

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MAPEAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS  
APLICADOS NA PRÓ-REITORIA DE  
INFRAESTRUTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA MARIA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Andréia Lucila da Costa Schlosser**

**Santa Maria, RS, Brasil.  
2014**



**MAPEAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS  
NA PRÓ-REITORIA DE INFRAESTRUTURA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**Andréia Lucila da Costa Schlosser**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração Sistemas de Gestão e Estruturas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**

**Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura**

**Santa Maria, RS, Brasil.  
2014**

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Schlosser, Andréia Lucila da Costa  
MAPEAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS NA PRÓ-  
REITORIA DE INFRAESTRUTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA MARIA / Andréia Lucila da Costa Schlosser.-2014.  
160 p.; 30cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Pró-Reitoria de Infraestrutura 2. Coordenadoria de  
Manutenção 3. Processos 4. Fluxogramas 5. Universidade I.  
Moura, Gilnei Luiz de II. Título.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado**

**MAPEAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS NA PRÓ-  
REITORIA DE INFRAESTRUTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
SANTA MARIA**

elaborada por

**Andréia Lucila da Costa Schlosser**

como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Mestre em Gestão de Organizações Públicas**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

**Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)**

**Ivo Elesbão, Dr. (UDESSM)**

Santa Maria, 29 de abril de 2014.



Com muito carinho dedico este trabalho aos meus pais Ernani e Helena Schlosser e ao meu marido Vinicius Mayer que sempre apoiaram e incentivaram meus estudos.



## AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que contribuíram para a realização deste trabalho, de forma especial, gostaria de agradecer:

À Deus, pelo dom da vida e pela força espiritual.

Ao meu orientador, Professor Gilnei Luiz de Moura, por acreditar em meu potencial e incentivar minha inscrição neste curso. Por sua dedicação, paciência e compreensão na orientação deste trabalho.

Aos professores da Comissão Examinadora de Dissertação, respectivamente, Gilnei Luiz de Moura, Luis Felipe Dias Lopes e Ivo Elesbão, pelas valiosas contribuições em prol do aperfeiçoamento deste trabalho.

À Coordenadoria de Manutenção, por ter cedido o espaço para a realização desta pesquisa. Em especial ao Douglas e à Susana, pela atenção e disponibilidade.

Ao meu marido Vinicius Mayer, pela amizade, companheirismo, apoio, incentivo e compreensão durante todo o período de realização do mestrado.

Aos meus pais, Ernani e Helena, pela dedicação, amizade, amor e companheirismo. Obrigada pela vida. Pelas mãos entrelaçadas na minha, doando-me confiança, na certeza de estar indo por caminhos seguros e de que sempre terei amparo caso eu tropece em alguma pedra no caminho.

Ao meu irmão Paulo, que me ensinou que amor de irmão é infinito. Obrigada pelas conversas, pelas risadas.

À prima Rejane Schlosser e ao amigo Leonir Cardoso Pôrto pela valiosa contribuição neste trabalho.

Aos queridos amigos Gilnei e Ceura Lopes, pela amizade e orientação.

Aos colegas do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, por esses dois anos de amizade e companheirismo, dos quais jamais esquecerei. Nada disso teria sido possível sem o apoio de vocês, pois nos momentos mais difíceis a parceria foi ingrediente fundamental para a conclusão dessa jornada.

Às colegas de tutoria da UAB, Carolina Lisowski, Luciana Riss e Sheila Goulart pelo incentivo, auxílio, apoio e amizade.

Às amigas do CCNE, Raquel Freitas Pena, Ionete Cardozo e Berenice Maciel da Rosa pelas suas palavras de incentivo e amizade.

Aos secretários do PPGA, Luiz Cunha Dutra e Roni Storti de Barros, pela dedicação com que exercem suas funções e pelo carinho para com os alunos.

Aos professores que compõem o corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade de aprendizado.

Aos colegas do CCNE, pelo apoio e amizade.

É inevitável que, quanto mais ambicioso é o trabalho, mais imperfeita seja a sua execução mas isso não quer dizer que ele só deva ser apresentado quando não houver mais nenhuma esperança de melhorá-lo.

(Friedrich Hayek)



# **RESUMO**

## **DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

### **CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS/PPGA**

#### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

#### **MAPEAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS NA PRÓ-REITORIA DE INFRAESTRUTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**AUTORA: ANDRÉIA LUCILA DA COSTA SCHLOSSER**

**ORIENTADOR: PROF. DR. GILNEI LUIZ DE MOURA**

**DATA E LOCAL DA DEFESA: SANTA MARIA, 29 DE ABRIL DE 2014.**

No atual cenário a competitividade se mostra cada vez mais crescente, a globalização e as inovações tecnológicas trouxeram diversas mudanças para as organizações. Exigindo, principalmente, que as mesmas evoluam para os padrões mundiais de produção de bens e serviços. As instituições de ensino não fogem a esse contexto, pois estão engajadas na adoção de novas práticas de melhoria contínua de seus serviços. Dentro deste contexto, observando a realidade do dia-a-dia organizacional da secretaria da coordenadoria de manutenção de uma Instituição Pública de Ensino Superior, verificou-se que muitas informações se perdem quando da transferência de uma transação de um grupo (*handoffs*) para outro por não se apresentarem devidamente registradas, o que acarreta dificuldades na execução das atividades. Assim, buscou-se analisar no presente estudo, a forma em que ocorrem os processos na secretaria da coordenadoria de manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura, e como podem ser simplificados e/ou melhorados, visando a garantir: a padronização e o aumento da sua eficiência organizacional. O estudo apontou claramente para a necessidade de padronização, além de alguma automatização dos processos, tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados por esta unidade organizacional. Neste sentido, apresenta-se como resultado principal deste trabalho o Manual de processos e rotinas para a secretaria da coordenadoria de manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria/RS.

**Palavras-chave:** Pró-Reitoria de Infraestrutura, Coordenadoria de Manutenção, Processos, Fluxogramas, Universidade.



# **ABSTRACT**

## **MASTER'S DISSERTATION**

### **PUBLIC ORGANIZATION ADMINISTRATION (MPA) / BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE PROGRAMME**

#### **UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

#### **MAPPING AND MANAGEMENT PROCESSES USED IN INFRASTRUCTURE DEAN OF FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA**

**AUTHOR: ANDRÉIA LUCILA DA COSTA SCHLOSSER**

**ADVISOR: PROF. DR. GILNEI LUIZ DE MOURA**

**DATA AND PLACE: SANTA MARIA, APRIL, 29, 2014.**

In the current scenario, competitiveness is increasing, the globalization and technological innovations have brought many changes for organizations, requiring them to evaluate for world production of assets and services' standards. Educational institutions do not differ from this context due to the fact that they are engaged in adopting new practices to improve their services. In this context, observing the day-by-day organizational reality of the secretary of maintenance's coordination of a Public Institution of Higher Education, it has been found that too much information are lost when transferring the information from a group (handoffs) to another by the fact that it has not being recorded, provoking difficulties when executing many activities. This way, the present study has tried to analyze the way the processes occur in the secretary of maintenance's coordination of Pro-Rector of Infrastructure and the way they can be simplified and/or improved, aiming the standardization and higher organizational efficiency. This study has pointed out the necessity of standardization, apart from automation in the process, aiming the improvement in services provided by this organizational department. In this sense, as the main result of this study is a Handbook of processes and routine for the secretary of maintenance's coordination of Pro-Rector of Infrastructure of Federal University of Santa Maria/RS.

**Key-Words:** Pro-Rector of Infrastructure; Maintenance Coordination, Processes, Flowchart, University.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Processo e suas ações. ....	36
Figura 2 – Representação de um Processo. ....	37
Figura 3 – A relação entre os tipos de processos. ....	38
Figura 4 – Classificação geral dos processos. ....	39
Figura 5 – Gestão por Processos.....	43
Figura 6 – Metodologia de implementação da Gestão por Processos. ....	44
Figura 7 – Exemplo de processo representado por meio da metodologia BPMN. ....	47
Figura 8 – Símbolos para fluxogramas.....	49
Figura 9 – Exemplo de processo representado por fluxograma. ....	50
Figura 10 – Exemplo de Processo representado por Raias. ....	51
Figura 11 – Início das obras para a instalação da UFSM – 1960.....	57
Figura 12 – Universidade Federal de Santa Maria – 1960.....	57
Figura 13 – Relação das unidades universitárias da UFSM.....	59
Figura 14 – Universidade Federal de Santa Maria – 2013.....	60
Figura 15 – Organograma da Universidade Federal de Santa Maria.....	62
Figura 16 – Organograma da Pró-Reitoria de Infraestrutura da UFSM.....	64
Figura 17 – Composição do quadro de funcionários da Coordenadoria de Manutenção da UFSM. ....	65
Figura 19 – Distribuição dos Colaboradores da Coordenadoria de Manutenção por Setor.....	66
Figura 20 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados na Coordenadoria de Manutenção. ....	66
Figura 21 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de coordenadoria da Coordenadoria de Manutenção.....	67
Figura 22 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Construção Civil da Coordenadoria de Manutenção.....	68

Figura 23 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Hidráulica da Coordenadoria de Manutenção. ....	69
Figura 24 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Elétrica da Coordenadoria de Manutenção. ....	70
Figura 25 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Telefonia da Coordenadoria de Manutenção. ....	71
Figura 26 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Paisagismo da Coordenadoria de Manutenção.....	72
Figura 27 – Quantitativo de Ordens de Serviço de 2012 a julho de 2013.....	73
Figura 28 – Demonstrativo de Ordens de Serviço prestadas pela Coordenadoria de Manutenção no período de janeiro a julho de 2013.....	74
Figura 29 – Legenda referente aos símbolos utilizados para confecção dos fluxogramas de processos. ....	77
Figura 30 – Fluxograma do processo Atendimento ao Usuário.....	78
Figura 31 – Classificação dos documentos quanto ao seu gênero.....	80
Figura 32 – Classificação dos documentos quanto à sua espécie. ....	81
Figura 33 – Classificação dos documentos quanto à sua natureza.....	82
Figura 34 – Fluxograma do processo Execução e Controle de Correspondência. ...	83
Figura 35 – Fluxograma do processo Coleta das Correspondências Destinadas ao Setor. ....	85
Figura 36 – Fluxograma do processo Elaboração de Ordens de Serviço.....	87
Figura 37 – Fluxograma do processo Organização e Controle das Ordens de Serviço.....	89
Figura 38 – Fluxograma do processo Elaboração de Orçamentos.....	91
Figura 39 – Fluxograma do processo Organização e Controle do Arquivo.....	93
Figura 40 – Fluxograma do processo Solicitação de Viagens e Diárias. ....	95
Figura 41 – Fluxograma processo Elaboração de Relatórios de Viagens de Servidores da UFSM.....	97
Figura 42 – Fluxograma do processo Elaboração de Relatórios de Viagens para Funcionários Terceirizados.....	99
Figura 43 – Fluxograma do processo Controle do Patrimônio.....	102

Figura 44– Fluxograma do processo Controle e Conferência de Gastos com Pessoal Terceirizado.....	105
Figura 45 – Fluxograma do processo Controle e Solicitação de Material de Expediente. ....	107
Figura 46 – Fluxograma do processo Solicitação de serviços.....	111



## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABPMP	Associação Brasileira de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio
ASPES	Associação Santa-mariense Pró-Ensino Superior
BPMN	Business Process Management Notation
CADE Jr	Consultoria em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Federal de Ouro Preto
CAFW	Colégio Agrícola de Frederico Westphalen
CAL	Centro de Artes e Letras
CBOK®	Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio
CCNE	Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCR	Centro de Ciências Rurais
CCS	Centro de Ciências da Saúde
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CE	Centro de Educação
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte-RS
CEU	Casa do Estudante Universitário
CF	Constituição Federal
COPLAD	Coordenadoria de Planejamento Administrativo da Universidade Federal de Santa Maria
CDP	Centro de Processamento de Dados
CT	Centro de Tecnologia
CTISM	Colégio Técnico Industrial de Santa Maria
DAG	Departamento de Arquivo Geral
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DIPAT	Divisão de Patrimônio
FEUPA	Federação dos Estudantes Universitários de Porto Alegre
GesPública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
HCV	Hospital de Clínicas Veterinárias
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
InovaGP	Gestão, Inovação e Desenvolvimento Organizacional

INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NMPN	Notação de Modelagem de Processo de Negócio
NUMA	Núcleo de Manutenção da Universidade Federal de Santa Maria
OS	Ordem de Serviço
OSM	Organização, Sistemas e Métodos
O&M	Organização e Métodos
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PRA	Pró-Reitoria de Administração
PRAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PRE	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROINFRA	Pró-Reitoria de Infraestrutura
PROLIC	Pró- Licenciatura
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
PRPGP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
REGESD	Rede Gaúcha de Ensino Superior à Distância
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SCDP	Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SIE	Sistema de Informações para o Ensino
TI	Tecnologia da Informação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UDESSM	Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins/RS
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UPA	Universidade de Porto Alegre
URGS	Universidade Rio Grande do Sul

## LISTA DE ANEXOS E APÊNDICES

Anexo A – Mapa do Campus da Universidade Federal de Santa Maria.....	119
Anexo B – Quantitativo dos Serviços prestados pela Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da UFSM (2009 a julho de 2013).....	120
Anexo C – Modelo de Mapeamento de Processo.....	122
Anexo D – Página de solicitações de reparos do CDP – UFSM. ....	123
Apêndice A – Manual de Processos e Rotinas para a Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria.....	125



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>27</b>
1.2	Tema e Delimitação do Problema de Pesquisa .....	29
1.2	Objetivos .....	31
1.3	Justificativa.....	32
1.4	Estrutura do Trabalho.....	33
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>34</b>
2.1	Processo .....	35
2.2	Gestão por Processos.....	40
2.3	Mapeamento de Processos.....	44
2.4	Notações para representação de processos .....	46
2.4.1	BPMN ou NMPN .....	47
2.5	Fluxogramas .....	48
2.6	Raias .....	50
<b>3</b>	<b>MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....</b>	<b>52</b>
3.1	Objeto de Estudo: a UFSM e a PROINFRA .....	54
3.1.1	A Universidade Federal de Santa Maria.....	55
3.1.2	A Pró-Reitoria de Infraestrutura.....	63
3.1.3	A Coordenadoria de Manutenção.....	65
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>75</b>
4.1	Os Processos.....	75
4.1.1	Processos Mapeados na Secretaria da Coordenadoria de Manutenção.....	76
4.1.2	Atendimento ao Usuário .....	77
4.1.3	Execução e Controle de Correspondência .....	79
4.1.4	Coleta das Correspondências Destinadas ao Setor.....	84
4.1.5	Elaboração de Ordens de Serviço.....	86
4.1.6	Organização e Controle das Ordens de Serviço .....	88
4.1.7	Elaboração de Orçamentos.....	90
4.1.8	Organização e Controle do Arquivo .....	92
4.1.9	Solicitação de Viagens e Diárias .....	93
4.1.10	Elaboração de Relatórios de Viagens de Servidores da UFSM .....	96
4.1.11	Elaboração de Relatórios de Viagens para Funcionários Terceirizados .....	98
4.1.12	Controle do Patrimônio.....	100
4.1.13	Controle e Conferência de Gastos com Pessoal Terceirizado .....	103
4.1.14	Controle e Solicitação de Material de Consumo de Expediente.....	106
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>109</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>115</b>



# 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as organizações vivenciam um cenário de crescente competitividade, devido às diversas mudanças ocorridas no mercado nos últimos anos, as quais foram responsáveis por ocasionar a ruptura de diversos paradigmas: sociais, econômicos, técnicos e organizacionais. Conforme Paludo (2012), a globalização e as inovações tecnológicas trouxeram mudanças drásticas nas organizações, exigindo que as mesmas se adaptem e evoluam para os padrões mundiais de produção de bens e serviços.

De acordo com Arantes (1998), as organizações são continuamente afetadas por mudanças devido ao processo constante de interação com os ambientes externos e internos que as rodeiam, pois estes estão permanentemente em movimento. Com o intuito de adaptar-se a esta realidade, as empresas estão buscando soluções para aprimorar suas atividades por meio de uma melhor estruturação e integração de seus processos<sup>1</sup>, com a finalidade de flexibilizar e agilizar suas operações. Como consequência disto, tem-se o aperfeiçoamento dos processos de negócio de uma empresa.

Os principais objetivos organizacionais estão caracterizados pela execução de atividades que agregam valor à própria empresa, juntamente com seus clientes. Em organizações privadas, a geração de valor corresponde à obtenção de lucros, competitividade e crescimento da marca. Já nas organizações públicas, o objetivo é a prestação de serviços à população.

Os efeitos da globalização, da tecnologia e da competitividade global, atingiram tanto organizações privadas, quanto públicas, devido ao fato de que, com estas mudanças, vieram também cidadãos mais conscientes de seus direitos e deveres, e, acima de tudo, conhecedores de informações acerca de bens e serviços produzidos no mundo. Os cidadãos utilizam estas informações para comparar os serviços oferecidos aqui no Brasil com o que é disponibilizado em outros países, passando assim, a cobrar dos órgãos públicos brasileiros, maior eficiência, eficácia e

---

<sup>1</sup> Um processo é uma organização de recursos que transforma suas entradas em produção que satisfaz as necessidades (internas ou externas) dos clientes. SLACK et al., 2008, p. 30.

qualidade nos serviços prestados à população. Somando-se a essa afirmação, Carneiro (2010) corrobora essa constatação com a seguinte citação:

A sociedade está passando por transformações sociais e econômicas profundas e em alta velocidade. Os cidadãos têm cada vez mais consciência da mudança, buscam excelência, se baseiam nos novos paradigmas, exigem mais transparência e são mais participativos (CARNEIRO, 2010, p. 1).

Portanto, devido a estas mudanças, as instituições estão buscando constantemente o aprimoramento de suas atividades por meio da Gestão por Processos, que é a sincronia entre insumos, atividades, infraestrutura e referências necessárias para adicionar valor para o ser humano. Para Cruz (2010), o processo é um conjunto de atividades que deve funcionar de maneira harmônica e não em separado, como pensavam os antigos analistas de O&M (Organização e Métodos). Na visão de Gonçalves (2000), entender como os processos funcionam e quais são os diferentes tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado na organização.

Pode-se dizer que todo trabalho é viabilizado por meio de uma rede de processos, os quais precisam ser gerenciados da melhor forma possível para que a excelência nos serviços prestados e a otimização das tarefas sejam alcançadas.

Na Administração Pública, Catelli e Santos (2004) afirmam que os novos sistemas e a demanda da sociedade por maior transparência e qualidade nos serviços prestados, geram uma crescente preocupação com o aperfeiçoamento dos seus processos.

As instituições de ensino não fogem a esse contexto. No caso específico das universidades brasileiras, Cavalieri et al. (2004) apontam que as mesmas passaram a adotar estratégias e práticas de melhoria contínua, seguindo a tendência da maioria das empresas, com o objetivo de administrar as pressões competitivas criadas pela globalização e por consumidores cada vez mais bem informados, exigentes e proativos.

De acordo com Catelli e Santos (2004), nas sociedades democráticas de economias avançadas vem crescendo a demanda pelo melhor uso dos recursos arrecadados pelo governo. Com isso, o governo precisou adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e focada nos padrões otimizados de eficiência e eficácia, com ética e transparência.

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), esse panorama é incrementado pela disputa entre a burocracia e as inovações advindas, em especial nos últimos anos, de reestruturações, ampliação de vagas aos alunos e reformas universitárias (REUNI).

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), objeto de estudo dessa pesquisa, de acordo com o seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI (2011/2015) pode-se perceber que a instituição mostra-se engajada em traçar novos horizontes no que tange à organização administrativa, pois uma das ações estratégicas previstas é: “estimular o aprimoramento dos processos de gestão, a produção e a institucionalização de tecnologia da informação, visando a excelência”.

Nesse contexto, este estudo analisa as atividades desenvolvidas pela secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria por meio do mapeamento dos processos, ou seja, simulando de forma gráfica, por meio de fluxogramas o sequenciamento de atividades realizadas pelo setor em questão, a fim de representar de maneira clara e objetiva a estrutura e o funcionamento básico do mesmo, com o objetivo de aperfeiçoar os serviços prestados.

## **1.2 Tema e Delimitação do Problema de Pesquisa**

Em virtude das mudanças no mercado, o setor público viu-se sob pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar transparência em suas atividades e resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de atuar. No âmbito educacional não foi diferente, o aumento da competição e a exigência dos consumidores também incentivaram a procura de melhoramentos pelas instituições de ensino. Por esse motivo, o governo criou um programa para a promoção da gestão pública de excelência, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública – que visa contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal.

Para Biazzi (2007), as Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES - apresentam forte tendência departamental, com processos formalmente instituídos e

burocráticos, com modelos de gestão rigidamente hierarquizados, onde as atividades-meio ou processos administrativos se sobrepõem às atividades-fim, comprometendo sua qualidade.

O mapeamento de processos é a etapa inicial para a implementação da gestão por processos em uma organização, por meio dele é possível construir a base para tratamento e controlar as causas dos gargalos e aprimoramentos dos processos existentes, uma vez que identifica a maneira como os produtos/serviços são planejados, produzidos e entregues aos clientes. Por meio do mapeamento é possibilitada a ampla visão do fluxo de trabalho, das matérias, das informações e das pessoas envolvidas nos processos, sendo possível o entendimento com os fluxos organizacionais.

O mapeamento com base nas atividades pode proporcionar o redesenho otimizado dos processos existentes a partir das oportunidades de melhorias e supressão daqueles já ultrapassados devido às novas tecnologias ou novas formas de desenvolver o mesmo processo.

Com base no supracitado, o presente trabalho se propôs a realizar o mapeamento dos processos realizados pela Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da UFSM, ou seja, simular de forma gráfica (fluxograma) o sequenciamento de atividades realizadas pelo setor em questão com o intuito de representar de maneira clara e objetiva a estrutura e o funcionamento básico do mesmo a fim de identificar possíveis “gargalos” responsáveis pelo desperdício de recursos e tempo.

No setor da organização em que o presente estudo fundamenta-se, observou-se que em sua maioria, a categoria de processos presentes é do tipo Organizacional, pois viabiliza o funcionamento coordenado dos subsistemas da instituição em questão, com o objetivo de garantir seu desempenho geral e dar suporte aos seus processos de negócio. Neste caso específico, prestando serviços à comunidade universitária. Gonçalves (2000) salienta a importância desse tipo de processo “Os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio”.

A orientação baseada em processos envolve a preocupação constante com a otimização dos serviços prestados, a partir da inclusão crescente de tecnologias.

Com base nesse contexto, surgiu a problemática deste trabalho, o qual consiste na elaboração de uma proposta de um Manual de Rotinas e Processos da Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Universidade Federal de Santa Maria. Tendo como propósito a sistematização e agrupamento de informações e a análise dos processos desenvolvidos neste setor, a fim de tornar as suas ações mais ágeis, eficientes e eficazes, focando a qualidade no serviço público.

Sendo assim, o presente estudo se propõe a responder ao seguinte questionamento:

***De que forma a Gestão por Processos pode contribuir para aperfeiçoar as tarefas executadas e conseqüentemente os serviços realizados pela secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria?***

## **1.2 Objetivos**

O presente trabalho teve como principal objetivo elaborar um manual de processos e rotinas para a secretaria da Coordenadoria da Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria.

Especificamente buscou-se:

- a) Identificar e mapear os processos que compõem o ambiente de atividades da secretaria da Coordenadoria de Manutenção da PROINFRA;
- b) Sistematizar as informações levantadas e desenhar fluxogramas para cada processo;
- c) Analisar os processos desenvolvidos na secretaria da Coordenadoria de Manutenção da PROINFRA.

### 1.3 Justificativa

As práticas organizacionais e gerenciais são o fator central para a competitividade das organizações, bem como para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Os ganhos resultantes das disputas entre as organizações podem ser estimados mediante a redução de custos e também por seus efeitos qualitativos, como rapidez, flexibilidade e confiabilidade da produção/execução dos serviços.

Toda organização é um sistema que funciona como um conjunto de processos e sua identificação e mapeamento permitem um planejamento adequado das atividades, a definição de responsabilidade, o uso apropriado dos recursos disponíveis, assim como a potencialização das pessoas presentes na organização. Portanto, é de extrema importância que as instituições estejam sempre observando seus processos, para que possam assim, responder às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e aprimorá-los.

O presente trabalho justifica-se em propor o estudo dos processos desenvolvidos pela secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura (PROINFRA) da Universidade Federal de Santa Maria, setor responsável pelo recebimento de solicitações de serviços de todos os departamentos da organização. Os serviços mencionados são solicitados à PROINFRA com o intuito de promover reparos, construções ou reformas nos órgãos solicitantes. Referem-se às questões que envolvem a Infraestrutura da UFSM, para que a mesma continue prestando seus serviços à comunidade com qualidade.

Após o mapeamento, foram realizadas análises com o objetivo de aperfeiçoar os processos executados por esta secretaria, sendo que, a partir deste estudo, um novo desenho de processo foi sugerido.

Hammer (2001) ressalta que a criação de um processo estruturado faz com que as empresas se tornem menos dependentes de pequenos grupos de pessoas talentosas, pois assim, acabam se tornando indispensáveis à organização. Entretanto, se o processo permanece na empresa, pessoas podem sair e outras podem usar o processo que foi desenvolvido.

Ainda de acordo com Hammer (2001), por meio do Gerenciamento de Processos a organização pode criar processos com custos mais baixos, mais rápidos, com redução de ativos, maior precisão e flexibilidade.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho apresenta-se organizado em cinco capítulos:

O primeiro contextualiza o tema de pesquisa, discutindo os principais aspectos que levaram ao desenvolvimento e formalização do trabalho de mapeamento e padronização dos processos administrativos desenvolvidos pela secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Universidade Federal de Santa Maria.

O segundo capítulo apresenta uma revisão bibliográfica acerca do assunto a ser estudado. Para a adequada construção deste trabalho, foram abordados os seguintes temas relevantes: processos (suas categorias e classificação), gestão por processos e mapeamento de processos.

O terceiro capítulo trás a metodologia e as técnicas empregadas na pesquisa, além das ferramentas utilizadas na construção e análise dos dados obtidos. Também é caracterizado o objeto de estudo da pesquisa, a UFSM e a PROINFRA e a secretaria da Coordenadoria de Manutenção.

O quarto capítulo apresenta os resultados e contribuições do trabalho, com a exposição de cada um dos processos que foram identificados na pesquisa, além de sua caracterização descritiva.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, as dificuldades encontradas no decorrer deste estudo, bem como a indicação para estudos futuros.

No final, encontram-se as referências utilizadas para a elaboração deste estudo, os apêndices e anexos com informações complementares da pesquisa.



## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, foi realizada uma revisão sobre o conceito de processo, foco do presente trabalho, apresentando: algumas definições, suas categorias e classificações, Gestão por Processos e Mapeamento de Processos, considerando que pretendeu-se analisar e representar de forma gráfica os processos existentes na secretaria da coordenadoria de manutenção.

### 2.1 Processo

Processo, palavra originária do latim – *processu* – que tem como significado “ato de proceder, de ir por diante; maneira pela qual se realiza uma operação, segundo determinadas normas; método, técnica” (FERREIRA, 1986, p. 1395).

Conforme Davenport, processo (1994, p. 7) “(...) é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados (...)”. Um determinado processo é executado com a finalidade de atender as necessidades e expectativas dos *stakeholders*<sup>2</sup>. Além disso, é ordenado de forma que possui fases bem delimitadas onde um insumo é submetido a três etapas: entrada (*input*), transformação e saída (*output*), com o intuito de alcançar um determinado resultado para gerar um bem/serviço para um determinado público. A figura 1 ilustra este processo:

---

<sup>2</sup> *Stakeholders*, também conhecidos como partes interessadas, são as pessoas ou organizações que podem ser afetados por um projeto, seja direta ou indiretamente, seja positiva ou negativamente. Fonte: INOVAGP – Gestão, Inovação e Desenvolvimento Organizacional.



Figura 1 – Processo e suas ações.  
 Fonte: Cruz (2011, p. 62)

Gonçalves (2000, p. 8) diz que “todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”.

Para Araujo (2009), todo processo é constituído de elementos e de objetivos. Há cinco tipos de elementos, a saber: insumos, recursos, atividades, informações e tempo. O elemento insumo pode ser entendido como o conjunto de fatores que entram na produção, os *inputs* (matérias-primas, luz, água, horas trabalhadas); o segundo elemento são os recursos, responsável por dar suporte à produção (capital, mão de obra); o terceiro elemento é chamado de atividades e são as menores partes de um processo, classificadas em dois tipos: de identificação (aquela que delimita o que deve ser realizado pela atividade) e de procedimentos (diz como a atividade deve ser realizada); e por último, os elementos denominados informações e tempo (componente fundamental de qualquer processo). “Os *inputs* podem ser materiais – equipamentos e outros bens tangíveis – mas também podem ser informações e conhecimento” (GONÇALVES, 2000, p. 7).

De acordo com Davenport (1994, p. 8) “os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes”. Os processos são atividades logicamente relacionadas que, usando recursos da organização, produzem resultados reais, adicionando valor a cada etapa.



Figura 2 – Representação de um Processo.  
 Fonte: Biazzi (2007, p. 24).

Para Gonçalves (2000), os processos podem ser divididos em basicamente três categorias:

- a) Processos de Negócio (ou de cliente): são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e são suportados por outros processos internos da organização resultando, assim, em um produto/serviço para um cliente externo.
- b) Processos Organizacionais (ou de integração organizacional): são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado de seus subsistemas, em busca de seu desempenho geral, garantindo suporte aos processos de negócio da mesma.
- c) Processos Gerenciais: aqueles focados nos gerentes e nas suas relações; incluem ações de medição e ajustes de desempenho da organização.

A definição de Biazzi (2007) para as categorias de processos é semelhante a de Gonçalves (2000). De acordo com a autora, os processos podem ser agrupados da seguinte forma: (1) processos operacionais – são aqueles que criam, produzem e fornecem bens ou serviços ao cliente e estão diretamente relacionados às atividades-fim da organização; (2) processos de decisão – são processos que determinam ou comandam a execução dos processos operacionais e (3) processos administrativos – são os que facilitam e dão suporte para a execução dos processos operacionais e os de decisão, alocando, dirigindo e coordenando recursos e meios

necessários para o bom desempenho organizacional. Estes tipos de processos apresentam várias características em comum e envolvem sequencias de atividades ligadas e interdependentes entre si, conforme ilustra a figura 3:

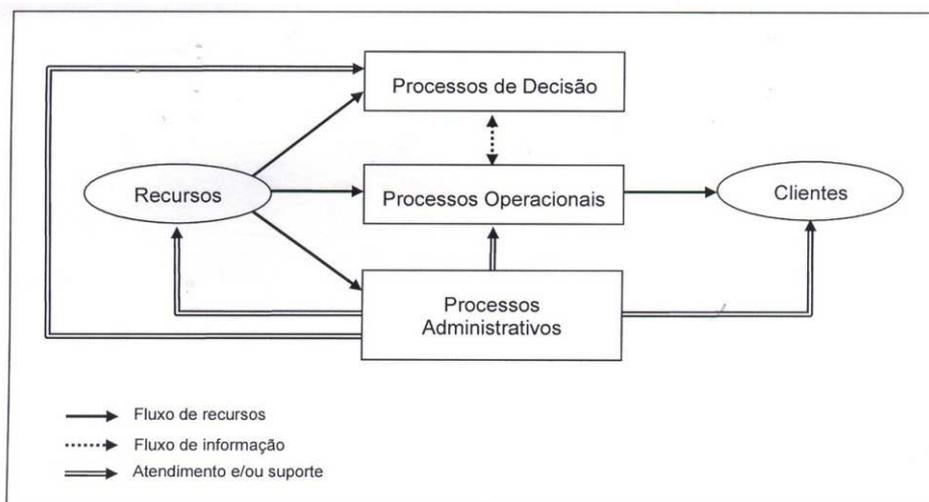


Figura 3 – A relação entre os tipos de processos.  
Fonte: Biazzini (2007, p. 25).

Na Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da PROINFRA, os processos foram identificados como Organizacionais, uma vez que visam dar suporte ao funcionamento dos demais setores da instituição.

Além do exposto, Gonçalves (2000) faz outras classificações em relação aos processos, ou seja, quanto à sua tipificação processual, os processos podem ser internos – quando iniciam e terminam dentro da própria organização - ou externos – quando extrapolam os limites da organização e envolvem um ou mais *stakeholders*. Também podem ser inter ou intraorganizacionais, ou seja, quando envolvem diversas empresas diferentes para a sua realização.

Na secretaria da Coordenadoria de Manutenção os processos são em sua maioria internos, uma vez que iniciam e terminam dentro da própria organização (solicitações de serviço para o campus de Santa Maria). Porém outras vezes, os processos também podem ser tipificados como externos, pois envolvem outros interessados em sua execução, como por exemplo, as instituições localizadas fora de Santa Maria que necessitam dos serviços prestados pelo setor.

Além disso, a maioria dos processos pode ser reconhecida como intraorganizacional, ou seja, quando são realizados por mais de uma unidade organizacional distinta (UFSM e empresas terceirizadas).

Os processos ainda podem ser horizontais ou verticais, dependendo da sua orientação em relação à estrutura organizacional da empresa. Conforme ilustra o quadro (Figura 4):

<b>Processos</b>	<b>Tipo</b>	<b>Capacidade de geração de valor</b>	<b>Fluxo básico</b>	<b>Atuação</b>	<b>Orientação</b>
De Negócio (cliente)	De Produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal
	De Serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De Suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal
	Comportamentais	De Suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida
	De Mudança	De Suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida
Gerenciais	De direcionamento	De Suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical
	De negociação	De Suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical
	De monitorização	De Suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical

Figura 4 – Classificação geral dos processos.  
Fonte: Gonçalves (2000).

Os processos desenvolvidos pela secretaria da Coordenadoria de Manutenção são do tipo Organizacional, como já foi mencionado anteriormente, uma vez que têm por objetivo viabilizar o funcionamento dos demais setores da instituição, garantindo suporte aos processos de negócio da mesma (atividade fim).

Carneiro (2010, p. 2) explica que “no mundo todo, países desenvolvidos ou em desenvolvimento vêm buscando melhorar sua administração pública por meio do uso de modelos e práticas típicas das empresas privadas”, essa preocupação com a qualidade nos serviços prestados reflete nas transformações sociais e econômicas

pelas quais a administração pública vem passando, de forma que se torna essencial que a mesma esteja apta para responder com agilidade e qualidade aos novos usuários, necessitando, portanto, estar comprometida com modernas práticas de gestão, distanciando-se cada vez mais do modelo burocrático presente no serviço público.

