

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

**Rochele Santos Silva**

**O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS DO  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA MARIA (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2016

**Rochele Santos Silva**

**O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS DO CENTRO DE  
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, 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. Reisoli Bender Filho

Santa Maria, RS  
2016

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

Silva, Rochele Santos

O mapeamento dos processos orçamentários do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). / Rochele Santos Silva.-2016.  
95 f.; 30cm

Orientador: Reisoli Bender Filho

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Orçamento 2. Mapeamento de Processos 3. Gestão Pública I. Bender Filho, Reisoli II. Título.

---

© 2016

Todos os direitos autorais reservados a Rochele Santos Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: rochele.silva@ufsm.br

**Rochele Santos Silva**

**O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS DO CENTRO DE  
CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, 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**.

Aprovada em 29 de março de 2016.

---

**Reisoli Bender Filho, Dr, UFSM**  
(Presidente/Orientador)

---

**Daniel Arruda Coronel, Dr. (UFSM)**

---

**Renato Borges Fagundes, Dr. (UFSM)**

Santa Maria, RS  
2016

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, primeiramente, à Universidade Federal de Santa Maria a oportunidade de qualificação na busca por resultados mais eficientes e eficazes dentro da Administração Pública.

Ao meu orientador, professor Dr. Reisoli Bender Filho, pelo apoio, confiança e parceria para a realização do trabalho.

Aos colegas de trabalho e aos Diretores do Centro de Ciência da Saúde que sempre demonstraram confiança e compreensão para com as atividades inerentes à qualificação bem como aquelas relacionadas ao campo laboral.

Aos colegas e docentes do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas pelas experiências e conhecimentos adquiridos durante a jornada.

Aos membros da banca examinadora, Professor Dr. Renato Borges Fagundes e Professor Dr. Daniel Arruda Coronel, que disponibilizaram de seu tempo para a melhoria deste trabalho.

À família pela compreensão e incentivo para que mais esse objetivo pudesse ser alcançado.

*“Há muitas coisas que só parecem impossíveis enquanto não tentamos fazê-las”.*

*André Gide*

## RESUMO

### O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

AUTORA: Rochele Santos Silva  
ORIENTADOR: Reisoli Bender Filho

A administração pública passa por um momento de ajustes a fim de se adaptar a um novo modelo de gestão. Dentre os seus objetos de estudo está o orçamento público. Na UFSM, os recursos orçamentários são distribuídos a cada centro de ensino para que esse realize o gerenciamento. O presente estudo buscou analisar a percepção dos chefes de departamento do Centro de Ciências da Saúde sobre o processo que envolve o orçamento e seu mapeamento dentro da UFSM. Para isso, realizou-se uma pesquisa do tipo descritiva, qualitativa quanto ao método e classificada como um estudo de caso dentre os gestores das subunidades do CCS, o que totaliza a realização de 17 (dezessete) entrevistas. Como instrumento de coleta de dados adotou-se a realização de entrevistas, compostas ao total por 21 questões, que abordaram o planejamento orçamentário e o conhecimento sobre o orçamento. Os resultados mostraram que a instituição precisa aprimorar a transparência de suas ações e capacitar os gestores visto que muitos sentem falta de instrumentos que auxiliem suas gestões. Devem ser feitas ações para melhorar o nível de transparência entre a reitoria da UFSM e centros de ensino, bem como destes com as suas unidades administrativas no que tange a distribuição de recursos.

**Palavras-chave:** Orçamento. Mapeamento de Processos. Gestão Pública.

## **ABSTRACT**

### **MAPPING OF BUDGET PROCESSES IN THE HEALTH SCIENCE CENTER OF UNIVERSIDADE FEDERAL DESANTA MARIA (UFSM)**

AUTHOR: ROCHELE SANTOS SILVA  
ADVISOR: REISOLI BENDER FILHO

The budget management is a challenge for the public organization, which needs to adapt itself to a new model of administration behavior. At UFSM, Education Centers administrative funds allocated by the central administration. This study was conducted at Health Sciences Center (CCS) and aimed to analyze the budget understanding by the sub-units managers, as well as to map the budget process at UFSM. We conduct a descriptive and qualitative survey through a case study interviewing seventeen (17) sub-units managers. The interview consisted of 21 questions about knowledge and the planning of the budget. The results showed the need to improve the transparency of actions and provide the sub-units managers with adequate information and tools for the accomplishment of their tasks. It is also necessary to make less complex the process regarding resources allocation from the Central Administration to Education Centers and from these to their sub-units.

**Keywords:** Budget. Process Mapping. Public Management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapeamento do macroprocesso de compra .....	60
Figura 2 - Mapeamento do macroprocesso de compra e contratação .....	62
Figura 3 - Processo simplificado de compras de equipamentos e contratação de serviço .....	63
Figura 4 - Mapeamento completo do processo de empenho no SIE .....	64
Figura 5 - Solicitação de hospedagem .....	66
Figura 6 - Solicitação de passagens.....	67
Figura 7 - Solicitação de passagens aéreas.....	68
Figura 8 - Solicitação de fornecimento de refeição.....	69
Figura 9 - Fornecimento de fotocópias .....	70
Figura 10 - Solicitação de taxa de inscrição .....	71
Figura 11 - Solicitação de diárias .....	72
Figura 12 - Compras com cartão corporativo .....	74

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição para processo de acordo com o BPMN.....	21
Quadro 2 – Informações sobre os departamentos do CCS.....	40
Quadro 3 – Elementos do diagrama e objetos de conexão do BPMN .....	43
Quadro 4 – Etapas desenvolvidas, objetivos e formas de análise .....	45
Quadro 5 – Perguntas e Respostas sobre planejamento.....	53
Quadro 6 – Perguntas e Respostas sobre aspectos do orçamento .....	57
Quadro 7 – Sugestões de melhoria a curto, médio e longo prazo .....	76

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Setores da Direção do CCS .....	48
Tabela 2 – Grupos de materiais para Registro de Preço .....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANDIFES	Associação Nacional de Dirigentes das Instituições de Ensino Superior
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CCS	Centro de Ciências da Saúde
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DEMAPA	Departamento de Material Permanente
FIEX	Fundo de Incentivo à Extensão
FIPE	Fundo de Incentivo à Pesquisa
FORPLAD	Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração
IDR	Índice de Distribuição de Recursos
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MEC	Ministério da Educação
PPA	Plano Plurianual
PROINFRA	Pró-reitoria de Infraestrutura
PROPLAN	Pró-reitoria de Planejamento
SESu	Secretária de Educação Superior
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
TAE	Técnico administrativo em Educação
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UGR	Unidade Gestora de Recursos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	Problema de Pesquisa.....	15
1.2	Justificativa .....	16
1.3	Objetivos.....	18
<b>1.3.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	18
1.4	Estrutura do trabalho .....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1	Processos.....	19
2.2	Orçamento público.....	23
2.3	Compras e contratações de serviço no setor público .....	25
<b>3</b>	<b>GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NA UFSM</b> .....	29
3.1	Gestão de recursos públicos .....	29
3.2	O ÍNDICE DE DISTRIBUIÇÃO DE RECURSO NA UFSM .....	31
3.3	Previsões sobre a nova distribuição de recursosna UFSM .....	34
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	38
4.1	Delineamento da pesquisa .....	38
4.2	Definição da área e população .....	39
4.3	Técnicas de coleta de dados .....	41
4.4	Análise dos dados .....	44
4.5	Aspectos éticos da Pesquisa.....	45
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	47
5.1	Estrutura e processos orçamentários realizados no CCS .....	47
5.2	Entrevistas com os chefes de departamento .....	50
<b>5.2.1</b>	<b>Visão dos gestores departamentais quanto ao planejamento dos recursos</b> .....	50
<b>5.2.2</b>	<b>Percepção dos gestores departamentais quanto ao orçamento</b> .....	53
5.3	Mapeamento dos processos.....	57
<b>5.3.1</b>	<b>Mapeamento dos processos orçamentários de compras de equipamentos</b> .....	58
<b>5.3.2</b>	<b>Mapeamento dos processos orçamentários de contratação de serviços</b> .....	65
5.4	Sugestão de melhorias .....	75
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES</b> .....	77
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	79
	<b>ANEXOS</b> .....	84
	<b>ANEXO A – Peso dos Grupos</b> .....	84
	<b>ANEXO B – Roteiro da Entrevista com os Chefes de Departamentos</b> ...	85
	<b>ANEXO C – Empenho realizado no SIE para contratação de serviço</b> ...	86
	<b>ANEXO D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	94
	<b>ANEXO E – Termo de Confidencialidade</b> .....	95

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passa por uma fase de transformação em decorrência de fatores como a presença maciça das tecnologias da informação e comunicação, das crescentes demandas de atividades e da transição do modelo de gestão. Esses aspectos levam a repensar os processos de trabalho que ocorrem nas organizações e, neste contexto específico, exigem também a readaptação das práticas na gestão pública.

Dentre esses aspectos, destacam-se a divulgação das informações e a padronização de processos, os quais compõem as práticas propostas pela abordagem gerencial. Abordagem essa que enfatiza a modernização da gestão pública e fundamenta-se na qualidade do serviço prestado na gestão de resultados, na remuneração do servidor baseada no desempenho, na competição entre organizações e, sobretudo, na eficiência, eficácia e efetividade do aparelho do estado (MATOS et al., 2010).

Nas empresas privadas que buscam a gestão da qualidade total, a padronização e o mapeamento dos processos já é um elemento central e indispensável para a organização. Entretanto, na gestão pública, ainda é necessário difundir a ideia da importância da sistematização dos processos e rotinas nos setores a fim de organizá-la de forma mais eficiente e eficaz.

Neste entendimento, o processo consiste em um conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos ou serviços gerados, conforme encontrado no Guia de Gestão de Processos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (2011). Tal definição sintetizadamente mostra o processo como um fluxo de trabalho que ocorre de forma contínua e sistemática.

Logo, sendo o processo um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos em produtos e permitem a otimização de tempo e a diminuição do retrabalho faz-se necessário incorporá-lo nas práticas das instituições, sobretudo, das públicas. Nesta perspectiva, a padronização das atividades como instrumento de sistematização possibilita a criação de rotinas, a maior organização, além de promover o conhecimento das atividades institucionais, fornecendo mobilidade das pessoas entre setores e otimização das tarefas.

Graham e LeBaron (1994 apud PRÉVE et al., 2010) destacam que gerenciar estruturas pelo ponto de vista de processos é um desafio de gestão e de estratégias adotadas, em que agentes devem possuir capacidade para comandar diferentes níveis de recursos.

No entanto, para compreender o fluxo de qualquer processo é necessário conhecer a quem ele se destina e qual é a sua finalidade. À gestão pública, a qual tem no atendimento das necessidades da sociedade seu objetivo principal, torna-se relevante a implantação de práticas que permitam construir uma gestão ágil, transparente e capaz de atender às demandas, sobremaneira, quanto ao uso dos recursos públicos, sendo a padronização, os conceitos e as práticas elementos essenciais.

Especificamente, o processo orçamentário tem sua obrigatoriedade definida no art. 165 da Constituição Federal que determina a necessidade do planejamento das ações de governo por meio do Plano Plurianual, da Lei de Diretrizes Orçamentárias e da Lei Orçamentária Anual.

Segundo as informações da Secretaria do Tesouro Nacional (BRASIL, 2015), executar o orçamento é, portanto, realizar as despesas públicas nele previstas e só essas, uma vez que, para que qualquer utilização de recursos públicos seja efetuada, a primeira condição é que esse gasto tenha sido legal e oficialmente previsto e autorizado pelo Congresso Nacional e que sejam seguidos os estágios da execução das despesas previstos, conforme Lei nº 4320/64: empenho, liquidação e pagamento.

Neste aspecto particular, o processo orçamentário encontra-se como elemento central para se debater sobre a melhor alocação conforme a necessidade do serviço. Logo, a ausência de um instrumento de formalização, no qual seja possível acompanhar a execução do orçamento torna mais lenta as atividades realizadas além de não permitir que o conhecimento das rotinas fique registrado.

Porém, quando se discute a padronização dos processos na gestão pública encontram-se alguns entraves à plena aplicação destes procedimentos. Um dos mais recorrentes está relacionado à carência e/ou insuficiência de instrumentos que possam não só padronizar as ações e mapear os processos, mas também apontar se o processo ocorre de maneira clara e fornece amplo acesso aos gestores da instituição.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A inexistência ou a indefinição de processos pode acarretar um gerenciamento não satisfatório das atividades, levando a uma gestão pouco eficiente e participativa, visto que a disponibilidade dos recursos e os seus processos são, muitas vezes, não totalmente compreendidos pelos gestores. Em específico, quanto aos processos de execução orçamentária, a ausência de informações detalhadas gera a necessidade de um suporte que possa sinalizar como e quando ocorre o processo, além de informar como o orçamento é discutido e redistribuído.

Essas discussões têm sido largamente fomentadas nas instituições públicas, sobretudo nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), nas quais a padronização de processos e a divulgação das informações são essenciais ao funcionamento adequado das atividades, com destaque para os procedimentos que envolvem recursos públicos.

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), o processo orçamentário é realizado com base na autonomia financeira, pois há uma dotação orçamentária global, com liberdade para remanejamento de recursos entre itens de pessoal, de custeio e de capital. Sendo que a União determina um teto orçamentário à instituição e restringe um limite a ser usado para cada natureza de despesa.

Internamente, na UFSM, a distribuição de recursos ocorre entre as subunidades, no caso, os centros de ensino com base no Índice de Distribuição de Recursos (IDR), que realiza a divisão conforme certos critérios, entre eles: produção acadêmica, projetos, número de alunos e número de docentes. O Centro de Ciências da Saúde (CCS), sendo uma dessas subunidades, recebe sua dotação orçamentária baseada nos itens e na forma que são avaliados pelo referido índice.

O CCS é composto por sete cursos de graduação, dezoito departamentos de ensino, além de programas de pós-graduação. Embora não muito numeroso em cursos, possui, por outro lado, um elevado orçamento devido às necessidades de materiais e serviços específicos. De tal modo, há um extenso volume de processos orçamentários sendo desenvolvidos concomitantemente e continuamente, com destaque para a aquisição de equipamentos e a contratação de serviços.

Quanto a estes processos, existem diversos produtos adquiridos e serviços contratados desde itens que auxiliam nas aulas práticas, como reagentes, materiais odontológicos, materiais cirúrgicos até a compra de materiais permanentes. Na



contratação de serviços especificamente, há serviços na área de tecnologia de informação, passagens, hospedagem, fornecimento de alimentação, consertos de equipamentos entre outros.

Nestes termos, o processo de execução orçamentária se refere ao período em que a Administração Pública deve usar os créditos previstos – orçamentados – para as receitas e fixação das despesas. Período de essencial importância no que tange à alocação, a distribuição dos recursos e as consequentes aquisições de produtos e equipamentos, como também contratações de serviços, pois para o êxito da execução é necessário realizar um adequado planejamento de receitas e despesas.

Com base nesta discussão, surge a necessidade de se investigar como os processos, em detalhe os orçamentários, são desenvolvidos no Centro de Ciências da Saúde, vislumbrando a gestão pública uma maior capacidade de otimizar o tempo e os recursos bem como potencializar a realização das atividades-fim da instituição e de suas subunidades. Assim sendo, partindo destas diretrizes, desenvolveu-se o seguinte questionamento: como está estruturado o processo de execução orçamentária do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria?

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A melhoria da qualidade dos serviços públicos é uma preocupação constante dos gestores envolvidos em repensar um modelo de gestão que possa atender às demandas da sociedade. Todavia, a gestão pública ainda está atrelada a um gerenciamento ineficiente, ineficaz e moroso dos recursos públicos, porém para a reversão disso se torna urgente discutir mecanismos que possam aprimorá-la. Neste sentido, Sobreira Netto (2007) menciona a reinvenção do governo como um fator essencial para se chegar a um novo modelo na gestão pública.

Dentro deste novo modelo, sistematizar as ações que envolvem o orçamento permitiria um maior dinamismo nas práticas da gestão, pelo fato de divulgar as informações, que muitas vezes estão concentradas e que não chegam ao conhecimento de todos os agentes envolvidos. Assim, com base em uma visão mais gerencial, é importante registrar os movimentos, mapear os processos a fim de qualificar a gestão pública.

Entre eles, o conhecimento sobre as questões orçamentárias é de suma importância para o planejamento e para a execução eficiente e eficaz dos recursos, principalmente quanto à contratação de serviço e aquisição de equipamentos. Aspectos que são emergentes no Centro de Ciências da Saúde (CCS), dado que a carência de formalização dessas rotinas não permite visualizar integralmente o processo orçamentário, situação verificada em grande parte das tramitações de recursos desenvolvidas.

Ressalta-se que o processo orçamentário do Centro de Ciências da Saúde, no que tange às aquisições de produtos e contratação de serviços, é relevante para descrever como o orçamento é executado, quais são os meios usados para o repasse aos centros de ensino e destes aos departamentos e também como são alocados estes recursos. Deste modo, a relevância está exatamente no fato de se elaborar a padronização das ações quanto aos processos de execução orçamentária do Centro de Ciências da Saúde (CCS), algo que ainda é incipiente no referido centro.

Além disso, devido ao fato de não haver muita disseminação sobre o processo orçamentário no CCS, urge também discutir novas possibilidades para criação de um sistema ou método para realizar ações neste sentido. Dentro desta perspectiva, é válido investigar os mecanismos que podem ser empregados para implementar a prática.

Destarte, mapear os processos de execução orçamentária que ocorrem com maior recorrência no Centro de Ciências da Saúde, especificamente os administrativos, contribui significativamente para a função de registro e documentação. Logo, o mapeamento dos processos orçamentários no CCS poderá tornar-se um elemento facilitador para os gestores das subunidades do referido centro, pois possibilita compreender o fluxo das informações e padronizar os trâmites de contratações.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Mapear os processos de execução orçamentária no Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal de Santa Maria quanto às rotinas de aquisição de equipamentos e contratação de serviços.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar os pontos críticos decorrentes da falta de mapeamento de processos de execução orçamentária no CCS;
- b) Verificar quais são os embasamentos empregados para a divulgação, discussão e distribuição do orçamento entre as subunidades;
- c) Elaborar o mapeamento dos processos orçamentários de aquisição de equipamentos e contratação de serviços;
- d) Apresentar e discutir possíveis práticas que possam melhorar a racionalização dos gastos bem como a transparência das ações no que tange aos aspectos orçamentário e financeiro do Centro de Ensino.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em seis capítulos. O primeiro traz os aspectos introdutórios, o problema, a justificativa e os objetivos. No segundo, descreve-se o referencial teórico que norteou o trabalho a fim de compreender os principais conceitos sobre processos e apresentar o orçamento público e suas formas de aquisição de produtos ou serviços. No terceiro, discute-se a gestão orçamentária da UFSM, como a instituição recebe e repassa seus recursos aos centros de ensino e, como o CCS organiza-se para realizar a distribuição às suas subunidades. Durante o quarto capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que auxiliaram no desenvolvimento do trabalho: aspectos descritivos e qualitativos. No quinto capítulo, tem-se a análise dos resultados, obtidos por meio das entrevistas realizadas com as chefias departamentais e o mapeamento dos processos orçamentários mais recorrentes dentro do Centro de Ciências da Saúde. E por fim, têm-se as conclusões acerca do tema debatido.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o referencial teórico visando relacionar a importância do mapeamento dos processos, a sistematização de ações de rotina para a aquisição de materiais e a contratação de serviços no serviço público. Para isso, na seção 2.1, discutir-se-á processos e suas conceituações. Na seção 2.2 é abordado o orçamento público; enquanto que, na seção 2.3, são apresentados os procedimentos de compras e contratações no setor público. As três seções que compõem.

### 2.1 PROCESSOS

Modernizar os fluxos de trabalho é imprescindível para qualificar o serviço público. A nova gestão pública no que se refere à abordagem gerencial está atenta ao mapeamento de processos que tem por objetivo desenhar, monitorar e melhorar os processos das instituições possibilitando que suas metas e objetivos sejam atingidos.

Para Sano (2003), o fortalecimento da capacidade da administração executiva em formular e implementar políticas públicas deve estar baseado em princípios da nova gestão pública, tais como flexibilidade, orientação para resultados, foco no cliente e *accountability*/ controle social. Dessa forma, é relevante a implementação de novos modelos de rotina de trabalho que permitam construir uma gestão mais ágil e capaz de atender às demandas oriundas da sociedade.

Surge com isso a necessidade de se criar e divulgar informativos, manuais que contenham os processos de rotinas de trabalho, auxiliando na padronização e execução de tarefas. Assim, a manualização do processo consiste em um instrumento que possibilita maior internalização dos movimentos que fazem parte do processo.

Conforme o Guia “d” Simplificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (BRASIL, 2009), os processos organizacionais podem ser divididos em duas categorias: apoio e finalísticos. O primeiro é um processo que não produz resultados perceptíveis, porém dá suporte ao processo finalístico, os quais estão relacionados à gestão de pessoas, de materiais e tecnologias da informação; já o

segundo é responsável por gerar um produto ou serviço. No caso da gestão pública, o processo finalístico está relacionado com a prestação direta de serviço.

É importante salientar que, para a consecução dos projetos finalísticos e de apoio se faz necessária à articulação de diversas ações, tais como subprocessos, etapas e atividades. Dentro desta concepção, o processo organizacional pode ser visto como um sistema da organização composto por subsistemas que são formados por etapas e atividades. Araújo (2009) define sistema como o conjunto de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades. A ênfase está na coordenação, só que com um objetivo determinado, qualquer que seja a atividade exercida, meio ou fim.

Ao se tratar da implementação dos processos de rotina de trabalho é possível que a ação encontre certa resistência por parte de alguns colaboradores visto que este processo pode gerar, em um primeiro momento, incerteza e dúvidas sobre seu uso. Logo, recriar um novo conceito de gestão pública eficiente e eficaz é fundamental para o êxito de ações inovadoras bem como de novas práticas administrativas.

Além disso, fazer a identificação e mapear os processos é fundamental, pois permite que a organização se torne mais eficaz no alcance de seus objetivos, dado que se tem a otimização do tempo. Otimizar também permite que ela se torne competitiva ao mapear o funcionamento das atividades e oportunizar, dessa forma, a fundamentação para novos arranjos estruturais.

