UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS
LINHA DE PESQUISA: SISTEMAS DE GESTÃO E ESTRUTURAS

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E ROTINAS DO NÚCLEO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE PAGAMENTO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Daniele Medianeira Rizzetti

Santa Maria, RS, Brasil

2014

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E ROTINAS DO NÚCLEO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE PAGAMENTO

Daniele Medianeira Rizzetti

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa em 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).

Rizzetti, Daniele Medianeira
Padronização de Processos e Rotinas do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento / Daniele Medianeira Rizzetti.-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. Gestão pública no Brasil 2. Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras 3. Gestão por processos 4. Padronização de processos I. Moura, Gilnei Luiz de II. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

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

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E ROTINAS DO NÚCLEO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE PAGAMENTO

elaborada por
Daniele Medianeira Rizzetti

como requisito parcial para 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. (UFSM)

Santa Maria, 17 de julho de 2014.

DEDICATÓRIA

A Deus, que iluminou o meu caminho durante esta caminhada.

À minha família, pela capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação deram-me força para prosseguir. Pai, sua presença significou segurança e a certeza de que eu não estava sozinha na caminhada. Danize, você foi minha fonte de inspiração e exemplo a ser seguido nesta longa trajetória, permanecendo sempre presente, mesmo que virtualmente, compartilhando minhas conquistas e frustrações.

Ao André, pessoa com quem amo partilhar a vida. Obrigada pelo carinho, pela paciência e pela capacidade de me transmitir paz nos momentos mais turbulentos.

Aos amigos e colegas, pelo incentivo e apoio constantes e incondicionais.

Enfim, a todos aqueles que, de alguma maneira, fazem a minha vida valer a pena.

AGRADECIMENTOS

A concretização do sonho de fazer um mestrado envolveu muito esforço e dedicação, na tentativa de conciliar os estudos com responsabilidades da vida profissional e familiar. Desta forma, eu não poderia deixar de agradecer àqueles que contribuíram, de alguma maneira, nessa etapa de minha vida.

Ao orientador, Professor Dr. Gilnei Luiz de Moura, por me mostrar o caminho a ser seguido, sempre com muita clareza, objetividade, profissionalismo e disponibilidade permanente para orientar, conversar, acalmar, incentivar e motivar.

Aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Administração e aos membros da comissão examinadora, pelas valiosas contribuições na construção do conhecimento científico.

Aos colegas de curso, pelos momentos divididos juntos, por compartilharem experiências, conhecimentos e momentos de alegrias e descontração, nos tradicionais lanches da turma ou nas jantas.

Aos meus colegas de trabalho, pelo incentivo, parceria, compreensão e pela disponibilidade em participar da pesquisa que culminou nesta dissertação.

À Universidade Federal de Santa Maria e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade de aprendizagem.

Enfim, a todos que contribuíram, de alguma maneira, para a realização deste trabalho. Muito Obrigada!

“O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.

(José Ernesto Lima Gonçalves)

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E ROTINAS DO NÚCLEO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO DO SISTEMA DE PAGAMENTO

AUTORA: DANIELE MEDIANEIRA RIZZETTI
ORIENTADOR: GILNEI LUIZ DE MOURA
Data e Local da defesa: Santa Maria, 17 de julho de 2014.

A necessidade de maior eficiência administrativa no setor público faz com que a sociedade exija cada vez mais dos gestores de instituições públicas, que devem priorizar o desenvolvimento das competências de seus colaboradores, assim como o aproveitamento dos recursos disponíveis. Para que isto seja possível, é necessário que cada indivíduo conheça a realidade organizacional como um todo e não somente a função que desempenha. Neste sentido, nas últimas décadas, tais organizações têm feito uso de algumas ferramentas da área da Administração Privada em busca de maior qualidade e velocidade nos serviços prestados à comunidade, tornando suas imagens respeitáveis frente à população. Uma das ferramentas que vem despertando grande interesse por parte dos gestores de organizações públicas é a padronização de processos por meio do mapeamento dos mesmos, possibilitando maior compreensão em como, de fato, os produtos e os serviços são criados, mostrando claramente os problemas, os gargalos e as ineficiências e proporcionando benefícios, como a redução dos tempos de ciclos de processos, a diminuição de custos, a melhora na eficiência e eficácia interna, a melhora na qualidade do trabalho desenvolvido e o aumento na satisfação de todos os envolvidos. O presente estudo objetivou propor um manual de padronização de processos e rotinas do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), para divulgação e melhor entendimento na Instituição. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e exploratória em relação aos objetivos, utilizando como método o estudo de caso. A coleta de dados ocorreu no período de março a abril de 2014 e a escolha de tal setor deveu-se a importância do mesmo para a UFSM, por ser ele o responsável por gerenciar, alimentar e operar o Sistema Federal que gera a folha de pagamento de todos os servidores ativos e inativos da instituição. O desenvolvimento deste trabalho trouxe muitas contribuições, tanto para o meio acadêmico, com reflexões e sugestões para trabalhos futuros, quanto para o setor alvo de estudo, pois oferece uma visão atual do mesmo e pode proporcionar a eliminação de atividades desnecessárias e um melhor aproveitamento do tempo em atividades que, de fato, são relevantes. Por fim, pode facilitar o treinamento e a disseminação de conhecimento aos novos servidores que ingressarem no NUCOMP, atuando como um guia prático para o conhecimento da realidade deste local de trabalho.

Palavras-chave: Processo. Rotina. Fluxograma. Mapeamento. Padronização.

ABSTRACT

Master's degree Dissertation
Program of Post-Graduation on Administration
Federal University of Santa Maria

STANDARDIZATION OF PROCESSES AND PATTERNS OF THE CONTROL CENTER AND MAINTENANCE OF THE PAYMENT SYSTEM

AUTHOR: DANIELE MEDIANEIRA RIZZETTI
ADVISOR: GILNEI LUIZ DE MOURA
Date and Place: Santa Maria, July 17th 2014

The need for greater administrative efficiency in the public sector makes society increasingly require managers of public institutions who should give priority to the development of its employees' skills as well as the utilization of available resources. To make this possible, it is necessary for every individual to know the organizational reality as a whole and not only its function. In this regard, in recent decades, these organizations have made use of some tools in the area of Private Management in pursuit of higher quality and speed in service to the community, making their images respectable to the population. One of the tools that is attracting great interest from managers of public organizations is to standardize processes by mapping them, allowing a greater understanding of how, in fact, products and services are created, clearly showing the problems, the failures and inefficiencies as well as providing benefits, such as reduced process cycle times, decreased costs, improved efficiency and internal efficiency, improving the quality of the work undertaken and increasing the satisfaction of all those people involved. This current study aimed to propose a manual standardization of processes and routines of the Center of Control and Maintenance of the Payment System (NUCOMP) of Coordinator Bureau of Payment Systems (CPAG) of Personnel Management Secretary (PROGEP) at the Federal University of Santa Maria (UFSM) for the dissemination and better understanding in the institution. Therefore, it was performed a research of applied nature, with qualitative and exploratory approach related to its goals, using a study case as its method. Data collection occurred from March to April 2014, and the choice of this sector was due to its importance for UFSM, because it is responsible for managing, feeding and operating the Federal System that generates the payroll of all active and retired employees of this institution. The development of this work brought many contributions to both the academic environment, with reflections and suggestions for future work, but also for the target industry study once it provides a current view of it and can eliminate the unnecessary activities and make a better use of time in activities that, in fact, are relevant. Finally, it can facilitate training and the dissemination of knowledge to new servers that may enter NUCOMP, acting as a practical guide for the knowledge of the reality at this workplace.

Keywords: Process. Routine. Fluxogram. Mapping. Standardization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Hierarquia dos processos 44
Figura 02 – Organograma da PROGEP 55
Figura 03 – Fluxograma do processo de abono de permanência 68

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Categorização de processos 43
Quadro 02 – Categorias de processo 44
Quadro 03 – Hierarquia de processos 44
Quadro 04 – Etapas do mapeamento de processos 46
Quadro 05 – Tipos de manuais 49
Quadro 06 – Etapas da pesquisa 53
Quadro 07 – Filosofia da UFSM 55
Quadro 08 – Funções de assessoria e coordenadorias da PROGEP 56
Quadro 09 – Núcleos da CPAG 58
Quadro 10 – Entrevistados por setor 59
Quadro 11 – Símbolos utilizados nos fluxogramas 61
Quadro 12 – Processos e rotinas identificados no NUCOMP 64

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia-Geral da União
ANDES – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
BPEL – *Business Process Execution Language*
BPM - *Business Process Management*
BPMN – *Business Process Management Notation*
CAL – Centro de Artes e Letras
CAT – Central de Atendimento
CCNE – Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCON – Coordenadoria de Concursos
CCR – Centro de Ciências Rurais
CCRE – Coordenadoria de Concessões e Registros
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
CGPJU – Coordenação-Geral de Procedimentos Judiciais
CGU – Controladoria Geral da União
CIMDE – Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento
CNEN – Comissão Nacional de Energia Nuclear
CNH – Carteira Nacional de Habilitação
CNS – Conselho Nacional de Saúde
COGES – Coordenação-Geral de Elaboração, Sistematização e Aplicação das Normas
COGLE – Coordenação-Geral de Sistematização e Aplicação da Legislação
CONJUR – Consultoria Jurídica
CPAG – Coordenadoria do Sistema de Pagamentos
CPD – Centro de Processamento de Dados
CPF – Cópia autenticada do Cadastro de Pessoa Física
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente
CQVS – Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor
CT – Centro de Tecnologia
CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social
DAG – Departamento de Arquivo Geral
DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais
DENOP – Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais
DENOR – Departamento de Normas
DL – Documento Legal
DOU – Diário Oficia da União
DPTO – Departamento
EBTT – Ensino Básico Técnico e Tecnológico
EPC – *Event Process Chain*
FASUBRA – Federação de Sindicatos dos Trabalhadores em Universidades Brasileiras
FUNPRESP – Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal
GAB – Gabinete do Ministro
IFES – Instituição Federal de Ensino Superior
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

LOVEM-E – *Line of Visibility Engineering Method – Enhanced*
MARE – Ministros de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado e da Fazenda
MEC – Ministério da Educação e Cultura
MF – Ministério da Fazenda
MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPS – Ministério da Previdência Social
NAC – Núcleo de Acompanhamento de Cargos e Funções
NACO – Núcleo de Atendimento e Controle Orçamentário
NCD – Núcleo de Concursos Docentes
NCT – Núcleo de Concursos Técnico-Adminsitrativos
NED – Núcleo de Educação e Desenvolvimento
NGP – Nova Gestão Pública
NING – Núcleo de Ingresso
NIT – Núcleo de Informação e Transferência Tecnológica
NPA – Núcleo de Pensão e Aposentadoria
NPROJ – Núcleo de Processos Judiciais
NPSAT – Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho
NSAT – Núcleo de Segurança no Trabalho
NUC – Núcleo de Concessões
NUCAD – Núcleo de Cadastro
NUCOMP – Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento
NUMOV – Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional
PAS – Programa de Ação Social
PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PEOF – Perícia Oficial em Saúde
PF – Procuradoria Federal
PGF – Procuradoria-Geral Federal
PIS – Programa de Integração Social
PJ – Procuradoria-Geral de Justiça
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
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento
PRPGP – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
RG – Registro Geral
RH – Recursos Humanos
RS – Rio Grande do Sul
SAG – Secretaria de Administração Geral
SE – Secretaria Executiva
SEADM – Secretaria Administrativa
SEAP – Secretaria de Estado da Administração e do Patrimônio
SEFIP – Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social
SEGEP – Secretaria de Gestão Pública
SESU – Secretaria de Educação Superior
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SICAJ – Sistema de Cadastro de Ações Judiciais
SIE – Sistema de Informações para o Ensino
SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação
SIPOC – *Suplliers/Inputs/Process/Outputs/Constumers*
SISAC – Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões
SPO – Subsecretaria de Planejamento e Orçamento
SPS – Secretaria de Políticas de Previdência Social
SRF – Secretaria da Receita Federal
SRH – Secretaria de Recursos Humanos
TCU – Tribunal de Contas da União
UDESSM – Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
UML – *Unifield Modeling Languages*

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – FORMULÁRIO UTILIZADO PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS 81
APÊNDICE B – MANUAL DE PROCESSOS E ROTINAS DO NUCOMP 83

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 29
1.1 Contextualização do Problema 31
1.2 Objetivos 33
1.2.1 Objetivo geral 33
1.2.2 Objetivos específicos 34
1.3 Justificativa 34
1.4 Estrutura do trabalho 36
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 37
2.1 Gestão pública no Brasil 37
2.2 Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras 41
2.3 Gestão por processos 43
2.4 Padronização de processos 48
3 MÉTODO 51
3.1 Tipo de pesquisa 51
3.2 Etapas da pesquisa 52
3.3 Objeto de estudo 53
3.3.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) 54
3.3.2 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) 55
3.3.3 Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) e o Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamentos (NUCOMP) 57
3.4 Sujeitos da pesquisa 58
3.5 Coleta de dados 59
3.6 Tratamento e análise de dados 60
4 RESULTADOS 63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 69
REFERÊNCIAS 73
APÊNDICES 79

1 INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo passa por profundas alterações e temas como globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações, gerando um quadro complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceitos, valores e quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da sociedade.

A maneira de organizar e gerir instituições influencia diretamente no impacto de suas operações. Desta forma, as mesmas devem desenvolver um comportamento gerencial mais integrado e abrangente que busque a efetividade em seus processos essenciais. E os gestores devem atentar continuamente para a reavaliação de suas práticas administrativas, a fim de garantir a sustentabilidade organizacional.

No caso das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o "novo e o velho", ou seja, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo *versus* uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. É válido destacar que a burocracia se justifica em parte, pois foi concebida para dificultar o desvio de recursos que são provenientes da própria população. Porém, é evidente que as organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em políticos, para a obtenção das melhores estratégias.

Para Soares e Gondim (1998), o novo modelo de gestão pública engloba a valorização da participação dos movimentos sociais na escolha de políticas públicas, o predomínio de uma frente política democrática com propostas de ações que suplantem a mera representação parlamentar e a substituição de ações defensivas e contestatórias por ações pró-ativas de ingerência nas instituições estatais criando espaço institucional para o estabelecimento de propostas inovadoras.

Dessa maneira, a necessidade de maior eficiência administrativa da máquina pública faz com que a sociedade brasileira exija dos gestores públicos uma atuação responsável e transparente. De acordo com Fischer (2007), o gestor eficiente deve considerar o controle como parte essencial da ação gerencial. O controle é requisito indispensável, pois avalia resultados associando dados, fatos e indicadores a valores identitários. Ele não ocorre somente durante o processo, mas também o antecede e é resposta prévia e processo contínuo até a comunicação de resultados à sociedade, a qual os legitimará se forem percebidos como adequados e desejáveis.

Para tanto, percebe-se que as instituições públicas têm feito uso de algumas ferramentas, especialmente da área da Administração Privada, em busca de maior qualidade e velocidade nos serviços prestados à comunidade. No setor da educação pública, a realidade não é diferente, pois ele é pressionado constantemente pelas mudanças no mercado e, para se adaptar, procura oferecer serviços de qualidade à população, garantindo assim o comprometimento com sua função pública e social. Uma orientação para processos pode ajudar a representar e compreender como a organização funciona, revelando estrangulamentos, ambiguidades, redundâncias e outros problemas, pois entendendo como os processos de fato são executados torna-se possível otimizá-los, de forma que a organização possa vir a funcionar melhor.

Para Davenport (1994), processos são ordenações específicas das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com começo, fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados; enfim, uma estrutura para a ação. Roberts (1997 apud OLIVEIRA, 2009, p. 9) vai além e afirma que processo é um conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa.

De acordo com Gonçalves (2000), os processos se distinguem tanto em sua hierarquia como em sua capacidade de geração de fluxo, seu papel na organização e na sua relação com a organização e toda sua estrutura. Podem ser relacionados à essência da organização, como os processos de negócio; podem ser essenciais para a produção de resultado para os clientes, como os processos organizacionais; e podem realizar as ações para dar suporte a todas as áreas da empresa, como os processos gerenciais.

O mapeamento desses processos é extremamente importante para as organizações, pois permite que as mesmas conheçam, desenvolvam e aperfeiçoem suas rotinas de trabalho, possibilitando o alcance dos resultados pretendidos, com otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos proporcionando também, a visão global de tais processos aos colaboradores, à medida que tornam públicas todas as atividades envolvidas nos mesmos.

Pavani e Scucuglia (2011) definem o mapeamento de processos como sendo uma representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará de maneira clara e objetiva a estrutura e o funcionamento básico dos processos, constituindo-se por dois momentos distintos: o diagnóstico, ou seja, uma "fotografia" da situação atual dos processos; e a situação proposta, isto é, o futuro baseado em melhorias detectadas no mapeamento inicial. Este último poderá ser adotado como modelo padrão em determinada situação,

tornando-se um instrumento valioso à medida que é disponibilizado e divulgado a todos os envolvidos, gerando a padronização. Para os autores, o mapeamento é a ferramenta básica e primordial para a execução da gestão por processos em uma organização.

A gestão de processo pode ser definida como:

> O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2007, p. 58).

Para Netto (2004), a gestão por processos possibilita o fornecimento de valor aos clientes, com a definição de objetivos, metas e monitoramento do desempenho. Com isto, proporciona-se a melhoria contínua dos mesmos. Muitos indivíduos ainda acreditam que os processos e suas padronizações podem burocratizar a atividade organizacional, engessando ou reduzindo sua flexibilidade na execução de tarefas ou na tomada de decisão. É evidente que criar manuais, rotinas e normas em demasia contribui para o engessamento da organização. Porém, não adotar algum padrão também trará problemas. Então, a alternativa para este paradigma é a capacidade de criar regras com certa flexibilidade, mantendo o equilíbrio e o bom senso.

Sendo assim, após evidenciar a necessidade de definições de rotinas padrões que não engessem a organização, este trabalho pretende abordar o tema: a padronização de processos e rotinas do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

1.1 Contextualização do Problema

De acordo com Wang (2006), as organizações têm enfrentado o desafio de ter que lidar com as rápidas mudanças, partindo de ambientes fechados e centralizados para ambientes abertos, distribuídos e mais complexos, devido às interações de seus componentes internos com os processos do ambiente. Estas organizações estão tendo que prestar mais atenção à gerência dos processos de negócio, para que consigam adaptar-se a esta nova realidade.

Para Gonçalves (2000), faz sentido definir uma estrutura organizacional em torno de um processo como fluxo de trabalho, pois tentar enxergar o funcionamento da organização do

ponto de vista dos processos é a maneira mais eficaz de escapar da abordagem funcional, na qual as organizações agem como conjuntos de unidades funcionais verticais, isoladas umas das outras, operando em paralelo, sem muita interligação. Neste modelo, os processos precisam atravessar as fronteiras entre as estruturas funcionais, com sensível perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento.

Conforme explica Lopes e Bezerra (2008), a gestão de processo, sendo introduzida em uma organização, pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência, reduzindo as perdas e maximizando os lucros. Além disso, Netto (2004) afirma que a gestão por processos estando alinhada às estratégias competitivas e à cultura organizacional, gerando aumento de competitividade organizacional.

Neste sentido, Bertucci (2005) salienta que é importante que haja o rompimento das ideias antigas e se inicie um movimento de modernização da organização, não somente nas estruturas e no papel, mas também na mente das pessoas, inclusive porque o desafio de implementar sistemas de gestão efetivos ainda continua atual. Para Oliveira (2007), a falta de metodologias estruturadas de gestão por processos dificulta a sua consolidação como instrumento administrativo de qualidade, o que faz o gestor pensar se realmente é necessária a aplicação da administração de processos.

De acordo com Biazzi (2007), a estrutura organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior (IFE) apresenta ainda uma forte tendência departamental, com processos formalmente instituídos e burocráticos, modelos de gestão rigidamente hierarquizados, nos quais as atividades-meio se sobrepõem às atividades-fim, comprometendo substancialmente a qualidade. A mesma autora afirma que existe uma quantidade muito pequena de pesquisas sobre aperfeiçoamento de processos direcionados ao setor público. Dessa forma, o grande desafio para as administrações públicas atuais consiste em desenvolver uma compreensão clara e profunda sobre a gestão por processos como uma ferramenta de gerenciamento público.

Para Gonçalves (2000), os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro, por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos e/ou serviços. O autor ainda explica que, para existir a manutenção das organizações, é necessário que elas se adaptem à realidade e explorem o potencial existente nas prioridades, ações e recursos em seus processos. Porém, o que ocorre normalmente é que as organizações ignoram seus processos e poucas se preocupam em mudar, evoluir e inovar.

Neste sentido, nota-se a importância, na atitude das instituições de ensino superior do setor público brasileiro, de analisar seus processos administrativos, buscando melhorá-los e

tornando-os uma poderosa ferramenta competitiva. Salienta-se o fato de que nestas instituições existe muita rotatividade nos altos cargos administrativos. Então, as possibilidades de se adotar uma visão por processos, mapeados e aperfeiçoados, pode resultar em enorme benefício administrativo, auxiliando na transparência e na administração dos recursos públicos e facilitando os controles internos e externos. Além disso, o estudo dos processos pode norteá-las não apenas para inovação e mudança, mas, para novos modelos organizacionais mais leves e flexíveis.

A partir desta realidade, evidencia-se a necessidade de um estudo dos processos e rotinas organizacionais, definindo seus mapeamentos e modelagens e objetivando a padronização dos mesmos, evitando problemas como: resistência à mudança, comodismo, estruturas pouco flexíveis e departamentalizadas e perda de informações nas transições de gestão, por não estarem devidamente registradas.

Sendo assim, a motivação para realização deste estudo concentrou-se na seguinte problemática: de que modo os processos que compõem o ambiente de atividade do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) podem ser mapeados, visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos?

1.2 Objetivos

Apresentada a contextualização do problema de pesquisa, demonstrada a importância do mesmo no panorama atual e a necessidade de mais estudos na área, Gil (2010) recomenda a identificação precisa dos objetivos, de modo a esclarecer adequadamente os resultados esperados. Neste sentido, este trabalho foi norteado pelos objetivos abaixo expostos.

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo teve como objetivo principal propor um manual de padronização de processos e rotinas do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), para divulgação e melhor entendimento na Instituição.

1.2.2 Objetivos específicos

Para que o objetivo geral fosse atingido, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

a) Identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP.

b) Levantar as atividades de cada processo, sistematizando-as.

c) Mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP, desenhando seus fluxogramas.

d) Propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados.

1.3 Justificativa

As organizações públicas, diante de um contexto de pressões econômicas, tecnológicas, sociais e ambientais, precisam buscar constantemente inúmeras formas para manterem-se vivas, sendo obrigadas a uma reestruturação para que os serviços prestados tenham um alto padrão de qualidade e atendam, assim, as exigentes demandas da sociedade.

Para tanto, várias são as técnicas, métodos e tecnologias que auxiliam essas organizações a alcançar seus objetivos. Um dos instrumentos administrativos que vem despertando grande interesse por parte dos gestores de organizações públicas é gestão por processos, por meio do mapeamento, modelagem e padronização dos mesmos.

De uma maneira mais abrangente, uma administração orientada por processos permite compreender como, de fato, produtos e serviços são criados na organização, à medida que mostra claramente os problemas, os gargalos e as ineficiências, proporcionando benefícios, como: redução dos tempos de ciclos de processos; diminuição de custos; melhora na eficiência e eficácia interna; melhora na qualidade do trabalho desenvolvido; e aumento na satisfação de todos os envolvidos.

De acordo com Pavani e Scucuglia (2011), o mapeamento de processos é a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos, pois é por meio dele que ocorre o levantamento de informações fundamentais para tomar decisões a favor da melhoria dos processos.

Para Hunt (1996), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos, permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e a

melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Leal (2003) corrobora tal conceito, afirmando que o mapeamento de processos identifica a origem dos desperdícios dentro da organização e ajuda a evitar a utilização de procedimentos isolados que não consideram o processo como um todo. Após a identificação dos desperdícios/problemas pelo mapeamento, as técnicas de reengenharia, redesenho e modelagem podem resolvê-los.

O mapeamento, o redesenho e a modelagem de um processo resulta em um modelo padrão de processo organizacional, Cantidio (2013) afirma que, quando se padroniza um processo, reduzem-se efetivamente as perdas, pois a padronização almeja o máximo no desempenho das atividades; ao contrário, a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e falhas.

Maia (1994) considera a padronização o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas. A autora destaca, ainda, que os principais objetivos da padronização são o de prover a organização de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e minimização de seus custos.

Para Campos (1992), com a padronização de todas as rotinas realizadas na organização e sua manualização, os processos serão descritos, testados e a organização/empresa terá a superação da morosidade, gerando qualidade nas atividades realizadas na área administrativa, pois a padronização é um meio para se conduzir o gerenciamento da rotina do trabalho diário.

O mesmo autor explica que toda padronização é estabelecida de tal forma que a execução das tarefas possa ser feita com habilidade. A rotina é definida de modo que a administração da empresa possa delegar a condução dos processos às pessoas que os operam e passar a se preocupar com os projetos de melhoria, que visam a conferir maior competitividade.

Neste sentido, o presente estudo se justificou, pois a identificação e o mapeamento dos processos, assim como a elaboração do Manual de Padronização de Processos e Rotinas do NUCOMP proporcionaram uma nova forma de trabalho no setor, a partir de procedimentos e fluxogramas padrões definidos. É relevante salientar também que este trabalho teve como contribuições as sugestões de possíveis melhorias nos processos identificados, possibilitando a prestação de serviços que atendam bem ao público-alvo deste setor. Observe-se que os resultados desse trabalho oferecem real possibilidade para se proporcionar maior facilidade

para o desempenho das atividades diárias de cada colaborador e para auxiliar o treinamento de novos servidores que ingressarem no NUCOMP, bem como, para a disseminação de conhecimento a cada troca de gestão, atuando como um guia prático para o conhecimento da realidade deste local de trabalho.

A escolha de tal setor deveu-se pela importância do mesmo para a UFSM, por ser ele o responsável por gerenciar, alimentar e operar o Sistema Federal que gera a folha de pagamentos de todos os servidores ativos e inativos da instituição, canalizando todos os assuntos correlatos a dados funcionais e financeiros.

Por fim, esta pesquisa se justificou também, uma vez que pouco se tem relatado na literatura sobre aperfeiçoamento de processos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, principalmente em um setor tão específico e peculiar como o que foi o alvo do estudo.

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado da seguinte maneira: no Capítulo 1 é apresentada a introdução sobre o tema abordado no estudo, contextualizando o problema de pesquisa e os objetivos (geral e específicos) traçados. Além disso, neste capítulo, é exposta a justificativa para o desenvolvimento da pesquisa. A seguir, no Capítulo 2, encontra-se a fundamentação teórica, explicitando conceitos sobre gestão pública no Brasil, Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras, gestão por processos e padronização de processos.

Na sequência, no Capítulo 3, está presente o método utilizado, compreendendo os seguintes itens: tipo de pesquisa; etapas da pesquisa; objeto de estudo, subdividido em Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), Coordenadoria do Sistema de Pagamentos e o Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP); sujeitos da pesquisa; coleta de dados; e, tratamento e análise de dados. Por fim, no Capítulo 4, estão os resultados da pesquisa e, no Capítulo 5, as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar este estudo e proporcionar o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do mesmo, realizou-se um resgate bibliográfico em livros, artigos, revistas, periódicos e sites sobre assuntos pertinentes ao tema em questão. Deste modo, tal investigação resultou no presente referencial teórico, que está organizado da seguinte maneira: conceituações sobre a gestão pública no Brasil; as Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras; definições sobre a gestão por processos, que englobam a conceituação de processo e o mapeamento; e a padronização de processos.

2.1 Gestão pública no Brasil

Lima (2006) define gestão como sendo a capacidade de fazer o que precisa ser feito. E que em uma gestão pública não se pode esquecer a capacidade de se atentar e permanecer no posicionamento da organização planejada, para que assim a missão possa ser cumprida em benefício do povo. O mesmo autor também acredita que uma boa organização na gestão pública está relacionada a uma alta capacidade de gestão que, por sua vez, relaciona-se com a melhor relação entre recurso, ação e resultado. Dessa forma, pode-se dizer que quanto maior for a demanda, isto é, a necessidade de um planejamento eficiente, maior deverá ser a capacidade do gestor público, principalmente se os recursos disponíveis forem escassos.

Para Di Pietro (2012), a definição de gestão pública pode ser dada em dois sentidos: a) em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa, compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa; b) em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes. Nesse sentido, a gestão pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo.

Rosa (2010) afirma que a gestão pública em sentido material tange ao estudo da função administrativa (que difere da função legislativa e da função jurisdicional) e é típica para o Poder Executivo. E que a gestão pública em sentido subjetivo tange ao estudo dos que devem exercer a função administrativa, as entidades públicas, seus órgãos e agentes.

A proposta de uma gestão pública, segundo Lima (2006), se baseia na excelência de valores e de resultados. O ganho social é de extrema importância e alcança o topo em uma

pirâmide de prioridade, pois cria valor público para o cidadão. Lima (2006) explica que a gestão pública é focada em resultados e orientada para o cidadão. Dessa forma, a melhoria da qualidade ofertada pelos serviços públicos também é de responsabilidade da gestão pública, que deve atentar para uma devida contribuição à competitividade do país.

O mesmo autor afirma que uma excelente gestão pública engloba o desenvolvimento geral da sociedade e é norteada pelos seguintes fundamentos: publicidade dos recursos aplicados às políticas públicas apresentadas; moralidade e legalidade estabelecida diante da transparência realizada às benfeitorias à própria população; e, finalmente, excelência de toda a ação realizada que será devidamente direcionada aos cidadãos.

Neste sentido, analisando a história da gestão pública no Brasil, percebe-se que o Estado patrimonialista predominou até a década de 1930. O aparelho estatal nada mais era que uma extensão do poder do soberano e constituído pelas seguintes características: relações de lealdade pessoal; clientelismo, corrupção e nepotismo; ausência de carreiras e critérios de promoção; fronteira nebulosa entre o público e o privado; casuísmo e particularismo de procedimentos. Para Faoro (1977, p. 18):

> No patrimonialismo trazido pelos ensinamentos de Weber, os comandos proferidos pela autoridade são de características eminentemente voltadas a valores, opiniões e posições pessoais do senhor. A ordem é vertical, “de cima para baixo”; no topo está o chefe patrimonial e na base os súditos. Da organização da sociedade, não se denota um fluxo dinâmico na camada de estratificação social: não há noção de indivíduo, entendida no sentido dele ser o centro da política, núcleo de poder e de decisão, receptáculo de direitos e deveres. Não há noção de “desenvolvimento”, no sentido de “evolução”, de superação do passado. Não há a visão de “progresso”. A sociedade é estática.

Porém, no final do século XIX, começaram a ser difundidas as ideias weberianas de administração racional-legal ou administração burocrática. O caráter racional, apontado por Weber, pregava a escolha dos meios mais adequados e eficientes para a realização dos fins visados. Esse novo modelo consagrava o formalismo, a impessoalidade, a divisão do trabalho, a hierarquia funcional, a competência técnica baseada em um sistema de mérito e, ainda, um rígido controle dos procedimentos adotados pelo administrador público.

Para Gaebler e Osborne (1997), a revolução industrial e o surgimento do Estado Liberal contribuíram para uma nova ótica sobre o papel do Estado, dando espaço ao surgimento do modelo burocrático, baseado na impessoalidade, no profissionalismo e na racionalidade. Contudo, esse modelo foi bastante criticado, sendo que as principais críticas eram a centralização excessiva do poder, a verticalização das estruturas, a ênfase na posição e não na pessoa, o privilégio da norma em detrimento da busca de resultados e, como

consequência, a lentidão do processo decisório, fato este que representa até os dias atuais a maior causa do desgaste da imagem do serviço público. Desse modo, o termo burocracia ainda pode ser definido como lentidão e exigência no exercício das atividades (FERREIRA, 2000) e é um termo depreciativo, usado de maneira geral para definir as organizações públicas do país (SECCHI, 2009).

Desde o início dos anos 1980, começava em todo mundo uma onda de reformas no setor público. Para Kettl (2005), praticamente todos os governos empreenderam esforços para modernizar e agilizar a administração pública. Entre os motivos apontados para essas mudanças estão, a consolidação das democracias e o consequente aumento da demanda social por decisões e ações públicas capazes de gerar resultados que atendam a sociedade, cada vez mais exigente e articulada em busca de seus interesses. Então, na segunda metade do século XX, como resposta à ampliação das funções econômicas e sociais do Estado, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização, foi emergindo um novo modelo de Administração Pública, a Gerencial (BRESSER PEREIRA; SPINK, 2001) ou Nova Gestão Pública (*New Public Management*).

Fadul e Silva (2008) explicam que este modelo gerencial, denominado de Nova Gestão Pública (NGP), buscou combater: a) a crise fiscal e a exaustão financeira, por meio da disciplina e controle dos recursos públicos, garantia dos contratos e bom funcionamento dos mercados, além de privatizações; b) a exaustão do modelo burocrático e o excesso de formalismos, por meio da melhor capacitação para uma administração pública profissionalizada, com a valorização e carreiras sólidas; e, c) a baixa qualidade da prestação de serviços, com a aplicação de avaliação de desempenho, controle de resultados e inclusão de práticas de gestão do setor privado, buscando a melhoria da qualidade e do desempenho do serviço público.

