

# **OS BENEFÍCIOS DA SOLUÇÃO DE GED (GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE PROCESSOS E DOCUMENTOS) NA MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO E COMPRAS GOVERNAMENTAIS NO ESTADO DE SERGIPE**

Francisco de Assis Oliveira Rocha  
Gabriel Roncaglione Sousa

## OS BENEFÍCIOS DA SOLUÇÃO DE GED (GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE PROCESSOS E DOCUMENTOS) NA MODERNIZAÇÃO DO PROCESSO DE LICITAÇÃO E COMPRAS GOVERNAMENTAIS NO ESTADO DE SERGIPE

Francisco de Assis Oliveira Rocha (SEPLAG/SE)<sup>1</sup> [francisco.rocha@seplag.se.gov.br](mailto:francisco.rocha@seplag.se.gov.br)  
Gabriel Roncaglione Sousa (SEPLAG/SE)<sup>2</sup> [gabriel.roncaglione@seplag.se.gov.br](mailto:gabriel.roncaglione@seplag.se.gov.br)

### Resumo

O processo de Compras Governamentais tem por finalidade atender as demandas de contratação de produtos e serviços dos órgãos públicos estaduais da administração direta e indireta do Governo do Estado de Sergipe.

No ano de 2016, percebendo as dificuldades de gestão do citado tema, iniciou-se um projeto para a modernização do processo de Compras Governamentais com foco na gestão de processos de negócio. Para tanto, uma equipe multidisciplinar de servidores públicos, dentre eles analistas de processos, foi incumbida de realizar o levantamento de informações, mapeamento e implementação em uma ferramenta computacional.

Disponibilizar o processo em ambiente digital foi importante para o enfrentamento da situação atual de contenção de despesas, escassez de recursos e etc, gerando diversos benefícios, destacando-se a redução significativa do uso de insumos, tais como papel, impressão, transporte, combustível, agilidade na tramitação do processo, reduzindo o custo e tempo total das atividades, redução do risco de erros, perdas, extravios, falta de documentos e requisitos, facilitando sua localização através do acesso on-line, tornando o processo mais ágil, seguro, transparente e menos dispendioso. Desta forma, contribuindo com a modernização administrativa do Governo do Estado de Sergipe.

---

<sup>1</sup> Francisco de Assis Oliveira Rocha - Servidor cedido.  
Analista de Sistemas/Analista de Processos de Negócio – SEPLAG/SE  
E-mail: [francisco.rocha@seplag.se.gov.br](mailto:francisco.rocha@seplag.se.gov.br)  
Telefone: (79) 98822-2300,

<sup>2</sup> Gabriel Roncaglione Sousa, Servidor Seplag/SE  
Diretor Geral de Inovação da Gestão - SEPLAG/SE  
E-mail: [gabriel.roncaglione@seplag.se.gov.br](mailto:gabriel.roncaglione@seplag.se.gov.br)  
Telefone: (79) 99991-9812.



## 1 Introdução

O Brasil e o mundo vivenciam, nas últimas décadas, um cenário de mudança permanente e cada vez mais veloz. Transformações impactantes em diversas áreas, como a tecnologia, política e economia evidenciam a necessidade da administração pública de atuar com flexibilidade e agilidade na tomada de decisão.

Para a gestão pública manter-se atualizada e competitiva é necessário que possibilite às pessoas que a compõem um ambiente favorável à inovação e adaptável às novas tecnologias. Pensar um modelo de atuação estratégico e que acompanhe as melhores práticas do ambiente privado permite às organizações acompanhar e atender aos novos anseios da sociedade que assiste.

Um importante passo para esse avanço se dá em direção à desburocratização dos processos oferecidos pela Administração Pública. O Brasil figura entre as nações com “os maiores índices de burocracia do planeta”, segundo o relatório *Doing Business*, produzido pelo Banco Mundial. Sendo o Brasil um país de dimensões continentais, particularidades são percebidas em cada região, desta forma, não é fácil se pensar em uma solução adequada para resolver o problema da burocracia como um todo. A descentralização da administração e a abertura de canais para a participação popular são boas alternativas para a implementação de uma consistente política de desburocratização.

Diante desse cenário, percebido também em Sergipe, esforços para a simplificação dos processos se tornam prioridade para os gestores.

Em busca de efetivas medidas de Modernização dos Processos da Administração Estadual, o Governo de Sergipe iniciou sua busca por uma solução de GED com suporte para a Gestão Eletrônica de Processos e Documentos, de forma a transformar a sistemática processual, baseada na tramitação física dos documentos, numa sistemática digital, mais ágil, segura e menos dispendiosa.