Segundo Pôrto (2013), existe uma dificuldade para a padronização, principalmente, devido à natural resistência às mudanças e também ao comodismo, que tende a perpetuar uma cultura organizacional caracterizada pelo continuísmo. Do contrário, as organizações que adotam o modelo de gestão com base na abordagem gerencial, dentre inúmeros benefícios, passam a ter o controle de tudo o que ocorre internamente, passando a ter uma visão sistêmica da organização, auxiliando no planejamento, na organização, na liderança, além de facilitar o trabalho e a comunicação entre todos os setores.

Deste modo, a gestão por processos se fundamenta nas tarefas executadas e nos resultados produzidos. Para Biazzi (2011), um processo pode ser definido como um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas (materiais, mão-de-obra, informação, recursos financeiros, etc.) em resultados ou saídas (bens ou serviços).

Segundo Johansson et al. (1995 apud VILLELA, 2000, p. 42), “processo é um conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo (*input*) e o transformam para criar um resultado (*output*)”. Estes resultados devem conferir à administração maior controle sobre o desenvolvimento de suas atividades e conseqüentemente maior organização, otimização de tempo além de ser responsável pelo serviço que é ofertado.

Oliveira (2009) define processo como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Para realizar o mapeamento de processos, um dos métodos<sup>1</sup> mais difundidos baseia-se no *Business Process Modeling Notation* (BPMN), que é uma metodologia de gerenciamento de processos na qual se apresentam ícones padrões para o desenho de processos. É na etapa da modelagem que os processos são desenhados e descobertos e, por isso, justifica-se sua relevância para os mapeamentos dos processos de execução orçamentária. O BPMN é um método eficaz para o mapeamento dos processos sendo também uma ferramenta de uso geral para a ação de sistematização.

Conforme Valle e Oliveira (2009), o BPMN propõe às seguintes definições para o processo, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Definição para processo de acordo com o BPMN

<b>Conceito</b>	<b>Definição BPMN</b>
Atividade	Termo genérico para o trabalho desempenhado pela empresa. Processo, subprocessos e tarefas são tipos de atividade.
Tarefa	Tarefa (task) é uma atividade atômica incluída em um processo. No modelo de processos, a tarefa é o desdobramento máximo do trabalho executado em um processo.
Processo	Qualquer atividade desempenhada no interior da organização. No modelo de processos é retratado como uma rede constituída por outras atividades em fluxo e por seus respectivos controles de sequenciamento (eventos e junções).
Evento	Algo que “acontece” no curso do processo, influenciando seu fluxo. Há o evento inicial, o evento final e eventos intermediários.

Fonte: Valle e Oliveira (2009).

<sup>1</sup> Para realizar mapeamentos de processos podem-se usar outras notações como o *Software & Systems Process Engineering Meta-Model* (SPEM), dentre outras que têm por objetivo apontar as rotinas de um trabalho.

Biazzi (2011) complementa, agrupando os processos de uma organização em três categorias: (1) processos operacionais -processos que criam, produzem e fornecem bens ou serviços e estão diretamente relacionados às atividades-fim da organização; (2) processos de decisão -aqueles que determinam ou comandam a execução dos processos operacionais e (3) processos administrativos - processos que facilitam e dão suporte para a execução dos processos operacionais e os de decisão, alocando, dirigindo e coordenando recursos e meios necessários ao bom desempenho organizacional.

Ao verificar a existência dos processos com base em categorias é possível afirmar que, do ponto de vista macro, os processos são atividades-chave necessárias para administrar e/ou operar uma organização (VILLELA, 2000). A partir disto, o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise permite redução de custos no desenvolvimento de serviços, redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças (HUNT1996 apud VILLELA, 2000).

Sendo o aprendizado construído com base em conhecimentos tácito e explícito, a organização deve estar atenta ao fato de seus colaboradores mudarem de setor ou se aposentarem e assim levarem consigo o que foi acumulado ao longo dos anos. Logo, mapear processos é uma forma de reter o conhecimento dentro da instituição e compartilhá-lo com os membros que a integram.

Fazendo um paralelo com a gestão pública, a padronização dos processos pode trazer benefícios no que concerne à rapidez, a economicidade e a equidade nos procedimentos. Assim que os procedimentos são padronizados, podem ser manualizados permitindo difundir as técnicas implementadas. Ademais, padronizar as tarefas e manualizá-las se relaciona com a promoção de uma gestão com mais transparência, organização e controle, possibilitando também definir responsabilidades e prazos.

Além disto, o mapeamento de processo tem importância fundamental para auxiliar na compreensão dos trâmites dentro do setor público promovendo mais agilidade na execução de procedimentos, em especial aqueles relacionados ao orçamento público. Dentro deste contexto, tem-se a necessidade de realizar o

mapeamento dos processos orçamentários com o intuito de padronizar, organizar e divulgar as informações, tornando a tramitação mais rápida, eficiente e eficaz.

## 2.2 ORÇAMENTO PÚBLICO

Mapear os processos relacionados à aquisição de equipamentos e contratação de serviços possibilita aos gestores um melhor entendimento sobre como estes fatos ocorrem e como impactam a gestão pública. Dessa forma, o mapeamento auxilia na visualização de todo o fluxo dos processos trazendo significativos avanços para a compreensão das etapas do orçamento público.

No que tange à gerência do orçamento público é importante destacar sua capacidade de adaptação às mudanças existentes no cenário econômico nacional. Entende-se por orçamento, segundo Baleeiro (1996), o ato pelo qual o poder Legislativo prevê e autoriza ao poder Executivo, por certo período, as despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica ou geral do país, assim como a arrecadação das receitas já criadas em lei.

Nestes termos, o orçamento público pode ser compreendido como um documento legal que contém a previsão de receitas e a estimativa de despesas a serem realizadas pelo governo em um determinado exercício. Os primeiros orçamentos eram chamados de orçamentos tradicionais e enfatizavam o gasto. Eram documentos de previsão de receita e autorização de despesas, porém sem nenhum vínculo com um sistema de planejamento governamental. Realizava-se uma estimativa de quanto se arrecadaria e com base nisso se decidia o que comprar, sem prioridade ou senso de distribuição na alocação dos recursos públicos.

Musgrave (1980) classifica em três as funções econômicas do estado, quais sejam: função alocativa, distributiva e estabilizadora. Nesta situação, é importante deter-se na função alocativa visto que é a partir dela que os recursos são destinados à esfera pública. Giambiagi (2008) ressalta que a função alocativa diz respeito ao fornecimento de bens públicos. Esta função tem como objetivo principal promover ajustamentos na alocação dos recursos e é responsável pelo fornecimento de bens públicos ou do processo pelo qual a totalidade dos recursos é dividida para utilização no setor público e no setor privado.



O orçamento, a partir da Lei nº. 4320/1964 e da Lei Complementar nº 101/2000 institui-se como Orçamento-Programa, segundo o qual o orçamento não é apenas um documento de previsão da arrecadação e autorização do gasto, mas um documento legal que contém programas e ações vinculados a um processo de planejamento público, com objetivos e metas a serem alcançados durante o exercício. Entende-se por programa um conjunto de ações que visam à solução de problema da sociedade e/ou aproveitamento de uma oportunidade de investimento. São instrumentos de organização da atuação governamental (BERNARDONI, 2006).

Segundo Bernardoni (2006), a ação compreende os projetos, as atividades, as operações especiais e as operações não orçamentárias de um determinado programa. Por sua vez, os programas e as ações são elementos para a execução do planejamento e promovem a sustentação ao processo de tomada de decisão e de alocação de recursos.

O orçamento público é considerado um instrumento de planejamento ao estabelecer as prioridades para o atendimento das necessidades da população. As funções de planejamento estão previstas no Art. 165 da Constituição Federal de 1988, que estabelece o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

De acordo com Giacomoni (2008), o PPA é a síntese dos esforços de planejamento de toda a administração pública, orientando a elaboração dos demais planos e programas de governo, assim como do próprio orçamento anual. Este é um plano de médio prazo, instituído por lei de forma regionalizada, sendo elaborado no primeiro ano de mandato do gestor, para execução nos quatro anos seguintes, tendo por objetivo estabelecer as diretrizes, os objetivos e as metas da Administração Pública às despesas de capital e outras dela decorrentes e para aquelas referentes a programas de duração continuada.

A LDO é elaborada e aprovada anualmente e compreende as metas e prioridades da administração pública federal, incluindo as despesas de capital para o exercício subsequente; orienta a elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA) e dispõe sobre as alterações na legislação tributária, entre outras funções.

Com base na LDO aprovada a cada ano pelo Poder Legislativo, a Secretaria de Orçamento Federal, órgão do Poder Executivo, consolida a proposta orçamentária de todos os órgãos dos três Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário) para o ano seguinte no Projeto de Lei encaminhado para discussão e

votação no Congresso Nacional. A LDO objetiva orientar a elaboração do orçamento fiscal e da seguridade social e de investimento de empresas estatais, sintonizando a LOA com as diretrizes, os objetivos e as metas traçadas no PPA (GIACOMONI, 2008).

Por sua vez, a execução do planejamento orçamentário efetiva-se a partir da Lei Orçamentária Anual, que disciplina todos os programas e ações do governo federal no exercício. Nenhuma despesa pública pode ser executada sem estar consignada no orçamento. Esta estima às receitas e autoriza as despesas do governo de acordo com a previsão de arrecadação.

Em caso específico, havendo necessidade de realização de despesas acima do limite que está previsto na Lei, o Poder Executivo submete ao Congresso Nacional um novo projeto de lei solicitando crédito adicional. Todavia, a necessidade de contenção dos gastos obriga o Poder Executivo, muitas vezes, a editar decretos com limites orçamentários e financeiros para o gasto abaixo dos limites autorizados pelo congresso nacional. Neste particular, são os intitulados decretos de contingenciamento, que limitam as despesas abaixo dos limites aprovados na lei orçamentária (GIACOMONI, 2008).

Com base nestes aspectos, por meio dos desmembramentos das receitas e das despesas do governo, torna-se possível identificar onde serão aplicados os recursos públicos auferidos.

### 2.3 COMPRAS E CONTRATAÇÕES DE SERVIÇO NO SETOR PÚBLICO

O entendimento sobre o orçamento público é fundamental para poder executar o processo de compras de materiais e as contratações de serviços de terceiros dentro da esfera pública. Compreender os passos que envolvem estes processos é otimizar o tempo e deixá-lo mais transparente para os gestores e também para a comunidade favorecida. Conhecer os procedimentos de compras realizados pela gestão pública é de bastante relevância e implica não apenas estar ciente sobre os tipos de licitação, mas também saber suas modalidades e quando cada uma pode ser utilizada conforme suas circunstâncias e valores além de saber quando se pode dispensá-la.

Especificamente, a licitação é um procedimento administrativo e público, no qual se convocam os interessados, mediante edital ou convite, requisitando

propostas de bens e serviços. Para Meirelles (2006, p. 27), “licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse”. A licitação visa propiciar iguais oportunidades aos que desejam contratar com o Poder Público, dentro dos padrões previamente estabelecidos, atuando como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos.

Di Pietro (2010) complementa ao afirmar que a licitação é um procedimento administrativo pelo qual um ente público abre aos interessados, desde que esses se sujeitem às condições pré-fixadas no instrumento convocatório, a possibilidade de formularem propostas dentre as quais será selecionada a mais conveniente para a celebração do contrato.

Considerando estas questões, o processo licitatório deve respeitar o que consta na Lei 8.666/93 visando zelar pela boa utilização de recursos públicos no interesse da coletividade. Isso significa que o maior beneficiado nesta relação deve ser a administração e, conseqüentemente, a sociedade que receberá a prestação dos serviços.

O art. 24, inciso I, da Lei nº. 8.666/93, com redação dada pela Lei nº. 9.648/98 dispõe que a licitação é dispensável “para obras e serviços de engenharia de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea ‘a’ do inciso I do artigo 23, ou seja, 10% de até R\$150.000,00; desde que não se refiram a parcelas de uma mesma obra ou serviço ou ainda para obras e serviços da mesma natureza e no mesmo local que possam ser realizadas conjunta e concomitantemente”.

Já o Art. 24, inciso II, da Lei 8.666/93, menciona que a licitação é dispensável para outros serviços e compras de valor até 10% (dez por cento) do limite previsto na alínea ‘a’ do inciso II do artigo 23, ou seja, até R\$80.000,00 e para alienações, nos casos previstos nesta Lei, desde que não se refiram a parcelas de um mesmo serviço, compra ou alienação de maior vulto que possa ser realizada de uma só vez.

Quanto aos tipos de licitação, eles não devem ser confundidos com as modalidades. Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU), o tipo de licitação é o critério de julgamento utilizado pela Administração para a seleção da proposta mais vantajosa. Os tipos utilizados são: menor preço, melhor técnica, técnica e preço e melhor lance. Já a modalidade de licitação é o procedimento adotado pela Administração, sendo eles: concorrência, tomada de preço, convite, concurso, leilão e pregão.

Dentre estas seis modalidades de licitação, Silva (2013) menciona que a que tem se mostrado mais vantajosa e mais utilizada é o pregão, sempre que o objeto pretendido refere-se a bens e serviços comuns elencados no Decreto nº. 3.555, de 8 de agosto de 2002.

Di Pietro (2010) enfatiza que o pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública. O parágrafo 1, do artigo 2 da Lei nº. 10.520/2002 permite que o pregão seja realizado por meio da utilização de recursos de tecnologia e informação, nos termos de regulamentação específica. Por este, define-se o pregão eletrônico.<sup>2</sup>

O Art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal de 1988, estabelece que as obras, os serviços e as compras e alienações serão contratadas mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes. Ademais, a Lei nº. 8.666/93 disciplina que as compras e as contratações realizadas pelo serviço público se devem ao fato de coibir abusos ou ilegalidades.

No que tange aos princípios constitucionais, a Administração Pública está alicerçada nos princípios da isonomia ou da igualdade, da economicidade, da legalidade, da publicidade, da moralidade e da probidade administrativa, do julgamento objetivo, da impessoalidade, da razoabilidade, da motivação, da supremacia e da indisponibilidade do interesse público e da adjudicação compulsória.

O art. 3º da Lei nº. 8.666/93 destaca o princípio da economicidade bem como o da isonomia quanto ao seu relacionamento com o processo licitatório. Neste consta que, a licitação destina-se a garantir a observância do princípio constitucional da isonomia e a selecionar a proposta mais vantajosa para a Administração Pública e será processada e julgada em estrita conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

Com isso é possível compreender a importância do processo licitatório no que tange à obediência do princípio da economicidade e da isonomia na Administração

---

<sup>2</sup> O pregão pode ser realizado de forma presencial ou eletrônica, sendo a segunda uma forma mais célere.

Pública ao proporcionar o menor custo ao erário bem como a ampla participação dos interessados sem distinção no seu tratamento.

Soares (2012) enfatiza ainda os princípios da razoabilidade e proporcionalidade, mencionando que para o administrador público evitar o gasto excessivo e toda forma de intervenção, restrição abusiva ou desnecessária, os gastos públicos devem seguir um padrão pré-determinado, não devem ser exagerados, nem ínfimos, para não comprometer sua finalidade.

Desta forma, a licitação é uma forma de organizar e planejar os gastos, conforme destaca Fernandes (1999), ao expor que as compras promovidas pela Administração Pública devem ser precedidas de planejamento e ocorrer em oportunidades/períodos preestabelecidos. A compra deve ser feita de uma só vez, pela modalidade compatível com a estimativa da totalidade do valor a ser adquirido, mas sempre permitida a cotação por item.

Em síntese, a licitação tem a intenção de definir os bens que a Administração Pública deve adquirir, bem como os recursos utilizados para tal. Desta forma é possível realizar de maneira planejada a compra ou a contratação dos serviços. Por sua vez, a dispensa de licitação é um procedimento que deve ser realizado unicamente para atender situações de emergência previstas em lei.

### **3 GESTÃO ORÇAMENTÁRIA NA UFSM**

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o processo de transferência do recurso público na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), bem como expor a forma com que a instituição administra o orçamento e quais são os mecanismos de repasse interno. Desta forma, a seção 3.1 trata de forma ampla a gestão de recursos públicos; enquanto que nas seções posteriores– 3.2 e 3.3 – especifica-se este processo no Centro de Ciências da Saúde (CCS), como também e os mecanismos para distribuição do orçamento e, por fim, discutem-se as possibilidades de novas formas de distribuição de recursos.

#### **3.1 GESTÃO DE RECURSOS PÚBLICOS**

A racionalização dos gastos, a transparência das informações, o embasamento legal no que se refere ao orçamento público e o mapeamento de processos são elementos fundamentais. Neste sentido, verifica-se a necessidade de dinamizar as práticas no serviço público por meio de um modelo de gestão capaz de discutir acerca da aplicação dos recursos públicos e como esses devem ser melhores alocados.

É de conhecimento que um dos grandes problemas no que concerne à gestão pública atrela-se ao gerenciamento inadequado dos recursos públicos, decorrente de uma cultura pouco gerencial. Tal fato não significa a inexistência do recurso, mas que esse está alocado de forma insatisfatória e que é gasto de forma pouco racional. É notório que uma das mazelas a ser enfrentadas pelas instituições públicas se refere à racionalização dos gastos bem como a compreensão do processo orçamentário.

Conforme expõe Durham (1989), o custo crescente do ensino superior, que passa a absorver parcelas cada vez maiores do orçamento público, competindo assim com outras necessidades políticas, sociais e econômicas leva a uma exigência de racionalidade dos gastos ao mesmo tempo em exige uma capacidade gerencial que as universidades tenderam a ignorar no passado e que também não eram necessárias quando o ensino superior atendia a uma pequena elite e as pesquisas eram financiadas com fundos paralelos.

Neste íterim, a capacidade gerencial se refere à potencialidade dos gestores não apenas de usarem o recurso com parcimônia, mas também desenvolverem uma gestão mais democrática, participativa com vistas a dar ampla divulgação dos recursos recebidos e de suas destinações.

Durham (1989) também elenca a questão pertinente à distribuição dos recursos ao verificar que ainda faltam mecanismos que permitam entender com clareza o funcionamento da disponibilidade dos recursos para cada unidade. Além disso, afirma que a distribuição tende a ser executada com base na tradição, sendo que os recursos são repartidos de forma que cada parte continue a receber mais ou menos o que sempre recebeu.

Todavia, mesmo na distribuição mais tradicional do orçamento, há sempre alguma margem para atender às novas demandas que são feitas pelos diversos setores das instituições e que são sempre crescentes. Neste caso, se não há um processo de avaliação que determine prioridades ou se usam os recursos para recompensar ou se usam critérios pessoais.

Ainda dentro da perspectiva de uma gestão pública eficiente e inovadora, surge o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização do Governo Federal, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. O programa foi criado em 23 de fevereiro de 2005, por meio da publicação do Decreto nº. 5.378, e visa conferir a Administração Pública caráter empreendedor. A melhoria da gestão dos serviços públicos é um assunto que ganha destaque nos estudos e pesquisas devido ao significado que isso representa para a evolução na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Sobre esta discussão, Durham (1989) sustenta que a universidade precisa urgentemente de reforma, haja vista que hoje ela se encontra em estado de fossilização permanente, sendo a avaliação o instrumento necessário para lutar contra esse problema. Neste contexto, a defesa da avaliação como instrumento para verificar como a instituição usa os recursos como também os critérios para sua distribuição são mecanismos importantes para a gestão pública na busca da eficiência e racionalização dos recursos.

Seguindo esta linha, Marinho (1998) cita quatro normas que podem contribuir de forma substancial para o orçamento nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES): norma do equilíbrio (que estabelece o teto orçamentário), norma do controle e do conhecimento pleno (cuja orçamentação seja realizada por unidade de

dispêndio), norma da prestação de contas e a última, norma de flexibilidade (cujos dispêndios efetivos sejam visíveis e o comportamento dos agentes seja previsível).

Assim, os processos não criam apenas a eficiência de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos e/ou serviços, conforme Gonçalves (2000). Neste sentido, a rápida inovação dos processos pode resultar em capacitações organizacionais melhoradas que permitem, por exemplo, que os novos produtos e/ou serviços sejam desenvolvidos ou aprimorados mais rapidamente.

Logo, conhecer os trâmites que envolvem a distribuição orçamentária nas IFES e mapear o respectivo processo é essencial para uma melhor gestão, na qual predomine uma visão gerencial por parte dos gestores, responsáveis pela tomada de decisão no que concerne a aquisição de produtos e contratações de serviços.

### 3.2 O ÍNDICE DE DISTRIBUIÇÃO DE RECURSO NA UFSM

A alocação dos gastos do Governo Federal na UFSM é determinada a partir de uma fórmula acordada no Ministério da Educação, denominada de Índice de Distribuição de Recursos (IDR), o qual é medido com base no desempenho das unidades da Instituição. Analogamente ao poder legislativo, na universidade existem instâncias que deliberam sobre a alocação dos recursos do orçamento da União.

No ano de 2014, o orçamento total para os oito centros de ensino da UFSM chegou ao montante de R\$10.025.254,94. Destes, conforme informações da PROPLAN-COPLEC, o Centro de Ciências da Saúde recebeu R\$1.840.017,15 (correspondente a aproximadamente 18%), além de R\$174.181,76 referentes aos fundos FIPE (Fundo de Incentivo à Pesquisa) e FIEEX (Fundo de Incentivo à Extensão)<sup>3</sup> que o Gabinete de Projetos do CCS administra. Com estes valores, o CCS encontra-se na segunda posição dos centros que mais recebem recursos.

Especificadamente, o IDR é distribuído considerando quatro grupos: retrospecto, ensino, pesquisa e extensão. Atualmente, o primeiro grupo não é relevante já que não se considera mais esse fator. No grupo de ensino, são considerados aspectos como quantidade de alunos formados em relação à oferta de

---

<sup>3</sup> Os Fundos FIPE e FIEEX são provenientes de orçamento da instituição e auxiliam no apoio das atividades de pesquisa e extensão. Esses dois fundos permitem que seus recursos sejam gastos em Bolsas ou Custeio.



vagas no vestibular para o mesmo curso, produtividade acadêmica, produção acadêmica de pós-graduação, disponibilidade de espaço físico. No âmbito da pesquisa, consideram-se os elementos produção de pesquisa e produtividade de pesquisa. No indicador de extensão, o aspecto de produção de extensão é um item considerado.