Neste sentido, Araújo e Alvarez (2009), ressaltam que o objetivo da nova gestão pública consiste em substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão de tipo empresarial, no qual a preocupação com os problemas de gestão deixam de ser a principal e única preocupação, possibilitando ao gestor a sua dedicação às políticas públicas de Estado. Uma reforma da administração pública pode significar o fortalecimento da governança, possibilitando a mudança de uma administração pública burocrática, rígida e ineficiente para a adoção de uma administração pública gerencial, que busca a eficiência e a flexibilidade, na busca do atendimento da cidadania (FERREIRA et al., 2008).

O Brasil vem buscando adaptar a forma de gestão do setor público à evolução histórica e ao contexto mundial. Com a globalização, os Estados viram-se obrigados a mudar seu papel,

que antes era de proteger a sua economia da competição internacional, para, de forma pertinente, agir como facilitador para que a economia nacional possa competir em nível mundial (BRESSER PEREIRA, 2005). Na década de 1990, verifica-se que o maior desafio do setor público brasileiro caracterizou-se na identificação da busca por melhores resultados, com foco no cidadão (FERREIRA et al., 2008). De acordo com Jund (2006), nos últimos cem anos, o Brasil passou por duas reformas administrativas, caracterizadas pela mudança na forma da administração pública, passando do modelo chamado Patrimonialista para o Burocrático e chegando ao atual, conhecido como Gerencialismo.

Para Biazzi (2007), apesar das reformas administrativas que o País enfrentou, a estrutura organizacional do setor público brasileiro ainda apresenta como características principais a departamentalização no modo de organização do trabalho, a forte resistência às mudanças e uma estrutura altamente burocratizada, com elevado número de níveis hierárquicos. Tal condição é a inspiradora para a denominação "repartição pública", que tem origem histórica e está profundamente arraigada no setor.

Biazzi (2007) complementa, explicando que as organizações públicas brasileiras apresentam hierarquias rígidas, com sistema de carreira baseado no mérito (concursos públicos), ascensão na carreira em longo prazo, servidores com estabilidade empregatícia e remuneração baseada em tabela fixa de cargos e salários e processos de trabalho baseados no modelo burocrático, gerando, muitas vezes, um apego excessivo às normas, que passam a ser consideradas absolutas. Porém, ela enfatiza que, embora vista, muitas vezes, como obstáculo, a burocracia surge no setor público para minimizar o risco de desigualdade no tratamento dos cidadãos, tendo como maior benefício a manutenção do princípio da equidade. Para a autora, apesar da história da administração pública no Brasil ter menos de 500 anos, ela já apresenta uma cultura própria, com aspectos peculiares, como: comportamento centralizador, habilidade para contornar o "formalismo", por meio de contatos informais, utilização de procedimentos "criativos" e aversão a controles formalizados.

Sendo assim, conforme Biazzi (2007), as evidências sugerem que, se não se considerar a estrutura, a burocracia, o ambiente político e outras características específicas das organizações públicas, iniciativas de aperfeiçoamento podem vir a falhar. Há iminência, portanto, de que os modelos de aperfeiçoamento devam ser adaptados ao contexto do setor público brasileiro, inclusive às Instituições Públicas de Ensino Superior brasileiras, que apresentam em suas estruturas a maioria das peculiaridades citadas sobre tal setor.

2.2 Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras

Conforme Biazzi (2007), as Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras são divididas em duas categorias: Instituições Federais, ligadas ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) e Instituições Estaduais, ligadas aos governos de cada Estado, sendo que suas estruturas seguem o mesmo padrão das organizações públicas brasileiras, ou seja, estrutura altamente departamentalizada, com aplicação de processos formalmente instituídos e burocráticos (VIEIRA; VIEIRA, 2003). Para esses mesmos autores, a expansão das unidades de ensino burocráticas com modelos de gestão rigidamente hierarquizados multiplicam as atividades meio, ou seja, os processos administrativos, comprometendo a qualidade das atividades fim. E a gestão de desempenho tradicionalmente utilizada, baseada na hierarquia vertical, nos planos de carreira e na isonomia salarial, pode comprometer a excelência acadêmica. Além disso, os cargos são substituídos periodicamente, ocorrendo mudanças políticas e perda de conhecimento.

Picchiai (2012) complementa afirmando que as Universidades Federais Brasileiras passam por um período de transformação, que é resultado de avanços tecnológicos e significativas mudanças sociais, econômicas e políticas. Contudo, ainda encontram-se Universidades pouco estruturadas em suas práticas de gerenciamento, com a gestão pouco institucionalizada e dificuldades na tomadas de decisão.

Para Trosa (2001, p. 19), os órgãos vinculados à Administração Pública Federal estão buscando aprimorar sua forma de gestão e as universidades também seguem este ritmo, considerando o avanço nos processos de gestão em todas as áreas do conhecimento. O mesmo autor explica que:

> O Estado não pode ficar indiferente à globalização econômica e tecnológica sob risco de ver sua capacidade de influência ser reduzida. O Estado não pode ficar indiferente à evolução dos usuários que não querem apenas serviços mais corteses, mas também serviços adaptados a seus problemas, mais que soluções gerais válidas para o mundo. O Estado não pode ficar indiferente a seus servidores, para os quais a ausência de capacidade de iniciativa, a lentidão dos circuitos hierárquicos e de gestão tornam-se cada vez mais difíceis de serem toleradas. O Estado em todos os países é pressionado pela opinião pública a prestar contas, não as contas tradicionais, mas sim a conta dos serviços prestados aos cidadãos.

Desde meados do século XX, o mundo questiona e discute a universidade como, talvez, nunca o tenha feito antes. São vários os aspectos questionados e discutidos. Mas, nos últimos anos, certos enfoques se tornaram cada vez mais severos, chegando-se mesmo a questionar até a própria pertinência das universidades no mundo atual. Os questionamentos

ganham ainda mais força quando se fala em custos e gastos públicos, já que as finanças públicas se tornaram cada vez mais limitadas, complexas e problemáticas (MORHY, 2004).

De acordo com Santigo et al. (2003), a universidade, particularmente a pública, depara-se com a necessidade de efetivar um modelo atual de gestão e por isso é desafiada pela sociedade e pelo Estado. Para vencer este desafio, as transformações demandadas são profundas, refutando, portanto, ações superficiais ou parcelares. Mais do que um ato, a evolução reclama ser estrutural, visto que a instituição universitária associa-se, sobretudo, à rigidez funcional e organizacional, de forma impermeável às pressões externas.

A pressão por mudanças nas Instituições de Ensino Superior é reforçada pelo fato de que as mesmas possuem a função de intermediar o setor produtivo e, sendo assim, estarem atualizadas é fundamental para possibilitar aos seus egressos um perfil pró-ativo e inovador, que se adapte às constantes alterações sociais, bem como às evoluções tecnológicas (HRUSCHKA et al., 2004).

Neste sentido, Bernardes (2006) explica que a universidade tem que criar meios de capacitar os dirigentes, formando-os na área de gestão universitária para que possam, deste modo, administrar um moderno sistema que interaja com a sociedade e com os variados setores com os quais se relaciona, inclusive o empresarial, promovendo a separação entre gestão acadêmica e gestão administrativa e entre os gestores e executores, assim como enfatizando e debatendo sobre a necessidade de profissionalização dos gestores acadêmicos.

O mesmo autor ainda defende que:

> A universidade deve estar dirigida ao perfil gerencial do administrador do futuro, que deve possuir algumas posturas indispensáveis como: iniciativa de ação e decisão, capacidade de negociação, competência e autonomia para criar e inovar, capacidade de comunicação interpessoal, comprometimento com princípio ético, capacidade de trabalhar em grupo (BERNARDES, 2006, p. 03).

Sendo assim, é imprescindível que os gestores universitários façam uso de mecanismos mais eficazes que a moderna administração oferece e que, assim, facilitem o processo decisório nas instituições. Neste sentido, uma orientação voltada para processos pode ajudar a representar e compreender como a organização funciona, revelando estrangulamentos, ambiguidades, redundâncias e outros problemas, pois entendendo como os processos, de fato, são executados, torna-se possível otimizá-los, de forma que a organização possa vir a funcionar melhor.

2.3 Gestão por processos

Toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, executa diversas atividades que levam à produção de resultados. Tais atividades, quando em conjunto, podem ser definidas como processos, que, de forma integrada, trabalham para o alcance dos objetivos organizacionais, que são diretamente relacionados à missão institucional. Para Oliveira (1996), processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. Enquanto, Tavares (2008) explica que processo é um conjunto de atividades e etapas interligadas que agregam valor a insumos (*inputs*) gerando produtos (*outputs*) específicos.

De acordo com Davenport (1994), um processo seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, um fim, *inputs* e *outputs*, claramente identificados. Eles são identificados pelo conjunto de tarefas efetuadas para atender as necessidades de clientes específicos, sendo que em cada processo estão inseridas diversas atividades alinhadas para gerar resultados únicos (EVANGELISTA, 2013). Os elementos que compõem um processo são a base de seu funcionamento. Assim, Albuquerque e Rocha (2007) destacam que, para se conhecer um processo, é necessário avaliar os equipamentos, ferramentas, metodologias, fornecedores e os sistemas empregados para a realização de cada atividade que o caracterizará.

De acordo com Cerqueira Neto (1993), os processos são agrupados conforme a categorização constante no Quadro 01:

Categorização de processos	Definição
Processos primários	São aqueles que tocam o cliente. Em qualquer falha, o cliente logo a identifica.
Processos de apoio	São os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos clientes.
Processos gerenciais	São aqueles que existem para coordenar as atividades de apoio e dos processos primários.

Quadro 01 – Categorização de processos
Fonte: adaptado de Cerqueira Neto (1993).

Gonçalves (2000) explica que os processos empresariais dividem-se em três categorias básicas, conforme o Quadro 02:

Categorias de processos	Definição
Processos de negócio ou de cliente	São aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Exemplo: fabricação de determinado produto e relacionamento com o cliente.
Processos organizacionais ou de integração organizacional	São aqueles centralizados na organização. Viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. Exemplo: contas a pagar.
Processos gerenciais	São aqueles focalizados nos gerentes e nas suas relações. Incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Exemplo: planejamento estratégico e gestão de desempenho.

Quadro 02 – Categorias de processos
Fonte: adaptado de Gonçalves (2000).

Além das categorias de processos, é necessário saber que eles compõem a estrutura organizacional através de uma hierarquia, na qual é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado. Harrington (1993) apresenta a hierarquia de acordo com o exposto no Quadro 03:

Hierarquia de processos	Definição
Macroprocesso	É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividade	É a ação que ocorre dentro do processo ou subprocesso, geralmente desempenhada por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular, constitui a maior parte dos fluxogramas
Tarefa	É uma parte específica do trabalho, é o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Quadro 03 – Hierarquia de processos
Fonte: adaptado de Harrington (1993).

A Figura 01 demonstra a hierarquia supracitada:

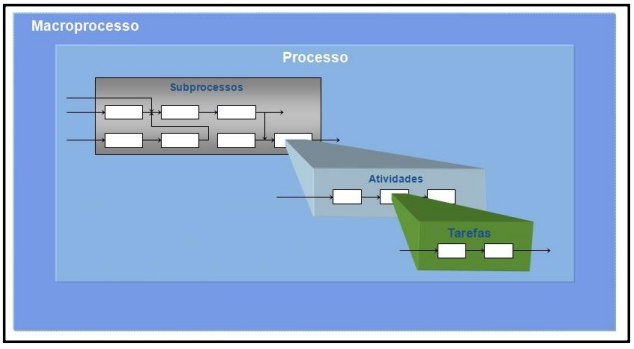


Figura 01 – Hierarquia dos processos
Fonte: adaptada de HARRINGTON (1993).

Deve-se ter em mente que quando os indivíduos estiverem realizando o trabalho através dos processos, eles estarão contribuindo para que a organização atinja seus objetivos, mas para que isto aconteça é vital que os processos da organização sejam divulgados e compreendidos por todos os envolvidos. Neste sentindo, um instrumento útil para atender a essa demanda é o mapeamento de processos.

Para Hunt (1996), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura, permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e a melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Marciniuk (2002) define a modelagem de processos como sendo a expressão de conceitos que permite que cada organização compreenda e contribua para o seu próprio desenvolvimento. Sendo que tais modelos tornam-se valiosos à medida que os processos e produtos de uma organização são modelados e disponibilizados para conhecimento de todos envolvidos no processo.

As instituições podem utilizar a técnica de mapeamento para conhecer e dimensionar seus processos organizacionais, servindo como base para o redesenho desses processos, caso seja necessário (MARANHÃO; MACIEIRA, 2004). Tal mapeamento gera um mapa, um fluxo, que dispõe as diversas interações da estrutura da organização, englobando as atividades da totalidade da organização ou podendo evidenciar apenas um processo (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007). Ainda conforme esses autores, a visualização de apenas um processo torna evidentes as especificidades do mesmo, como cada etapa e atividade que o compõem, para que assim seja facilitada a identificação de possíveis problemas e gargalos que impedem o desenvolvimento das áreas e, consequentemente, da Instituição.

Para Pavani e Scucuglia (2011), o mapeamento está em conexão, principalmente, com duas atividades - estudo do trabalho e entendimento do trabalho, sendo a primeira delas um processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado. A segunda, por sua vez, acontece a partir das informações levantadas no estudo do trabalho para compreender suas particularidades e entender sua existência, ou seja, transforma as informações colhidas na atividade de estudo do trabalho em conhecimento do processo. Neste sentido, pode-se dizer que o mapeamento é composto por dois momentos distintos em uma organização: a) diagnóstico: uma "fotografia" da situação atual dos

processos; e b) a situação proposta: o futuro baseado em melhorias detectadas no mapeamento inicial e sugeridas pelos envolvidos.

Biazzo (2000) sugere as seguintes etapas do mapeamento de processos, de acordo com o Quadro 04:

Etapas do mapeamento de processos
Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho.
Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis.
Criação de um modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo, seguindo a lógica do ciclo de "*author-reader*" ("*reader*" pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

Quadro 04 – Etapas do mapeamento de processos
Fonte: adaptado de Biazzo (2000).

A prática da modelagem de processos tem os seguintes objetivos globais: uniformizar o entendimento da forma de trabalho, gerando integração organizacional; analisar e melhorar o fluxo de informações; explicitar o conhecimento sobre os processos, armazenando, assim, o *know ho*w organizacional; realizar análises organizacionais e de indicadores (processos, financeiros e outros); realizar simulações, apoiando tomada de decisões; e gerir a organização (VERNADAT, 1996).

Para Pavani e Scucuglia (2011), o objetivo da modelagem consiste em representar graficamente (por meio de mapas, fluxos ou diagramas) um processo, a ponto de ser compreensível a quem de direito e, para viabilizar este feito, diversas e diferentes notações foram desenvolvidas com o passar do tempo. A escolha da melhor notação dependerá da cultura da organização a ser moldada, dos níveis de compreensão das partes interessadas e do nível de detalhe e informações exigidos para o modelo.

Alguns dos tipos de notação mais comumente utilizadas em modelagem de processos são: *Business Process Management Notation* (BPMN), Fluxogramas, Raias, *Business Process Execution Language* (BPEL), *Event Process Chain* (EPC), *Unifield Modeling Languages* (UML), IDEF-0, *Line of Visibility Engineering Method – Enhanced* (LOVEM-E), *Suplliers/Inputs/Process/Outputs/Constumers* (SIPOC), *Systems Dynamics*, *Value Stream Mapping* e Cadeia de Valor. É valido esclarecer que notação é uma sequência de passos representada por meio de elementos gráficos (retângulos, quadros, losangos, setas), que representam o que irá ocorrer em um processo.

O mapeamento do processo é considerado uma técnica eficiente, pois segundo Leal (2003) ele identifica a origem dos desperdícios dentro da organização e ajuda a evitar a

utilização de procedimentos isolados que não consideram o processo como um todo. Após a identificação dos desperdícios/problemas pelo mapeamento, as técnicas de reengenharia e redesenho podem resolvê-los (CRUZ, 2008).

Desse modo, o mapeamento de processos, conforme explicam Pavani e Scucuglia (2011), é a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos, pois é por meio dele que ocorre o levantamento de informações fundamentais para tomar decisões a favor da melhoria dos processos. Para os autores, um mapeamento mal realizado é capaz de gerar informações incongruentes sobre a realidade da organização, podendo levar a ações inadequadas.

A gestão por processos trata de um conceito diferenciado do tradicional estudado academicamente e amplamente utilizado no arranjo das estruturas organizacionais. Desse modo, administrar uma organização como um processo consiste em quebrar paradigmas provenientes da Administração Científica de Taylor e Fayol, teorias nas quais a visão funcional prevalecia.

De acordo com Dinsmore e Cabanis-Brewin (2009), a Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM) consiste em organizar a estrutura da entidade, realocando os recursos disponíveis nas áreas priorizadas pelas metas da instituição, de forma a melhorar o desempenho de cada uma, o que gera um alinhamento entre os processos da organização e suas estratégias.

A gestão de processo pode ser definida como:

> O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (OLIVEIRA, 2007, p. 58).

Para Netto (2004), a gestão por processos possibilita o fornecimento de valor aos clientes, com a definição de objetivos, metas e monitoramento do desempenho. Com isto, proporciona-se a melhoria contínua dos processos até se alcançar o modelo padrão de processo. As organizações que adotam esse modelo de gestão, dentre inúmeros benefícios, passam a ter o controle de tudo o que acontece internamente, ou seja, passam a ter uma visão sistêmica da organização, auxiliando no planejamento, organização, liderança, além de facilitar o trabalho e a comunicação entre todos os setores (GONÇALVES, 2000).

2.4 Padronização de processos

Maia (1994) considera a padronização o ato de estabelecer padrões de referência para a realização de operações ou atividades repetitivas. A autora destaca, ainda, que os principais objetivos de se padronizar são os de prover a organização de instrumentos de controle de qualidade, racionalização da produção e minimização de seus custos.

Cantidio (2012) corrobora com tal afirmação e complementa, explicando que, quando se padroniza um processo, reduzem-se efetivamente as perdas, pois se almeja o máximo no desempenho das atividades; ao contrário, a falta de padrões leva ao desperdício e falhas. Sendo assim, existe a necessidade de se padronizar como forma de diminuir as perdas, sejam elas financeiras ou intelectuais.

Ao almejar a eficiência no serviço público por meio da padronização de processos, de forma alguma se pode deixar de lado a elaboração e o uso de manuais. Neste sentido, Mendonça (2010) afirma que documentar os processos é uma decisão que todas as organizações deveriam adotar, com o objetivo de manter atualizados os registros que garantam a sua sobrevivência e, ao mesmo tempo, permitam a execução de esforços visando a sua perpetuação.

Cury (2007, p. 415) também enfatiza a importância dos manuais administrativos quando afirma que:

> [...] são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais, quando elaborados cuidadosamente com base na realidade da cultura organizacional.

Para Oliveira (2001), manual é todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidas e cumpridas pelos funcionários da empresa, bem como a forma como estas serão executadas, quer seja individualmente ou em conjunto. O autor ainda afirma que o uso de manuais administrativos resulta em uma série de vantagens para as organizações, tais como: auxiliam na efetivação de normas, procedimentos e funções administrativas; uniformizam a terminologia básica do processo administrativo, possibilitando a padronização das atividades; contribuem para o crescimento da eficiência e eficácia dos trabalhos realizados; caracterizam um instrumento de consulta e orientação na organização; evitam improvisação no desenvolvimento das atividades sob diversas formas; e, aperfeiçoam o sistema hierárquico da

organização, uma vez que delegam instruções escritas que possibilitam ao superior controle sobre as atividades executadas.

Para que essas vantagens contribuam realmente para a padronização da empresa, há a necessidade de se ter manuais que representem a efetiva necessidade da organização, com instruções necessárias e suficientes. Mendonça (2010) afirma que é praticamente ilimitado o número de manuais que podem ser criados com o objetivo de auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos. Eles podem ser classificados em diversos grupos, dependendo unicamente das necessidades e especificidades de cada organização.

Para Oliveira (2001), os tipos de manuais mais comumente empregados são os apresentados no Quadro 05:

Tipo de manual	Definição
Manual de organização	Também conhecido como manual de funções. Objetiva estipular os direitos e deveres de cada departamento, bem como retratar o nível hierárquico dos cargos.
Manual de políticas e diretrizes	Orienta a atuação dos executivos ligados a funções de liderança ou assessoria, divulgando a filosofia, os objetivos e os valores da empresa, colocando, assim, os executivos em sintonia com esses princípios.
Manual de instruções especializadas	Objetiva discriminar as principais normas e instruções que se aplicam às operações executadas pelos ocupantes de determinado cargo, ou seja, é uma espécie de guia de trabalho voltado para um grupo profissional específico.
Manual do empregado	Oferece uma visão geral da empresa, destacando suas principais normas, valores e níveis hierárquicos, bem como os direitos e deveres dos trabalhadores, proporcionando um rápido entendimento sobre a organização.
Manual de finalidade múltipla	Reúne o conteúdo dos demais tipos de manuais em um único volume, a fim de propiciar uma visão completa.
Manual de normas e procedimentos	Descreve os papéis desempenhados pelos diferentes departamentos e padroniza os procedimentos envolvidos na execução das tarefas. Os elementos principais que fazem parte do manual de normas e procedimentos são: a) Normas: documentos que contêm orientações e instruções necessárias ao desenvolvimento de determinadas atividade, que são de interesse e aplicação por todos os setores da organização; b) Procedimentos: é o detalhamento da operacionalização das atividades que compõem um sistema; c) Formulários: é a indicação dos impressos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação; d) Fluxogramas: é a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos. Pode ser considerada uma ferramenta imprescindível, pois permite uma visão completa do envolvimento entre os diversos órgãos na execução da rotina dos diversos procedimentos administrativos; e, e) Anexos: tabelas, documentos, reproduções de textos, legislação ou qualquer outra informação referente ao assunto específico

Quadro 05 – Tipos de manuais
Fonte: adaptado de Oliveira (2001).

Pavani e Scucuglia (2011) explicam que, mesmo após a padronização de todos os processos, para um melhor resultado, estes devem ser constantemente revistos e alterados quando necessário. E, para que as mudanças nos processos ocorram, é essencial que os líderes que estão no comando da organização tenham pleno conhecimento do assunto e consciência

da importância dessas mudanças, pois é por meio do líder que todos os envolvidos no processo passam a ter conhecimento do assunto.

Ainda, conforme afirmam Freitas e Guareschi (2012), a padronização dos processos produz melhor efeito e menor resistência da equipe, acarretando maior envolvimento e comprometimento dos servidores quando ocorre a participação dos mesmos na criação do documento de padronização. Afinal, são eles que vivenciam as situações do dia a dia.

Dessa forma, pode-se notar que a melhora dos processos organizacionais, por meio do mapeamento e da padronização, constitui fator crítico para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Para que isto ocorra, é necessário que tal mapeamento e padronização sejam realizados de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores da organização. Esse é o primeiro passo para a implantação de uma gestão por processos na Instituição, quebrando os paradigmas provenientes das teorias nas quais a visão funcional prevalecia e propiciando uma nova estrutura organizacional.

3 MÉTODO

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou para se fazer ciência. De acordo com Barros e Lehfeld (1986), metodologia consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não ao nível das implicações de suas utilizações. Em nível aplicado, ela examina e avalia as técnicas de pesquisa, bem como a geração ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação.

Minayo (2007) define metodologia de forma abrangente e concomitante como sendo a discussão epistemológica sobre o "caminho do pensamento" que o tema ou o objeto de investigação requer; como a apresentação adequada e justificada dos métodos, técnicas e dos instrumentos operativos que devem ser utilizados para as buscas relativas às indagações da investigação; e como a "criatividade do pesquisador", ou seja, a sua marca pessoal e específica na forma de articular teoria, métodos, achados experimentais, observacionais ou de qualquer outro tipo específico de resposta às indagações específicas.

Dessa forma, a metodologia é um item fundamental do trabalho de pesquisa, pois trata das especificações do desenvolvimento de todo o trabalho, ao detalhar como será a investigação e o planejamento do estudo; ou seja, define o caminho para se chegar a um determinado fim. Sendo assim, a seguir, serão apresentados os elementos que caracterizam o tipo de pesquisa e suas etapas, o objeto de estudo e os sujeitos da pesquisa, a coleta e o tratamento dos dados, bem como suas análises.

3.1 Tipo de pesquisa

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa, bem como exploratória em relação aos objetivos. Para Castilho et al. (2011), a pesquisa aplicada está voltada ao desenvolvimento e avaliação de produtos e métodos, recorrendo-se aos princípios estabelecidos pela pesquisa básica e desenvolvendo uma tecnologia de natureza prática e intuito imediato. Ainda, de acordo com Barros e Lehfeld (2000), seu objetivo consiste em contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Já sobre os métodos qualitativos, Liebscher (1998) afirma que eles são apropriados quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e não tende à quantificação. Normalmente, são usados quando o entendimento do contexto social e cultural é um elemento importante. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é um interpretador da realidade (BRADLEY, 1993). Além disso, sobre a pesquisa exploratória, Gil (1999, p. 43) explica que:

> Um trabalho é de natureza exploratória quando envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores.

Para pautar o estudo, optou-se pelo método de estudo de caso que, segundo Yin (2005) consiste em uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Ponte (2014) corrobora tal definição e considera que o estudo de caso é uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse.

3.2 Etapas da pesquisa

Neste trabalho, a organização da pesquisa foi realizada por etapas, que estão expostas no Quadro 06.

Etapas	Ação	Descrição	Período/Data
1ª Etapa	Escolha do tema, problema, objetivos e metodologia	Definição do tema a ser pesquisado, do problema de pesquisa, dos objetivos (geral e específicos) e da metodologia (objeto de estudo e sujeitos da pesquisa).	Junho a Agosto de 2013
2ª Etapa	Construção, complementação e atualização do referencial teórico	Levantamento bibliográfico por meio da revisão literária em livros, revistas, artigos científicos e sites especializados sobre o tema em questão. O material coletado e analisado nesta fase serviu para o embasamento teórico e forneceu subsídios para o desenvolvimento da análise dos dados.	Junho a Novembro de 2013 e Janeiro a Maio de 2014
3ª Etapa	Construção do formulário	Elaboração do instrumento de coleta de dados em forma de formulário – ver Apêndice A – Formulário utilizado para o mapeamento de processos, adaptado de um modelo utilizado por autor com amplo conhecimento sobre mapeamento de processos, fornecendo, assim, os esclarecimentos necessários para o desenho do fluxo de cada processo estudado.	Janeiro a Fevereiro de 2014
4ª Etapa	Aplicação de entrevistas	Coleta de dados realizada por meio de entrevistas com os sujeitos da pesquisa, buscando as informações necessárias para poder desenhar o fluxo dos processos em análise.	Março a Abril de 2014
5ª Etapa	Tratamento e análise dos dados	Análise dos dados realizada com base nos formulários devidamente preenchidos (um formulário para cada processo em estudo), resultando no desenho de cada fluxograma dos processos analisados; ou seja, nesta etapa foi elaborada a fluxogramação dos processos.	Abril a Maio de 2014
6ª Etapa	Aplicação de novas entrevistas, validando dados	Validação da análise dos dados realizada por meio de entrevistas com os sujeitos pesquisados, apresentando a fluxogramação dos processos e confirmando se tais desenhos representam a realidade da organização.	Abril a Maio de 2014
7ª Etapa	Construção do manual	Resultados da pesquisa por meio da construção do manual de processos e rotinas do setor estudado, contendo todos os fluxogramas devidamente validados. Nesta etapa, também foi realizado o fechamento do trabalho com a redação das considerações e apontamentos finais, bem como foram apontadas sugestões para trabalhos futuros.	Abril a Junho de 2014

Quadro 06 – Etapas da pesquisa
Fonte: elaborado pela autora.

Após a exposição das etapas que constituíram este trabalho, são apresentados o objeto de estudo e os sujeitos da pesquisa, assim como, a coleta, o tratamento e a análise dos dados, que culminaram nos resultados e considerações finais do estudo.

3.3 Objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho é o Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamentos (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG), setor pertencente à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Desse modo, considera-se relevante expor informações sobre a UFSM e a PROGEP, assim como a CPAG e NUCOMP.

3.3.1 Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade instalada fora das capitais de Estado no Brasil, resultando da luta pela interiorização do ensino superior. Foi idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho e criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação.

Em 2014, a estrutura da UFSM conta com 14 Unidades Universitárias: Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), Centro de Ciências Rurais (CCR), Centro de Ciências da Saúde (CCS), Centro de Educação (CE), Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), Centro de Tecnologia (CT), Centro de Artes e Letras (CAL), Centro de Educação Física e Desportos (CEFD), Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS), Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS (UDESSM), Campus de Cachoeira do Sul, Colégio Politécnico de Santa Maria, Colégio Agrícola de Frederico Westphalen e o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. Também contêm três Restaurantes Universitários, uma Biblioteca Central, bibliotecas setoriais, Hospital-Escola, Hospital de Clínicas Veterinárias, Farmácia-Escola, Museu Educativo, Planetário, Usina de Beneficiamento de Leite e Orquestra Sinfônica.

Além disso, a Instituição oferece ensino presencial e a distância e possui cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. No primeiro semestre de 2014, seu corpo discente contava com mais de 29.400 estudantes em todas as modalidades de ensino e o quadro de pessoal com mais de 4.600 servidores, incluindo docentes e técnico-administrativos em educação, tendo como filosofia os conceitos expostos no Quadro 07.

Filosofia da UFSM	
Missão	"Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável."
Visão	"Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável."
Valores	"Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação; e Responsabilidade."
Eixos Norteadores	"Foco na inovação e na sustentabilidade; Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social; Qualificação das atividades acadêmicas; Valorização das pessoas; Expansão acadêmica qualificada da UFSM; e, Otimização da gestão institucional."

Quadro 07 – Filosofia da UFSM
Fonte: Adaptado do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM (2011-2015).

O campus da UFSM, que abrange a Cidade Universitária, está localizado na Avenida Roraima, n. 1.000, no Bairro Camobi, onde são realizadas a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas.

3.3.2 Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)

A Figura 02 traz o organograma atual da PROGEP.

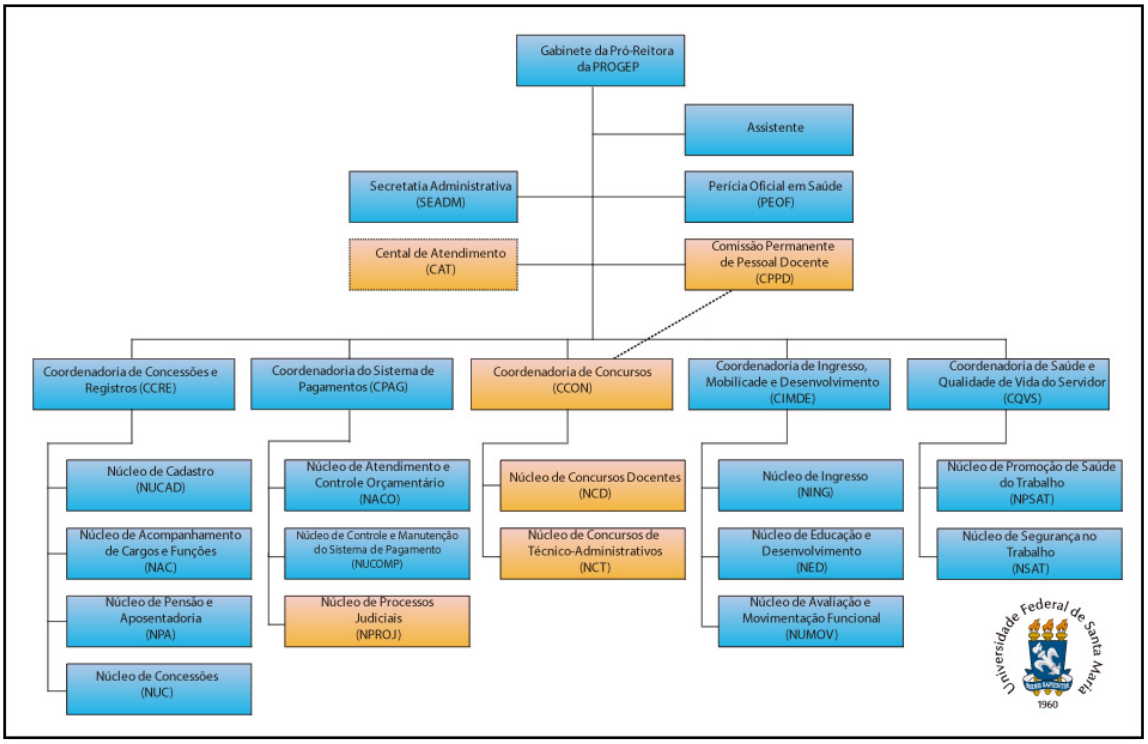


Figura 02 – Organograma da PROGEP
Fonte: site da PROGEP – UFSM

A PROGEP é constituída por funções de assessoria e coordenadorias, conforme o Quadro 08:

Assessoria/Coordenadorias	Atividades/Responsabilidades
Gabinete da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Assistentes	A Pró-Reitora é responsável pela proposição e orientação de políticas de Gestão de Pessoas, bem como pela coordenação, direção e supervisão de todas as atividades desenvolvidas pela Pró-Reitoria. Já as assistentes têm como atribuições o assessoramento à Pró-Reitora nas rotinas de atendimento ao público, no encaminhamento de processos e requerimentos e demais atividades inerentes a função.
Secretaria Administrativa (SEADM)	Realiza atividades de coordenar, orientar e controlar a expedição de portarias do Reitor e/ou Vice-Reitor e da PROGEP; o recebimento, registro, distribuição, movimentação de ofícios e processos, juntamente com seu arquivamento; bem como a divulgação de atos administrativos no âmbito da PROGEP e demais órgãos da UFSM. Também realiza o envio *on-line* de matérias para publicação no Diário Oficial da União (DOU) e elaboração mensal do Boletim de Pessoal.
Perícia Oficial em Saúde (PEOF)	Realiza avaliações médicas periciais em servidores da UFSM e de outros Órgãos Federais. Suas principais atividades são: concessão de licenças; realização de exames para ingresso (aptidão/inaptidão); emissão de pareceres médicos periciais em processos administrativos relativos à saúde de servidores e sua função; emissão de parecer de processos para Isenção de Imposto de Renda por doenças previstas em Lei; emissão de parecer de aposentadoria por doenças previstas em Lei; emissão de parecer de doença física e/ou mental; emissão de parecer em processos de alunos da Instituição; solicitação de perícias especializadas, sempre que necessário; encaminhamento de servidores para tratamento especializado quando julgar necessário; e, realização de perícia em servidores de outros Órgãos Federais.
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	Tem por finalidade o assessoramento, o acompanhamento e a supervisão da execução da política de pessoal Docente do Magistério Superior, mais especificamente, realizar a apreciação de assuntos concernentes: à alteração do regime de trabalho dos docentes; à avaliação do desempenho para a progressão funcional dos docentes; aos processos de ascensão funcional por titulação; à solicitação de afastamento para aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado; ao estabelecimento de normas para concursos de admissão de docentes e sua aplicação; e à concessão de acréscimos salariais decorrentes de titulação; e, desenvolver estudos e análises que permitam fornecer subsídios para a fixação, aperfeiçoamento e modificação da política de pessoal docente e de seus instrumentos. A Comissão é composta por 2 (dois) representantes do Reitor, com mandato de 4 (quatro) anos e 4 (quatro) representantes de classes da Carreira do Magistério Superior e seus respectivos suplentes, com mandato de 2 (dois) anos.
Coordenadoria de Concessões e Registros (CCRE)	Orienta, controla e coordena a execução das atividades de classificação de cargos e empregos, de cadastro, lotação e movimentação de pessoal, bem como estuda, analisa e orienta processos de aposentadoria e pensão. Também a analisa e instruí processos de pedidos de concessões de direitos. É composta por quatro núcleos: Núcleo de Cadastro (NUCAD), Núcleo de Acompanhamento de Cargos e Funções (NAC), Núcleo de Pensão e Aposentadoria (NPA) e Núcleo de Concessões (NUC).