A busca pela ferramenta ocorreu considerando-se:

- A possibilidade de uso de um grande volume de informações gerado pelos órgãos públicos, sua perspectiva de crescimento e os desafios para gerenciá-los;
- As normas regulatórias existentes. Estima-se que boa parte do universo digital é submetido a regras e padrões, o que requer atenção e dedicação por parte das organizações na retenção, capacidade de busca e pesquisa, gerência e guarda de documentos e registros;
- Que os dados corporativos não estruturados não podem ser adequadamente tratados com as tradicionais ferramentas de bancos de dados, planilhas ou semelhantes.
- A informação deve, por conceito, ser útil e é preciso reconhecer o seu valor como conteúdo estratégico na tomada de decisões em todos os níveis organizacionais.
- Entende-se que um indivíduo gaste tempo significativo diariamente em busca de informações e, não raramente, não as consegue. Muitos documentos de uma organização podem não ser encontrados tempestivamente. Se estas informações forem necessárias para uma tomada de decisão, pode-se não aproveitar uma janela de oportunidade, causando, possivelmente prejuízos à organização.
- Toda organização busca gerenciar os custos. Os gastos com material de expediente (papel, toner, cartuchos, fotocópias), embora não seja o maior, é significativo no âmbito de uma organização. O que dizer, então, dos custos inerentes ao trâmite processual, incluindo sua entrada no protocolo, encaminhamento para os diversos departamentos para que sejam realizados os devidos despachos, até que o processo seja finalizado? Não

é incomum que durante o trâmite de um processo tempo significativo seja despendido com tarefas de transporte físico entre um departamento e outro, principalmente quando se considera escritórios remotos, além da participação de dezenas de pessoas apenas para registrar entrada, saída ou outras tarefas que não são relevantes para o objetivo final do documento ou processo. O custo do tempo das pessoas envolvidas e do próprio intervalo para a finalização do processo, quando adequadamente computados, são bastante relevantes na composição do custo final da organização.

Dúvidas comuns de quem têm que lidar constantemente com documentos e processos são:

Onde está o processo, agora?

Onde está determinado documento?

Por quais unidades o processo tramitou?

Quanto tempo o processo ficou em determinada unidade?

Como garantir que nenhum processo e respectivos documentos sejam extraviados?

Como estão distribuídos os processos em minha unidade?

Como estão distribuídos os processos em minha organização?

Como encontrar os processos que contém determinado assunto ou palavra-chave?

Como encontrar determinado termo ou palavra-chave dentro de um processo?

Como diminuir o tempo gasto para o trâmite processual e, conseqüentemente, o tempo para tomada de decisão?

Como reduzir os custos de papel, toner, cartuchos de impressão e fotocópias?

Como saber quando um processo foi despachado?

Onde estão os documentos físicos de um processo?

Posso gerenciar prazos de resposta para um despacho efetuado?

A utilização de ferramentas para automatizar a captura, acesso, gerenciamento, armazenamento, pesquisa e distribuição das informações permitem aumentar a eficiência, diminuir o risco e agilizar o atendimento aos usuários internos e externos, além de cooperar para uma melhor governança corporativa, além de ser uma resposta às questões acima.

O GED é como o Gerenciamento Eletrônico de Documentos ficou conhecido no Brasil, e engloba o conjunto de tecnologias voltadas para a gestão de documentos eletrônicos. Deve-se entender por documento eletrônico qualquer tipo de documento (planilhas, cartas, plantas) já em formato eletrônico. (CENADEM, 2005).

Uma ferramenta de GED torna-se necessária na modernização da gestão em virtude da crescente necessidade de tratar as informações e conteúdos documentais produzidos em qualquer instituição pública, que atualmente somam um grande volume e exigem, por sua natureza, rapidez de circulação, de documentos, processos e arquivos. Ainda, porque a informação e o conhecimento não estruturados, em uma organização, não alcançarão o seu real valor se não estiverem dentro dos seus processos de negócio. O acúmulo de documentos nas instituições, quando não tratados, se transforma em um conjunto de informações de caráter irrelevante e sem utilidade, gerando tão somente custos e processos inúteis.

Dentre os principais benefícios da utilização de solução GED são destacados:

- Celeridade na tramitação dos processos;
- Diminuição nos custos de armazenagem de documentos;
- Redução no consumo de papel, cartuchos de tinta, toners, fotocópias, malotes, transportes;
- Facilidade e rapidez na localização de documentos e processos, através do acesso simultâneo e em tempo real aos dados dos documentos;
- Controle e acompanhamento do trâmite processual;
- Aumento na produtividade dos colaboradores;

- Retenção de conhecimento, através da padronização de procedimentos e documentos e permitindo o uso e reuso das informações;
- Segurança e transparência, eliminando os riscos de acesso não autorizado, extravio e fraude de documentos e processos;
- Conformidade com normas e regulamentos;
- Eliminação de barreiras geográficas na distribuição e compartilhamento de informações