Cabe à Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) a disposição do Índice de Desenvolvimento de Recursos da UFSM, que tem como objetivo incentivar a produção e produtividade além da implementação de políticas de desenvolvimento de áreas de atuação por meio da distribuição de recursos orçamentários.

Amaral (2008) menciona que a Lei nº. 9394/96, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB), estabeleceu em relação às necessidades da universidade, em seu artigo 55, que “caberá à União assegurar, anualmente, em seu orçamento geral, recursos suficientes para manutenção e desenvolvimento das instituições de educação superior por ela mantidas”; mas, entretanto, não definiu concretamente a forma de se estabelecer o montante de recursos que assegurem a manutenção e desenvolvimento das instituições.

Neste ponto, entende-se por gasto as prioridades no que se refere à prestação de serviços públicos básicos, aos investimentos em prol do interesse da comunidade e ao custeio de diferentes setores da administração (BERNARDONI, 2006).

Cabe mencionar que até 2015 cada centro de ensino tem recebido uma dotação orçamentária diferenciada e com fundamentação no IDR, sendo que a partir desta data, uma nova fórmula será utilizada com base no cálculo da ANDIFES que considera o número de alunos matriculados em cada curso e o peso do grupo.

Contudo, nos centros de ensino, os recursos não possuem uma padronização para a distribuição, pois cada centro tem autonomia para a alocação e distribuição dos recursos. Especificamente no CCS, o orçamento é dividido conforme as peculiaridades de cada subunidade (departamentos), considerando número de professores, de alunos, de Técnicos-Administrativos de Ensino (TAEs), bem como das produções acadêmicas.

Internamente, a UFSM executa despesas rígidas, sendo que algumas dessas são administradas nos ministérios, como é o caso do gasto com pessoal. Já outros itens, como gastos de custeio e de capital são, em parte distribuídos, utilizando-se o Índice de Distribuição de Recursos (IDR). Há ainda outra parcela que é administrada

pelos órgãos centrais da Reitoria, tais como, as Pró-Reitorias. A situação das unidades de ensino e dos departamentos é similar ao que acontece na esfera da universidade. Considerando o orçamento anual, há um grande esforço em utilizá-lo na sua totalidade, visto que corresponde ao planejamento proposto.

Essa situação apresenta duas faces, a primeira já apresentada, demonstra empenho para gastar o recurso disponível. A outra parte não é totalmente positiva, pois permite que o recurso acabe empregado de forma pouco racional, pouco discutida e concentrada em períodos, geralmente o final do prazo para empenho, apenas para não devolver à União.

O CCS adota modelo semelhante ao da instituição para a alocação de recursos, contudo necessita de critérios de distribuição mais bem definidos. Quanto aos níveis de administração, o centro se encontra no nível intermediário<sup>4</sup> e seu Conselho tem a competência, segundo o Art. 74 do Regimento Geral, inciso VII, de aprovar o plano de aplicação de recursos da unidade com base nas propostas dos departamentos. Conforme o Estatuto da UFSM, Art. 19, é de responsabilidade do Conselho de Curadores<sup>5</sup> o controle e a fiscalização econômica financeira. Sendo esse mesmo conselho responsável por verificar a execução orçamentária do CCS.

O Art. 21 do Estatuto aponta as competências do Conselho de Curadores cujas atribuições são fiscalizar a execução orçamentária, apreciar a prestação de contas anual do Reitor, fiscalizar a despesa de acordos e convênios, apreciar a proposta orçamentária e o orçamento analítico da Universidade dentre outras.

Todavia, o CCS é uma unidade que depende das atividades de outros setores, pois muitas de suas ações são supervisionadas pelo Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), órgão responsável pela realização de empenhos no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) e registros de preço; contando também com apoio de outro órgão, o Departamento de Material Permanente (DEMAPA), para a entrega de materiais. Logo, sendo uma unidade

---

<sup>4</sup> A UFSM possui três níveis de administração: superior, intermediário e inferior. O nível inferior é constituído pelos Colegiados Departamentais e Departamentos Didáticos. O nível intermediário é composto pelas Unidades Universitárias e o nível superior é formado pelo Conselho Universitário, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, Conselho de Curadores, Secretaria dos Órgãos Superiores e Reitoria.

<sup>5</sup> O Conselho, que pertencente à administração superior, é composto pelos seguintes membros: Reitor, Reitor da gestão anterior, três docentes e seus respectivos suplentes indicados pelo Conselho Universitário, dois docentes e respectivos suplentes indicados pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, um representante da Comunidade, um representante TAE e um representante discente(UFSM, Estatuto, 2010).

dependente, o CCS recebe o recurso com base no IDR, que considera de forma substancial as atividades de pesquisa. Isso significa que, quanto maior for a produção acadêmica do centro, maior será o volume de recurso repassado à gestão.

### 3.3 PREVISÕES SOBRE A NOVA DISTRIBUIÇÃO DE RECURSOS NA UFSM

À futura proposta de distribuição de recursos entre as IFES e, conseqüentemente, a forma como os recursos poderão ser distribuídos internamente consistem no propósito deste ponto. O conteúdo está alicerçado nas informações disponibilizadas pelo Ministério da Educação e pela Pró-Reitoria de Planejamento.

A distribuição de recursos dentro das instituições públicas é um elemento-chave para a boa gestão. Saber gerir e distribuir conforme as peculiaridades de cada setor, ao considerar suas realidades, é garantir a prestação de um serviço de qualidade e facilitar a manutenção e funcionamento das atividades.

As hipóteses da existência de dispersão de esforços, da ausência de trocas de informações e da inexistência dos benefícios óbvios do aprendizado conjunto não podem ser descartadas. A própria autoridade central não se beneficia dos aprendizados individuais, e tem de realizar auditorias dispendiosas devido à ausência de interlocutores definidos e especializados nas IFES (MARINHO, 1998).

Segundo Marinho (1998), não há, nas IFES, um padrão interno de distribuição dos recursos nelas alocados pelo Ministério da Educação (MEC) que seja universalmente adotado. Da mesma forma, a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) não fazia no passado qualquer recomendação expressa de padronização.

Porém, no ano de 2014, conforme as informações disponibilizadas pelo Ministério da Educação, Secretária de Ensino Superior (SESu), um dos principais indicadores previstos é o que se denomina Aluno Equivalente (NFTE). No documento apresentado, aparece a evolução desse indicador anualmente por IFES, bem como as fórmulas para seu cálculo. A coleta e a verificação dos dados são etapas para a formação do Banco de Dados Acadêmicos assim como item relevante para o desenvolvimento de estudos e análises sobre o Sistema Federal de Ensino Superior.

Conforme informações do MEC, em 2002, a SESu propôs a ANDIFES e ao FORPLAD (Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração das

IFES) pensarem em uma nova proposta de distribuição. O acordo entre a SESu e as IFES previa o financiamento em duas etapas, denominado de Orçamento de Manutenção e Orçamento de Investimento. Proposta que levou à identificação dos valores executados pelas IFES, em 2003, em relação ao Orçamento de Custeio e Capital (OCC) do tesouro em dez itens de despesas que foram considerados de maior impacto orçamentário.

Os itens priorizados foram Energia Elétrica, Água e Esgoto, Telecomunicações, Correios, Vigilância, Limpeza, Diárias, Passagens, Combustíveis e Manutenção de Frota de veículos, os quais definiriam em princípio uma unidade denominada Unidade Básica de Custeio (UBC) que serviria como um dos parâmetros para identificar a necessidade do custeio das instituições.

Esta parte do orçamento é constituída da Parcela de Equalização e da Parcela de Políticas Públicas e Expansão do Sistema Federal de Ensino Superior, tendo como objetivos a conservação da infraestrutura física e patrimonial das IFES, além do incentivo ao crescimento quantitativo e qualitativo do Sistema Federal de Ensino Superior.

Segundo o MEC, a Unidade Básica de Custo de 2003, com o intuito de definir o OCC das IFES para 2005, considerou os valores das despesas das IFES nos treze seguintes itens: Combustíveis e Lubrificantes; Locação de Imóveis; Locação de Equipamentos; Manutenção de Imóveis; Manutenção de Equipamentos; Água e Esgoto; Serviços de Comunicação; Cópias e reprodução de Documentos; Energia Elétrica; Telecomunicações; Serviços de Limpeza; Serviços de Vigilância e Portaria; Diárias e Passagens.

Nesta proposta, o Aluno Equivalente (NFTE) constitui-seno principal indicador utilizado para fins de análise dos custos de manutenção das Instituições Federais de Educação Superior, nas rubricas referentes ao Orçamento de Custeio e Capital. O cálculo foi estudado pela Secretaria de Educação Superior e pela Comissão de Modelos da Associação Nacional de Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior.

A partir deste conjunto de aspectos, o cálculo do NFTE para cada IFES integra quatro indicadores parciais, referentes às atividades educacionais nos níveis de: Graduação; Mestrado *stricto sensu*; Doutorado e Residência Médica. A equação em (1) apresenta detalhadamente os parâmetros utilizados

$$Nfte_{(G)} = \left\{ \left[ N_{dt} \times D \times (1 + R) \right] + \left[ \left( \frac{N_t - N_{dt}}{4} \right) \times D \right] \right\} \times BT \times BFS \times PG \quad (1)$$

em que  $Nfte_{(G)}$  indica o número de alunos equivalentes (graduação);  $N_{dt}$  o número de diplomados;  $D$  a duração média do curso;  $R$  o coeficiente de retenção;  $N_t$  o número de ingressantes;  $BT$  o bônus por turno noturno;  $BFS$  o bônus por curso fora de sede e  $PG$  o peso por grupo.

Na UFSM, a Pró-Reitoria de Planejamento informa que a Matriz Orçamentária ANDIFES foi instituída com intuito de registrar os pontos e procedimentos fundamentais de todo o processo de coleta, análise e validação dos dados das IFES para a alocação de recursos orçamentários anuais para custeio e capital.

Detalhadamente, a matriz de orçamento proposta pela ANDIFES prevê que os recursos sejam distribuídos com base no cálculo de Aluno Equivalente (NFTE), ou seja, quanto menor o índice de evasão, maior serão os repasses oferecidos. Dentro desta perspectiva, não é mais a pesquisa e as atividades acadêmicas que elevarão os recursos, mas sim a presença do aluno.

A PROPLAN deliberou em reunião no início do ano de 2015 por unanimidade, a utilização de uma fórmula para o IDR de 2015, sendo: matriculados (graduação e pós-graduação) X peso do grupo X bônus por turno X bônus fora da sede. Os valores que indicam Peso do Grupo, Bônus por turno e Bônus Fora da Sede são os mesmos usados pela ANDIFES.

O Centro de Ciências da Saúde recebe o recurso com base no cálculo realizado pela Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), assim como os demais centros. O cálculo a ser implementado a partir de 2016, conforme informações documentais enviadas pela PROPLAN, para fazer o repasse será baseado no cálculo do Aluno Equivalente (NFTE), no qual são avaliados com maior peso itens como: 1 – alunos matriculados (graduação e pós-graduação); 2 – peso do grupo determinado, por ordem decrescente, as áreas de: Medicina, Veterinária, Odontologia e Zootecnia, seguida pelas áreas de Ciências Exatas e da Terra; 3 – bônus por turno e; 4 – bônus fora da sede.

Conforme o Ministério da Educação (2005), os pesos para os grupos estão dispostos de forma que os grupos com maior volume de repasse estão concentrados nas áreas de Medicina, Veterinária, Odontologia e Zootecnia (Peso 4,5 por aluno),

seguida pelas áreas de Ciências Exatas e da Terra (Peso 2,0 por aluno). Já os grupos com pesos menores estão na área das Ciências Sociais e Humanas, Letras e Formação de Professores (Peso 1,0 por aluno) (ver ANEXO A).

Segundo informações da FORPLAD (2012), os indicadores envolvidos no cálculo são: duração do curso (cursos novos), alunos equivalentes da pós e residência (concluintes), pesos dos cursos, bônus curso noturno, bônus curso fora da sede e fator de retenção.

O novo cálculo proposto pela FORPLAD apresenta profundas mudanças quanto à distribuição de recursos entre as IFES e dentro dessas. Novos elementos devem apresentar maior importância, a exemplo do índice que mede a permanência dos acadêmicos no curso. Aspectos que trazem importantes fundamentações acerca da distribuição de recursos dentro das unidades da UFSM, além de possibilitar discussão e possíveis alternativas no que se refere às mudanças sobre os critérios de repasse de recurso.

Em virtude das futuras alterações quanto à distribuição do orçamento, enfatiza-se a necessidade de mapear os processos relacionados às compras e contratações de serviços a fim de evitar retrabalho nas atividades e a dispersão das informações.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos e está dividido em quatro seções. Na seção 4.1 é definido o delineamento que possui caráter descritivo quanto ao procedimento, enquadrando-se em um estudo de caso. A seção 4.2 compõe-se da definição da área de estudo. A seção 4.3 traz as técnicas de coleta de dados, enquanto que a última – 4.4 – apresenta as etapas de análises dos dados.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa empregado é de caráter descritivo no que se refere ao objetivo. Apresentou-se a situação-problema, após se investigou com base em entrevistas semiestruturadas quais foram ou são pontos críticos diagnosticados pelos gestores das subunidades com relação à ausência do mapeamento dos processos de execução orçamentária no Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria a fim de padronizar as rotinas que envolvem aquisição de equipamentos e contratação de serviços.

Segundo Gil (1989), a pesquisa descritiva tem como característica primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Na mesma linha, Silva e Schappo (2002) conceituam pesquisa descritiva como a observação, o registro, a análise de fenômenos ou fatos em um contexto na busca da frequência com que eles ocorrem. Este é um tipo de pesquisa que se fundamenta em estudos e que se concentra na análise, na descrição das características ou propriedades, ou ainda, das relações entre essas propriedades e determinados fatos/fenômenos relacionados a certa realidade.

Godoy (1995) destaca a tarefa da pesquisa qualitativa descritiva, pois essa visa à compreensão ampla do fenômeno que é estudado e considera que todos os dados da realidade são importantes e devem ser examinados e o ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser vistos de forma holística. O interesse dos pesquisadores está em verificar como determinado fenômeno ocorre, sendo que a preocupação está com o processo e não simplesmente com o resultado.

No que tange aos procedimentos, pode-se colocar que a pesquisa é um estudo de caso, no qual será investigada a realidade sobre a disposição do

orçamento no centro de ensino. Para Martins (2008), o estudo de caso pode ser compreendido como uma metodologia aplicada para avaliar ou descrever situações dinâmicas em que o elemento humano está presente. Busca-se com isso apreender a totalidade de uma situação ao descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto mediante o aprofundamento em um objeto delimitado.

Gil (2010) conceitua estudo de caso quando esse faz referência a um indivíduo, um grupo, uma organização ou um fenômeno. Na visão de Campomar (1991), o estudo intensivo de um caso permite a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, sendo as análises e inferências em estudos de caso feitas por analogias de situações, sendo o porquê e como questões a ser respondidas.

Para Yin (2014), o estudo de caso surge da necessidade de entender fenômenos sociais complexos permitindo que os investigadores foquem em um caso e retenham uma perspectiva holística do mundo real como nos processos organizacionais e administrativos.

A partir destas proposições, para a realização do trabalho, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais a fim de dar suporte às discussões. Muitas informações foram extraídas do Sistema de Informação para o Ensino da UFSM (SIE) bem como também de documentos oficiais da instituição no que se refere ao orçamento. A partir do conteúdo do referido sistema assim como de documentos da instituição foi possível encontrar os dados orçamentários que subsidiaram informações essenciais.

#### 4.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO

Quanto à área, o trabalho foi realizado no centro de ensino da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), denominado Centro de Ciências da Saúde (CCS). O referido centro é composto por dezoito departamentos didáticos além de cursos de Graduação e Pós-Graduação e Órgãos Suplementares. O estudo foi aplicado em dezessete departamentos de ensino em virtude das características das atividades executadas, tais como compras de equipamentos, contratação de serviços e aquisições de materiais. Nos cursos, essas atividades são muito pouco realizadas,



pois o foco está no atendimento às necessidades dos acadêmicos e não atrelada, de forma significativa, às funções financeiras.

O Quadro2 apresenta as informações sobre os dezoito departamentos do Centro de Ciências da Saúde, o número de servidores lotados e os dados orçamentários.

Quadro 2 – Informações sobre os departamentos do CCS

<b>Departamentos</b>	<b>Número de Servidores2014</b>	<b>Valores Repassados do Centro em 2014, em R\$</b>
1. Análises clínicas e Toxicológicas	20	36.000,00
2. Cirurgia	25	20.000,00
3. Clínica Médica	32	23.000,00
4. Enfermagem	30	12.000,00
5. Estomatologia	54	5.000,00
6. Farmácia Industrial	22	30.000,00
7. Fisiologia e Farmacologia	20	30.000,00
8. Fisioterapia e Reabilitação	28	18.000,00
9. Fonoaudiologia	16	18.000,00
10. Ginecologia e Obstetrícia	11	23.000,00
11. Microbiologia e Parasitologia	24	31.000,00
12. Morfologia	28	34.000,00
13. Neuropsiquiatria	5	18.000,00
14. Odontologia Restauradora	30	46.000,00
15. Patologia	19	22.000,00
16. Pediatria e Puericultura	10	17.000,00
17. Saúde da Comunidade	9	17.000,00
18. Terapia Ocupacional	15	5.000,00

Fonte: Centro de Ciências da Saúde (UFSM, 2015).

O Centro de Ciências da Saúde, conforme indicadores da UFSM (2015) é o maior centro em número de servidores, totalizando 461, sendo que 296 são docentes e 165 são Técnicos Administrativos em Educação. Ademais é o terceiro centro em número de alunos, com um total 2.985 estudantes nos níveis de graduação e pós-graduação.

Em termos orçamentários, o CCS é um dos Centros da UFSM que mais recebe recursos em virtude de características como o número de alunos e de servidores, além de itens referentes às atividades de pesquisa, o que eleva o repasse das verbas. Os cursos na área de saúde são indubitavelmente os que mais

necessitam recursos em virtude de suas peculiaridades, tais como laboratórios de ensino, equipamentos, materiais cirúrgicos, odontológicos, permanentes e produtos químicos o que justifica, dessa forma, o estudo do mapeamento desses processos.

Os valores repassados aos departamentos correspondem às transferências do ano de 2014, pois o ano de 2015 foi bastante atípico no que se refere à distribuição do recurso, dado que houve redução em torno de 30% dos valores repassados e, também porque o recurso chegou ao Centro em pequenas parcelas ou fracionadas. Tal fato dificultou uma melhor distribuição para as subunidades.

Nos departamentos foram realizadas entrevistas semiestruturadas compostas de 21 perguntas sobre orçamento e planejamento a fim de conhecer de forma mais profunda as necessidades dessas subunidades.

#### 4.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta aplicadas basearam-se em pesquisas bibliográficas e documentais além de entrevistas semiestruturadas com os chefes de 17 departamentos do Centro de Ciências da Saúde. No caso da pesquisa bibliográfica, ela foi fundamental no mapeamento dos processos orçamentários quanto à aquisição de equipamentos e contratação de serviços. Já as entrevistas visam compreender como os gestores entendem a importância do mapeamento do processo orçamentário e como tal situação pode auxiliar na transparência e na divulgação das informações, padronização de ações e otimização de tempo.

Especificamente quanto às entrevistas, elas foram realizadas nos departamentos didáticos do CCS, com as chefias departamentais no intuito de compreender como os gestores se organizam e planejam as ações dos setores. Além de conhecer mais afundo suas realidades, as entrevistas possibilitaram a ciência das necessidades, expectativas e sugestões dos departamentos.

As entrevistas tiveram forma semiestruturada, sendo divididas em duas partes compostas por sete perguntas que faziam menção ao planejamento e quatorze relacionadas ao orçamento. Não houve gravação, pois, em muitos casos, o entrevistado poderia sentir-se pouco confortável o que levaria na alteração das respostas e resultados. As questões propostas nas entrevistas estão detalhadas no ANEXO B.

Salienta-se que a realização de entrevistas é o método mais indicado para se obter respostas às indagações. A entrevista semiestruturada combinada com perguntas abertas e fechadas além de ajudar a delimitar o volume das informações, fornece um direcionamento maior sobre o tema, conforme discutem Boni e Quaresma (2005).

A escolha deste método encontra suporte em Duarte (2004), quando expõe que, ao mesmo tempo em que coleta informações, o pesquisador oferece ao seu interlocutor a oportunidade de refletir sobre si mesmo, de refazer seu percurso biográfico, pensar sobre sua cultura, seus valores, a história e as marcas que constituem o grupo social ao qual pertence.

A realização das entrevistas, durante a primeira parte do trabalho, foi construtiva, pois possibilitou identificar os principais processos a serem mapeados e quais devem avançar em termos de melhorias na gestão orçamentária do centro. Desta forma, torna-se fundamental conhecer a percepção dos gestores sobre o mapeamento dos processos além de compreender as principais demandas por parte dos gestores das subunidades.

Com base nas respostas das entrevistas, foram mapeados os processos que contribuem de forma mais efetiva para a melhoria da gestão ao diminuir as dúvidas, o retrabalho e a falta de acesso às informações quanto à compra de equipamento e contratação de serviços. A primeira etapa composta pelas entrevistas é a fase de diagnóstico e atende ao que consta no primeiro objetivo específico: identificação de pontos críticos decorrentes da ausência de mapeamento.



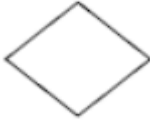



A segunda etapa à concretização do trabalho conta com a elaboração dos mapeamentos do processo, no qual foi utilizado o programa denominado Bizagi Modeler. Tal mapeamento foi dividido em três etapas: contextualização dos elementos que compõem o *Business Process Modeling Notation* (BPMN); planejamento das atividades do BPMN e; mapeamento dos processos identificados como mais relevantes: compras e contratação de serviços. Ressalta-se que a escolha dos processos deu-se com base nas respostas obtidas a partir das entrevistas com as chefias departamentais como também foram baseadas nas ações mais recorrentes dentro da Direção do CCS.