Quadro 08 – Funções de assessoria e coordenadorias da PROGEP
Fonte: adaptado do site da PROGEP – UFSM

Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE)	Coordena ações de recrutamento e seleção que visam suprir as deficiências de pessoal da Instituição, trabalhando o aspecto qualitativo daqueles que permanecem e dos novos servidores, investindo no potencial humano, que é uma exigência dos dias de hoje. Além disso, promove a capacitação e desenvolvimento pessoal, profissional e gerencial de recursos humanos; a integração dos novos servidores; e avaliação do desempenho dos mesmos. É composta por três núcleos: Núcleo de Ingresso (NING), Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) e Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional (NUMOV).
Coordenadoria de Concursos (CCON)	Controla as vagas de Docentes e de Técnico-Administrativos, organizando e publicando os Editais para preenchimento de vagas. É composta por dois núcleos: Núcleo de Concursos Docentes (NCD) e Núcleo de Concursos de Técnico-Administrativos (NTC).
Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS)	Desenvolve atividades voltadas para a atenção às necessidades de saúde, assistência social, segurança no trabalho e saúde ocupacional, visando oferecer uma melhor qualidade de vida ao servidor, por meio de diversos programas promovidos. É composta por dois núcleos: Núcleo de Segurança no Trabalho (NSAT) e Núcleo de Promoção de Saúde do trabalho (NPSAT).
Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG)	Tem como objetivo operacionalizar, manter e alimentar o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), com todas as informações necessárias, visando o pagamento dos servidores ativos e inativos da Instituição. É composta por três núcleos: Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP), Núcleo de Atendimento e Controle Orçamentário (NACO) e Núcleo de Processos Judiciais (NPROJ).

Quadro 08 – Funções de assessoria e coordenadorias da PROGEP (continuação)
Fonte: adaptado do site da PROGEP – UFSM

As principais funções da PROGEP são: definir políticas de recursos humanos; desenvolver atividades inerentes à capacitação das pessoas; gerenciar a vida funcional do quadro técnico-administrativo e docente; efetuar os registros funcionais dos servidores em banco de dados informatizado, com o objetivo de facilitar o gerenciamento das pessoas e da Instituição; executar ações que proporcionem melhor qualidade de vida ao servidor e oferta de serviços relacionados à assistência e benefícios individuais e familiares; e, colher a informação e efetuar os controles necessários à elaboração e manutenção da folha de pagamento dos servidores da UFSM.

3.3.3 Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) e o Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamentos (NUCOMP)

A CPAG é responsável pela manutenção de todas as rotinas cadastrais e financeiras relativas à gestão de recursos humanos junto ao sistema oficial do governo, o SIAPE, e está dividida em três núcleos, de acordo com o Quadro 09.

Núcleo	Atividades/Responsabilidade
Núcleo de Atendimento e Controle Orçamentário (NACO)	É responsável pelo suporte aos servidores ativos, aposentados e pensionistas sobre dúvidas relativas à folha de pagamento (valores percebidos, direitos e benefícios, procedimentos para atualização cadastral, entre outros) bem como auxilia os usuários na utilização do sistema SIAPENET. O núcleo também tem como atribuição a manutenção e o gerenciamento do Auxílio-Transporte, bem como o controle, o armazenamento e o gerenciamento de todos os relatórios inerentes ao processamento da folha, gerados mensalmente e que subsidiam a alimentação de outros sistemas do governo, como o Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP) e o Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC), ambos atualizados pelo NACO.
Núcleo de Processos Judiciais (NPROJ)	Tem como atribuições incluir, alterar e excluir no Sistema de Cadastro de Ações Judiciais (SICAJ) junto ao SIAPE os atos necessários ao cumprimento das decisões judiciais relativas à área de gestão de pessoas. Também elabora planilhas de cálculos para instrução de processos administrativos referentes às ações judiciais, além de orientar, instaurar, instruir, analisar e acompanhar os processos administrativos que visem dar cumprimento às referidas decisões. Outra responsabilidade do Núcleo refere-se ao controle e emissão dos Documentos de Arrecadação de Receitas Federais (DARF's) para pagamentos/depósitos judiciais, bem como o atendimento às orientações e adequações de ações judiciais a novas normativas legais e orientações emitidas pela Coordenação-Geral de Procedimentos Judiciais, da Secretaria de Gestão Pública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (CGPJU-SEGEP/MPOG) e Consultoria Jurídica, do Ministério da Educação (CONJUR/MEC).
Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP)	É responsável pelas rotinas cadastrais e financeiras, acompanhando o servidor desde o ingresso até a aposentadoria, gerindo a vida funcional e as respectivas alterações salariais. Procede a inclusão e manutenção dos dados pessoais, funcionais e de ordem salarial dos servidores (ativos e aposentados). Também é atribuição desse Núcleo a implantação das vantagens que não decorrem de rotinas automáticas, conforme já elencadas anteriormente. Além disso, realiza cálculos especializados de vantagens retroativas, retenção de descontos de pensões alimentícias judiciais e gestão financeira de afastamentos e alterações funcionais previstas no Regime Jurídico Único (Lei 8.112/1990).

Quadro 09 – Núcleos da CPAG
Fonte: adaptado do site da PROGEP – UFSM.

3.4 Sujeitos da pesquisa

Para a operacionalização do trabalho, foi selecionada uma amostra não-probabilística intencional ou por julgamento. Para Mattar (1996), a amostragem não-probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos, em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

Segundo Hair et al. (2005), a amostra por julgamento acontece quando os elementos de amostra são escolhidos pelo pesquisador, resultando em conveniência, rapidez e baixo custo na coleta de dados. Schiffman e Kanuk (2000) confirmam tal conceito e complementam afirmando que o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação precisa.

Dessa forma, o critério para a escolha dos entrevistados da presente pesquisa se deu por meio do julgamento da autora da mesma, com base nos conhecimentos, experiências e responsabilidades que tais indivíduos possuem a respeito do processo ou rotina em estudo. No

Quadro 10 estão sintetizados os números de entrevistados e seus respectivos setores, por processo estudado.

Número de Entrevistados	Setor
01	Secretaria Administrativa (SEADM)
01	Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)
07	Coordenadoria de Concessões e Registros (CCRE)
07	Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE)
07	Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG)
23	**Total**

Quadro 10 – Entrevistados por setor
Fonte: elaborado pela autora.

A partir da definição dos sujeitos a serem pesquisados, foram realizadas as entrevistas com os mesmos, por meio de um instrumento de coleta de dados em formato de formulário, contendo informações necessárias para a elaboração do mapeamento dos processos e suas consequentes fluxogramações. Tais entrevistas foram realizadas nos meses de março e abril de 2014.

3.5 Coleta de dados

Para Yin (2005), existem três princípios para coleta de dados, que foram observados neste estudo: 1) utilizar várias fontes de evidências: o uso de várias fontes de evidências permite que o pesquisador dedique-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes e apresenta como vantagem mais importante o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação; 2) criar um banco de dados: tem a ver com a maneira de organizar e documentar os dados coletados para o estudo; e, 3) manter o encadeamento de evidências: consiste em permitir que um observador externo, o leitor, siga a origem de qualquer evidência, indo das questões iniciais da pesquisa até as conclusões finais.

A parte prática de coleta de dados, segundo Lakatos e Marconi (2007), apresenta duas divisões: documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e bibliográfica e documentação direta. Esta última subdivide-se em: observação direta intensiva, com as técnicas da: observação e entrevista; e observação direta extensiva, apresentando as técnicas: questionário, formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado.

Portanto, a coleta de dados foi realizada inicialmente por meio da pesquisa documental nos relatórios e planilhas de controles utilizados no setor alvo do estudo. A seguir, foram

aplicadas entrevistas e feitas observações diretas pela pesquisadora. Essas entrevistas foram previamente agendadas com os entrevistados, evitando a perda de informação relevante. Já a observação direta foi realizada no dia a dia da pesquisadora, por meio do desenvolvimento de suas rotinas de trabalho diárias.

As entrevistas foram norteadas por meio de um formulário estruturado, contendo informações relevantes para um correto mapeamento de processos e posterior fluxogramação dos mesmos. Este formulário foi adaptado do modelo utilizado por Scartezini (2009) e está disponível no Apêndice A deste trabalho. Ele foi intitulado como "Mapeamento de Processos do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)" e abordou os seguintes itens sobre cada processo analisado:

- ✓ Dados do processo: abrangendo itens como nome, sistema(s) de apoio, data do levantamento, entrevistado(a)(s), descrição, normativos e/ou legislação norteadores(as) e documentação necessária;
- ✓ Atividades e/ou tarefas do processo: abordando a ordem e a descrição de cada atividade; e,
- ✓ Sugestões de melhorias apontadas para cada processo ou atividade específica.

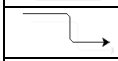
A partir da coleta de dados, por meio da aplicação de entrevista, com a utilização do formulário citado anteriormente, e da observação direta no local alvo de estudo, foi possível identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP. De posse dessas informações, efetuou-se o tratamento e a análise de tais dados, que serão apresentados a seguir.

3.6 Tratamento e análise de dados

O tratamento dos dados consiste em organizar e estruturar todos os dados coletados para posterior análise. Pereira (2004 apud MILES; HUBERMAN, 1984) recomenda que a análise de dados qualitativos se ampare em representações visuais, como gráficos ou esquemas, em lugar de modos narrativos, pois se busca um processamento que instrumentalize a análise e reduza a dimensionalidade; ou seja, após ter observado seu objeto em toda sua complexidade por meio de diferentes medidas, interessa ao investigador ter uma medida geral que lhe permita alguma conclusão para seu estudo.

Neste sentido, os dados desta pesquisa foram dispostos em fluxogramas, permitindo uma compreensão do todo e propiciando a construção de uma resposta ao problema de

pesquisa apontado, utilizando critérios como: fidedignidade aos dados coletados, clareza na apresentação das informações, cuidado ao determinar o nível em que é possível fazer generalizações e análise todas as evidências coletadas. Conforme citado anteriormente, a notação escolhida para mapear os processos do NUCOMP foi a de fluxogramas, por ser, de acordo com Pavani e Scucuglia (2011), de fácil entendimento e interpretação pelos colaboradores da organização. Os processos identificados foram mapeados utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013. Este *software* BPM (Business Process Management) permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo, possibilitando a criação dos mais diversos tipos de fluxogramas que descrevem os processos escolhidos, identificando graficamente quais são as tarefas realizadas por cada participante e facilitando ainda mais a sua compreensão. O Quadro 11 apresenta a simbologia utilizada nos fluxogramas deste estudo:

Símbolos	Significados
	Indica o início do processo.
	Indica o fim do processo.
	Representa uma decisão, indicando possíveis desvios para outros pontos do fluxograma, de acordo com a decisão tomada.
	Representa qualquer ação da atividade. Neste manual, as cores deste símbolo variam de acordo com a legenda estipulada em cada fluxograma, representado os setores envolvidos no estudo.
	Repassar informações adicionais para o leitor do fluxograma (como se fossem anotações).
	Demonstra a direção do fluxo de atividades, indicando o caminho obrigatório.
	Associa as informações adicionais (anotações) às operações e/ou atividades do fluxo.

Quadro 11 – Símbolos utilizados nos fluxogramas
Fonte: adaptado de Pavani e Scucuglia (2011).

É relevante destacar que a escolha do *Bizagi Process Modeler* como programa utilizado neste estudo para a realização da modelagem dos processos se deu pelo fato do mesmo ser gratuito, de fácil utilização e compreensão. Além disso, ele é uma ferramenta para a criação de fluxogramas, mapas mentais e diagramas em geral, que possibilita aos usuários organizarem graficamente vários processos e as relações existentes em cada etapa. Essa estruturação é uma maneira eficiente de visualizar um processo como um todo, identificando problemas, apontando soluções para os mesmos e tornando o processo compreensível a todos os colaboradores da organização. A seguir, são apresentados os principais resultados encontrados com a realização deste trabalho.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta, tratamento e análise dos dados que foram obtidos por meio do método empregado nesta pesquisa, ou seja, através de pesquisas documentais, entrevistas e observação direta no ambiente de trabalho do setor objeto de estudo. Tais resultados devem responder ao problema de pesquisa proposto no início deste estudo, que foi: de que modo os processos que compõem o ambiente de atividade do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) podem ser mapeados, visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos?

Para responder tal problema, foi traçado como objetivo geral propor um manual de padronização de processos e rotinas do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG), da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), para divulgação e melhor entendimento na Instituição. Dessa forma, os resultados encontrados devem satisfazer a este objetivo, por meio dos objetivos específicos delimitados, que foram:

a) Identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP;

A identificação dos processos que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP foi realizada por meio de entrevistas com os servidores lotados neste setor, utilizando o formulário instrumento de coleta de dados desse estudo, presente no Apêndice A, conforme já relatado anteriormente. Embora o trabalho tenha buscado identificar todos os processos do setor, provavelmente alguns processos mais raros não foram lembrados pelos servidores e acabaram sendo omitidos. Porém, a grande maioria dos processos foi levantada, mapeada e consta no manual de padronização de processos e rotinas do NUCOMP, com as devidas sugestões de melhorias apresentadas, garantindo a divulgação e melhor entendimento dos mesmos na Instituição.

Neste sentido, o Quadro 12 apresenta os processos e rotinas que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP e que foram identificados no presente trabalho, perfazendo um total de 27 processos.

Ordem	Processos e rotinas identificadas no NUCOMP
01	Abono de Permanência
02	Adicional de Insalubridade, Periculosidade, Irradiação Ionizante e Gratificação de Raios X ou Substâncias Radioativas
03	Afastamento para Estudo ou Missão no Exterior e Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no País
04	Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade (Cessão ou Cedência)
05	Alteração de Jornada/Regime de Trabalho
06	Aposentadoria Compulsória
07	Aposentadoria por Invalidez
08	Aposentadoria Voluntária
09	Auxílio Natalidade, Auxílio Pré-Escolar e Salário-Família
10	Faltas não Justificadas
11	Férias
12	Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso
13	Incentivo à Qualificação
14	Inclusão de Estagiários
15	Inclusão de Residentes
16	Inclusão de Servidor (Substituto, Temporário, Visitante e Efetivo)
17	Isenção de Imposto de Renda
18	Licença para Capacitação
19	Progressão Funcional Docente
20	Progressão por Capacitação
21	Progressão por Mérito Profissional
22	Promoção Funcional Docente
23	Redistribuição
24	Remoção
25	Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento (FG, FCC ou FUC e CD)
26	Retribuição por Titulação
27	Substituição da Função de Chefia

Quadro 12 – Processos e rotinas identificadas no NUCOMP
Fonte: elaborado pela autora.

b) Levantar as atividades de cada processo, sistematizando-as;

c) Mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP, desenhando seus fluxogramas; e,

d) Propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados.

O levantamento das atividades de cada processo, suas sistematizações, mapeamento e fluxogramações foram realizadas por meio das informações obtidas no formulário utilizado como instrumento de coleta de dados desta pesquisa (Apêndice A), assim como pela observação direta da pesquisadora em seu ambiente de trabalho, já que o mesmo é o objeto de estudo deste trabalho. Após a fluxogramação de cada processo, foi realizada a validação dos mesmos com os entrevistados, para evitar erros em seus desenhos e confirmar que tais fluxos retratassem a realidade da organização.

A partir dos fluxogramas de todos os processos identificados, foi satisfeito o objetivo geral deste trabalho, ou seja, a construção do manual de padronização de processos e rotinas do NUCOMP, principal resultado desta pesquisa, disponível no Apêndice B desta dissertação.

O documento objetivou identificar, mapear e sugerir melhorias aos processos que compõem o ambiente de atividades do setor, visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos, assim como proporcionar a eliminação de atividades desnecessárias, um melhor aproveitamento do tempo em atividades que, de fato, são relevantes e facilitar o treinamento e a disseminação de conhecimento aos novos servidores que ingressarem no Núcleo, atuando como um guia prático para o conhecimento da realidade deste local de trabalho.

O manual apresentou os seguintes capítulos: Gestão por Processo, Institucional e Processos e Rotinas do NUCOMP. Esta estrutura pretendeu esclarecer alguns dos principais conceitos sobre a Gestão por Processos, assim como, apresentar o objeto de estudo, ou seja, o NUCOMP e, finalmente, demonstrar os processos que fazem parte do ambiente de atividades deste setor, devidamente mapeados e com sugestões de melhorias. No documento, é importante destacar que os processos foram organizados por ordem alfabética de denominação e que para cada processo identificado e mapeado foram apresentadas as seguintes informações:

- ✓ Nome do processo: denominação do processo;
- ✓ Descrição do processo: conceituação sobre as atividades do processo;
- ✓ Legislação: legislação vigente sobre o assunto de cada processo identificado, de cumprimento obrigatório pela Instituição;
- ✓ Sistemas de apoio: sistemas informatizados utilizados em algum momento do fluxo do processo, para efetivar a sua implantação;
- ✓ Documentação necessária: documentação necessária para que o processo possa seguir seu fluxo, do início ao fim, até sua implantação efetiva;
- ✓ Sugestões de Melhoria: sugestões apresentadas pelos entrevistados sobre alterações em determinados processos ou em determinadas etapas dos fluxogramas, com vistas a deixá-los mais ágeis; e,
- ✓ Fluxograma: diagrama que demonstra a forma como o trabalho acontece, permitindo uma ampla visualização do processo e facilitando a participação das pessoas envolvidas.

Para exemplificar a maneira como foi realizado o tratamento e a análise dos dados coletados na pesquisa, que culminaram nos resultados desta dissertação, abaixo será exposto um dos processos identificados no ambiente de atividades do NUCOMP, tal como se encontra no Manual de Padronização de Processos e Rotinas deste setor (disponível no Apêndice B

desta dissertação, conforme já citado anteriormente). Vale destacar que tal procedimento foi realizado com todos os 27 processos identificados, que agrupados resultaram no manual.

Abono de Permanência

Descrição

É um incentivo pago ao servidor que já preencheu todos os requisitos para se aposentar, mas opta por permanecer na ativa. Deferido o abono, o servidor continua recolhendo a contribuição previdenciária, mas recebe o abono de permanência em retribuição, em valor idêntico ao tributado e na mesma folha de pagamento.

Legislação

- ✓ § 5º do Artigo 40 da Constituição Federal de 1988;
- ✓ § 19 do Artigo 40 da Constituição Federal de 1988, combinado com o § 1º inciso III, alínea “a”;
- ✓ Artigo 110, inciso I, da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Emenda Constitucional 20, de 15/12/1998;
- ✓ Emenda Constitucional 41, de 19/12/2003;
- ✓ Lei 10.887, de 18/06/2004;
- ✓ Emenda Constitucional 47, de 05/07/2005;
- ✓ Nota Técnica 772 da Coordenação-Geral de Elaboração, Sistematização e Aplicação das Normas/Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais/Secretaria de Recursos Humanos/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (COGES/DENOP/SRH/MP), de 15/12/2009;
- ✓ Nota Técnica 12 COGES/DENOP/SRH/MP, de 13/01/2010;
- ✓ Nota Técnica 59 COGES/DENOP/SRH/MP, de 07/02/2011;
- ✓ Nota Informativa 315 COGES/DENOP/SRH/MP, de 01/04/2011;
- ✓ Nota Técnica 283 COGES/DENOP/SRH/MP, de 13/06/2011;
- ✓ Orientação Normativa 15 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), de 23/12/2013; e,
- ✓ Orientação Normativa 15 MPOG, de 23/12/2013.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE); e,
- ✓ Sistema de Informações para o Ensino (SIE).

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês;
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

Fluxograma

A seguir será apresentado o fluxograma do processo de férias, por meio do levantamento e sistematização de todas as atividades que fazem parte de tal processo.

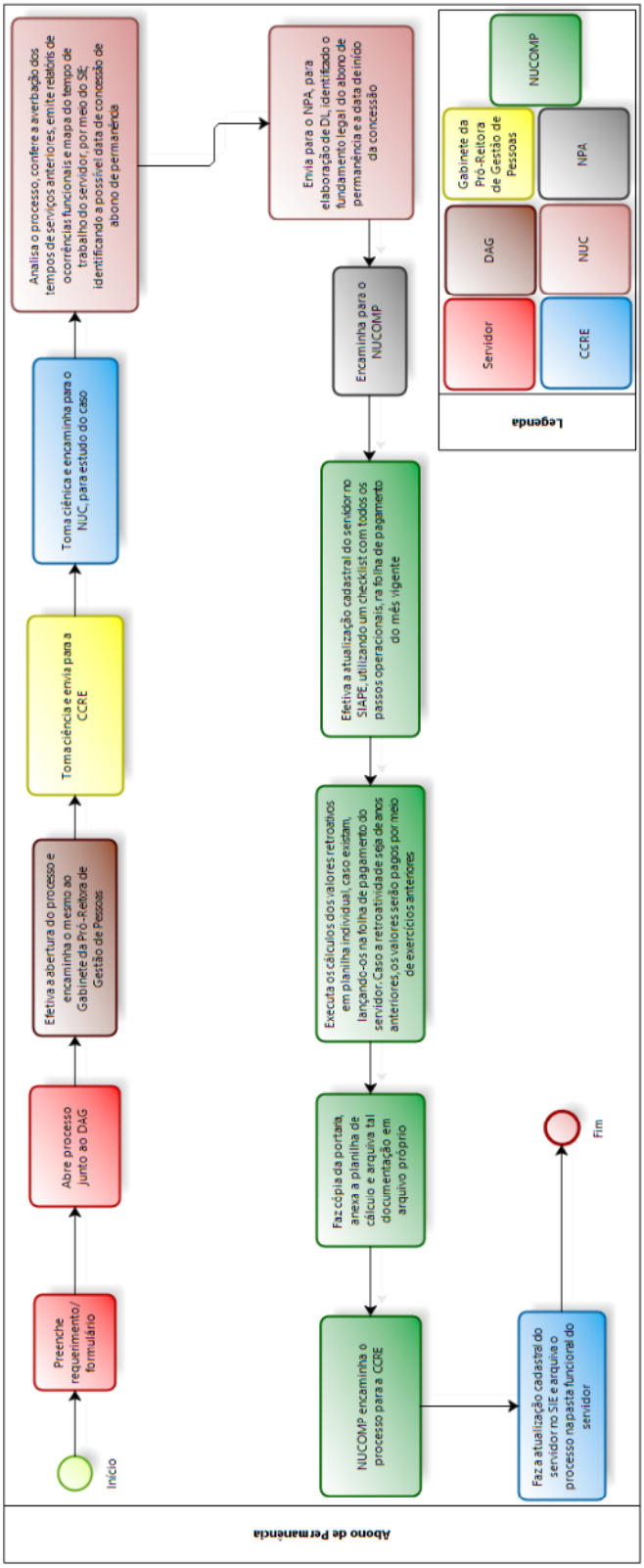


Figura 03 – Fluxograma do processo abono de permanência
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o *software Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, almejam o desenvolvimento das competências de seus colaboradores, assim como o aproveitamento dos recursos disponíveis. Porém, para que isto seja possível, é necessário que cada indivíduo seja conhecedor da realidade organizacional como um todo e não somente da função que desempenha.

Neste sentido, o referido estudo teve como objetivo principal propor um manual de padronização de processos e rotinas do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), para divulgação e melhor entendimento na Instituição. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar os processos que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP; levantar as atividades de cada processo, sistematizando-as; mapear os processos que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP, desenhando seus fluxogramas; e, propor sugestões de melhorias nos fluxos dos processos mapeados.

Esses objetivos foram definidos buscando resolver ao seguinte problema de pesquisa: de que modo os processos que compõem o ambiente de atividade do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) podem ser mapeados, visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos?

Para responder ao problema propostos por este estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada e abordagem qualitativa, bem como exploratória em relação aos objetivos. Quanto ao setor alvo de estudo, a escolha deveu-se pela importância do mesmo para a UFSM, por ser ele o responsável por gerenciar, alimentar e operar o Sistema Federal que gera a folha de pagamentos de todos os servidores ativos e inativos da instituição, canalizando todos os assuntos correlatos a dados funcionais e financeiros.

A operacionalização do trabalho foi realizada por meio da seleção de uma amostra não probabilística intencional ou por julgamento. Dessa forma, o critério para a escolha dos entrevistados da presente pesquisa se deu por meio do julgamento da autora da mesma, com base nos conhecimentos, experiências e responsabilidades que tais indivíduos possuíam a respeito do processo ou rotina em estudo.

A coleta de dados foi realizada inicialmente por meio da pesquisa documental aos relatórios e planilhas de controles utilizados no setor alvo. A seguir, foram aplicadas entrevistas e feitas observações diretas pela pesquisadora. Essas entrevistas foram

previamente agendadas com os entrevistados, evitando a perda de informações relevantes. Elas foram norteadas por meio de um formulário estruturado, contendo informações necessárias para um correto mapeamento de processos e posterior fluxogramação dos mesmos. Tal formulário foi adaptado do modelo utilizado por Scartezini (2009) e está disponível no Apêndice A deste trabalho. Já as observações diretas foram realizadas no dia a dia, por meio do desenvolvimento das rotinas de trabalho diárias da autora.

Os dados desta pesquisa foram dispostos em fluxogramas, permitindo uma compreensão do todo, além de ser uma notação de fácil entendimento e interpretação pelos colaboradores da organização, de acordo com Pavani e Scucuglia (2011). Os processos identificados foram mapeados utilizando o software *Bizagi Process Modeler*. É relevante destacar que a escolha deste programa se deu pelo fato do mesmo ser gratuito, de fácil utilização e compreensão.

O desenvolvimento deste trabalho trouxe muitas contribuições, tanto para o meio acadêmico, por meio de sugestões para trabalhos futuros, quanto para a sugestão de melhorias nos processos de trabalho do NUCOMP. Dentre as principais contribuições estão:

- ✓ Racionalização dos processos;
- ✓ Definição de prioridades;
- ✓ Orientação para informatização;
- ✓ Redução do tempo do trâmite do processo;
- ✓ Melhoria no fluxo de informações a partir do conhecimento do andamento do processo;
- ✓ Uniformização das etapas do processo com maior eficiência;
- ✓ Maior conhecimento dos servidores do NUCOMP, sobre cada processo; e,
- ✓ Servir como base para uma Proposta de Reestruturação do Núcleo.
- ✓ O presente trabalho também identificou algumas sugestões para trabalhos futuros, tais como:
- ✓ Identificação e mapeamento de processos nos outros setores da PROGEP;
- ✓ Análise do tempo de execução de cada atividade do processo e do processo como um todo;
- ✓ Pesquisa quantitativa do número de pessoas envolvidas em cada processo;
- ✓ Estudo das reais necessidades de novos servidores nos setores, com base na identificação dos tempos de execução dos processos;

- ✓ Estudo, atualização e padronização dos requerimentos e/ou formulários utilizados na PROGEP, com intuito de excluir campos desnecessários e adicionar informações relevantes; e,
- ✓ Descrição de funções e atividades de cada cargo.

Embora este estudo tenha procurado identificar e mapear todos os processos do NUCOMP, provavelmente alguns processos mais raros não foram lembrados pelos servidores e acabaram sendo omitidos. Com a finalização do presente trabalho, conclui-se que todos os objetivos propostos no mesmo foram alcançados e contribuíram para o desenvolvimento pessoal e profissional da autora.

Além disso, o desenvolvimento deste trabalho trouxe muitas contribuições, tanto para o meio acadêmico, por meio de sugestões para trabalhos futuros, quanto para o setor alvo de estudo, pois proporcionará ao mesmo a eliminação de atividades desnecessárias e um melhor aproveitamento do tempo em atividades que, de fato, são relevantes. Além disso, facilitará o treinamento e a disseminação de conhecimento aos novos servidores que ingressarem no NUCOMP, atuando como um guia prático para o conhecimento da realidade deste local de trabalho.

Sugere-se, a partir desta pesquisa, a identificação, mapeamento e divulgação dos processos dos outros setores da PROGEP, possibilitando a padronização e o melhor entendimento dos mesmos, e promovendo ao quadro de servidores da Instituição o conhecimento da realidade organizacional. Por fim, este estudo teve como principal limitação a ausência de pesquisa mensurando o desempenho da utilização do manual confeccionado, podendo esse ser outro tema para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ARAÚJO, Joaquim Filipe; ÁLVAREZ, Enrique José Varela. **La modernización administrativa y la gobernanza em los concellos del Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular**. Vigo: Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, 2009.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia:** um guia para a iniciação científica. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 45, n. 3, p 10-24, Jul./Set. 2005.

BERNARDES, José Francisco. Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 16, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2006.

BIAZZI, Mônica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior:** estudos de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos. 2007. 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

BIAZZO, Stefano. Approaches to business process analisys: a review. **Business Process Management Journal**, v. 6, n. 2, p 99-112, 2000.

BRADLEY, Jana. **Methodological issues and practices in qualitative research**. Library Quarterly, v. 63, n. 4, p. 431-449, Out. 1993.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 4. ed., Rio de Janeiro: FGV, 2001.

_____ . **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total**: padronização de empresas. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CANTIDIO, Sandro. **Padronização do processo**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/padronizacao-do-processo>. Acesso em: 24 jun.2013.

CASTILHO, Auriluce Pereira; BORGES, Nara Rúbia Martins; PEREIRA, Vânia Tanús. **Manual de metodologia científica**. Goiás: ILES - Instituto Luterano de Ensino Superior de

Itumbiara – ULBRA, 2011. Disponível em: < http://www.ulbraitumbiara.com.br/wp-content/uploads/2011/08/manumeto.pdf >. Acesso em: 02 jun.2014.

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1993.

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS*:*** business process management & business management systems. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVENPORT, Thomas. **Reeengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DINSMORE, Paul; CABANIS-BREWIN, Jeannette. **AMA**: manual de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia. Zanella. **Direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. **O gerenciamento de processos:** uma avaliação à luz dos modelos de mudança organizacional. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4809.pdf>. Acesso em: 19 de out. 2013.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Lindomar Pinto da. Retomando o debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. v. 2, 4 ed. Porto Alegre: Globo, 1977.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio**: o mini dicionário da língua portuguesa. 4. ed. Brasília: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, Thamiris Rodrigues; GOMES, Luciana de Oliveira; ZANI, Felipe Barbosa; OLIVEIRA, Ana Claudia Pedrosa. Análise das deficiências e possibilidades de melhorias na gestão pública social: uma experiência na Secretaria Municipal de Assistência Social de Viçosa. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais ...** Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

FISCHER, Tânia. O futuro da gestão. **Revista HSM Management**. n. 64, set./out. 2007.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, Silvana de Lima; GUARESCHI, Helena Maria. A padronização de processos no serviço público através do uso de manuais, a viabilidade do manual de eventos da UTFPR – Campus de Francisco Beltrão. **Revista Organização Sistêmica,** v. 2, n.1, jul./dez. 2012.