## 2.2 Gestão por Processos

A gestão por processos, conhecida como a Tecnologia do Século 21, é uma metodologia que surgiu de técnicas já usadas anteriormente pelas remotas unidades de OSM (Organização, Sistemas e Métodos), atualmente elas estão em desuso, restaram às técnicas que são hoje utilizadas por analistas de processos.

Cruz (2010, p. 101) comenta que “o analista de processos tem como principal objetivo de atuação do cargo, a criação, implantação e melhoria do processo que vai suportar o negócio”.

Analisar um processo não é tarefa fácil, pois requer experiência em diversos objetos que de uma forma ou de outra estão presentes no desenvolvimento de qualquer procedimento. Ainda de acordo com Cruz (2010), existem alguns pontos básicos que podem guiar o aperfeiçoamento dos métodos, quais sejam:

- a) Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?
- b) Há alguma atividade sem motivo aparente para existir?
- c) É possível eliminar alguma atividade? Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?
- d) É preciso criar alguma atividade nova?

O mesmo autor confirma as informações supramencionadas com a seguinte citação:

A análise do processo pode servir a inúmeros propósitos. Podemos estar querendo apenas saber se o que está sendo feito é o mais conveniente, em termos de forma e de conteúdo do processo, ou se existem discrepâncias que devam ser eliminadas (CRUZ, 2010, p. 127).

Posteriormente ao levantamento das respostas para esses questionamentos e juntamente com a utilização das entrevistas e observações em campo realizadas, os processos podem ser analisados quanto a sua forma e conteúdo. O objetivo dessa análise é verificar se o modelo utilizado atualmente é eficiente no que diz respeito ao desenvolvimento das atividades realizadas. Conforme menciona Gonçalves (2000), para alterar uma estrutura funcional de uma organização, é necessário verificar se o modelo atual de gestão é mais eficiente do que o que seria proposto:

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências (para reduzir esperas, erros e fronteiras) maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (reunir as partes da empresa em menor número de locais ou empregar maciçamente os recursos de tecnologia de informação para diminuir gastos com transporte, armazenagem e deslocamento) (GONÇALVES, 2000, p. 15).

A gestão por processos tem como objetivo coordenar e controlar as atividades para que bons resultados possam ser alcançados. Gerenciar bem significa localizar o problema e analisar os processos com fatos e dados confiáveis, padronizar e estabelecer itens de controle para corrigir futuros erros.

A afirmação anterior é corroborada com a citação de Davenport (1994, p. 7) (...) os processos tem elementos como custos, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. Quando reduzimos os custos ou aumentamos a satisfação do cliente, melhoramos o processo em si.

Armazenar informações sem o estabelecimento de critérios de organização, pode levar a instituição ao emprego desnecessário de recursos além de burocratizar demais os processos, isso certamente impedirá o gerenciamento adequado dos mesmos e da organização como um todo.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) referem-se ao tema Gestão por Processos como sendo uma “filosofia gerencial”. Provavelmente devido ao fato de que desde a revolução industrial o Taylorismo continua sendo o principal estilo de gerenciamento nas organizações. Nessa forma de gestão, primava-se pela divisão de funções dos trabalhadores (especialização do trabalho), ou seja, haviam áreas especializadas em determinadas atividades dentro das organizações, que, ao somarem-se os esforços, resultavam no atendimento dos clientes. Porém, ao longo dos anos esse modelo de gestão vem sendo questionado, devido ao fato de que é demasiadamente

fundamentado no isolamento de departamentos (cada área possui sua própria visão sobre o processo e se enxerga como uma única empresa, negociando internamente e visando seus próprios interesses e necessidades).

Gerenciar por processos, segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011), consiste em quebrar paradigmas funcionais, uma vez que propõe a inversão da lógica de gestão para outro ponto de vista, focado na cadeia de agregação de valor interfuncional, em que os interesses do processo se sobrepõem aos departamentais.

A Gestão por Processos, segundo Smith e Fingar (2007), permite à organização a modelagem de um processo existente, testar inúmeras variações, gerenciar melhorias e/ou inovações que se pretenda implantar e retornar os resultados destas análises dos processos com rapidez.

De acordo com o CBOOK® - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - (2009, p. 13), principal Guia de referências criado com o objetivo de auxiliar profissionais da área, define a Gestão por Processos como “convergência de tecnologias de fluxo de trabalho, integração de aplicações, gerenciamento de documentos, gerenciamento de desempenho e lógica...”.

Para Smith e Fingar (2007), as ferramentas da gestão por processos não só descrevem o processo de negócio por meio de pessoas, máquinas, tarefas e sistemas, como também inclui a descrição de custo, consumo dos recursos e tempo necessário para cada um desses componentes. De posse dessa gama de informações é possível comparar diversos panoramas e encaminhar os resultados para a área de TI da organização a fim de que criem um sistema de informação automatizado. As mudanças tecnológicas e a reestruturação do governo motivam a transição da informática pública para um patamar onde o objetivo é a modernização e a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

De acordo com informações da ABPMP – Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio – as práticas de gestão por processos permitem que uma organização alinhe seus processos de negócio à sua estratégia organizacional. Dessa forma, possibilita também um desempenho eficiente em toda a organização por meio de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações.

A ABPMP (2009) define gestão por processos, como: um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados

consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. A figura 5 ilustra a gestão por processos.

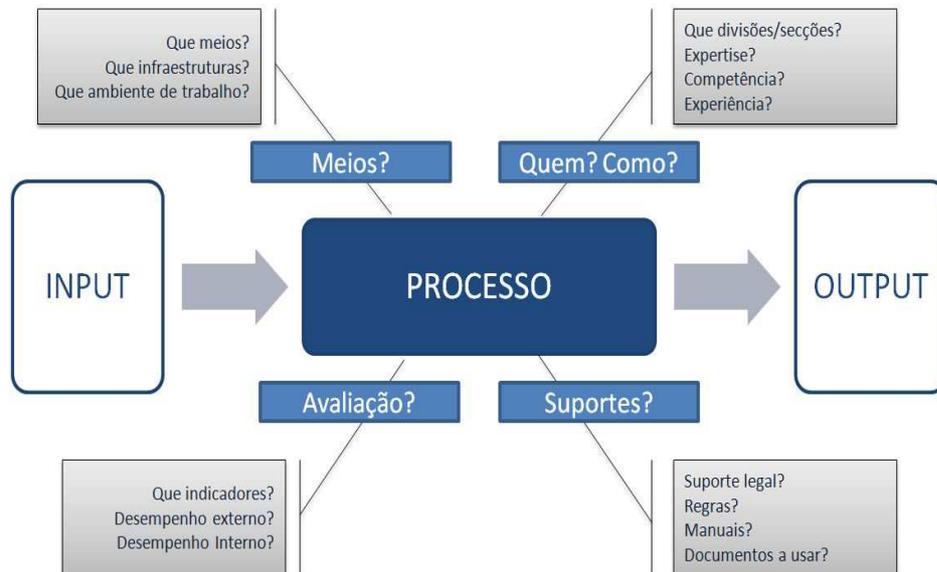


Figura 5 – Gestão por Processos.  
Fonte: CADE Jr (2013).

A figura 5 representa as etapas da gestão por processos, onde ao passar por um determinado processo, uma entrada (input) é transformada em uma saída (output), resultando em um produto ou serviço. No entanto, demonstra que para que a gestão por processos ocorra são necessárias algumas avaliações acerca do processo, principalmente em relação: Quem são os responsáveis pelo processo? Que meios são utilizados? Que infraestrutura está disponível? Que regras são aplicadas/utilizadas? Quais indicadores de desempenho são utilizados?

Para Gonçalves (2000), o sucesso da gestão de processos está intimamente ligado à minimização da subdivisão dos processos empresariais, por meio da diminuição da departamentalização. Segundo o autor, é nesse ponto em que ocorrem os principais gargalos, tais como, erros, retrabalhos e perda de tempo.

## 2.3 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos, também conhecido por modelagem de processos, é uma ferramenta gerencial que consiste na construção de um modelo que demonstre os relacionamentos entre as atividades, pessoas, dados e objetos envolvidos na produção de determinado bem ou serviço. Permite, portanto, conhecer como são realizadas as operações, os negócios e as atividades na organização. A figura 6 demonstra os passos que devem ser seguidos para a adequada construção da representação gráfica:

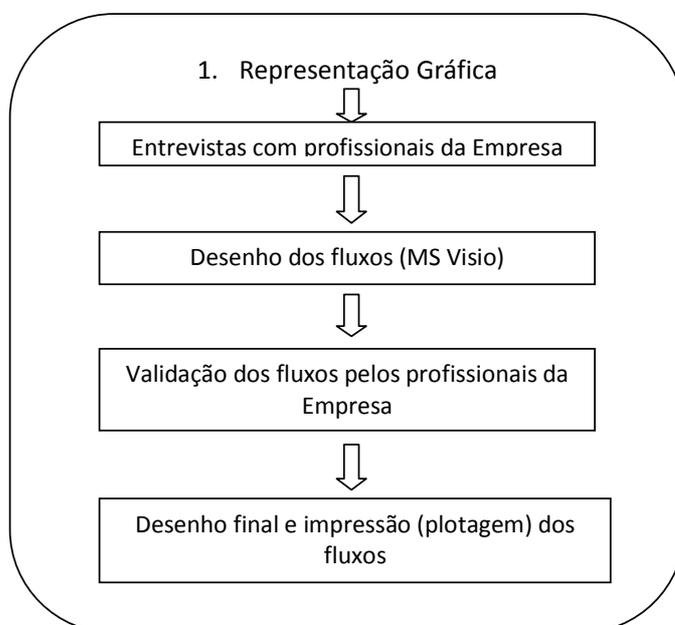


Figura 6 – Metodologia de implementação da Gestão por Processos.  
Fonte: Pavani Júnior e Scucuglia (2011).

De acordo com as ideias de Alvarenga Netto (2004), o elemento mais importante para a Gestão por Processos é o seu mapeamento, pois torna mais fácil determinar onde e como melhorá-lo, do mesmo modo permite eliminar atividades que não adicionem valor, bem como, reduzir a complexidade dos processos. Permite obter uma ampla visão da organização.

A partir da confecção do mapa organizacional, será possível identificar os problemas dos processos e então modelar um novo mapa indicando como o problema será resolvido, por meio da sugestão de novos procedimentos ou

rearranjos. O mapa de processos deve ser apresentado sob a forma de uma linguagem gráfica, que permita expor os detalhes do processo de modo gradual.

Conforme menciona o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - CBOK® (2009):

Naturalmente, fluxos podem ser desenhados à mão, em papel, mas programas gráficos computacionais simples fornecem meios melhores para editar e distribuir digitalmente a representação dos processos (CBOK®, 2009, p. 225).

Uma análise estruturada do mapeamento de processos confere à organização a probabilidade da redução de custos no desenvolvimento de produtos/serviços, além da possibilidade de reduzir falhas de integração entre sistemas e melhorar o desempenho da organização.

O CBOK® (2009) enumera alguns objetivos que justificam a modelagem de processos:

- a) Documentar os processos;
- b) Prover treinamento;
- c) Estabelecer padrões de trabalho;
- d) Responder às mudanças;
- e) Identificar oportunidades de melhoria;
- f) Desenhar um novo processo;
- g) Comunicar;
- h) Definir requisitos para novas operações;
- i) Medir o desempenho;
- j) Automatização, e
- k) Viabilizar simulação e análise de impacto.

O mapeamento também auxilia a instituição a distinguir claramente os pontos fortes dos pontos fracos (quais precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e provações), além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar o desempenho do negócio.

Para o CBOK® (2009), a modelagem de processos é um mecanismo utilizado para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos de negócios. Tem como objetivo, aperfeiçoar os processos executados dentro de uma organização. Pode ser dividida em dois grandes momentos: de análise e de mapeamento do ambiente de negócio: situação atual (AS-IS) e situação proposta (TO-BE). A tarefa de modelar um processo trata-se do trabalho de representar graficamente a sequência de atividades que compõem um processo.

Por meio da análise dos mapas organizacionais é possível identificar as interfaces críticas, definir oportunidades para simular processos e rotinas, implantar métodos de contabilidade baseados em atividades, além de proporcionar a identificação de pontos desconectados ou incoerentes nos processos. O mapeamento é uma importante ferramenta utilizada para confrontar os atuais processos, com uma série de perguntas: Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? As pessoas estão preparadas para as suas funções? Existe excesso de transferências interdepartamentais? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados? (VILLELA, 2000).

De acordo com Pavani Junior e Scucuglia (2011), para que os modelos de processos sejam facilmente entendidos, objetivos e claros, diversas metodologias (notações) foram desenvolvidas. Geralmente a escolha da melhor notação leva em conta a cultura da empresa a ser modelada, dos níveis de compreensão das partes interessadas em ler o modelo e do nível de detalhe e informações exigidos para o objetivo do modelo. A seguir, serão apresentadas as metodologias mais utilizadas para a modelagem de processos.

## **2.4 Notações para representação de processos**

Para que os processos possam ser representados graficamente (por meio de mapas, fluxos ou diagramas), ou seja, modelados – foram criadas diversas metodologias com o intuito de permitir sua adequada visualização e compreensão. Tais modelos precisam ser fáceis de entender, objetivos e claros e seu nível de detalhamento dependerá de quem será o público que necessita das informações (alto escalão, programação de sistemas, analistas, etc.).

O objetivo da modelagem de processos é a representação gráfica de um processo a fim de permitir a sua compreensão às partes interessadas. Os modelos de notação para modelagem de processos mais utilizados, de acordo com Pavani Junior e Scucuglia (2011): BPMN (Business Process Management Notation), Fluxogramas, Raias, etc.

#### 2.4.1 BPMN ou NMPN

Conforme Pavani Junior e Scucuglia (2011), BPMN (Business Process Management Notation), em português NMPN (Notação de Modelagem de Processo de Negócio) é a maior e mais amplamente aceita notação para a modelagem de processos. É mais moderna, adota um padrão de simbologia que resolve uma série de lacunas de modelagem de métodos anteriores. Ainda de acordo com Pavani Junior e Scucuglia, no entanto, possui um ponto fraco relevante, pois utiliza uma simbologia particular que ainda não é de conhecimento do grande público. Sua utilização depende, principalmente, de quem são as partes interessadas no modelo. Sendo assim, muitas vezes, as alternativas mais simples devem ser preferidas. A figura 7 demonstra um exemplo de uma modelagem de processo utilizando a metodologia BPMN:

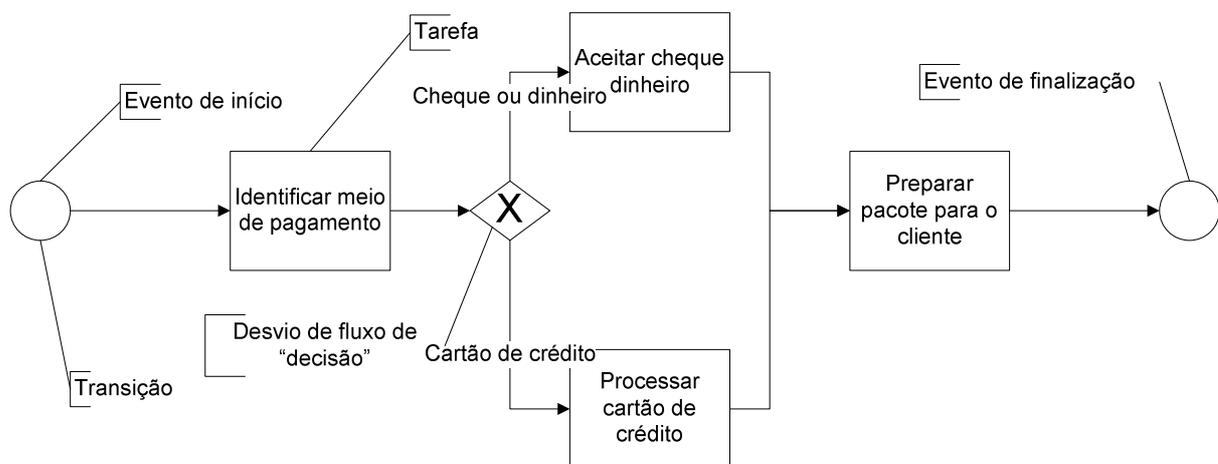


Figura 7 – Exemplo de processo representado por meio da metodologia BPMN.  
Fonte: Pavani Junior e Scucuglia (2011).

## 2.4.2 Fluxogramas

De acordo com Pavani Junior e Scucuglia (2011), os fluxogramas representam um conjunto simples de simbologia, e embora não permitam a representação de todas as características e singularidades do BPMN, apresentam uma notação de fácil interpretação e compreensão pelos colaboradores da organização, em todos os níveis.

Para dar início ao processo de mapeamento é realizada uma entrevista com os profissionais executantes das atividades. O resultado dessas entrevistas deve ser representado graficamente por meio de fluxos e utilizando-se de uma ferramenta apropriada. Para isto, são disponibilizados diversos softwares que viabilizam essa representação gráfica. Conforme Cruz (2011), os softwares mais conhecidos e utilizados são o *Microsoft Visio* e o *Smartdraw*, porém, além destes, existem vários outros como: *Corporate Modeler*, *Igrafx Process* e *ProcessModel*.

A notação por meio de fluxogramas possui regras gerais bem simples, pois utilizam símbolos de inícios, setas, retângulos, paralelogramos, losangos (decisão) e conectores. São desenhados da esquerda para a direita ou então, de cima para baixo. Conforme menciona Pavani Junior e Scucuglia (2011, p. 76), “os símbolos utilizados nos fluxogramas têm por finalidade colocar em evidência a origem, o processamento e o destino da informação e dos registros físicos”.

Os fluxogramas têm como ponto forte, o pleno entendimento e compreensão por parte dos clientes, sem a necessidade de grandes investimentos em treinamento para capacitação em terminologia de notação. Pavani Junior e Scucuglia (2011) comentam que alguns símbolos utilizados já são consagrados, sendo de fácil entendimento para qualquer um, no entanto, ainda existem alguns duvidosos. Por esse motivo, é importante que cada empresa, antes do início da representação gráfica, defina uma padronização de símbolos e estruturas a serem utilizadas.

Na figura 8, são apresentados os símbolos mais comumente usados na elaboração de fluxogramas:

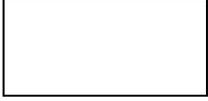
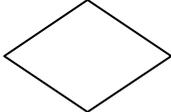
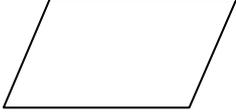
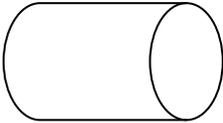
	Início/Fim do processo
	Processo: representa qualquer operação ou atividade definida, causando troca de valor, forma ou localização da informação.
	Documento: identifica qualquer tipo de documento impresso que entra no fluxo, pode ser um relatório, uma listagem, registros em geral.
	Decisão: indica possíveis desvios para outros pontos do fluxo de acordo com as condições estipuladas na decisão. Sempre é apresentada uma condição.
	Dados: utilizado para definir e-mail não impresso e mensagem eletrônica.
	Dados: dados digitados e, portanto, armazenados automaticamente no sistema.
	Interfaces: processo predefinido utilizado em interfaces do fluxo. Pode representar algum processo que esteja registrado em outro fluxo separadamente.
	Direção do fluxo de atividades, indicando o caminho obrigatório.

Figura 8 – Símbolos para fluxogramas.  
 Fonte: Pavani Junior e Scucuglia (2011).

A figura 9 ilustra um exemplo de processo representado utilizando-se a notação por fluxogramas:

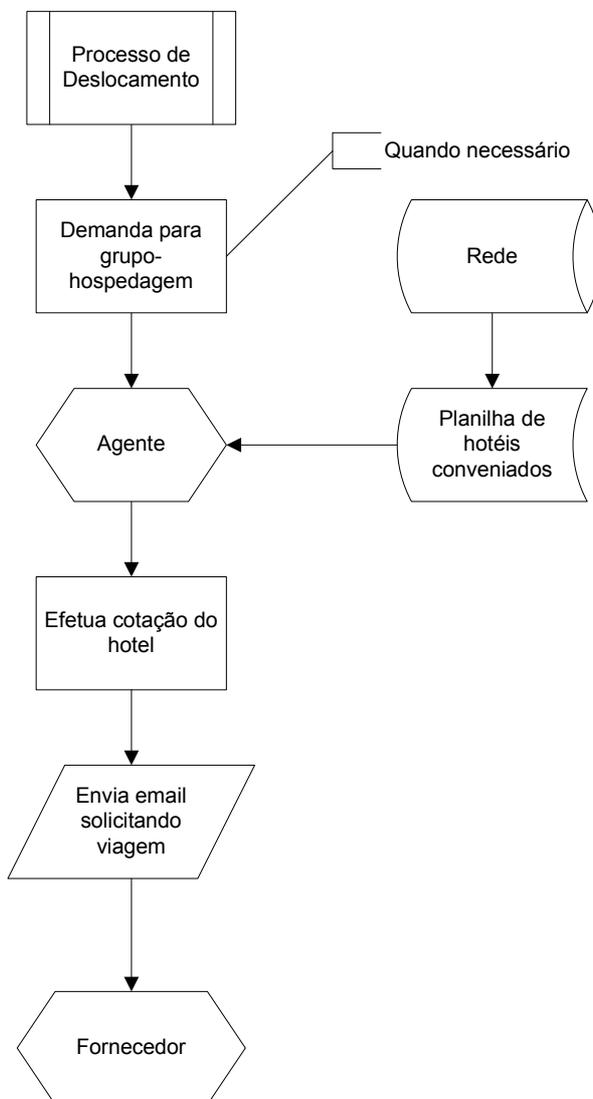


Figura 9 – Exemplo de processo representado por fluxograma.  
Fonte: Pavani Junior e Scucuglia (2011).

### 2.4.3 Raias

Conforme comentam Pavani Júnior e Scucuglia (2011), esta notação é mais utilizada para demonstrar como o fluxo de trabalho cruza as unidades

organizacionais. Por unidades organizacionais, entendem-se os departamentos, áreas ou, em última instância, os cargos de uma organização.

O nome desta notação deve-se ao fato de que as unidades organizacionais são semelhantes às raias de uma piscina.

A vantagem da utilização desta notação está na visualização das *handoffs*. De acordo com a ABPMP (2009), *handoff* é qualquer ponto em um processo onde trabalho ou informação passa de um sistema, pessoa ou grupo para outro (transferência de controle). A figura 10 demonstra um exemplo de processo mapeado por meio da notação de Raias:

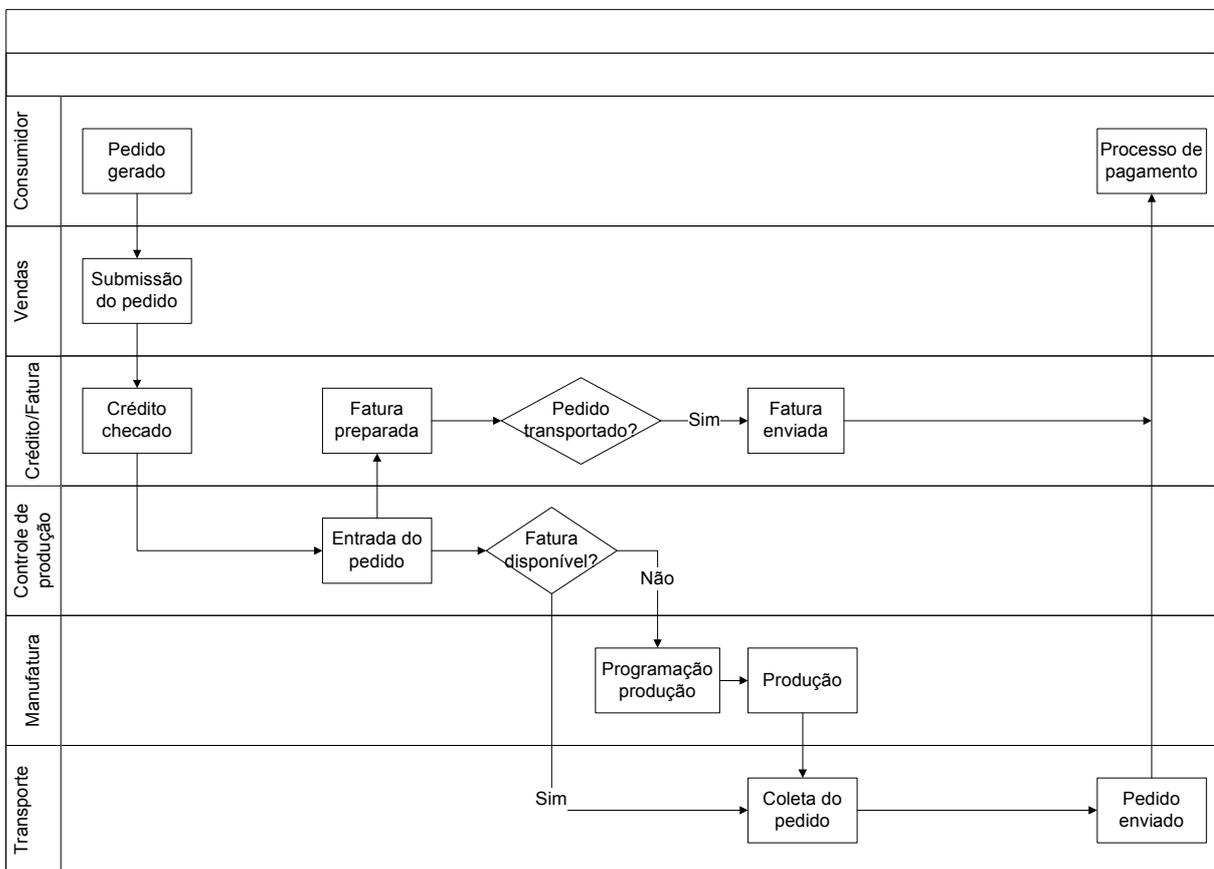


Figura 10 – Exemplo de Processo representado por Raias.  
Fonte: Pavani Junior e Scucuglia (2011).



### 3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS

O presente trabalho foi constituído de quatro etapas. Na primeira foi realizada uma revisão de literatura com a finalidade de reunir informações relevantes sobre o tema a ser estudado em livros, revistas, leis, pesquisas e publicações na área. O tipo de pesquisa empregada foi de carácter exploratório, mais especificamente em formato de estudo de caso, que, para Gil (2006) tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias.

Para Gil (2006), as finalidades do estudo de caso são:

Os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2006, p. 55).

A segunda etapa esteve composta por uma entrevista semiestruturada, que foi aplicada no mês de outubro de dois mil e treze, aos cinco funcionários da Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da UFSM e também ao chefe do setor com o intuito de fazer o levantamento das atividades desenvolvidas por eles em suas tarefas diárias. Além disso, a entrevista contribuiu para a identificação dos processos executados no setor e na elaboração do mapeamento dos mesmos. Caracterizando assim, o estudo como qualitativo. Para a realização da entrevista, foi utilizada uma ficha de mapeamento de processos, a qual está demonstrada no Anexo C.

Para Collis e Hussey (2005, p.154), “dados qualitativos dizem respeito a qualidades e características não numéricas, enquanto os dados quantitativos são todos aqueles coletados em forma numérica”.

Os autores supracitados comentam que as entrevistas são um método de coleta de dados no qual, perguntas são feitas aos participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam ou sentem. Além disso, facilitam a comparação de respostas e podem ser aplicadas tanto pessoalmente quanto por telefone ou computador (e-mail, *skype*, etc), individualmente ou em grupo.

Para obter sucesso nas entrevistas, os autores supracitados indicam que elas devem ser conduzidas da mesma maneira, não significando apenas que as mesmas perguntas devam ser feitas, mas também do mesmo modo para todos os

entrevistados. É igualmente importante garantir que os respondentes entendam a pergunta da mesma forma.

A terceira etapa esteve constituída de observação *in loco*, a qual teve como objetivo verificar o sequenciamento das atividades realizadas pelo setor em questão assim como propiciar o conhecimento da estrutura e o funcionamento básico do mesmo. Além disso, utilizou-se de análise de documentos do setor.

A partir da sistematização dessas informações, foram construídos fluxogramas para cada processo identificado, com o auxílio do *software Visio*. Existem diversos métodos que podem ser utilizados para realizar a modelagem de processos, neste estudo, foi utilizado o fluxograma que é uma representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando operações, agentes e organizações envolvidos no processo.

Para Pavani Junior e Scucuglia (2011), a escolha do tipo de técnica de mapeamento a ser utilizada depende muito do objetivo da modelagem. Existem diversas técnicas de notação com o mesmo fim, no entanto, nenhuma delas tem se mostrado mais eficaz do que o fluxograma, pois o mesmo é de fácil entendimento e compreensão dentro de uma empresa.

Na quarta etapa, como fruto deste trabalho e com base nos dados levantados nas etapas anteriores, ocorreu a elaboração do Manual de Rotinas e Processos para a Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura.

### **3.1 Objeto de Estudo: a UFSM e a PROINFRA**

Esta seção está dividida em duas partes. A primeira analisa e situa a instituição (UFSM) estudada dentro do contexto em que está inserida. Na segunda, foram feitas considerações sobre a Pró-Reitoria de Infraestrutura e mais especificamente sobre Secretaria da Coordenadoria de Manutenção, foco deste trabalho de pesquisa.

### 3.1.1 A Universidade Federal de Santa Maria

O texto que segue foi elaborado com base em pesquisas realizadas em documentos disponibilizados no sítio da UFSM, o qual tem por objetivo informar sobre a história, estrutura, organização e outros dados relevantes desta Instituição.

O objeto do presente estudo é uma Instituição de Ensino Superior, mais especificamente a Universidade Federal de Santa Maria, criada por meio da Lei 3.834-C de 14 de dezembro de 1960. A Universidade está localizada na cidade de Santa Maria, situada no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul, a 290 km da Capital do Estado, Porto Alegre. Sua sede encontra-se no Bairro Camobi, Cidade Universitária “Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho”, local onde é realizada a maioria das atividades administrativas e acadêmicas da instituição.

Foi fundada por José Mariano da Rocha Filho, nascido em Santa Maria, no Estado do Rio Grande do Sul. O jovem, José Mariano da Rocha Filho, destacou-se logo que chegou à Faculdade de Medicina da Universidade de Porto Alegre, em 1932, sendo eleito presidente do Diretório Acadêmico dos Estudantes de Medicina.

Dois anos mais tarde, em 1934, fundou e presidiu a Federação dos Estudantes Universitários de Porto Alegre (FEUPA), onde sua participação influenciou positivamente a vida de muitos universitários, com a criação da primeira Casa do Estudante Universitário do Rio Grande do Sul. Em 1937, José Mariano da Rocha Filho torna-se médico e é convidado para lecionar na Faculdade de Farmácia de Santa Maria, fundada em 1931 e dirigida por seu tio, Francisco Mariano da Rocha.

Em 1945, José Mariano da Rocha Filho é eleito diretor da Faculdade de Farmácia de Santa Maria. Com o objetivo de tentar superar as dificuldades financeiras pelas quais a Faculdade de Farmácia passava à época, ele sugeriu a Incorporação de todas as faculdades existentes no interior do Estado à Universidade de Porto Alegre. Em 1947, consegue incluir na Constituição do Rio Grande do Sul a anexação das Faculdades de Farmácia de Santa Maria e Direito e Odontologia de Pelotas à Universidade de Porto Alegre – UPA que passou a denominar-se Universidade do Rio Grande do Sul – URGs.

Já no ano de 1948, José Mariano da Rocha Filho, propõe a criação da Associação Santa-mariense Pró-Ensino Superior (ASPES), a qual foi aprovada em

assembleia pública. Em dezembro do mesmo ano, a Incorporação das faculdades do interior é efetivada por meio de Projeto de Lei aprovado pela Assembleia Legislativa e Sancionado pelo governador da época. Desde então, a Universidade de Porto Alegre passou a chamar-se Universidade do Rio Grande do Sul.

Em 1950, a Faculdade de Farmácia de Santa Maria é transformada em estabelecimento Federal, juntamente com a Universidade do Rio Grande do Sul.

No ano de 1952, José Mariano lança a pedra fundamental da primeira construção da UFSM, na esquina das Ruas Floriano Peixoto e Astrogildo de Azevedo, em Santa Maria, onde mais tarde funcionaram as Faculdades de Farmácia e de Medicina. No ano seguinte, ele viaja para os Estados Unidos e Europa, visita as principais instituições de Ensino Superior e começa a escrever o livro UFSM – A Nova universidade, com propostas básicas e sua concepção de Universidade. Em março de 1954, José Mariano conseguiu autorização para que o curso de medicina funcionasse anexo à Faculdade de Farmácia, contando com apoio dos excedentes da Faculdade de Medicina da UFRGS. Em dezembro do mesmo ano, conseguiu também autorização para o funcionamento da Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, com apoio dos contabilistas de Santa Maria e da Congregação dos Irmãos Maristas que aceitou ser a entidade mantenedora. Ainda neste ano, com apoio das ASPES, logrou sucesso na criação da Faculdade de Filosofia, que tinha como entidade mantenedora as Irmãs Franciscanas.

No período de 1956, é criada a Faculdade de Medicina, que até então funcionava como curso anexo à faculdade de farmácia. E em 1959, como presidente da ASPES, consegue autorização para funcionamento da Faculdade de Direito, ficando a Congregação dos Irmãos Maristas como entidade mantenedora.

Finalmente, no dia 14 de dezembro de 1960, Mariano da Rocha Filho alcança a criação da Universidade de Santa Maria, por meio da reunião das faculdades que já estavam em atividade e criando as de odontologia e Politécnica. Sua federalização ocorreu em 20 de agosto de 1965, pela Lei N. 4.759/65, por meio desta lei a UFSM passa a ser uma autarquia, órgão com personalidade jurídica própria, mas que desempenha funções do Estado de maneira descentralizada. As autarquias são criadas por meio de lei específica, seu patrimônio e receita são próprios, porém, sujeitos à fiscalização do Estado.

As Figuras 11 e 12 ilustram o início das atividades para a instalação do campus da UFSM em Santa Maria.



Figura 11 – Início das obras para a instalação da UFSM – 1960.

Fonte:

[http://sites.multiweb.ufsm.br/sites/noticias\\_ufsm/images/20111003\\_092303\\_foto1\\_300911\\_memoria.jpg](http://sites.multiweb.ufsm.br/sites/noticias_ufsm/images/20111003_092303_foto1_300911_memoria.jpg)

A figura 12 elucida o início das construções dos prédios destinados à instalação do campus da UFSM.



Figura 12 – Universidade Federal de Santa Maria – 1960.

Fonte: [http://sucuri.ufsm.br/\\_outros/historico\\_index.php](http://sucuri.ufsm.br/_outros/historico_index.php)

O Decreto 49439/61, criou, em 1961, o quadro de pessoal da Universidade de Santa Maria. Neste mesmo ano, foram criadas mais quatro Faculdades: Agronomia, Veterinária, Belas Artes e Filosofia (federal) e a Universidade continuou crescendo.