O BPMN é uma ferramenta que objetiva proporcionar melhor controle organizacional. A visão por processos toma forma ao analisar e buscar a melhoria contínua dos elementos que envolvem o processo. Abrange, além do mapeamento,

o desenho e a implementação dos processos e o controle administrativo e de supervisão. Além disso, envolve também o elemento humano, as organizações, os documentos e outras fontes de informação. A operacionalização deu-se pelo o *software* Bizagi, que foi usado para desenhar, executar, controlar e analisar processos operacionais.

Estruturalmente, o BPMN é composto por um conjunto de elementos gráficos que permitem o desenvolvimento de diagramas de fácil compreensão. As quatro categorias básicas de elementos são: objetos de fluxo, objetos de conexão, raias de piscina ou *swimlanes* e artefatos. Enquanto que os objetos de fluxo constituem-se de eventos, atividades e *gateways* conforme verifica-se no Quadro 3. Já os objetos de conexão detalham os fluxos de sequência; fluxos de mensagem e fluxos de associação.

Quadro 3 – Elementos do diagrama e objetos de conexão do BPMN

Objeto	Descrição	Figura
Evento	Acontece durante um processo do negócio. Tais eventos afetam o fluxo do processo e têm geralmente uma causa ou um impacto. Há três tipos de eventos, que afetam o fluxo: Start, Intermediate, e End.	
Atividade	Termo genérico para um trabalho executado. Os tipos são: Tarefas e sub-processos. O sub-processo é distinguido por uma pequena cruz no centro inferior da figura.	
<i>Gateway</i>	Controla a divergência e a convergência da seqüência de um fluxo. Determina decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos.	
Fluxo de seqüência	Mostrar a seqüência com que as atividades serão executadas em um processo.	
Fluxo de mensagem	Mostra o fluxo das mensagens entre dois participantes diferentes que os emitem e recebem.	
Fluxo de associação		

Fonte: Elaborado pela autora.

Faz-se importante afirmar que as entrevistas semiestruturadas foram necessárias para conhecer as principais necessidades dos setores e com base nesta informação foram mapeados os processos. Com isso, o trabalho objetiva apontar as possíveis estratégias que possam ser adotadas para a transparência das

ações, organização dos processos de execução orçamentária no que se refere à compra de equipamentos e contratações de serviços e registro das atividades, tendo como intuito de aprimorar a gestão dos recursos orçamentários do CCS.

#### 4.4 ANÁLISE DOS DADOS

As pesquisas bibliográficas e documentais auxiliaram na busca pelas informações que constam na instituição sobre o regramento do orçamento, como é realizado e distribuído. As informações disponíveis dentro do SIE e pela PROPLAN deram suporte para conhecer detalhadamente os valores repassados ao CCS.

Já as entrevistas com os chefes de departamento foram fundamentais para o conhecimento das principais necessidades e no que o Centro pode auxiliá-los. A construção de manuais bem como o mapeamento de processos mais recorrentes foram algumas das sugestões indicadas pelas chefias. Dentro dessa perspectiva, buscou-se mapear os principais e mais recorrentes processos que acontecem no CCS.

As informações referentes ao conhecimento dos gestores sobre o orçamento e os possíveis problemas em decorrência da falta de mapeamento de processos de execução orçamentária foram analisadas por meio das entrevistas semiestruturadas com os gestores dos departamentos.

Os dados qualitativos avaliados conforme análise documental e entrevistas auxiliaram na elaboração do mapeamento dos processos de execução orçamentária do CCS. Nesta etapa, as entrevistas, por sua vez, são peças fundamentais para conhecer e compreender as percepções dos gestores e suas inquietações e expectativas.

Assim sendo, com base nas respostas obtidas nas subunidades do CCS, foram mapeados os processos de execução orçamentária referentes às aquisições de equipamentos e contratações de serviços com auxílio do aplicativo Bizagi Modeler, *software* usado para criar e documentar modelos de processos em *Business Process Modeling Notation* (BPMN).

Sintetizando, no Quadro 4 encontram-se as etapas desenvolvidas bem como seus objetivos e formas de análise.

Quadro 4 – Etapas desenvolvidas, objetivos e formas de análise

<b>Etapas desenvolvidas</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Forma de análise</b>
Pesquisas bibliográfica e documental	Fornecer suporte às discussões e encontrar os dados orçamentários que subsidiaram as informações técnicas	Leituras e investigações de documentos institucionais bem como do Sistema SIE.
Entrevistas semiestruturadas	Identificar os pontos críticos diagnosticados pelos gestores das subunidades com relação à ausência do mapeamento dos processos	Entrevista semiestruturada composta de 21 perguntas ao total com chefes de departamentos do CCS
Mapeamento de processos	Documentar os principais mapeamentos de processos do CCS	Com base nas entrevistas e nas ações mais recorrentes

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.5 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

O projeto foi registrado no Gabinete de Projetos (GAP), do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) e no Sistema de Informação para o Ensino (SIE). Posteriormente, foi submetido ao Sistema Nacional de Ética em Pesquisa (SISNEP), por meio da Plataforma Brasil. Com isso, o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) realizou a análise do projeto, sendo o mesmo aprovado em 27 de agosto de 2015 sob parecer nº. 1.219.040. O projeto foi registrado a partir do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº. 48641915.3.0000.5346. Após esta aprovação iniciou-se a coleta de dados.

Os participantes da pesquisa somente fizeram parte do estudo após a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO D) e da concordância com o mesmo, ficando (após coleta de assinatura e rubrica em todas as laudas) com uma via deste documento e a outra via em posse do pesquisador, em conformidade com a Resolução nº. 196/96 do Conselho Nacional de Saúde.

Aos participantes do estudo foi garantido o anonimato e a confidencialidade dos mesmos. Também assegurada a possibilidade de desistência de participação na pesquisa a qualquer momento, tendo acesso às informações por eles obtidas e aos resultados do estudo. A pesquisa não apresenta riscos aos participantes. Como critério de inclusão dos mesmos selecionou-se os chefes de departamento do

Centro de Ciências da Saúde. Excluíram-se os demais servidores do Centro que não atuam diretamente nas subunidades atendidas pela Direção.

Este estudo pretende contribuir para atender às perspectivas e anseios dos servidores vinculados às subunidades do Centro de Ciências da Saúde, contribuindo para o aprimoramento da gestão das chefias.

Os pesquisadores comprometeram-se a manter a confidencialidade da identidade dos participantes conforme Termo de Confidencialidade, (ANEXO E), bem como utilizar os dados do estudo somente para fins dessa pesquisa, sendo este um aspecto profissional e ético, indispensável para a pesquisa acadêmica. Os instrumentos de coleta de dados e informações da pesquisa foram armazenados pelo pesquisador responsável.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos resultados. Para tanto, a seção 5.1 traz a apresentação quanto à estrutura e os processos orçamentários do Centro de Ciências da Saúde; na seção 5.2 é realizada análise das entrevistas com os 17 chefes de departamento e; na seção 5.3, apresentam-se os processos orçamentários mapeados para compras de equipamentos e contratação de serviços.

### 5.1 ESTRUTURA E PROCESSOS ORÇAMENTÁRIOS REALIZADOS NO CCS

A direção do Centro de Ciências da Saúde (CCS), em especial o setor de orçamento, é responsável pelo planejamento das ações que envolvem a divisão do orçamento entre as subunidades (departamentos) bem como a realização e aprovação em primeira instância das compras de equipamentos e contratações de serviços. No que tange ao planejamento das ações, faz-se fundamental definir qual é a demanda existente a ser suprida e em quanto tempo se efetivará a ação. Quanto às compras, percebe-se um grande gargalo, pois não há mapeamento ou rotinas de trabalho para isso, o que dificulta a compreensão e inviabiliza as ações.

Estruturalmente, o CCS é composto por 18 departamentos didáticos, sete cursos de graduação, sete cursos de pós-graduação e dois programas de residência, sendo a direção composta por seis servidores Técnicos em Assuntos Educacionais (TAEs), além do diretor e vice-diretor, ambos docentes. No entanto, cada um é responsável por uma função específica em um determinado setor, sendo válido destacar que apesar de ficar um servidor responsável em cada setor, existe o trabalho em equipe e a maior parte dos integrantes atua em diversas funções na ausência ou impossibilidade do responsável. Na Tabela 1, visualizam-se os setores que compõem a Direção do CCS.



Tabela 1 – Setores da Direção do CCS

<b>Setores da Direção do CCS</b>
1- Secretaria Geral
2-Patrimônio
3-Assessoria de Comunicação
4-Documentação
5-Bolsas
6-Orçamento

Fonte: Elaborada pela autora.

Através desses setores, a direção presta diversos serviços às subunidades, destacando-se os que envolvem o orçamento, os quais são realizados por meio de sistemas, tais como: Sistema de Informação para o Ensino (SIE), Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (SIASG) e Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores (SICAF).

O SIASG, instituído pelo Decreto nº. 1.094, de 23 de março de 1994, é o sistema informatizado de apoio às atividades operacionais do Sistema de Serviços Gerais (SISG). Tem por finalidade integrar os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Sendo formado por subsistemas para as diferentes etapas do processo licitatório, tais como: a divulgação e a realização das licitações, a emissão de notas de empenho, o registro dos contratos administrativos, a catalogação de materiais e serviços e o cadastro de fornecedores.

O portal *Comprasnet* é a plataforma para operar processos eletrônicos de aquisições e disponibilizar informações referentes às licitações e contratações promovidas pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Nele podem ser realizadas as licitações (convites, tomadas de preço e concorrência), os pregões e as cotações eletrônicas, além das Intenções de Registro de Preços (IRP) e os contratos sob o Regime Diferenciado de Contratações Públicas (RDC). Além disso, no *Comprasnet*, os fornecedores têm acesso a serviços, tais como, o pedido de inscrição SICAF, a obtenção de editais, a participação em processos eletrônicos de aquisição de bens e contratações de serviços.

O pregão eletrônico é a modalidade de licitação instituída pela Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002, e consiste em uma ferramenta que permite o melhor controle pelos órgãos responsáveis e a sociedade. O Regime Diferenciado de

Contratações Públicas (RDC), instituído pela Lei nº. 12.462, de 5 de agosto de 2011, tornou mais célere e competitiva as contratações de grandes obras.

O SICAF é um sistema que objetiva cadastrar e habilitar pessoas físicas ou jurídicas interessadas em participar de licitações. Amplia as opções de compras do governo federal e permite o acompanhamento do desempenho dos fornecedores cadastrados. Este cadastramento permite atestar as certidões de regularidade fiscal e de seguridade social, que são condições para a participação nas licitações e tornam desnecessária a comprovação da documentação em papel.

O SCDP viabiliza o gerenciamento das solicitações e pagamentos de diárias e passagens de servidores públicos a serviço. Permite que as requisições sejam feitas por meio de terminais eletrônicos. Este sistema possibilita o compartilhamento de uma base de dados única, permitindo, assim, maior controle físico e financeiro das diárias e passagens emitidas no âmbito da Administração Pública Federal.

Além do conhecimento dos sistemas mencionados, há outras ações realizadas pelo setor de orçamento da direção, tais como: reclassificação das despesas via SIE; cadastro de empenhos para pagamentos de pessoas físicas, jurídicas via SIE; certificações de notas fiscais e encaminhamento para liquidação junto ao DCF; cadastro de fornecedores via SIE; realização de registro de preço para compras de equipamentos e materiais via SIE; autorização e aprovação de gastos das subunidades via SIE; realização do controle de gastos das subunidades (18 departamentos didáticos, sete cursos de graduação, sete cursos de pós-graduação e dois programas de residência); autorização de pedidos das subunidades ao almoxarifado central via SIE; cadastro de bolsistas via SIE; pagamento de bolsistas via SICAF; cadastramento de passagens e diárias no SCDP; autorização de gastos com diárias e passagens e; realização de transferência de recursos para outras unidades da UFSM, tais como: Imprensa Universitária, Almoxarifado e PROINFRA.

Deste conjunto de atividades e serviços prestados, os que são mais recorrentes relacionam-se aos processos de compras de equipamentos e contratações de serviços por meio de empenhos, caso das solicitações de hospedagem, passagens, fornecimento de refeição e fotocópias, taxa de inscrição, diárias e compras com cartão corporativo. Operacionalmente, as subunidades realizam o registro de preço no SIE e seguem as orientações do Departamento de Materiais e Patrimônio (DEMAPA).

Em síntese, o Centro de Ciências da Saúde pode avançar nas questões que concernem à distribuição do orçamento e divulgação dos dados para suas subunidades. Atualmente, o CCS não realiza o repasse de recursos aos seus 18 departamentos dentro de um sistema que limita os gastos. O que de fato acontece é uma divisão de valores entre os departamentos conforme o critério de produção acadêmica; porém, também tal critério é empregado sem nenhum cálculo previamente definido. Outras informações que podem ser melhores disponibilizadas referem-se aos valores limites de cada departamento, assim como o registro dos principais processos que envolvem o orçamento do centro.

## 5.2 ENTREVISTAS COM OS CHEFES DE DEPARTAMENTO

Com intuito de subsidiar o mapeamento dos processos orçamentários foram realizadas entrevistas com 17 chefes de departamentos do CCS,<sup>6</sup> no período de 06 de outubro a 03 de dezembro de 2015. A entrevista, de caráter semiestruturada, foi dividida em duas partes: na primeira abordou-se o planejamento dos recursos nas subunidades e na segunda discutiram-se questões específicas do orçamento a fim de averiguar o quanto os gestores conhecem sobre o tema. A primeira parte foi composta por sete perguntas abertas e fechadas, enquanto que a segunda foi composta por quatorze perguntas abertas e fechadas.

Com a primeira objetivou-se extrair informações sobre a visão dos gestores departamentais quanto ao planejamento dos recursos, enquanto que na segunda centrou-se na percepção quanto ao orçamento.

### 5.2.1 Visão dos gestores departamentais quanto ao planejamento dos recursos

Visando analisar o planejamento para a aplicação dos recursos por parte dos departamentos do CCS, primeiramente avaliou-se a comunicação dos objetivos da gestão departamental aos demais servidores. Sobre isso, a resposta predominante foi sim, que ocorre a comunicação, sendo que 16 entrevistados responderam afirmativamente, enquanto que apenas um respondeu parcialmente. Segundo a maioria das chefias departamentais, os objetivos sobre a gestão dos seus setores

---

<sup>6</sup> O CCS possui 18 departamentos, porém um chefe departamental não se disponibilizou a participar da entrevista.

são comunicados aos outros membros. Fato que demonstra um perfil interativo, de comunicação e positivo dentro da gestão.

Quanto ao planejamento na aplicação de recursos, averiguou-se que, dos chefes entrevistados, 58,8% relatou realizar planejamento; porém, houve declarações da ausência de planejamento em virtude de tentar contemplar as principais demandas ou as mais urgentes, fato que impede o planejamento segundo alguns docentes. Outros 23,5% (quatro departamentos) relataram que o planejamento ocorre de forma parcial, enquanto que 17,6% (três departamentos) responderam não realizar qualquer planejamento.

Com o intuito de complementar a questão anterior, perguntou-se quanto ao modo como ocorre o planejamento, embora boa parte tenha afirmado que planeja, muitos não explicaram como era feito o referido planejamento. Isso, de certa maneira, indica que não há planejamento dentro dos departamentos e nem controle sobre que é gasto durante o exercício.

Por outro lado, os que descreveram o processo indicaram que era por meio de prioridades, emergências, manutenção das atividades didáticas. Muitos relataram não fazer planejamento, enquanto que um pequeno grupo afirmou dividir por consumo e diárias. Ademais, um entrevistado não soube responder, outro afirmou que o planejamento se dá nas reuniões departamentais, outro que planeja conforme as demandas surgem.

Muitas dessas respostas indicam que, na prática, não há planejamento na aplicação dos recursos, pois em muitas situações a execução dá-se pelo surgimento das necessidades, não sendo assim possível planejar, mas sim apenas executar. Verifica-se que, em parte, os chefes atendem as solicitações dos docentes pela ordem de chegada das demandas, ou seja, os primeiros a pedir auxílio são atendidos, enquanto que as outras demandas têm seu atendimento condicionado à existência de recursos.

Outro ponto destacado pelos docentes foi a distribuição com diárias e passagens. Um departamento afirmou planejar em dois períodos as viagens: um grupo viaja no primeiro semestre e o outro no segundo. Nesta questão também foi possível observar que a maior preocupação dos departamentos é com a manutenção das atividades didáticas e com a compra de materiais de consumo utilizados em aula, necessidades essas consideradas mais urgentes.

Quanto à comunicação sobre a distribuição do orçamento (Questão 4), 14 entrevistados (83,4%) declararam comunicar aos demais nas reuniões do colegiado departamental, ao passo que apenas três departamentos disseram não comunicar aos demais docentes. Complementar a essa questão, verificou-se que a grande maioria consulta os docentes quando da necessidade de realizar o planejamento, resposta obtida por 15 departamentos. Já um entrevistado disse que consulta dependendo do valor, enquanto outro relatou haver pouco envolvimento dos outros servidores, pois não estão acostumados a compartilhar informações e por essa razão não faz consulta.

Em relação às ações do departamento, se essas correspondiam às necessidades do centro, predominaram respostas afirmativas (82,3%). Por sua vez, um entrevistado salientou o trabalho realizado pela servidora TAE do departamento, ao dizer que ela era muito participativa e a chamou para a entrevista em virtude do conhecimento mais técnico. Neste caso, era ela quem detinha o conhecimento das atividades administrativas.

Por sua vez, um respondente não soube informar, pois não conhecia as necessidades da gestão do CCS, enquanto que outro disse não e outro ainda respondeu que a gestão do departamento está mais comprometida em atender as necessidades do curso.

Finalizando, sobre a cultura da UFSM em incentivar a tomada de decisão (Questão 7), 47,1% dos entrevistados respondeu que sim, mesmo resultado encontrado para o não, enquanto que apenas um entrevistado respondeu parcialmente. Essas respostas apontam que metade dos chefes de departamento sente que falta, por parte da cultura da UFSM, incentivar a tomada de decisão. Desta maneira, faz-se necessário discutir as ações que a instituição realiza com o objetivo de inserir os gestores em um contexto de tomada de decisões, dentro das diretrizes da administração pública gerencial.

No quadro, estão sintetizadas as perguntas e respostas relacionadas ao planejamento.

Quadro 5 – Perguntas e Respostas sobre planejamento

Perguntas	Respostas
Objetivos da gestão são comunicados?	94,12 % sim
A aplicação de recursos decorre de planejamento?	58,8% sim 23,5% parcial 17,6% não
Como ocorre o planejamento?	Muitos não explicaram como era feito.
As decisões sobre distribuição de orçamento são comunicadas a todos?	83,4% sim
Consulta para implementar um planejamento participativo?	88,23% sim
As ações como gestor refletem a necessidade da gestão do Centro?	82,3% sim
A cultura da UFSM incentiva a tomada de decisão?	47,1% sim 47,1% não

Fonte: Elaborada pela autora.

### 5.2.2 Percepção dos gestores departamentais quanto ao orçamento

Na segunda parte das entrevistas, buscaram-se informações sobre o conhecimento dos gestores acerca do orçamento. Inicialmente questionou-se se as informações sobre o orçamento eram claramente informadas a todos os níveis da instituição. Sobre isso, 76,5% dos departamentos responderam não, enquanto que três respondentes expuseram sim e um parcialmente. Neste questionamento, alguns responderam que falta transparência, não sabem como é feito o IDR na instituição e isso coloca em dúvida a equidade.

Tais respostas apontam que ainda existe muito a avançar por parte da instituição, dado que se verificam inúmeras dúvidas sobre o orçamento e onde encontrar informações. Cabe assim discutir alternativas e medidas para reduzir esses problemas.

A segunda pergunta questionou sobre a existência de informações suficientes sobre as questões orçamentárias do CCS e da UFSM. Apenas 23,5% responderam sim, enquanto que os demais treze chefes (76,5%) responderam não ter informações suficientes sobre o orçamento. A maioria relata não ter conhecimento, sendo esse outro ponto que se deve ter muita atenção, pois se verifica uma grande falha no processo, a falta de transparência nos trâmites orçamentários.

A Questão 3 relacionou-se a compreensão orçamentária, em que 29,4% dos entrevistados relataram não ter conhecimento, pois falta transparência e poucas pessoas sabem informar sobre o assunto. Já 35,3% responderam ter um pouco de conhecimento, enquanto que os outros seis (35,3%) entrevistados afirmaram possuir conhecimento. Tais resultados ratificam a baixa compreensão dos gestores sobre os aspectos orçamentários, o que dificulta a tomada de decisão bem como a alocação dos recursos.

Na pergunta 4, foi questionado o conhecimento por parte dos chefes departamentais quanto à gestão de recursos. As respostas indicaram que 52,9% possuem tais conhecimentos. Desta parcela, um o atribuiu ao tempo em que atua na instituição, pelo conhecimento empírico adquirido. Por outro lado, 47,1% relataram não saber, dos quais, um relatou não conhecer o montante destinado ao seu departamento e o outro comentou que não sabe onde pode gastar e nem como. Esses números indicam que praticamente a metade das chefias não tem conhecimento suficiente sobre a gestão de recursos, incluindo processos e trâmites. Lacuna que, em parte, pode ser suprida pelo mapeamento, dado que aponta e ilustra os processos mais recorrentes sobre o orçamento dentro do CCS.

A segurança nas decisões sobre a gestão de recursos foi aspecto central da Questão 5. Sobre isso, nove gestores responderam não se sentirem confortáveis, enquanto que 47,1% responderam sim, pois tomam as decisões em harmonia com o colegiado e forma participativa. Porém, foi relatado pelos gestores que o maior estresse ocorre quando um professor do departamento não tem sua solicitação contemplada.