No ano de 2009 o governo do estado de Sergipe contratou, através de processo licitatório, uma solução de GED com características de funcionamento contemplando atividades de elaboração, redação, alteração, digitalização, anexação, controle, tramitação, administração e gerência de documentos e processos em meio eletrônico, com garantia de segurança de acesso, pelo uso de código e senha do usuário e/ou pela Certificação Digital do Documento/Processo no padrão de Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira (ICP – Brasil), garantindo aos participantes da solução autenticidade, integridade e validade jurídica de documentos em forma eletrônica à informação tratada que tramitam entre Órgãos da Administração Pública Estadual – Poder Executivo, e respectivas Unidades Administrativas. (DECRETO GOVERNAMENTAL nº 26.510, 2009).

O sistema abrange todos os órgãos e secretarias garantindo mais celeridade nos processos. A citada solução permite a criação de documentos a partir de modelos previamente configurados e o envio e recebimento destes documentos semelhante à lógica do e-mail. Além disso, a solução possibilita a criação de um acervo eletrônico, com consultas e mecanismos de busca mais ágeis, gerando benefícios ao meio ambiente, à sociedade em geral, bem como, a utilização de Indicadores Chave de Desempenho – KPI (*Key Performance Indicators*), previamente definidos para os Processos Administrativos da Administração Pública Estadual.

A tramitação dos processos e respectivos documentos ocorrem baseados no mapeamento de processos, utilizando diversos recursos e funcionalidades equivalentes a um Sistema/Suíte de Gestão de Processos de Negócio – BPMS (*Business Process Management Suite* ou *System*), abrangendo:

- Ferramenta de modelagem e desenho do processo;
- Elaboração de modelos de documentos;
- Interface de workflow para usuários;
- Execução do processo.

Dessa maneira, permitindo uma melhor visualização e gestão dos processos, uma vez que são evidenciados os órgãos e o fluxo de trabalho envolvidos.

A partir da contratação da ferramenta aliada às iniciativas de mapeamento processual foi possível diagnosticar lacunas e/ou gargalos que burocratizam e emperram os processos, facilitando a tomada de decisão para resolução destes problemas.

Com o aparelhamento tecnológico e as atividades de BPM foi iniciado um projeto para a modernização do processo de Compras Governamentais com foco na gestão de processos de negócio com participação de uma equipe multidisciplinar de servidores públicos destacando-se a participação de analistas de processos de negócio com a incumbência de realizar o levantamento de informações, mapeamento, proposição de melhorias e implementação em uma ferramenta computacional.

As solicitações de compras governamentais acontecem através de processo de licitação e são realizadas com o objetivo de atender as demandas de contratação de produtos e serviços dos diversos órgãos públicos estaduais da administração direta e indireta do Governo do Estado de Sergipe.

Em 2016 constatamos alguns problemas/dificuldades de gestão referente ao citado processo, tais como:



- Conjunto de atividades burocráticas;
- Processo lento;
- Custo elevado com impressão de papel e arquivamento;
- Transporte da documentação física;
- Necessidade de espaço físico para guarda e gestão da documentação;
- Duplicação de arquivos físicos;
- Procedimentos mal definidos sem padronização com iniciativas das formas mais variadas pelos órgãos;
- Documentos e processos tramitados de forma errada para os destinatários com registro de perdas e extravios;
- Dificuldade de localização de documentos e processos;
- Desperdício de material e tempo;
- Falta de controle e acessos não autorizados.

Desta forma, para atender as demandas de contratação de produtos e serviços dos órgãos públicos estaduais da administração direta e indireta do Governo do Estado de Sergipe fizemos a implementação do processo de Compras Governamentais.

Entendemos que para aumentar a produtividade e eficácia dos serviços, fez-se necessária a implantação de uma ferramenta de Gestão de Processos e Documentos com a utilização de tecnologias de GED e *Workflow*.

Foram sugeridas para os usuários proposições de melhorias e homologadas para uso das informações coletadas e aprovadas durante a fase de Análise de Processos em busca de melhorar a eficiência e eficácia do Processo de Negócio, produzindo os efeitos desejados da forma planejada.

Os documentos eletrônicos são válidos legalmente, pois contêm assinatura eletrônica, conhecida como Certificação Digital.

A Certificação Digital é fundamentada pela medida provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, que institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira para a integridade e a validade jurídica de documentos em forma eletrônica, das aplicações de suporte e das aplicações habilitadas que utilizem certificados digitais, bem como a realização de transações eletrônicas seguras. (MEDIDA PROVISÓRIA, 2001).