GAEBLER, Ted; OSBORNE, David. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 9. ed., Brasília: MH comunicação, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5 ed., São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.

HAIR JUNIOR, Joseph ; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Ronald; BLACK, William. **Análise multivariada de dados**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HRUSCHKA, Janete; KOVALESKI, João Luiz; SILVA, Sérgio Augusto Oliveira da; PILATTI, Luiz Alberto. Inovações e melhoria na administração pública através de resultado de pesquisa de clima organizacional. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - SIMPEP, 11, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2004.

HUNT, Daniel. **Process mapping**: how to reengeneer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JOHNSON, Bruce Baner; SAES, Flávio Azevedo Marques de; TEIXEIRA, Hélio Janny; WRIGHT, James Terence Coulter. **Serviços públicos no Brasil:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1996.

JUND, Sergio. **Administração, orçamento e contabilidade pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KETTL, Donald. **A revolução global:** reforma da administração do setor público. In: BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter. Reforma do estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 12. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Metodologia do trabalho cientifico**. 17. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

LEAL, Fabiano. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. 2003. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Producação). Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

LIEBSCHER, Peter. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, 1998.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública**. Recife: Fórum Nacional de Qualidade, 2006.

LOPES, Marco Aurélio; BEZERRA, Marlene. Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 28, 2008. Rio de Janeiro. **Anais** ... Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2008.

MAIA, Maria Aridenise Macena. **Metodologia de intervenção para padronização na execução de edifícios.** 1994. 101 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1994.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia:** modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARCINIUK, Marlon Silva. **Modelagem de processos:** do negócio ao desenvolvimento de software. Curitiba, 2002. Dissertação (Mestrado em Informática Aplicada). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2002.

MATTAR, Fauze. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos administrativos.** Florianópolis: Departamento de Ciência da Administração – UFSC, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2007.

MORHY, Lauro. Brasil**:** universidade e educação superior. In MORHY, Lauro. **Universidade no mundo**: universidade em questão. v. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

NETTO, Clóvis. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. 146p. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Sidney Teylor. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 12. ed., São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Administração de processos**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

PAVANI, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

PEREIRA, Júlio Cesar. **Análise de dados qualitativos**: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais. 3. ed., São Paulo: Edusp, 2004.

PICCHIAI, Djair. O plano de desenvolvimento institucional e o projeto pedagógico institucional de universidades públicas: limites organizacionais. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL,** v. 5, p. 23-45, 2012.

PONTE, João Pedro. **Estudos de caso em educação matemática.** Disponível em: http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-Ponte%20%28Estudo%20caso%29.pdf. Acesso em: 20 mar. 2014.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTIAGO, Rui; LEITE, Denise; POLIDORI, Marlis; LORÉA, Maria cecília; SARRICO, Claúdia. Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 1, p. 75-99, Portugal, 2003.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia: Apostila, 2009.

SCHIFFMAN, Leon; KANUK, Leslie. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: LTC, 2000.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista da Administração Pública – RAP**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SOARES, José Arlindo; GONDIM, Linda. Novos modelos de gestão: lições que vêm do poder local. In: SOARES, José Arlindo; BAVA, Silvio Caccia. **Os desafios da gestão municipal democrática**. São Paulo: Cortez, p. 61-96, 1998.

TAVARES, Maria da Conceição. **Gestão estratégica**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados, quando o Estado se compromete**. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Institucional**. Santa Maria, 2014. Disponível em: < http://site.ufsm.br/>. Acesso em: 02 jun.2014.

_____. **PROGEP**. Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/progep/>. Acesso em: 02 jun.2014.

_____. **PROPLAN**. Santa Maria, 2014. Disponível em: < http://w3.ufsm.br/proplan/>. Acesso em: 02 jun.2014

VERNADAT, François. **Enterprise modeling and integration:** principles and applications. 1. ed. London: Chapman & Hall, 1996.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA Marcelo Milani Falcão. Estrutura Organizacional e gestão de desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública – RAP**, v. 37, n. 4, p. 899-920, jul./ago. 2003.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WANG, Minhong; WANG Huaiqing. **From process logic to business logic**: a cognitive approach to business process magagement. New York: Information & Management, 2006.

YIN, Robert . **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – FORMULÁRIO UTILIZADO PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Mapeamento de Processos do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP) da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)	
Dados do Processo	
Nome:	Sistema(s) de Apoio:
Data do Levantamento:	Entrevistado(a)(s):
Descrição:	Normativos e/ou legislação norteadores (as):
Documentação:	
Atividades e/ou Tarefas do Processo	
Ordem	**Descrição**
01	
02	
03	
04	
05	
06	
07	
08	
09	
10	
11	
12	
Sugestões de Melhorias	

Fonte: adaptado de Scartezini (2009).

APÊNDICE B – MANUAL DE PROCESSOS E ROTINAS DO NUCOMP

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS
COORDENADORIA DO SISTEMA DE PAGAMENTOS
NÚCLEO DE CONTROLE E MANUTENÇÃO
DO SISTEMA DE PAGAMENTO

MANUAL DE PROCESSOS E ROTINAS

Daniele Medianeira Rizzetti

Universidade Federal de Santa Maria
SEDES SAPIENTIÆ
1960

Santa Maria, RS, Brasil

2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Paulo Afonso Burmann
Reitor

Paulo Bayard Dias Gonçalves
Vice-Reitor

Neiva Maria Cantarelli
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

Andressa Fighera
Assistente da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

José João Mayer Amaraim
Secretario Administrativo

Liliani Mathias Brum
Coordenadora da Perícia Oficial em Saúde

Ricardo Heli Rondinel Cornejo
Presidente da Comissão Permanente de Pessoal Docente

Irene Berleze de Pelegrini
Coordenadora da Coordenadoria de Concessões e Registros

Mariana de Freitas Baldissera
Coordenadora da Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento

Paula Borges Tronco
Coordenadora da Coordenadoria de Concursos

Carlos Augusto Cunha Filho
Coordenador da Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor

Lauri Antonio Marin
Coordenador da Coordenadoria do Sistema de Pagamentos

Daniele Medianeira Rizzetti
Elaboração e Organização

Gilnei Luiz de Moura
Orientador

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia-Geral da União
ANDES – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior
BPEL – *Business Process Execution Language*
BPM - *Business Process Management*
BPMN – *Business Process Management Notation*
CAL – Centro de Artes e Letras
CAT – Central de Atendimento
CCNE – Centro de Ciências Naturais e Exatas
CCON – Coordenadoria de Concursos
CCR – Centro de Ciências Rurais
CCRE – Coordenadoria de Concessões e Registros
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
CGPJU – Coordenação-Geral de Procedimentos Judiciais
CGU – Controladoria Geral da União
CIMDE – Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento
CNEN – Comissão Nacional de Energia Nuclear
CNH – Carteira Nacional de Habilitação
CNS – Conselho Nacional de Saúde
COGES – Coordenação-Geral de Elaboração, Sistematização e Aplicação das Normas
COGLE – Coordenação-Geral de Sistematização e Aplicação da Legislação
CONJUR – Consultoria Jurídica
CPAG – Coordenadoria do Sistema de Pagamentos
CPD – Centro de Processamento de Dados
CPF – Cópia autenticada do Cadastro de Pessoa Física
CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente
CQVS – Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor
CT – Centro de Tecnologia
CTPS – Carteira de Trabalho e Previdência Social
DAG – Departamento de Arquivo Geral
DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais
DENOP – Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais
DENOR – Departamento de Normas
DL – Documento Legal
DOU – Diário Oficial da União
EBTT – Ensino Básico Técnico e Tecnológico
EPC – *Event Process Chain*
FASUBRA – Federação de Sindicatos dos Trabalhadores em Universidades Brasileiras
FUNPRESP – Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal
GAB – Gabinete do Ministro
INSS – Instituto Nacional do Seguro Social
LOVEM-E – *Line of Visibility Engineering Method – Enhanced*
MARE – Ministros de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado e da Fazenda
MEC – Ministério da Educação e Cultura

MF – Ministério da Fazenda
MP – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MPS – Ministério da Previdência Social
NAC – Núcleo de Acompanhamento de Cargos e Funções
NACO – Núcleo de Atendimento e Controle Orçamentário
NCD – Núcleo de Concursos Docentes
NCT – Núcleo de Concursos Técnico-Administrativos
NED – Núcleo de Educação e Desenvolvimento
NING – Núcleo de Ingresso
NPA – Núcleo de Pensão e Aposentadoria
NPROJ – Núcleo de Processos Judiciais
NPSAT – Núcleo de Promoção de Saúde do Trabalho
NSAT – Núcleo de Segurança no Trabalho
NUC – Núcleo de Concessões
NUCAD – Núcleo de Cadastro
NUCOMP – Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento
NUMOV – Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional
PAS – Programa de Ação Social
PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público
PEOF – Perícia Oficial em Saúde
PF – Procuradoria Federal
PGF – Procuradoria-Geral Federal
PIS – Programa de Integração Social
PJ – Procuradoria-Geral de Justiça
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
PROPLAN – Pró-Reitoria de Planejamento
PRPGP – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
RG – Registro Geral
RH – Recursos Humanos
RS – Rio Grande do Sul
SAG – Secretaria de Administração Geral
SE – Secretaria Executiva
SEADM – Secretaria Administrativa
SEAP – Secretaria de Estado da Administração e do Patrimônio
SEFIP – Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social
SEGEP – Secretaria de Gestão Pública
SESU – Secretaria da Educação Superior
SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIASS – Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor
SICAJ – Sistema de Cadastro de Ações Judiciais
SIE – Sistema de Informações para o Ensino
SIMEC – Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação

SIPOC – *Suplliers/Inputs/Process/Outputs/Constumers*
SISAC – Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões
SPO – Subsecretaria de Planejamento e Orçamento
SPS – Secretaria de Políticas de Previdência Social
SRF – Secretaria da Receita Federal
SRH – Secretaria de Recursos Humanos
TCU – Tribunal de Contas da União
UDESSM – Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS
UFSM – Universidade Federal de Santa Maria
UML – *Unifield Modeling Languages*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 89
2 GESTÃO POR PROCESSOS 90
3 INSTITUCIONAL 92
3.1 A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) 92
3.2 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) 93
3.3 A Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG) 95
4 PROCESSOS E ROTINAS DO NUCOMP 96
4.1 Dinâmica do manual 96
4.2 Mapeamento dos processos e rotinas do NUCOMP 98
Abono de permanência 98
Adicional de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação de raios X ou substâncias radioativas 100
Afastamento para estudo ou missão no exterior e afastamento para participação em programa de pós-graduação *Stricto Sensu* no país 103
Afastamento para servir a outro órgão ou entidade (cessão ou cedência) 107
Alteração de jornada/regime de trabalho 109
Aposentadoria compulsória 111
Aposentadoria por invalidez 113
Aposentadoria voluntária 115
Auxílio natalidade, auxílio pré-escolar e salário família 118
Faltas não justificadas 121
Férias 123
Gratificação por encargo de curso ou concurso 125
Incentivo à qualificação 127
Inclusão de estagiários 129
Inclusão de residentes 131
Inclusão de servidor (substituto, temporário, visitante e efetivo) 133
Isenção de imposto de renda 136
Licença para capacitação 138
Progressão funcional docente 140
Progressão por capacitação 142
Progressão por mérito profissional 144
Promoção funcional docente 146
Redistribuição 148
Remoção 150
Retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento (FG, FCC ou FUC e CD) 152
Retribuição por titulação 155
Substituição da função de chefia 157
CONCLUSÃO 159
REFERÊNCIAS 160

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de maior eficiência administrativa da máquina pública faz com que a sociedade brasileira exija dos gestores públicos cada vez mais uma atuação responsável e transparente. Nas últimas décadas, as instituições públicas têm feito uso de algumas ferramentas, especialmente da área da Administração Privada, em busca de maior qualidade e velocidade nos serviços prestados à comunidade, tornando assim sua imagem respeitável perante a sociedade.

Uma das ferramentas que vem despertando grande interesse por parte dos gestores de organizações públicas é a padronização de processos por meio do mapeamento dos mesmos. A administração orientada por processos permite compreender como de fato os produtos e os serviços são criados na organização, à medida que mostra claramente os problemas, os gargalos e as ineficiências, proporcionando benefícios, tais como: redução dos tempos de ciclos de processos, diminuição de custos, melhora na eficiência e eficácia interna, melhora na qualidade do trabalho desenvolvido e aumento na satisfação de todos os envolvidos.

Sendo assim, o presente manual objetiva identificar, mapear e sugerir melhorias aos processos que compõem o ambiente de atividades do Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP), visando à divulgação, à padronização e o melhor entendimento dos mesmos. Tal documento proporcionará ao setor a eliminação de atividades desnecessárias e um melhor aproveitamento do tempo em atividades que, de fato, são relevantes. Além disso, facilitará o treinamento e a disseminação de conhecimento aos novos servidores que ingressarem no NUCOMP, atuando como um guia prático para o conhecimento da realidade deste local de trabalho.

O manual é constituído pelos seguintes capítulos: Gestão por Processo, Institucional e Processos e Rotinas do NUCOMP. Tal estrutura pretende esclarecer alguns dos principais conceitos sobre a Gestão por Processos, assim como apresentar o objeto de estudo, ou seja, o NUCOMP e, finalmente, demonstrar os processos que fazem parte do ambiente de atividades deste setor, devidamente mapeados e com sugestões de melhorias.

2 GESTÃO POR PROCESSO

Toda e qualquer organização, seja ela pública ou privada, executa diversas atividades que levam a produção de resultados. Tais atividades quando em conjunto podem ser definidas como processos, que, de forma integrada, trabalham para o alcance dos objetivos organizacionais, que são diretamente relacionados a missão institucional.

Pode-se definir processo como um conjunto de atividades seqüenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa. Sendo que eles compõem a estrutura organizacional através de uma hierarquia, na qual é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado, conforme descrito no Quadro 01 e ilustrado na Figura 01.

Hierarquia de processos	Definição
Macroprocesso	É um processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades seqüenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, interrelacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividade	É a ação que ocorre dentro do processo ou subprocesso, geralmente desempenhada por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular, constitui a maior parte dos fluxogramas
Tarefa	É uma parte específica do trabalho, é o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade.

Quadro 01 – Hierarquia de processos
Fonte: adaptado de Harrington (1993).

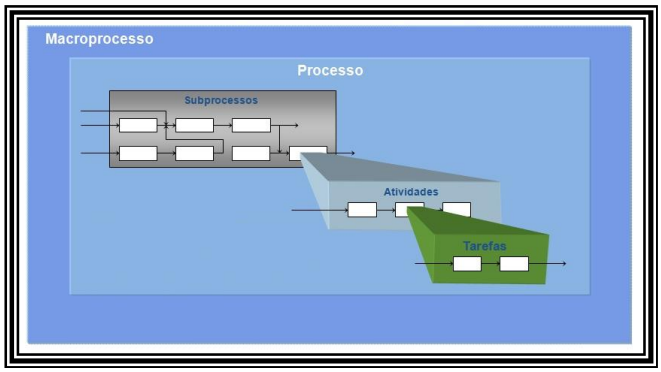


Figura 01 – Hierarquia dos processos
Fonte: adaptada de Harrington (1993).

Deve-se ter em mente que quando os indivíduos realizam o trabalho por meio de processos, eles estão contribuindo para que a organização atinja seus objetivos. Porém, para que isto aconteça é vital que tais processos sejam divulgados e compreendidos por todos os envolvidos. Neste sentindo, um instrumento útil para atender a essa demanda é o mapeamento de processos, que é uma ferramenta com a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura, permitindo a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e a melhora do desempenho da organização, além de possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

A modelagem é representada graficamente por meio de mapas, fluxos ou diagramas e existem diversas notações que foram desenvolvidas com o passar do tempo. A escolha da melhor notação dependerá da cultura da organização. É valido esclarecer que notação é uma sequência de passos representada por meio de elementos gráficos (retângulos, quadros, losangos, setas), representando o que ocorrer em um processo.

O mapeamento de processos é a primeira etapa para a implementação de uma Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM), que pode ser definida como a organização da estrutura da entidade, realocando os recursos disponíveis nas áreas priorizadas pelas metas da instituição, de forma a melhorar o desempenho de cada uma, o que gera um alinhamento entre os processos da organização e suas estratégias.

Dessa forma, as organizações que adotam esse modelo de gestão, dentre inúmeros benefícios, passam a ter o controle de tudo o que acontece internamente, com uma visão sistêmica da organização, auxiliando no planejamento, organização, liderança, além de facilitar o trabalho e a comunicação entre todos os setores.

3 INSTITUCIONAL

3.1 A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade instalada fora das capitais de estado no Brasil, resultando da luta pela interiorização do ensino superior. Foi idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, criada pela Lei n. 3.834- C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria, instalada solenemente em 18 de março de 1961. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação.

Em 2014, a estrutura da UFSM conta com 14 Unidades Universitárias, três Restaurantes Universitários, uma Biblioteca Central, bibliotecas setoriais, Hospital-Escola, Hospital de Clínicas Veterinárias, Farmácia-Escola, Museu Educativo, Planetário, Usina de Beneficiamento de Leite e Orquestra Sinfônica.

Além disso, a Instituição oferece ensino presencial e a distância e possui cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. No primeiro semestre de 2014, seu corpo discente contava com mais de 29.400 estudantes em todas as modalidades de ensino e o quadro de pessoal com mais de 4.600 servidores, incluindo docentes e técnico-administrativos em educação, tendo como filosofia os conceitos expostos no Quadro 02.

Filosofia da UFSM	
Missão	"Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável."
Visão	"Ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável."
Valores	"Comprometer-se com a educação e o conhecimento, pautada nos seguintes valores: Liberdade; Democracia; Ética; Justiça; Respeito à identidade e à diversidade; Compromisso social; Inovação; e Responsabilidade."
Eixos Norteadores	"Foco na inovação e na sustentabilidade; Inclusão, acesso e acessibilidade, cooperação e inserção social; Qualificação das atividades acadêmicas; Valorização das pessoas; Expansão acadêmica qualificada da UFSM; e, Otimização da gestão institucional."

Quadro 02 – Filosofia da UFSM
Fonte: Adaptado do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM (2011-2015).

O campus da UFSM, que abrange a Cidade Universitária, está localizado na Avenida Roraima, n. 1.000, no Bairro Camobi, onde são realizadas a maior parte das atividades acadêmicas e administrativas.

3.2 A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)

A Figura 02 traz o organograma atual da PROGEP.

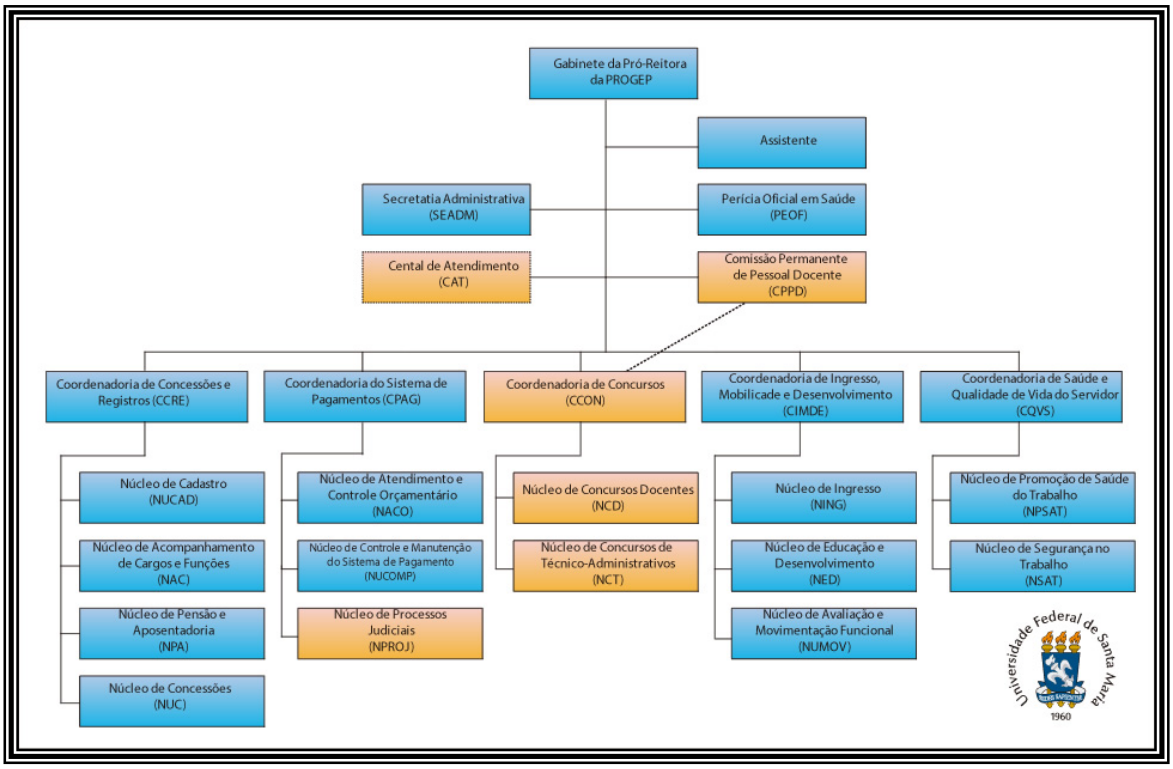


Figura 02 – Organograma da PROGEP
Fonte: site da PROGEP – UFSM

A PROGEP é constituída por funções de assessoria e coordenadorias, conforme o Quadro 03:

Assessoria/Coordenadorias	Atividades/Responsabilidades
Gabinete da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Assistentes	A Pró-Reitora é responsável pela proposição e orientação de políticas de Gestão de Pessoas e pela coordenação, direção e supervisão de todas as atividades desenvolvidas na Pró-Reitoria. As assistentes têm como atribuições o assessoramento a Pró-Reitora.
Secretaria Administrativa (SEADM)	Realiza atividades de coordenar, orientar e controlar a expedição de portarias do Reitor e/ou Vice-Reitor, da PROGEP; recebe, registra, distribui, movimenta e arquiva ofícios e processos; divulga atos administrativos no âmbito da PROGEP e demais órgãos da UFSM; realiza o envio de matérias para publicação no Diário Oficial da União (DOU) e elabora o Boletim de Pessoal.

Perícia Oficial em Saúde (PEOF)	Realiza avaliações médicas periciais em servidores da UFSM e de outros Órgãos Federais. Tem como principais funções: concessão de licenças; realização de exames para ingresso; emissão de pareceres médicos periciais em processos administrativos relativos à saúde de servidores e sua função, à Isenção de Imposto de Renda e à aposentadoria por doenças previstas em Lei; emissão de parecer de doença física e/ou mental; solicitação de perícias especializadas; e, encaminhamento de servidores para tratamento especializado.
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	Assessora, acompanha e supervisiona a execução da política de pessoal Docente do Magistério Superior, realizando a apreciação de assuntos concernentes à: alteração do regime de trabalho; avaliação do desempenho para a progressão funcional; ascensão funcional por titulação; solicitação de afastamento para aperfeiçoamento, especialização, mestrado e doutorado; elaboração de normas para concursos de admissão de docentes e sua aplicação; análise e estudos que permitam fornecer subsídios para a fixação, aperfeiçoamento e modificação da política de pessoal docente.
Coordenadoria de Concessões e Registros (CCRE)	Orienta, controla e coordena a execução das atividades de classificação de cargos e empregos; de cadastro, lotação e movimentação de pessoal; de estudo, análise e orientação de processos de aposentadoria e pensa; assim como, analisa e instruí processos de pedidos de concessões de direitos. É composta por quatro núcleos: Núcleo de Cadastro (NUCAD), Núcleo de Acompanhamento de Cargos e Funções (NAC), Núcleo de Pensão e Aposentadoria (NPA) e Núcleo de Concessões (NUC).
Coordenadoria de Ingresso, Mobilidade e Desenvolvimento (CIMDE)	Coordena ações de recrutamento e seleção que visam suprir as deficiências de pessoal da Instituição, trabalhando o aspecto qualitativo daqueles que permanecem e dos novos servidores. Além disso, promove a capacitação e desenvolvimento pessoal, profissional e gerencial de recursos humanos; a integração dos novos servidores; e avaliação de desempenho dos mesmos. É composta por três núcleos: Núcleo de Ingresso (NING), Núcleo de Educação e Desenvolvimento (NED) e Núcleo de Avaliação e Movimentação Funcional (NUMOV).
Coordenadoria de Concursos (CCON)	Controla as vagas de Docentes e de Técnico-Administrativos, organizando e publicando os Editais. É composta por dois núcleos: Núcleo de Concursos Docentes (NCD) e Núcleo de Concursos de Técnico-Administrativos (NTC).
Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS)	Desenvolve atividades voltadas para a atenção às necessidades de saúde, assistência social, segurança no trabalho e saúde ocupacional, visando oferecer uma melhor qualidade de vida ao servidor, por meio de diversos programas promovidos. É composta por dois núcleos: Núcleo de Segurança no Trabalho (NSAT) e Núcleo de Promoção de Saúde do trabalho (NPSAT).
Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG)	É responsável por operacionalizar, manter e alimentar o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), com todas as informações necessárias, visando o pagamento dos servidores ativos e inativos da Instituição. É composta por três núcleos: Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP), Núcleo de Atendimento e Controle Orçamentário (NACO) e Núcleo de Processos Judiciais (NPROJ).

Quadro 03 – Funções de assessoria e coordenadorias da PROGEP
Fonte: adaptado do site da PROGEP – UFSM

Dessa forma, pode-se dizer que as principais funções da PROGEP são: definir políticas de recursos humanos; desenvolver atividades inerentes à capacitação das pessoas; gerenciar a vida funcional do quadro técnico-administrativo e docente; efetuar os registros funcionais dos servidores em banco de dados informatizado com o objetivo de facilitar o gerenciamento das pessoas e da Instituição; executar ações que proporcionem melhor

qualidade de vida ao servidor e oferta de serviços relacionados à assistência e benefícios individuais e familiares; e, colher a informação e efetuar os controles necessários à elaboração e manutenção da folha de pagamento dos servidores da UFSM.

3.3 A Coordenadoria do Sistema de Pagamentos (CPAG)

A CPAG é responsável pela manutenção de todas as rotinas cadastrais e financeiras relativas à gestão de recursos humanos junto ao sistema oficial do governo, o SIAPE, e está dividida em três núcleos, de acordo com o Quadro 04.

Núcleo	Atividades/Responsabilidade
Núcleo de Atendimento e Controle Orçamentário (NACO)	É responsável pelo suporte aos servidores ativos, aposentados e pensionistas sobre dúvidas relativas à folha de pagamento, bem como auxilia os usuários na utilização do sistema SIAPENET. Além disso, tem como atribuição a manutenção e o gerenciamento do Auxílio-Transporte; e, controla, armazena e gerencia todos os relatórios inerentes ao processamento da folha, que subsidiam a alimentação de outros sistemas do governo, como o Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social (SEFIP) e o Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC).
Núcleo de Processos Judiciais (NPROJ)	Tem como atribuições incluir, alterar e excluir no Sistema de Cadastro de Ações Judiciais (SICAJ) junto ao SIAPE os atos necessários ao cumprimento das decisões judiciais relativas à área de gestão de pessoas. Também elabora planilhas de cálculos para instrução de processos administrativos referentes às ações judiciais, além de orientar, instaurar, instruir, analisar e acompanhar os processos administrativos que visem dar cumprimento às referidas decisões. Outra responsabilidade do Núcleo refere-se ao controle e emissão dos Documentos de Arrecadação de Receitas Federais (DARF's) para pagamentos/depósitos judiciais, bem como o atendimento às orientações e adequações de ações judiciais às novas normativas legais e orientações emitidas pela Coordenação-Geral de Procedimentos Judiciais, da Secretaria de Gestão Pública, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (CGPJU-SEGEP/MPOG) e Consultoria Jurídica, do Ministério da Educação (CONJUR/MEC).
Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento (NUCOMP)	É responsável pelas rotinas cadastrais e financeiras, acompanhando o servidor desde o ingresso até a aposentadoria, gerindo a vida funcional e as respectivas alterações salariais. Procede a inclusão e manutenção dos dados pessoais, funcionais e de ordem salarial dos servidores. Além disso, implanta as vantagens que não decorrem de rotinas automáticas e realiza cálculos especializados de vantagens retroativas e retenção de descontos previstos na Lei 8.112/1990.

Quadro 04 – Núcleos da CPAG
Fonte: adaptado do site da PROGEP – UFSM.

4 PROCESSOS E ROTINAS DO NUCOMP

Os processos e rotinas são em número de 27 e estão listados no Quadro 05:

Ordem	Processos e rotinas identificadas no NUCOMP
01	Abono de Permanência
02	Adicional de Insalubridade, Periculosidade, Irradiação Ionizante e Gratificação de Raios X ou Substâncias Radioativas
03	Afastamento para Estudo ou Missão no Exterior e Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu no País
04	Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade (Cessão ou Cedência)
05	Alteração de Jornada/Regime de Trabalho
06	Aposentadoria Compulsória
07	Aposentadoria por Invalidez
08	Aposentadoria Voluntária
09	Auxílio-Natalidade, Auxílio Pré-Escolar e Salário-Família
10	Faltas não Justificadas
11	Férias
12	Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso
13	Incentivo à Qualificação
14	Inclusão de Estagiários
15	Inclusão de Residentes
16	Inclusão de Servidor (Substituto, Temporário, Visitante e Efetivo)
17	Isenção de Imposto de Renda
18	Licença para Capacitação
19	Progressão Funcional Docente
20	Progressão por Capacitação
21	Progressão por Mérito Profissional
22	Promoção Funcional Docente
23	Redistribuição
24	Remoção
25	Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento (FG, FCC ou FUC e CD)
26	Retribuição por Titulação
27	Substituição da Função de Chefia

Quadro 05 – Processos e rotinas identificadas no NUCOMP
Fonte: elaborado pela autora.

4.1 Dinâmica do manual

Na elaboração do presente manual, foi construído o mapeamento de cada um dos 27 processos e rotinas que compõem o ambiente de atividades do NUCOMP, utilizando a notação de fluxogramas. Dessa forma, para facilitar a utilização e o entendimento deste documento, é demonstrado a seguir o método de apresentação dos processos mapeados.

a) Notação utilizada:

Símbolos	Significados
	Indica o início do processo.
	Indica o fim do processo.
	Representa uma decisão, indicando possíveis desvios para outros pontos do fluxograma, de acordo com a decisão tomada.
	Representa qualquer ação da atividade. Neste manual, as cores deste símbolo variam de acordo com a legenda estipulada em cada fluxograma, representado os setores envolvidos no estudo.
	Repassar informações adicionais para o leitor do fluxograma (como se fossem anotações).
	Demonstra a direção do fluxo de atividades, indicando o caminho obrigatório.
	Associa as informações adicionais (anotações) às operações e/ou atividades do fluxo.

Quadro 06 – Símbolos utilizados nos fluxogramas
Fonte: adaptado de Pavani e Scucuglia (2011).

b) Apresentação e utilização do manual:

Nome do processo/rotina	
Descrição	Conceituação sobre o que se refere o processo.
Legislação	Legislação vigente sobre o assunto de cada processo identificado.
Sistema(s) de Apoio	Sistemas informatizados utilizados em algum momento do fluxo do processo.
Documentação Necessária	Documentação necessária para que o processo possa seguir seu fluxo.
Sugestões de Melhorias	Dicas apresentadas pelos entrevistados sobre determinadas alterações em processos ou etapas dos fluxogramas, com vistas a deixá-los mais ágeis.
Fluxograma	Diagrama que demonstra a forma como o trabalho acontece, permitindo uma ampla visualização do processo e facilitando a participação das pessoas envolvidas.

Quadro 07 – Informações oferecidas e fluxograma de cada processo e rotina
Fonte: elaborado pela autora.

4.2 Mapeamento dos processos e rotinas do NUCOMP:

Abono de Permanência

Descrição

É um incentivo pago ao servidor que já preencheu todos os requisitos para se aposentar, mas opta por permanecer na ativa. Deferido o abono, o servidor continua recolhendo a contribuição previdenciária, mas recebe o abono de permanência em retribuição, em valor idêntico ao tributado e na mesma folha de pagamento.

Legislação

- ✓ § 5º do Artigo 40 da Constituição Federal de 1988;
- ✓ § 19 do Artigo 40 da Constituição Federal de 1988, e § 1º inciso III, alínea "a";
- ✓ Artigo 110, inciso I, da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Emenda Constitucional 20, de 15/12/1998;
- ✓ Emenda Constitucional 41, de 19/12/2003;
- ✓ Lei 10.887, de 18/06/2004;
- ✓ Emenda Constitucional 47, de 05/07/2005;
- ✓ Nota Técnica 772 da Coordenação-Geral de Elaboração, Sistematização e Aplicação das Normas/Departamento de Normas e Procedimentos Judiciais/Secretaria de Recursos Humanos/Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (COGES/DENOP/SRH/MP), de 15/12/2009;
- ✓ Nota Técnica 12 COGES/DENOP/SRH/MP, de 13/01/2010;
- ✓ Nota Técnica 59 COGES/DENOP/SRH/MP, de 07/02/2011;
- ✓ Nota Informativa 315 COGES/DENOP/SRH/MP, de 01/04/2011;
- ✓ Nota Técnica 283 COGES/DENOP/SRH/MP, de 13/06/2011;
- ✓ Orientação Normativa 15 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), de 23/12/2013; e,
- ✓ Orientação Normativa 15 MPOG, de 23/12/2013.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE); e,
- ✓ Sistema de Informações para o Ensino (SIE).