Na sexta questão, perguntou-se sobre como o CCS poderia auxiliar os gestores a solucionar suas dúvidas quanto aos aspectos orçamentários. Foi sugerido um conjunto de atividades, desde a documentação dos gastos realizados, o planejamento da aplicação dos recursos, a prestação de contas, a apresentação das verbas orçamentárias e no que as subunidades podem gastar, encaminhar planilhas atualizadas com o gasto de cada departamento e realizar reuniões. Outros pontos relacionam-se às capacitações, a ofertar cursos e ao mapeamento dos principais processos. Tais respostas auxiliaram na compreensão das necessidades das chefias departamentais, possibilitando o desenvolvimento de um instrumento de apoio à gestão para aumentar a eficiência quanto ao planejamento e a execução dos recursos orçamentários.

Na sétima pergunta, questionaram-se os gestores sobre o conhecimento quanto às etapas e trâmites que envolvem o orçamento na UFSM. Praticamente dois terços dos chefes (64,7%) responderam não possuir conhecimento, pois não sabem como funcionamos empenhos, o registro de preços, sendo que um deles relatou que há muita rotatividade de servidores TAEs no setor o que prejudica o funcionamento das atividades. Por outro lado, apenas 17,65% disseram conhecer os processos orçamentários e, outros três chefes relataram conhecer parcialmente o funcionamento. Com isso, ratifica-se a necessidade de desenvolver instrumentos que registrem as informações sobre os processos, tais como um manual ou cartilhas.

A oitava pergunta questionou se os demais servidores do departamento conheciam os aspectos orçamentários. 58,82% relataram não de maneira bem categórica; 17,65% responderam sim e 23,53% informaram que conhecem aquilo que é passado pela secretária do departamento, que tentam orientar os demais colegas, mas admitem que o conhecimento dos colegas é insuficiente. Percebe-se com essas respostas que apenas os docentes que assumem funções de chefia que acabam tomando conhecimento, enquanto que os demais têm uma atuação pouco participativa no processo.

A nona pergunta fez referência a alguma situação negativa gerada em decorrência da ausência de instrumento de auxílio no processo orçamentário. Sobre isso, 29,42% dos gestores responderam não lembrar nenhuma situação; 11,76% que há carência de informações de instâncias superiores como também falta programação na execução dos gastos. De outro lado, 58,82% dos chefes relataram não conhecer integralmente o processo de empenho para compra, sentem-se pouco informados e com isso acabam perdendo prazos.

Quando indagados sobre o conhecimento da forma de distribuição do recurso da UFSM para o CCS (Questão 10), 47,1% dos chefes departamentais relatou não conhecer. Já cinco docentes responderam afirmativamente enquanto que quatro relataram conhecer parcialmente. Desses quatro respondentes, um citou que a divisão se dava pelo tamanho do centro, outro supôs ser pela produção. Outro relatou saber como ocorre devido às informações prestadas na reunião do Conselho de Centro e o último disse conhecer a distribuição de forma parcial. A partir de tais resultados, pode-se verificar que há bastante dúvida sobre a divisão, repasse e a tramitação dos recursos. Tal fato corrobora a criação de um objeto de auxílio aos



gestores e que permita assim uma prática mais transparente das ações na instituição.

Em continuidade, a Questão 11 questionou se há conhecimento do repasse do CCS para as subunidades (departamentos). Praticamente a metade (47,1%) dos docentes relataram desconhecer. Já os outros 52,9% responderam que ocorre com base na produção e ou de forma igualitária. Destes nove respondentes, quatro (23,5%) mencionaram que esse repasse se dá com base na produção acadêmica, com base no IDR e cinco (29,4%) o recurso era dividido em partes iguais. Estas respostas ratificam o quanto ainda é nebulosa a questão da distribuição dos recursos no CCS, como também o quanto ainda tem de ser melhorada e ampliada a fim de dar amplo conhecimento aos servidores.

A décima segunda se referiu as formas de compra de equipamento e contratações de serviços pela instituição, para a qual 52,9% relataram conhecer, enquanto que três docentes disseram desconhecer e outros três possuem conhecimento parcial. Entre aqueles que possuem conhecimento, contribuiu as atividades relacionadas aos projetos. Complementar a essa questão, foi indagada importância de conhecer a legislação pertinente o orçamento. Nesta 94,12% dos docentes afirmaram positivamente, sendo que apenas 5,88% disse não ser necessário.

Por fim, as sugestões para o CCS auxiliar os departamentos centraram-se em: realizar palestras e cursos de capacitação à distância, reuniões, desenvolver manuais e fluxogramas, ampliar o fornecimento de informações sobre a distribuição dos recursos e fazer levantamentos das necessidades, entre outras. Especificamente, foi sugerida a criação de planilhas com os valores para serem gastos com material de consumo e permanente em cada rubrica e qualificar servidor para orientar quanto ao registro de preço, a legislação e a prestação de contas.

Quadro 6 – Perguntas e Respostas sobre aspectos do orçamento

Perguntas	Respostas
As informações sobre orçamento são claramente informadas a todos os níveis da instituição.	76,5 % não
Há informações suficientes sobre as questões orçamentárias da UFSM e do CCS.	76,5% não
Há compreensão sobre as questões orçamentárias.	29,4% não têm; 35,3 % possuem pouco; 35,3% possuem.
Há conhecimento sobre a gestão de recursos pelas chefias departamentais.	52,9% possui; 47,1% não possuem.
Os gestores sentem-se confortáveis nas decisões referentes à gestão de recursos.	47,1% sim
Existe conhecimento por parte dos gestores sobre todos os passos que envolvem que envolvem o orçamento na UFSM.	64,7% não têm.
Os demais servidores conhecem os aspectos orçamentários.	58,82% não
Há conhecimento sobre a forma que o recurso é distribuído da UFSM para o CCS.	47,1% não conhecem.
Há conhecimento sobre a forma que o recurso é distribuído do CCS para às subunidades.	47,1% não conhecem.
Há conhecimento sobre as formas de compra de equipamento e contratação de serviços.	52,9% conhecem.
É importante que os gestores tenham conhecimento sobre os aspectos legais que envolvem o planejamento financeiro.	94,12% sim

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 6 apresenta as principais perguntas e as respostas obtidas sobre o orçamento realizadas aos chefes de departamentos do CCS. Sintetizando, faz-se necessário salientar que as entrevistas foram extremamente relevantes para conhecer mais detalhadamente as unidades que formam o CCS. Por meio delas ficou evidente o quanto é fundamental registrar as ações e mapear os processos que são mais recorrentes no centro com o intuito de se criar um registro e difundir as informações, auxiliando na alocação eficiente dos recursos, como também eliminando retrabalhos.

### 5.3 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Na Administração Pública, a mudança pode ocorrer por conta das pessoas, processos ou produtos. Desta forma, necessita-se rever o todo o processo, conhecê-lo, defini-lo para que assim possa haver um replanejamento ou o próprio planejamento. Para Oliveira (2009), a maior mudança que pode haver por meio da administração de processos está atrelada à mudança cultural da organização.

Logo, a administração de processos considera o *empowerment*, o qual possibilita o treinamento cruzado, a rotação de pessoas e a agregação de responsabilidades. Este *downsizing* (achatamento) do poder decisório requer um novo tipo de profissional, o qual deve estar preparado, ter grande visão do negócio e, principalmente, assumir perante a empresa a total responsabilidade por seus atos. Portanto, esta nova situação envolve grande mudança cultural (OLIVEIRA, 2009).

Considerando esta abordagem, são apresentados os principais mapeamentos de processos orçamentários referentes às compras de equipamentos e a contratação de serviços, os quais servem como ponto inicial para o desenvolvimento de manuais para os departamentos em suas atividades de rotina. Desta forma, no caso do CCS, formalizando os registros dos trâmites que envolvem as solicitações das referidas atividades.

Para tanto, os processos mapeados foram divididos em duas subseções, quanto a sua finalidade: compras de equipamentos e contratação de serviços. Porém, primeiramente são apresentados os processos orçamentários realizados pelo centro, bem como aqueles mais recorrentes que foram efetivamente mapeados.

### **5.3.1 Mapeamento dos processos orçamentários de compras de equipamentos**

Os processos orçamentários relacionados à compra de equipamentos foram mencionados pelas chefias departamentais como ação importante na execução das atividades e na alocação dos recursos orçamentários. A compra de equipamentos é realizada por meio de licitação, geralmente pela modalidade de pregão eletrônico, modalidade utilizada para fornecimento de bens e serviços e serviços comuns aplicáveis a qualquer valor estimado de contratação, sendo a mais utilizada atualmente. Realizado isso, os departamentos realizam o registro de preço no SIE, conforme as orientações do DEMAPA.

Especificamente, o Sistema de Registro de Preço (SRP) consiste no conjunto de procedimentos para registro formal de preços para contratações futuras pela Administração (Decreto nº. 7.892 de 23 de janeiro de 2013). Sendo assim, a Administração Pública não é obrigada a contratar, pois a existência de preços registrados não obriga a firmar o contrato.

Aspecto esse que traz benefícios, como a não formação de estoque; permite a aquisição de produtos recém-fabricados; não gera obrigatoriedade de compra;

evita desperdício de material; permite realizar compras para todo ano com uma única licitação; possibilita economia de publicação dos atos administrativos referentes ao processo licitatório; possibilita aquisição somente da quantidade necessária e; dispensa a indicação de dotação orçamentária para realizar a licitação.

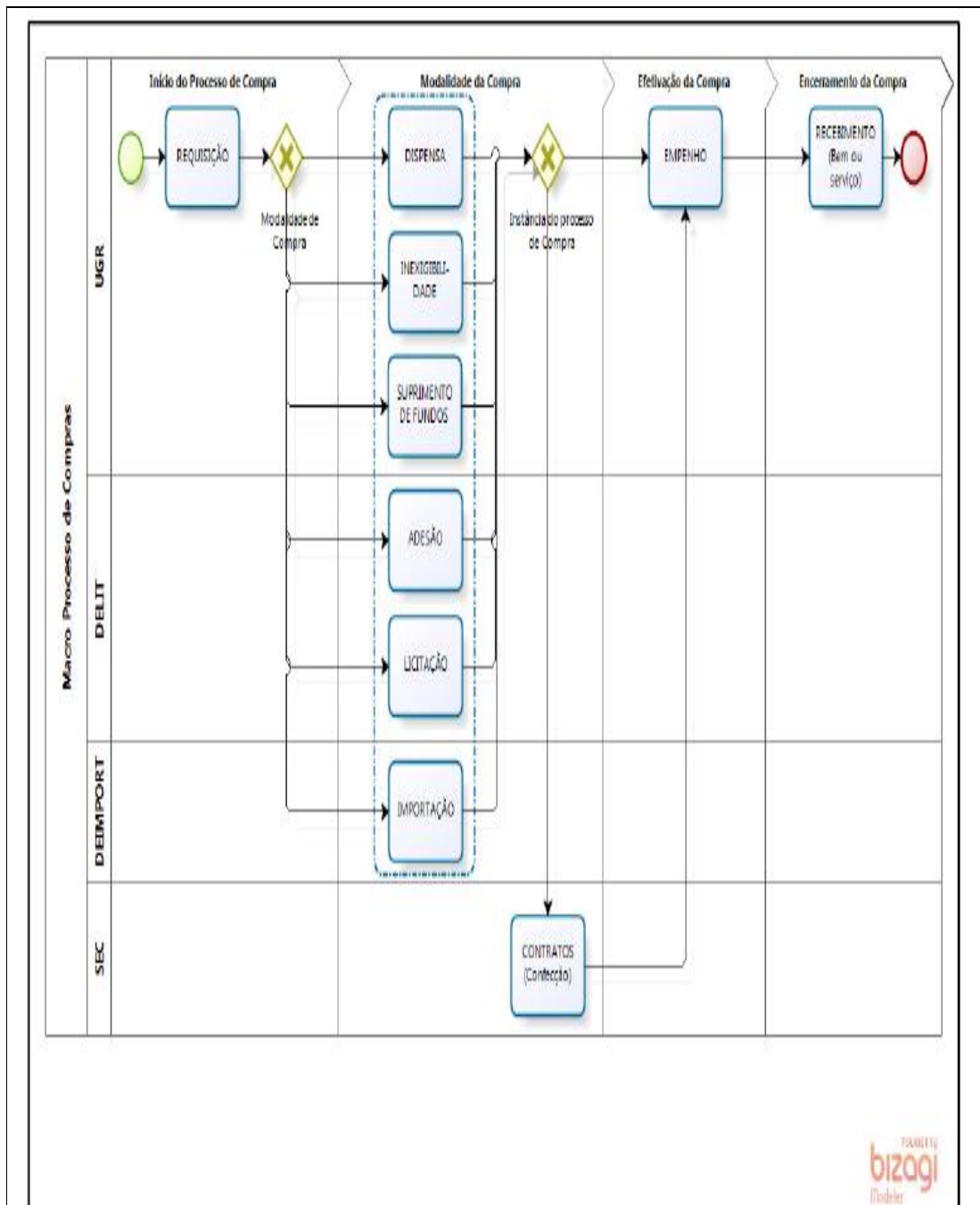
A etapa seguinte consiste na efetivação da compra, por meio do empenho. No CCS, o empenho é realizado no Sistema de Informações para o Ensino (SIE), módulo Administração Orçamentária Financeira, Cadastro Empenhos. Estes empenhos são realizados com diversas finalidades: aquisição de material de consumo, materiais permanentes, contratação de serviços de terceiros, pagamento de diárias, passagens aéreas e rodoviárias, taxas de inscrição em eventos, entre outras.

Operacionalmente, este processo apresenta as etapas:

SOLICITAÇÃO DE COMPRA → (LICITAÇÃO) → PREGÃO (modalidade de licitação) → REGISTRO DE PREÇO (espécie de licitação).

Estas definem o mapeamento do macroprocesso de compra dentro do centro e apresentam as modalidades de compra à aquisição de materiais, equipamentos e serviços no serviço público (ver Figura 1).

Figura 1 – Mapeamento do macroprocesso de compra



Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa.

A Figura 1 apresenta o macroprocesso de compra dentro de uma instituição que se inicia com a requisição e finaliza com o recebimento do bem ou serviço. Dentro das possibilidades para realizar a compra, estão apresentadas seis modalidades.

Os itens disponíveis à aquisição estão divididos em 15 grupos de licitação, conforme Tabela 2, a qual é realizada pelo Departamento de Material e Patrimônio.

Em se tratando do registro de preço, tem-se o intuito de registrar os preços de materiais, equipamentos e serviços para o período de 12 meses. Operacionalmente, as estimativas das necessidades devem ser encaminhadas por meio da aplicação 5.5.03 – Solicitação de Compra (Licitação), espécie Registro de Preço, no SIE.

Tabela 2 – Grupos de materiais para Registro de Preço

<b>Grupo</b>	<b>Gênero</b>
1	Material agropecuário e veterinário
2	Material odontológico
3	Material de laboratório (Vidrarias, levas, gases, pinças, papel filtro, adaptadores, etc.)
4	Produtos químicos (reagentes, ácidos, etc.)
5	Material esportivo e educativo
6	Material elétrico e eletrônico
7	Equipamentos hospitalares, médicos, odontológicos e para laboratórios
8	Eletrrodomésticos
9	Instrumentos musicais e artísticos
10	Livros nacionais e importados
11	Aquisição de softwares
12	Conserto de equipamentos
13	Serviços de infraestrutura não atendidos pela PROINFRA
14	Equipamentos de informática
15	Mobiliários

Fonte: Elaborada pela autora.

No que se refere ao processo de contratação de serviços e compras, o setor público utiliza a política de fornecimento de bens e serviços por Micro e Pequenas Empresas e a aquisição de itens sustentáveis como formas de direcionamento de recursos. Por meio da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação (SLTI) são disponibilizados sistemas para realização e acompanhamento de compras eletrônicas, cadastro de fornecedores e diversas informações sobre licitações, contratações, processos de aquisições de bens e passagens e diárias da Administração Pública Federal.

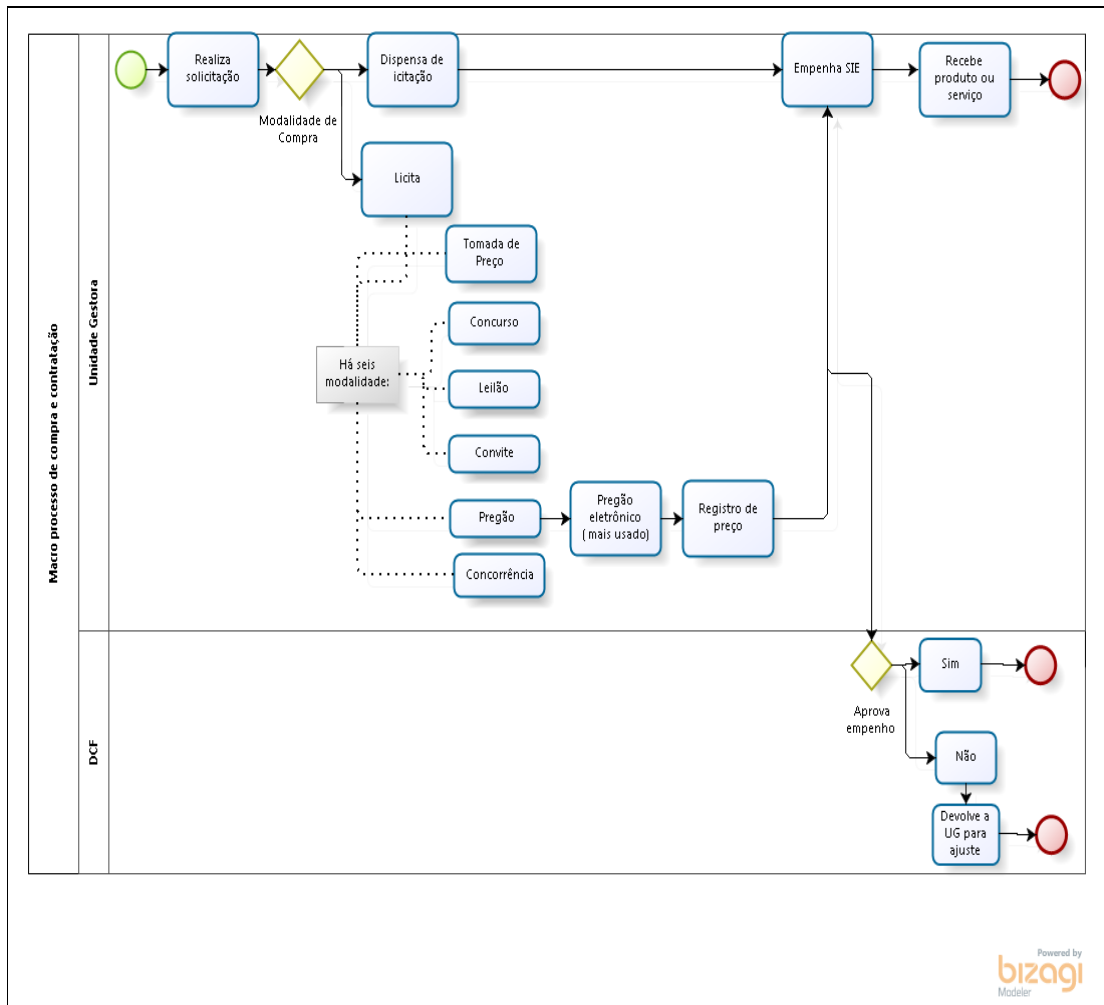
Após descrição inicial, no mapeamento apresentado na Figura 2 verificam-se as etapas da tramitação do processo de compras de forma mais generalizada pela direção do CCS. Ressalta-se que a licitação de bens e serviços pode ocorrer por meio das modalidades: convite, tomada de preço, concorrência, leilão, concurso e pregão.

Realizada a licitação, as unidades da UFSM realizam o empenho, o qual é feito no SIE, nas aplicações 2.3.1 – Cadastro de Empenhos. Ressalta-se que os

empenhos podem ser realizados de três formas: estimativo, ordinário e global. As etapas dos respectivos processos seguem:

Empenho (realizado pelo órgão competente – Setor orçamento CCS) → DCF (para cadastro no SICAF).

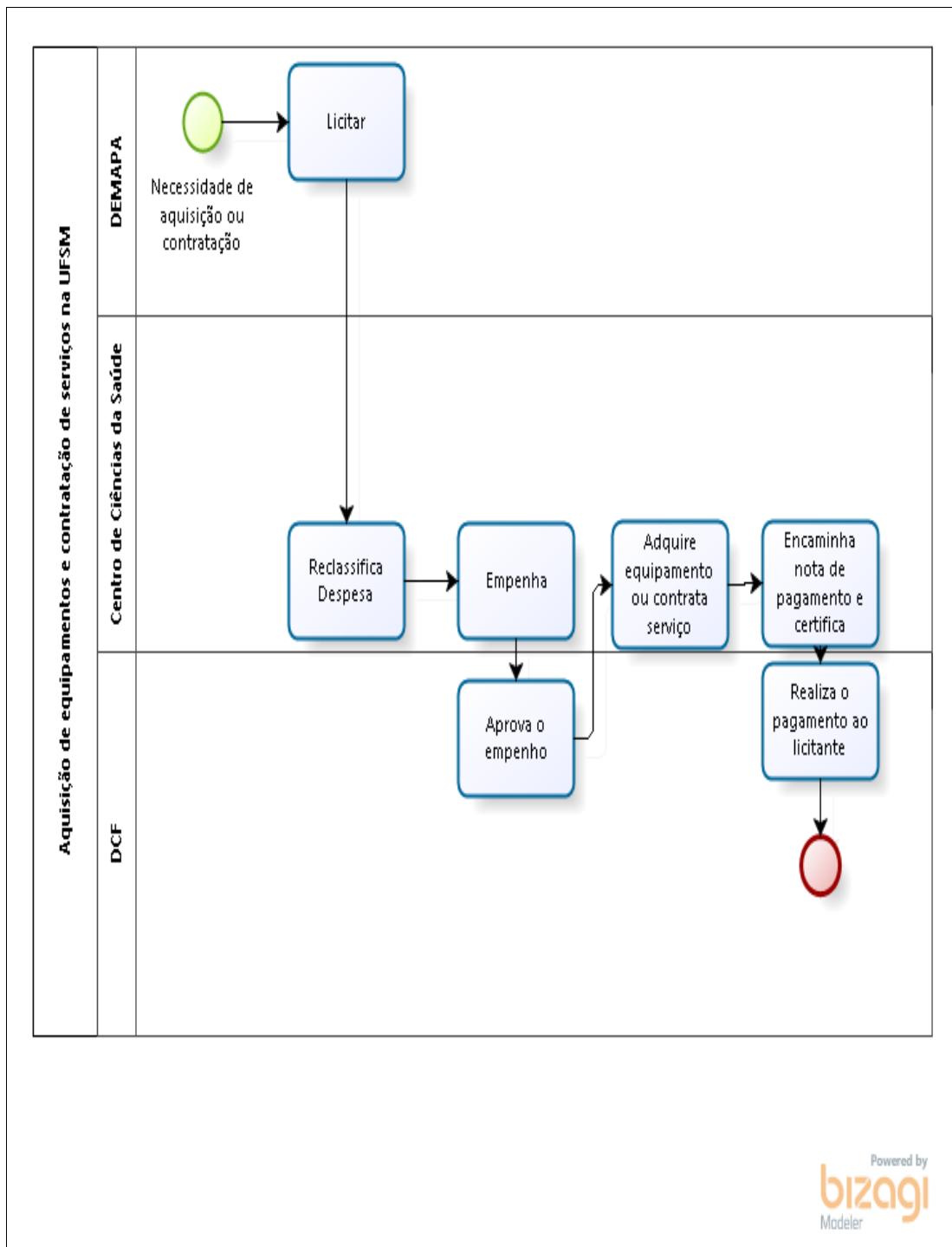
Figura 2 – Mapeamento do macroprocesso de compra e contratação



Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa.