Na década de 80, o Estatuto da Universidade foi aprovado pela Portaria Ministerial N. 14 de 10 de janeiro de 1983, o qual determinou a estrutura da instituição, estabelecendo, inicialmente, a constituição de oito Unidades Universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais,

Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Tecnologia, Centro de Artes e Letras e Centro de Educação Física. Passados 22 anos, em 20 de julho de 2005, o Conselho Universitário aprovou a criação de mais um centro, o Centro de Educação Superior Norte – RS/UFSM – CESNORS, com o objetivo de promover o desenvolvimento da região norte do Estado do Rio Grande do Sul e visando à expansão da educação pública superior, a partir das cidades de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões.

Por meio do Decreto 6.096 de 24 de Abril de 2007, o Governo Federal instituiu o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), cujo principal objetivo é fomentar a ampliação do acesso e a permanência na educação superior. Sendo assim, a UFSM ficou responsável por implantar cinco dos dez campi da estrutura idealizada para a implantação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) no Rio Grande do Sul, nos municípios de Alegrete, Itaqui, São Borja, São Gabriel e Uruguaiana.

A UFSM também disponibiliza para a comunidade educação de nível médio e tecnológico nas Escolas Politécnica e Técnico-Industrial de Santa Maria e na Escola Agrícola, localizada no município de Frederico Westphalen.

Atualmente, conforme dados do Guia do Estudante (2014), são oferecidos pela instituição 142 Cursos de Graduação (presenciais e a distância) e 138 Cursos de Pós-Graduação (Doutorado, Mestrado e Especialização). Além dos três Colégios (que oferecem 30 Cursos de Ensino Médio e Pós-médio) e da Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo, há a Residência Médico-Veterinária e a Residência Médica, com programas em diversas especialidades.

O Quadro apresentado (Figura 13), ilustra a atual estrutura da Universidade Federal de Santa Maria.

<b>UNIDADES UNIVERSITÁRIAS DA UFSM</b>	
<b>UNIDADE UNIVERSITÁRIA</b>	<b>Localização do CAMPUS</b>
Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE)	Santa Maria/RS
Centro de Ciências Rurais (CCR)	Santa Maria/RS
Centro de Ciências da Saúde (CCS)	Santa Maria/RS
Centro de Educação (CE)	Santa Maria/RS
Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)	Santa Maria/RS
Centro de Educação Física e Desportos (CEFD)	Santa Maria/RS
Centro de Artes e Letras (CAL)	Santa Maria/RS
Centro de Tecnologia (CT)	Santa Maria/RS
Centro de Educação Superior Norte – RS (CESNORS)	Frederico Westphalen/RS e Palmeira das Missões/RS
Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS (UDESSM)	Silveira Martins/RS
Colégio Politécnico de Santa Maria	Santa Maria/RS
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	Santa Maria/RS
Colégio Agrícola de Frederico Westphalen	Frederico Westphalen/RS

Figura 13 – Relação das unidades universitárias da UFSM.

Fonte: Plano de desenvolvimento Institucional da UFSM/2011-2015 (2011).

Atualmente, de acordo com dados do Guia do Estudante de 2014, a comunidade universitária da UFSM é formada por aproximadamente trinta e duas mil pessoas:

- 25.679 estudantes (distribuídos entre graduação, pós-graduação, educação à distância e ensino básico, médio e tecnológico);
- 1.800 docentes;
- 2.822 técnicos administrativos em educação;
- 2.250 funcionários terceirizados.

A figura 14 ilustra o crescimento da UFSM ao longo dos seus 50 anos.



Figura 14 – Universidade Federal de Santa Maria – 2011.  
Fonte: [http://sucuri.ufsm.br/\\_outros/visita\\_panoramicas.php](http://sucuri.ufsm.br/_outros/visita_panoramicas.php)

A instituição possui hoje o maior hospital público do interior do Rio Grande do Sul, com capacidade de trezentos leitos em uso e área construída de 28.500m<sup>2</sup>. Por localizar-se em uma região central, atende a quarenta e seis municípios. Atualmente, inúmeros prédios novos encontram-se em construção no campus: construção da Biblioteca das Humanidades, Prédios com salas de aulas e laboratórios, Centro de Convenções da UFSM, ampliação da Biblioteca Central e do HUSM e diversas outras ampliações em outros setores da UFSM.

A estrutura administrativa da UFSM também conta com outros órgãos: de Direção e Assessoria, Executivos da Administração Superior, Suplementares Centrais, Unidades Universitárias e a Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico. Composto os Órgãos de Direção e Assessoria, estão as oito Pró-Reitorias da Instituição (Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Pró-Reitoria de Infraestrutura) as quais são responsáveis por planejar,

coordenar, supervisionar e executar diversas atividades, cada uma em sua área de competência.

Esta estrutura administrativa da instituição pode ser visualizada na figura 15, Organograma da Universidade Federal de Santa Maria.

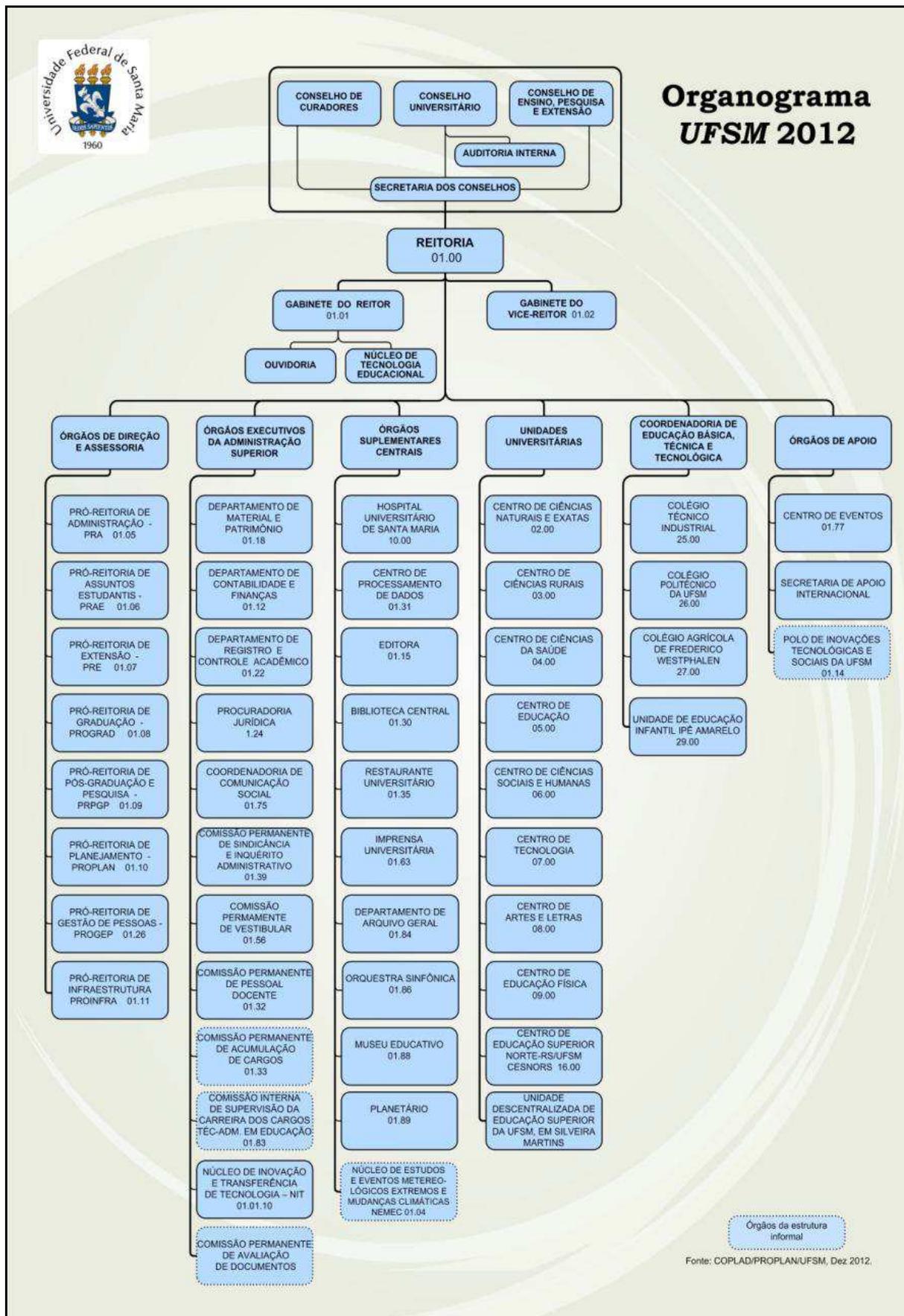


Figura 15 – Organograma da Universidade Federal de Santa Maria.  
Fonte: Guia do Estudante 2014.

### 3.1.2 A Pró-Reitoria de Infraestrutura

A Prefeitura da Cidade Universitária, como era conhecida desde a criação da instituição, foi, em 27 de março de 2009 na reunião do Conselho Universitário da UFSM, na sua 691ª Sessão, transformada em Pró-Reitoria de Infraestrutura.

São atribuições da PROINFRA, segundo o Regimento Geral da UFSM (1988):

Art. 43. À Prefeitura da Cidade Universitária compete:

- I - planejar, coordenar, operar, manter e controlar os serviços de telefonia;
- II - planejar, coordenar, executar e controlar os serviços de transporte oficial, os serviços de abastecimento, lavagem e lubrificação de veículos, máquinas e equipamentos;
- III - coordenar, executar e supervisionar os serviços de vigilância, os serviços de portaria, os serviços de elevadores e os serviços de prevenção e combate ao fogo;
- IV - administrar, controlar e fiscalizar a utilização dos apartamentos residenciais;
- V - controlar e fiscalizar os contratos de funcionamento de bares e lancherias;
- VI - coordenar a manutenção e execução de serviços de serralheria, Carpintaria, marcenaria e artefatos de cimento;
- VII - coordenar pequenos projetos, orçamentos e execução de manutenção e reforma de prédios e infraestrutura do sistema viário;
- VIII - coordenar a execução de projetos elétricos em alta e baixa tensão, orçamentos, concorrências, fiscalização, execução de redes, manutenção preventiva ou corretiva e reformas em geral;
- IX - controlar o consumo e a despesa com água, luz e telefone;
- X - planejar a compra de equipamentos e materiais afetos a sua área de atuação;
- XI - coordenar, supervisionar e fiscalizar os serviços de limpeza e recolhimento de lixo;
- XII - coordenar e executar as atividades de apoio relacionadas com formaturas, seminários, congressos, vestibulares e afins;
- XIII - coordenar e executar transportes internos de mobiliários e equipamentos;
- XIV - coordenar e executar a manutenção da rede de abastecimento de água e saneamento básico;
- XV - coordenar e executar os serviços de urbanização em ajardinamento e paisagismo, com produção em viveiro florestal;
- XVI - coordenar e fiscalizar os contratos de manutenção;
- XVII - elaborar e sugerir convênios com entidades públicas e privadas;
- XVIII - elaborar planos de aplicação de recursos orçamentários, oriundos de receitas próprias ou providas de auxílios.

Conforme pode-se visualizar no organograma da PROINFRA, figura 16, é possível verificar que a mesma encontra-se subdividida em três Coordenadorias: coordenadoria de serviços gerais; coordenadoria de manutenção e obras e coordenadoria de planejamento ambiental e urbano.

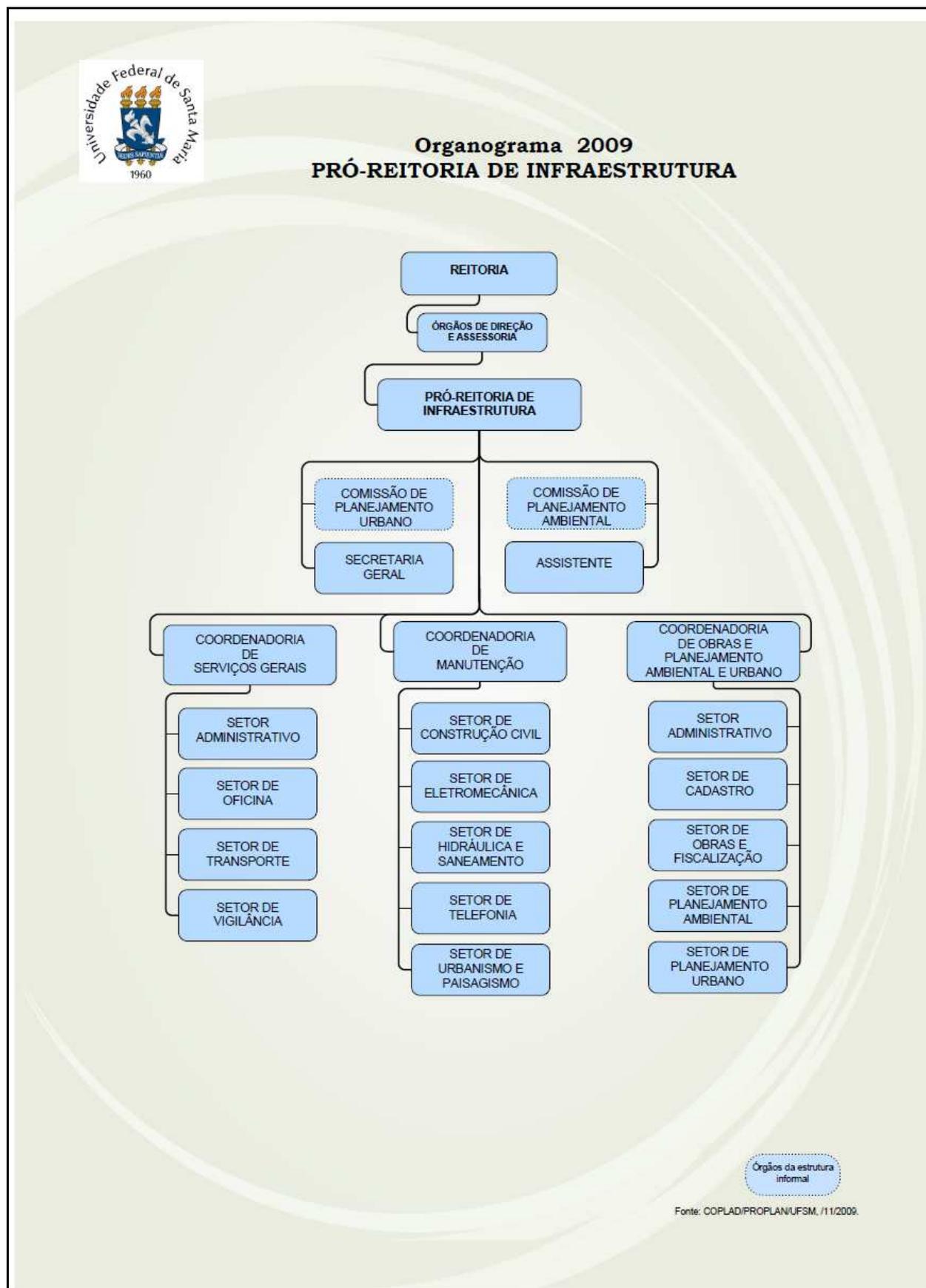


Figura 16 – Organograma da Pró-Reitoria de Infraestrutura da UFSM.  
Fonte: COPLAD/PROPLAN//UFSM/2009

### 3.1.3 A Coordenadoria de Manutenção

O presente trabalho foi desenvolvido na Coordenadoria de Manutenção, setor responsável por planejar, coordenar, supervisionar e executar os serviços de obras, manutenção e serviços gerais nas diversas unidades e subunidades que compõe a UFSM. A Coordenadoria de Manutenção encontra-se dividida em cinco setores: construção civil, eletromecânica, hidráulica e saneamento, telefonia e urbanismo e paisagismo. Presta serviços nos campos referentes a: hidráulica, elétrica, marcenaria, carpintaria, pintura, engenharia civil, serralheria, vidraçaria, paisagismo eletromecânica e máquinas.

São muitos os setores que necessitam dos serviços prestados pela Coordenadoria de Manutenção, além dos prédios no campus da UFSM há aqueles localizados no centro na cidade, como a antiga Reitoria, o antigo Hospital e o Museu Educativo Gama D'êça, localizado na Rua do Acampamento. Além destes, também são atendidas unidades localizadas em outras cidades, como o CESNORS, campus de Palmeira das Missões e de Frederico Westphalen e a UDESSM, em Silveira Martins.

Para o desenvolvimento das atividades administrativas, a Coordenadoria de Manutenção possui uma secretaria, objeto de estudo do presente trabalho, a qual é composta por cinco colaboradores e o chefe do setor. O quadro de colaboradores da secretaria está distribuído da seguinte forma: um servidor público, dois funcionários terceirizados e dois menores aprendizes, além do dirigente do setor, um engenheiro que também é servidor público. O seguinte quadro (Figura 17) demonstra a distribuição dos funcionários que compõem o setor.

<b>Setor da Coordenadoria de Manutenção</b>	<b>Servidores da UFSM</b>	<b>Funcionários Terceirizados</b>
Coordenação e secretaria	10	08
Construção Civil	08	33
Hidráulica	02	15
Elétrica	05	17
Telefonia	03	04
Paisagismo	09	39
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>116</b>

Figura 17 – Composição do quadro de funcionários da Coordenadoria de Manutenção da UFSM.  
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção da UFSM.

A partir da observação dos dados constantes do quadro da composição de funcionários da Coordenadoria de Manutenção, foi possível fazer uma análise mais detalhada a respeito da formação do quadro de funcionários do setor. Conforme ilustra o gráfico (Figura 18).

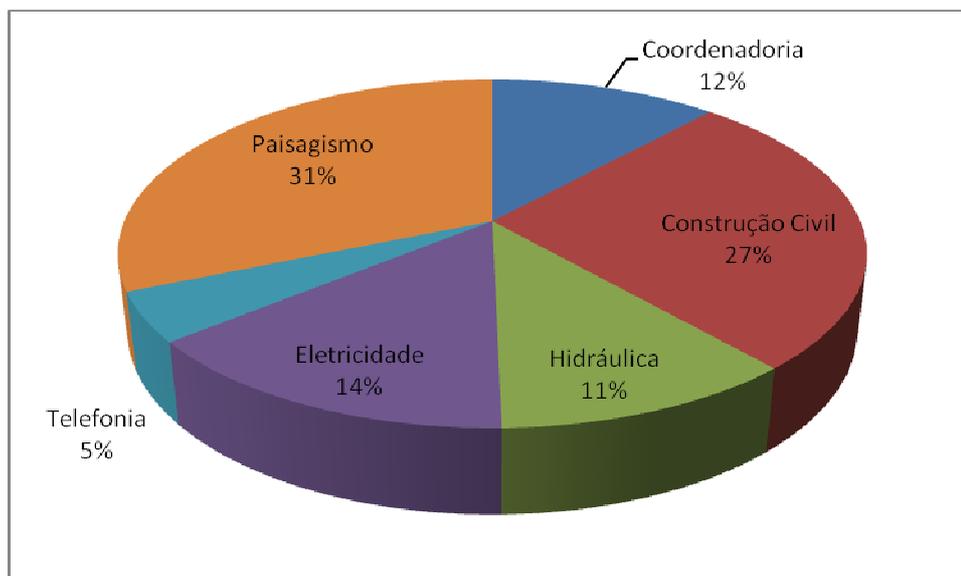


Figura 18 – Distribuição dos Colaboradores da Coordenadoria de Manutenção por Setor.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se inferir, que o setor com maior concentração de colaboradores é o de paisagismo, com 31%, seguido pelo setor de construção civil, com 27% do total de funcionários. É possível também conhecer o setor com menor concentração de colaboradores, o de telefonia, com apenas 5% do quadro.

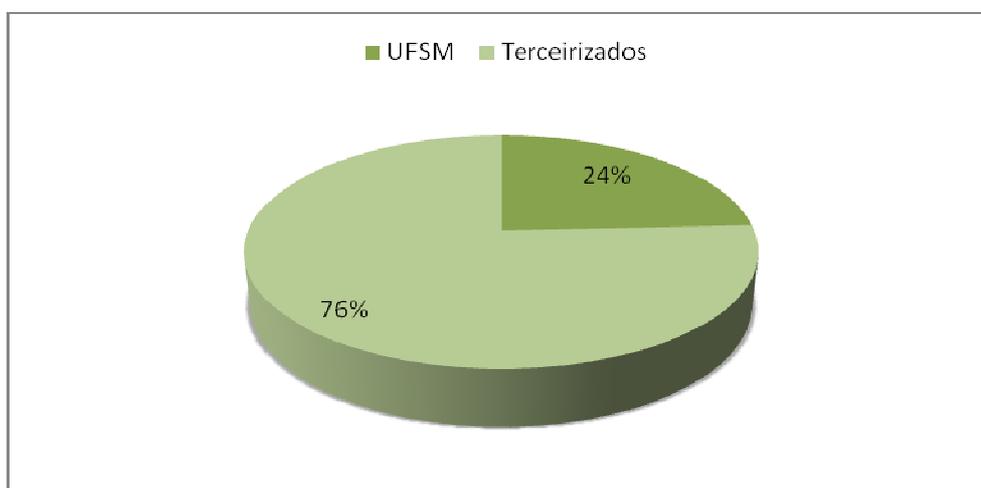


Figura 19 – Quantidade dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados na Coordenadoria de Manutenção.  
Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção.

De acordo com os dados observados, pode-se verificar que o quadro de colaboradores da coordenadoria de manutenção é constituído, em sua grande maioria, ou seja, 76% do total, por funcionários de empresa terceirizada, sendo que apenas 24% são servidores públicos. Com base nas informações providas, é possível detalhar ainda mais a constituição do quadro de pessoal da coordenadoria, por setores. Conforme ilustra o gráfico (Figura 20), que mostra o quantitativo de funcionários terceirizados e públicos que compõe o setor de coordenadoria da Coordenadoria de Manutenção.

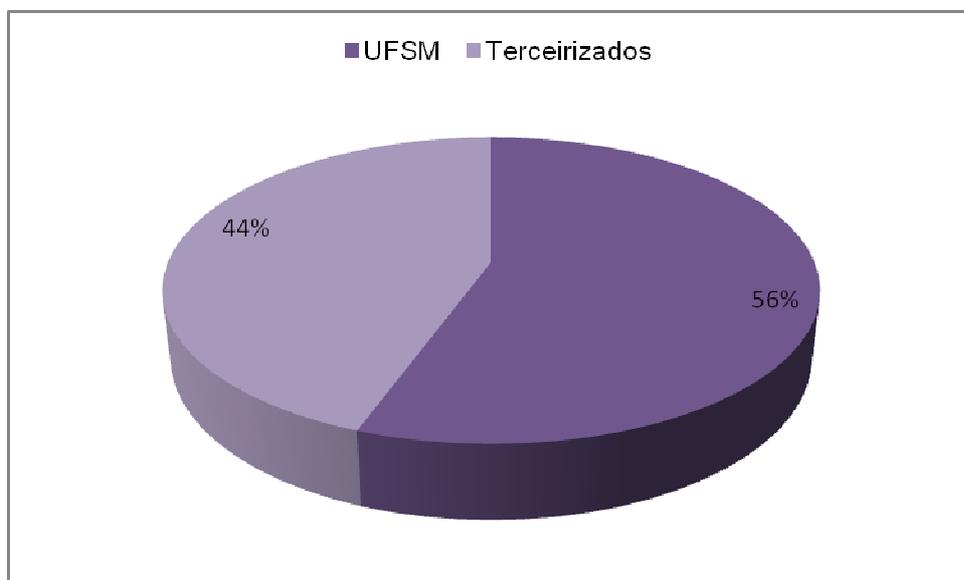


Figura 20 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de coordenadoria da Coordenadoria de Manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção.

Conforme os dados observados, pode-se conferir que o quadro de colaboradores do setor de coordenadoria é constituído, por 56% do total, de servidores públicos e de 44% por funcionários de empresa terceirizada. Sendo este o único setor onde ainda há um número maior de servidores públicos em relação ao número de funcionários de empresa terceirizada compondo o quadro de pessoal.

O seguinte gráfico (Figura 21) demonstra a situação no setor de Construção Civil.

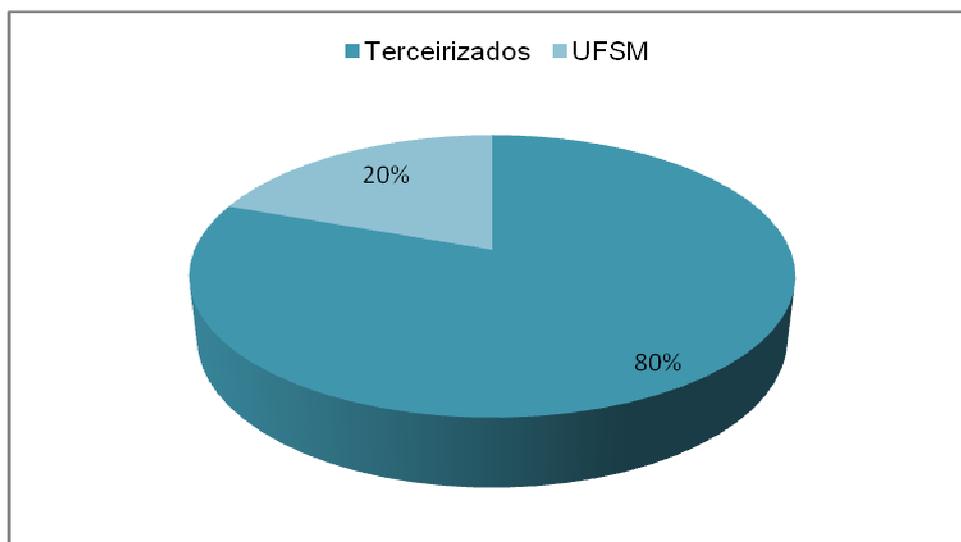


Figura 21 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Construção Civil da Coordenadoria de Manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção.

As informações do gráfico (Figura 21) permitem observar que o quadro de colaboradores do setor de Construção Civil é constituído, em sua grande maioria, por funcionários terceirizados, 80% do total, contra apenas 20% de servidores públicos.

A mesma situação se repete no setor de Hidráulica, conforme ilustra o gráfico (Figura 22).

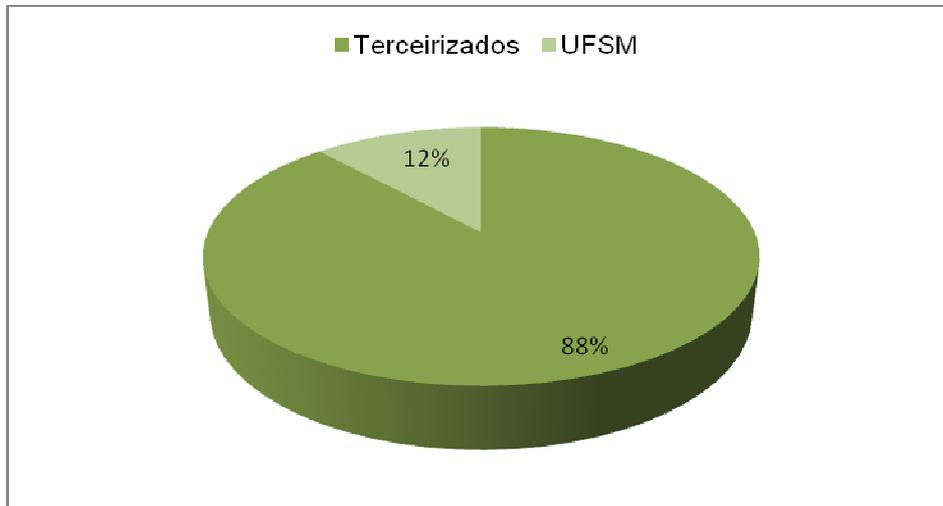


Figura 22 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Hidráulica da Coordenadoria de Manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção.

De acordo com os dados do gráfico (Figura 22), pode-se conferir que o quadro de colaboradores do setor de Hidráulica é constituído, em sua grande maioria por funcionários de empresa terceirizada, 88% do total, e de apenas 12% de servidores públicos. Sendo este o setor onde há maior concentração de funcionários terceirizados compondo seu quadro de pessoal.

O gráfico (Figura 23) demonstra a composição do quadro do setor de Elétrica da Coordenadoria de Manutenção.

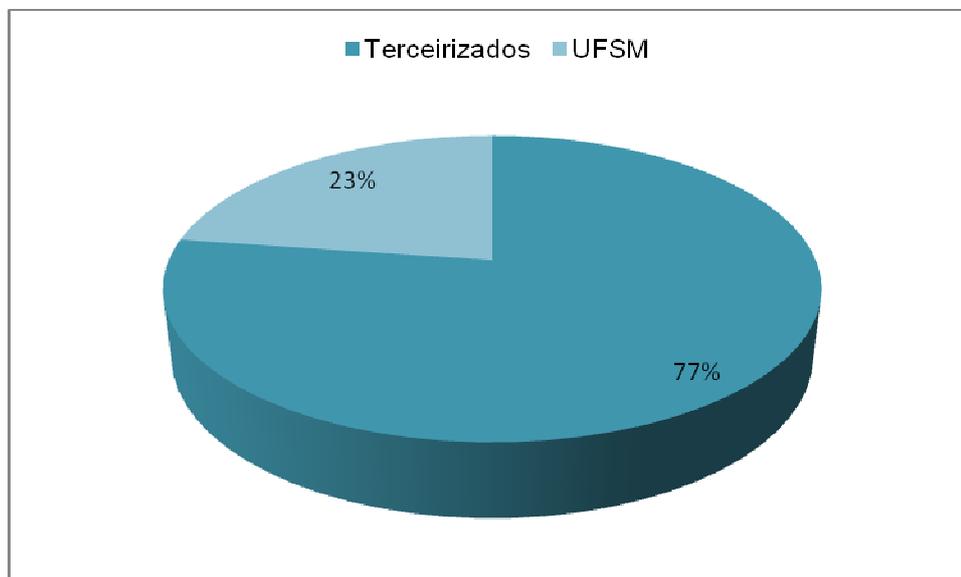


Figura 23 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Elétrica da Coordenadoria de Manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção.

Com base nos dados, pode-se verificar que o quadro de colaboradores do setor de Elétrica é constituído por 77%, do total, de funcionários de empresa terceirizada e de 23% de servidores públicos.

No gráfico seguinte (Figura 24), é demonstrado o quantitativo de colaboradores do setor de Telefonia.

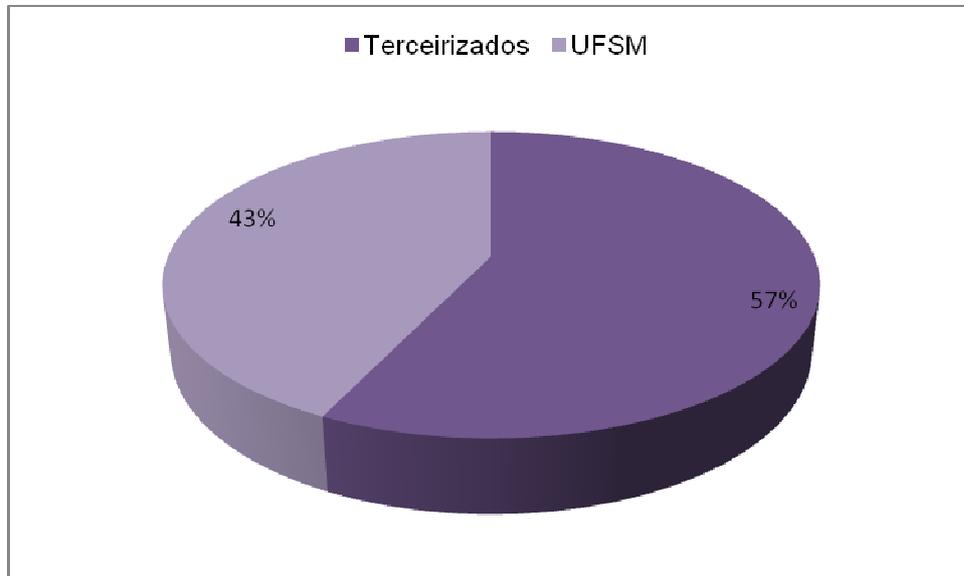


Figura 24 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Telefonia da Coordenadoria de Manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção.

Conforme informações presentes no gráfico pode-se conferir que o quadro de colaboradores do setor de Telefonia é constituído de 57%, do total, de funcionários de empresa terceirizada e de 43% de servidores públicos. Neste setor a proporção entre os dois tipos de colaboradores é muito próxima.

O gráfico apresentado (Figura 25), permite conhecer a situação do setor de Paisagismo.

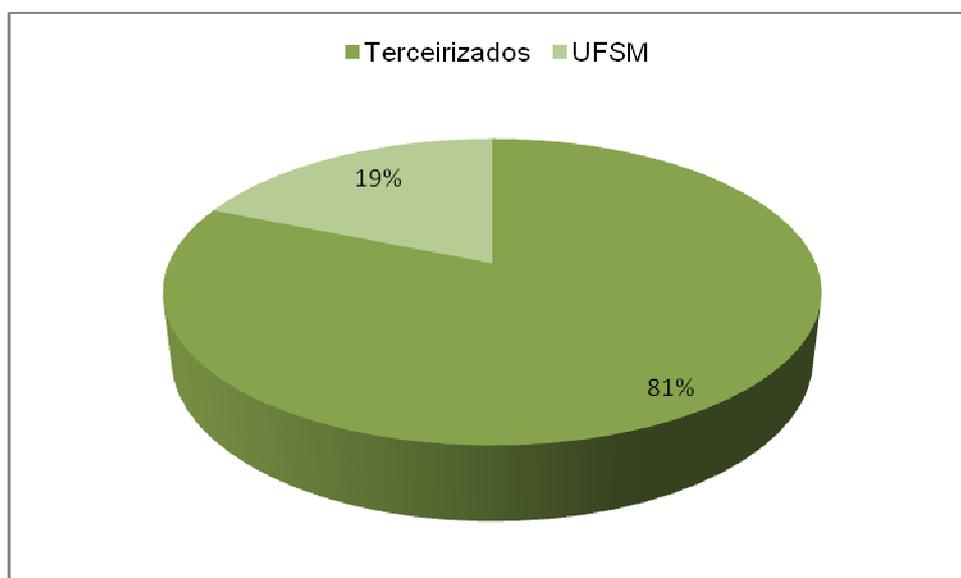


Figura 25 – Quantitativo dos Colaboradores Terceirizados e Servidores da UFSM lotados no setor de Paisagismo da Coordenadoria de Manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção.

Os dados do gráfico demonstram que o quadro de colaboradores do setor de Paisagismo é constituído, em sua grande maioria, por funcionários terceirizados, 81% do total, contra 19% de servidores públicos.