Todos os órgãos e secretarias estão diretamente envolvidos com a Solução de GED, enquadrados na categoria de Órgãos Setoriais dentro da estrutura do sistema. Eles são responsáveis pelo pleno funcionamento, com as atribuições de administrar as tecnologias, no âmbito da instituição e administrar os processos mapeados e documentos.

Diante dessa situação foram utilizados recursos de Gerenciamento de Processos de Negócio ou BPM (*Business Process Management*) cuja proposta uniu gestão de negócios e tecnologia da informação, com vistas na otimização dos resultados nos diversos órgãos partícipes do processo, onde foram utilizados métodos, técnicas e ferramentas que possibilitaram modelar, analisar e desenhar o processo envolvendo recursos humanos, ferramentas de software, etc.

Considerando que os processos existem em todos os órgãos e secretarias, automatizados ou não, e precisam ser melhorados constantemente, o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) procura tratar da melhoria da capacidade competitiva das organizações com a finalidade de alcançar resultados consistentes e alinhados aos seus objetivos estratégicos.

No gerenciamento de projeto de BPM, principalmente, por se tratar de um processo corporativo, seu fluxo de trabalho perpassa por diversos órgãos e setores das organizações, e a implantação trará ganhos significativos ao meio ambiente e à sociedade em geral, permitindo uma melhor gestão dos processos através dos indicadores chave de desempenho, previamente definidos, que facilitarão a tomada de decisão.



## 2 Objetivos

A finalidade deste trabalho é evidenciar os benefícios que uma solução de GED pode proporcionar em um projeto de modernização de processos de negócio, usando como exemplo o processo de licitação de compras governamentais para a administração pública estadual do Estado de Sergipe.

Modernizar e facilitar a gestão estadual é uma premissa do Governo de Sergipe que adota o uso de novas tecnologias para alcançar uma administração mais atual, encurtando distâncias e otimizando o tempo. Seguindo essa diretriz de Modernização Administrativa, o Governo adota providências possibilitando a automação de processos, através de Solução de GED, de forma a transformar a atual sistemática processual, baseada na tramitação física de processos e documentos, numa sistemática digital, mais ágil, segura e menos dispendiosa.

## 3 Metodologia

Na estrutura organizacional da SEPLAG, existe a Superintendência de Modernização da Gestão e do Atendimento ao Cidadão – SUMOG que através da Diretoria Geral de Inovação da Gestão - DGIN assumiu o compromisso de atender solicitação da SGCC, unidade administrativa gestora do processo de licitação com a finalidade de realizar automação do citado processo.

A iniciativa adotada baseou-se no uso das melhores práticas de Gerenciamento de Processos de Negócio seguindo orientações do Guia “Corpo Comum de Conhecimento em Gerenciamento de Processos de Negócio” - BPM CBOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*) da “Associação Internacional dos Profissionais em Gerenciamento de Processos de Negócio” - ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*).

Considerando que nas organizações os processos existem e precisam ser melhorados sempre, o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM<sup>1</sup>) procura tratar da melhoria da capacidade competitiva da organização. Então, utilizamos o BPM com a finalidade de identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar o Processo de Negócio intitulado “**Licitar Compras Governamentais da Administração Indireta**” para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Assim, foram utilizados recursos e metodologia abrangendo técnicas e áreas de conhecimento do citado guia:

- Levantamento de informações;
- Modelagem do Processo;
- Análise do Processo (*AS IS*);
- Proposição de Melhorias;
- Desenho do Processo (*TO BE*);
- Implementação do Processo (*TO RUN*);
- Execução do Processo;
- Implantação.

---

<sup>1</sup> BPM – *Business Process Management* (Gerenciamento de Processos de Negócio)



### 3.1 Levantamento de informações

As informações foram obtidas através de reuniões presenciais com os conhecedores do negócio abrangendo o dono<sup>1</sup> e gestor do processo, clientes e a equipe técnica que trabalha com o processo, ou seja, as pessoas que fornecem informações e recebem as saídas do processo. Contudo, para realizar o levantamento das informações com pessoal da SEPLAG e IPESAÚDE - Instituto de Promoção e de Assistência à Saúde de Sergipe, dentre eles diretores, gerentes de área, advogados, responsáveis pela instrução do processo e demais técnicos envolvidos com o processo não foi uma tarefa fácil devido ao grau de complexidade do tema licitação e ao nível de ocupação da equipe técnica.

Enfim, as reuniões foram realizadas, limitando-se a aproximadamente 1h30min cada, sendo necessário 15(quinze) encontros e contatos para esclarecimentos através de outros canais de comunicação, tipo e-mail, *whatsapp* e telefone.

Constatamos in loco o funcionamento do processo, que as solicitações de compras eram realizadas de forma diferenciada em alguns órgãos, mesmo tendo-se conhecimento da Instrução Normativa Nº 001/2007 que orienta os Órgãos da Administração Pública Estadual do Poder Executivo sobre os procedimentos de compras e contratações de serviços.