Complementando, a Figura 3 apresenta o processo de compras de equipamentos e contratação de serviço de forma mais simplificada dentro da Unidade Gestora de Recurso (UGR).

Figura 3 – Processo simplificado de compras de equipamentos e contratação de serviço

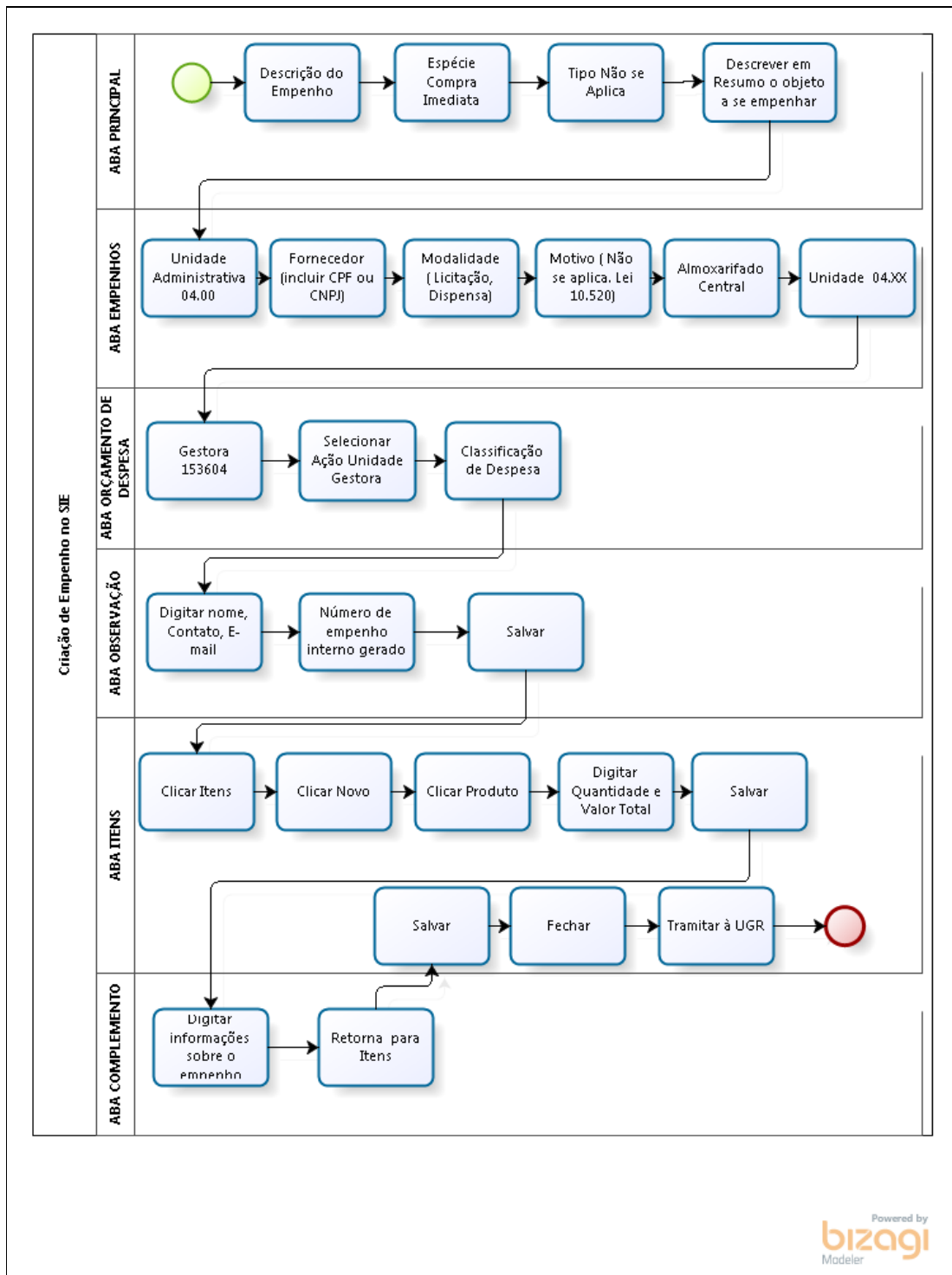


Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa.

Na sequência, a Figura 4 apresenta o mapeamento completo referente à realização de empenhos para a compra de materiais, equipamentos e serviços dentro do SIE.



Figura 4 – Mapeamento completo do processo de empenho no SIE



Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa.

O mapeamento detalhado do processo de empenho apresenta seis abas e como elas devem ser preenchidas até a sua finalização. O mapeamento inicia na

fase da descrição do empenho e é finalizado com a tramitação à Unidade Gestora de Recursos (UGR).

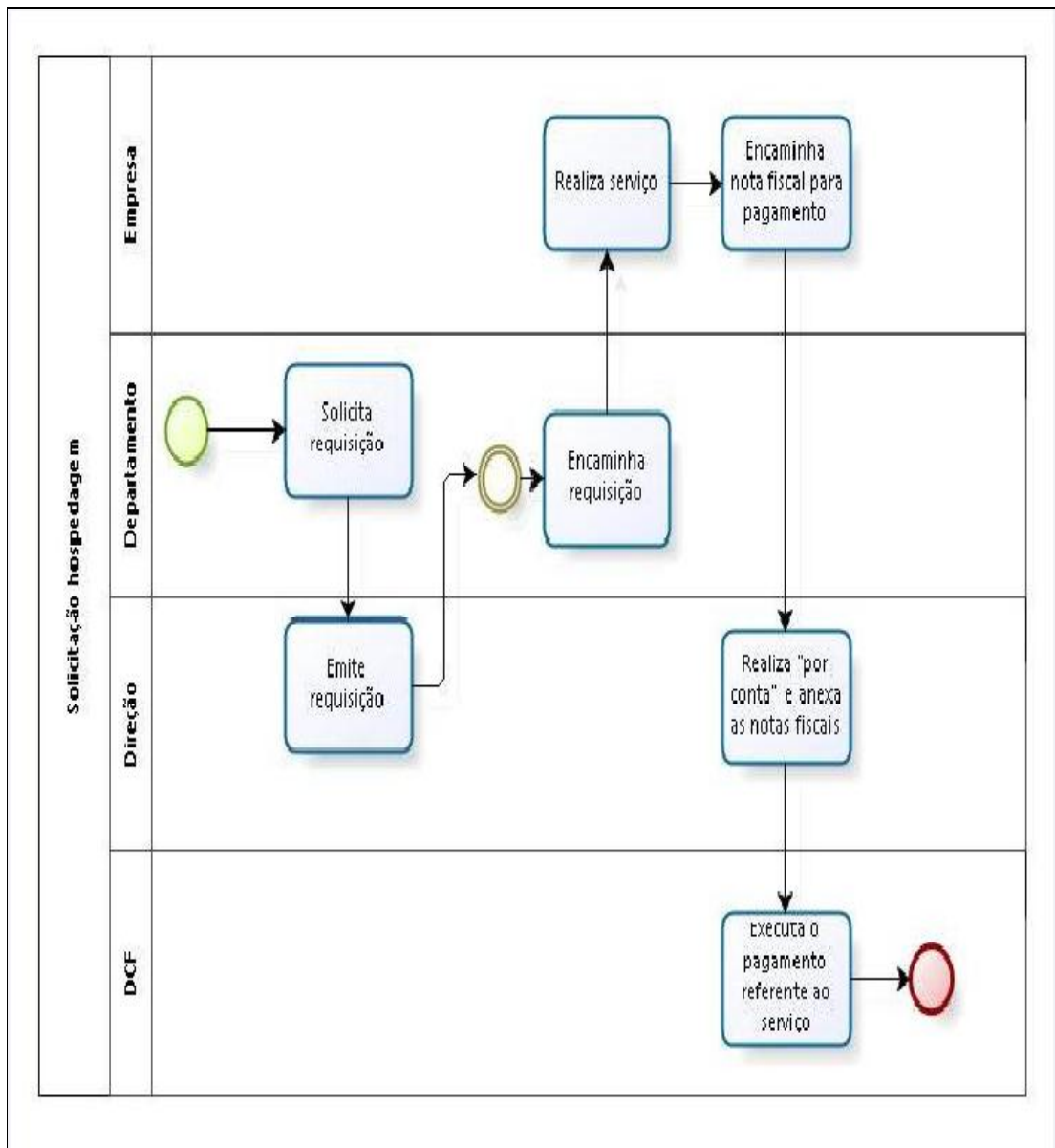
### **5.3.2 Mapeamento dos processos orçamentários de contratação de serviços**

Os processos orçamentários relacionados à contratação de serviços mais recorrentes no Centro de Ciências da Saúde (CCS), de acordo com a avaliação documental e também com as informações disponibilizadas pelos departamentos foram: solicitação de hospedagem, passagens aéreas e rodoviárias, fornecimento de alimentação, fotocópias, pagamento de taxa de inscrição, diárias e compras com cartão corporativo, os quais tiveram suas atividades analisadas e mapeadas.

O processo orçamentário de solicitação de hospedagem, conforme Figura 5, apresenta as seguintes etapas:

Subunidade requisita → Direção faz a autorização → Subunidade encaminha autorização à empresa que executa serviço → Empresa encaminha a fatura do serviço à Direção → Direção realiza o “por conta” ao DCF e desconta o valor da subunidade → DCF realiza pagamento.

Figura 5 – Solicitação de hospedagem

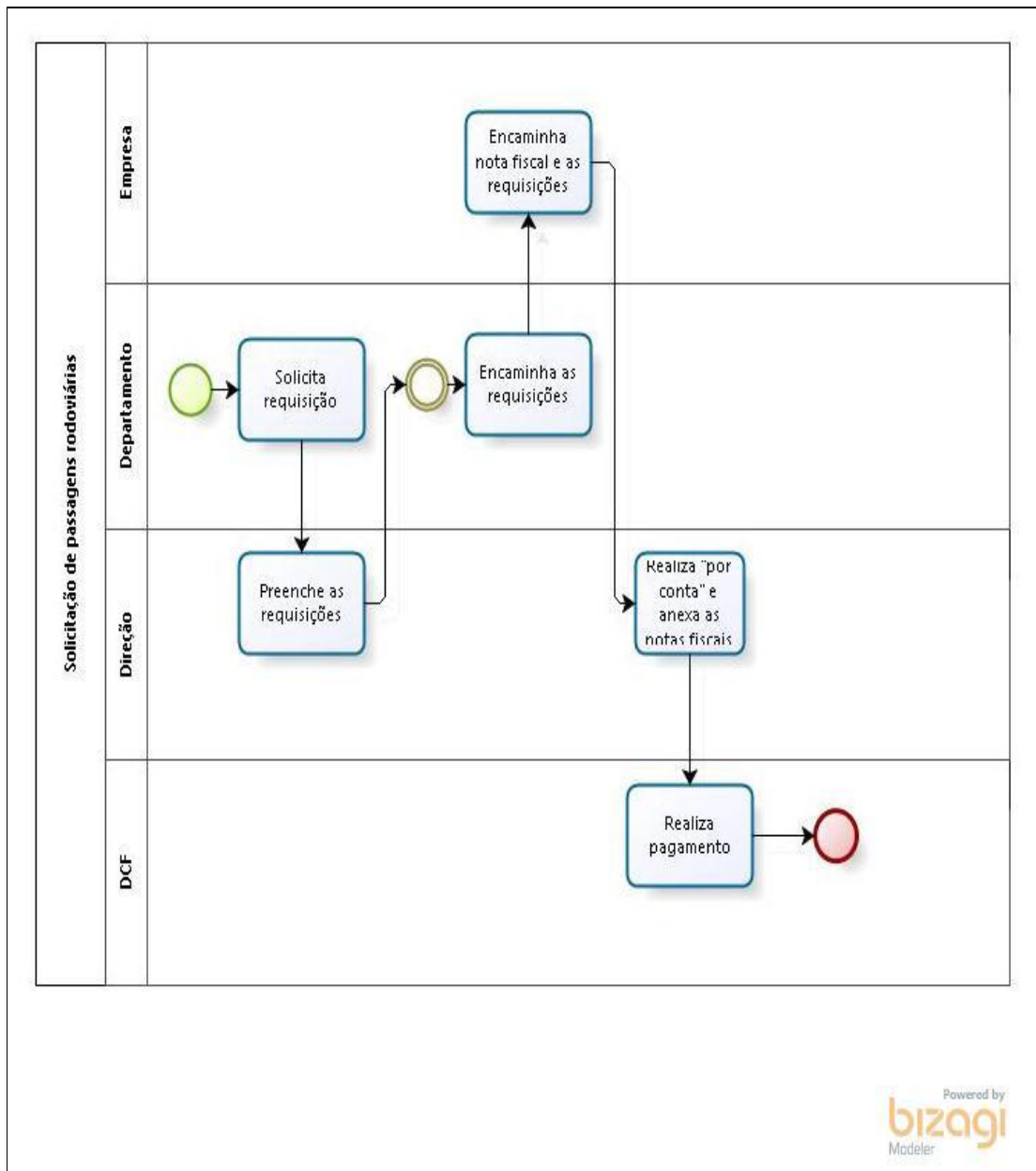


Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa.

O mapeamento apresentado na Figura 6 detalha as etapas referentes à solicitação de passagens rodoviárias, tendo como etapas:

Subunidade requisita → Direção faz requisições → Subunidade encaminha ao solicitante → Solicitante efetua troca na rodoviária → Rodoviária encaminha à empresa → Empresa remete as requisições à Direção → Direção realiza o "por conta" ao DCF e desconta o valor da subunidade → DCF realiza pagamento.

Figura 6 – Solicitação de passagens



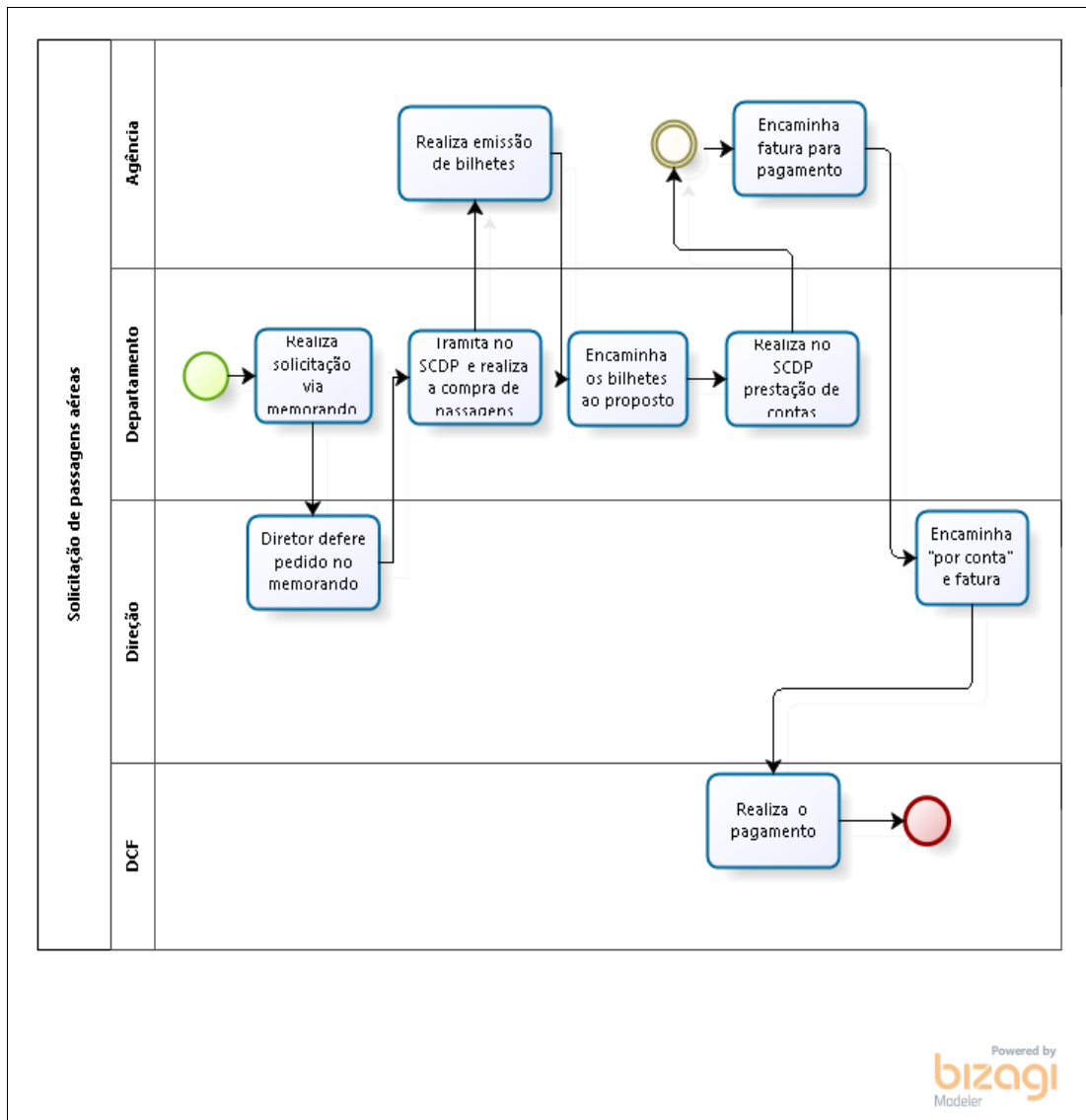
Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa.

Outro serviço frequentemente contratado se refere a solicitação de passagens aéreas, cujo processos orçamentário encontra-se mapeado na Figura 7.

Subunidade requisita → Direção assina “de acordo” para realização → Subunidade entra em dois sistemas: um para compra da passagem na agência turismo e outro no SCDP → Agência gera bilhete → Subunidade Cadastra proposto no SCDP → Bilhete é encaminhado ao proposto → Viagem realizada → Subunidade presta

contas no SCDP → Viagem é encerrada no Sistema → Agência encaminha fatura à Direção → Direção realiza o “por conta” ao DCF e desconta o valor da subunidade → DCF realiza pagamento.

Figura 7 – Solicitação de passagens aéreas

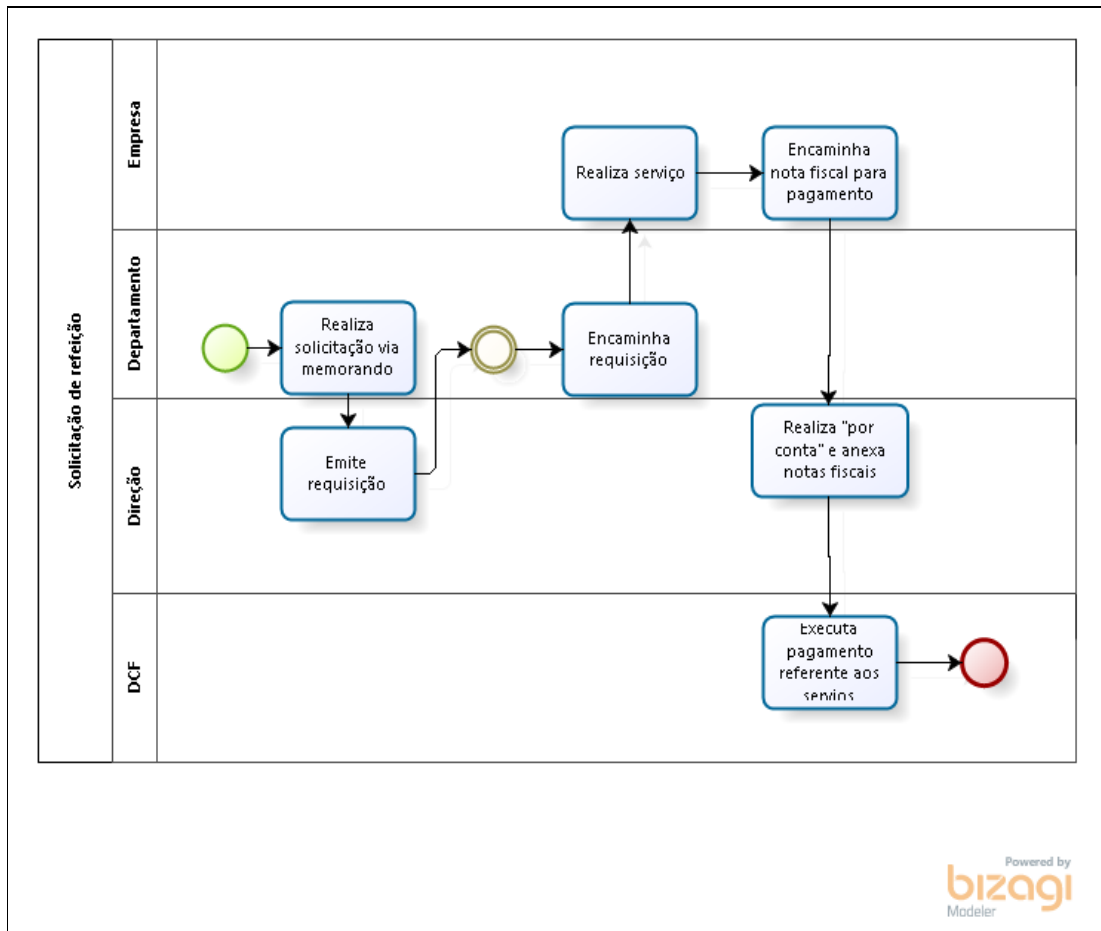


Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa.