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês;
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

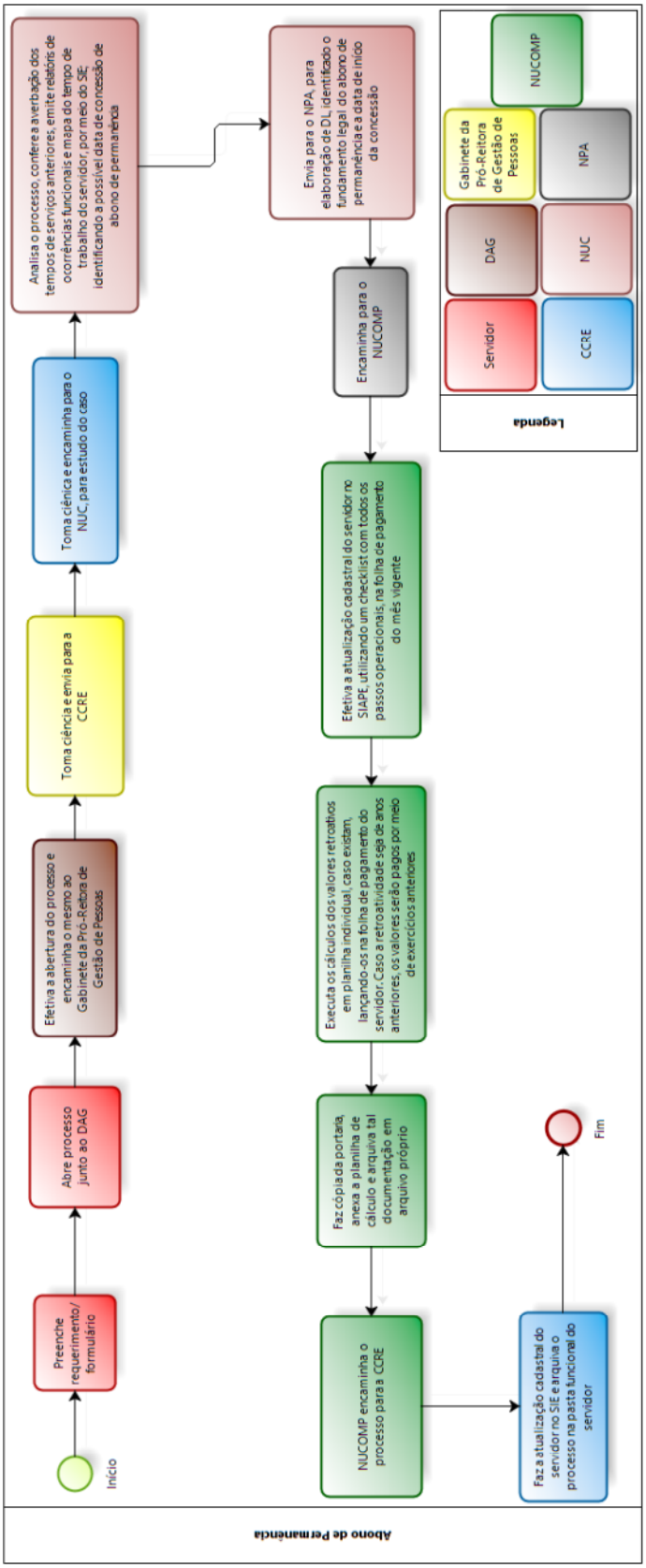


Figura 03 – Fluxograma do processo abono de permanência
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Adicional de Insalubridade, Periculosidade, Irradiação Ionizante e Gratificação de Raios X ou Substâncias Radioativas

Descrição

Adicional de Insalubridade: é uma vantagem pecuniária, de caráter transitório, concedida ao servidor que trabalhe permanente ou com habitualidade em operações ou locais considerados insalubres.
Adicional de Periculosidade: é uma vantagem pecuniária, de caráter transitório, concedida ao servidor que trabalhe com habitualidade em atividades ou operações perigosas.
Adicional de Irradiação Ionizante: vantagem pecuniária concedida ao servidor que desempenha efetivamente suas atividades em áreas que possam estar sujeitas a irradiações ionizantes.
Gratificação de Raios X ou Substâncias Radioativas: vantagem pecuniária concedida ao servidor que opere direta e permanentemente com raios x e substâncias radioativas, próximo às fontes de irradiação.

Legislação

Adicional de Insalubridade:
- ✓ Artigos 3º, 4º e 7º do Decreto 97.458, de 11/01/1989;
- ✓ Artigo 61, inciso IV da Lei 8.112, de 11/12/1990, com a nova redação dada pela Lei 9.527, de 10/12/1997;
- ✓ Artigos 68 a 70 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Orientação Normativa 111 do Ofício-Circular 20 SAF, de 24/05/1991;
- ✓ Artigo 12, inciso I e §§ 3º e 5º; e artigo 26 da Lei 8.270, de 17/12/1991;
- ✓ Artigo 11 da Lei 8.745, de 09/12/1993;
- ✓ Ofício 368 da Coordenação-Geral de Sistematização e Aplicação da Legislação (COGLE)/SRH/MP, de 20/11/2001;
- ✓ Ofício 51 COGLE/SRH/MP, de 25/03/2002;
- ✓ Parecer 151 PJ (Procuradoria-Geral de Justiça)/SLP, de 05/08/2002;
- ✓ Ofício 81 COGLE/SRH/MP, de 29/04/2003;
- ✓ Parecer 83 PJ/SLP, de 06/04/2005;
- ✓ Parecer 251 PJ/SLP, de 22/08/2005;
- ✓ Parecer 322 PJ/SLP, de 24/10/2005;
- ✓ Parecer 134 PJ/SLP, de 03/06/2006;
- ✓ Despacho do Departamento de Saúde, Previdência e Benefício do Servidor da SRH/MPOG, referente ao processo nº 04500.002272/2006-68, de 18/02/2010;
- ✓ Orientação Normativa 02 SRH/MPOG, de 19/02/2010; e,
- ✓ Orientação Normativa 06 Secretaria de Gestão Pública (SEGEP)/MP, de 18/03/2013.

Adicional de Periculosidade:
- ✓ Artigo 2º, §2º do Decreto 93.412, de 14/10/1986;
- ✓ Artigos 3º, 4º e 7º do Decreto 97.458, de 15/01/1989;
- ✓ Artigo 61, inciso IV da Lei 8.112, de 11/12/90, com a nova redação dada pela Lei nº 9.527, de 10/12/1997;
- ✓ Artigos 68 a 70 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 12, inciso II, e §§ 3º a 5º da Lei 8.270, de 17/12/1991;
- ✓ Artigo 11 da Lei 8.745, de 09/12/1993;
- ✓ Orientação Normativa 02 SRH/MPOG, de 19/02/2010; e,

- ✓ Orientação Normativa 06 SEGEP/MP, de 18/03/2013.

Adicional de Irradiação Ionizante:

- ✓ Artigo 72 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 12, §§ 1º e 3º da Lei 8.270, de 17/12/1991;
- ✓ Decreto 877, de 20/07/1993;
- ✓ Parecer 390 do MP/Consultoria Jurídica (CONJUR)/IC, de 29/03/2001;
- ✓ Orientação Normativa 02 SRH/MPOG, de 19/02/2010
- ✓ Orientação Normativa 06 SEGEP/MP, de 18/03/2013; e,
- ✓ Posição Regulatória 3.01/001 da Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN).

Gratificação de Raios X ou Substâncias Radioativas:

- ✓ Lei 1.234, de 14/11/1950;
- ✓ Art. 34 da Lei 4.345, de 26/06/1964;
- ✓ Decreto 84.106, de 22/10/1979;
- ✓ Lei 6.786, de 26/05/1980;
- ✓ Artigos 69, parágrafo único, 68 a 72 e 79, da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Art. 12, parágrafo 2º da Lei 8.270, de 17/12/1991;
- ✓ Portaria Normativa 02 SRH, de 14/10/1998; e,
- ✓ Orientação Normativa 06 SEGEP/MP, de 18/03/2013.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE;
- ✓ SIAPENET; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Formulário/requerimento do servidor; e,
- ✓ Laudo Técnico.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,
- ✓ Obrigatoriedade do preenchimento do formulário específico de solicitação de adicionais/gratificações, com assinatura da chefia imediata, sob pena de indeferimento, caso não cumpra tal exigência.

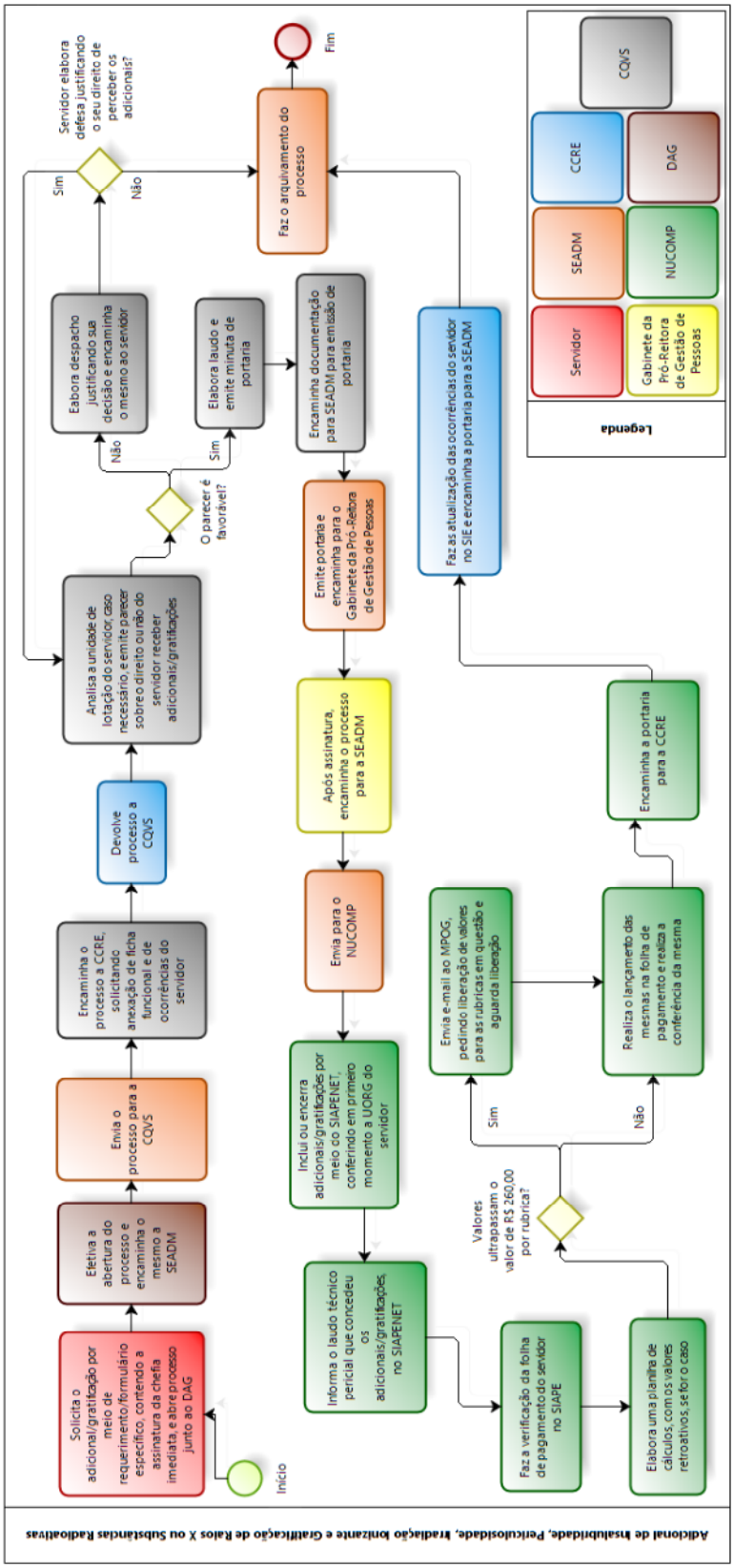


Figura 04 – Fluxograma do processo adicional de insalubridade, periculosidade, irradiação ionizante e gratificação de raios X ou substâncias radioativas
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Afastamento para Estudo ou Missão no Exterior e Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no País

Descrição

Afastamento para Estudo ou Missão no Exterior: afastamento do servidor de suas atividades para estudo ou missão oficial no exterior.
Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no País: afastamento do servidor, no País, para estudo ou aperfeiçoamento, para participar em programa de pós-graduação *Stricto Sensu*.

Legislação

Afastamento para estudo ou missão no exterior:
- ✓ Decreto 91.800, de 18/10/1985, com a nova redação dada ao artigo 8º pelo Decreto 2.915, de 30/12/1998;
- ✓ Artigo 31 da Portaria 475 do Ministério da Educação e Cultura (MEC), de 26/08/1987;
- ✓ Artigos 95 e 102, inciso IV, da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 96-A, parágrafos 6º e 7º, da Lei 8.112, de 11/12/1990, acrescido da Lei 11.907, de 02/02/2009;
- ✓ Decreto 1.387, de 07/02/1995, com a nova redação dada ao artigo 1º, pelo Decreto nº 2.349, de 15/10/1997, e com a nova redação dada ao artigo 2º, pelo Decreto nº 3.025, de 12/04/1999;
- ✓ Resolução 015 UFSM, de 20/12/2002;
- ✓ Decreto nº 5.707, de 23/02/2006;
- ✓ Portaria 404 MEC, de 23/04/2009; e,
- ✓ Orientação Normativa 02 SRH, de 23/02/2011.

Afastamento para participação em programa de pós-graduação *Stricto Sensu* no País:
- ✓ Artigo 1º do Decreto 91.800, de 18/10/1985;
- ✓ Artigo 47 do Decreto 94.664, de 23/07/1987;
- ✓ Artigo 31 da Portaria 475 MEC, de 26/08/1987;
- ✓ Resolução 015 UFSM, de 20/12/2002;
- ✓ Artigo 96-A da Lei 8.112/90 acrescido pela Lei 11.907, de 02/02/2009; e,
- ✓ Orientação Normativa 02 SRH, de 23/02/2011.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

Afastamento para Estudo ou Missão no Exterior:
- ✓ Para Afastamento Inicial:
  1) Requerimento do servidor;
  2) Termo de Compromisso e Responsabilidade;
  3) Documento de Concessão ou Solicitação de bolsa e/ou auxílio – para afastamento com ônus (no caso de afastamento para doutorado, deverá ter o documento de Concessão);

4) Em caso de serviço ou aperfeiçoamento ou intercâmbio cultural, científico ou tecnológico:
   a) Cópia do plano de trabalho ou Resumo a ser apresentado no evento – com tradução;
   b) Comunicado oficial para a participação no evento ou Comprovante de aceitação da organização do evento; e,
   c) Folder ou programa do evento.
5) Se afastamento para curso de pós-graduação:
   a) Doutorado:
      - Plano de estudos em português; e,
      - Carta de aceitação da instituição no exterior, especificando o nível, a data de início das atividades e a duração do curso (com tradução).
   b) Estágio de Doutorando (Doutorado Sanduíche):
      - Projeto de tese; e,
      - Carta do co-orientador estrangeiro, devidamente assinada, aprovando o plano e cronograma de atividades no exterior, especificando a data de início e de término do estágio.
   c) Pós-Doutorado:
      - Plano de estudos, em português; e,
      - Correspondência trocada com o colaborador da instituição no exterior, com manifestação de interesse no projeto e período de estágio.

✓ Para Prorrogação do Afastamento: o servidor deverá abrir um novo processo, contendo:
1) Requerimento do servidor;
2) Documento de concessão ou solicitação da prorrogação da bolsa e/ou auxílio, se afastamento com ônus;
3) Plano de Estudos ou de Trabalho para o período subsequente;
4) No caso de servidor que já se encontra realizando doutorado no exterior, declaração da instituição ou do orientador, devidamente assinada, constando: a data de início do programa, o atual estágio de desenvolvimento dos estudos e a previsão de término; e,
5) Procuração específica, em caso do servidor estar impossibilitado de solicitar a prorrogação.

Afastamento para Participação em Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* no País:

✓ Afastamento Inicial:
1) Requerimento do servidor;
2) Termo de Compromisso e Responsabilidade;
3) Documento de Concessão ou de Solicitação de Bolsa e/ou auxílio, em caso de aperfeiçoamento com ônus;
4) Plano de estudos ou de trabalho com o cronograma e a previsão de conclusão;
5) Carta de aceitação ou convite oficial da instituição; e,
6) Manifestação da relevância do afastamento pelo(s) chefe(s) a quem esteja subordinado o servidor, com a respectiva aprovação.

✓ Prorrogação:
1) Requerimento do servidor;
2) Procuração, em caso do servidor estar impossibilitado de solicitar a prorrogação, observando o disposto no art. 117, XI, da Lei nº 8.112/90;
3) Documento de Concessão ou de Solicitação de Bolsa e/ou auxílio, em caso de aperfeiçoamento com ônus; e,
4) Plano de estudos ou de trabalho do interessado para o próximo ano com aquiescência do orientador ou comprovante de matrícula.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para tramitação do processo no sistema SIE pelos setores envolvidos;
- ✓ Obrigatoriedade na abertura de processo *on-line*, por meio do portal do RH, pois ainda são abertos processos em papel, solicitando afastamento. Tal medida padronizaria o fluxo do processo de afastamento e evitaria assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação;
- ✓ Obrigatoriedade da comprovação de conclusão do curso; e,
- ✓ Devolução de valores, caso abandone o curso.

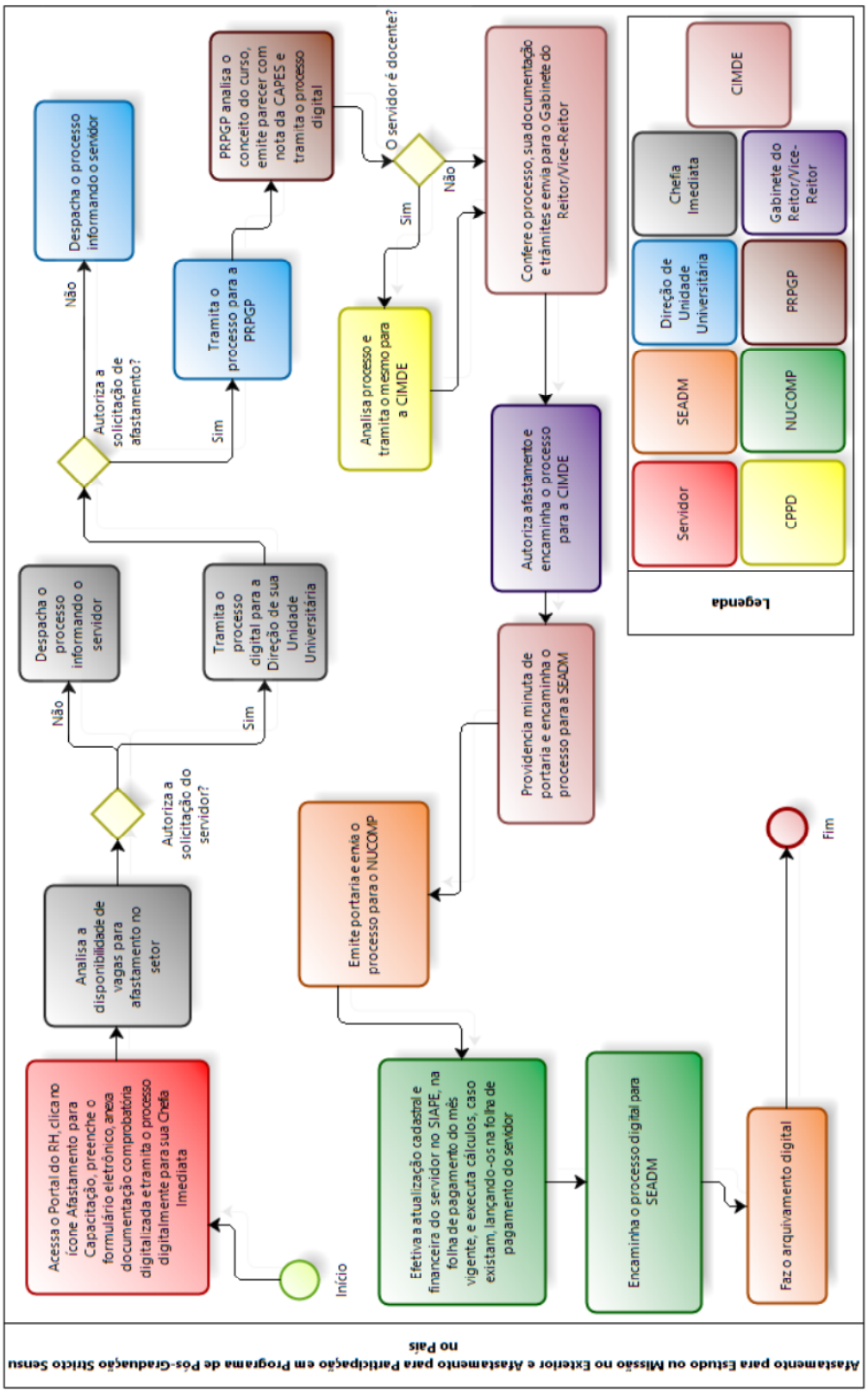


Figura 05 – Fluxograma do processo afastamento para estudo ou missão no exterior e afastamento para participação em programa de pós-graduação *Stricto Sensu* no país
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Afastamento para Servir a Outro Órgão ou Entidade (Cessão ou Cedência)

Descrição

Cessão ou requisição de servidor para ter exercício em órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. A cessão ou cedência pode ocorrer com ou sem ônus para a Instituição.

Legislação

- ✓ Artigo 18 da Lei 8.112, de 11/12/1990, com a redação dada pela Lei 9.527, de 10/12/97;
- ✓ Artigo 93 § 1º ao 4º da Lei 8.112, de 11/12/1990, com a redação dada pelo artigo 22 da Lei 8.270, de 17/12/1991 e § 5º acrescentado pela Lei 9.527, de 10/12/1997, com redação dada pela Lei 10.470, de 25/06/2002 e §§ 6º e 7º, incluídos pela Lei nº 10.470, de 25/06/2002;
- ✓ Artigo 102, inciso II da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Parecer DRH/SAF 165, de18/07/1991;
- ✓ Artigo 16 da Lei 8.460, de 17/09/1992;
- ✓ Instrução Normativa 10 SAF, de 30/11/1993;
- ✓ Ofício-Circular 05 CRH/Secretaria de Administração Geral (SAG)/MEC, de 21/01/1994;
- ✓ Lei 9.007, de 17/03/1995;
- ✓ Decreto 4.050, de 12/12/2001;
- ✓ Decreto 5.213, de 24/09/2004; e,
- ✓ Portaria 1.496, de 03/05/2005.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Solicitação do dirigente máximo do órgão ou entidade interessado na colaboração do servidor;
- ✓ Concordância do dirigente da Instituição devidamente justificada;
- ✓ Informação constando nome completo do servidor, cargo efetivo, matrícula no SIAPE, órgão cessionário, cargo/função a ser ocupado e o amparo legal; e,
- ✓ Documento do órgão cessionário se comprometendo a efetivar o ressarcimento ao órgão de origem do servidor, do ônus dos encargos sociais e salário decorrente da cessão, nos casos de cessão para órgão que não pertença ao Poder Executivo.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o trâmite interno de tal processo, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

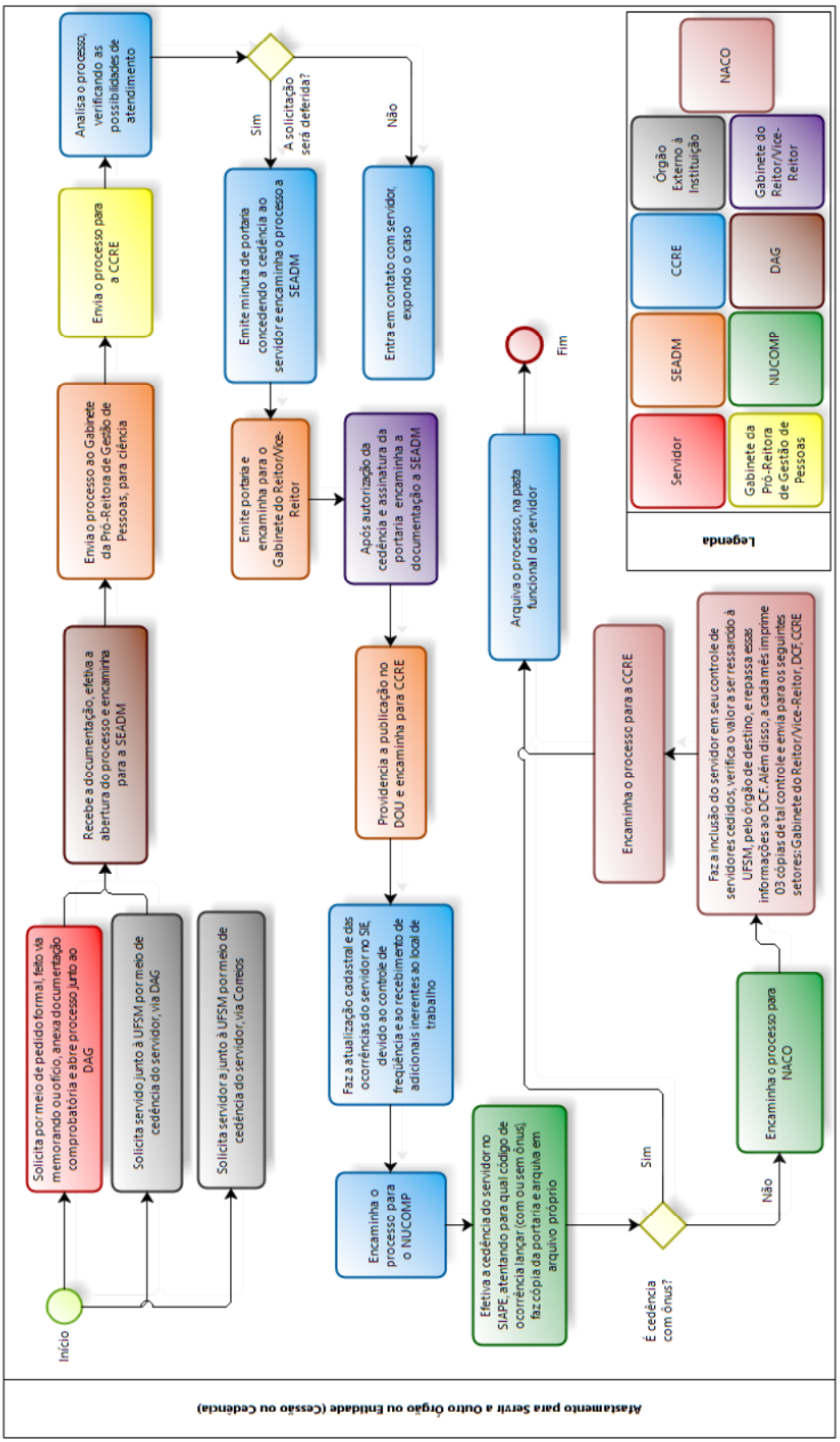


Figura 06 – Fluxograma do processo afastamento para servir a outro órgão ou entidade (cessão ou cedência)

Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Alteração de Jornada/Regime de Trabalho

Descrição

É a alteração de jornada/regime de trabalho, com remuneração proporcional.

Legislação

- ✓ Artigos 14, 15 e 58 do Anexo ao Decreto 94.664, de 23/07/1987;
- ✓ Artigos 5º, inciso I, alínea "a" e 10 da Portaria 475 MEC, de 26/08/1987;
- ✓ Ofício Circular 25 SAF, de 18/10/1990;
- ✓ Parecer 04 CR/CG, anexo ao Parecer 33 CS, de 28/06/1991;
- ✓ Lei 9.436, de 05/02/1997;
- ✓ Orientação Consultiva 08 do Departamento de Normas (DENOR)/SRH, de 24/09/1997;
- ✓ Medida Provisória 1.917, de 29/07/1999 e suas reedições;
- ✓ Portaria Normativa 07 SRH/MP, de 24/08/1999;
- ✓ Lei Complementar 101, de 04/05/2000;
- ✓ Ofício-Circular 83 SRH/MP, de 18/12/2002;
- ✓ Lei 11.091, de 12/01/2005;
- ✓ Ofício 214 COGES/SRH/MP, de 28/10/2005;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008; e,
- ✓ Decreto 7.485, de 18/05/2011.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor; e,
- ✓ Parecer favorável da chefia.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

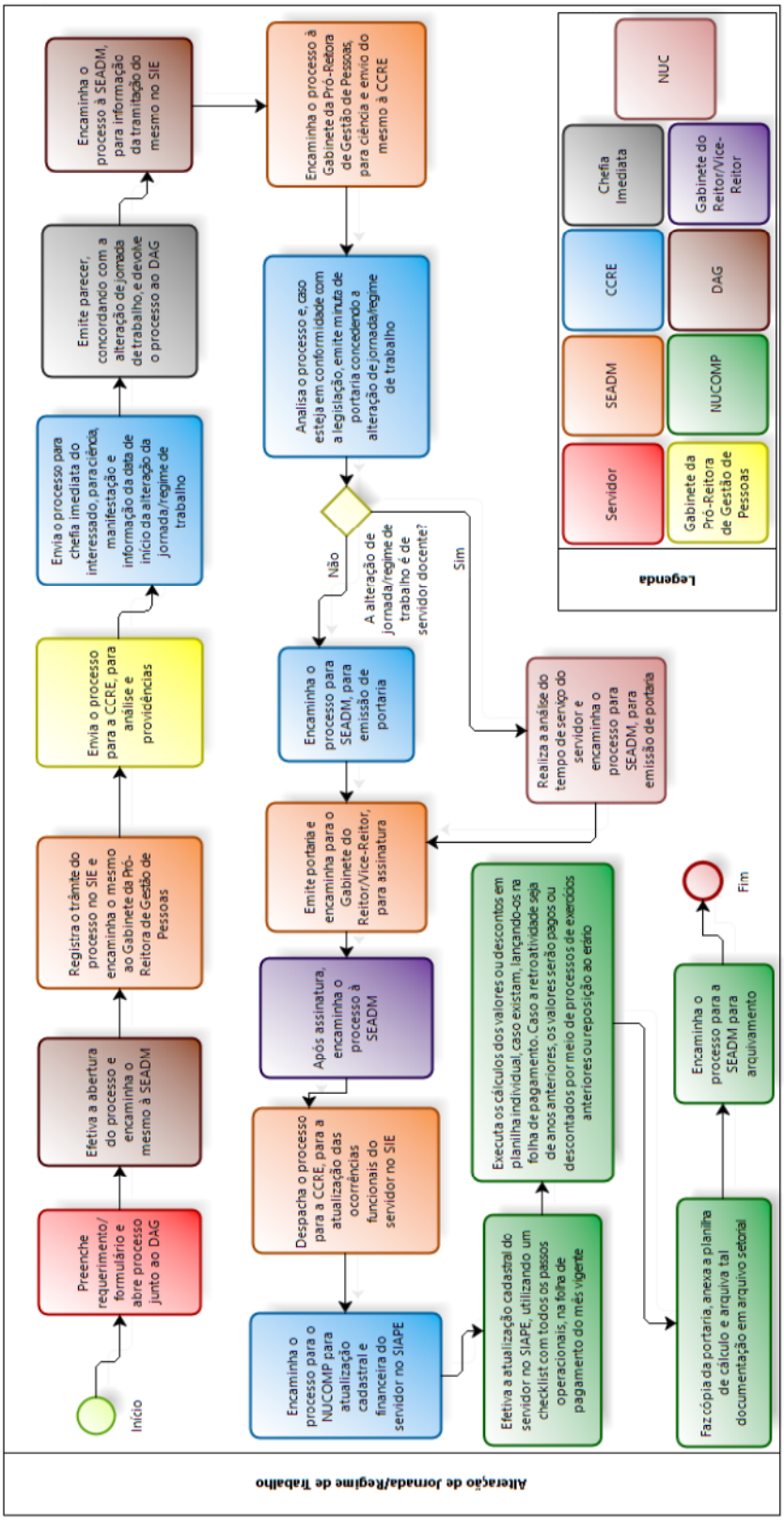


Figura 07 – Fluxograma do processo alteração de jornada/regime de trabalho
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Aposentadoria Compulsória

Descrição

Passagem obrigatória do servidor da atividade para a inatividade por ter completado 70 anos de idade, independentemente de sexo.

Legislação

- ✓ Artigo 40, inciso II, da Constituição Federal de 1988;
- ✓ Lei 7.713, de 22/12/1988, alterada pela Lei 8.541, de 23/12/1992;
- ✓ Artigos 186, inciso II, 187, 190 e 191 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Resolução 255 do Tribunal de Contas da União (TCU), de 26/09/1991;
- ✓ Instrução Normativa Interministerial 02 dos Ministros de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado e da Fazenda (MARE)/Ministério da Fazendo (MF), de 26/06/1997;
- ✓ Instrução Normativa 16 TCU, de 29/09/1997;
- ✓ Emenda Constitucional 20, de 15/12/1998;
- ✓ Instrução Normativa 05, da Secretária de Estado da Administração e do Patrimônio (SEAP), de 28/04/1999; e,
- ✓ Emenda Constitucional 41, de 19/12/2003.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE;
- ✓ Sistema de Apreciação e Registro dos Atos de Admissão e Concessões (SISAC); e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Cópia autenticada da certidão de nascimento ou outro documento que identifique o servidor e comprove sua idade;
- ✓ Declaração de bens e valores ou cópia autenticada da declaração de Imposto de Renda, do ano em que completar 70 anos;
- ✓ Cópia autenticada do Cadastro de Pessoa Física (CPF);
- ✓ Certidão do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), caso haja tempo de contribuição em empresa privada averbado;
- ✓ Declaração de acumulação de cargos, empregos e funções; e,
- ✓ Formulários preenchidos e assinados, disponíveis no Núcleo de Pensão e Aposentadoria (NPA).