Após a obtenção das informações levantadas foi realizado um Workshop para validação do entendimento sobre o citado processo de licitação.

### 3.2 Modelagem do processo

Através das informações levantadas foi feito o mapeamento do processo, ou seja, a modelagem, onde consta toda a representação gráfica do Processo de Negócio, deixando claro como ele é usado atualmente (*AS IS*) abrangendo os órgãos e unidades administrativas envolvidos, pessoas, atividades realizadas com uma perspectiva ponta a ponta, as regras de negócio, que são as regras que definem como o processo funciona, o trâmite contemplando todos os setores por onde o processo perpassa, seus pontos de desvio condicional etc, cobrindo do início até o fim do processo.

Para o processo em questão, que tem como finalidade atender as demandas de contratação de produtos e serviços dos órgãos públicos estaduais da administração indireta do Governo do Estado de Sergipe, listamos abaixo as atividades desde sua solicitação até sua conclusão:

- **Nome do Processo:** “Licitar Compras Governamentais da Administração Indireta”

### 3.3 Lista de atividades

Com a finalidade de facilitar o entendimento do processo de licitação, elencamos a seguir um conjunto de atividades, ou seja, seu fluxo de trabalho descritivo com as principais atividades em um nível equivalente a modelagem do processo.

### 3.4 Órgão solicitante

---

<sup>1</sup> Neste contexto absolutamente focado nos processos, as necessidades e anseios do cliente são tratados por "donos de processo" (e não por "gerentes de departamento"), como responsabilidades de prestação de contas sobre o desempenho de todo o fluxo de atividades que agregam valor para transformar insumos em produtos (ou serviços). Blog do Pavani, 2010. (Ver referências).



**Obs.:** A solicitação de compras poderá ser iniciada por qualquer Órgão da Administração Indireta.

- **Solicitar aquisição de bem ou serviço:** Um documento com a solicitação, pode ser uma Comunicação Interna (CI) ou ofício, com quantidades e relação de itens consultados através do sistema de Gestão Pública Integrada *i-gesp1*, protocolado pelo responsável da Unidade Administrativa com seus anexos (Projeto Básico e/ou Termo de Referência, 3 (três) orçamentos, formulários (PAM - PEDIDO DE AQUISIÇÃO DE MATERIAL e/ou PCS - PEDIDO DE CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO, etc) em conformidade com a Instrução Normativa IN 01/2007, e no caso de solicitação de TI o Parecer Técnico favorável da EMGETIS – Empresa Sergipana de Tecnologia da Informação);
- **Autorizar Compra/ Contratação:** O dirigente do órgão autoriza/assina os formulários PAM e/ou PCS;
- **Instruir o Processo:** Criar um processo de negócio vinculando o documento protocolado com os respectivos arquivos;

**SEPLAG/(SGCC - Superintendência Geral de Compras Centralizada):** Unidade Administrativa que gerencia as solicitações de compras governamentais.

- **Analisar o Processo:** Se necessário:
  1. A SGCC faz **diligência sobre instrução do Processo** ao órgão solicitante para dirimir dúvidas;
  2. Poderá instruir esta solicitação/processo como **Registro de Preços** ou **Contrato Centralizado**;
  3. **Arquivar** a solicitação/processo ou
  4. 4) tramitar o processo como **Licitação Normal**;
- **Elaborar Minuta do Edital;**
- **Solicitar Parecer Jurídico:** O superintendente da SGCC ou o diretor de Licitação (DGLIC) encaminha Ofício ao Órgão Solicitante com a Minuta do Edital e Tabela de Valores de Referência solicitando parecer jurídico à Procuradoria Jurídica do Órgão Solicitante;

## ÓRGÃO SOLICITANTE

- **Emitir Parecer Jurídico:** A Procuradoria Jurídica tramita o parecer jurídico à SGCC para marcar a licitação;

**SEPLAG/ (SGCC - Superintendência Geral de Compras Centralizada):**

- **Marcar a Licitação:** Através de Aviso do Edital, anexa o Parecer Jurídico ao processo e encaminha o mesmo para o Diário Oficial do Estado - DOE e/ou Jornal de grande circulação local.
- **Minutar Aviso do Edital;**
- **Cadastrar e Publicar Licitação:** No site Banco do Brasil - BB;
- **Convocar e Receber Documentação por Lote:**

A **Convocação** é feita pelo Sistema do BB.

**Receber:** As empresas enviam documentos de habilitação e as propostas finais de preço até 3 (três) dias corridos do encerramento dos lances, que são protocoladas na SEPLAG, enviadas à SGCC, que repassa ao Analista/Pregoeiro para vincular ao Processo de Licitação.

