sempre atualizados para refletir o dia a dia da organização, portanto, sempre que necessário os documentos são revisados para garantir essa atualização e utilização de forma contínua. E para

essa atualização constante, a equipe da Gerência programou realizar atualizações semestrais dos manuais.

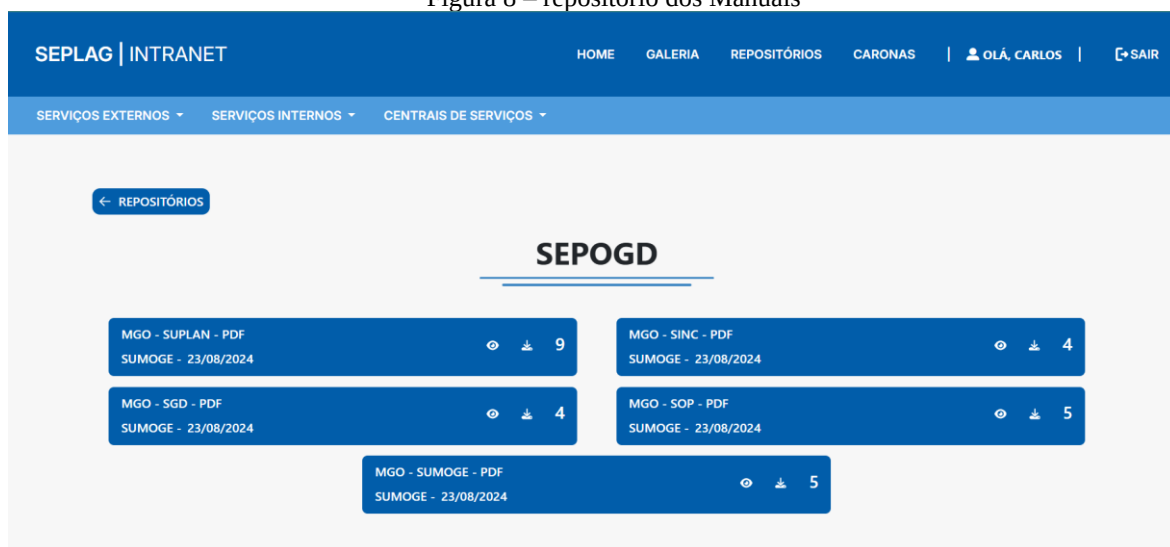
4.3.5 Divulgação e disseminação

Para garantir que os Manuais de Gestão Operacional (MGO) sejam de conhecimento e uso de todos os colaboradores da secretaria, foi desenvolvida uma estratégia de disseminação que consistiu em 3 marcos importantes, o primeiro deles foi o lançamento oficial dos manuais em uma reunião com a presença de todos os gestores da secretaria, onde foi informado e destacado que os manuais estão prontos para uso e que todos os processos executados devem seguir o padrão de fluxo processual estabelecido no manual, para promover uma padronização na execução do passo a passo dos processos.

Além da reunião, foi necessário veicular imagens de divulgação dos manuais nas redes de comunicação interna, como o “Zap Seplag”, instrumento de disseminação de informes internos da secretaria com alcance a todos os colaboradores, sendo esse o segundo marco na estratégia de divulgação. E por fim, e mais importante, foi criado um repositório na Intranet da secretaria para facilitar o uso e acesso de todos os colaboradores aos manuais criados, tendo em vista que a intranet é acessada por todos os servidores diariamente no início de suas jornadas de trabalho.

A figura 8 a seguir mostra o repositório onde os Manuais elaborados estão armazenados para acesso amplo dos colaboradores da Seplag.

Figura 8 – repositório dos Manuais



Fonte: elaborado pelo autor (2024).

No repositório, é possível visualizar e acessar todos os manuais criados, porém, os manuais são individuais por área, sendo assim, cada colaborador realiza o download do MGO da sua respectiva área de atuação no âmbito da secretaria. Embora, também seja possível conhecer os fluxos processuais de todas as áreas realizando download nos manuais das outras áreas que não sejam da sua área de atuação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou abordar a gestão de processos administrativos na Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas (SEPLAG/AL), focando em sua modernização e no fortalecimento da eficiência operacional. Através do mapeamento de processos e análise documental, foi possível entender como foi desenvolvido a gestão de processos administrativos na secretaria.

Os resultados mostraram que a implementação da gestão de processos administrativos na SEPLAG/AL contribuiu para a padronização dos processos administrativos, gerando materiais que podem ser utilizados para consulta sobre os procedimentos de cada processo. Além disso, o envolvimento dos gestores e o alinhamento sobre a importância de mapear processos foram elementos essenciais para possibilitar que a gestão de processos administrativos fosse realizada..

Entretanto, o estudo também apontou desafios, especialmente no que diz respeito à adaptação inicial dos colaboradores às novas práticas. Essa resistência foi mitigada com iniciativas de sensibilização, mas reforça a importância de estratégias contínuas de engajamento e capacitação.

Com base nos resultados obtidos, a pesquisa sugere que a SEPLAG/AL desenvolveu a gestão de processos administrativos na secretaria, através do levantamento, mapeamento, manuais, validação e disseminação. No entanto, há espaço para aprimoramentos, principalmente na constante atualização dos Manuais de Gestão Operacional (MGO) e no acompanhamento dos impactos das mudanças implementadas. Futuras pesquisas poderiam se concentrar na análise longitudinal dessas práticas, para avaliar seu impacto a longo prazo e identificar novas oportunidades de inovação.