Com base nos dados observados em todos os gráficos, pode-se verificar que há uma grande concentração de funcionários terceirizados prestando serviços na Coordenadoria de Manutenção da UFSM. E, tendo em vista que mais funcionários do quadro da coordenadoria de manutenção deverão se aposentar nos próximos anos e que não haverá, de acordo com a atual legislação vigente, novos concursos públicos para reposição de pessoal desse nível, a Coordenadoria de Manutenção passará a ser composta somente por funcionários terceirizados.

Anualmente o número de solicitações de reparos tem crescido significativamente, conforme demonstram os gráficos (Figura 26 e Figura 27).

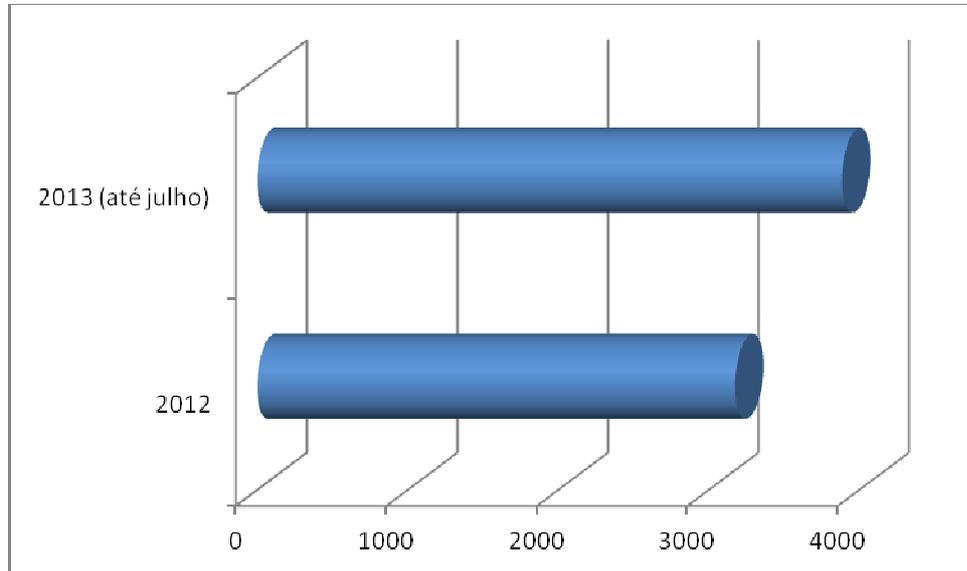


Figura 26 – Quantitativo de Ordens de Serviço de 2012 a julho de 2013.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção.

O gráfico (Figura 26) ilustra o crescente crescimento de solicitações de serviços na UFSM nos últimos seis meses.

Já o gráfico seguinte (Figura 27), demonstra os serviços prestados pela Coordenadoria de Manutenção (durante o período de janeiro a julho de 2013) separadamente, nos diversos setores da instituição. Não estão mencionados aqui os serviços prestados para as instituições de fora da UFSM, como CESNORS e UDESSM.

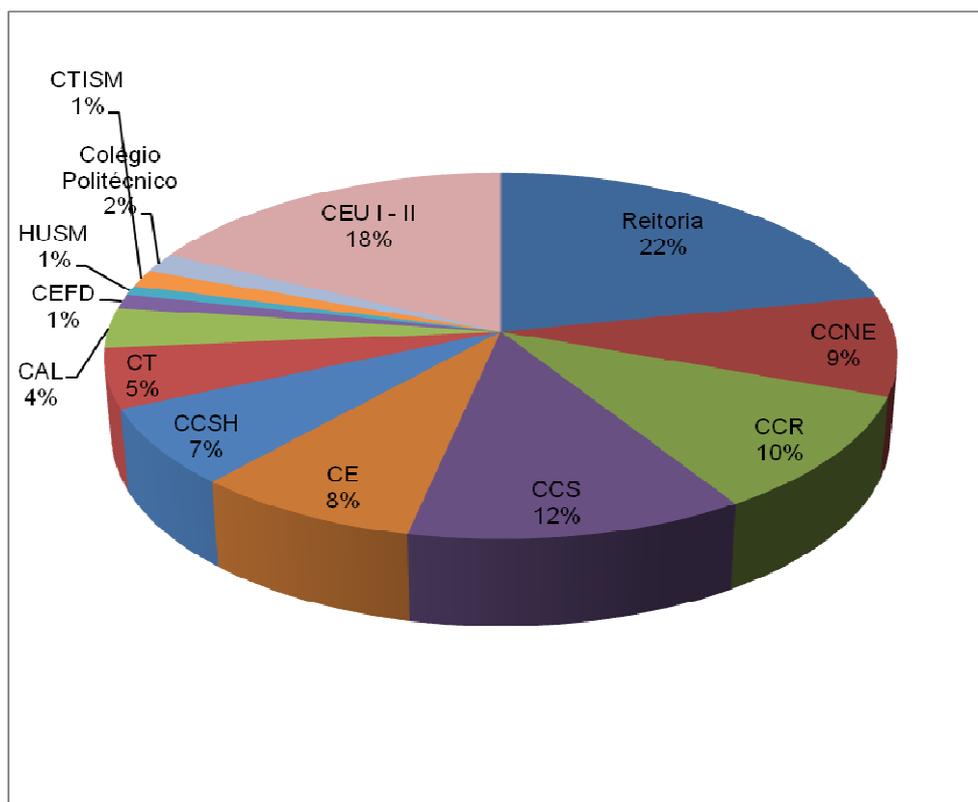


Figura 27 – Demonstrativo de Ordens de Serviço prestadas pela Coordenadoria de Manutenção no período de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados fornecidos pela Coordenadoria de Manutenção

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados encontrados no decorrer do processo de pesquisa. Em um primeiro momento, demonstram-se os processos identificados na Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura após a realização das entrevistas e observação no setor.

Para cada processo identificado foi desenhado um fluxograma a fim de ilustrar o passo a passo das rotinas, bem como a identificação dos agentes responsáveis pelas etapas do processo. Com o intuito de propiciar informações claras acerca dos mesmos, os processos foram embasados em conceitos legais e regulamentos institucionais. O desenho dos fluxogramas que demonstram cada processo foi confeccionado com o auxílio do *Software Visio*. Foi construída uma legenda com símbolos e cores a fim de que os fluxogramas possam ser facilmente interpretados.

### 4.1 Os Processos

Após realização de entrevista com os colaboradores da Secretaria da Coordenadoria de Manutenção, observação das atividades realizadas no setor e análise de documentos, verificou-se a existência de treze processos, os quais foram mapeados e posteriormente representados por meio de fluxogramas. Os processos identificados estão listados, conforme segue:

1. Atendimento ao Usuário
2. Execução e Controle de Correspondência
3. Coleta das Correspondências Destinadas ao Setor
4. Elaboração das Ordens de Serviço
5. Organização e Controle das Ordens de Serviço
6. Elaboração de Orçamentos
7. Organização e Controle do Arquivo
8. Solicitação de Viagens e Diárias
9. Elaboração de Relatório de Viagens de Servidores da UFSM

10.Elaboração de Relatório de Viagens de Funcionários Terceirizados

11.Controle do Patrimônio

12.Controle e Conferência de Gastos com Pessoal Terceirizado

13.Controle e Solicitação de Material de Expediente

#### 4.1.1 Processos Mapeados na Secretaria da Coordenadoria de Manutenção

Nesta seção são apresentados os treze processos identificados no setor foco da pesquisa. A fim de propiciar informações claras acerca dos mesmos, os processos foram embasados em conceitos legais e regulamentos institucionais. Para cada processo foi desenhado um fluxograma a fim de ilustrar o passo a passo das rotinas, bem como a identificação dos agentes responsáveis pelas etapas do processo. O desenho dos fluxogramas que demonstram cada processo foi feito com o auxílio do *software Visio*.

A figura 28 apresenta a legenda adotada para a confecção dos fluxogramas, onde os agentes responsáveis pelas atividades que compõem cada processo foram identificados por cores.

### LEGENDA DOS FLUXOGRAMAS

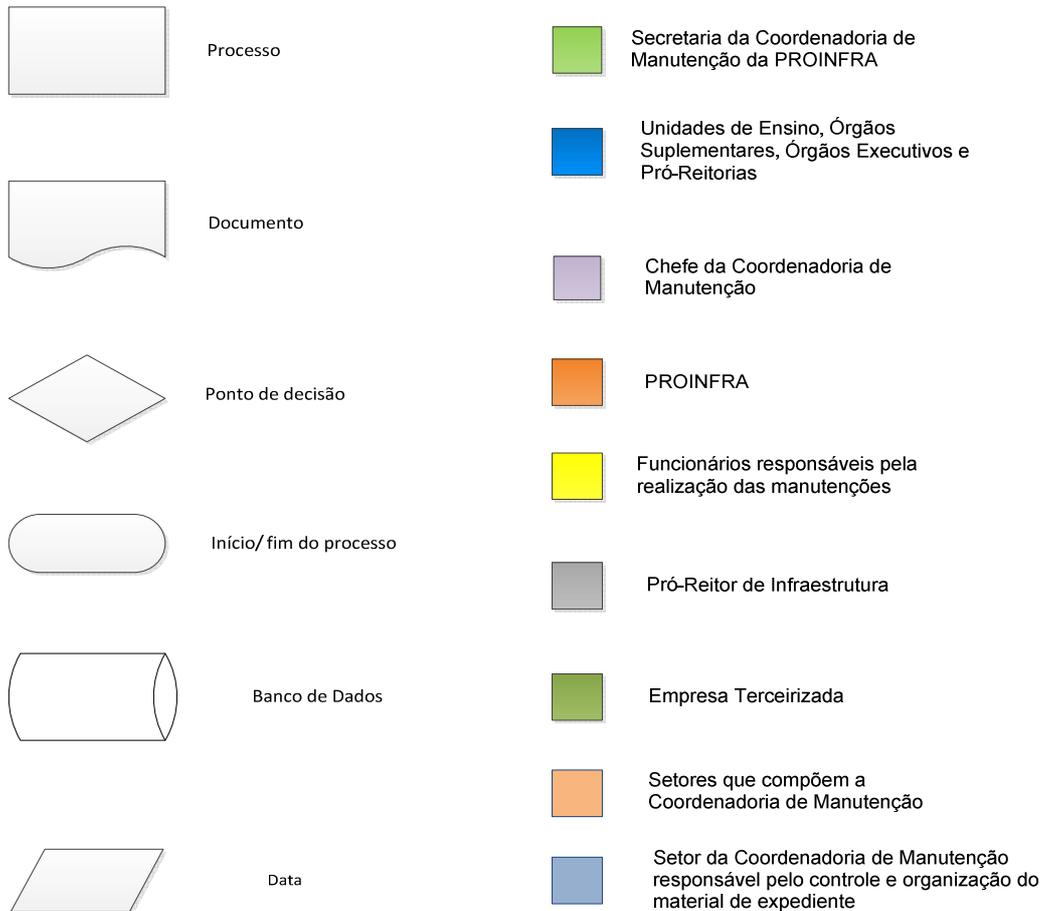


Figura 28 – Legenda referente aos símbolos utilizados para confecção dos fluxogramas de processos.  
Fonte: Elaborada pela autora.

#### 4.1.2 Atendimento ao Usuário

O atendimento ao usuário na secretaria da Coordenadoria de Manutenção ocorre basicamente de duas formas: (1) atendimento presencial e (2) atendimento por telefone. O atendimento presencial ocorre geralmente quando um determinado setor solicita um serviço – por meio de memorando – e o funcionário leva o documento em mãos até a Coordenadoria de Manutenção por acreditar que o acolhimento de sua solicitação será priorizado. O atendimento por telefone ocorre de duas maneiras distintas: (1) usuários telefonam para solicitar algum serviço de manutenção (simples, que não envolva nenhum tipo de orçamento) e (2) usuários

que já solicitaram serviços ligam em busca de informações acerca da situação de seu pedido (realização do serviço).

As solicitações de serviços recebidas são organizadas de acordo com a data da requisição do usuário e sua execução respeita a ordem cronológica das mesmas.

As atividades que compõem esse processo são apresentadas no fluxograma, conforme mostra a figura 29.

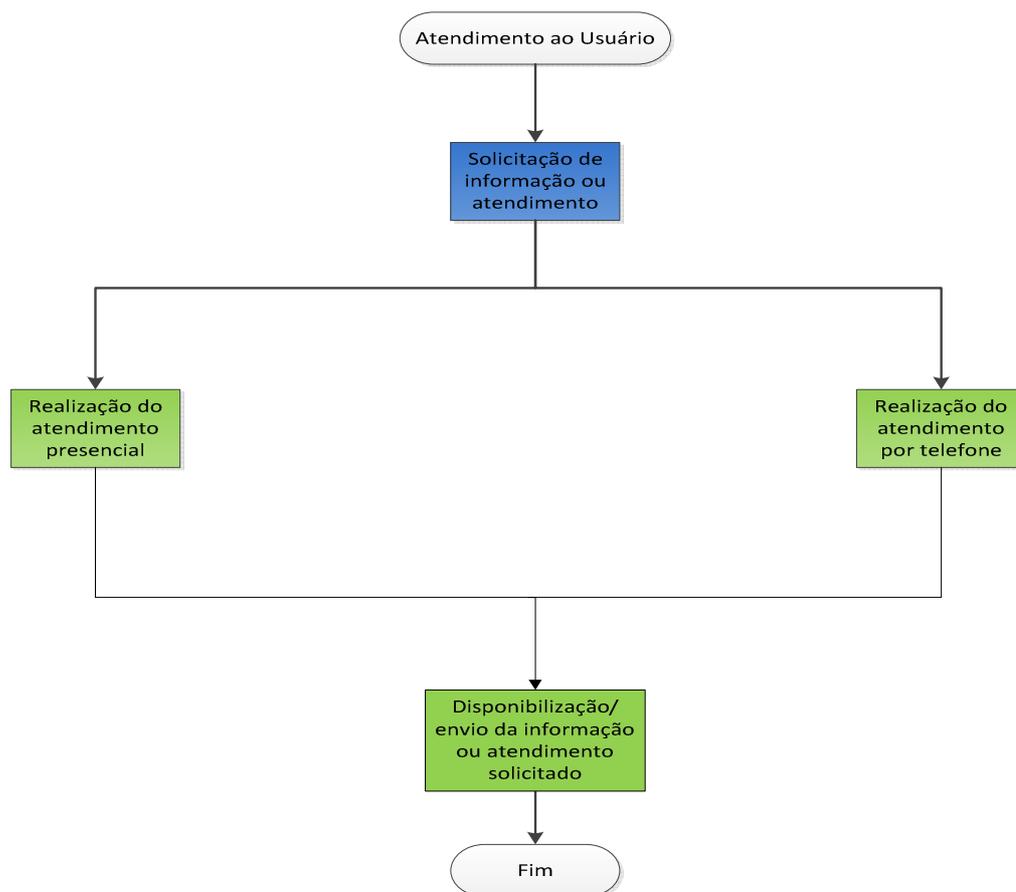


Figura 29 – Fluxograma do processo Atendimento ao Usuário.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma apresenta um processo linear simples, uma vez que envolve a atuação direta de apenas dois responsáveis na participação das atividades.

#### 4.1.3 Execução e Controle de Correspondência

De acordo com a Portaria Normativa expedida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (Nº. 05 de 19 de dezembro de 2002), correspondência é toda espécie de comunicação escrita que circula nos órgãos ou entidades, à exceção de processos.

Corroborando essa informação, Cunha e Cavalcanti (2008), definem correspondência como:

Comunicação escrita, recebida (passiva) ou expedida (ativa), apresentada sob várias formas (cartas, cartões postais, ofícios, memorandos, bilhetes, telegramas) podendo ser interna ou externa, oficial ou particular, ostensiva ou sigilosa (CUNHA e CAVALCANTI, 2008, p. 110).

Quanto à sua Natureza, a correspondência pode ser classificada como interna e externa, oficial e particular, recebida expedida.

a) Interna e Externa

É interna quando destinada a comunicação entre as unidades do órgão ou entidade e Externa quando é mantida entre os órgãos ou entidades da Administração Pública Federal.

b) Oficial e Particular

A correspondência oficial é a espécie formal mantida entre os órgãos ou entidades da Administração Pública Federal ou destes para outros órgãos públicos ou empresas privadas. A particular é a espécie informal de comunicação utilizada entre autoridades ou servidores e instituições ou pessoas estranhas à Administração Pública Federal.

c) Recebida e Expedida

A correspondência Recebida é aquela de origem interna ou externa recebida pelo protocolo central ou setorial do órgão ou entidade. Expedida é aquela que é remetida interna ou externamente no âmbito da Administração Pública Federal.

O conceito de Documento, segundo Portaria Normativa do MPOG, é toda informação registrada em um suporte material, suscetível de consulta, estudo, prova e pesquisa, pois comprova fatos, fenômenos, formas de vida e pensamentos do homem numa determinada época ou lugar. Os documentos, assim como a

correspondência, podem ser classificados de acordo com seus diversos elementos, formas e conteúdos, podendo ser caracterizados de acordo com o gênero, a espécie e a natureza.

Quanto ao seu gênero, podem ser, conforme mostra o quadro (Figura 30).

<b>Gênero dos documentos</b>	<b>Características</b>
Textuais	Manuscritos, datilografados ou impressos.
Cartográficos	Documentos em formatos e dimensões variáveis, contendo representações geográficas arquitetônicas ou de engenharia (mapas, plantas e perfis).
Iconográficos	Documentos em suporte sintético, em papel emulsionado, contendo imagens estáticas (fotografias, desenhos e gravura).
Filmográficos	Aqueles em películas cinematográficas e fitas magnéticas de imagem (tapes), conjugadas ou não a trilhas sonoras, com bitolas e dimensões variáveis, contendo imagens em movimento (filmes e fitas videomagnéticas).
Sonoros	Documentos com dimensões e rotações variáveis, contendo registros fonográficos (discos e fitas audiomagnéticas).
Micrográficos	Aqueles em suporte fílmico, resultante da microrreprodução de imagens, mediante utilização de técnicas específicas (rolo, microficha, jaqueta e cartão-janela).
Informáticos	Documentos produzidos, tratados e armazenados em computador (disco flexível (disquete), disco rígido (winchester) e disco óptico).

Figura 30 – Classificação dos documentos quanto ao seu gênero.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Como pode-se verificar, os documentos presentes em uma instituição podem ser de vários tipos e formatos.

Além do exposto anteriormente, os documentos também podem ser classificados quanto à sua espécie, conforme ilustra o quadro (Figura 31).

Espécie dos documentos	Características
Atos normativos	Expedidos por autoridades administrativas, com a finalidade de dispor e deliberar sobre matérias específicas (medida provisória, decreto, estatuto, regimento, regulamento, resolução, portaria, instrução normativa, ordem de serviço, decisão, acórdão, despacho decisório, lei).
Atos enunciativos	São os opinativos, que esclarecem os assuntos, visando a fundamentar uma solução (parecer, relatório, voto, despacho interlocutório).
Atos de assentamento	São os configurados por registros, consubstanciando assentamento sobre fatos ou ocorrências (apostila, ata, termo, auto de infração).
Atos comprobatórios	São os que comprovam assentamentos, decisões etc., (traslado, certidão, atestado, cópia autêntica ou idêntica).
Atos de ajuste	São representados por acordos em que a Administração Pública Federal, Estadual ou Municipal - é parte (tratado, convênio, contrato, termos (transação, ajuste etc.)).
Atos de correspondência	Objetivam a execução dos atos normativos, em sentido amplo (aviso, ofício, carta, memorando, mensagem, edital, intimação, exposição de motivos, notificação, telegrama, telex, telefax, alvará, circular).

Figura 31 – Classificação dos documentos quanto à sua espécie.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os documentos podem ser classificados, ainda, quanto à sua natureza, de acordo com o quadro (Figura 32).

Natureza dos documentos	Características
Secretos	São os que requerem rigorosas medidas de segurança e cujo teor ou característica possam ser do conhecimento de servidores que, embora sem ligação íntima com seu estudo e manuseio, sejam autorizados a deles tomarem conhecimento em razão de sua responsabilidade funcional.
Urgentes	Documentos cuja tramitação requer maior celeridade que a rotineira (Pedidos de informação oriundos do Poder Executivo, do Poder Judiciário e das Casas do Congresso Nacional; mandados de segurança; licitações judiciais ou administrativas; pedidos de exoneração ou dispensa; demissão; auxílio - funeral; diárias para afastamento da Instituição).
Ostensivos	Documentos cujo acesso é irrestrito.

Figura 32 – Classificação dos documentos quanto à sua natureza.  
Fonte: Elaborado pela autora.

A mesma portaria do MPOG instrui sobre os procedimentos com relação à correspondência, comunicando que toda correspondência oficial expedida deverá conter, para sua identificação em sistema próprio, a espécie do documento e o órgão emissor, seguido da sigla da unidade, do número de ordem, destinatário, assunto e da data da emissão. Além disso, a correspondência oficial expedida será encaminhada por intermédio do protocolo central do órgão ou entidade, por meio dos serviços da empresa de correios, ou utilizando-se de meios próprios para efetuar a entrega. Já a correspondência oficial interna será encaminhada por intermédio do protocolo setorial.

Na Secretaria da Coordenadoria de Manutenção, observou-se que a maior parte das correspondências é do tipo interna e oficial, visto que na maioria das vezes

referem-se às solicitações de serviços das diversas unidades que compõem a UFSM e são dirigidas ao setor em questão. Em relação ao gênero, os documentos podem ser classificados como textuais (impressos) e quanto à espécie geralmente trata-se de Atos de Correspondência (memorandos, ofícios, aviso, mensagem, etc.). No que tange à questão da sua natureza, são documentos Ostensivos, pois seu acesso é irrestrito.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 33.

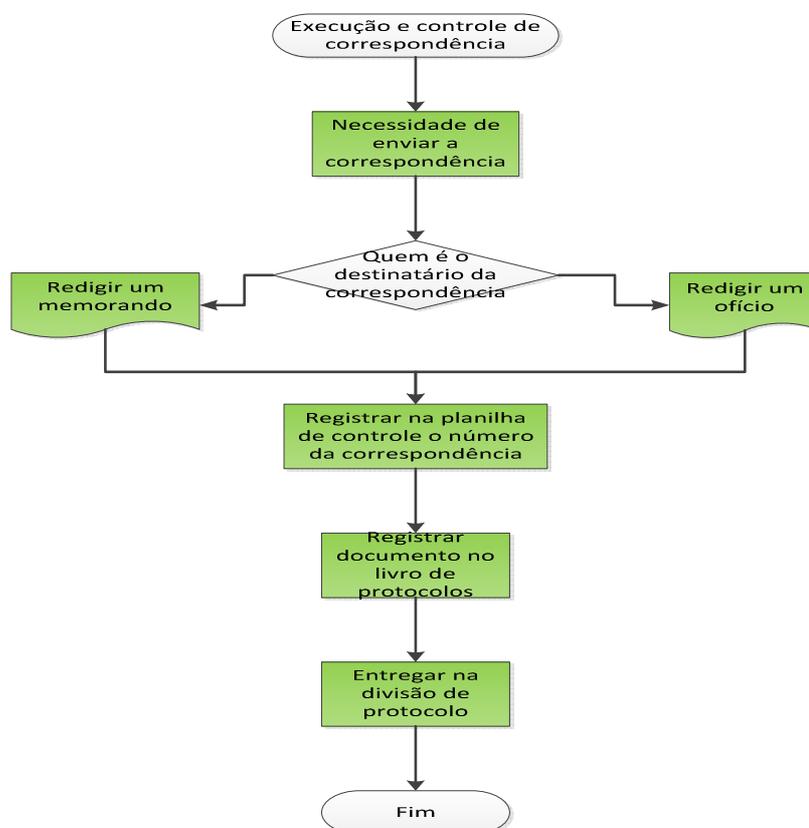


Figura 33 – Fluxograma do processo Execução e Controle de Correspondência.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo apenas um responsável pela execução das atividades que o compõem. Além disso, apresenta um ponto de decisão que pode gerar dois tipos de documentos diferentes: memorandos ou ofícios, dependendo da pessoa a quem se destina a correspondência.

#### 4.1.4 Coleta das Correspondências Destinadas ao Setor

Pelo fato da Secretaria da Coordenadoria de Manutenção estar localizada em prédio distante da Pró-Reitoria de Infraestrutura, toda correspondência destinada ao setor precisa ser recolhida junto à mesma. Sendo assim, diariamente um funcionário da secretaria e um motorista com uma viatura da UFSM deslocam-se até o prédio da Reitoria para fazer a coleta dos documentos. A mesma rotina ocorre quando documentos gerados na secretaria da coordenadoria de manutenção precisam ser entregues na PROINFRA ou no Protocolo da UFSM.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 34.

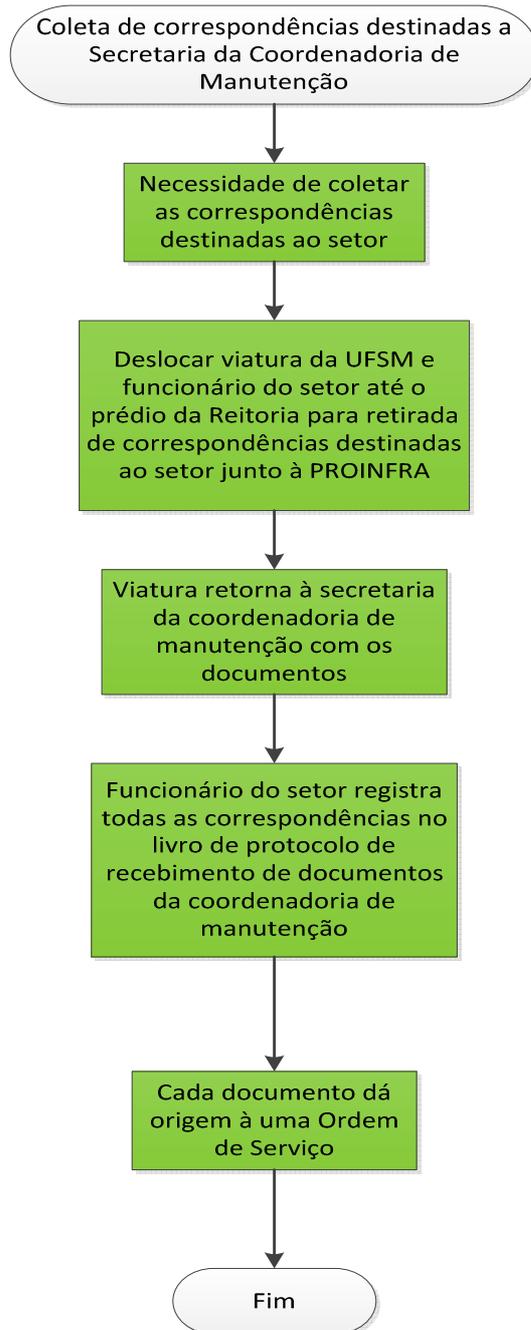


Figura 34 – Fluxograma do processo Coleta das Correspondências Destinadas ao Setor.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Neste fluxograma, pode-se observar que há o envolvimento de dois responsáveis (funcionário da secretaria e motorista responsável pela condução e deslocamento do veículo até a Reitoria). No entanto, trata-se de um processo linear simples.

#### 4.1.5 Elaboração de Ordens de Serviço

A Ordem de Serviço é um documento que tem por finalidade a emissão de um comunicado interno em uma empresa, geralmente a respeito de algum trabalho que necessita ser realizado. Na Administração Pública, segundo Portaria Normativa do MPOG Nº. 5, a Ordem de Serviço é classificada como Ato Normativo, uma vez que são expedidas por autoridades administrativas, com a finalidade de dispor e deliberar sobre matérias específicas.

A emissão de Ordens de Serviço configura o Ato pelo qual os titulares de Coordenações, Departamentos, Presidentes de Comissões, além de outras autoridades de nível hierárquico equivalente, determinam providências a serem cumpridas por unidades orgânicas e/ou servidores subordinados.

No setor objeto de estudo deste trabalho, as Ordens de Serviço são elaboradas pela própria secretaria logo após o recebimento das solicitações enviadas pelos demais setores da UFSM. As solicitações podem ser enviadas à secretaria da Coordenadoria de Manutenção da PROINFRA por quatro meios diferentes: (1) telefonema, (2) memorando, (3) fax ou (4) email. Para setores localizados na cidade de Santa Maria, as solicitações são aceitas somente por meio de telefonemas ou memorandos, já para aqueles localizados em outras localidades (Frederico Westphalen, Palmeira das Missões ou Silveira Martins), são aceitas solicitações por email ou fax. As solicitações encaminhadas por outras cidades são recebidas pelo chefe da coordenadoria de Manutenção, uma vez que somente o próprio tem acesso ao email e repassadas à secretaria para a elaboração da Ordem de Serviço e demais procedimentos.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 35.

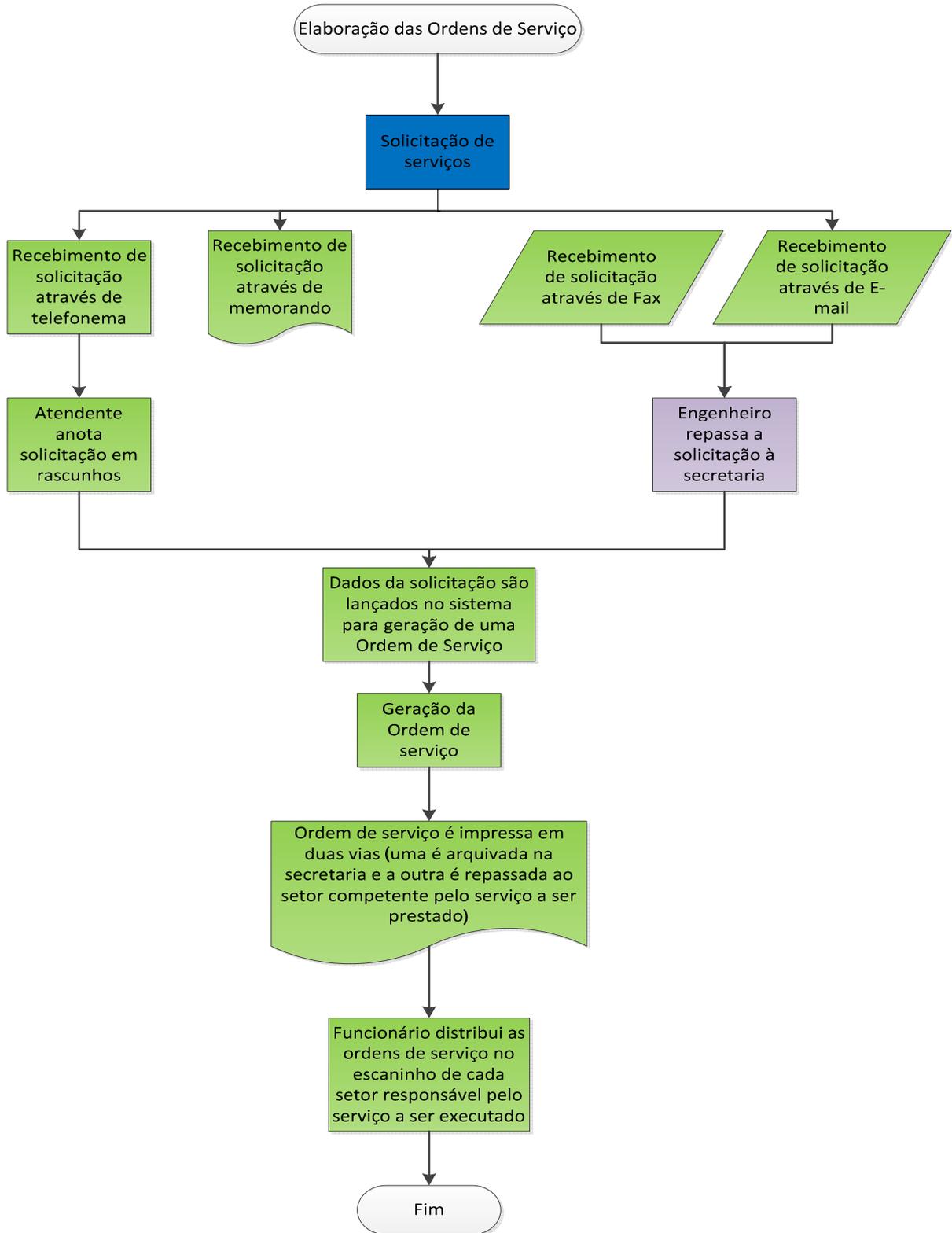


Figura 35 – Fluxograma do processo Elaboração de Ordens de Serviço.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo três responsáveis pela execução das atividades que o compõem.

#### 4.1.6 Organização e Controle das Ordens de Serviço

Para que os documentos permaneçam sempre organizados de forma que seja possível lançar as Ordens de Serviço no sistema (*Microsoft Office Word*) sem que haja perda de tempo e para que os documentos sigam a ordem cronológica devida, os mesmos precisam ser arquivados em um banco de dados no sistema (*Microsoft Windows*).

Na secretaria da Coordenadoria de Manutenção, a organização e o controle das Ordens de Serviço ocorrem diversas vezes durante o expediente, pois o volume de solicitações de reparos na UFSM é muito amplo. Sendo assim, o colaborador da secretaria deve lançar a ordem de serviço no sistema (*Word*), seguindo uma numeração (ordem cronológica), além disso, a organização das Ordens de Serviço adota certas separações: (1) por setor solicitante e (2) por tipo de serviço a ser prestado, as quais estão devidamente organizadas em pastas (banco de dados) no sistema (*Microsoft Windows*). Um dos objetivos desta divisão é obedecer a numeração dos documentos criados (Ordens de Serviço), bem como controlar e contabilizar a quantidade de serviços prestados.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 36.

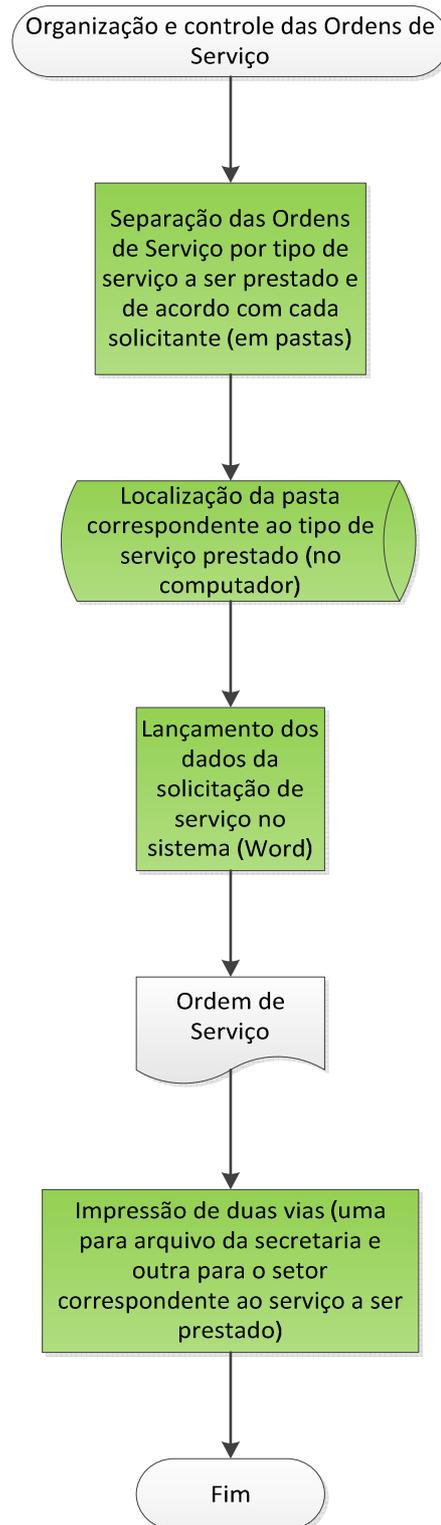


Figura 36 – Fluxograma do processo Organização e Controle das Ordens de Serviço.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo apenas um responsável pela execução das atividades que o compõem.