O fornecimento de refeição é outro serviço contratado no Centro de Ciências da Saúde pelas subunidades quando há presença de membros externos à instituição que vêm para participação em bancas e visitas técnicas. O mapeamento deste processo orçamentário encontra-se na Figura 8.

Subunidade requisita → Direção faz requisições → Subunidade encaminha ao solicitante → Solicitante leva ao restaurante → Empresa remete as faturas ou notas fiscais à Direção → Direção realiza o “por conta” ao DCF e desconta o valor da subunidade → DCF realiza pagamento.

Figura 8 – Solicitação de fornecimento de refeição



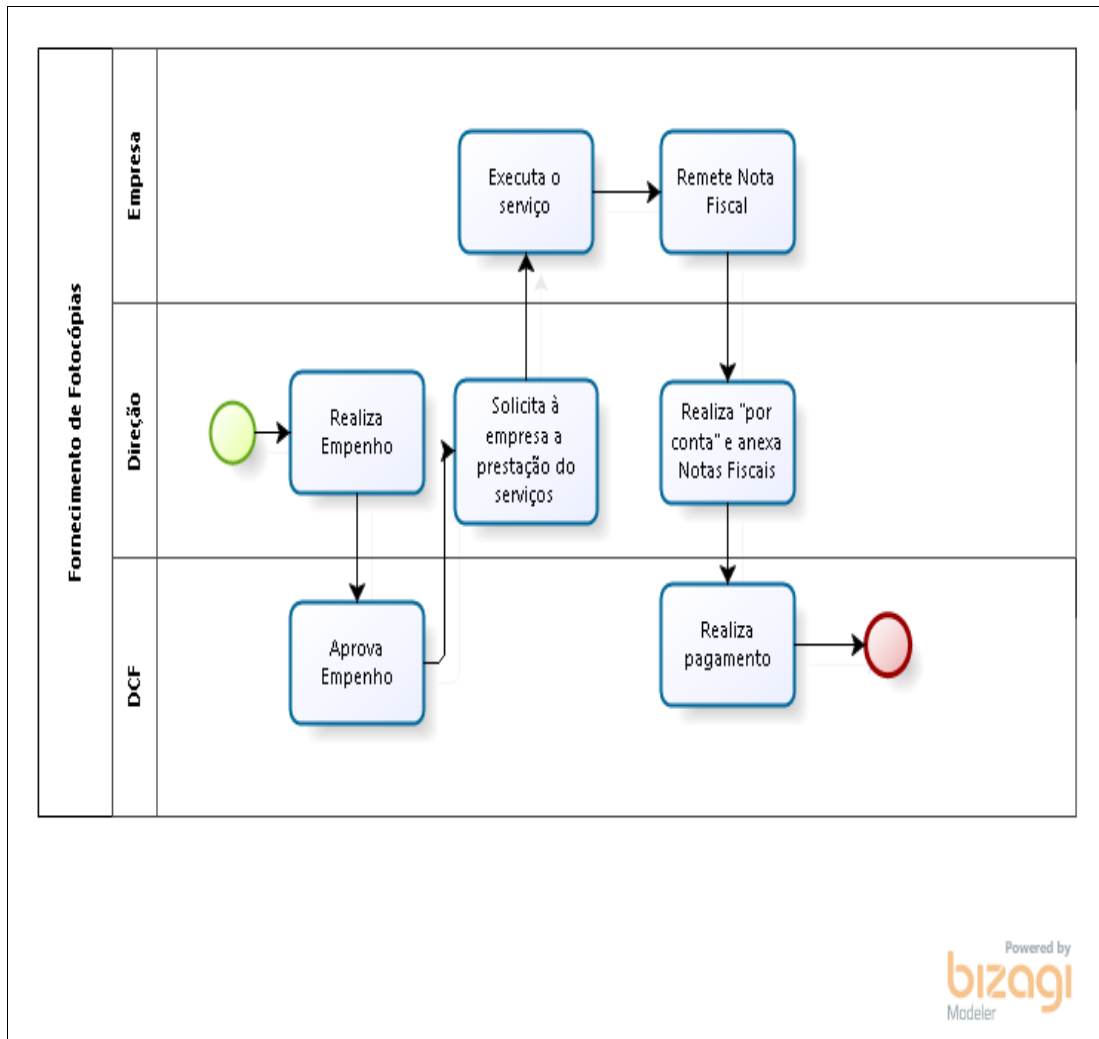
Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa

O fornecimento de fotocópias, serviço com alta frequência no CCS, no qual é utilizado para impressão de provas, trabalhos pelos docentes e apresenta as seguintes etapas. Seu processo orçamentário encontra-se devidamente mapeado na Figura 9.

Direção empenha → DCF aprova empenho → Direção encaminha solicitação à Empresa → Empresa encaminha à direção fichas para aquisição de fotocópia →

Empresa remete as faturas ou notas fiscais à Direção → Direção realiza o “por conta” ao DCF e desconta o valor da subunidade → DCF realiza pagamento.

Figura 9 – Fornecimento de fotocópias

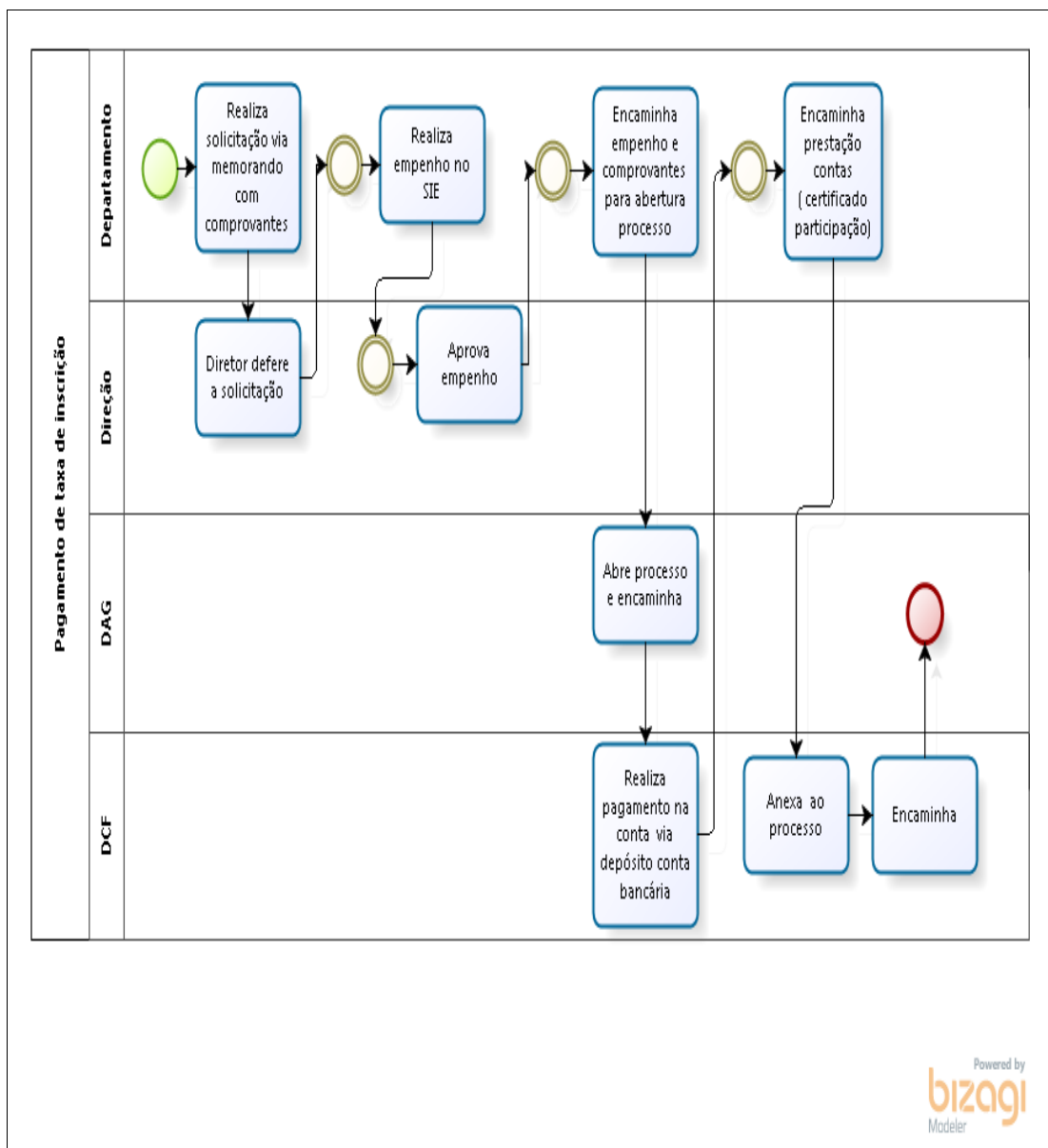


Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa

O pagamento de taxa de inscrição consiste em processo orçamentário que visa auxiliar docentes e alunos da pós-graduação a custear o gasto relacionado ao valor da taxa de inscrição em evento. Normalmente são solicitados pagamentos de taxa de inscrição com apresentação de trabalho, mas também podem ser deferidas solicitações de participação como ouvinte dependendo do mérito do evento. O mapeamento deste processo encontra-se na Figura 10.

Subunidade solicita “de acordo” à Direção → Subunidade realiza empenho → Direção aprova → DCF aprova → Subunidade encaminha ao DAG a nota de empenho, comprovante de pagamento, folder do evento para abertura de processo → DAG encaminha ao DCF → DCF realiza pagamento → Subunidade encaminha certificado de participação ao DCF → DCF anexa ao processo → Direção desconta o valor da subunidade.

Figura 10 – Solicitação de taxa de inscrição



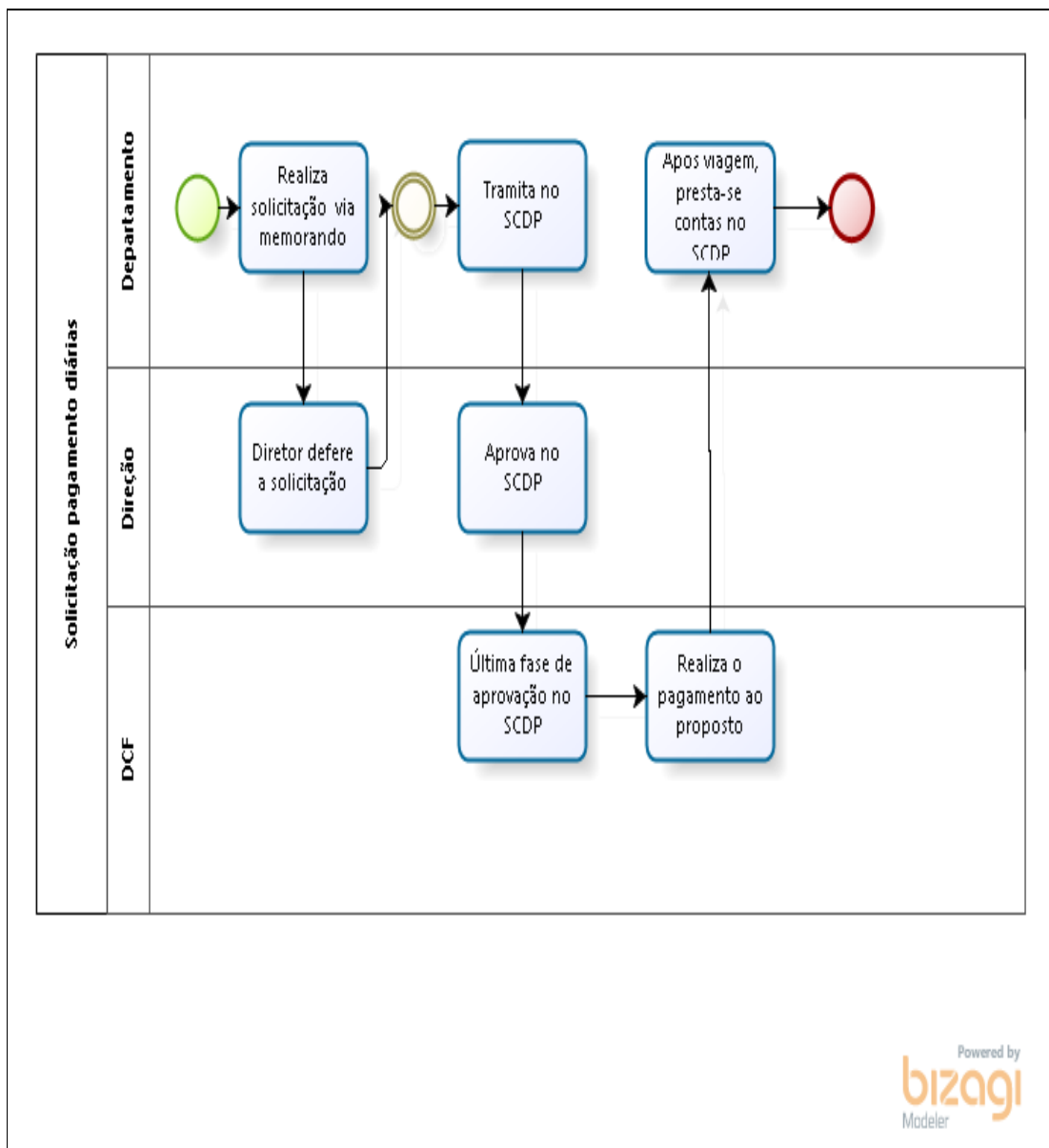
Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa



As solicitações de diárias, que se referem aos processos de pagamento de diárias nacionais e internacionais para servidores da instituição e também para membros externos têm seu mapeamento apresentado na Figura 11.

Subunidade solicita “de acordo” à Direção → Subunidade realiza a tramitação no SCDP → Direção aprova → DCF aprova → DCF realiza pagamento na conta do proposto → Subunidade realiza a prestação de contas no SCDP → Direção desconta o valor da subunidade.

Figura 11 – Solicitação de diárias



Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa

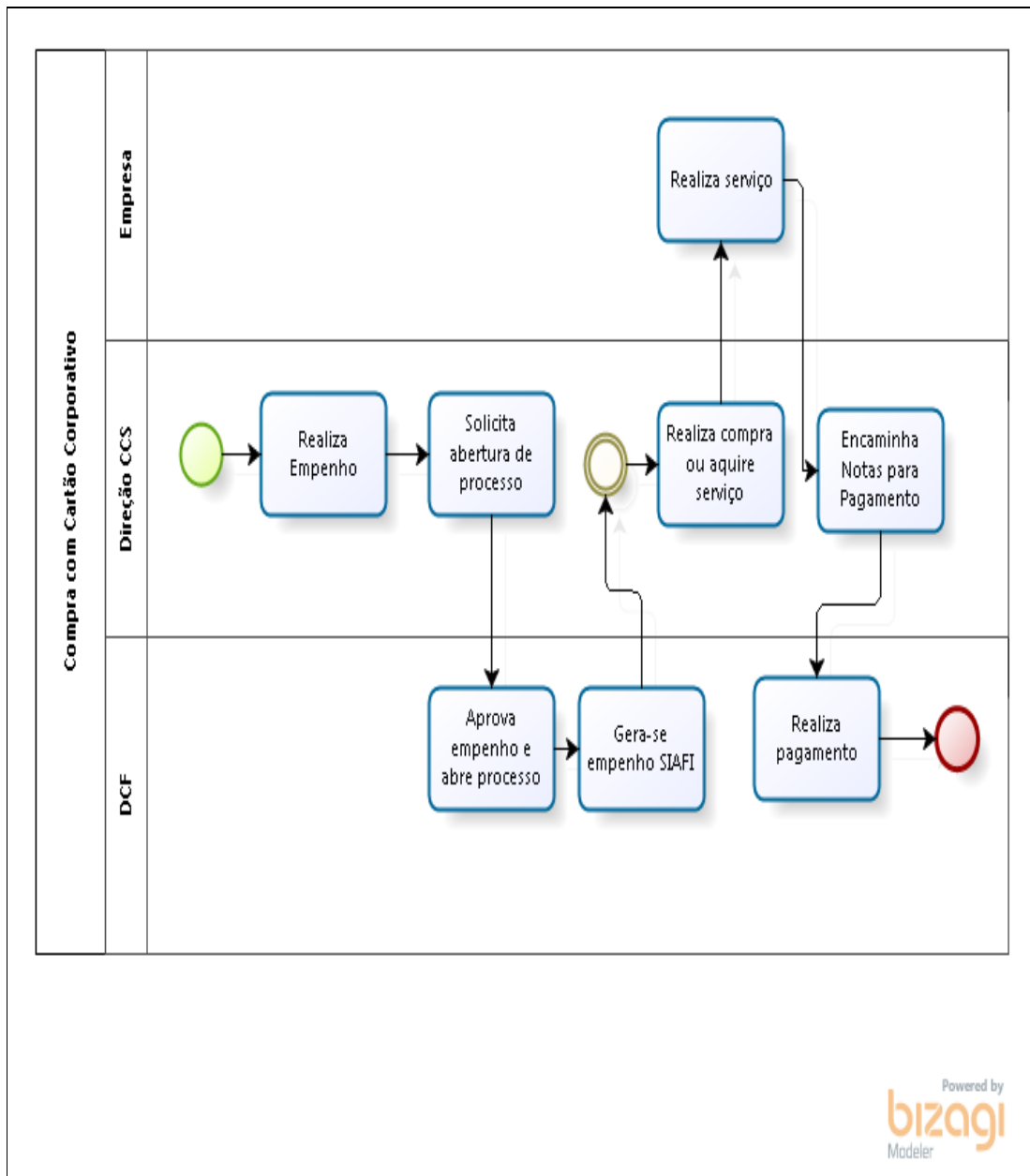
Existe ainda outra forma de realizar compras e pagamentos de serviços dentro da Administração Pública, fazendo uso do cartão corporativo, que possibilita a aquisição de materiais e contratações de serviço que se enquadram como suprimento de fundos. Este cartão somente é utilizado para compra de produtos que não estejam licitados pela instituição. Entretanto, essas compras devem atender a algumas exigências, tais como os itens não estarem disponíveis no almoxarifado central, não excederem o valor de R\$ 2.000,00 tanto para serviço de pessoa jurídica como para pagamento de material de consumo.

A classificação da despesa deste processo orçamentário, segundo sua natureza, compõe-se de despesas correntes, que são aquelas que não contribuem para a formação ou aquisição de bens de capital, tais como: máquinas, equipamentos, aquisição de *software*, entre outros.

Quanto a isso, a UFSM concede suprimento de fundos apenas em naturezas de despesas de Material de Consumo (339030), Pedágio (339033) e Serviços de Terceiro – Pessoa Jurídica (339039), sendo que o limite máximo por natureza de despesas é de R\$ 8.000,00. No CCS, há dois titulares do cartão, os quais realizam o empenho para a alocação desses recursos no item suprimento de fundos com os dados dos titulares. O processo do mapeamento das compras com o cartão pode ser visualizado na Figura 12.

Direção realiza empenho e abre processo indicando os titulares do cartão → DCF aprova empenho e abre processo → Gera-se empenho SIAFI → Direção realiza compra ou adquire serviço → Empresa realiza serviço → Direção encaminha Notas para pagamento → DCF realiza pagamento.

Figura 12 – Compras com cartão corporativo



Fonte: Elaborada pela autora a partir do resultado da pesquisa

Essa seção buscou apresentar os mapeamentos dos processos orçamentários mais recorrentes dentro do CCS e assim diminuir possíveis dúvidas quanto aos seus procedimentos e como realizá-los. Tais processos podem auxiliar a conhecer mais sobre os trâmites que envolvem o orçamento do CCS.

#### 5.4 SUGESTÃO DE MELHORIAS

O trabalho apresentou o mapeamento dos processos orçamentários mais recorrentes na direção do CCS, os quais envolvem compras de equipamentos e contratação de serviços. Estes processos estão diretamente ligados ao setor de orçamento, porém é interessante realizar os mapeamentos dos processos dos demais setores a fim de construir um material que contemple diversas necessidades e possa servir como um instrumento de auxílio às subunidades.

Desta forma, faz-se necessário um engajamento para que seja possível construir um documento amplo que atenda a todos os tipos de dúvida bem como a realização de reuniões para discutir e treinar os servidores. Como já mencionado, também é necessário aproximar a direção das suas subunidades assim como a reitoria dos demais setores. Esta aproximação é um elemento facilitador e que pode auxiliar na redução das dúvidas e na otimização dos serviços prestados e contratados.

Outro item que deve ser considerado atrela-se ao treinamento para uso dos diferentes sistemas, muitos gestores relataram desconhecê-los, sendo assim importante treinar os servidores dos departamentos com o intuito de agilizar os processos. Merece destaque o fato de muitas chefias desconhecerem as questões gerenciais sobre orçamento e sentirem-se com pouco material de auxílio no exercício de suas funções. Logo, reforça-se a importância da criação de mapeamentos e outros recursos como treinamentos que facilitem as tarefas das chefias e dos servidores técnicos administrativos das subunidades.

Ao mapear os principais processos, em especial quanto à contratação de serviço e compras, verifica-se que a direção consegue realizar grande parte do processo. Sendo assim, listam-se como possíveis sugestões, além da criação de um manual amplo, treinamentos e reuniões mais frequentes com os departamentos. Diferentemente das subunidades, que quando possuem servidores com pouco treinamento, acabam por repassar suas atividades à direção que as executa. Dessa forma, como não é possível enxugar as etapas, pois são realizadas dentro do SIE, merece ser mais bem repensada a forma de estrutura do centro e suas subunidades visto que poucas unidades têm conhecimento sobre orçamento e fazem planejamento financeiro.