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

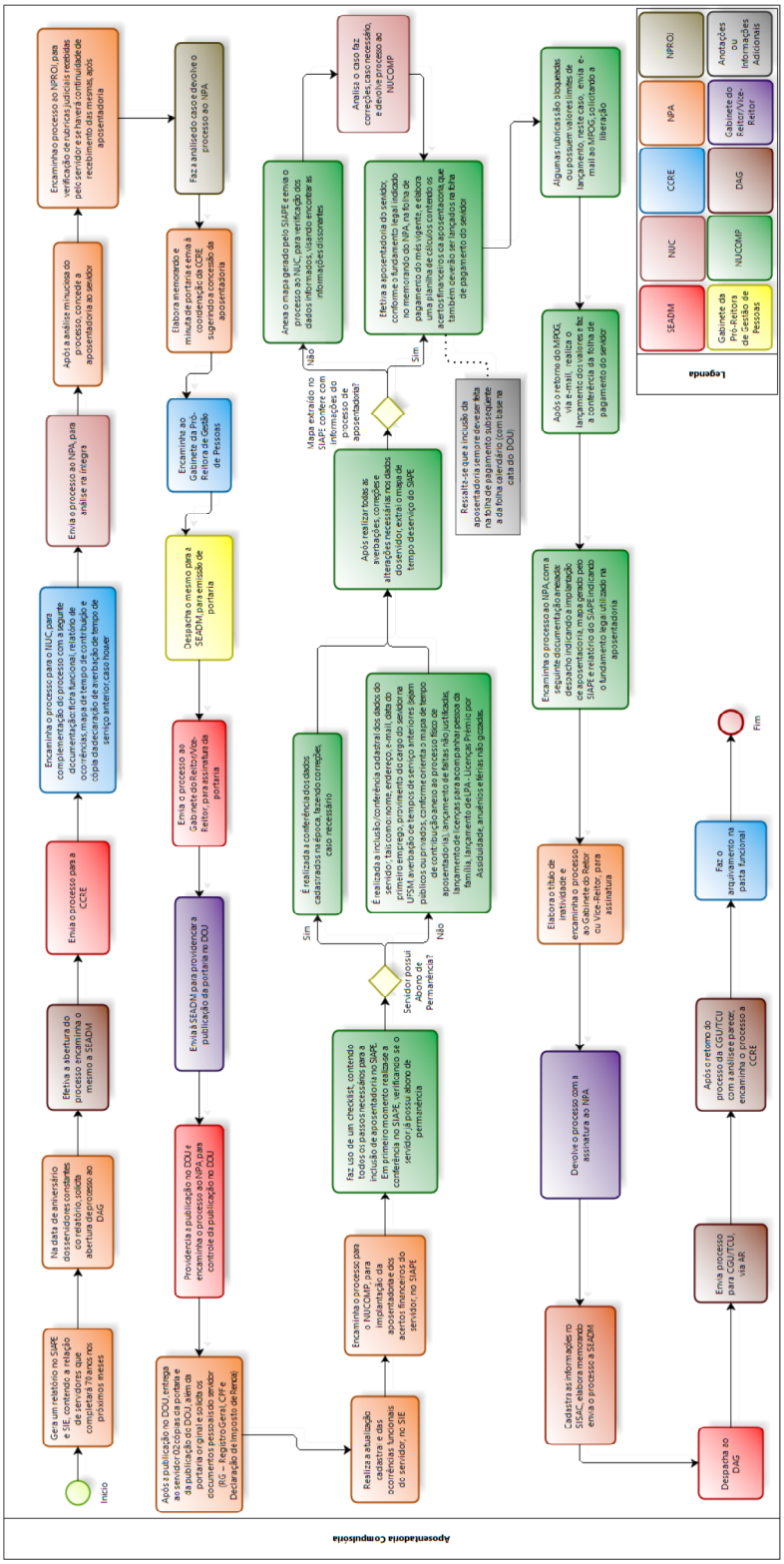


Figura 08 – Fluxograma do processo aposentadoria compulsória
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Aposentadoria Por Invalidez

Descrição

Passagem obrigatória do servidor da atividade para a inatividade, com proventos integrais ou proporcionais, por estar incapacitado para o exercício de qualquer atividade laboral no serviço público.

Legislação

- ✓ Artigo 40, inciso I da Constituição Federal de 1988;
- ✓ Lei 7.713, de 22/12/1988 alterada pela Lei 8.541, de 23/12/1992;
- ✓ Artigos 25, 186, inciso I e § 1º, 188, 190 e 191 e 212 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Lei 8.541, de 23/12/1992;
- ✓ Resolução 37 TCU, de 20/09/1995;
- ✓ Instrução Normativa Interministerial 02, de 26/06/1997;
- ✓ Instrução Normativa 16 TCU, de 29/09/1997;
- ✓ Portaria Normativa 344 MF, de 23/12/1997;
- ✓ Instrução Normativa 05 SEAP, de 28/04/1999;
- ✓ Emenda Constitucional 41, de 19/12/2003;
- ✓ Lei 11.052, de 29/12/2004;
- ✓ Orientação Normativa 08 SRH, de 05/11/2010;
- ✓ Orientação Normativa 06 SEGEP, de 25/07/2012; e,
- ✓ Emenda Constitucional 70, de 29/03/2012.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE;
- ✓ SISAC;
- ✓ Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS); e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Laudo médico fornecido pela Perícia Oficial em Saúde;
- ✓ Cópia autenticada da certidão de nascimento ou Registro Geral (RG);
- ✓ Declaração de bens e valores ou cópia autenticada da declaração de imposto de renda;
- ✓ Cópia autenticada do CPF;
- ✓ Certidão do INSS, caso haja tempo de contribuição em empresa privada averbado;
- ✓ Declaração de acumulação de cargos, empregos e funções; e,
- ✓ Formulários preenchidos e assinados, disponíveis no NPA.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

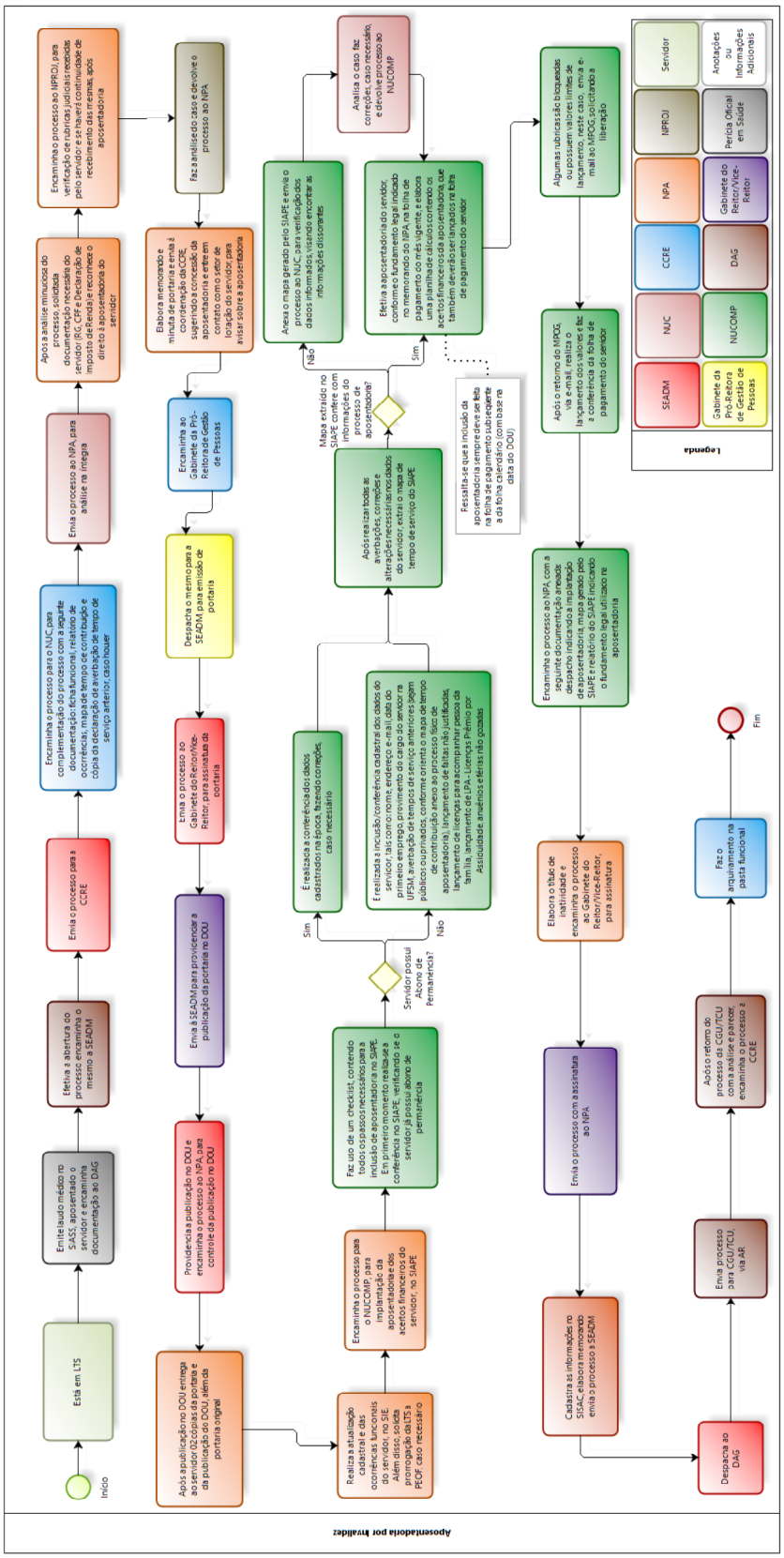


Figura 09 – Fluxograma do Processo aposentadoria por invalidez
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Aposentadoria Voluntária

Descrição

Aposentadoria Voluntária Integral (Regra Geral): Passagem do servidor da atividade para a inatividade, com proventos integrais, por ter completado o tempo de contribuição e idade exigidos por lei.
Aposentadoria Voluntária Proporcional por Idade: Passagem do servidor da atividade para a inatividade, com proventos proporcionais, por ter completado a idade e demais requisitos exigidos por lei.
Aposentadoria Voluntária Regra de Direito Adquirido: Passagem do servidor da atividade para a inatividade, com proventos integrais ou proporcionais, por ter completado o tempo de contribuição e idade exigidos por lei.
Aposentadoria Voluntária Regra de Transição: Passagem do servidor da atividade para a inatividade, com proventos integrais ou proporcionais, por ter completado o tempo de contribuição e idade exigidos por lei.

Legislação

Aposentadoria Voluntária Integral (Regra Geral):
- ✓ Artigo 186, inciso III, alínea "a", 188 caput da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 40, § 1º, inciso III, alínea "a" da Constituição Federal de 1988, com as modificações implementadas pelas Emendas Constitucionais 20/1998 e 41/2003;
- ✓ Lei 10.887, de 18/06/2004;
- ✓ Orientação Normativa 09 SRH/MPOG, de 05/11/2010; e,
- ✓ Instrução Normativa 08 SRH/MPOG, de 05/11/2010; e,
- ✓ Mandados de Injunção 1.554 da Federação de Sindicatos dos Trabalhadores em Universidades Brasileiras (FASUBRA) e 880 do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES).

Aposentadoria Voluntária Proporcional por Idade:
- ✓ Artigo 186, inciso III, alínea "d", 188 caput da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigos 190 e 191 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 40, § 1º, inciso III, alínea "b" da Constituição Federal de 1988, com as modificações implementadas pelas Emendas Constitucionais 20/1998 e 41/2003;
- ✓ Lei 10.887, de 18/06/2004;
- ✓ Nota Técnica 186/2009 COGES/DENOP/SRH;
- ✓ Orientação Normativa 08 SRH/MPOG, de 05/11/2010;
- ✓ Instrução Normativa 10 SRH/MPOG, de 05/11/2010; e,
- ✓ Mandados de injunção 1.554 (FASUBRA) e 880 (ANDES).

Aposentadoria Voluntária Regra de Direito Adquirido:
- ✓ Artigo 186 e 188, caput, da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 190 e 191, da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 40, § 1º, inciso III, alínea "a" da Constituição Federal de 1988, com as modificações implementadas pelas Emendas Constitucionais 20/1998 e 41/2003;
- ✓ Orientação Normativa 01 Ministério da Previdência Social (MPS)/Secretaria de Políticas de Previdência Social (SPS), de 22/07/2010;
- ✓ Orientação Normativa 08 SRH/MPOG, de 05/11/2010;
- ✓ Orientação Normativa 10 SRH/MPOG, de 05/11/2010; e,
- ✓ Mandados de Injunção 1.554 (FASUBRA) e 880 (ANDES).

Aposentadoria Voluntária Regra de Transição:

- ✓ Artigo 188 caput da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 190 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Artigo 40, § 1º, inciso III, alínea "a" da Constituição Federal de 1988, com as modificações implementadas pelas Emendas Constitucionais 20/1998 e 41/2003;
- ✓ Artigo 1º da Lei 10.887, de 18/06/2004;
- ✓ Emenda Constitucional 47, de 05/07/2005;
- ✓ Orientação Normativa 01 MPS/SPS, de 22/07/2010;
- ✓ Orientação Normativa 08 SRH/MPOG, de 05/11/2010;
- ✓ Orientação Normativa 10 SRH/MPOG, de 05/11/2010; e,
- ✓ Mandados de Injunção 1.554 (FASUBRA) e 880 (ANDES).

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE;
- ✓ SISAC; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Cópia autenticada da Certidão de Nascimento ou outro documento que identifique o servidor e comprove sua idade, normalmente o RG;
- ✓ Declaração de bens e valores ou cópia autenticada da declaração do Imposto de Renda do ano em que ocorrer a aposentadoria;
- ✓ Cópia autenticada do CPF;
- ✓ Certidão do INSS, caso haja tempo de empresa privada averbado;
- ✓ Declaração de acumulação de cargos, empregos e funções; e,
- ✓ Formulários preenchidos e assinados, disponíveis no NPA.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

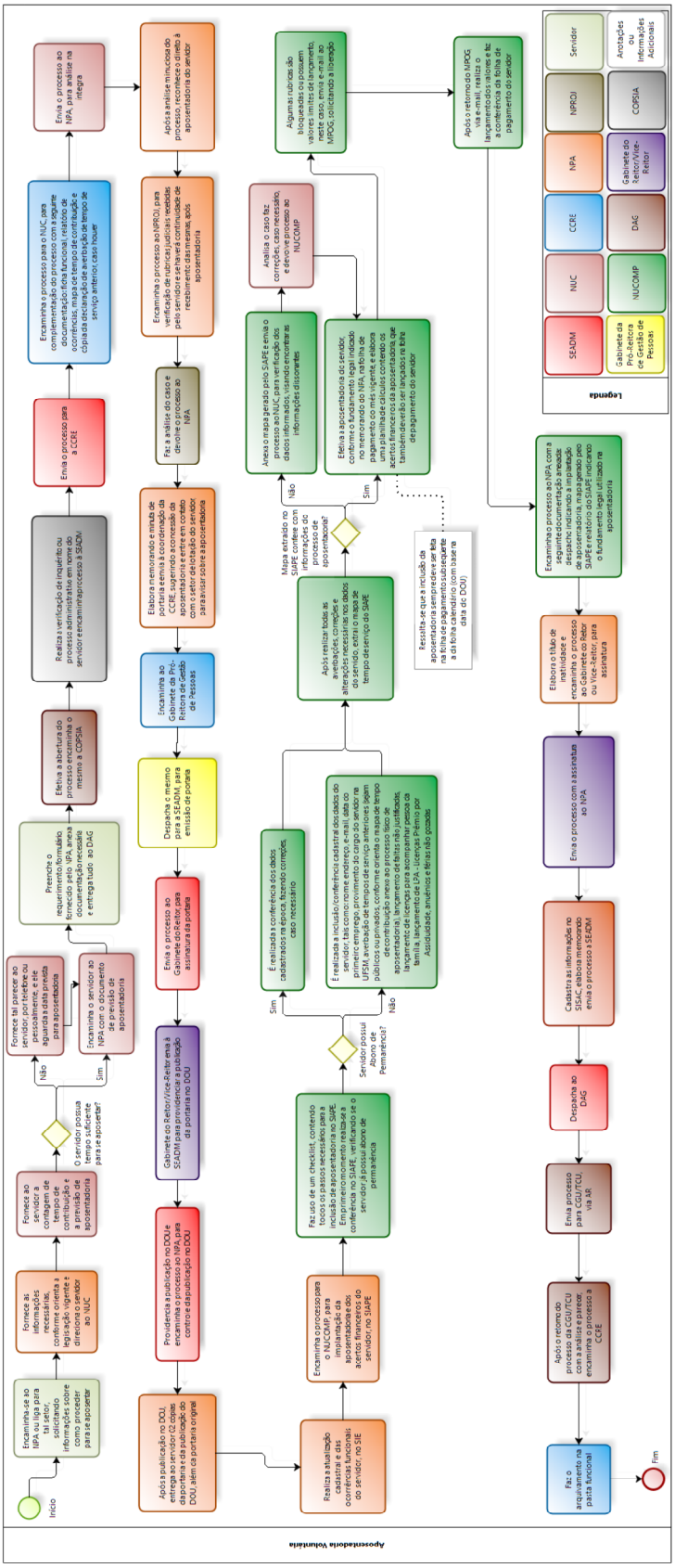


Figura 10 – Fluxograma do processo aposentadoria voluntária
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Auxílio-Natalidade, Auxílio Pré-Escolar e Salário-Família

Descrição

Auxílio Pré-Escolar: Benefício concedido ao servidor ativo para propiciar assistência pré-escolar aos seus dependentes, durante sua jornada de trabalho.
Auxílio-Natalidade: Benefício concedido ao servidor por motivo de nascimento de filho.
Salário-Família: Importância devida ao servidor, ativo ou inativo, por dependente econômico, como complementação de renda.

Legislação

Auxílio Pré-Escolar:
- ✓ Decreto 977, de 10/11/1993;
- ✓ Instrução Normativa 12 SAF, de 23/12/1993;
- ✓ Portaria 82, de 11/01/1994;
- ✓ Ofício-Circular 23 SRH/MARE, de 10/06/1996;
- ✓ Portaria Normativa 01 SEGEP/MPOG, de 08/02/2012; e,
- ✓ Ofício Circular 28 GAB/Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO)/Secretaria Executiva (SE)/MEC, de 25/06/2013.

Auxílio-Natalidade:
- ✓ Artigo 196 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Orientação Normativa 22 DRH/SAF, DOU 28/12/1990;
- ✓ Ofício-Circular 11 SRH/MARE, de 12/04/1996;
- ✓ Nota Técnica 407 SRH/MPOG, de 07/10/2011;
- ✓ Portaria Normativa 01 SEGEP/MPOG, de 08/02/2012; e,
- ✓ Ofício Circular 28 GAB/SPO/SE/MEC, de 25/06/2013.

Salário-Família:
- ✓ Artigos 197 a 201 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Parecer 155 DRH/SAF, de 28/06/1991;
- ✓ Parecer 321 DRH/SAF, de 28/07/1992;
- ✓ Artigo 13 da Emenda Constitucional 20, DOU 16/12/1998;
- ✓ Instrução Normativa 05, de 28/04/1999; e,
- ✓ Portaria Normativa 06 SRH, de 13/05/1999.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE;
- ✓ Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI); e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Formulário/requerimento próprio;

Auxílio Pré-Escolar:
- ✓ Cópia da Certidão de Nascimento da criança, do Termo de Adoção ou do Termo de Guarda e Responsabilidade;
- ✓ CPF da criança; e,

- ✓ Laudo Médico, para dependente excepcional, comprovando a idade mental relativa à faixa etária prevista nos requisitos básicos.

Auxílio-Natalidade:

- ✓ Cópia da certidão de nascimento do(s) filho(s);
- ✓ CPF do(s) filho(s); e,
- ✓ Declaração de que a parturiente não é servidora, se requerido pelo pai.

Salário-Família:

- ✓ CPF do dependente;
- ✓ Filho: certidão de nascimento;
- ✓ Filho adotivo: termo de adoção;
- ✓ Enteado: certidão de casamento do servidor e certidão de nascimento do menor. A comprovação de dependência econômica de enteado deverá ser feita por declaração do servidor, acompanhada da declaração de Imposto de Renda do servidor ou declaração especial feita perante tabelião, escritura pública declaratória de dependência econômica;
- ✓ Estudante (filho, filho adotivo ou enteado): comprovante de matrícula em estabelecimento de ensino;
- ✓ Inválido (filho, filho adotivo ou enteado): laudo médico pericial da Junta Médica atestando a incapacidade;
- ✓ Cônjuge: certidão de casamento civil e cópia da declaração de Imposto de Renda;
- ✓ Companheiro (a): prova de união estável e certidão de nascimento ou casamento com averbação do desquite ou divórcio, quando um dos companheiros ou ambos já tiverem sido casados, ou de óbito, se for o caso, bem como ser designado o companheiro (a) para fins de pensão;
- ✓ Pai ou mãe: certidão de nascimento do requerente e declaração de dependência econômica, acompanhada de cópia da declaração de Imposto de Renda do servidor, se for o caso, em que constem os pais como seus dependentes ou declaração especial feita perante Tabelião (escritura pública declaratória de dependência econômica) que constitui por si só, prova bastante e suficiente; e,
- ✓ Menor de 21 (vinte e um) anos: sob guarda judicial e sustento ou termo de tutela, expedida pelo juiz competente, em que conste o servidor como responsável pelo menor.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos;
- ✓ Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 de cada mês;
- ✓ Alteração/atualização dos formulários atuais, pois estão defasados; e,
- ✓ Indeferimento dos requerimentos que não apresentem documentação comprobatória anexa ou assinaturas necessárias.

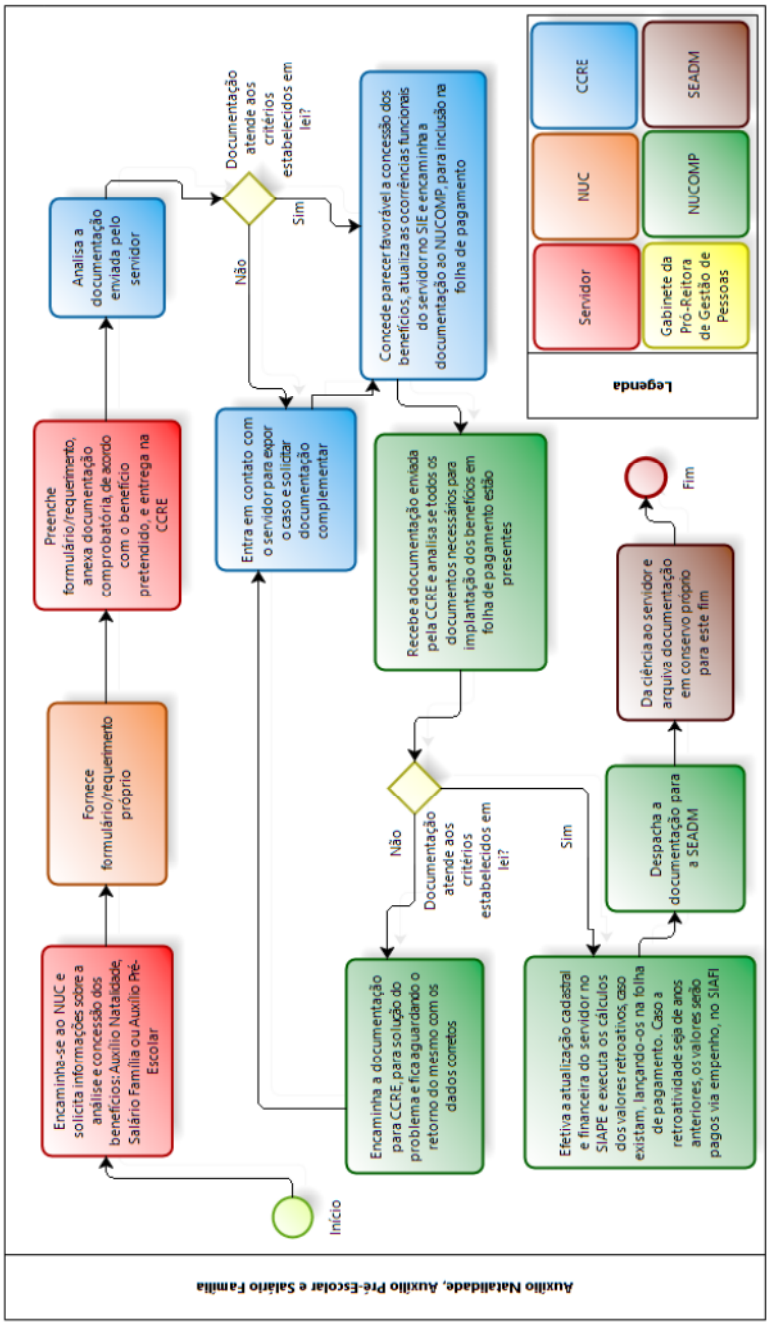


Figura 11 – Fluxograma do processo auxílio natalidade, auxílio pré-escolar e salário família
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Faltas não Justificadas

Descrição

São as ausências do servidor ao serviço, sem justificativa, com perda da remuneração do dia.

Legislação

- ✓ Artigos 44, 97, 116, inciso X, 117, inciso XV, 127 a 129, 132 e 208 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Orientação Normativa 97, de 04/03/1991;
- ✓ Parecer 156 SAF, de 05/07/1991; e,
- ✓ Parecer 249 SAF, de 16/08/1991.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Controle de ponto do período, no caso de faltas não justificadas; e,
- ✓ Comunicado da chefia imediata do servidor, por meio de Documento Legal (DL), um Memorando, especificando claramente a duração da ausência, nos casos de atrasos, ausências e saídas antecipadas.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

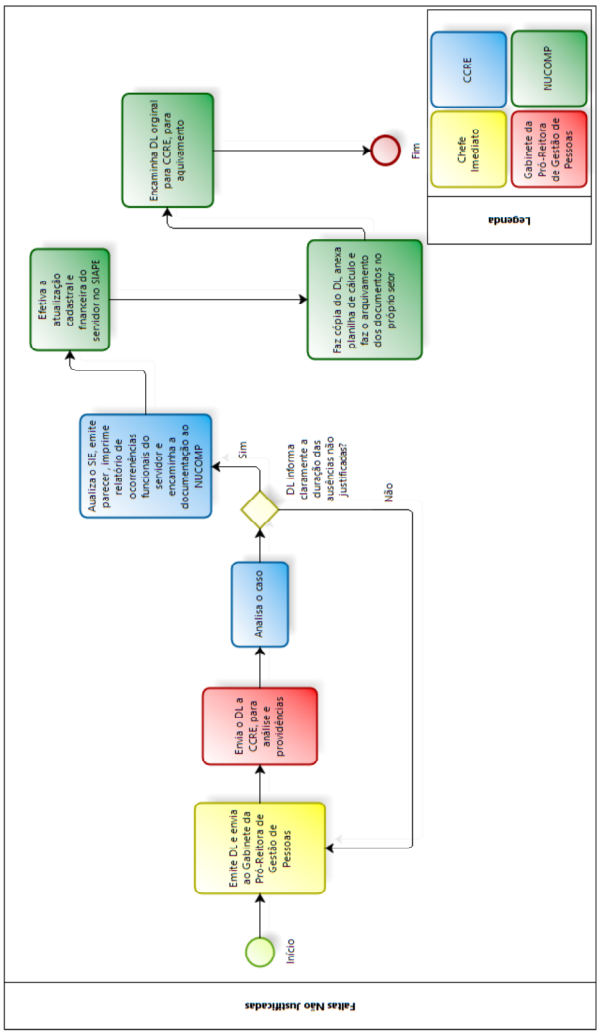


Figura 12 – Fluxograma do processo faltas não justificadas
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Férias

Descrição

Período de descanso remunerado com duração prevista em lei

Legislação

- ✓ Artigo 8º do Decreto-Lei 465, de 11/02/1969;
- ✓ Artigo 38 do Anexo ao Decreto 94.664, de 23/07/1987;
- ✓ Artigo 7º, inciso XVII, combinado com o artigo 39, parágrafo 2º da Constituição Federal de 1988;
- ✓ Artigos 76, 77 a 80 e 102, inciso I, da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Orientações Normativas 07, 09 e 10 DRH/SAF, DOU 20/12/1990, e 24, DOU 28/12/1990;
- ✓ Orientações Normativas 62 DRH/SAF, DOU 18/01/1991, 81 e 90, DOU 06/03/1991, e 108, DOU 06/05/1991;
- ✓ Artigo 18 da Lei 8.216, de 13/08/1991;
- ✓ Ofício-Circular 70 SRH/MARE, de 12/12/1995;
- ✓ Lei 9.525, de 03/12/1997;
- ✓ Artigos 1º, 5º e 18 da Lei 9.527, de 10/12/1997;
- ✓ Orientação Consultiva 027 DENOR/SRH/MARE, de 18/12/1997;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008; e,
- ✓ Orientação Normativa 02 SRH, de 23/02/2011.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ DL, um Memorando, do servidor, solicitando marcação, interrupção, cancelamento ou alteração do período de férias, assinado pela chefia imediata, quando não houver tempo hábil para o tramite normal.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos. Vale ressaltar que no caso do tempo de permanência no NUCOMP, caso se defina um prazo, este fato poderá acarretar no não atendimento de algumas alterações de férias históricas, que costumam ficar paradas no setor, aguardando de uma folha de pagamento para outra, até que o sistema permita a devida alteração;
- ✓ Cumprimento rigoroso das datas estipuladas para agendamento/alteração de férias; e,
- ✓ Adequação do SIE à legislação de férias vigente e ao SIAPE, sendo que os mesmos impeditivos que o SIAPE possui devem ser implantados no SIE, para que não se permita fazer procedimentos que a lei não prevê. Esta adequação já está sendo estudada pela PROGEP e Centro de Processamento de Dados (CPD).

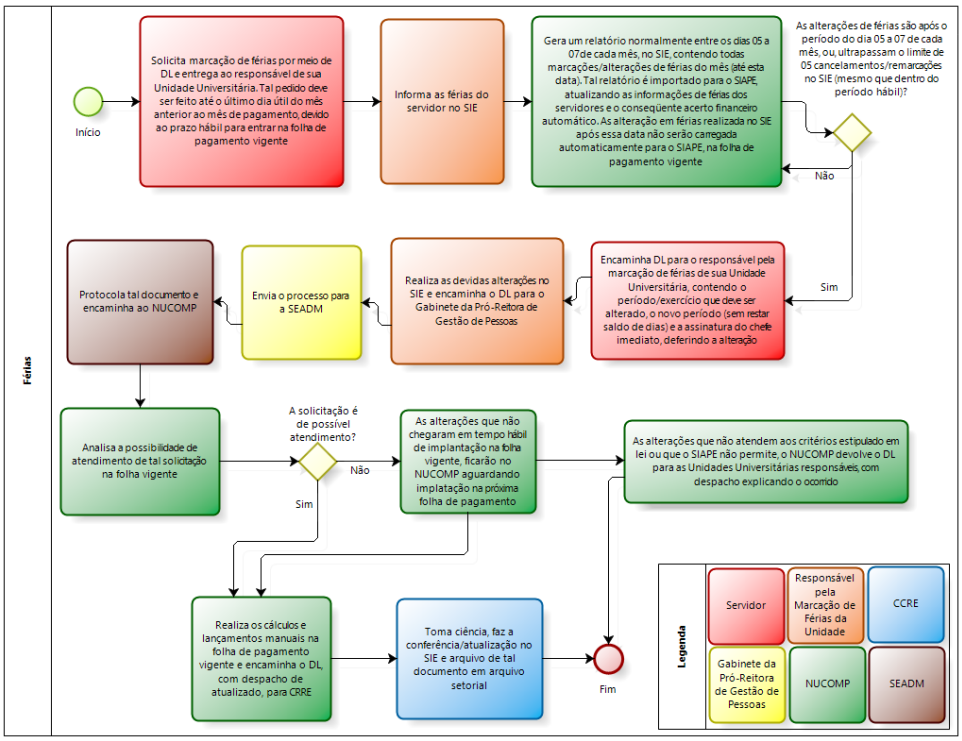


Figura 13 – Fluxograma do processo férias
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Gratificação Por Encargo de Curso ou Concurso

Descrição

É a gratificação devida ao servidor em razão de desempenho de atividades relacionadas à instrutoria, concursos, cursos e treinamentos, dentre outras situações estabelecidos na lei, conforme regulamento interno da IFE – Instituição Federal de Ensino.