#### 4.1.7 Elaboração de Orçamentos

Toda empresa prestadora de serviços deve fornecer ao seu cliente um orçamento prévio, no qual é detalhado o serviço a ser prestado, bem como os custos necessários para a execução do mesmo. Em Instituições Públicas o cenário não é diferente, o órgão que presta serviços deve encaminhar aos demais (quando da solicitação de um determinado serviço) um orçamento detalhando os gastos que deverão transcorrer em virtude da realização do mesmo.

O Artigo 40 do Código de Defesa do Consumidor – Lei 8078 de 11 de setembro de 1990 - corrobora essa informação:

Art. 40. O fornecedor de serviço será obrigado a entregar ao consumidor orçamento prévio discriminando o valor da mão de obra, dos materiais e equipamentos a serem empregados, as condições de pagamento, bem como as datas de início e término dos serviços (BRASIL, 1990).

Na Coordenadoria de Manutenção, após o recebimento do memorando solicitando um determinado serviço (geralmente instalações de ar condicionado, persianas e vidros, pois são serviços prestados por empresas terceirizadas), a secretaria elabora a Ordem de Serviço e posteriormente designa um funcionário para que se desloque até o setor solicitante e verifique que materiais serão utilizados a fim de que seja apurado o custo do serviço solicitado. O passo seguinte é a elaboração, pela secretaria, de um documento comunicando ao solicitante quais serão os custos para a realização da empreitada.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 37.

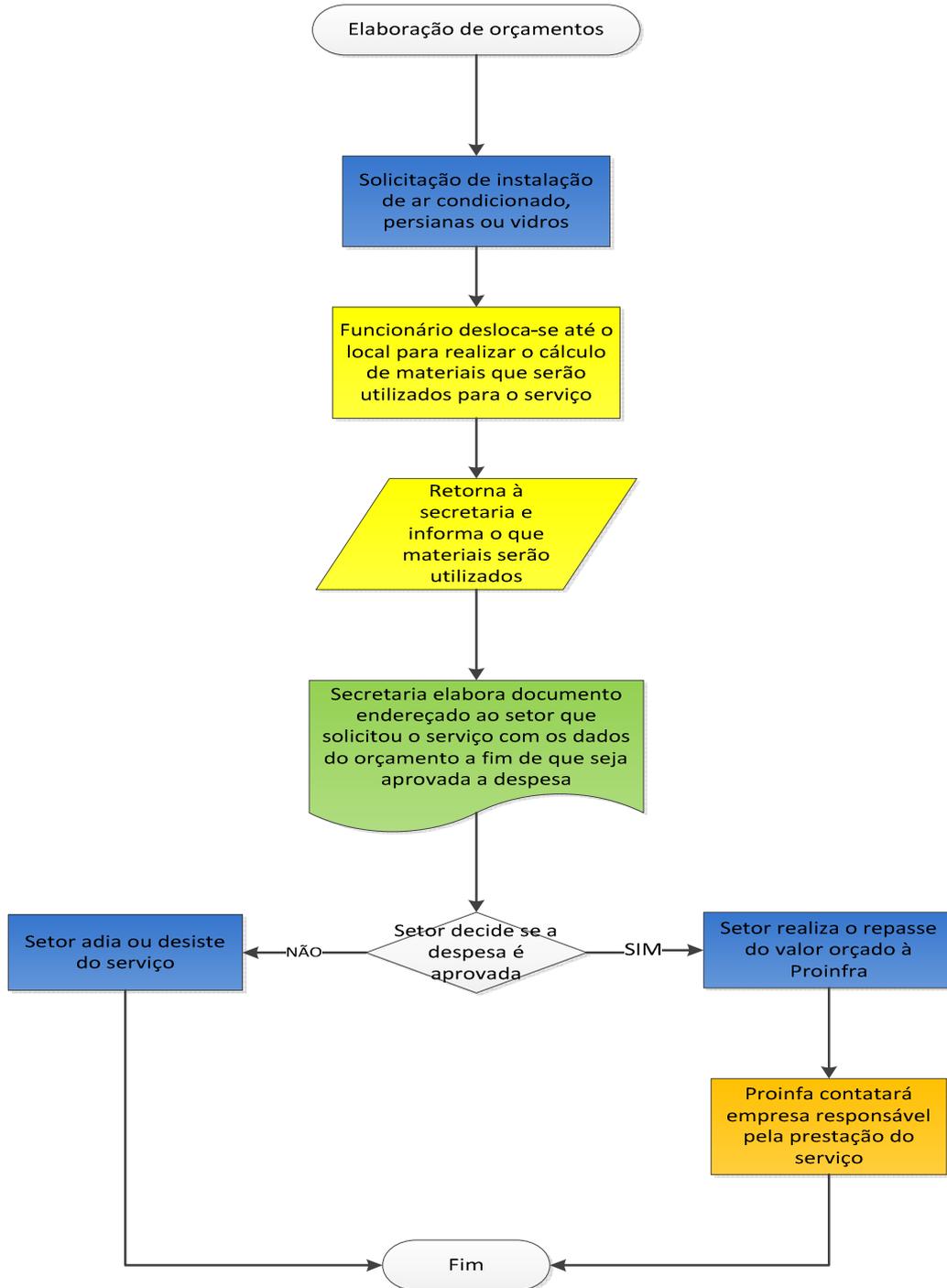


Figura 37 – Fluxograma do processo Elaboração de Orçamentos.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo quatro responsáveis pela execução das atividades. Além disso, apresenta um ponto de decisão, o qual demonstra que duas situações diferentes podem ocorrer: a realização ou não do serviço solicitado. Condicionado a existência de recursos financeiros na unidade solicitante do serviço.

#### 4.1.8 Organização e Controle do Arquivo

Para que os documentos estejam sempre acessíveis e de forma que as informações neles constantes estejam sempre disponíveis para eventuais consultas, os mesmos necessitam ser organizados e arquivados pelo setor correspondente. No entanto, os documentos apenas devem ser guardados enquanto possuem alguma utilidade ou valor legal. A Lei 8159 de 8 de janeiro de 1991 dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e classifica os documentos da seguinte forma: correntes, intermediários e permanentes. Os documentos correntes são aqueles em curso, ou que mesmo sem movimentação continuam sendo alvo de consultas frequentes. Os intermediários são aqueles que não têm mais uso corrente em seus órgãos produtores, portanto, aguardam sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente. Os documentos permanentes são aqueles que representam algum valor: histórico, probatório ou informativo, e, portanto, devem ser preservados (são inalienáveis e imprescritíveis).

Conforme consta na Lei 8159, em seu artigo 7º, a definição para o arquivo de uma instituição pública:

(...) são conjuntos de documentos produzidos e recebidos, no exercício de suas atividades, por órgãos públicos de âmbito federal, estadual, do Distrito Federal e municipal em decorrência de suas funções administrativas, legislativas e judiciárias (BRASIL, 1991).

Na secretaria da Coordenadoria de Manutenção, a organização e controle do arquivo ocorrem diariamente, tendo em vista que o volume de solicitações de reparos na UFSM é muito grande. Portanto, a quantidade de ordens de serviço manuseadas no dia a dia também é intensa e precisam estar sempre organizadas a fim de fornecer informações precisas acerca dos serviços prestados.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 38.

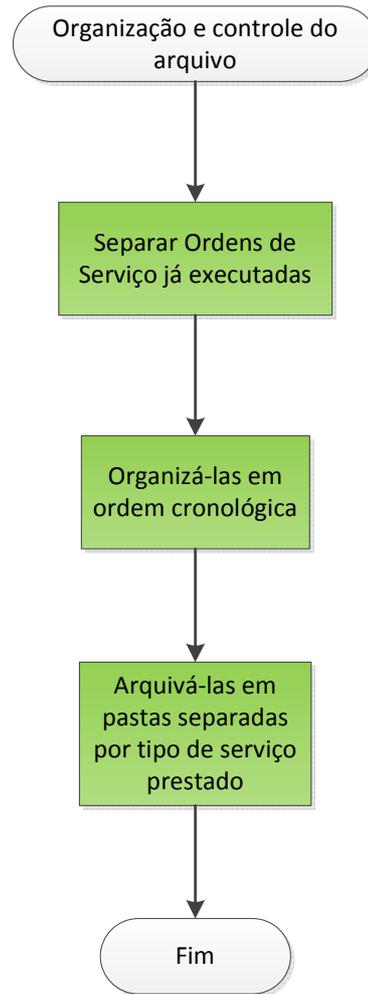


Figura 38 – Fluxograma do processo Organização e Controle do Arquivo.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo apenas um responsável pela execução das atividades.

#### 4.1.9 Solicitação de Viagens e Diárias

Na Administração Pública, para que os servidores possam viajar a serviço da instituição, o governo criou um Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP. Este sistema tem por finalidade viabilizar a administração das solicitações e pagamentos de diárias e passagens a servidores públicos a serviço. Além disso, contribui para a diminuição no tempo de emissão e melhora as condições de

atendimento e consulta dos usuários, visto que as requisições são feitas por meio de terminais eletrônicos.

Conforme dados do sítio do MPOG:

O sistema, operado no endereço [www.scdp.gov.br](http://www.scdp.gov.br), possibilita, ainda, o compartilhamento de uma base de dados única, administrada pelo Gestor Central do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelos Gestores Setoriais de cada Ministério, o que permite um maior controle físico e financeiro das diárias e passagens emitidas no âmbito da Administração Pública Federal.

Após recebimento da solicitação de serviço (feitas pelas unidades da UFSM localizadas em outros municípios), a secretaria da Coordenadoria de Manutenção elabora um Memorando solicitando à PROINFRA uma viatura da UFSM com motorista para que leve a equipe de trabalho para realização dos reparos necessários no local. Além disso, requer por meio de memorando a liberação do pagamento de diárias para os funcionários que viajarão.

Após ser encaminhado à PROINFRA, o documento é repassado ao Pró-Reitor para que decida sobre a autorização ou não da viagem.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 39.

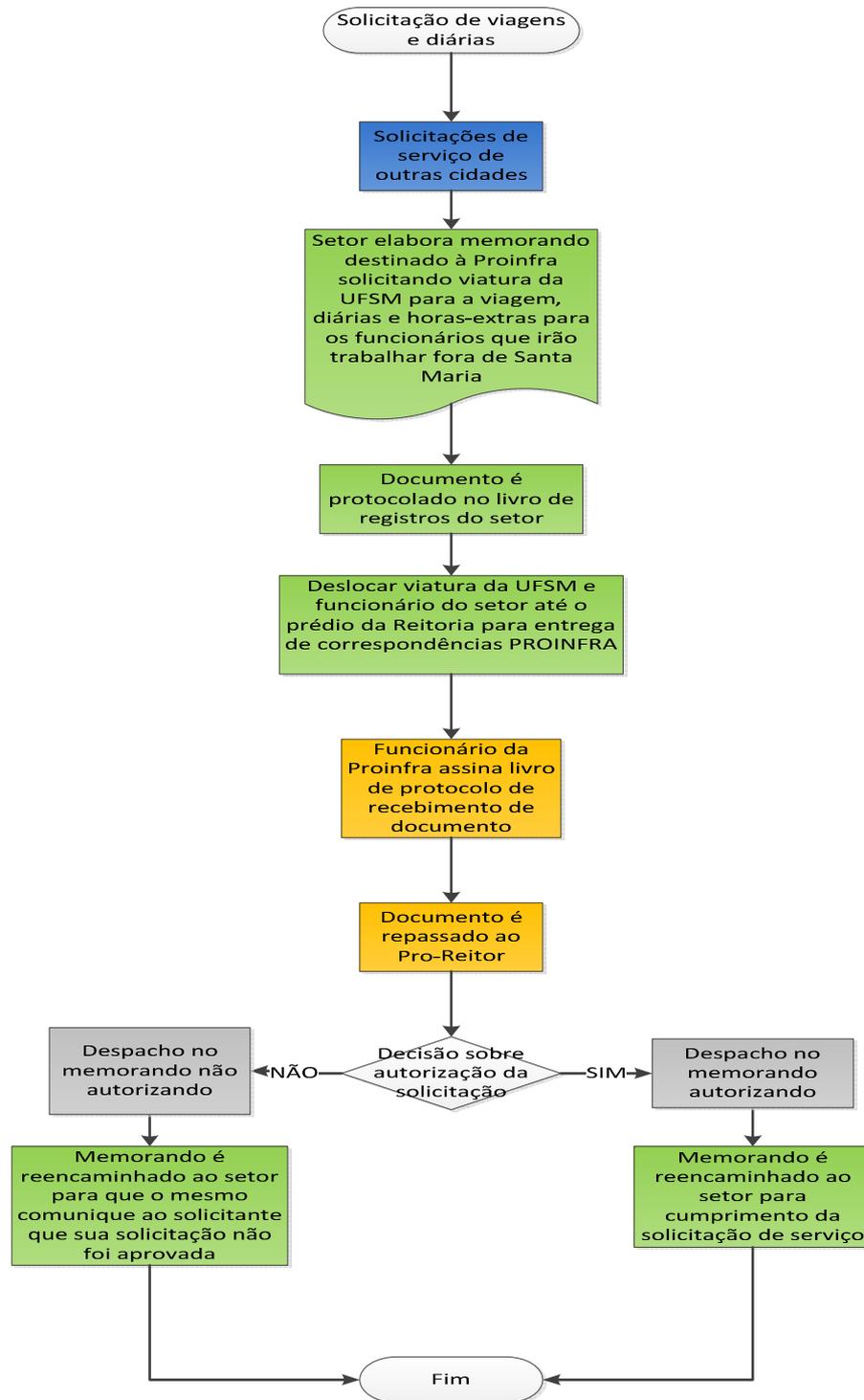


Figura 39 – Fluxograma do processo Solicitação de Viagens e Diárias.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo quatro responsáveis pela execução das atividades que o compõem. Ao mesmo tempo, apresenta um ponto de decisão que pode gerar dois tipos de situações diferentes: autorização ou não autorização da viagem.

#### 4.1.10 Elaboração de Relatórios de Viagens de Servidores da UFSM

Após cada viagem realizada, o servidor deverá registrar prestação de contas referente às despesas realizadas, tendo como prazo máximo cinco dias da data de retorno à sede.

Conforme consta na CF/88, em seu artigo 70, parágrafo único:

Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumia obrigações de natureza pecuniária (BRASIL, 1988).

Ainda, de acordo com Portaria do MPOG N. 505 de 29 de dezembro de 2009, que regulamenta a concessão de diárias no âmbito da administração federal em seu artigo 4º:

Para a prestação de contas, o servidor deverá apresentar, no prazo máximo de cinco dias, contados do retorno da viagem, original ou segunda via dos canhotos dos cartões de embarque, ou recibo do passageiro obtido quando da realização do check in via internet, bilhetes, ou a declaração fornecida pela empresa de transporte, e relatório da viagem (BRASIL, 2009).

Na UFSM, após recebimento da solicitação de serviço (pelas unidades da UFSM localizadas em outros municípios), a secretaria da Coordenadoria de Manutenção elabora um Memorando solicitando à PROINFRA uma viatura da UFSM com motorista para que leve a equipe de trabalho para realização dos reparos necessários no local, além da liberação do pagamento de diárias para os funcionários que viajarão.

Após ser encaminhado à PROINFRA, o documento é repassado ao Pró-Reitor para que decida sobre a autorização ou não da viagem.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 40.

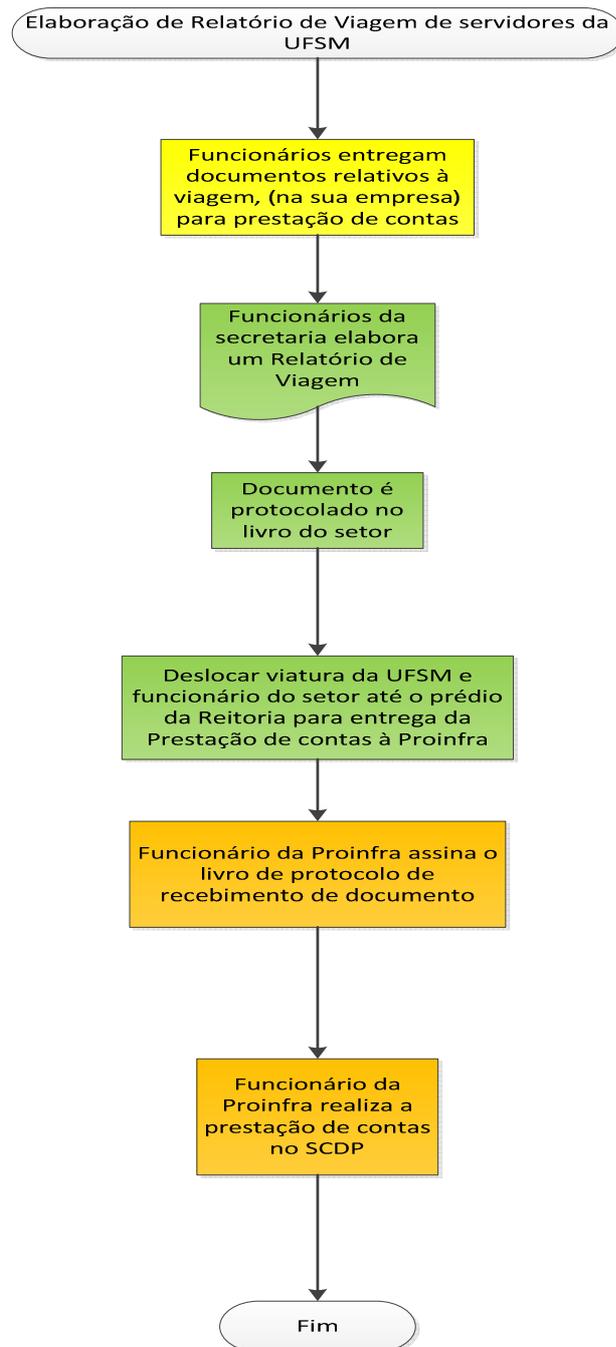


Figura 40 – Fluxograma processo Elaboração de Relatórios de Viagens de Servidores da UFSM.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo três responsáveis pela execução das atividades que o compõem.

#### 4.1.11 Elaboração de Relatórios de Viagens para Funcionários Terceirizados

O Decreto 2.271 de 7 de julho de 1997, dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e estabelece que podem ser executados indiretamente os serviços de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações, manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

A coordenadoria de manutenção da UFSM presta diversos serviços relacionados à manutenção de prédios, equipamentos e instalações, os quais são realizados tanto por servidores do quadro permanente da instituição como por funcionários da empresa terceirizada que possui contrato com a UFSM. Os funcionários terceirizados também necessitam, muitas vezes, viajar a serviço para prestar serviços em outras localidades, portanto, procedem de maneira semelhante à prestação de contas adotada pela Administração Pública. Os mesmos devem proceder com a entrega de seus comprovantes de viagem, na empresa terceirizada, para que um relatório da viagem seja elaborado e posteriormente encaminhado à coordenadoria de manutenção.

De posse desse relatório, o chefe do setor procede com a análise dos documentos, a fim de verificar se há irregularidades. Caso o documento esteja correto, dá continuidade à tramitação do mesmo, encaminhando-o ao Pró-Reitor de Infraestrutura, o qual irá proceder com a autorização para pagamento do funcionário. Sequencialmente, o documento retorna à empresa terceirizada para que a mesma faça o pagamento do valor devido ao funcionário, relativo à viagem para prestação dos serviços (horas-extras e/ou diárias).

No caso do relatório de prestação de contas não estar preenchido corretamente o chefe do setor (coordenadoria de manutenção) faz apontamentos e reencaminha o documento para a empresa para que os ajustes necessários sejam feitos.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 41.



Figura 41 – Fluxograma do processo Elaboração de Relatórios de Viagens para Funcionários Terceirizados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo quatro responsáveis pela execução das atividades que o compõem. Também apresenta um ponto de decisão que pode desencadear duas situações diferentes: assinatura do documento (pelo chefe do setor) para dar continuidade ao processo de tramitação (caso esteja correto) e reencaminhamento do documento para a empresa prestadora de serviços para as devidas correções (no caso de dados preenchidos incorretamente).

#### 4.1.12 Controle do Patrimônio

Conforme o que prevê a Resolução CFC nº 1.129/08 que aprova a NBC T 16.2 – Patrimônio e Sistemas Contábeis, o Patrimônio Público pode ser caracterizado como um conjunto de direitos e bens, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, inerente à prestação de serviços públicos ou à exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações.

Ainda de acordo com a referida Resolução, a estrutura do sistema contábil do Setor Público é organizada na forma de sistemas de informações, mais precisamente em subsistemas (orçamentário, patrimonial, custos e compensação), os quais por mais divergentes que sejam, convergem para o produto final, que é a informação sobre o Patrimônio Público.

Com base no Código Civil (2002), pode-se afirmar que a questão patrimonial diz respeito à caracterização dos bens em públicos e privados, conforme consta em seu artigo 65: “São públicos os bens do domínio nacional pertencentes à União, aos Estados ou aos Municípios. Todos os outros são particulares, seja qual for a pessoa a que pertencerem”

De acordo com o artigo 41 do Código Civil, são pessoas jurídicas de direito público interno:

- I – a União;
- II – os Estados, o Distrito Federal e os Territórios;
- III – os Municípios;
- IV – as autarquias, inclusive as associações públicas;
- V – as demais entidades de caráter público criadas por lei.

Dessa forma, a UFSM é uma pessoa jurídica de direito público, mais precisamente uma autarquia, conforme demonstra Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (1986):

Entidade autônoma, auxiliar e descentralizada da administração pública, sujeita à fiscalização e à tutela do Estado, com patrimônio constituído de recursos próprios, e cujo fim é executar serviços de caráter estatal ou interessantes à coletividade, como, entre outros, caixas econômicas e institutos de previdência (FERREIRA, 1986, p. 201).

Os bens públicos são aqueles que integram o patrimônio das pessoas administrativas de direito público. Na UFSM, o conjunto de bens lotados em cada unidade da instituição forma o Patrimônio Público da mesma.

No início de cada ano, o Departamento de Contabilidade e Finanças, mais precisamente a Divisão de Patrimônio, da instituição encaminha a cada subunidade um documento onde está descrito o rol de bens que aquele setor possui sob sua guarda e responsabilidade. De posse deste documento, deve ser realizada a conferência nas dependências do setor a fim de localizar e verificar a existência desses itens. Ao final da conferência, o chefe de cada setor deve reencaminhar ao DIPAT, o documento recebido anteriormente com seu carimbo e assinatura, atestando a veracidade das informações. Caso haja algum item do relatório que esteja faltando nas dependências do setor, o chefe da unidade deverá solicitar abertura de sindicância a fim de apurar a localização do bem. No caso de haver algum item lotado no setor que não esteja constando na listagem dos bens do setor, deverá ser providenciado memorando solicitando ao DCF que seja realizada a inclusão do mesmo em sua carga patrimonial.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 42.

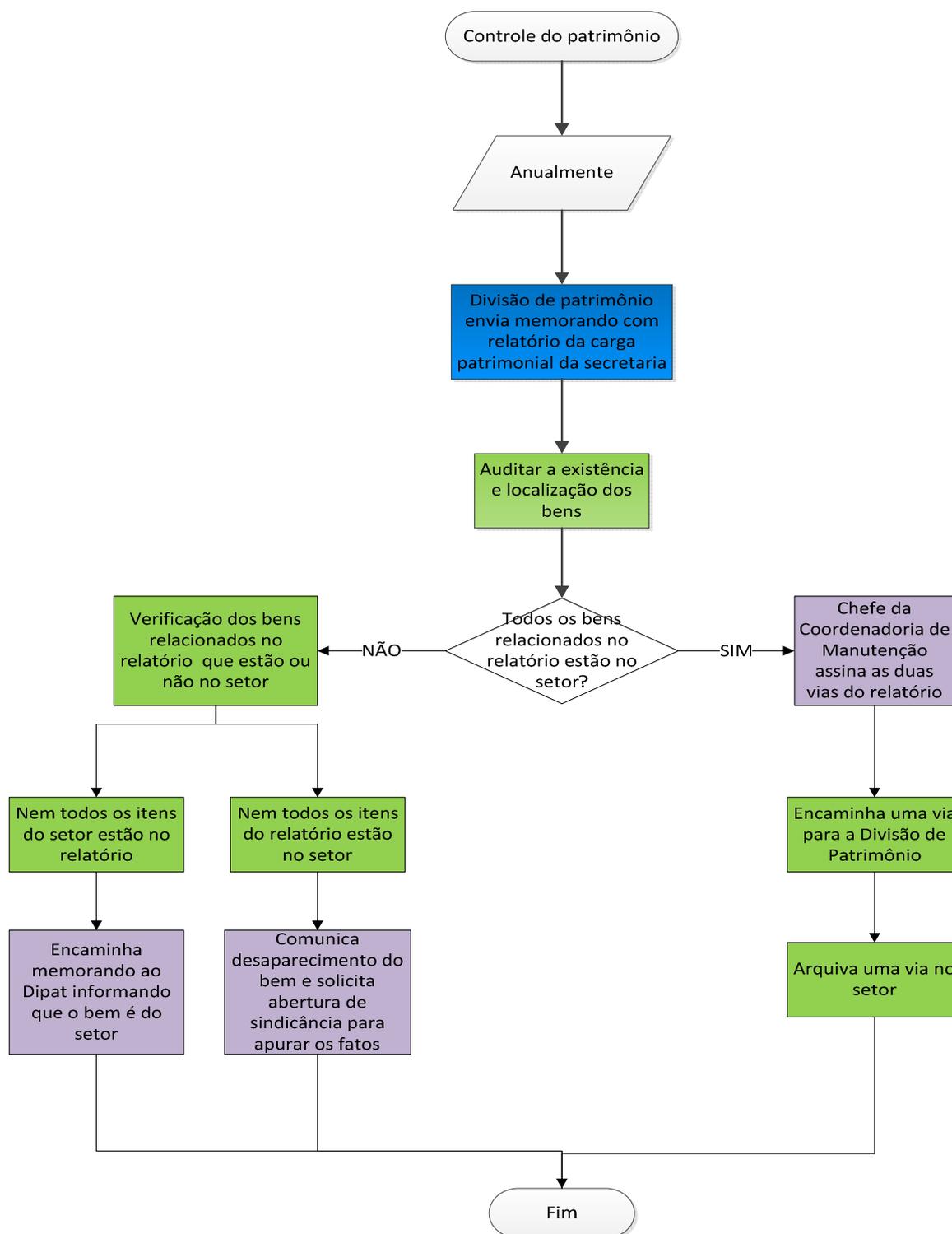


Figura 42 – Fluxograma do processo Controle do Patrimônio.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo três responsáveis pela execução das atividades que o compõem.

#### 4.1.13 Controle e Conferência de Gastos com Pessoal Terceirizado

Para Kian (2006), a expressão “terceirização” significa a transferência de serviços para terceiros. Esta prática teve início nos Estados Unidos na década de 50, principalmente na indústria. Já no Brasil, iniciou-se entre as décadas de 50 e 60, nas multinacionais automobilísticas, envolvendo principalmente serviços de limpeza e conservação.

Conforme o pensamento de Fernandes e Lara (2013), a terceirização consiste em permitir que se possa captar o trabalho das atividades-meio por um intermediário, com o intuito de que a Administração Pública possa aperfeiçoar a sua qualidade e competitividade concentrando-se exclusivamente na sua atividade-fim. Portanto, a Administração direta faz o que é chamado de descentralização por meio do deslocamento, distribuição ou transferência da prestação de determinado serviço para a Administração indireta ou para um particular.

Esta afirmação é corroborada com o que prevê o parágrafo 7º do artigo 10 do Decreto Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967:

Para melhor desincumbir-se das tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle e com o objetivo de impedir o crescimento desmesurado da máquina administrativa, a Administração procurará desobrigar-se da realização material de tarefas executivas, recorrendo, sempre que possível, à execução indireta, mediante contrato, desde que exista, na área, iniciativa privada suficientemente desenvolvida e capacitada a desempenhar os encargos de execução (BRASIL, 1967).

Fernandes e Lara (2013) conceituam a terceirização nas relações de trabalho:

Assim, a terceirização, nas relações de trabalho, consiste na contratação de serviços por uma empresa a uma pessoa física ou jurídica que os prestará por meio de seus empregados, de quem receberão as ordens e o pagamento dos salários (2013, p. 4).

Devido à existência de muitos trabalhadores terceirizados compõem o quadro de pessoal que realiza os serviços de manutenção na UFSM estarem sob a coordenação da coordenadoria de Manutenção, o chefe do setor realiza mensalmente uma conferência das faturas recebidas pela empresa prestadora de serviço. Tal atividade tem por objetivo comparar as folhas ponto dos funcionários em busca de eventuais faltas e atrasos dos referidos trabalhadores, com o intuito de

conferir se o valor a ser pago pela UFSM à empresa está corretamente lançado nas faturas. Caso as faturas estejam corretas, o chefe do setor carimba e assina a mesma e a encaminha ao Pró-Reitor de Infraestrutura para que certifique o pagamento e encaminhe a solicitação ao DCF para que prossiga com o pagamento à empresa terceirizada. No caso das faturas não estarem corretas, o chefe do setor reencaminha as mesmas à empresa para que sejam realizadas as correções apontadas e posteriormente retornem para nova conferência.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 43.

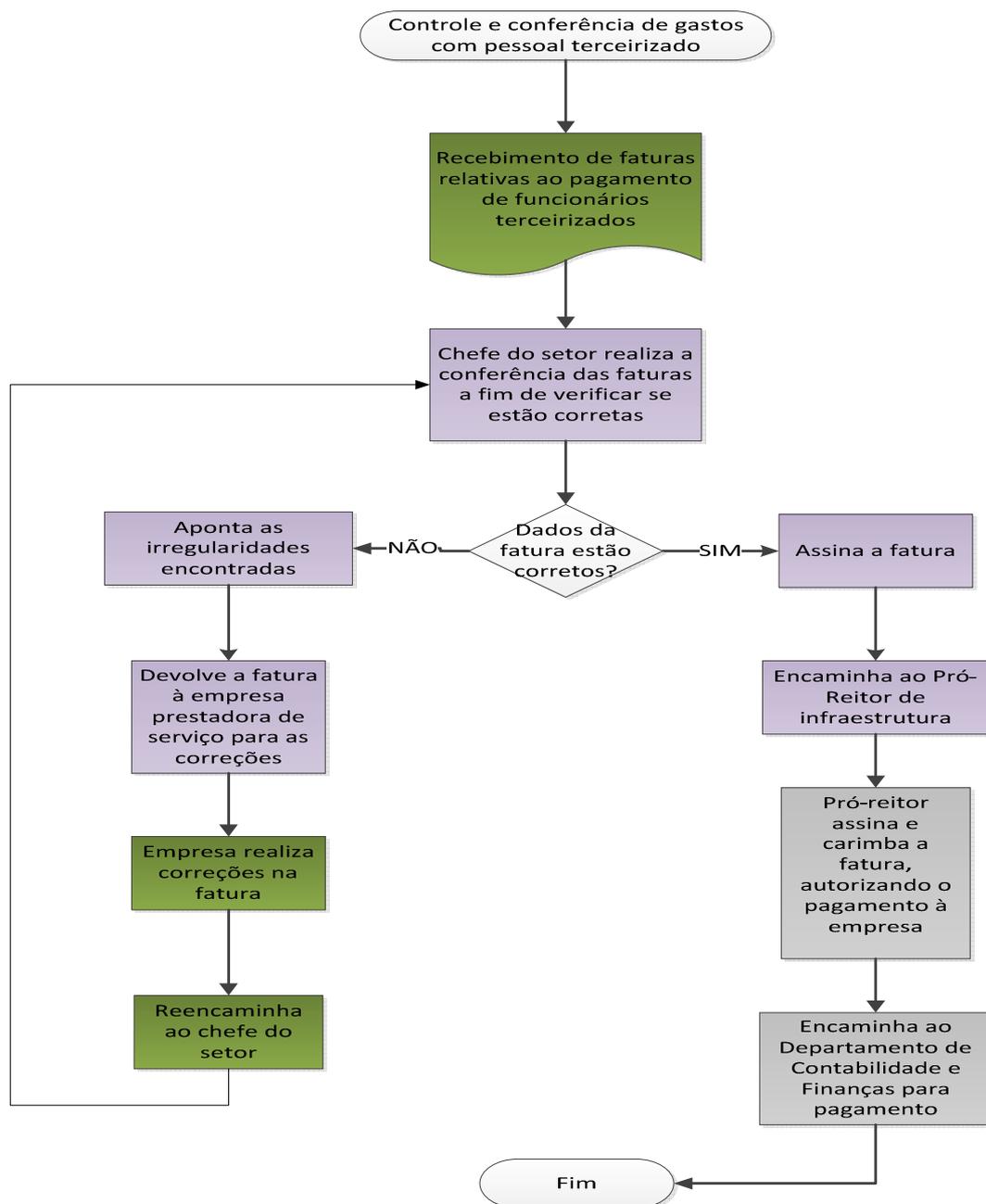


Figura 43– Fluxograma do processo Controle e Conferência de Gastos com Pessoal Terceirizado. Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo três responsáveis pela execução das atividades que o compõem. Além disso, apresenta um ponto de decisão que pode gerar dois tipos de situações diferentes: (1) se a fatura estiver correta, o chefe do setor assina a mesma para prosseguir com o seu pagamento e (2) caso não esteja correta, encaminha à empresa terceirizada para que confira os dados e corrija os apontamentos.

#### 4.1.14 Controle e Solicitação de Material de Consumo de Expediente

Os materiais de consumo de expediente podem ser definidos como aqueles que, em razão de seu uso corrente e da definição da Lei n. 4.320/64, perdem normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos. Tais materiais são geralmente armazenados em locais específicos nos órgãos públicos.

Em um órgão público, o almoxarifado é a unidade administrativa responsável pelo controle e pela movimentação dos bens de consumo, os quais devem estar devidamente registrados e de acordo com as normas vigentes. O almoxarifado se constitui de um setor organizado para a execução de três atividades básicas: recebimento, armazenagem e distribuição.