Por fim, o estudo descreve como foi realizada a gestão de processos pela Gerência de Modernização de Processos e Gestão da Qualidade nas diversas áreas da Secretaria de Estado do Planejamento, Gestão e Patrimônio de Alagoas, com foco em como foi desenvolvido cada etapa até a disseminação dos manuais gerados pela gestão de processos administrativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAGOAS. Assembleia Legislativa. **Norma jurídica nº 606 – Texto integral**. Disponível em: https://sapl.al.al.leg.br/sapl_documentos/norma_juridica/606_texto_integral. Acesso em: 10 mar. 2025.

ALAGOAS. Assembleia Legislativa. **Lei Delegada nº 48, de 30 de dezembro de 2022**. Disponível em: https://sapl.al.al.leg.br/media/sapl/public/normajuridica/2022/2450/lei_delegada_no_48_de_30_de_dezembro_de_2022.pdf. Acesso em: 10 mar. 2025.

AZEVEDO, Amanda Costa; SOARES JÚNIOR, Luiz. **Modelagem de processos de negócios como ferramenta de auxílio à auditoria interna**. *Revista Extensão em Ação*, v. 1, n. 1, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/13312>. Acesso em: 1 abr. 2025.

BARRETO, A.; SARAIVA, M. **Modelagem de processos**. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 13, n. 3, p. 1–20, 2017.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, 2018. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Último acesso em: 20 nov.2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Guia de Gestão de Processos**. Brasília: MPOG, 2009.

BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura; AGANETTE, Elisângela Cristina. **Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura**. *Múltiplos Olhares em Ciência da Informação*, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19176>. Acesso em: 2 abr. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRIVELLARO, F. F.; VITORIANO, M. C. C. P. **Mapeamento de processos como ferramenta para gestão de documentos**. *Em Questão*, v. 28, n. 1, p. 90–127, 2022. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/view/112200>. Acesso em: 2 abr. 2025.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business Press, 1993.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10.ed. 10 reimpr. São Paulo : Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, 40(1), 6-9.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness.** McGraw - Hill Education, 1991

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade - Requisitos. ISO, 2015.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOUREGA, Ana Cláudia Gierg; HEINECK, Anderson Da Silva; SANTOS, Antonio Vanderlei dos. **Gestão por processo, uma estratégia organizacional.** XXIII Jornada de Pesquisa. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI, 2023.

MAIA, A. C. et al. **Inovação e alinhamento estratégico no setor público.** 2021. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

MAEKAWA, Rafael; CARVALHO, Marly Monteiro de; OLIVEIRA, Otávio José de. Um estudo sobre a certificação ISO 9001 no Brasil: mapeamento de motivações, benefícios e dificuldades. *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 20, n. 4, p. 763-779, out./dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/rdyRynHz9g56J4KGSCWndKf/> Acesso em: 3 abr. 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Maria de Nazaré Nunes. **Sistematização dos processos de gestão como contribuição para melhoria da gestão pública: uma proposta de intervenção para a Unidade de Atendimento ao Educando – UAE/EAJ/UFRN.** 2016. 88 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

NOGUEIRA, José Gilvan da Silva. **A implementação do mapeamento de processo dentro da organização e o conhecimento dos colaboradores: um estudo de caso.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/items/a97239a6-0523-48c0-8a75-1c142af9fbb5>. Acesso em: 2 abr. 2025.

OLIVEIRA, Jane Eyre Santos. **Padronização de processos em organizações públicas: mapeamento e modelagem de processos no setor de gestão administrativa e financeira - JP do Centro de Ciências Jurídicas da UFPB.** 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão de

Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/21941>. Acesso em: 3 abr. 2025.

OLIVEIRA, J. B. **Governança corporativa: histórico, fundamentos e desenvolvimento**. Revista de Administração Contemporânea, v. 10, n. 2, p. 25–40, 2006.

RUMMLER, G.A. BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALGADO, Camila Cristina Rodrigues; AIRES, Renan Felinto de Farias; WALTER, Fábio; ARAÚJO, Afrânio Galdino de. 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*, Natal, v. 1, p. 151–168, 2013. DOI: [10.15628/holos.2013.1034](https://doi.org/10.15628/holos.2013.1034). Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034>. Acesso em: 4 abr. 2025.

SANTOS, Lúcia Duarte Louzada dos; FLORÊNCIO, Márcio Nannini da Silva; ESCOBAR, Maria Andrea Rocha; ZAMBANINI, Marcos Eduardo. **A importância dos manuais na gestão dos processos de trabalho com base na percepção da gerência: um estudo de caso aplicado nos correios do interior sergipano**. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 9., 2018, Aracaju. Anais [...]. Aracaju: [s.n.], 2018. p. 105-115. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335942603_A_IMPORTANCIA_DOS_MANUAIS_NA_GESTAO_DOS_PROCESSIONS_DE_TRABALHO_COM_BASE_NA_PERCEPCAO_DA_GERENCIA_UM_ESTUDO_DE_CASO_APLICADO_NOS_CORREIOS_DO_INTERIOR_SERGIPANO. Acesso em: 28 mar. 2025.

SCORSOLINI-COMIN, F.; INOCENTE, D. F.; MIURA, I. K. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas**. Revista Brasileira de Orientação Profissional, v. 12, n. 2, p. 229–238, 2011. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902011000200010. Acesso em: 27 mar. 2025.

SILVA, Aparecida Maria da; ALMEIDA, Emerson Gervásio de. Otimização dos processos de trabalho no setor público: revisão integrativa. **Práticas de Administração Pública**, v. 6, n. 3, p. 88–104, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2526629284707>. Acesso em: 1 abr. 2025.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.