Legislação

- ✓ Artigos. 61, IX e 76-A da Lei 8.112, de 11/12/1990, incluído pela Lei 11.314, de 03/07/2006;
- ✓ Decreto 6.114, de 15/05/2007;
- ✓ Nota Técnica 402 COGES/DENOP/SRH/MP, de 26/04/2010;
- ✓ Portaria 323 MP, de 03/07/2008;
- ✓ Ofício 150a COGES/DENOP/SRH, de 09/11/2007; e,
- ✓ Portaria 1.084 MEC, de 02/09/2008.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ DL, Memorando ou Ofício, contendo: relação dos servidores contemplados (com matrícula SIAPE), valor a ser pago por servidor, número de horas trabalhadas por servidor, valor total da relação e comprovação/autorização do repasse de orçamento e disponibilidade para lançamento em folha de pagamento;
- ✓ Indicação de inclusão no sistema ponto da Instituição para compensação, conforme o caso; e,
- ✓ Autorização da chefia imediata.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o tramite interno do processo em questão, evitando assim retrabalho, desperdício de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

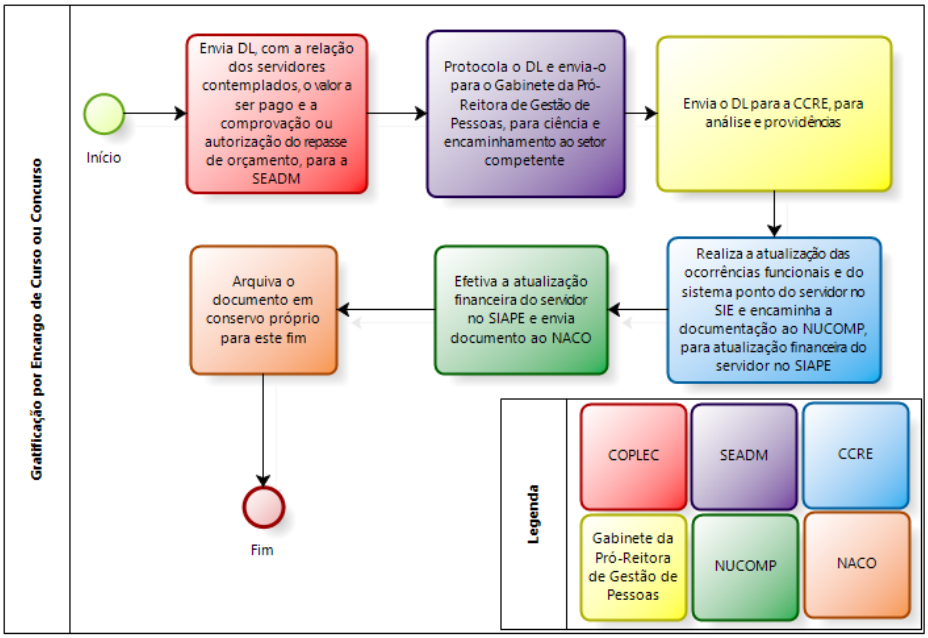


Figura 14 – Fluxograma do processo gratificação por encargo de curso ou concurso
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Incentivo à Qualificação

Descrição

Vantagem concedida ao servidor que possuir escolaridade superior ao requisito de ingresso exigido para o cargo ocupado.

Legislação

- ✓ Lei 9.394, de 20/12/1996;
- ✓ Lei 10.887, de 18/06/2004;
- ✓ Artigos 11 e 12 da Lei 11.091, de 12/01/2005;
- ✓ Decreto 5.824, de 29/06/2006;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008;
- ✓ Lei 12.772, de 28/12/2012.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Formulário/requerimento do servidor; e,
- ✓ Cópia do título, diploma ou certificado devidamente autenticado.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipulação de data limite para envio ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema on-line para o processo em questão, evitando assim retrabalho, desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

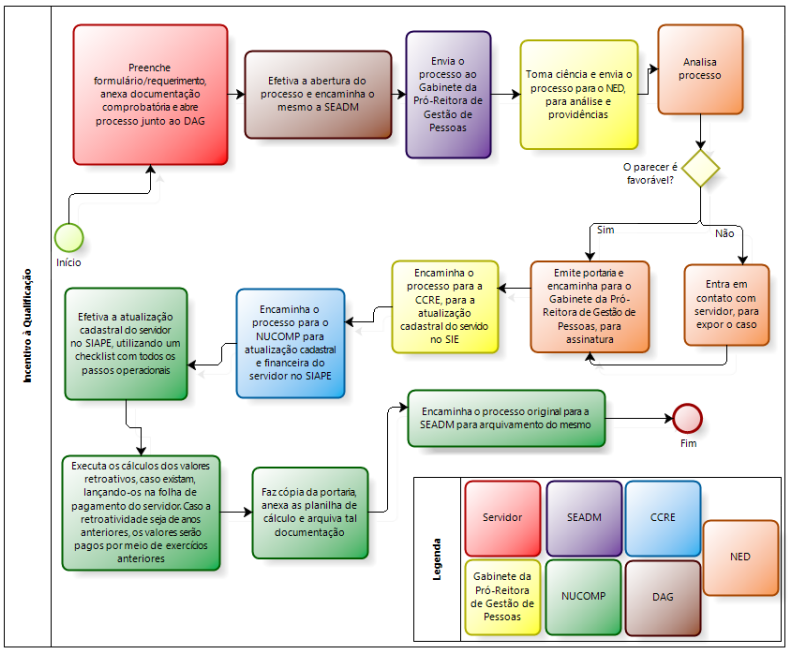


Figura 15 – Fluxograma do processo incentivo à qualificação
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Inclusão de Estagiários

Descrição

É ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos. O estágio poderá ser obrigatório ou não obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso.

Legislação

- ✓ Lei 11.788, de 25/09/2008; e,
- ✓ Parecer 5.881 da Advocacia-Geral da União (AGU)/Procuradoria-Geral Federal (PGF)/Procuradoria Federal (PF)/UFSM, de 21/05/2012.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Carteira de Identidade;
- ✓ CPF;
- ✓ Comprovante de Residência;
- ✓ Comprovante de Matrícula;
- ✓ Foto 3X4;
- ✓ Certificado de Reservista, para homens;
- ✓ Título Eleitoral;
- ✓ Certidão de Nascimento ou Casamento;
- ✓ Comprovante de conta corrente;
- ✓ Exame de aptidão; e,
- ✓ Programa de Integração Social (PIS).

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdício de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

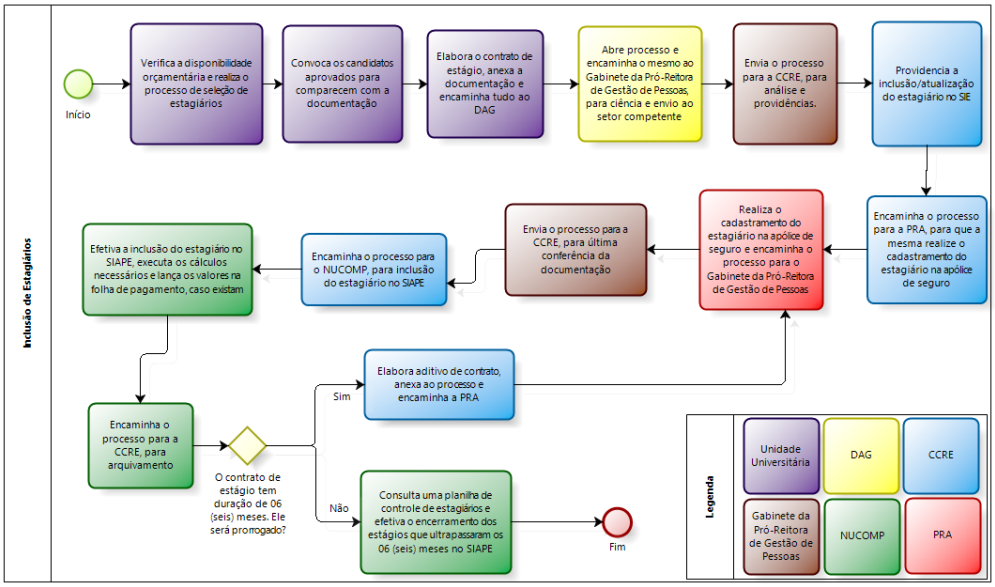


Figura 16 – Fluxograma do processo inclusão de estagiários
Fonte: Elaborado pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Inclusão de Residentes (Residência Médica e Residência Multiprofissional)

Descrição

É a inclusão cadastral e financeira de novo residente (médico ou multiprofissional) na folha de pagamento da IFE.

Residência Médica: é uma modalidade de ensino de pós-graduação destinada a médicos, sob a forma de curso de especialização. A expressão "residência médica" só pode ser empregada para programas que sejam credenciados pela Comissão Nacional de Residência Médica.

Residência Multiprofissional: é uma modalidade de ensino de pós-graduação destinada as profissões da área da saúde, a saber: Biomedicina, Ciências Biológicas, Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina Veterinária, Nutrição, Odontologia, Psicologia, Serviço Social e Terapia Ocupacional; sob a forma de curso de especialização.

Legislação

Residência Médica:

- ✓ Decreto 80.281, de 05/09/1977.

Residência Multiprofissional:

- ✓ Resolução 287 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), de 08/10/1998;
- ✓ Lei 11.129, de 30/06/2005; e,
- ✓ Portaria Interministerial 1.077, de 12/11/2009.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE.

Documentação Necessária

- ✓ Cópia de visto temporário ou permanente (não será aceito visto de trânsito ou de turista), se estrangeiro;
- ✓ Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS) e na falta da mesma, declaração de que não a possui;
- ✓ Carteira de Identidade;
- ✓ Documento Militar, se do sexo masculino;
- ✓ Certidão de Nascimento ou Casamento;
- ✓ CPF;
- ✓ Título Eleitoral com o último comprovante de votação;
- ✓ Diploma de curso superior; e,
- ✓ PIS ou Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PASEP), se já cadastrado.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos;
- ✓ Cadastramento dos residentes no SIE e criação de uma pasta funcional para arquivo, da mesma maneira que é feita com os servidores da Instituição;

- ✓ Controle efetivo de frequência, como por exemplo, registro no sistema ponto da Instituição;
- ✓ Disponibilização da informação sobre o prazo máximo de contratação ainda na inclusão do residente; e,
- ✓ Criação de processos administrativos individualizados para inclusão de residentes, processo “capa verde”, facilitando o trâmite e evitando a perda de documentação.

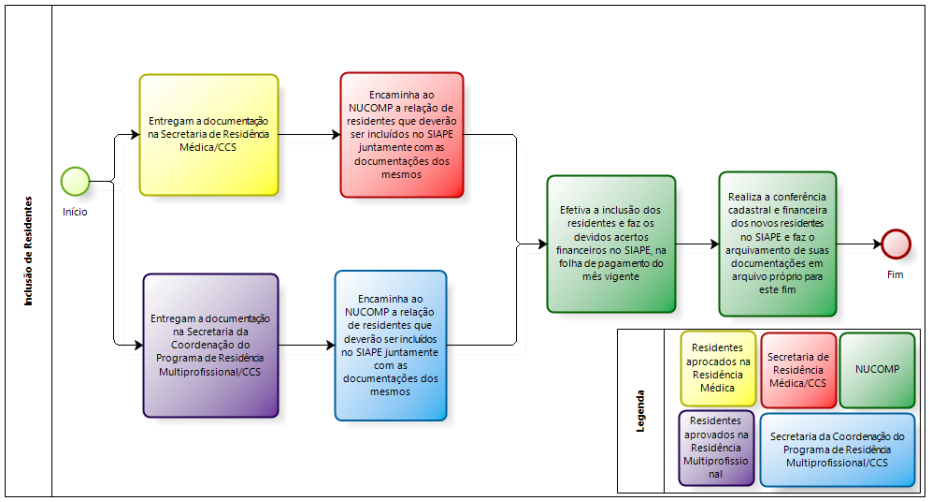


Figura 17 – Fluxograma do processo inclusão de residentes (residência médica e residência multiprofissional)”

Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Inclusão de Servidor (Substituto, Temporário, Visitante e Efetivo)

Descrição

É a inclusão cadastral e financeira de novo servidor na IFE – Instituição Federal de Ensino.

Legislação

- ✓ Artigos 53 e 54; 57 a 59; 63 a 80; 97; 104 a 109; 110, incisos I, in fine, e II, parágrafo único; artigos 115; 116, incisos I a V, alíneas "a" e "c", VI a XII e parágrafo único; artigo 117, incisos I a VI e IX a XVIII; artigos 118 a 126; 127, incisos I, II e III; artigos 128 a 132, incisos I a VII, e IX a XIII; artigos 136 a 142, incisos I, primeira parte, a III, e parágrafos 1º a 4º; artigos 236, 238 a 242 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Lei 8.647, de 13/04/1993;
- ✓ Lei 8.745, de 09/12/1993;
- ✓ Ofício Circular 09/1994 SRH;
- ✓ Lei 9.032, de 24/04/1995;
- ✓ Decreto 3.048, de 06/05/1999;
- ✓ Medida Provisória 1.917, de 27/08/1999;
- ✓ Lei 9.849, de 26/10/1999;
- ✓ Lei 10.667, de 14/05/2003;
- ✓ Lei 11.123, de 07/06/2005;
- ✓ Nota Técnica 487/2009 COGES/DENOP/SRH;
- ✓ Orientação Normativa 05/2009;
- ✓ Portaria Interministerial 22, de 23/02/2011;
- ✓ Portaria 196 MEC, de 24/02/2011;
- ✓ Decreto 7.485, de 18/05/2011; e,
- ✓ Lei 12.425, de 17/06/2011.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

Para Substituto, Temporário e Visitante:

- ✓ Contrato contendo: identificação do contratado, equivalência de função, lotação, carga horária, titulação exigida, valor do contrato, prazo e data de inicio;
- ✓ Formulário para autorização de acesso a declaração de ajuste anual de Imposto de Renda de pessoa física;
- ✓ Declaração de que não é beneficiário de seguro desemprego;
- ✓ Solicitação de inclusão de dependentes para o imposto de renda;
- ✓ Termo de responsabilidade quanto à acumulação de cargo público;
- ✓ Declaração de que não exerceu a função de professor substituto, temporário ou visitante nos últimos 24 (vinte e quatro) meses;
- ✓ Comunicação de exercício;
- ✓ Edital de abertura da seleção;

- ✓ Edital de homologação;
- ✓ Indicação do nome do docente a ser substituído;
- ✓ CPF;
- ✓ RG;
- ✓ Título Eleitoral com o último comprovante de votação;
- ✓ Certidão de Nascimento ou Casamento;
- ✓ Documento Militar, se do sexo masculino;
- ✓ Carteira Nacional de Habilitação (CNH);
- ✓ CTPS ou, na falta da mesma, declaração de que não a possui;
- ✓ PIS ou PASEP, se já cadastrado;
- ✓ Comprovação de titulação exigida; e,
- ✓ Cópia de visto temporário ou permanente (não será aceito visto de trânsito ou de turista), se estrangeiro.

Para Efetivo:

- ✓ Formulário de admissão;
- ✓ Termo de posse;
- ✓ Comunicação de exercício;
- ✓ Declaração de conhecimento do código de ética, benefícios e averbações de tempo de serviço;
- ✓ Declaração que não é beneficiário de seguro desemprego;
- ✓ Termo de responsabilidade quanto à acumulação de cargo público;
- ✓ Declaração da não gerência em outro emprego;
- ✓ Declaração de bens e valores;
- ✓ Termo de responsabilidade da informação de remuneração, provento ou pensão percebidos extra SIAPE;
- ✓ Termo de oferta de plano de previdência – Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal (FUNPRESP);
- ✓ Solicitação de inclusão como dependente do imposto de renda (é necessário anexar cópia de CPF e certidões comprovando vínculo);
- ✓ Atestado de saúde ocupacional;
- ✓ Solicitação de inclusão de pessoa da família (é necessário anexar cópia de CPF e certidões comprovando vínculo);
- ✓ Publicação no DOU de: edital do concurso, portaria com a vaga, edital de homologação do concurso e portaria de nomeação;
- ✓ CPF;
- ✓ RG;
- ✓ Título Eleitoral com o último comprovante de votação;
- ✓ Certidão de Nascimento ou Casamento;
- ✓ Documento Militar, se do sexo masculino;
- ✓ CNH;
- ✓ CTPS ou na falta da mesma, declaração de que não a possui;
- ✓ PIS ou PASEP, se já cadastrado;
- ✓ Comprovação de titulação exigida; e,
- ✓ Cópia de visto permanente, se estrangeiro.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos;

- ✓ No documento “Declaração de conhecimento do código de ética, benefícios e averbações de tempo de serviço” incluir um item explicando sobre o processo de vacância, caso já seja servidor público; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o trâmite interno do processo de inclusão, evitando assim desperdício de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

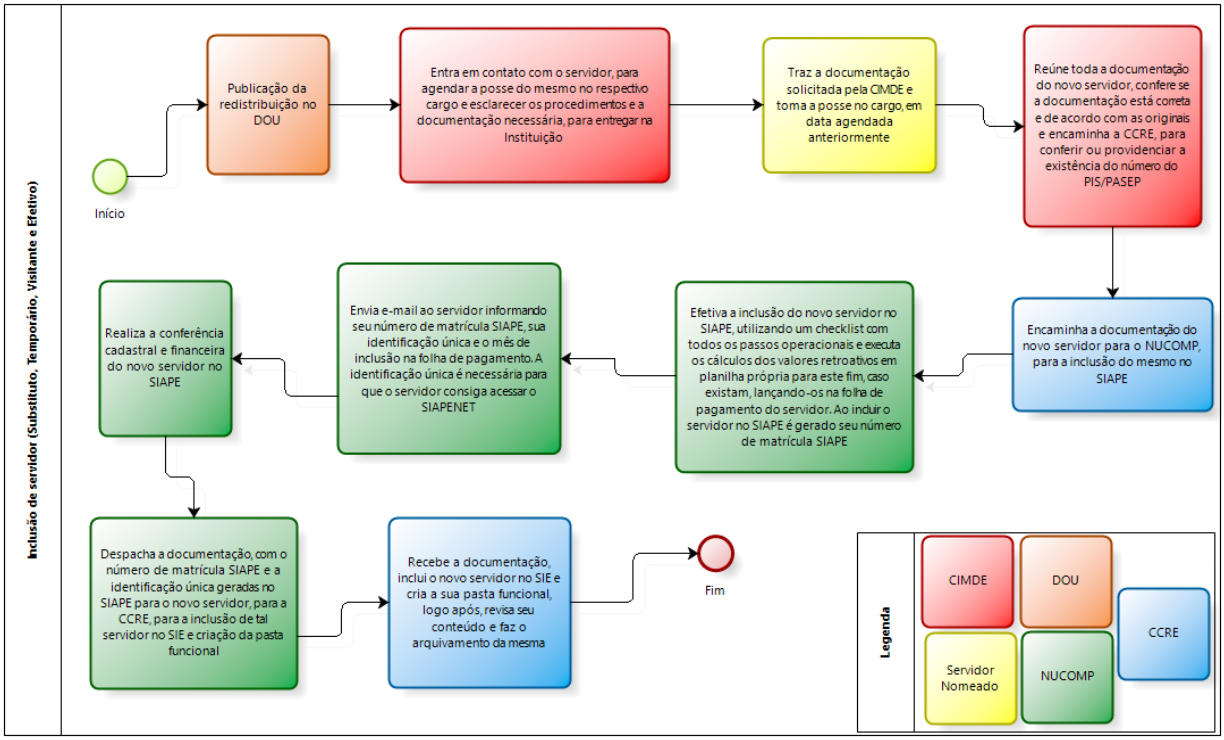


Figura 18 – Fluxograma do processo inclusão de servidor (substituto, temporário, visitante e efetivo)
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Isenção de Imposto de Renda

Descrição

É a isenção do desconto de Imposto de Renda, no caso de servidor aposentado ou beneficiário de pensão portador de doença profissional ou especificada em lei, ou motivada por acidente em serviço.

Legislação

- ✓ Art. 6º, incisos XIV e XV, da Lei 7.713, de 22/12/1988;
- ✓ Art. 47 da Lei 8.541, de 23/12/1992;
- ✓ Lei 9.250, de 26/12/1995; e,
- ✓ Instrução Normativa 15 da Secretaria da Receita Federal (SRF), de 06/02/2001.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor;
- ✓ Atestado Médico Particular;
- ✓ Exames que comprovem a doença; e,
- ✓ Laudo pericial emitido pelo SIASS.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo em questão, evitando assim desperdício de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

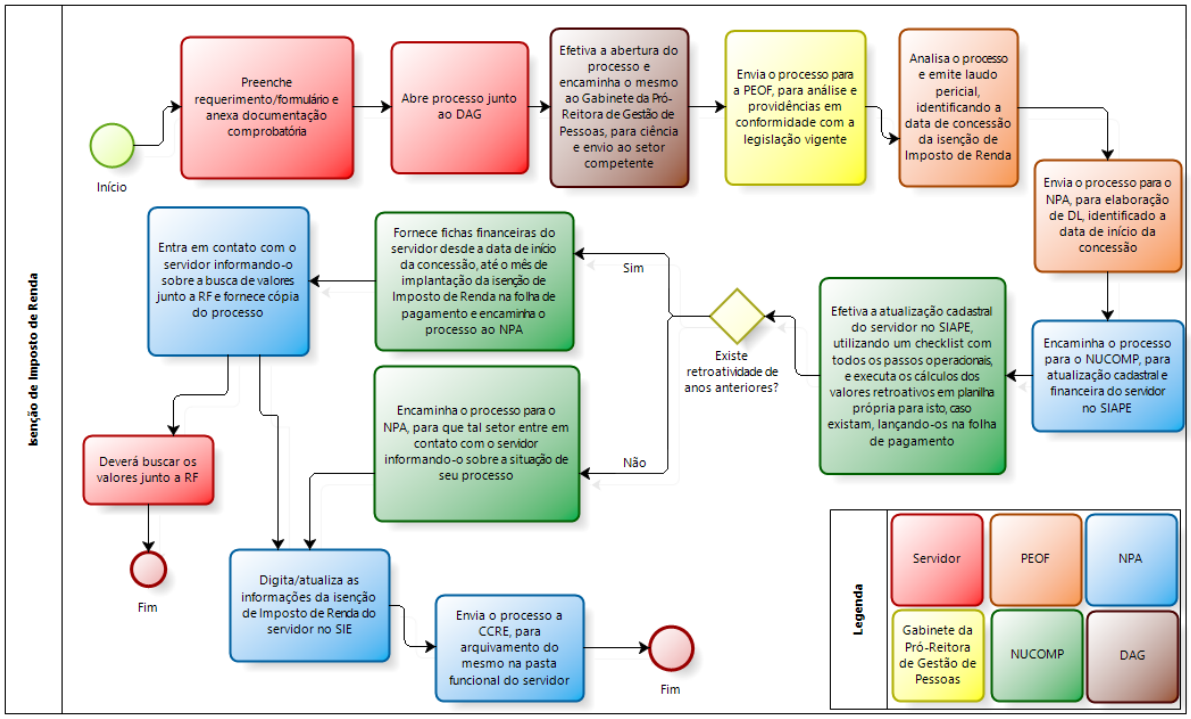


Figura 19 – Fluxograma do processo isenção de imposto de renda
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Licença Para Capacitação

Descrição

Licença concedida pelo prazo de até 03 (três meses), após cada quinquênio de efetivo exercício, ao servidor que venha participar de curso de capacitação profissional.

Legislação

- ✓ Artigos 81, inciso V, 87 e 102, inciso VIII, alínea "e" da lei 8.112, de 11/12/1990, com redação dada pela lei 9.527, de 10/12/1997; e,
- ✓ Decreto 5.707, de 23/02/2006.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Documento do órgão ou entidade responsável pelo curso, constando carga horária e sua natureza, mencionando, ainda, o período para realização e comprovante de matrícula constando a data de início e término do curso;
- ✓ Programa/conteúdo programático do curso; e,
- ✓ Requerimento do servidor.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o trâmite interno do processo de licença capacitação, evitando assim desperdício de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

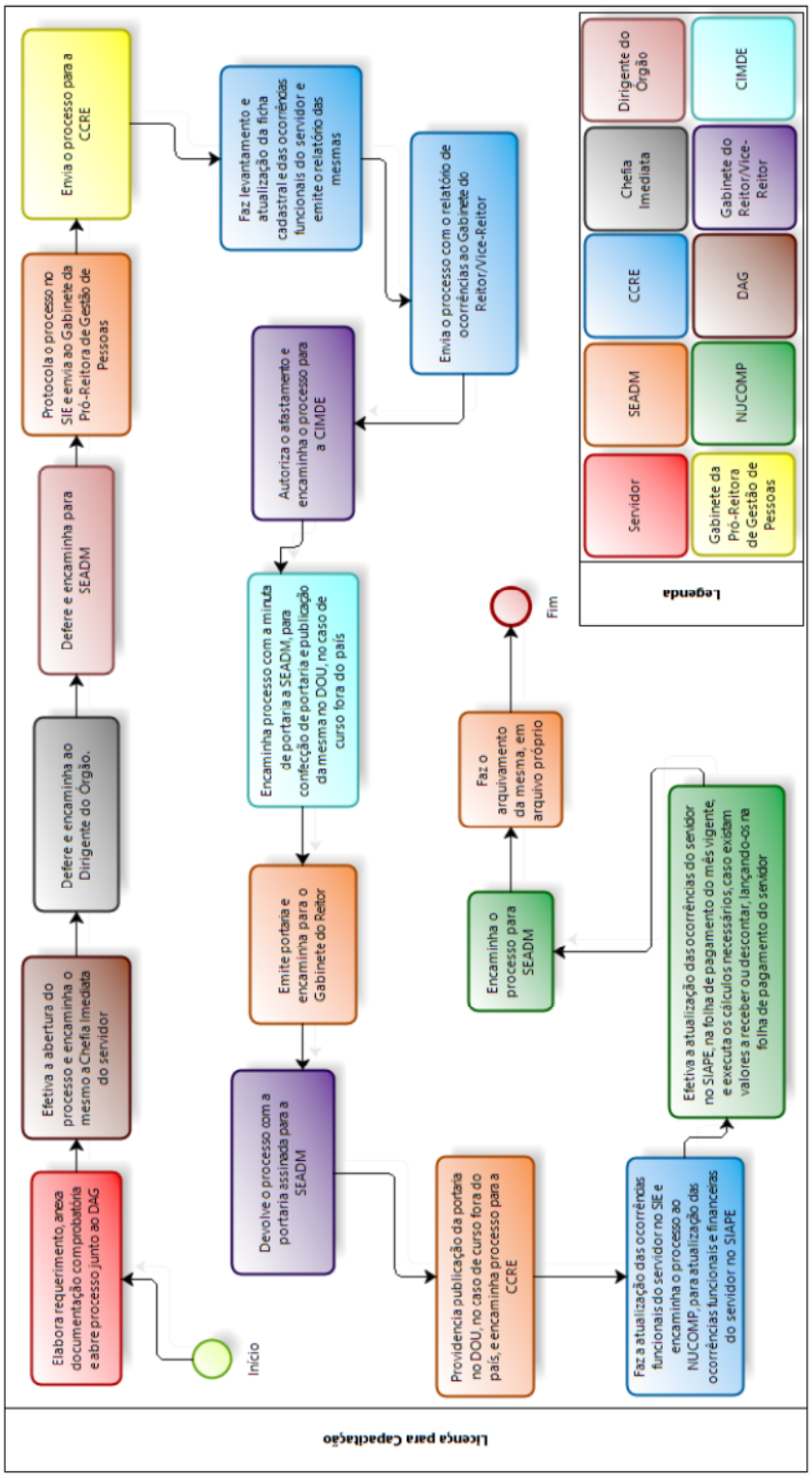


Figura 20 – Fluxograma do processo licença para capacitação
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Progressão Funcional Docente

Descrição

É a passagem do servidor para o nível de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe.

Legislação

- ✓ Lei 7.596, de 10/04/1987;
- ✓ Artigo 16, inciso I e §1º do Anexo ao Decreto 94.664, de 23/07/1987;
- ✓ Artigo 16, inciso II e § 2º do Anexo ao Decreto 94.664, de 23/07/1987;
- ✓ Artigo 11 da Portaria 475 MEC, de 26/08/1987;
- ✓ Artigos 12 e 13 da Portaria 475 MEC, de 26/08/1987;
- ✓ Portaria 07 MEC, de 29/06/2006;
- ✓ Lei 11.344, de 08/09/2006;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008;
- ✓ Lei 12.772, de 28/12/2012;
- ✓ Medida Provisória 614, de 14/05/2013;
- ✓ Portaria 982, de 03/10/2013;
- ✓ Resolução 032 UFSM, de 07/11/2013; e,
- ✓ Lei 12.863, de 24/12/2013.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Relação de docentes que atendam aos critérios estabelecidos em lei para progressão, com a indicação do nível para o qual o servidor irá passar e a data da retroatividade.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Elaboração de portaria de progressão funcional docente com periodicidade conjunta mensal e não semestral, como ocorre atualmente;
- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o tramite interno do processo de progressão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

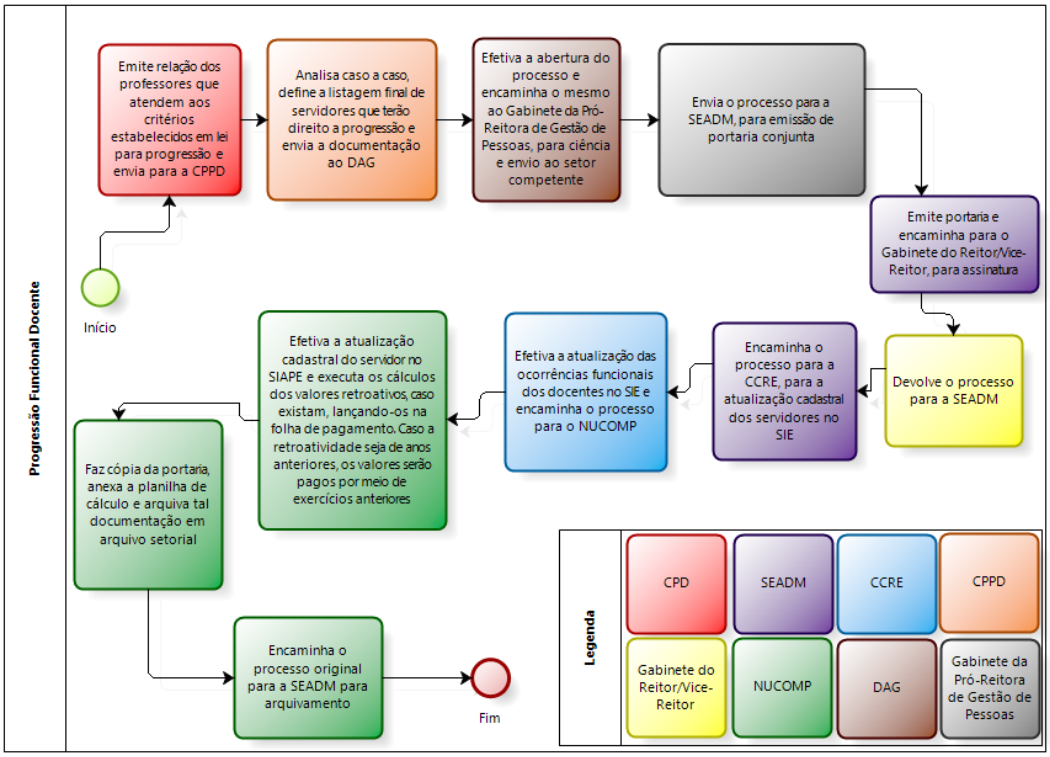


Figura 21 – Fluxograma do processo progressão funcional docente
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Progressão Por Capacitação

Descrição

É a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, realizado após o seu ingresso na instituição e compatível com o cargo ocupado, com o ambiente organizacional e com a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, nos termos da Lei.

Legislação

- ✓ Lei 11.091, de 12/01/2005;
- ✓ Lei 11.233, de 22/12/2005;
- ✓ Decreto 5.824, de 29/06/2006;
- ✓ Decreto 5.825, de 29/06/2006;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008;
- ✓ Portaria 39 MEC, de 14/01/2011; e,
- ✓ Lei 12.772, de 28/12/2012.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor;
- ✓ Certificado expedido pelo órgão da Instituição; e,
- ✓ Se feito em instituição externa, certificado em que deverá constar nome da instituição, CNPJ (informação não obrigatória), endereço, identificação das assinaturas respectivas, conteúdo programático (informação não obrigatória), carga horária, frequência mínima e período de realização do curso.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo de progressão por capacitação, evitando assim o retrabalho, desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

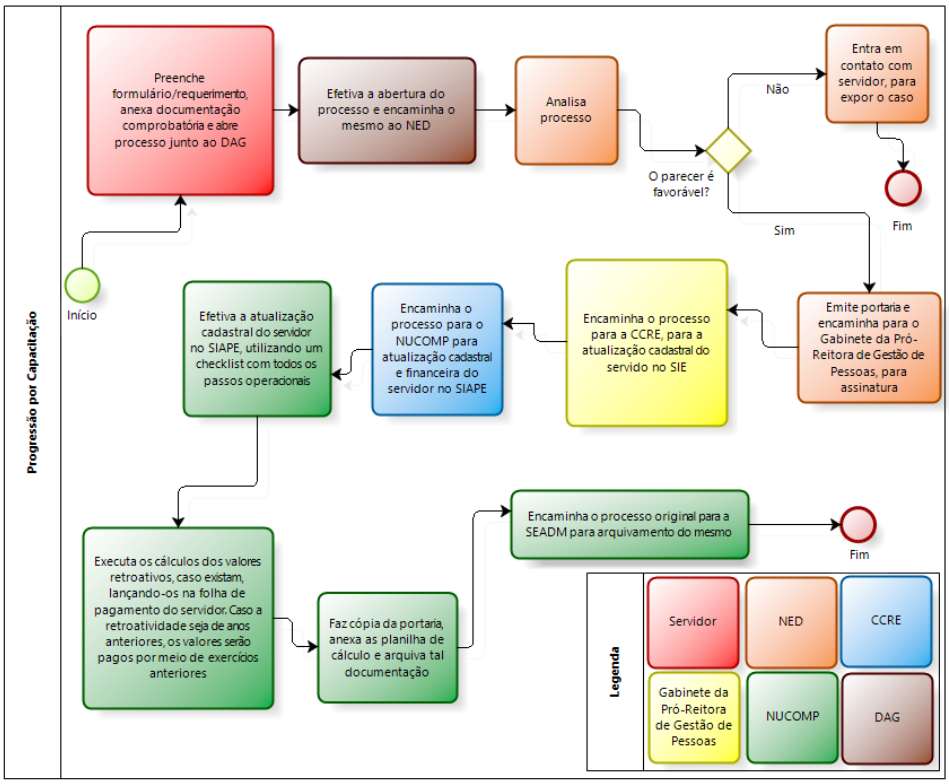


Figura 22 – Fluxo do processo progressão por capacitação
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Progressão Por Mérito Profissional

Descrição

É a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 18 (dezoito) meses de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação.