Na UFSM, há uma unidade central de armazenamento de materiais, denominada Almoxarifado Central, o qual tem por objetivo receber, armazenar e distribuir os materiais às demais unidades da instituição.

A secretaria da coordenadoria de manutenção realiza, semanalmente (pois havendo o almoxarifado central não há necessidade de reunir grandes quantidades dos materiais no setor de trabalho), um levantamento dos itens necessários ao desenvolvimento de suas atividades diárias. Para isto, cada unidade da coordenadoria de manutenção (elétrica, hidráulica, construção civil, paisagismo ou telefonia) encaminha à secretaria sua listagem de materiais, nela deverão estar previstos tanto os materiais quanto as quantidades de cada item. De posse dessas informações, o chefe da secretaria da coordenadoria de manutenção elabora a Requisição de Materiais ao almoxarifado. Esta Requisição é lançada no sistema da instituição, SIE (Sistema de Informações para o Ensino), e tramitada ao órgão competente (almoxarifado) para que prossiga com o atendimento da solicitação. O almoxarifado da instituição tem prazo de nove dias, a partir da data do lançamento e tramitação da requisição no sistema (SIE), para entrega dos itens solicitados.

A coordenadoria de manutenção possui um pequeno almoxarifado, no qual são recebidos os produtos solicitados por meio da requisição de materiais ao almoxarifado central da UFSM. Por ocasião da entrega, a funcionária do setor realiza conferência minuciosa dos itens que estão sendo recebidos, logo após, solicita que o chefe do setor carimbe e assine o documento de recebimento.

As atividades que envolvem este processo são apresentadas no fluxograma demonstrado na figura 44.



Figura 44 – Fluxograma do processo Controle e Solicitação de Material de Expediente.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que este fluxograma representa um processo linear simples, envolvendo quatro responsáveis pela execução das atividades que o compõem.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O questionamento que se buscou responder neste trabalho foi o seguinte: “De que forma a Gestão por Processos pode contribuir para aperfeiçoar as tarefas executadas e conseqüentemente os serviços realizados pela secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria?”.

Para responder a esta questão, inicialmente realizou-se uma entrevista com os servidores do setor, com o objetivo de colher informações acerca das atividades por eles desenvolvidas. Como resultado dos dados levantados nas entrevistas, obteve-se a identificação e mapeamento dos processos que compõem o ambiente de atividades da Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura. Cumprindo, dessa forma, o que foi proposto no primeiro objetivo: identificar e mapear os processos que compõem o ambiente de atividades da secretaria da coordenadoria de manutenção da PROINFRA.

Num segundo momento, as informações levantadas foram sistematizadas, o que permitiu a construção de fluxogramas, um para cada processo encontrado. A partir da representação gráfica dos processos por meio dos fluxogramas, foi possível analisar as atividades desenvolvidas na secretaria da coordenadoria de manutenção. Estes fluxogramas foram apresentados aos funcionários e ao chefe do setor para que os mesmos fossem validados. Após algumas correções, todos restaram de acordo com a rotina de atividades do setor. Resultando assim, no alcance do segundo objetivo proposto: sistematizar as informações levantadas e desenhar fluxogramas para cada processo.

Em seguida, realizou-se uma análise dos processos identificados com o intuito de verificar se seria possível sugerir alguma mudança na realização das atividades que pudesse trazer benefícios ao setor. Sendo assim, pode-se afirmar que o terceiro objetivo foi cumprido: analisar os processos desenvolvidos na secretaria da Coordenadoria de Manutenção da PROINFRA.

E, por fim, apresentou-se uma proposta de elaboração de um manual de processos e rotinas para a secretaria da coordenadoria de manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria. Este manual tem

o intuito de auxiliar os colaboradores da Secretaria na execução das atividades diárias do setor. Concluindo assim, o objetivo principal: construir um manual de processos e rotinas para a secretaria da Coordenadoria de Manutenção da PROINFRA.

Conforme pôde-se observar nos documentos do setor, o quadro de colaboradores da secretaria da coordenadoria de manutenção é composto, em sua maioria, por funcionários de empresa terceirizada, dessa forma, o Manual de Processos e Rotinas poderá contribuir para a melhoria nos serviços prestados, uma vez que padronizará e norteará as atividades e rotinas a serem desenvolvidas pelos funcionários e por novos colaboradores que venham a ser lotados no setor.

Com base nas observações realizadas na secretaria e de análise dos fluxogramas encontrados como resultado do mapeamento verificou-se que há alguns processos que podem ter sua rotina melhorada a fim de que os processos tornem-se mais ágeis.

O processo de Elaboração das Ordens de Serviço, por exemplo, possui um sistema muito lento de tramitação. A secretaria recebe primeiramente a solicitação de serviço por telefone, memorando, fax ou e-mail para somente depois ser repassado para um sistema onde a OS é criada, tendo seus dados lançados manualmente e posteriormente é repassada aos setores da coordenadoria de manutenção. Percebeu-se que a documentação troca frequentemente de portador. Situação esta que pode ser denominada como *handoffs*, ou seja, pontos em que os processos trocam de poder.

O setor objeto de estudo desta pesquisa tem procurado constantemente a inserção de práticas que auxiliem na eficácia de seus serviços. Em 2011 buscou encontrar uma solução para a questão do atraso no preenchimento das Ordens de Serviço, tentando tornar mais ágil o processo de Elaboração e de Recebimento das OS por meio de um sistema de informação. O mesmo funcionou corretamente, porém, somente por um período experimental, faltando apoio institucional para seguir adiante.

A implantação de um sistema de solicitações online (internet), onde os próprios usuários pudessem criar a solicitação de serviço, feito por meio da internet e diretamente na página da UFSM (baseado no sistema de solicitações de serviços ao CPD – Anexo D), agilizaria os pedidos de reparos, ficando a secretaria responsável apenas pela impressão dessas requisições e posterior repasse aos

setores competentes pelos serviços. Além disso, se o sistema fosse capaz de permitir que os usuários acompanhassem em tempo real a situação de sua solicitação, evitaria que inúmeras ligações fossem feitas por dia para a secretaria da coordenação de manutenção em busca de informações acerca de requisições de serviço.

Esta sugestão tem sua importância corroborada com a seguinte citação:

Em linhas gerais, quanto menos *handoffs* existir em um processo, maior será a sua confiabilidade, pois, assim que uma transação é transferida de um grupo a outro, os dados podem ser perdidos ou mal interpretados. Eles devem ser minimizados ou automatizados, sempre que possível (PAVANI JUNIOR e SCUCUGLIA, 2011, p. 121).

Sendo assim, a sugestão de rotina para o novo processo está representada no desenho, figura 45.

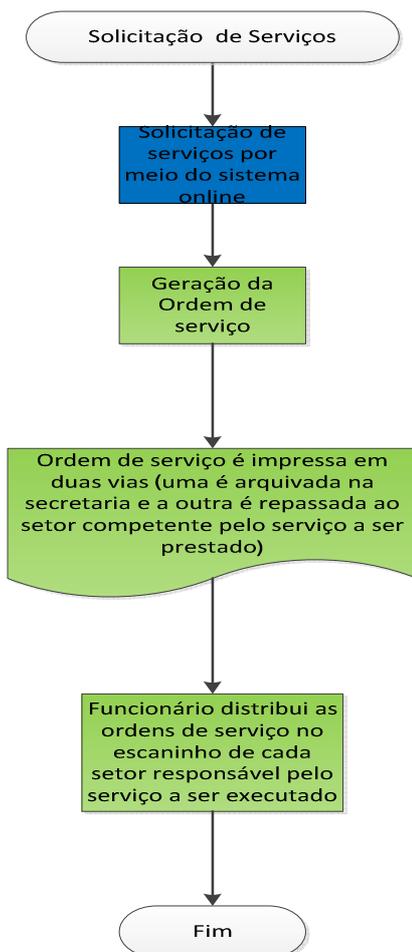


Figura 45 – Fluxograma do processo Solicitação de serviços.  
Fonte: Elaborado pela autora.

Devido à crescente demanda de solicitação de serviços, um sistema para a efetivação de requisições seria justificado, pois a instituição ganharia tempo e recursos, uma vez que os usuários passariam a fazer seus próprios pedidos e a secretaria teria menos trabalho e maior organização para atender à demanda.

Outro processo que também poderia ter sua rotina alterada caso o sistema (*software*) fosse implantado, seria Organização e Controle das Ordens de Serviço. Neste caso, não seria necessário que a funcionária do setor separasse as ordens de serviço em pastas (no *Microsoft Windows*), o sistema se encarregaria de realizar esta tarefa.

No entanto, para que as sugestões de melhorias possam ser testadas, seria necessário o apoio da instituição, tanto financeiro quanto administrativo, visto que demanda do desenvolvimento de um *software* para o adequado funcionamento das solicitações online.

Pode-se salientar que no decorrer deste estudo, algumas limitações foram encontradas:

- a) baixa disponibilidade de trabalhos semelhantes com foco no setor público;
- b) na realização das entrevistas, foi necessário explicar primeiramente alguns conceitos, como por exemplo, a definição de processo e atividade, com o intuito de familiarizar os entrevistados com o foco da pesquisa e para facilitar o entendimento entre entrevistados e entrevistador;
- c) as sugestões para o melhoramento na execução dos processos não puderam ser testadas, visto que demandaria de muito mais tempo e envolveria o investimento na tecnologia, por parte dos gestores (caso a ideia fosse aprovada);

A partir da análise dos processos mapeados, verificou-se que este trabalho pode contribuir para criar um ambiente de maior agilidade nas atividades desenvolvidas pela secretaria, e conseqüentemente na qualidade dos serviços prestados.

Após a realização deste estudo de caso, verificou-se que há possibilidades de continuidade no estudo em questão, pois com o decorrer do tempo, novos processos poderão surgir na secretaria da coordenadoria de manutenção. Ou, mesmo os processos já aqui elencados e identificados, poderão ser reestudados, a fim de que novas melhorias possam ser propostas, pois esse é o objetivo da Gestão por

Processos: que as organizações verifiquem constantemente seus processos, de forma a aperfeiçoá-los cada vez mais.



## REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil. **Association of Business Process Management Professionals**. Disponível em: < <http://www.abpmp-br.org/>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

ALVARENGA NETTO, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2007.

ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2009.

BLAZZI, M. R. de. **Instituições públicas de ensino superior**: estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Escola Politécnica da USP, São Paulo, 2007.

BRASIL. **Manual de Utilização do SCDP**. Disponível em: < [https://www.scdp.gov.br/Manual/fo\\_inicial.htm](https://www.scdp.gov.br/Manual/fo_inicial.htm) >. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Governo Eletrônico**. Disponível em: < <http://www.governoeletronico.gov.br/acoes-e-projetos/compras-eletronicas/sistema-de-concessao-de-diarias-e-passagens-2013-scdp> >. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, **Portaria Nº 505**. Dispõe sobre a racionalização dos gastos governamentais. Disponível em: < [https://www.scdp.gov.br/Manual/PORTARIA\\_N\\_505\\_DE\\_29\\_DE\\_DEZEMBRO\\_DE\\_2009.pdf](https://www.scdp.gov.br/Manual/PORTARIA_N_505_DE_29_DE_DEZEMBRO_DE_2009.pdf) >. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, **Portaria Nº 5**. Dispõe sobre os procedimentos gerais para utilização dos serviços de protocolo, no âmbito da Administração Pública Federal, para os órgãos e entidades integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG. Disponível em: < <http://www.dnit.gov.br/institucional/comissao-de-etica/legislacao/legislacao-geral/Portaria%20Normativa%20No%2005-2002%20%20Procedimentos%20Gerais%20Utilizacao%20de%20Protocolo.pdf> >. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, **Instrução Normativa Nº 2**. Dispõe sobre regras e diretrizes para a contratação de serviços, continuados ou não. Disponível em: < <http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/38/MPOG/2008/2.htm> >. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, **Lei 8159**. Dispõe Sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8159.htm)>. Acesso em: 09 dez. 2013.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, **Lei 8078**. Dispõe Sobre a Proteção do Consumidor e dá Outras Providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm)>. Acesso em: 09 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, **Lei 4320**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320compilado.htm)> Acesso em 29 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, **Decreto 5992**. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, **Decreto 2271**. Dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d2271.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2271.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, **Decreto Lei 200**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 29 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Presidência da República, **Código Civil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm)>. Acesso em: 28 jan. 2014.

CADE Jr. **Consultoria em Administração e Desenvolvimento Empresarial**. Universidade Federal de Ouro Preto. Disponível em: <<http://cadejr.wordpress.com/consultoria/solucoes-e-projetos/estrutura-e-processos/>>. Acesso em: 28 fev. 2014.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programa e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública**. 1. ed, Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos**. Ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 1. ed, São Paulo: Saraiva. 2009.

CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 38 (3), Maio/Jun. 2004. p. 423-449.

CAVALIERI, A.; et al. **Avaliando o desempenho da universidade**. 1. ed, Rio de Janeiro: PUC- Rio, 2004.

CBOK® - **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – corpo comum de conhecimento. Versão 2.0. Brasil: Association of Business Process Management Professionals. 2009.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed, Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC nº 1.129/08** – aprova a NBC T 16.2 – Patrimônio e Sistemas Contábeis. Disponível em: <[http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?codigo=2008/001129](http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2008/001129)>. Acesso em: 24 jan. 2014.

CUNHA, M. B.; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília: Briquet de Lemos/Livros, 2008.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento**. 3. ed, São Paulo: Atlas, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 2. ed, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FERNANDES, J. U. J.; LARA, D. B. Terceirização no Serviço Público. **Revista do Tribunal de Contas do Rio de Janeiro**. Mai. n. 54. Rio de Janeiro. 2013.

FERREIRA, A. B. H. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed, São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. Jan/Mar. v. 40. n.1. São Paulo. 2000.

GUIMARÃES, F.; DIAS, A.; COLARES, L. Materiais utilizados em Trabalhos de Consultoria de Mapeamento de Processos. Brasília - DF, 2004.

HAMMER, M. **The Superefficient Company**. Harvard Business Review, vol. 79, p. 82-91, 2001.

\_\_\_\_\_. **What is Business Process Management**. Disponível em: <[http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=UycqSWE\\_jngC&oi=fnd&pg=PR3&dq=what+is+business+process+management&ots=wHw9OpiXIH&sig=OiGm0kPm9kzxPy\\_4yfYSIb\\_hKno#v=onepage&q=w](http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=UycqSWE_jngC&oi=fnd&pg=PR3&dq=what+is+business+process+management&ots=wHw9OpiXIH&sig=OiGm0kPm9kzxPy_4yfYSIb_hKno#v=onepage&q=w)>

hat%20is%20business%20process%20management&f=false>Harvard Business>. Acesso em: 30 jan. 2014.

INOVA GP. **Gestão, Inovação e Desenvolvimento Organizacional**. Disponível em: <<http://www.inovagp.com.br/>>. Acesso em: 30 jan. 2014.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA AMAZONAS. **Manual de administração patrimonial de bens móveis do ativo permanente**. Manaus, 2012.

KIAN, T. Terceirização na administração pública. **Revista de Direito Público**. Mai/Ago. v. 1, n. 2. Londrina. 2006.

MARTINS, S. P. **Terceirização e o Direito do Trabalho**. 2. ed, São Paulo: Malheiros, 1996.

PALUDO, A. V. **Administração Pública: teoria e questões**. 2. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM (Business Process Management)**. 1. ed, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, fev 2006. p. 81-105.

SCARTEZINI, L. M. B. **Análise e Melhoria de Processos**. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%20E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2014.

SLACK et al. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. 1. ed, Porto Alegre: Bookman, 2008.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management – The Third Wave**. 4. ed, Florida: Meghan-Kiffer Press. 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011 - 2015**. Santa Maria: UFSM, 2011.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da UFSM**. Santa Maria: UFSM, 1988.

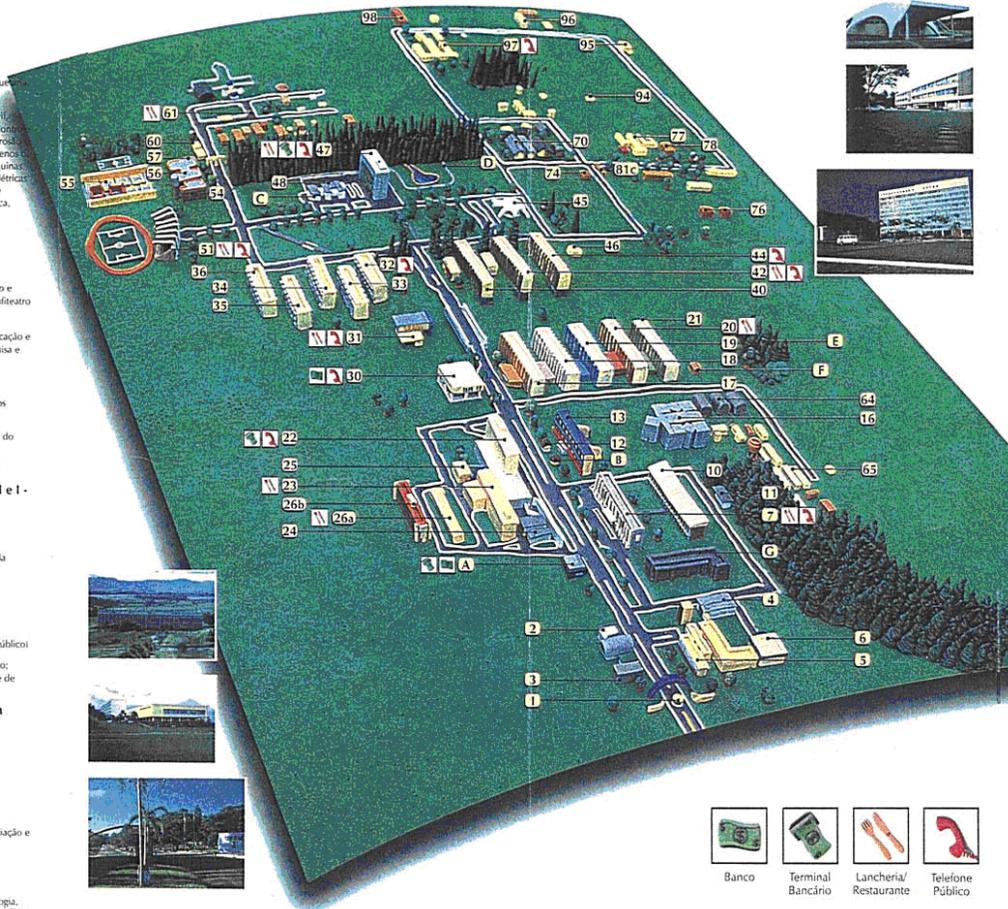
\_\_\_\_\_. **50 Anos**. Santa Maria, 2014. Disponível em: < <http://w3.ufsm.br/50anos/>>. Acesso em: 04 fev. 2014.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2000.

# ANEXO A – Mapa da Universidade Federal de Santa Maria

- 1 Guarita - Pórtico de Entrada
- 2 Posto de Abastecimento e Serviços Gerais
- 3 Incubadora de Empresas de Base Tecnológica (CT)
- 4 Creche: Núcleo de Educação Infantil Ipê Amarelo - Brinquedoteca
- 5 Colégio Técnico Industrial: Visitas para Alunos concluintes do 1º grau; Departamento de Relações Empresariais e Comunitárias.
- 6 Imprensa Universitária
- 7 Centro de Tecnologia - CT - Laboratórios: Foto-Modelagem, Informática, Maquetes, Antiteatro Percio Reis
- 10 Pavilhão de Laboratórios do CT - Laboratórios: Materiais de Construção Civil, Hidráulica e Pequenos Aproveitamentos Elétricos, Termo-Acústica, Instrumentação e Controle de Processos Químicos, Operações Unitárias, Cinética e Reatores, Físico-Química (Corrosão, Termodinâmica), Bioquímica, Controle Ambiental, Materiais Poliméricos/Tintas, Fenômenos de Transporte, Metrologia, Metalurgia, Fundição e Soldagem, Motores, Termotécnica, Máquinas Elétricas e Acionamentos, Eletrônica e Circuitos Eletrônicos, Circuito Impresso, Medidas Elétricas e Luminotécnica, Ciências Espaciais, Monitoramento do Ozônio Atmosférico, Núcleo de Automação e Fabricação, Núcleo de Pesquisa e Desenvolvimento em Engenharia Elétrica, Núcleo Setorial de Informática
- 11 Gerador de Nêutrons
- 12 Agência Postal Telegráfica (Correio)
- 13 Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE: Laboratórios: Magnetismo e Materiais Metálicos, de Micrometeorologia; Núcleo de Qualidade e Produtividade e Antiteatro Sérgio Pires
- 16 Centro de Educação - CE: Laboratórios: Grupo de Estudos e Pesquisa em Educação e Imaginário Social, Metodologia da Alfabetização e Linguagem, Núcleo de Ensino, Pesquisa e Extensão em Educação Especial, Letras de Biologia
- 17 Biologia: (Mostra Permanente de Biologia), Geociências, Química e Anfiteatros A e B
- 18 Química: (Laboratório de Ressonância Magnética e Núcleo de Pesquisas de Produtos Naturais e Anfiteatro C
- 19 Morfologia: (Sala de Anatomia Humana para alunos de 1º e 2º graus; Laboratório do Feto e do Recém-Nascido), Núcleo Antártico da UFSM e Anfiteatro D e E
- 20 Patologia, Microbiologia, Comunicação Social e Anfiteatro F e G
- 21 Fisiologia, Comunicação Social, Sociologia Política e Anfiteatro H e I - FACOS Agência de Comunicação
- 22 Hospital Universitário de Santa Maria - HUSM - (Pronto Atendimento; Laboratório de Análises Clínicas e Anfiteatro Gulerpe)
- 23 Hospital Universitário de Santa Maria - (Centro de Transplante de Medula Óssea e Setor Psiquiátrico)
- 24 Pavilhão de Manutenção - HUSM
- 25 Setor de Radioterapia - HUSM
- 26 A Centro de Ciências da Saúde (CCS) I: Farmácia Escola (Atendimento ao Público)
- 26 B Centro de Ciências da Saúde (CCS) II: Laboratório Industrial Farmacêutico; Departamento de Qualidade D'Água (Atendimento à Zona Rural) e Serviço de Controle de Incidência das Parasitoses Intestinais (destinado a escolas)
- 30 Biblioteca Central; Editora; Livraria; Agência da Caixa Econômica Federal; Grife da UFSM e Curso da Arquitetura e Urbanismo
- 31 União Universitária e Restaurante Universitário;
- 32 e 33 Casa do Estudante Universitário II (Alojamento)
- 34 e 35 Casa do Estudante Universitário II (Apartamento)
- 36 Apartamentos de Funcionários
- 40 Centro de Artes e Letras - CAL: Laboratórios: de Percussão e de Línguas; Iniciação e Criatividade em Artes; Antiteatro Caixa Preta; Pólo de Design Têxtil; Laboratório de Programação Visual (LPV)
- 42 Centro de Ciências Rurais - CCR: Laboratórios: Entomologia, Fitopatologia, Microbiologia, Processamento, Análises Físico-Químicas, Destilação, Tecnologia das Fermentações, Bromatologia, Tecnologia dos Alimentos, Processamento de Carnes, Biologia, Levantamento, Conservação dos Solos, Análises de Solos (rotina), Museu de Solos, Hidráulica Agrícola, Sensoriamento remoto, Sistemas de Informação Geográfica, Mecanização Rural e Auditório do CCR

UFSM  
Campus Universitário



- 44 Centro de Ciências Rurais - CCR: Laboratórios: de Bacteriologia, Ornitológica, Indústria e Inspeção de Carnes, Micologia, Toxicologia, Virologia, Saúde Pública, Doenças Parasitárias, Ecologia Florestal, Anatomia da Madeira, Secagem da Madeira, Propriedades Físico-Mecânicas da Madeira, Manejo Florestal, Biotecnologia Florestal
- 45 Planetário
- 46 NIDAL: (Núcleo Integrado de Desenvolvimento em Análise Laboratorial) - Orientação em relação ao processamento de vinhos, análise de rotina de vinhos e cachçaça
- 47 Administração Central - Reitoria: Serviço de Orientação Educacional e Psicopedagógico em Ensino Superior (SOEPPES) e Rádio Universidade
- 48 Centro de Processamento de Dados - CPD
- 51 Centro de Educação Física e Desportos - CEFD: Campo; Laboratórios: Comunicação, Movimento e Mídia na Educação, Aprendizagem Motora, Desenvolvimento Humano, Fisiologia do Exercício, de Biomecânica, de Cineantropometria, Pedagogia Movimento Humano, Psicologia do Esporte; Núcleo de Apoio: Educação Física Adaptada, Atletismo, Ação Comunitária - 3ª Idade; ADUFSM (Associação Desportiva da Universidade Federal de Santa Maria)
- 64 Piscina Térmica
- 55 Quadras de Esportes
- 56 Pavilhão de Ginástica
- 57 Pavilhão de Esportes
- 60 Parque de Exposições: (Administração, Pavilhões de Exposições, Escritórios de Remate, Casa de Inspeção Veterinária)
- 61 Parque de Exposições: (Arquibancada, Pista Central, Pavilhões de Exposição, Pavilhão de Remates); Escola de Equitação e Restaurante Redondo
- 64 Almoxarifado Central
- 65 Prefeitura da Cidade Universitária: (Divisão de Manutenção e Setor de Transporte e Oficina)
- 70 Colégio Agrícola de Santa Maria: Produção e comercialização de produtos dos setores de apicultura, avicultura, bovinocultura, agroindústria, cunicultura, fruticultura, jardinocultura, olericultura, ovinocultura e suinocultura
- 74 Apicário
- 76 Viveiro Florestal
- 77 Departamento de Fitotecnia: Treze Estufas; Laboratórios: de Biotecnologia, de Plasticultura, Hidroponia, Análises de Sermentes, Núcleo de Pesquisa em Pós-Colheita e Núcleo de Pesquisa em Ecofisiologia, Estação Meteorológica
- 78 Zootecnia: Laboratório de Lã, Carnes, Peles (Piscicultura)
- 81C Central de Incubação Avícola e Aviários: (Avicultura; Galpão de Incubação)
- 94 Observatório Astronômico: (Laboratório de Astronomia e Energia - LAEn)
- 95 Laboratório de Laticínios
- 96 Laboratório de Nutrição Animal e Tambo: (Confinamento, Silos Tríncheras)
- 97 Hospital de Clínicas Veterinárias: Clínicas de Pequenos e Grandes Animais, apoio às Clínicas particulares por intermédio do Laboratório de Análises Clínicas e do Setor de Radiologia
- 98 Biotério Central
- A Agência do Banco do Brasil
- B Posto de Vendas da Usina-Escola de Laticínios
- C COPERVES - (Comissão Permanente do Vestibular)
- D Pista de Condicionamento Físico
- E Jardim Botânico
- F Projeto Ciência Viva
- G Centro Regional Sul de Pesquisas Espaciais: (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais)

Fonte: COPLARI / PROPLAN; Centros de Ensino

**ANEXO B – Relação das Ordens de Serviço prestadas pela Coordenadoria de Manutenção da Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria**

<b>RELAÇÃO DE ORDENS DE SERVIÇO</b>																
		<b>CENTROS</b>														
	<b>SETORES</b>	<b>Reitoria</b>	<b>CCNE</b>	<b>CCR</b>	<b>CCS</b>	<b>CE</b>	<b>CCSH</b>	<b>CT</b>	<b>CAL</b>	<b>CEFD</b>	<b>HUSM</b>	<b>CTISM</b>	<b>Colégio Politécnico</b>	<b>CEU I - II</b>	<b>Número de Ordens</b>	<b>Total de Ordens</b>
<b>ANO DE 2009</b>	<b>Carpintaria</b>	150	52	70	68	145	33	22	65	5	6	4	7	42	<b>669</b>	<b>4,187</b>
	<b>Marcenaria</b>	22	13	7	9	19	8	7	15	2	0	1	1	0	<b>104</b>	
	<b>Serralheria</b>	52	24	26	20	18	13	14	28	2	0	4	6	2	<b>209</b>	
	<b>Vidraçaria</b>	44	21	19	29	25	6	7	22	6	0	10	11	12	<b>212</b>	
	<b>Pintura</b>	22	9	8	15	10	2	2	15	0	0	2	3	1	<b>89</b>	
	<b>Paisagismo</b>	41	16	55	15	12	4	3	12	4	0	6	7	2	<b>177</b>	
	<b>NUMA</b>	18	7	5	11	12	5	6	6	3	0	2	2	1	<b>78</b>	
	<b>Construção Civil</b>	55	20	32	34	15	13	12	9	2	0	12	12	6	<b>222</b>	
	<b>Telefonia</b>	29	11	14	19	10	8	6	6	4	4	4	3	0	<b>118</b>	
	<b>Hidráulica</b>	133	118	108	74	70	18	31	27	2	2	12	19	230	<b>844</b>	
<b>Elétrica</b>	370	183	223	154	109	29	72	64	11	1	7	22	220	<b>1465</b>		
<b>ANO DE 2010</b>	<b>Carpintaria</b>	188	57	63	71	138	29	20	66	1	4	5	6	43	<b>691</b>	<b>4,746</b>
	<b>Marcenaria</b>	23	13	6	7	21	7	7	16	0	0	2	6	1	<b>109</b>	
	<b>Serralheria</b>	51	25	27	19	19	14	13	26	1	0	0	3	6	<b>204</b>	
	<b>Vidraçaria</b>	44	22	20	26	21	5	6	19	3	0	4	4	12	<b>186</b>	
	<b>Pintura</b>	19	10	9	16	12	0	3	13	0	0	0	0	1	<b>83</b>	
	<b>Paisagismo</b>	40	15	50	13	20	5	4	3	5	3	5	8	1	<b>172</b>	
	<b>NUMA</b>	19	6	4	12	10	4	5	8	0	0	0	1	0	<b>69</b>	
	<b>Construção Civil</b>	50	16	31	33	32	11	13	15	1	4	11	13	14	<b>244</b>	
	<b>Telefonia</b>	28	10	13	18	11	6	5	5	1	1	0	0	1	<b>99</b>	
	<b>Hidráulica</b>	434	176	259	153	155	37	75	52	16	2	24	48	40	<b>1471</b>	
<b>Elétrica</b>	165	221	267	191	130	46	68	72	11	2	4	39	202	<b>1418</b>		
	<b>Carpintaria</b>	117	51	42	83	76	50	28	44	2	0	8	6	31	<b>538</b>	<b>3,684</b>

<b>ANO DE 2011</b>	<b>Marcenaria</b>	18	4	14	20	4	8	7	15	0	0	1	2	0	<b>93</b>	
	<b>Serralheria</b>	32	13	20	30	15	5	15	10	0	0	1	4	4	<b>149</b>	
	<b>Vidraçaria</b>	29	19	19	26	6	8	14	19	11	0	8	7	38	<b>204</b>	
	<b>Pintura</b>	12	9	11	15	9	10	6	8	0	0	6	0	0	<b>86</b>	
	<b>Paisagismo</b>	31	12	45	5	11	8	6	11	5	10	5	14	0	<b>163</b>	
	<b>NUMA</b>	7	4	16	13	11	10	7	5	0	0	2	2	4	<b>81</b>	
	<b>Construção Civil</b>	28	13	21	25	16	6	10	9	2	2	6	4	7	<b>149</b>	
	<b>Telefonia</b>	20	4	7	10	9	5	0	5	4	5	0	2	0	<b>71</b>	
	<b>Hidráulica</b>	248	180	135	106	118	28	48	35	21	0	18	10	290	<b>1237</b>	
<b>Elétrica</b>	201	137	175	73	107	23	45	43	7	1	2	59	40	<b>913</b>		
<b>ANO DE 2012</b>	<b>Carpintaria</b>	149	60	79	145	160	111	34	61	2	5	8	13	54	<b>881</b>	<b>3,175</b>
	<b>Marcenaria</b>	17	8	16	19	11	5	13	11	2	1	2	0	0	<b>105</b>	
	<b>Serralheria</b>	70	18	48	38	14	12	20	16	3	1	2	6	4	<b>252</b>	
	<b>Vidraçaria</b>	34	30	33	50	19	20	19	18	5	7	4	6	7	<b>252</b>	
	<b>Pintura</b>	15	14	7	23	10	10	6	8	0	0	1	1	2	<b>97</b>	
	<b>Paisagismo</b>	42	14	52	8	18	7	8	5	5	4	4	6	6	<b>179</b>	
	<b>NUMA</b>	10	5	15	12	18	10	4	6	2	0	0	1	1	<b>84</b>	
	<b>Construção Civil</b>	36	21	55	39	20	17	22	11	2	5	7	8	27	<b>270</b>	
	<b>Telefonia</b>	12	4	6	10	8	13	9	2	2	5	0	4	0	<b>75</b>	
	<b>Hidráulica</b>	118	64	70	37	39	38	35	12	10	0	8	16	139	<b>586</b>	
	<b>Elétrica</b>	76	56	51	44	42	33	22	22	2	0	1	9	36	<b>394</b>	
<b>ANO DE 2013 (até julho)</b>	<b>Carpintaria</b>	166	39	76	101	100	63	30	39	3	6	9	4	82	<b>718</b>	<b>3,886</b>
	<b>Marcenaria</b>	1	1		3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	<b>6</b>	
	<b>Serralheria</b>	57	18	31	29	9	20	10	8	5	0	1	0	8	<b>196</b>	
	<b>Vidraçaria</b>	36	15	20	34	8	12	9	11	3	7	4	4	1	<b>164</b>	
	<b>Pintura</b>	22	3	10	15	6	11	5	4	1	2	4	2	1	<b>86</b>	
	<b>Paisagismo</b>	25	5	38	6	10	6	7	4	3	9	5	8	3	<b>129</b>	
	<b>NUMA</b>	12	5	4	11	2	7	6	1	2	1	2	1	2	<b>56</b>	
	<b>Construção Civil</b>	46	14	27	20	9	9	12	3	3	3	7	8	20	<b>181</b>	
	<b>Telefonia</b>	20	4	12	3	3	9	10	3	2	3	2	4	1	<b>76</b>	
	<b>Hidráulica</b>	282	112	127	109	57	54	60	28	23	0	23	20	338	<b>1233</b>	
	<b>Elétrica</b>	165	119	131	133	107	69	51	34	3	1	1	15	212	<b>1041</b>	

Fonte: Documento fornecido pela Coordenadoria de Manutenção da UFSM (2013).