<sup>1</sup> Sistema da Secretaria de Estado da Fazenda de Sergipe (SEFAZ) que disponibiliza a relação de itens e especificações técnicas necessárias para solicitação de compras. (Ver referências).

- **Analisar Propostas:** É feita análise da documentação dos licitantes por lote. Caso o lote não receba proposta é declarado como deserto. Após convocar todos os licitantes e nenhum atender as exigências é considerado fracassado.
- **Parecer Técnico:** Se necessário a SGCC poderá solicitar parecer técnico à EMGETIS nos casos de dúvidas/esclarecimentos sobre questões de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) ou ao Órgão Solicitante;
- **Declarar Vencedor e Classificados:** É declarado o vencedor, demais classificados e comunicado através do site do BB. Poderá ocorrer mandado de segurança a qualquer momento. Caso o valor arrematado das propostas esteja acima do valor de referência é enviado ofício ao Órgão Solicitante para aceitação ou não da adjudicação;

### ÓRGÃO SOLICITANTE

- **Homologar ou Revogar Licitação:** O dirigente do órgão/ordenador de despesa da Administração Indireta assina o extrato da ata de julgamento do pregão eletrônico e publica no DOE. Pode-se ainda o ordenador de despesa revogar a licitação através de Extrato de Revogação do próprio órgão;
- **Finalizar o Processo.**

### 3.5 Análise do processo

É o que possibilita a criação de um entendimento comum sobre o processo e seu alinhamento com os objetivos do negócio. É importante entender a estratégia do negócio, as entradas e saídas, as necessidades dos clientes, os objetivos do negócio e como o processo é realizado para atingir esses objetivos.

O resultado da análise de processo deve representar e mostrar claramente o que realmente está acontecendo no negócio, sua Situação Atual - *AS IS* e não o que se acha ou deseja. É uma visão imparcial – sem buscar culpados, é a base para se fazer o Desenho do Processo – *TO BE*.

É importante fazer a análise para evitar decisões baseadas em opinião ou intuição; criar o entendimento de como o trabalho é realmente realizado na organização; é a matéria prima necessária para o desenho/redesenho do processo. Precisamos descobrir e documentar diversas informações importantes para a organização, tais como:

- Estratégia, cultura e ambiente (por que o processo existe ?);
- Entradas e saídas de processos;
- *Stakeholders*<sup>1</sup> internos e externos (fornecedores, clientes e suas necessidades);
- Regras de negócio;
- Métricas para Monitoria e Controle;
- Atividades e dependências;
- Tudo isso irá nos ajudar a ver novas oportunidades de melhoria.

Entendemos oportuno fazer a análise do processo através de equipe técnica especializada, onde destacamos a participação de Analistas de Processos de Negócio, pelo fato de constataremos alguns problemas como procedimentos burocráticos ou mal definidos, lentidão, custo elevado, trâmite errado, redundância de atividades, falta de controle, acessos não autorizados etc.

<sup>1</sup> Pessoas ou organizações que, de alguma maneira, tem interesse direto ou são impactadas por alguma ação específica. Partes interessadas, em contrapartida, também influenciam ou impactam essa ação. ABPMP BPM CBOOK, 2013. (Ver referências).

Para a efetivação da análise, além do levantamento de informações procuramos realizar algumas atividades onde destacamos a busca pelo entendimento da cultura organizacional, do ambiente do negócio e dos objetivos críticos do negócio. Assim, o resultado da análise nos proporcionou criar uma base de conhecimento necessária para realização de iniciativas de melhoria do processo.

### 3.6 Proposição de Melhorias

Em função das informações levantadas com foco nos problemas identificados e após a análise do processo, foram apresentadas proposições de melhorias, destacando-se:

PROBLEMA	PROPOSIÇÃO DE MELHORIA
O processo era composto e tramitado com arquivos físicos e eletrônicos.	O processo é composto e tramitado com toda documentação através de arquivos eletrônicos.
Constatamos que alguns órgãos mesmo tendo conhecimento da Instrução Normativa N° 001/2007 que disciplina/orienta sobre os procedimentos de compras e contratações de serviços, realizavam as atividades de solicitação de compra ou contratação de serviços até a instrução do processo, seguindo trâmites e procedimentos de forma diversificada, caracterizando assim uma cultura criada há um tempo significativo em cada órgão.	Diante desta situação, considerando que os órgãos já utilizavam desde 2009 a solução de GED para elaboração, protocolo e trâmite de documentos, resolvemos iniciar o processo de compras ou contratação de serviços através da solicitação do responsável pela Unidade Administrativa com elaboração de uma Comunicação Interna (C.I.) ou ofício padrão, podendo ser assinado com certificado digital ICP-Brasil, anexando a documentação necessária através de arquivos eletrônicos, respeitando assim os procedimentos de trabalho e trâmite realizado por cada órgão, de forma que esta flexibilização não compromete atingir os resultados desejados. A partir daí é realizada a Instrução do processo protocolado, com identificação numérica de cada órgão, através de Unidade Administrativa do órgão responsável pela instrução do processo. Em seguida o processo é tramitado para os respectivos destinatários, seguindo o fluxo conforme mapeamento definido, até sua conclusão.
Trâmite do processo com documentação incompleta do órgão solicitante à SEPLAG, causando demora na efetivação da licitação e maior despesa com transporte.	A solução foi implementada de forma que o Órgão Solicitante somente tramitará o processo à SEPLAG após a contemplação de todos requisitos exigidos em sua composição.
Duplicação de atividades: Principalmente nas solicitações da área de saúde que envolvia grandes volumes de compra com suas especificações e requisitos, às vezes algo em torno de 400 (quatrocentos) a 500 (quinhentos) itens dos lotes, em que toda a informação produzida pelo órgão solicitante era refeita e conferida de novo na SGCC da SEPLAG causando retrabalho.	Os formulários com os lotes/itens são criados pelo órgão solicitante, podendo ser editados e validados pela SEPLAG através da SGCC.

### 3.7 Desenho do processo

É comumente chamado pelo mercado em geral, desenho de processo *TO BE*, pode ser considerada a fase que trata do projeto de proposição de melhorias. É uma das 9 (nove) Áreas de Conhecimento do BPM CBOK. Dentro do Ciclo de Vida de BPM, é uma fase que define o novo processo e precede sua fase de implantação do novo processo.



Nesta fase buscamos garantir o uso das informações coletadas e aprovadas durante a fase de Análise de Processos, bem como a eficiência e eficácia do processo de negócio, para que produza os efeitos desejados e da forma planejada.

Analizamos ainda a Infraestrutura de TI necessária para o sucesso do projeto do processo, portanto, não realizá-la pode comprometer as proposições de melhoria.

### 3.8 Implementação do processo (*to run*)

É preciso compreender se a solução de GED e os demais recursos de software são suficientes para implementar o processo conforme planejado no desenho do processo *TO BE*.

Considerando que o processo de licitação para ser implementado, através da Solução de GED, precisou de um detalhamento técnico ainda mais refinado com implementação de algumas funcionalidades, principalmente no módulo específico de mapeamento de processos, o modelo deste processo é conhecido informalmente como *TO RUN*<sup>1</sup>. Fase não elencada nas áreas de conhecimento do BPM CBOOK, que corresponde a situação real de implementação do processo, a ser realizada através do plano de ação.

O processo é mapeado, são definidos os modelos de documentos a serem implementados, a forma de integração com os sistemas ComprasNet, *i-gesp*, também com o sistema e site do Banco do Brasil, implementações de novas funcionalidades, caso existam, são definidos os perfis de acesso dos usuários, as tabelas auxiliares, enfim são elencadas as demais atividades e recursos computacionais de diversas ordens necessários para atingir os objetivos planejados e que devem ser implementados.

Em seguida são realizados os testes de homologação, aceite das funcionalidades implementadas e elaboração do manual de usuário para treinamento dos usuários.

### 3.9 Execução do processo

Após realização das atividades de implementação, testes e validação no ambiente de homologação através de toda equipe técnica envolvida, abrangendo pessoal da SEPLAG, EMGETIS<sup>2</sup>, empresa fornecedora da solução de GED, empresa fornecedora do Sistema ComprasNet<sup>3</sup>, *i-gesp* e Banco do Brasil<sup>4</sup> (BB) o processo implementado é disponibilizado para os usuários também no ambiente de treinamento.

Primeiramente, está planejado o projeto piloto com o IPESAUDE e a SEPLAG no ambiente de treinamento para capacitação dos usuários.

Na segunda etapa o treinamento será extensivo a mais 11 (onze) órgãos.

Em seguida o processo será disponibilizado no ambiente de produção.

As atividades para solicitação de compras através da execução do processo estão disponibilizadas no Manual de Solicitação de Compras.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Um BPMN para cada propósito de modelagem de processos. Kelly Sganderla - 24 de abril de 2012. (Ver referências).

<sup>2</sup> Empresa com Data Center onde o processo está hospedado nos ambientes de homologação, treinamento e produção.

<sup>3</sup> Sistema utilizado para disponibilizar os formulários que contêm os Lotes/Itens a serem licitados e anexados ao processo.

<sup>4</sup> A SEPLAG através da SGCC cadastra e publica a licitação no site do Banco do Brasil e publica Aviso do Edital no Diário Oficial do Estado - DOE e/ou em jornal de grande circulação.