Legislação

- ✓ Lei 11.091, de 12/01/2005;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008;
- ✓ Decreto 5.824, de 29/06/2006; e,
- ✓ Decreto 5.825, de 29/06/2006.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação

- ✓ Avaliação de desempenho.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipular data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o processo de progressão por mérito profissional, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

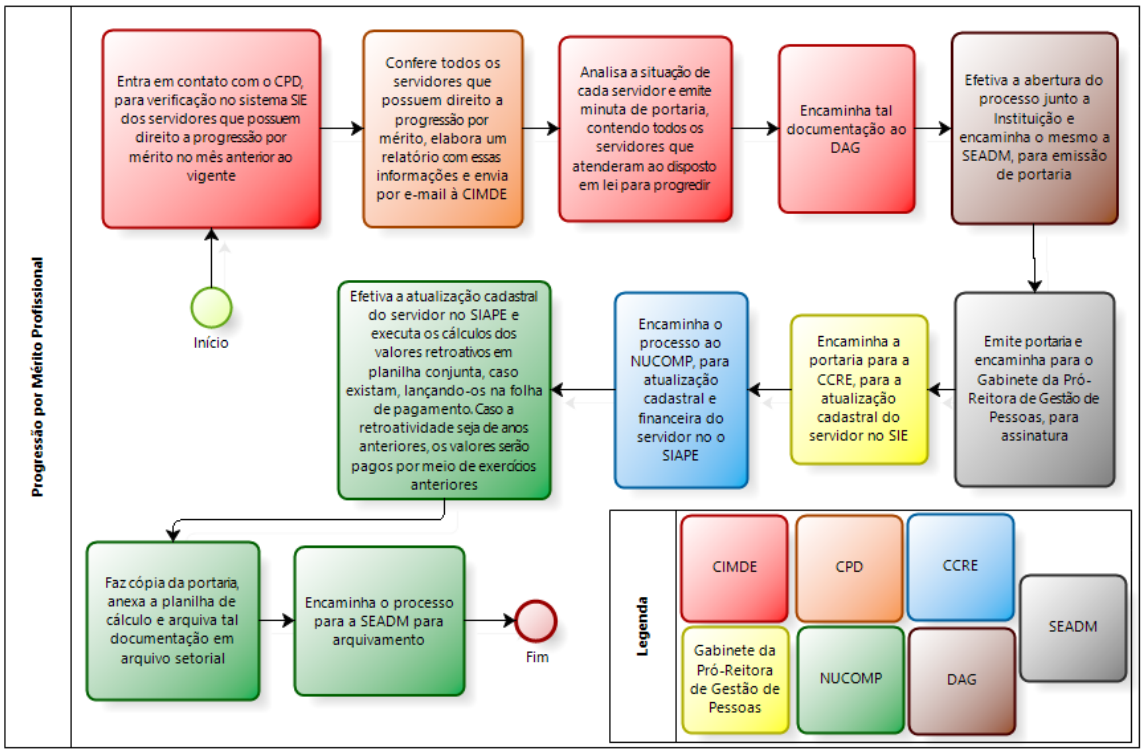


Figura 23 – Fluxo do processo de progressão por mérito profissional
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Promoção Funcional Docente

Descrição

É a passagem do servidor de uma classe para outra subsequente, na forma desta Lei.

Legislação

- ✓ Lei 7.596, de 10/04/1987;
- ✓ Artigo 16, inciso I e §1º do Anexo ao Decreto 94.664, de 23/07/1987;
- ✓ Artigo 16, inciso II e § 2º do Anexo ao Decreto 94.664, de 23/07/1987;
- ✓ Artigo 11 da Portaria 475 MEC, de 26/08/1987;
- ✓ Artigos 12 e 13 da Portaria 475 MEC, de 26/08/1987;
- ✓ Portaria 07 MEC de 29/06/2006;
- ✓ Lei 11.344, de 08/09/2006;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008;
- ✓ Lei 12.772, de 28/12/2012;
- ✓ Medida Provisória 614, de 14/05/2013;
- ✓ Portaria 982, de 03/10/2013;
- ✓ Resolução 032 UFSM, de 07/11/2013; e,
- ✓ Lei 12.863, de 24/12/2013.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor; e,
- ✓ *Curriculum Vitae* devidamente comprovado.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o tramite interno do processo de promoção, evitando assim desperdício de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

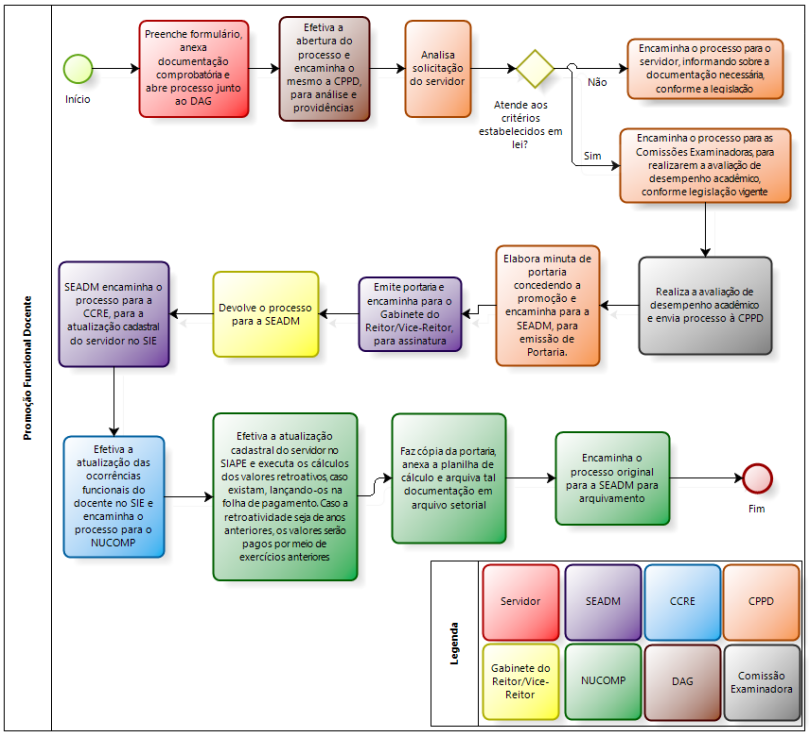


Figura 24 – Fluxograma do processo promoção funcional docente
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Redistribuição

Descrição

É o deslocamento do servidor, com o respectivo cargo, para outra IFE – Instituição Federal de Ensino.

Legislação

- ✓ Artigo 37 da Lei 8.112, de 11/12/1990, com a redação dada pelo artigo 17 da Lei 8.216, de 13/08/1991;
- ✓ Artigos 18, 53, 99, 102, inciso IX, e 242 da Lei 8.112, de 11/12/1990;
- ✓ Instrução Normativa 05 MARE, de 23/02/1996;
- ✓ Decreto 3.151, de 23/08/1999;
- ✓ Portaria 57 MPOG, de 14/04/2000;
- ✓ Ofício-Circular 07 MPOG, de 17/04/2000;
- ✓ Portaria 83 MPOG, de 17/04/2001;
- ✓ Artigo 1º, § 2º, V, do Decreto 6.944, de 21/08/2009;
- ✓ Nota Técnica 398, de 14/10/2009; e,
- ✓ Nota Técnica 585, de 16/11/2009.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

Técnico-administrativo:

- ✓ Documento de aquiescência do órgão de origem e do órgão de destino; e,
- ✓ *Curriculum Vitae.*

Docente:

- ✓ Documento de aquiescência do órgão de origem e do órgão de destino;
- ✓ Ata do Departamento de origem e de destino com a aprovação;
- ✓ *Curriculum Vitae*; e,
- ✓ Memorial do candidato.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Publicação da resolução normatizando o processo de redistribuição, que está sendo desenvolvida pela PROGEP;
- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o trâmite interno do processo de redistribuição, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

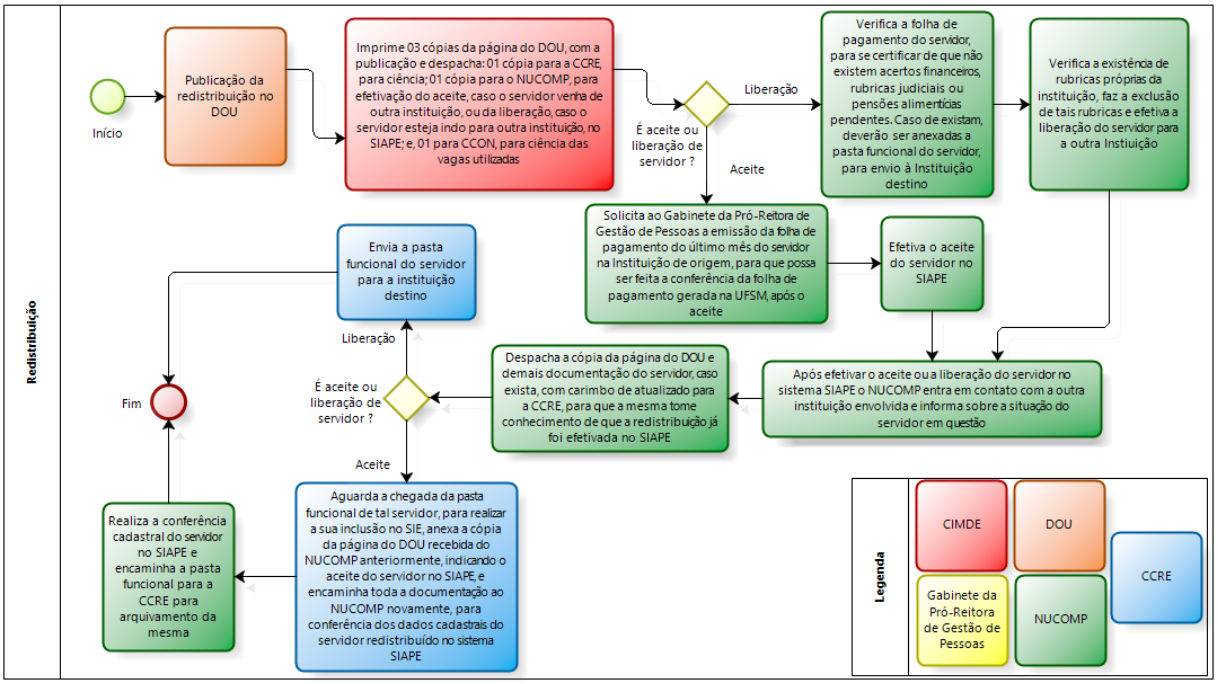


Figura 25 – Fluxograma do processo redistribuição
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Remoção

Descrição

É o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede. Poderá ser a pedido do servidor, para outra localidade, independentemente de interesse da administração, nos casos previstos em lei.

Legislação

- ✓ Artigos 18, 36, 53, 99, 102, inciso IX, e 242 da Lei 8.112, de 11/12/1990.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE;
- ✓ SIAPENET; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ DL, Memorando ou Ofício do servidor;
- ✓ No caso de remoção a pedido, para outra localidade, independentemente de interesse da administração:
  a) Por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente: laudo médico emitido por junta médica oficial.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Publicação da resolução normatizando o processo de remoção e redistribuição, que está sendo desenvolvida pela PROGEP;
- ✓ A portaria de remoção chegar acompanhada da portaria suspendendo o recebimento de adicional/gratificação ou do novo laudo mantendo tal adicional/gratificação, pois nem sempre isso ocorre na prática;
- ✓ A ordem do fluxo deve ser sempre da CCRE para o NUCOMP, evitando assim erros e informações divergentes entre os sistemas SIE e SIAPE;
- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,
- ✓ Criação de um sistema on-line, com formulário próprio, para o trâmite interno do processo de remoção, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

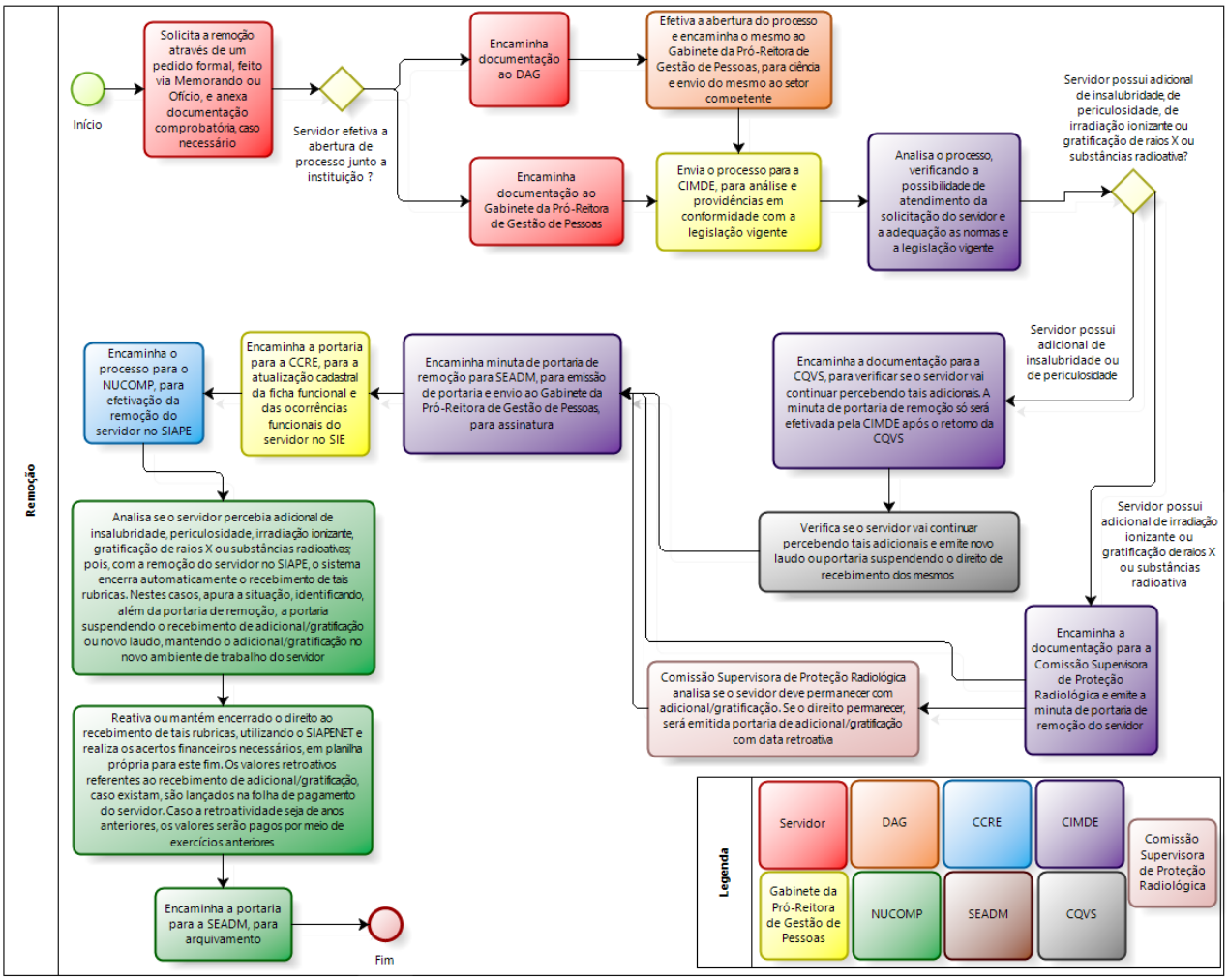


Figura 26 – Fluxograma do processo remoção
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Retribuição pelo Exercício de Função de Direção, Chefia e Assessoramento (FG, FCC ou FUC e CD)

Descrição

Ato de investidura do servidor no exercício de função de confiança integrante do quadro de chefias da Instituição.

Legislação

- ✓ Artigo 8º do Decreto 91.800 de 18/10/1985, com redação dada pelo Decreto 2.915, de 30/12/1998;
- ✓ Artigos 15, § 4º e 20 § 3º da Lei 8.112, de 11/12/1990, parágrafos incluídos pela Lei 9.527, de 10/12/1997;
- ✓ Artigos 19, § 1º e 62, da Lei 8.112, de 11/12/1990, com a redação dada pela Lei 9.527, de 10/12/1997;
- ✓ Lei 8.168, de 16/01/1991;
- ✓ Decreto 228, de 11/10/1991;
- ✓ Lei 8.429, de 02/06/1992;
- ✓ Artigo 15 da Lei Delegada 13, de 27/08/1992;
- ✓ Artigo 14, §§ 1º e 2º da Lei Delegada 13, de 27/08/1992, com a redação dada pela Lei 8.538, de 21/12/92;
- ✓ Artigo 15 da Lei 8.460, de 17/09/1992;
- ✓ Ofício-Circular 156 do Gabinete do Ministro (GAB)/Secretaria da Educação Superior (SESU)/MEC, de 27/08/1993;
- ✓ Lei 8.730, de 10/11/1993;
- ✓ Lei 9.030, de 13/04/1995;
- ✓ Portaria Interministerial 1.407, de 26/12/1996;
- ✓ Lei 9.640, de 25/05/1998;
- ✓ Artigo 2º § 3º do Decreto 5.483, de 30/06/2005;
- ✓ Portaria Interministerial 298 MP/Controladoria Geral da União (CGU), de 06/09/2007;
- ✓ Instrução Normativa 67 TCU, de 06/07/2011;
- ✓ Lei 12.677, de 25/06/2012; e,
- ✓ Lei 12.778, de 28/12/2012.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE;
- ✓ SIAPENET; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Indicação pela autoridade competente; e,
- ✓ Portaria de designação, publicada no DOU.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência da documentação nos setores envolvidos; e,
- ✓ Implantação do sistema on-line para o trâmite interno do processo em questão, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

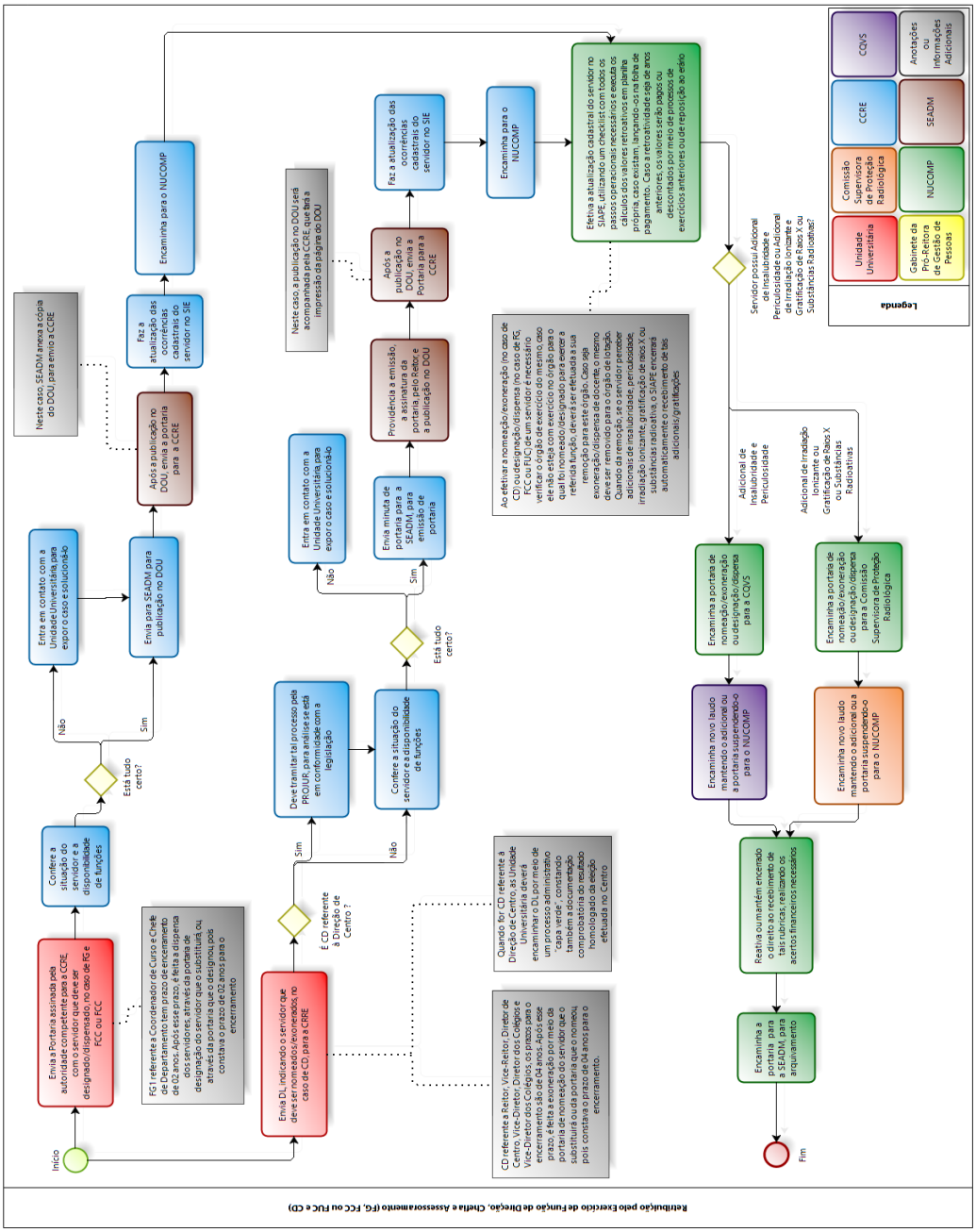


Figura 27 – Fluxograma do processo retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento (FG, FCC ou FUC e CD)
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Retribuição por Titulação

Descrição

Retribuição a ser concedida ao docente integrante da Carreira de Magistério Superior e de Ensino Básico Técnico e Tecnológico (EBTT), em conformidade com a classe, nível e titulação comprovada.

Legislação

- ✓ Lei 11.344, de 08/09/2006;
- ✓ Lei 11.784, de 22/09/2008;
- ✓ Lei 12.772, de 28/12/2012;
- ✓ Medida Provisória 614, de 14/05/2013; e,
- ✓ Lei 12.863, de 24/12/2013.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor; e,
- ✓ Cópia do título, diploma ou certificado devidamente autenticado.

Sugestões de Melhoria

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Estipulação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente, por exemplo, até o dia 5 de cada mês; e,
- ✓ Criação de um sistema *on-line* para o tramite interno do processo de retribuição por titulação, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

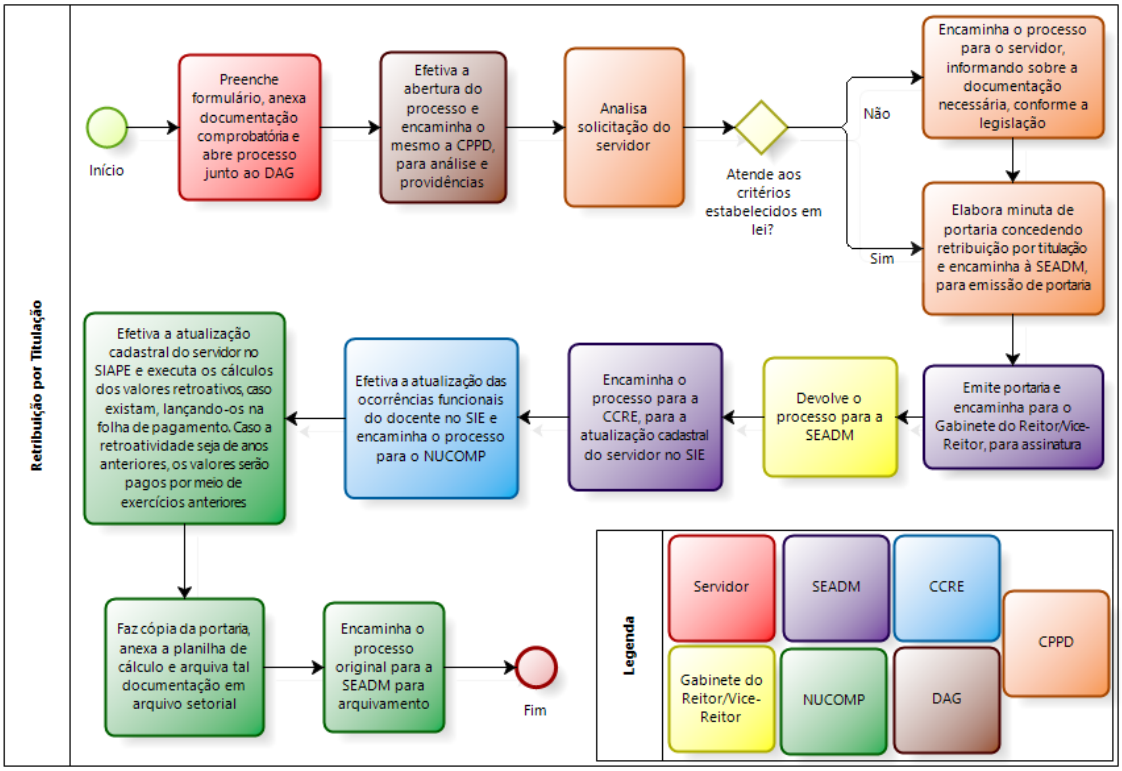


Figura 28 – Fluxograma do processo retribuição por titulação
Fonte: Elaborada pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

Substituição de Função de Chefia

Descrição

É o período em que o servidor permanece no exercício de função de direção, chefia ou assessoramento, em decorrência de afastamento do titular.

Legislação

- ✓ Artigo 38, §§ 1º e 2º da Lei 8.112, de 11/12/1990, alterado pela Lei 9.527, de 10/12/1997;
- ✓ Artigo 39 da Lei 8.112/90, de 11/12/1990;
- ✓ Orientação Normativa 96, de 02/05/1991;
- ✓ Ofício Circular 01 SRH/MP, de 28/01/2005;
- ✓ Ofício 94 COGES/SRH/MP, de 30/05/2005;
- ✓ Ofício 146 COGES/SRH/MP, de 29/07/2005; e,
- ✓ Art. 1º, I ao VII, do Decreto 6.532, de 05/08/2008.

Sistema(s) de Apoio

- ✓ SIAPE; e,
- ✓ SIE.

Documentação Necessária

- ✓ Requerimento/formulário do servidor;
- ✓ No caso de substituição de cargo em comissão, indicação do substituto pelo dirigente da Unidade/Órgão; e,
- ✓ No caso de substituição de função gratificada, portaria do dirigente da Unidade/Órgão.

Sugestões de Melhorias

- ✓ Definição de tempo limite para permanência do processo nos setores envolvidos;
- ✓ Determinação de data limite para envio do processo ao NUCOMP, caso deseje a inclusão na folha de pagamento do mês vigente. Por exemplo, até o dia 5 (cinco) de cada mês;
- ✓ Criação de processos administrativos no caso de solicitação de Substituição de Função de Chefia, facilitando o tramite e evitando perda de documentação;
- ✓ Acréscimo de informação sobre o número de dias a ser remunerado, pela CCRE, antes de tramitação da documentação para o NUCOMP;
- ✓ Indeferimento de solicitações rasuradas ou sem as assinaturas necessárias; e,
- ✓ Implantação do sistema on-line para o trâmite interno do processo em questão, que está sendo desenvolvido por meio de uma parceria entre PROGEP e CPD – Centro de Processamento de Dados, evitando assim desperdícios de papel, morosidade no andamento do processo e perda de documentação.

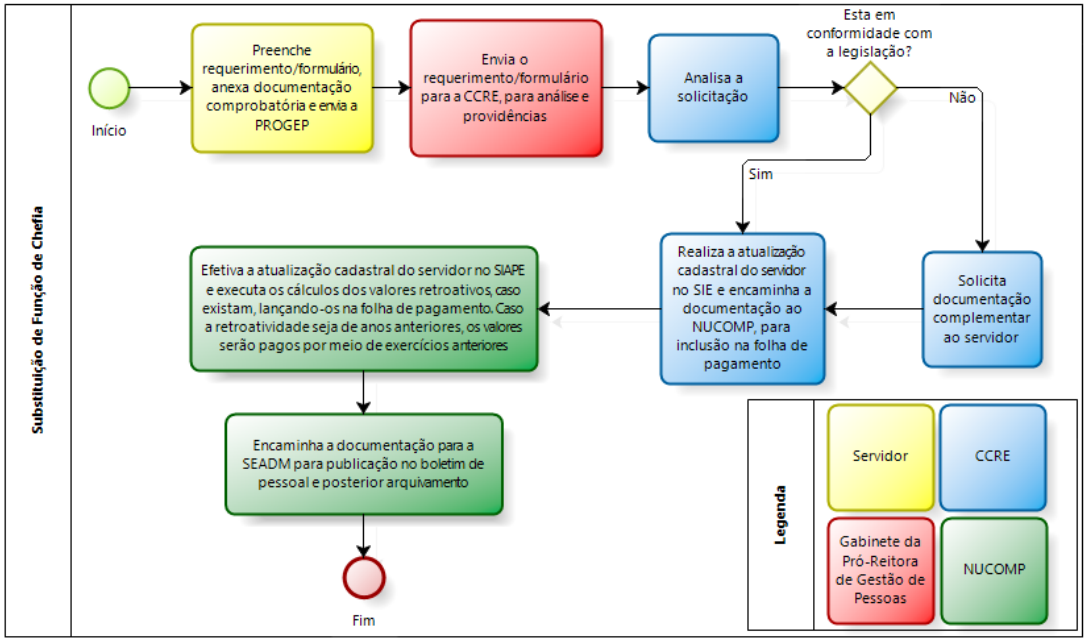


Figura 29 – Fluxograma do processo substituição de função de chefia
Fonte: Elaborado pela autora, utilizando o software *Bizagi Process Modeler*, versão 2.6.0.4, de 30/09/2013.

CONCLUSÃO

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, almejam o desenvolvimento das competências de seus colaboradores, assim como o aproveitamento dos recursos disponíveis. Porém, para que isto seja possível, é necessário que cada indivíduo seja conhecedor da realidade organizacional como um todo e não somente da função que desempenha.

Nesse sentido, este manual visou realizar o mapeamento dos processos que fazem parte do ambiente de atividades do NUCOMP, de modo a promover a divulgação, a padronização e o melhor entendimento dos mesmos.

O desenvolvimento deste manual trouxe muitas contribuições para a autora do mesmo e procurou apresentar contribuições para o setor alvo do estudo, ou seja, o NUCOMP. Dentre as principais contribuições estão:

- ✓ Identificação e mapeamento dos processos;
- ✓ Sistematização das informações levantadas e desenho dos fluxogramas de cada processo;
- ✓ Definição de prioridades;
- ✓ Redução do tempo do trâmite do processo;
- ✓ Padronização e divulgação dos processos e rotinas; e,
- ✓ Sugestões de melhorias para cada processo.

Além disso, o presente trabalho também identificou algumas sugestões para trabalhos futuros, tais como:

- ✓ Análise do tempo de cada processo;
- ✓ Identificação do número de pessoas envolvidas em cada processo;
- ✓ Análise da descrição de funções e atividades de cada cargo;
- ✓ Identificação do perfil de liderança das coordenadorias; e,
- ✓ Atualização dos requerimentos/formulários utilizados na PROGEP, objetivando excluir informações desnecessárias e incluir informações faltantes.

Então, sugere-se, a partir do presente estudo a identificação, mapeamento e divulgação dos processos dos outros setores da PROGEP, proporcionando, assim, a padronização e o melhor entendimento dos mesmos e promovendo ao quadro de servidores da Instituição o conhecimento da realidade organizacional.

REFERÊNCIAS

CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira de. **Gestão da qualidade**: princípios e métodos. São Paulo: Pioneira, 1993.

DINSMORE, Paul; CABANIS-BREWIN, Jeannette. **AMA**: manual de gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, jan/mar. 2000.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HUNT, Daniel. ***Process mapping****: how to reengeneer your business processes*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

OLIVEIRA, Sidney Teylor. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade**. 2. ed., São Paulo: Pioneira, 1996.

PAVANI, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. Goiânia: Apostila, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Institucional**. Santa Maria, 2014. Disponível em: < http://site.ufsm.br/>. Acesso em: 02 jun.2014.

_____. **PROGEP**. Santa Maria, 2014. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/progep/>. Acesso em: 02 jun.2014.

_____. **PROPLAN**. Santa Maria, 2014. Disponível em: < http://w3.ufsm.br/proplan/>. Acesso em: 02 jun.2014