## ANEXO C – Exemplo de Mapeamento de Processos

MAPEAMENTO DE PROCESSOS			
<b>Dados do Processo</b>			
<b>Processo: Atendimento ao público</b>			
<b>Data do Levantamento:</b> outubro/2013		<b>Interlocutores:</b> servidores públicos lotados na secretaria e funcionários terceirizados que trabalham no setor.	
<b>Departamento:</b> Secretaria da coordenadoria de manutenção da Proinfra.		<b>Responsável pelo Levantamento:</b> mestranda	
<b>Descrição do processo:</b> Atender ao público (usuários de diversos setores da UFSM) que solicita informações a respeito do andamento das solicitações de serviços requeridas ao setor em questão ou que solicita prestação de serviço.			
<b>Normativos que embasam o processo:</b> Nenhum		<b>Sistema (s) de Apoio:</b> Atualmente não é utilizado nenhum sistema de suporte específico ao processo, apenas mecanismos criados pelos próprios funcionários do departamento: planilhas e documentos de texto.	
<b>Periodicidade do processo:</b> Diariamente, várias vezes ao dia.		<b>Volume médio:</b> 50 atendimentos/dia	<b>Tempo médio de execução:</b> 10 minutos por processo
<b>Indicadores do Processo: Não Existem</b>			
<b>Indicadores utilizados no processo:</b> Total de atendimentos realizados	<b>O que mede:</b> Quantidade total de atendimentos realizados no mês	<b>Fórmula de cálculo:</b> Somatório dos atendimentos realizados, considerando determinado público.	<b>Meta:</b> Efetuar atendimentos no menor tempo possível, com informações claras e precisas sobre o processo.
<b>Agentes do Processo: usuários que necessitam informações e/ou atendimento para agendamento de serviços.</b>			
<b>Fornecedores do processo</b>	1) Funcionários da secretaria da coordenadoria de manutenção da Proinfra		
<b>Entradas do processo</b>	1) Ligação telefônica; 2) E-mail; 3) Fax; 4) Memorando		
<b>Saídas do processo</b>	1) Informação prestada; 2) Atendimento realizado		
<b>Clientes do processo</b>	1) Usuários dos serviços prestados pela Coordenadoria de manutenção da Proinfra		

Fonte: Adaptado de Guimarães Filho e Colares (2004).

## ANEXO D – Página de solicitações de reparos do CDP – UFSM.

**Abrir Chamada**

Rastreamento:

Código da chamada:  **Rastrear**

**Atenção!**

Exija a identificação do técnico que for atender sua chamada, bem como a apresentação da ficha de ocorrência. Caso seja necessário remover algum equipamento do seu setor de trabalho para manutenção, confirme esta necessidade junto ao CAU através do ramal 8295. Depois de confirmada a necessidade, registre a retirada do equipamento em formulário apropriado. Preencha corretamente os dados ao lado:

Os campos em **negrito** são obrigatórios.

**Dados de identificação:**

**E-mail:**

**Nome:**  **Matrícula:**

**Dados de localização:**

**Unidade:**  **Prédio:**

Caso seu prédio não esteja relacionado na lista, selecione o mais próximo e especifique o seu no campo complemento.

**Complemento:**

**Sala:**  **Ramal ou Telefone:**  **Sub-Ramal:**

**Dados do equipamento:**

**Patrimônio:**   Meu computador não possui drive de CD

**Breve descrição do problema:**

Fonte: <http://webcau.cpd.ufsm.br> (2014).



## **APÊNDICE A**



**MANUAL DE PROCESSOS E ROTINAS PARA A SECRETARIA DA  
COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO DA PRÓ-REITORIA DE  
INFRAESTRUTURA**





**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PRÓ-REITORIA DE INFRAESTRUTURA**

Presidente DILMA ROUSSEFF

Ministro da Educação JOSÉ HENRIQUE PAIM

Reitor PAULO AFONSO BURMANN

Vice-Reitor PAULO BAYARD DIAS GONÇALVES

Chefe de Gabinete do Reitor GETULIO ROCHA RETAMOSO

Secretário Geral MARIONALDO DA COSTA FERREIRA

Pró-Reitor de Administração

JOSÉ CARLOS SEGALLA

Pró-Reitor de Assuntos Estudantis

JOÃO BATISTA DIAS DE PAIVA

Pró-Reitora de Extensão

TERESINHA HECH WEILLER

Pró-Reitor de Graduação

ALBERTINHO LUIZ GALLINA

Pró-Reitor de Infraestrutura

BENOINE JOSUÉ POLL

Pró-Reitora de Planejamento

MARTHA BOHRER ADAIME

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

PAULO RENATO SCHNEIDER

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

NEIVA MARIA CANTARELLI

Procurador-Geral

PAULO ROBERTO MARIA DE BRUM

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
1.1	A Universidade Federal de Santa Maria.....	5
1.2	A Pró-Reitoria de Infraestrutura .....	8
1.3	Secretaria da Coordenadoria de Manutenção.....	9
<b>2</b>	<b>PROCESSOS.....</b>	<b>10</b>
2.1	Atendimento ao usuário .....	11
2.2	Execução e controle de correspondência .....	13
2.3	Retirada de correspondências destinadas ao setor .....	14
2.4	Elaboração das ordens de serviço .....	15
2.5	Organização e controle das ordens de serviço .....	18
2.6	Elaboração de orçamentos .....	19
2.7	Organização e controle do arquivo.....	21
2.8	Solicitação de viagens e diárias .....	22
2.9	Elaboração de relatório de viagem de servidores da UFSM .....	24
2.10	Elaboração de relatório de viagem de servidores de funcionário da empresa terceirizada.....	26
2.11	Controle do patrimônio .....	28
2.12	Controle e conferência de gastos com pessoal terceirizado .....	30
2.13	Controle do material de expediente.....	32
<b>3</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>34</b>

# 1 INTRODUÇÃO

A Coordenadoria de Manutenção da Universidade Federal de Santa Maria é o setor responsável por prestar serviços, principalmente de reparos, nos campos referentes a: hidráulica, elétrica, marcenaria, carpintaria, pintura, engenharia civil, serralheria, vidraçaria, paisagismo eletromecânica e máquinas. Este setor tem, anualmente, um número crescente de solicitações de serviços, o que tem contribuído para o atraso e a desorganização do seu setor administrativo, a secretaria.

O principal objetivo do presente manual é contribuir para a melhoria na gestão das atividades de administração (organizar, planejar) da Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da Universidade Federal de Santa Maria.

## 1.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada fora do eixo das capitais. Isto contribuiu para que o Rio Grande do Sul ficasse conhecido como o primeiro Estado da Federação a contar com duas universidades federais. Foi criada por meio da Lei 3.834-C de 14 de dezembro de 1960, está localizada na cidade de Santa Maria, situada no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul, a 290 km da Capital do Estado, Porto Alegre. Sua sede encontra-se no Bairro Camobi, Cidade Universitária “Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho”, local onde é realizada a maioria das atividades administrativas e acadêmicas da instituição. A instituição foi idealizada e fundada pelo professor José Mariano da Rocha Filho

A UFSM possui outras três unidades descentralizadas: Frederico Westphalen, Silveira Martins e em Palmeira das Missões. Sua atual estrutura conta com dez unidades universitárias: Centro de Educação, Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Educação Física e Desportos, Centro de Tecnologia, Centro de Ciências Rurais, Centro de Educação Superior Norte/RS (CESNORS) e Unidade Descentralizada de Educação Superior da Universidade Federal de Santa Maria em Silveira Martins/RS (UDESSM).

Além disso, é constituída por três unidades de educação básica, técnica e tecnológica: Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria e Colégio Agrícola de Frederico Westphalen.

A estrutura administrativa da UFSM também conta com outros órgãos: de Direção e Assessoria, Executivos da Administração Superior, Suplementares Centrais, Unidades Universitárias e a Coordenadoria de Ensino Médio e Tecnológico. Compondo os Órgãos de Direção e Assessoria, estão as oito Pró-Reitorias da Instituição (Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, Pró-Reitoria de Extensão, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Pró-Reitoria de Planejamento, Pró-Reitoria de Recursos Humanos e Pró-Reitoria de Infraestrutura) as quais são responsáveis por planejar, coordenar, supervisionar e executar diversas atividades, cada uma em sua área de competência.

A instituição oferece ensino presencial e a distância. A regulamentação das suas atividades está ancorada na Lei N. 9.394, Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996; pelo Estatuto, aprovado pela Portaria/MEC N. 801, de 27 de abril de 2001 e pelo Regimento Geral, aprovado na 722ª Sessão do Conselho Universitário, pelo Parecer N. 031/2011, de 15 de abril de 2011.

No ensino presencial, a Universidade oferece 104 cursos/habilitações de graduação e 83 Cursos de Pós-Graduação permanentes, sendo 22 de doutorado, 45 de mestrado e 16 de especialização (UFSM, Portal Indicadores, dezembro, 2012). Nas unidades de educação básica, técnica e tecnológica, acontecem as modalidades de ensino básico, técnico e tecnológico, agregando recentemente o ensino de pós-graduação profissional, na modalidade de mestrado. Existem onze cursos superiores de tecnologia, ministrados nos colégios; na educação básica e técnica são 36 (UFSM, Portal Indicadores, dezembro, 2012).

O corpo discente é constituído de 25.679 estudantes, em todas as modalidades de ensino (UFSM, Portal Indicadores, fevereiro de 2013). O expressivo aumento de vagas dos últimos anos foi reflexo da adesão da UFSM ao processo de expansão das universidades. O quadro de pessoal conta com 4.590 servidores, incluindo docentes do ensino superior, docentes da educação básica, técnica e tecnológica e técnico-administrativos em educação (UFSM, Indicadores, fevereiro de 2013). Deste total, 1.808 são docentes e 2.782, técnico-administrativos em educação.

A instituição tem como missão “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável”. Apresenta como visão de futuro “Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável”, pautada nos seguintes valores: “Liberdade; democracia; ética; justiça; respeito à identidade e à diversidade; compromisso social; inovação; e responsabilidade”. A Universidade Federal de Santa Maria assegura em seu estatuto as seguintes finalidades:

- I. promover, de forma indissociável, o ensino, a pesquisa e a extensão;

II. fomentar o desenvolvimento tecnológico, científico, filosófico, literário, artístico e desportivo; III. formar profissionais e especialistas de nível superior; IV. formar profissionais de educação básica de nível médio e profissional nos diversos níveis e modalidades vinculadas ao desenvolvimento nacional; e V. preparar recursos humanos qualificados por meio de cursos de pós-graduação.

Os objetivos fundamentais da Universidade Federal de Santa Maria são:

- I. promover a educação integral;
- II. desenvolver ensino para a formação e o aperfeiçoamento de profissionais, técnicos e pesquisadores de alto nível;
- III. estimular a pesquisa pura ou aplicada;
- IV. incentivar a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- V. desenvolver a educação profissional nos diversos níveis: básico, técnico e tecnológico;
- VI. fomentar a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e aos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica gerada na Instituição;
- VII. divulgar os conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade; e
- VIII. transmitir o saber por meio do ensino, de publicações e/ou de outras formas de comunicação.

## 1.2 A PRÓ-REITORIA DE INFRAESTRUTURA

A Prefeitura da Cidade Universitária, como era conhecida desde a criação da instituição, foi, em 27 de março de 2009, transformada em Pró-Reitoria de Infraestrutura.

São atribuições da PROINFRA, segundo o Regimento Geral da UFSM (1988):

Art. 43. À Prefeitura da Cidade Universitária compete:

- I - planejar, coordenar, operar, manter e controlar os serviços de telefonia;
- II - planejar, coordenar, executar e controlar os serviços de transporte oficial, os serviços de abastecimento, lavagem e lubrificação de veículos, máquinas e equipamentos;
- III - coordenar, executar e supervisionar os serviços de vigilância, os serviços de portaria, os serviços de elevadores e os serviços de prevenção e combate ao fogo;
- IV - administrar, controlar e fiscalizar a utilização dos apartamentos residenciais;
- V - controlar e fiscalizar os contratos de funcionamento de bares e lancherias;
- VI - coordenar a manutenção e execução de serviços de serralheria, Carpintaria, marcenaria e artefatos de cimento;
- VII - coordenar pequenos projetos, orçamentos e execução de manutenção e reforma de prédios e infraestrutura do sistema viário;
- VIII - coordenar a execução de projetos elétricos em alta e baixa tensão, orçamentos, concorrências, fiscalização, execução de redes, manutenção preventiva ou corretiva e reformas em geral;
- IX - controlar o consumo e a despesa com água, luz e telefone;
- X - planejar a compra de equipamentos e materiais afetos a sua área de atuação;
- XI - coordenar, supervisionar e fiscalizar os serviços de limpeza e recolhimento de lixo;
- XII - coordenar e executar as atividades de apoio relacionadas com formaturas, seminários, congressos, vestibulares e afins;
- XIII - coordenar e executar transportes internos de mobiliários e equipamentos;
- XIV - coordenar e executar a manutenção da rede de abastecimento de água e saneamento básico;
- XV - coordenar e executar os serviços de urbanização em ajardinamento e paisagismo, com produção em viveiro florestal;
- XVI - coordenar e fiscalizar os contratos de manutenção;
- XVII - elaborar e sugerir convênios com entidades públicas e privadas;
- XVIII - elaborar planos de aplicação de recursos orçamentários, oriundos de receitas próprias ou providas de auxílios.

A PROINFRA encontra-se subdividida em três Coordenadorias: coordenadoria de serviços gerais; coordenadoria de manutenção e obras e coordenadoria de planejamento ambiental e urbano.

### **1.3 SECRETARIA DA COORDENADORIA DE MANUTENÇÃO**

A Coordenadoria de Manutenção é o setor responsável por planejar, coordenar, supervisionar e executar os serviços de obras, manutenção e serviços gerais nas diversas unidades e subunidades que compõe a UFSM. Encontra-se dividida em cinco setores: construção civil, eletromecânica, hidráulica e saneamento, telefonia e urbanismo e paisagismo. Presta serviços nos campos referentes a: hidráulica, elétrica, marcenaria, carpintaria, pintura, engenharia civil, serralheria, vidraçaria, paisagismo eletromecânica e máquinas.

São muitos os setores que necessitam dos serviços prestados pela Coordenadoria de Manutenção, além dos prédios no campus da UFSM há aqueles localizados no centro na cidade, como a antiga Reitoria, o antigo Hospital e o Museu Educativo Gama D'êça, localizado na Rua do Acampamento. Além destes, também são atendidas unidades localizadas em outras cidades, como o CESNORS, campus de Palmeira das Missões e de Frederico Westphalen e a UDESSM, em Silveira Martins.

Para o desenvolvimento das atividades administrativas, a Coordenadoria de Manutenção possui uma secretaria, a qual é composta por cinco colaboradores e o chefe do setor. O quadro de colaboradores da secretaria está distribuído da seguinte forma: um servidor público, dois funcionários terceirizados e dois menores aprendizes, além do dirigente do setor, um engenheiro que também é servidor público.

## 2 PROCESSOS

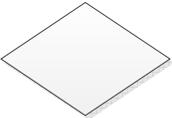
Os processos administrativos, tarefas, desenvolvidos pela Secretaria da Coordenadoria de Manutenção encontram-se detalhados e representados por meio de fluxogramas para melhor entendimento.

Este manual tem por objetivo auxiliar os funcionários da secretaria da Coordenadoria e Manutenção na execução de suas atividades, por meio de uma sistematização das atividades, demonstradas em fluxogramas, passo a passo.

Os fluxogramas foram elaborados com o auxílio do Software *Microsoft Visio*, além disso, cada símbolo utilizado foi identificado em uma legenda, construída pela autora. A fim de facilitar o entendimento, os agentes responsáveis pelos processos e atividades foram demarcados por cores.

A legenda utilizada na confecção dos fluxogramas encontra-se localizada a seguir.

## LEGENDA DOS FLUXOGRAMAS

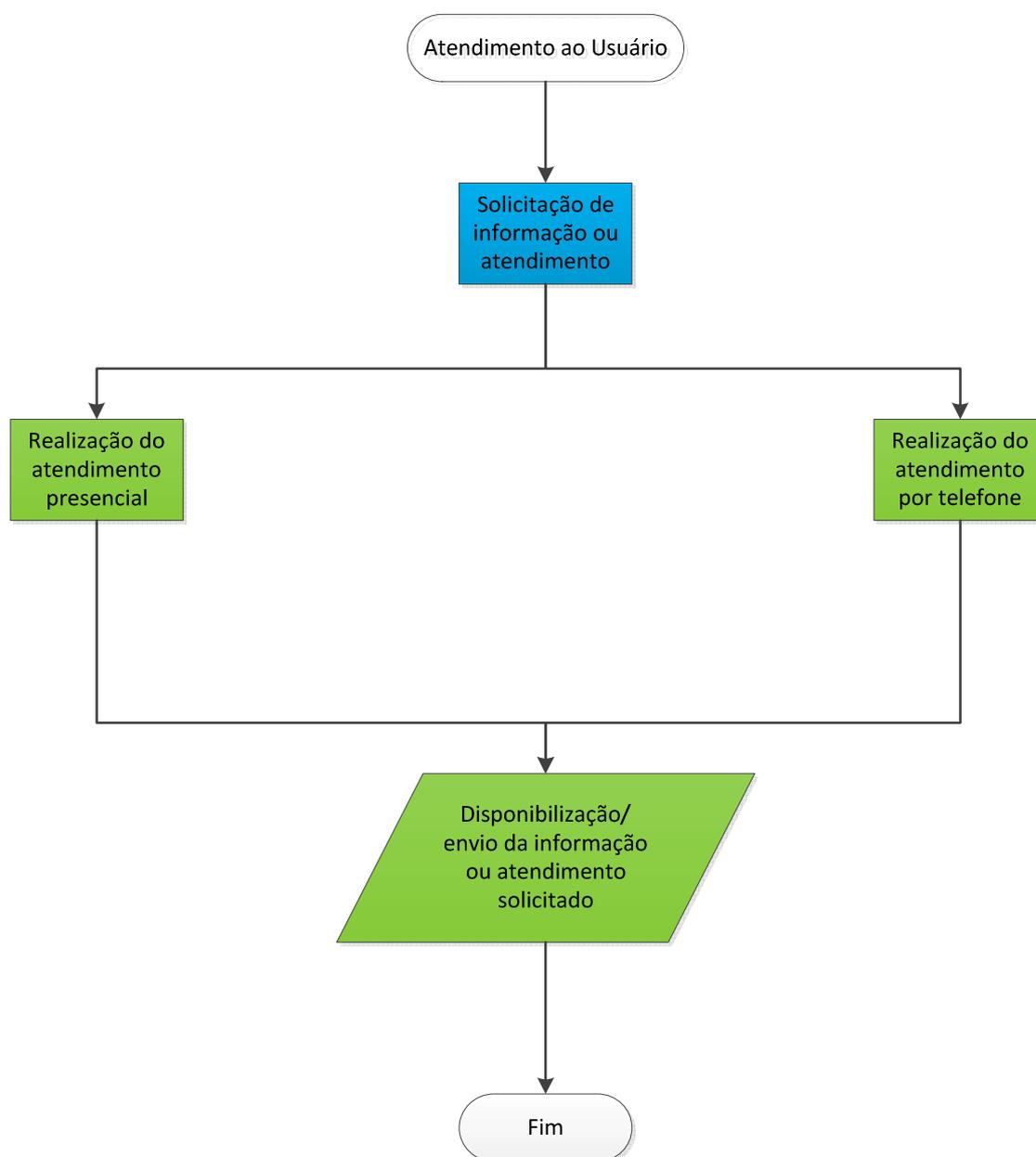
	Processo		Secretaria da Coordenadoria de Manutenção da PROINFRA
	Documento		Unidades de Ensino, Órgãos Suplementares, Órgãos Executivos e Pró-Reitorias
	Ponto de decisão		Chefe da Coordenadoria de Manutenção
	Início/ fim do processo		PROINFRA
	Banco de Dados		Funcionários responsáveis pela realização das manutenções
	Data		Pró-Reitor de Infraestrutura
			Empresa Terceirizada
			Setores que compõem a Coordenadoria de Manutenção
			Setor da Coordenadoria de Manutenção responsável pelo controle e organização do material de expediente

### 2.1 ATENDIMENTO AO USUÁRIO

O atendimento ao usuário na secretaria da Coordenadoria de Manutenção ocorre basicamente de duas formas: (1) atendimento presencial e (2) atendimento por telefone. O atendimento presencial ocorre geralmente quando um determinado setor solicita um serviço – por meio de memorando – e o funcionário leva o documento em mãos até a Coordenadoria de Manutenção por acreditar que o

acolhimento de sua solicitação será priorizado. O atendimento por telefone ocorre de duas maneiras distintas: (1) usuários telefonam para solicitar algum serviço de manutenção (simples, que não envolva nenhum tipo de orçamento) e (2) usuários que já solicitaram serviços ligam em busca de informações acerca da situação de seu pedido (realização do serviço).

As solicitações de serviços recebidas são organizadas de acordo com a data da requisição do usuário e sua execução respeita a ordem cronológica das mesmas.

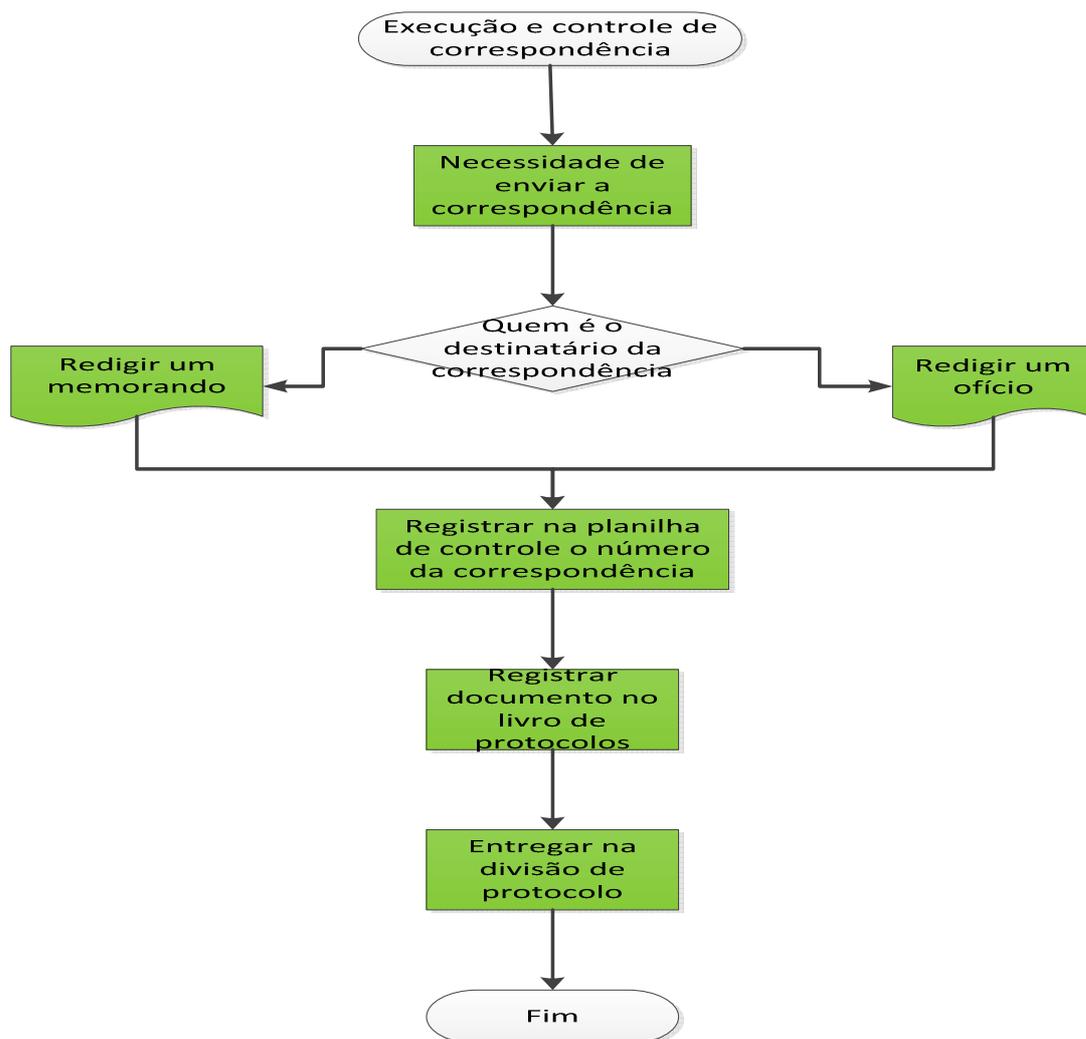


## **2.2 EXECUÇÃO E CONTROLE DE CORRESPONDÊNCIA**

Correspondência é toda e qualquer forma de comunicação escrita, podendo ser produzida e destinada a pessoas físicas e jurídicas e/ou entre órgãos de uma instituição. A distribuição e o controle da correspondência deve ser feita sempre utilizando-se o livro de protocolo do setor.

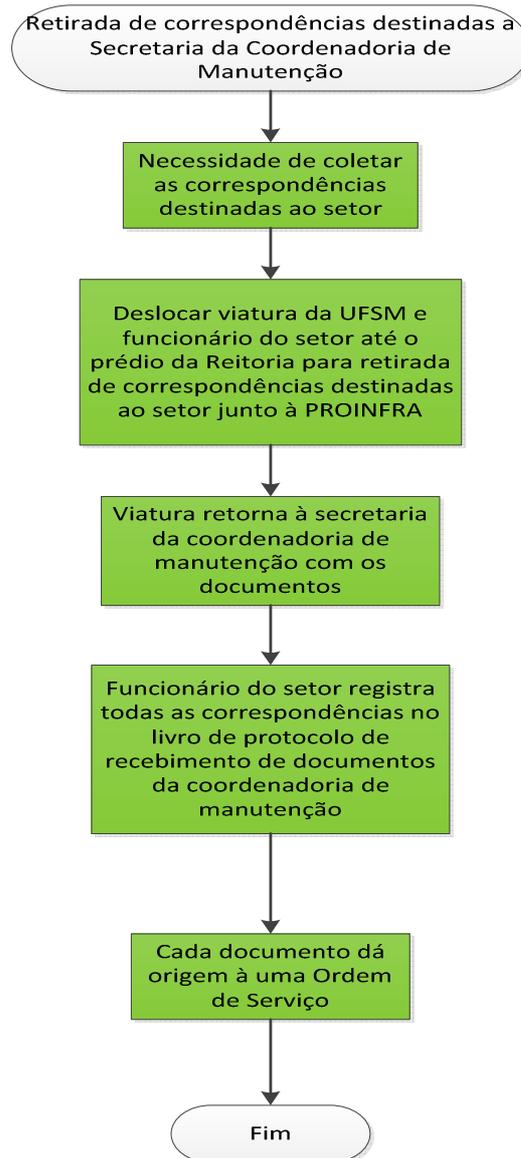
Toda correspondência recebida deve ser imediatamente tratada (respondida ou arquivada). No caso da necessidade de uma resposta, a secretaria deve providenciar um memorando (correspondência interna) ou um ofício (externa). Após sua finalização, deve ser relida e posteriormente assinada pelo chefe do setor, para que assim, siga sua tramitação ao órgão correspondente.

Na Secretaria da Coordenadoria de Manutenção, a maior parte das correspondências é do tipo interna e oficial, visto que na maioria das vezes referem-se às solicitações de serviços das diversas unidades que compõem a UFSM e são dirigidas ao setor em questão. Sendo assim, cada documento recebido geralmente dá origem à uma ordem de serviço, a qual deve ser devidamente lançada no sistema para posterior distribuição aos setores da coordenadoria de manutenção responsáveis pelo serviço solicitado.



## 2.3 RETIRADA DE CORRESPONDÊNCIAS DESTINADAS AO SETOR

Pelo fato da Secretaria da Coordenadoria de Manutenção estar localizada em prédio distante da Pró-Reitoria de Infraestrutura, toda correspondência destinada ao setor precisa ser recolhida junto à mesma. Sendo assim, diariamente um funcionário da secretaria e um motorista com uma viatura da UFSM deslocam-se até o prédio da Reitoria para fazer a coleta dos documentos. A mesma rotina ocorre quando documentos gerados na secretaria da coordenadoria de manutenção precisam ser entregues na PROINFRA ou no Protocolo da UFSM.

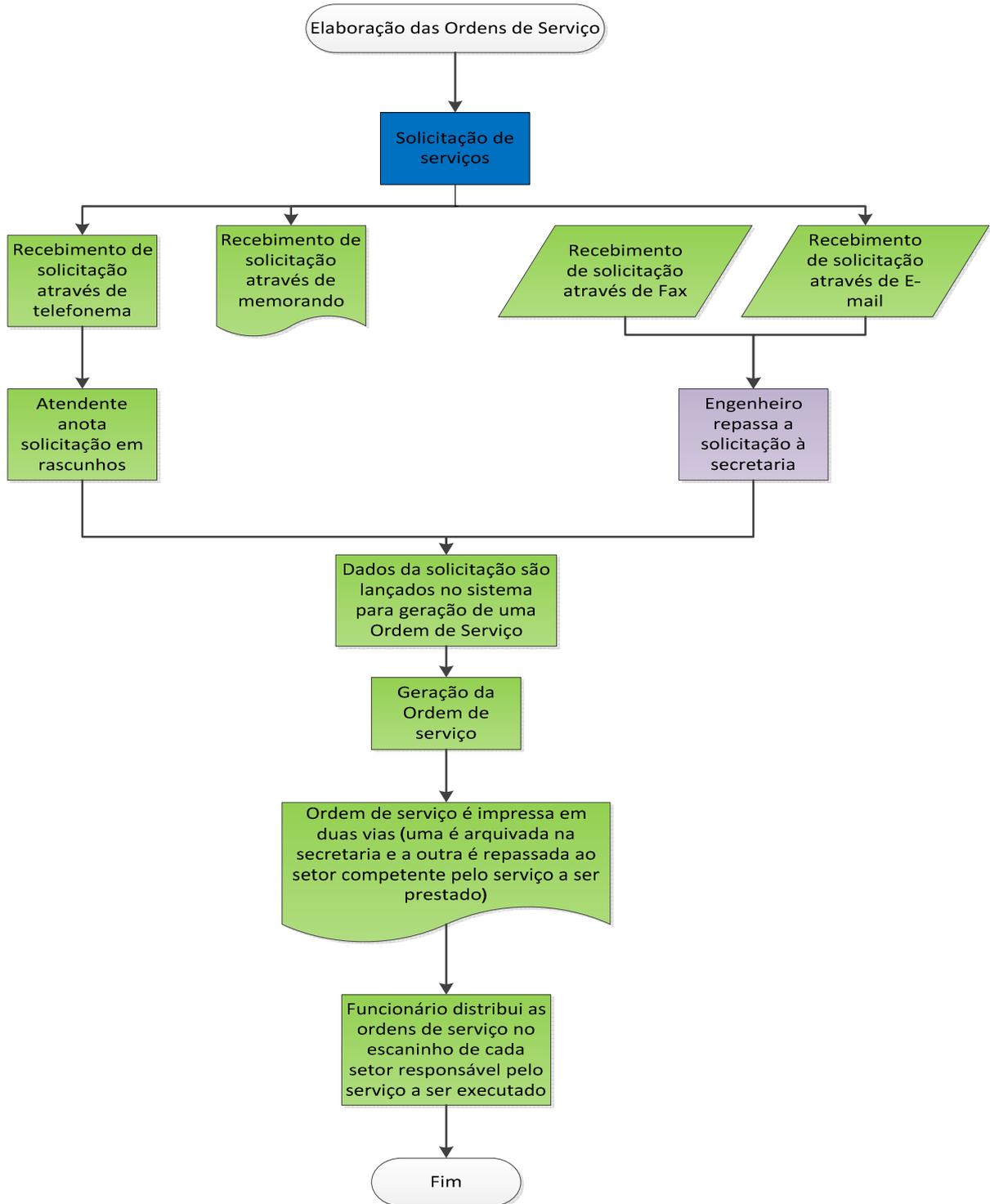


## 2.4 ELABORAÇÃO DAS ORDENS DE SERVIÇO

A Ordem de Serviço é um documento que tem por finalidade a emissão de um comunicado interno em uma empresa, geralmente a respeito de algum trabalho que necessita ser realizado.

As Ordens de Serviço são elaboradas pela própria secretaria logo após o recebimento das solicitações enviadas pelos demais setores da UFSM. As solicitações podem ser enviadas por quatro meios diferentes: (1) telefonema, (2) memorando, (3) fax ou (4) email. Para setores localizados na cidade de Santa Maria,

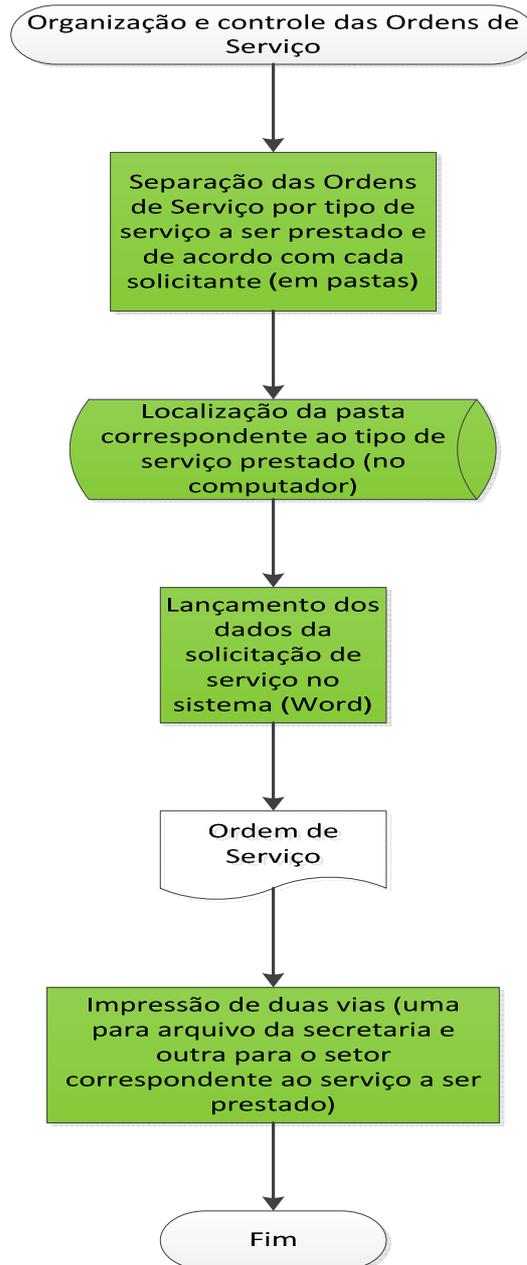
as solicitações são aceitas somente por meio de telefonemas ou memorandos, já para aqueles localizados em outras localidades (Frederico Westphalen, Palmeira das Missões ou Silveira Martins), são aceitas solicitações por email ou fax. As solicitações encaminhadas por outras cidades são recebidas pelo chefe da coordenadoria de Manutenção, uma vez que somente o próprio tem acesso ao email e repassadas à secretaria para a elaboração da Ordem de Serviço e demais procedimentos.