<sup>5</sup> Manual Solicitação de Compras da Administração Indireta em 2017. (Ver referências).

## 4 Conclusão

Diante do exposto, consideramos oportuno ter implementado o Processo de Licitação e Compras Governamentais com a utilização da disciplina de Gerenciamento de Processos de Negócio ou BPM (*Business Process Management*) através de sua automação, com a finalidade de modernizar a gestão organizacional do Governo do Estado de Sergipe – Poder Executivo.

Considerando que este processo é utilizado em todos os órgãos e secretarias, ficou evidente as melhorias a serem alcançadas, onde o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) procura tratar da melhoria da capacidade competitiva das organizações com a finalidade de alcançar resultados consistentes e alinhados aos seus objetivos estratégicos, neste caso em conformidade com o objetivo de modernização administrativa.

Destacamos que na execução do processo são utilizados e gerados arquivos eletrônicos com assinatura digital ICP- Brasil, o que traz ganhos significativos ao meio ambiente e à administração pública, permitindo uma melhor gestão através dos recursos oferecidos pela solução de GED, proporcionando benefícios, tais como:

- Redução dos custos de execução do processo;
- Redução do tempo total de execução das atividades;
- Diminuição dos impactos ambientais com a redução do uso de papel, cartuchos de tinta, toners, fotocópias, transporte. Em conformidade com a A3P<sup>1</sup>;
- Maior facilidade e rapidez na localização de documentos e processos;
- Indicadores da duração de execução total ou de trechos do processo, do tempo de execução de cada atividade por usuário, para constatação da eficiência e eficácia;
- Relatório com total de processos solicitados por órgão, distribuídos por pregoeiro;
- Melhorar a segurança e transparência das informações;
- Mudança de cultura instituída há anos na Administração Pública, que é a prática do modelo funcional e que o modelo orientado por processos<sup>2</sup> nos leva a ter uma visão voltada para a realidade externa, para contentar o cliente do processo, realizando um gerenciamento horizontal, onde os processos possuem donos<sup>3</sup> ou responsáveis claramente definidos.

## Referências

SISTEMA e-DOC SERGIPE, ferramenta de Gestão de Processos e Documentos, Mapeamento e Automação de Processo de Negócio, 2009.

Capote Gart – “**Guia para Formação de Analistas de Processos**” – *Business Process Management*, 2011

*Bizagi Modeler*, ferramenta de Modelagem de Processos de Negócio, Versão 2.9.0.4, 2015.

Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0 *Association of Business Process Management Professionals, Business Process Management Common Body Of Knowledge*, 1ª Edição, 2013.

Sites Consultados

<sup>1</sup> Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). (Ver referências).

<sup>2</sup> A Gestão por Processos (BPM) consiste essencialmente em uma quebra deste paradigma funcional, propondo uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta poderiam ser melhor geridos. Blog do Pavani, 2010. (Ver referências).

<sup>3</sup> Neste contexto absolutamente focado nos processos, as necessidades e anseios do cliente são tratados por "donos de processo" (e não por "gerentes de departamento"), como responsabilidades de prestação de contas sobre o desempenho de todo o fluxo de atividades que agregam valor para transformar insumos em produtos (ou serviços). Blog do Pavani, 2010. (Ver referências).

SERGIPE. SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO (SEPLAG). **Manual Solicitação de Compras Governamentais da Administração Indireta**, 2017. Disponível em, <http://seplag.se.gov.br/wp-content/uploads/2016/06/Manual-do-Usu%C3%A1rio-Solicita%C3%A7%C3%A3o-de-Compras-Adm-Indireta1.pdf>, acesso em 31/05/2017.

SERGIPE. SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA (SEFAZ). **Sistema i-gesp**. Disponível em, [http://igesp.sefaz.gov-se/sfi\\_com\\_sca/PRMontarMenuAcesso](http://igesp.sefaz.gov-se/sfi_com_sca/PRMontarMenuAcesso), acesso em 01/06/2017.

Gestão e Comportamento Humano (Blog do Pavani). Disponível em <http://blogdopavani.blogspot.com.br>, acesso em 30 de maio de 2017.

Governo Prepara Amplo Programa de Desburocratização do Estado. Disponível em

<http://www2.planalto.gov.br/acompanhe-planalto/noticias/2016/08/governo-prepara-amplo-programa-de-desburocratacao-do-estado>, acesso em 30 de maio de 2017.

Um BPMN para cada propósito de modelagem de processos. Disponível em <http://blog.iprocess.com.br/2012/04/um-bpmn-para-cada-proposito-de-modelagem-de-processos/>, acesso em 30 de maio de 2017.

Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P). Disponível em <http://www.mma.gov.br/mma-em-numeros/a3p>, acesso em 31 de maio de 2017.