## 2.5 ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DAS ORDENS DE SERVIÇO

Para que os documentos permaneçam sempre organizados de forma que seja possível lançar as Ordens de Serviço no sistema (*Microsoft Office Word*) sem que haja perda de tempo e para que os documentos sigam a ordem cronológica devida, os mesmos precisam ser arquivados em um banco de dados no sistema (*Microsoft Windows*).

Na secretaria da Coordenadoria de Manutenção, a organização e o controle das Ordens de Serviço ocorrem diversas vezes durante o expediente, pois o volume de solicitações de reparos na UFSM é muito amplo. Sendo assim, o colaborador da secretaria deve lançar a ordem de serviço no sistema (*Word*), seguindo uma numeração (ordem cronológica), além disso, a organização das Ordens de Serviço adota certas separações: (1) por setor solicitante e (2) por tipo de serviço a ser prestado, as quais estão devidamente organizadas em pastas (banco de dados) no sistema (*Microsoft Windows*). Um dos objetivos desta divisão é obedecer a numeração dos documentos criados (Ordens de Serviço), bem como controlar e contabilizar a quantidade de serviços prestados.

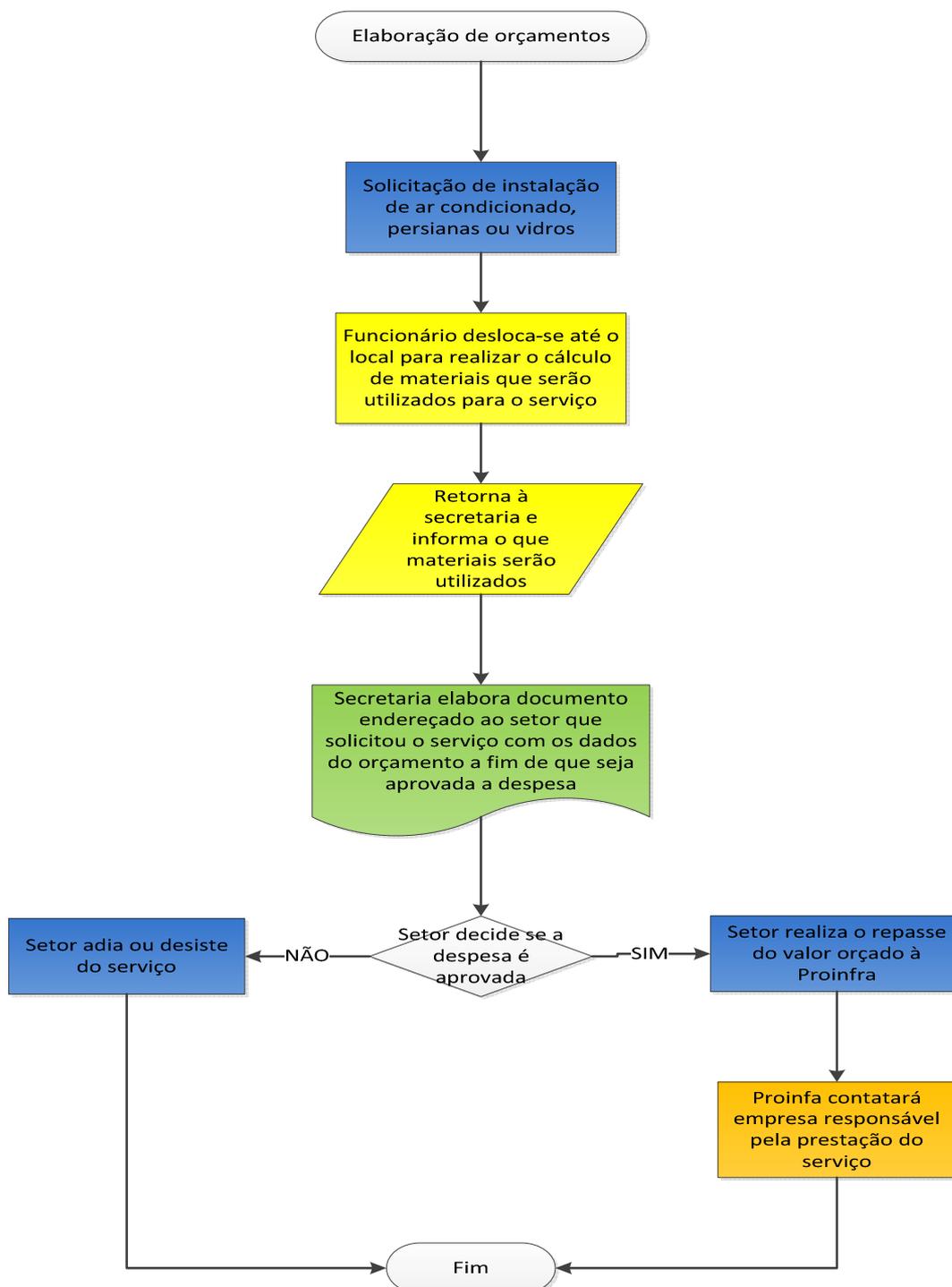


## 2.6 ELABORAÇÃO DE ORÇAMENTOS

Toda empresa prestadora de serviços deve fornecer ao seu cliente um orçamento prévio, no qual é detalhado o serviço a ser prestado, bem como os custos necessários para a execução do mesmo.

Na Coordenadoria de Manutenção, após o recebimento do memorando solicitando um determinado serviço (geralmente instalações de ar condicionado,

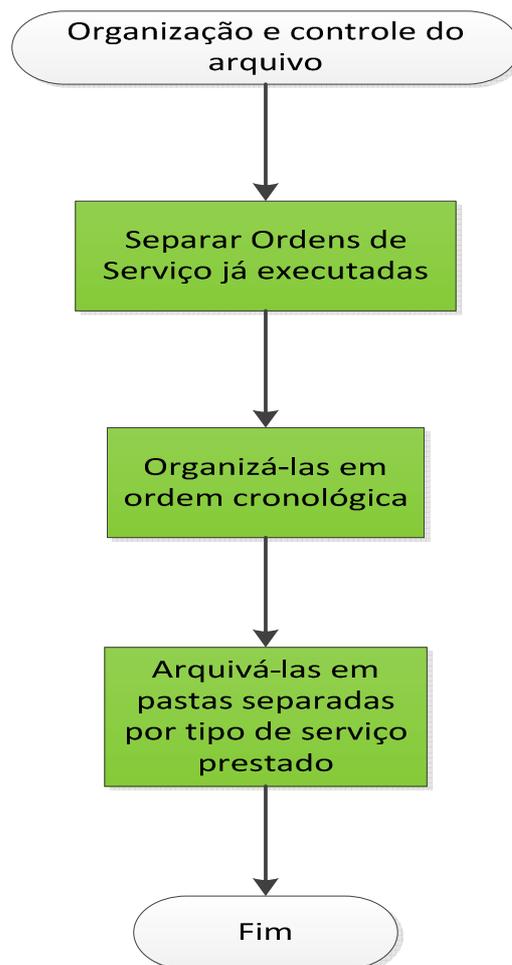
persianas e vidros, pois são serviços prestados por empresas terceirizadas), a secretaria elabora a Ordem de Serviço e posteriormente designa um funcionário para que se desloque até o setor solicitante e verifique que materiais serão utilizados a fim de que seja apurado o custo do serviço solicitado. O passo seguinte é a elaboração, pela secretaria, de um documento comunicando ao solicitante quais serão os custos para a realização da empreitada.



## 2.7 ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DO ARQUIVO

Para que os documentos estejam sempre acessíveis e de forma que as informações neles constantes estejam sempre disponíveis para eventuais consultas, os mesmos necessitam ser organizados e arquivados pelo setor correspondente. No entanto, os documentos apenas devem ser guardados enquanto possuem alguma utilidade ou valor legal.

Na secretaria da Coordenadoria de Manutenção, a organização e controle do arquivo ocorrem diariamente, tendo em vista que o volume de solicitações de reparos na UFSM é muito grande. Portanto, a quantidade de ordens de serviço manuseadas no dia a dia também é intensa e precisam estar sempre organizadas a fim de fornecer informações precisas acerca dos serviços prestados.

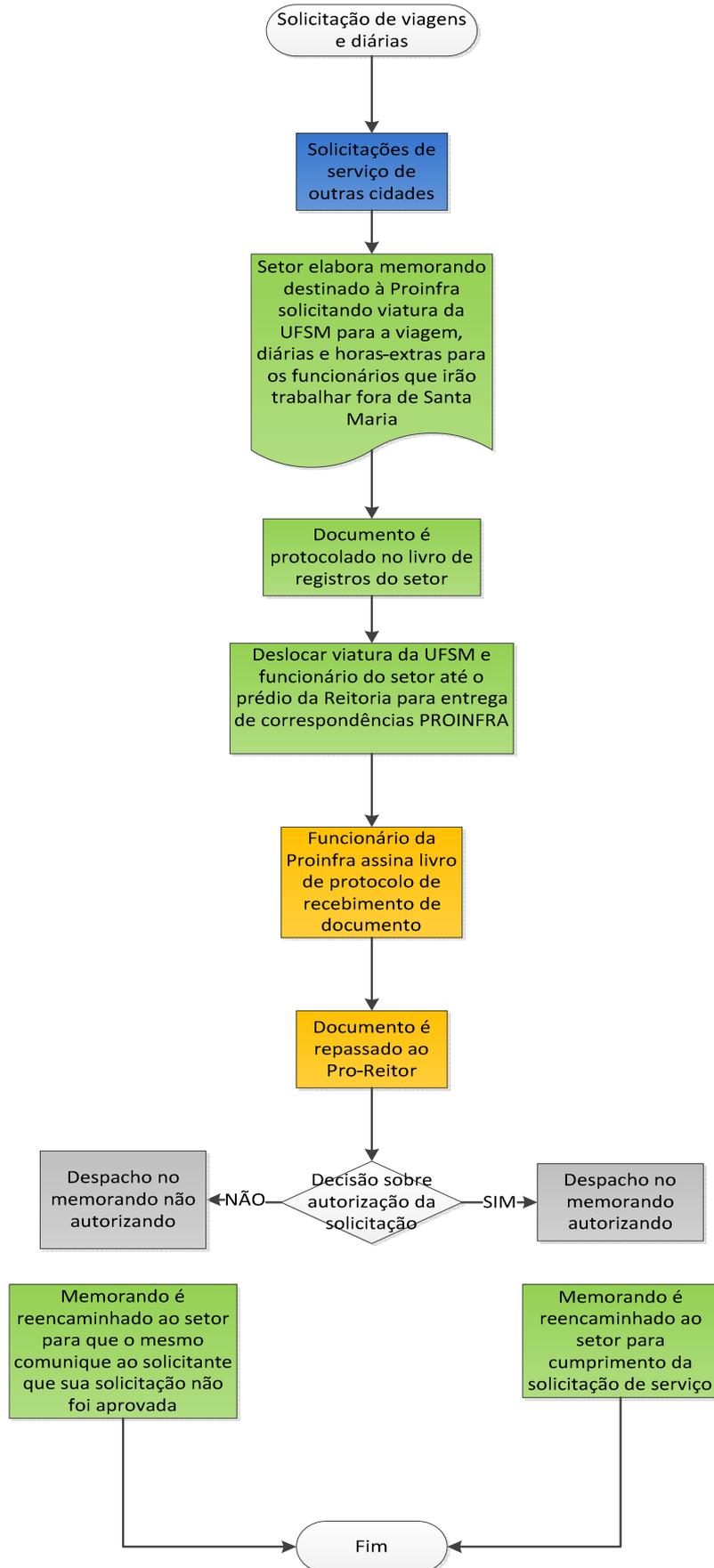


## 2.8 SOLICITAÇÃO DE VIAGENS E DIÁRIAS

Na Administração Pública, para que os servidores possam viajar a serviço da instituição, o governo dispõe de um Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP. Este sistema tem por finalidade viabilizar a administração das solicitações e pagamentos de diárias e passagens a servidores públicos a serviço. Além disso, contribui para a diminuição no tempo de emissão e melhora as condições de atendimento e consulta dos usuários, visto que as requisições são feitas por meio de terminais eletrônicos.

Após recebimento da solicitação de serviço (feitas pelas unidades da UFSM localizadas em outros municípios), a secretaria da Coordenadoria de Manutenção elabora um Memorando solicitando à PROINFRA uma viatura da UFSM com motorista para que leve a equipe de trabalho para realização dos reparos necessários no local. Além disso, requer por meio de memorando a liberação do pagamento de diárias para os funcionários que viajarão.

Depois de ser encaminhado à PROINFRA, o documento é repassado ao Pró-Reitor para que decida sobre a autorização ou não da viagem.

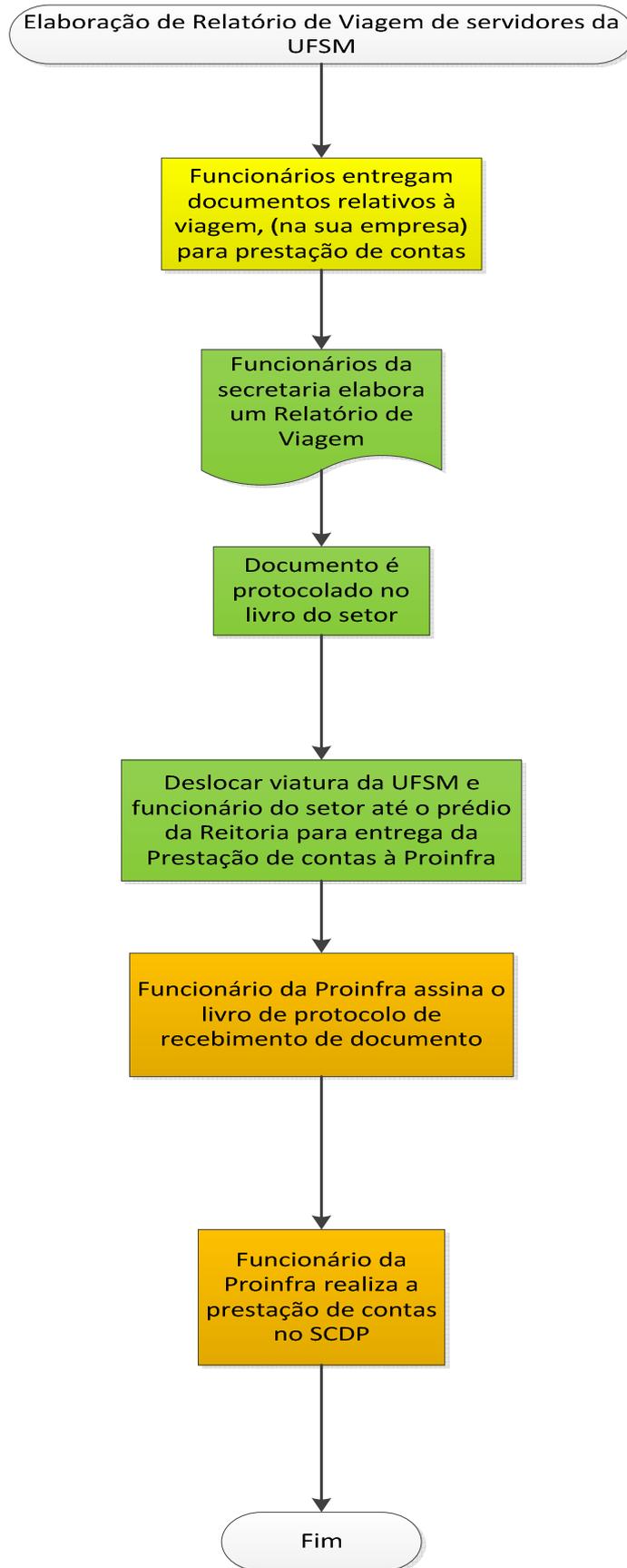


## **2.9 ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE VIAGEM DE SERVIDORES DA UFSM**

Na Administração Pública, para que os servidores possam viajar a serviço da instituição, existe um Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP, o qual tem por finalidade viabilizar a administração das solicitações e pagamentos de diárias e passagens a servidores públicos a serviço. No entanto, após cada viagem realizada, o servidor deverá registrar prestação de contas referente às despesas realizadas, tendo como prazo máximo cinco dias da data de retorno à sede.

Na UFSM, após recebimento da solicitação de serviço (pelas unidades da UFSM localizadas em outros municípios), a secretaria da Coordenadoria de Manutenção elabora um Memorando solicitando à PROINFRA uma viatura da UFSM com motorista para que leve a equipe de trabalho para realização dos reparos necessários no local, além da liberação do pagamento de diárias para os funcionários que viajarão.

Após ser encaminhado à PROINFRA, o documento é repassado ao Pró-Reitor para que decida sobre a autorização ou não da viagem.



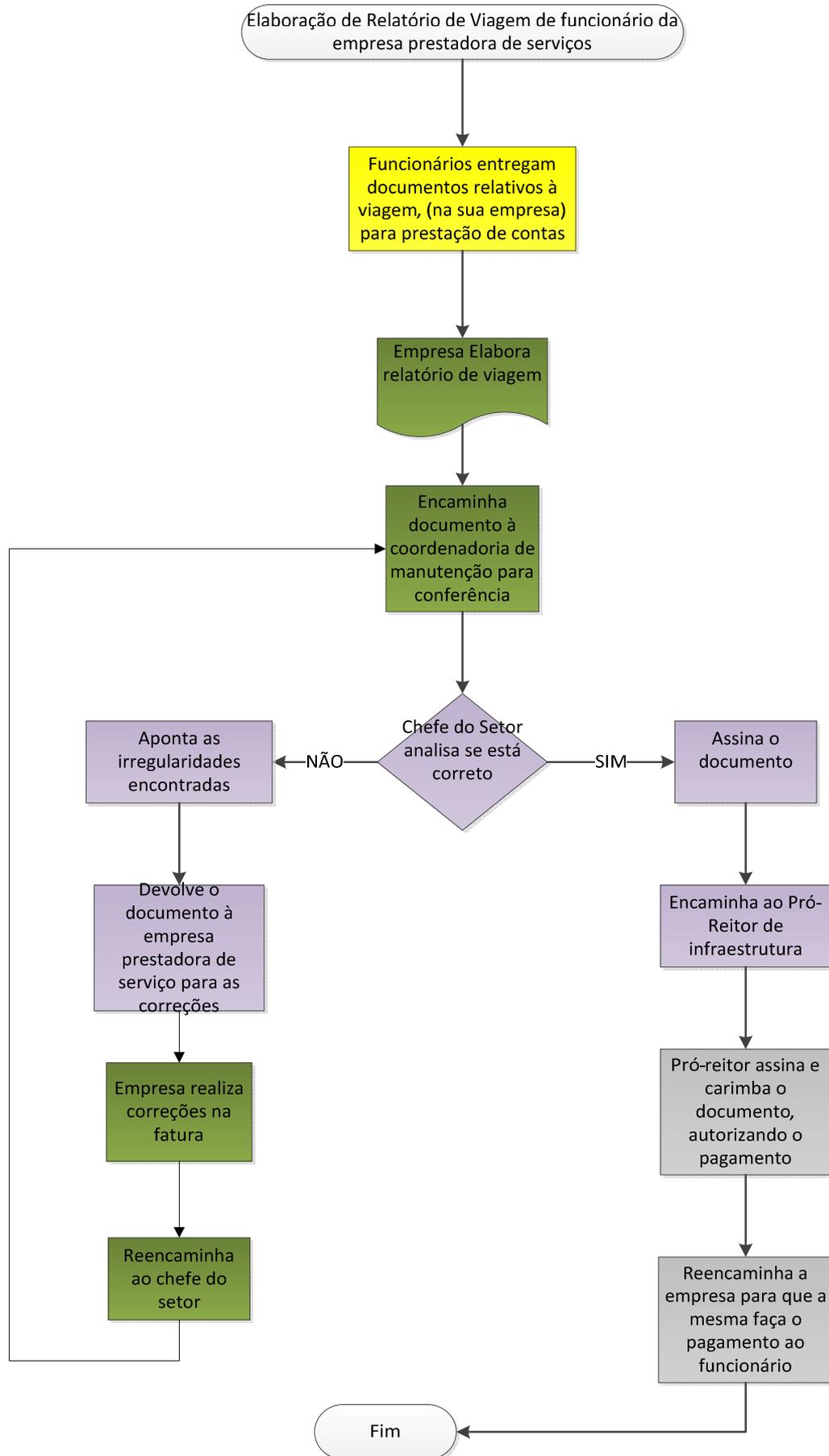
## **2.10 ELABORAÇÃO DE RELATÓRIO DE VIAGEM DE FUNCIONÁRIO DA EMPRESA TERCEIRIZADA**

O Decreto 2.271 de 7 de julho de 1997, dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e estabelece que podem ser executados indiretamente os serviços de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações, manutenção de prédios, equipamentos e instalações.

A coordenadoria de manutenção da UFSM presta diversos serviços relacionados à manutenção de prédios, equipamentos e instalações, os quais são realizados tanto por servidores do quadro permanente da instituição como por funcionários da empresa terceirizada que possui contrato com a UFSM. Os funcionários terceirizados também necessitam, muitas vezes, viajar a serviço para prestar serviços em outras localidades, portanto, procedem de maneira semelhante à prestação de contas adotada pela Administração Pública. Os mesmos devem proceder com a entrega de seus comprovantes de viagem, na empresa terceirizada, para que um relatório da viagem seja elaborado e posteriormente encaminhado à coordenadoria de manutenção.

Com a posse desse relatório, o chefe do setor procede com a análise dos documentos, a fim de verificar se há irregularidades. Caso o documento esteja correto, dá continuidade à tramitação do mesmo, encaminhando-o ao Pró-Reitor de Infraestrutura, o qual irá proceder com a autorização para pagamento do funcionário. Sequencialmente, o documento retorna à empresa terceirizada para que a mesma faça o pagamento do valor devido ao funcionário, relativo à viagem para prestação dos serviços (horas-extras e/ou diárias).

No caso do relatório de prestação de contas não estar preenchido corretamente o chefe do setor (coordenadoria de manutenção) faz apontamentos e reencaminha o documento para a empresa para que os ajustes necessários sejam feitos.



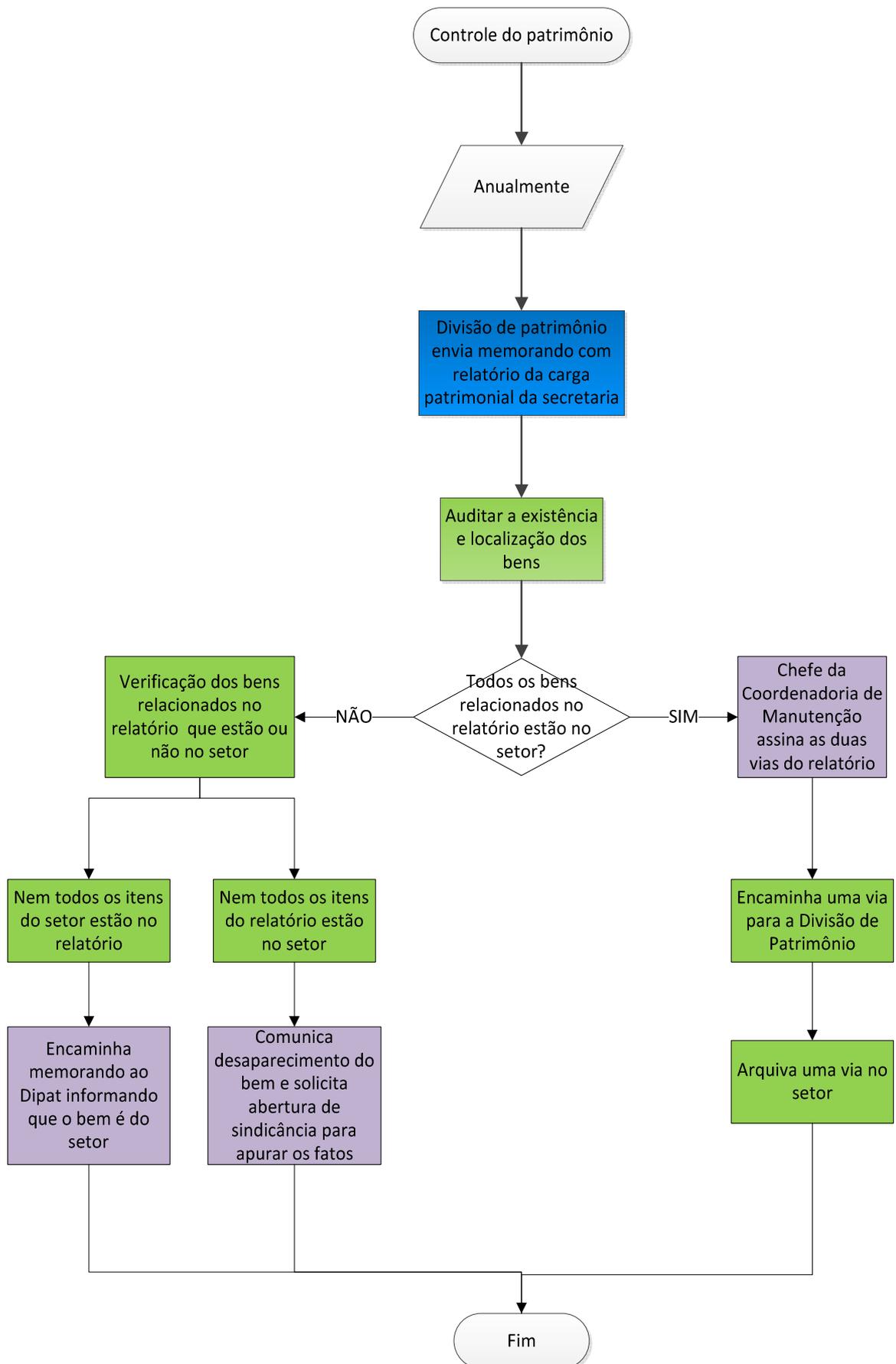
## 2.11 CONTROLE DO PATRIMÔNIO

O Patrimônio Público pode ser caracterizado como um conjunto de direitos e bens, mantidos ou utilizados pelas entidades do setor público, inerente à prestação de serviços públicos ou à exploração econômica por entidades do setor público e suas obrigações.

Os bens públicos são aqueles que integram o patrimônio das pessoas administrativas de direito público. Na UFSM, o conjunto de bens lotados em cada unidade da instituição forma o Patrimônio Público da mesma.

No início de cada ano, o Departamento de Contabilidade e Finanças, mais precisamente a Divisão de Patrimônio, da instituição encaminha a cada subunidade um documento onde está descrito o rol de bens que aquele setor possui sob sua guarda e responsabilidade. De posse deste documento, deve ser realizada a conferência nas dependências do setor a fim de localizar e verificar a existência desses itens. Ao final da conferência, o chefe de cada setor deve reencaminhar ao DIPAT, o documento recebido anteriormente com seu carimbo e assinatura, atestando a veracidade das informações.

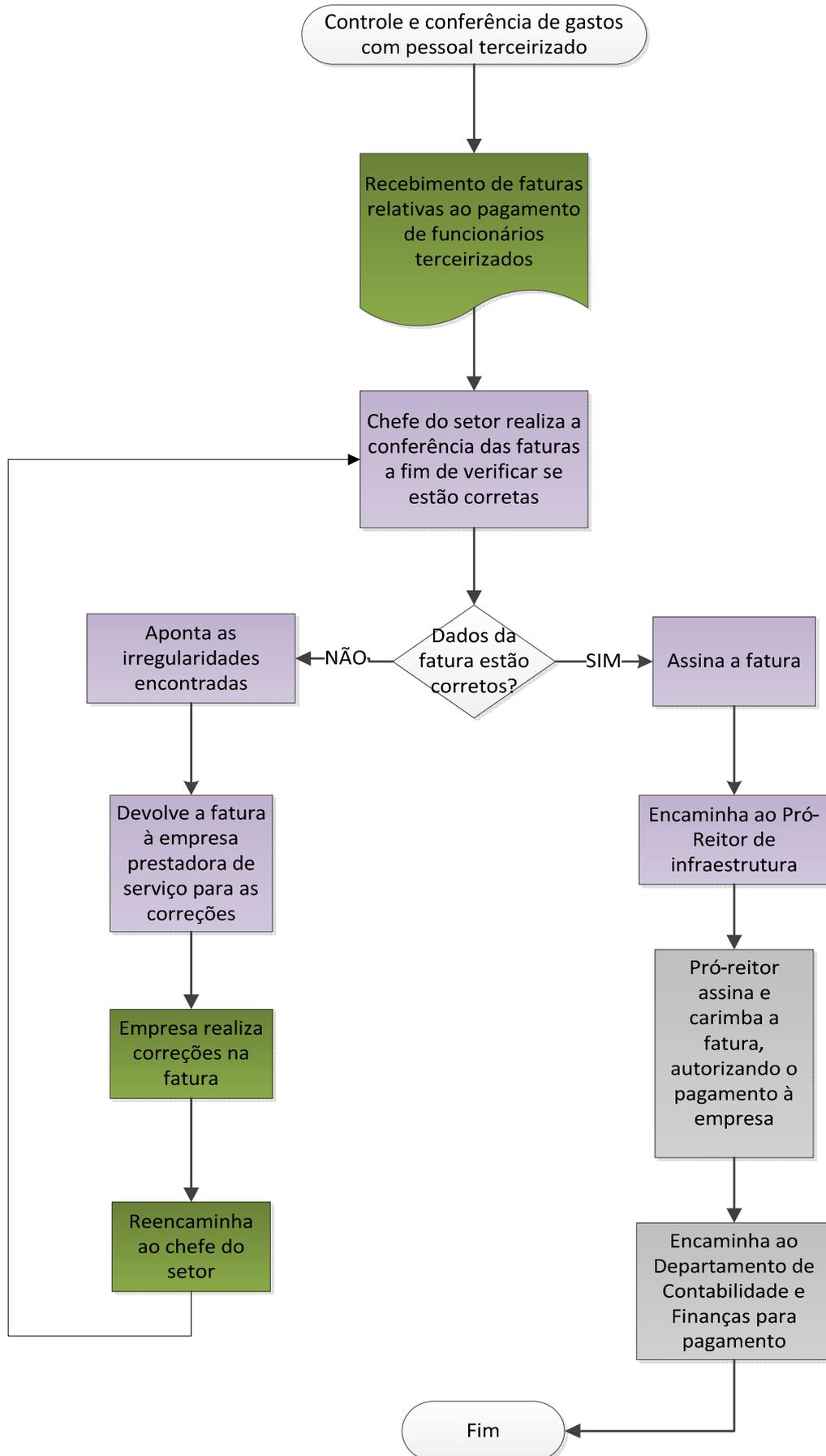
Para o caso de haver algum item do relatório que esteja faltando nas dependências do setor, o chefe da unidade deverá solicitar abertura de sindicância a fim de apurar a localização do bem. No caso de haver algum item lotado no setor que não esteja constando na sua listagem de bens, deverá ser providenciado memorando solicitando ao DCF que seja realizada a inclusão do mesmo em sua carga patrimonial.



## **2.12 CONTROLE E CONFERÊNCIA DE GASTOS COM PESSOAL TERCEIRIZADO**

A terceirização consiste em permitir que se possa captar o trabalho das atividades-meio por um intermediário, com o intuito de que a Administração Pública possa aperfeiçoar a sua qualidade e competitividade concentrando-se exclusivamente na sua atividade-fim. Portanto, a Administração direta faz o que é chamado de descentralização por meio do deslocamento, distribuição ou transferência da prestação de determinado serviço para a Administração indireta ou para um particular.

Devido à existência de muitos trabalhadores terceirizados comporem o quadro de pessoal que realiza os serviços de manutenção na UFSM estarem sob a coordenação da coordenadoria de Manutenção, o chefe do setor realiza mensalmente uma conferência das faturas recebidas pela empresa prestadora de serviço. Tal atividade tem por objetivo comparar as folhas ponto dos funcionários em busca de eventuais faltas e atrasos dos referidos trabalhadores, com o intuito de conferir se o valor a ser pago pela UFSM à empresa está corretamente lançado nas faturas. Caso as faturas estejam corretas, o chefe do setor carimba e assina a mesma e a encaminha ao Pró-Reitor de Infraestrutura para que certifique o pagamento e encaminhe a solicitação ao DCF para que prossiga com o pagamento à empresa terceirizada. No caso das faturas não estarem corretas, o chefe do setor reencaminha as mesmas à empresa para que sejam realizadas as correções apontadas e posteriormente retornem para nova conferência.



## 2.13 CONTROLE DO MATERIAL DE EXPEDIENTE

Os materiais de consumo de expediente podem ser definidos como aqueles que, em razão de seu uso corrente e da definição da Lei n. 4.320/64, perdem normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a dois anos. Tais materiais são geralmente armazenados em locais específicos nos órgãos públicos.

Em um órgão público, o almoxarifado é a unidade administrativa responsável pelo controle e pela movimentação dos bens de consumo, os quais devem estar devidamente registrados e de acordo com as normas vigentes. O almoxarifado se constitui de um setor organizado para a execução de três atividades básicas: recebimento, armazenagem e distribuição.

Na UFSM, há uma unidade central de armazenamento de materiais, denominada Almoxarifado Central, o qual tem por objetivo receber, armazenar e distribuir os materiais às demais unidades da instituição.

A secretaria da coordenadoria de manutenção realiza, semanalmente (pois havendo o almoxarifado central não há necessidade de reunir grandes quantidades dos materiais no setor de trabalho), um levantamento dos itens necessários ao desenvolvimento de suas atividades diárias.

Para isto, cada unidade da coordenadoria de manutenção (elétrica, hidráulica, construção civil, paisagismo ou telefonia) encaminha à secretaria sua listagem de materiais, nela deverão estar previstos tanto os materiais quanto as quantidades de cada item. De posse dessas informações, o chefe da secretaria da coordenadoria de manutenção elabora a Requisição de Materiais ao almoxarifado. Esta Requisição é lançada no sistema da instituição, SIE (Sistema de Informações para o Ensino), e tramitada ao órgão competente (almoxarifado) para que prossiga com o atendimento da solicitação. O almoxarifado da instituição tem prazo de nove dias, a partir da data do lançamento e tramitação da requisição no sistema (SIE), para entrega dos itens solicitados.

A coordenadoria de manutenção possui um pequeno almoxarifado, no qual são recebidos os produtos solicitados por meio da requisição de materiais ao almoxarifado central da UFSM. Por ocasião da entrega, a funcionária do setor realiza conferência minuciosa dos itens que estão sendo recebidos, logo após, solicita que o chefe do setor carimbe e assine o documento de recebimento.



## REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011 - 2015**. Santa Maria: UFSM, 2011.

\_\_\_\_\_. **Regimento Geral da UFSM**. Santa Maria: UFSM, 1988.

\_\_\_\_\_. **50 Anos**. Santa Maria, 2014. Disponível em: < <http://w3.ufsm.br/50anos/>>. Acesso em: 04 fev. 2014.