Ademais, verificou-se que além da necessidade de realizar mapeamentos, fluxogramas e treinamentos há necessidade de conjecturar sobre a distribuição dos servidores nos setores e também sobre a extensa lista de departamentos que compõem o CCS. Foi possível perceber a partir do mapeamento dos processos orçamentários que todas as etapas podem ser realizadas pela direção, sendo assim relevante replanejar a distribuição dos servidores e atividades dentro dos setores. Tal ação poderia trazer benefícios, como um modelo de gestão menos verticalizado no qual as informações fluam de maneira melhor e a hierarquia seja menos valorizada.

Operacionalmente, poderia também haver redução de algumas fases dentro dos processos orçamentários se fossem suprimidas alguns setores dos processos, tais como a eliminação dos departamentos em processos relacionados à solicitação de passagens rodoviárias e ao fornecimento de alimentação. Diferentemente, nos demais processos que envolvem a fase da criação de empenhos no SIE, não há como reduzir as etapas visto que o sistema possui uma burocracia necessária para o correto preenchimento dos dados que envolvem o produto ou serviço a ser empenhado.

Em síntese, o mapeamento dos processos orçamentários possibilitou constatar que há excesso de burocracia em certos processos, o que, muitas vezes, acarreta em uma maior lentidão nas tramitações e execuções das tarefas. Para isso, seria importante rever a estrutura atual ao criar novos setores e talvez discutir/reestruturar algumas subunidades. Abaixo segue um quadro com as possíveis sugestões de melhoria a curto, médio e longo prazo.

Quadro 7 – Sugestões de melhoria a curto, médio e longo prazo

<b>Sugestões de Melhorias</b>	<b>Curto Prazo</b>	<b>Médio Prazo</b>	<b>Longo Prazo</b>
Realizar Mapeamentos.	X		
Criação de manuais ou guias	X		
Treinamentos	X	x	
Aproximar mais as subunidades das direções.	X		
Redistribuir servidores.			x

Fonte: Elaborado pela autora.

## 6 CONCLUSÕES

O trabalho teve como objetivo principal mapear os principais processos orçamentários do Centro de Ciências da Saúde da UFSM relacionados à aquisição de equipamentos e contratação de serviços. Para isso, primeiro foi realizado levantamento detalhado dos pontos críticos quanto à falta de mapeamento, o qual subsidiou a formulação e a organização das informações referentes às rotinas orçamentárias. Esta etapa foi seguida de entrevistas com 17 chefes de departamento do referido centro, as quais permitiram a aproximação com as chefias bem como tomar conhecimento das principais necessidades das mesmas.

Uma das preocupações detectadas pelos gestores se refere à falta de um instrumento de auxílio na execução das atividades, tais como: cartilhas, informativos, fluxogramas e/ou manuais. Houve a concordância de que faltam mecanismos de apoio às gestões das subunidades. Outro aspecto discutido está na falta de treinamento e conhecimento dos aspectos orçamentários que envolvem as compras de materiais e contratações de serviços. Desta forma, reforça-se a importância de mapear processos e manualizar as principais práticas e ações.

No que se refere ao planejamento, os gestores não o fazem assim como muitos não dominam como ocorre a distribuição dos recursos do centro às suas subunidades e tampouco, como a universidade repassa os recursos ao CCS. Este último também é outro ponto a ser aprimorado na gestão do centro com o objetivo de tornar as informações mais claras e transparentes aos servidores responsáveis pelas atividades.

De forma geral, os resultados permitiram concluir que, apesar dos gestores serem todos docentes, ainda assim há carência de conhecimento na área de gestão, principalmente quanto às questões orçamentárias. Os docentes se envolvem de forma muito mais intensa nas atividades inerentes à pesquisa e ensino e, relegam, de certa forma, às atividades relacionadas à gestão administrativa. Percebeu-se que, apesar de existir o interesse pelo assunto, poucos buscam aprofundar-se nos aspectos de orçamento e esse fator faz total diferença para o alcance de melhores resultados na Administração Pública.

O mapeamento dos processos, tais como o processo geral e os mais específicos, como o de compras de materiais ou equipamentos, contratações de serviços como hospedagem, compras de passagens aéreas, rodoviárias,

fornecimento de alimentação, serviços de fotocópias, taxas de inscrições em eventos, diárias e criação de empenhos, forneceu detalhadamente como ocorre essas etapas dentro da instituição. Em específico, focou-se nos mapeamentos que ocorrem com maior frequência na direção do CCS.

A partir disto, pode-se desenvolver um fluxograma, ainda que preliminar, que poderá complementar as informações, com algumas das principais rotinas orçamentárias. Este instrumento pretende ser uma referência inicial para documentar e formalizar as atividades que acontecem com maior frequência no CCS, sendo que deve ser atualizado conforme ocorrem novas resoluções e mudanças nos processos.

Um dos fatores limitantes foi a localização dos documentos relacionados aos aspectos de orçamento tanto da Instituição quanto do Centro. Verificou-se que, muito ainda é necessário fazer a fim de se obter o registro completo dos principais processos utilizados dentro da instituição. A falta de manuais, fluxogramas e/ou mapeamentos dificultou a busca pelas informações. Outro aspecto limitante relaciona a carência de mapeamento de outros processos além dos orçamentários e financeiros.

É importante destacar que para um processo mais abrangente é também necessário realizar o mapeamento de processos de outras áreas no que se refere a registro de documentos, ao núcleo de patrimônio, infraestrutura, tecnologias da informação. Sugere-se assim que mais estudos sejam realizados com enfoque no mapeamento dos demais serviços prestados pela direção bem como os mapeamentos realizados sejam reorganizados continuamente conforme ocorrerem alterações nas formas de organização desses.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, N. C. **Autonomia e Financiamento das IFES: desafios e ações**. São Paulo: 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/03.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2013.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: 4. ed. v. 1, 3 reimpr, São Paulo: Atlas, 2009.

BALEEIRO, A. **Uma introdução à ciência das finanças**. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

BERNARDONI, D. L. **Planejamento e Orçamento na Administração Pública**. Curitiba: IPBEX, 2006.

BIAZZI, M. R. et al. Modelo de Aperfeiçoamento de Processos em Instituições Públicas de Ensino Superior. **Gestão e Produção**. UFSCAR, São Carlos, SP, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistar em Ciências Sociais**. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. v. 2 n. 3, p. 68-80, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/6547172-Aprendendo-a-entrevistar-como-fazer-entrevistas-em-ciencias-sociais.html>>. Acesso em: 07mar. 2015.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996**. Aprova as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Disponível em: <[http://conselho.saude.gov.br/web\\_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23\\_out\\_ver\\_sao\\_final\\_196\\_ENCEP2012.pdf](http://conselho.saude.gov.br/web_comissoes/conep/aquivos/resolucoes/23_out_ver_sao_final_196_ENCEP2012.pdf)>. Acesso em: 10 set. 2015.

\_\_\_\_\_. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 12 set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 1.094, de 23 de março de 1994**. Dispõe sobre o Sistema de Serviços Gerais (SISG) dos órgãos civis da Administração Federal direta, das autarquias federais e fundações públicas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/Antigos/D1094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D1094.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 3.555, de 8 de agosto de 2002**. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3555.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3555.htm)>. Acesso em: 12 jan. 2016.



\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005.** Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº. 7.892 de 23 de janeiro de 2013.** Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm)>. Acesso em: 11 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Guia de Gestão de Processos de Governo.** 2011. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/apresentacao.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei 8.666 de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 21 jun. 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 101 de 4 de maio de 2000.** Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm)>. Acesso em: 22 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 4320 de 17 de março de 1964.** Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Brasília, DF, 4, mai. 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4320.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm)>. Acesso em: 18 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 10.520, de 17 de julho de 2002.** Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10520.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm)>. Acesso em: 10 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 12.462, de 5 de agosto de 2011.** Institui o Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm)>. Acesso em: 05 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9.648 de 27 de maio de 1998.** Altera dispositivos das Leis nº 3.890-A, de 25 de abril de 1961, nº 8.666, de 21 de junho de 1993, nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, nº 9.074, de 7 de julho de 1995, nº 9.427, de 26 de dezembro de 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/leis/L9648cons.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9648cons.htm)>. Acesso em: 09 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 9394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Educação- MEC.** 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/>. Acesso em: 5 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Cálculo do aluno equivalente para fins de análise de custos de manutenção das IFES**. Brasília, 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=2721-calculo-aluno-equivalente-orcamento&category\\_slug=janeiro-2010-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=2721-calculo-aluno-equivalente-orcamento&category_slug=janeiro-2010-pdf&Itemid=30192)>. Acesso em: 18 fev. 2015.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **GesPública – Guia “d” Simplificação**. 2009. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/ferramentas/pasta.2010-04-26.1767784009/apresentacao.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2015.

\_\_\_\_\_. Secretaria do Tesouro Nacional. **Execução orçamentária**. Disponível em: <<http://www.tesouro.fazenda.gov.br/execucao-orcamentaria>>. Acesso em: 25 mai.2015.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista da Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, jul./set., 1991.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. São Paulo: Atlas, 2010.

Duarte, R. **Entrevistas em Pesquisas Qualitativas**. Educar em Revista, Curitiba, v. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/er/n24/n24a11.pdf>. Acesso em 07 mar. 2015.

DURHAM, E. R. **A institucionalização da avaliação**. Núcleo de Pesquisas sobre o Ensino Superior: USP, 1989.

FERNANDES, J. U. J. **Contratação direta sem licitação**. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

FORPLAD. Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e Administração. **Alocação de Recursos de Custeio para as IFES: Conceitos da Matriz ANDIFES**. Ouro Preto, 2012. Disponível em: <[http://www.andifes.org.br/wp-content/files\\_flutter/Forplad\\_-\\_Alocacao\\_de\\_recursos\\_de\\_custeio.pdf#page=8&zoom=auto,0,-135](http://www.andifes.org.br/wp-content/files_flutter/Forplad_-_Alocacao_de_recursos_de_custeio.pdf#page=8&zoom=auto,0,-135)>. Acesso em: 18 fev. 2015.

GIACOMONI, J. **Orçamento Público**. 14. ed. ampliada, revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2008.

GIAMBIAGI, F.; ALÉM, A. C. **Finanças Públicas: Teoria e Prática no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**: São Paulo, 1995.

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

MARINHO, A. O aporte de recursos públicos para as instituições federais de ensino superior. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 32, p. 83-93, jul./ago.1998.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações- FEARP/USP**, v. 2, n. 2, p. 8-18, jan./abr. 2008.

MATOS, J. C. et al. **Administração Pública Gerencial**. Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul. Dourados, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uems.br/novo/index.php/enic/article/viewFile/2270/1097>>. Acesso em: 04 mar. 2015.

MEIRELLES, H. L. **Licitação e contrato administrativo**. São Paulo: Malheiros, 2006.

MUSGRAVE, R. A. & MUSGRAVE, P. B. **Finanças Públicas Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Campus, 1980.

OLIVEIRA FILHO, S. V. O Sistema de Registro de Preço e o “Carona”. **Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do município de Londrina**. Londrina, PR, p. 115-129, 2009.

PÔRTO, J. L. C. **A Padronização de Processos em Coordenações de Cursos de Graduação de uma Universidade Federal**. 2013. 295f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

PREVÉ, A. D.; MORITZ, G.; PEREIRA, M. F. **Organização, Processos e Tomada de Decisão**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2010.

SANO, H. **Nova Gestão Pública e Accountability: O caso das Organizações Sociais Paulistas**. 2003. 146f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo)- Fundação Getúlio Vargas- Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/os/03.10.15-dissertacao- hiro.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2015.

SILVA, L. A. **Uma abordagem crítica na metodologia utilizada para aquisição de bens e serviços no ente Público sob a Lei 8.666/1993**. UNIVÁS: Pouso Alegre, MG, 2013.

SILVA, M. B.; SCHAPPO, V. L. **Introdução à pesquisa em educação**. Florianópolis: UDESC, 2002.

SOARES, P. M. M. **Análise da execução orçamentária com relação ao gasto aluno no Colégio Politécnico da UFSM - Biênio 2009/2010**. UFSM: Santa Maria, 2012.

SOBREIRA NETTO, F. **Modernização da Administração Pública Brasileira com o Uso da Tecnologia da Informação: fatores críticos de sucesso**. Franca: São Paulo, Ribeirão Gráfica e Editora, 2007.

UFSM. Centro de Ciências da Saúde. Disponível em: <http://site.ufsm.br/unidades/ccs>. Acesso em: 5 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. **Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria**. Disponível em: [http://sucuri.cpd.ufsm.br/\\_pdf/docs/estatuto.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/_pdf/docs/estatuto.pdf). Acesso em: 01 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM**. Disponível em: [http://sucuri.ufsm.br/\\_pdf/docs/PDI\\_2006-2010.pdf](http://sucuri.ufsm.br/_pdf/docs/PDI_2006-2010.pdf). Acesso em: 10 dez. 2015.

\_\_\_\_\_. **Regimento da Universidade Federal de Santa Maria**. Disponível em: [http://sucuri.cpd.ufsm.br/\\_pdf/docs/regimentog88.pdf](http://sucuri.cpd.ufsm.br/_pdf/docs/regimentog88.pdf). Acesso em: 01 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Solicitações de licitações de materiais, equipamentos e serviços 2016**. Disponível em: <http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/b94dac52-0682-414b-9857-1e47824e820a.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2016.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000.182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 mar. 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

## ANEXOS

## ANEXO A – PESO DOS GRUPOS

Grupo	Peso do grupo	Área	Descrição da área	Fator de retenção	Duração média
A1	4,5	CS1	Medicina	0,0650	6
		CS2	Veterinária, Odontologia, Zootecnia	0,0650	5
A2	2,0	CET	Ciências Exatas e da Terra	0,1325	4
		CB	Ciências Biológicas	0,1250	4
		ENG	Engenharias	0,0820	5
		TEC	Tecnólogos	0,0820	3
		CS3	Nutrição, Farmácia	0,0660	5
		CA	Ciências Agrárias	0,0500	5
A3	1,5	CE2	Ciências Exatas-Computação	0,1325	4
		CE1	Ciências Exatas-Matemática e Estatística	0,1325	4
		CSC	Arquitetura e Urbanismo	0,1200	4
		A	Artes	0,1150	4
		M	Música	0,1150	4
		CS4	Enfermagem, Fisioterapia, Fonoaudiologia e Educação Física	0,0660	5
A4	1,0	CSA	Ciências Sociais e Aplicadas	0,1200	4
		CSB	Direito	0,1200	5
		LL	Linguística e Letras	0,1150	4
		CH	Ciências Humanas	0,1000	4
		CH1	Psicologia	0,1000	5
		CH2	Formação de Professor	0,1000	4

Fonte: Departamento de Desenvolvimento da Educação Superior – Secretaria da Educação Superior-MEC. 2005.

## **ANEXO B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS CHEFES DE DEPARTAMENTOS**

### **1ª parte - Planejamento**

- 1- Os objetivos da gestão do departamento são comunicados aos demais servidores do setor?
- 2- A aplicação dos recursos decorre de Planejamento?
- 3- Como ocorre o planejamento financeiro dentro do departamento?
- 4- As decisões relacionadas à distribuição do orçamento são comunicadas a todos?
- 5- Consulto os demais para implementar um planejamento participativo?
- 6- As ações como gestor refletem as necessidades da gestão do centro?
- 7- A cultura da organização (UFSM) incentiva a tomada de decisões?

### **2ª parte - Aspectos específicos sobre orçamento**

- 1- As informações sobre orçamento são claramente informadas a todos os níveis da instituição?
- 2- Há informações suficientes sobre as questões orçamentárias da UFSM e do CCS?
- 3- Há compreensão sobre as questões orçamentárias?
- 4- Há conhecimento suficiente sobre a gestão de recursos pelos chefes de departamentos?
- 5- Os gestores sentem-se confortáveis nas decisões que se referem à gestão dos recursos do departamento?
- 6- Como o CCS pode auxiliar os gestores a sanar as possíveis dúvidas?
- 7- Existe conhecimento por parte dos gestores sobre todos os passos e trâmites que envolvem o orçamento na UFSM?
- 8- Os demais servidores do departamento conhecem os aspectos orçamentários?
- 9- Qual foi a pior situação já vivenciada devido à ausência de um instrumento de auxílio no processo orçamentário? Já houve tal situação?
- 10- Há conhecimento sobre a forma que o recurso é distribuído da UFSM para o CCS?
- 11- Como o CCS repassa o recurso às subunidades?
- 12- Há conhecimento por parte do departamento sobre as formas de compras de equipamento e contratações de serviços realizadas pela instituição?
- 13- É importante que os gestores das subunidades tenham conhecimento sobre os aspectos legais que envolvem o planejamento financeiro?
- 14- Possíveis sugestões para o CCS auxiliar os departamentos no que se refere às questões relacionadas ao orçamento.

## ANEXO C – EMPENHO REALIZADO NO SIE PARA CONTRATAÇÃO DE SERVIÇO

### Passo 1

ABA PRINCIPAL → DESCRIÇÃO EMPENHO → ESPÉCIE COMPRA IMEDIATA → TIPO NÃO SE APLICA → DESCRIVER EM RESUMO O OBJETO QUE SE EMPENHA

### Passo 2

ABA EMPENHO → UNIDADE ADMINISTRATIVA 04.00 → FORNECEDOR (incluir CPF ou CNPJ) → MODALIDADEEMPENHO (estimativo, global ou ordinário) → MODALIDADE COMPRA (licitação, dispensa) → MOTIVO ( não se aplica, lei

10.520/2002 se pregão) → ALMOXARIFADO CENTRAL → UNIDADE ENTREGA (04. XX)

2.3.1 - Cadastro de Empenhos

Arquivo Exibir Transição Outros Ajuda

Novo Alterar Excluir Localizar Imprimir Itens Transições Transitar

Ano Empenho: 2015 Num. Empenho:

Principal Empenhos Orçamento de Despesa Cronograma de Desenvolvo Observação

Unidade Administrativa: 04.00.00.00.0.0 Nome Unidade: CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE - CCS

Número Processo: Processo Secundário: Ano Licitação: Licitação: Prazo de Vencimento:

Empenho Origem: Adiantamento: Contrato: Extrato Contrato:

Credor: Pessoa Física: Fornecedor:

Banco: Agência: Conta corrente: Modalidade Empenho:

Modalidade Compra: Motivo:

Característica Empenho: Forma de Pagamento:

Almoxarifado: Unidade Entrega: 00.00.00.00.0.0 Nome Unidade:

Endereço de Entrega:

Código da Obra: Descrição da Obra:

Salvar Cancelar

003 - Incluído 1958080 frEMEmpenho

Localizar Fornecedor

Nat. Jurídica  
 Física  Jurídica  Outros

CPF

Nome ou Razão Social

Posição  
 Início  Meio

O número mínimo de caracteres para a habilitar a pesquisa pelo campo Nome ou Razão S



## Passo 3

ABA ORÇAMENTO DE DESPESA → SELECIONAR GESTORA 153604 → AÇÃO UNIDADE GESTORA → CLASSIFICAÇÃO DESPESA →

2.3.1 - Cadastro de Empenhos

Arquivo Editar Transição Outros Ajuda

Novo Alterar Excluir Localizar Imprimir Itens Transições Transferir

Ano Empenho: 2015 Num. Empenho:

Principal Empenhos Orçamento de Despesa Cronograma de Desembolso Observação

Gestora Nome Gestora Conta Local

153604 CENTRO DE CIENCIAS DA SAUDE

Ação da Unidade Gestora Descrição da Ação

0000.0000.0000.0000.0000

Programa Código Red. Programa Código do PI

00.000.0000.0000.0000.00

Classificação Despesa Classificação de Despesa

0.0.0.0.00.00

Conta Partida no Empen Complemento Descrição

Fonte Recurso Complemento Descrição

Unidade Orçamentária Nome Unidade Orçamentária

Número de Transferência Descrição Localizar

Localizar Ações UGR

Ação Unidade Gestora

0000.0000.0000.0000.0000 OK

Descrição da Ação

Procurar

Selecionar

Fechar

Ajuda

Posição

Início Meio

Programa Trabalho	Código Ação	Descrição Ação	Pro...	Pro...
12.302.2032.2000.001	2015.2000.0001.0000	20RK - RESTRUTURAÇÃO E MODER 8814# PORT		
12.364.2032.2002.004	2015.2002.0043.0000	20RK - FUNCIONAMENTO DE INSTITI 8731# UGST		
12.364.2032.2002.004	2015.2002.0043.0000	20RK - FUNCIONAMENTO DE INSTITI 8731# UGST		
12.364.2032.2002.004	2015.2002.0043.0000	20RK - FUNCIONAMENTO DE INSTITI 8731# UGST		
12.364.2032.2002.004	2015.2002.0043.0000	20RK - FUNCIONAMENTO DE INSTITI 8731# UGST		
12.364.2032.2002.004	2015.2002.0043.0000	20RK - FUNCIONAMENTO DE INSTITI 8731# UPOS		
12.364.2032.2002.004	2015.2002.0043.0000	20RK - FUNCIONAMENTO DE INSTITI 8731# UPOS		
12.364.2032.2002.004	2015.2002.0043.0000	20RK - FUNCIONAMENTO DE INSTITI 8731# VCON		

Passo 4

ABA OBSERVAÇÃO → DIGITAR NOME, CONTATO E E-MAIL- SALVAR →  
GERA-SE NÚMERO DE EMPENHO INTERNO

## Passo 5

ITENS → NOVO

2.3.1 - Cadastro de Empenhos

Arquivo Exibir Transição Outros Ajuda

Novo Alterar Excluir Localizar Imprimir Itens Transições Transitar

Ano Empenho: 2015 Num. Empenho: 013045/2015

Principal Empenhos Orçamento de Despesa Cronograma de Desembolso Observação Itens Empenho

Seq	Código Reduzi...	Descrição do Produto	ID_CLASS_D...	Quantidade	Valor Total Item

Mostra as informações do item selecionado

1958080 frEMEmpenho

Salvar Cancelar

2.3.26 - Cadastro de Itens Com Alteração

Arquivo Exibir Transição Outros Ajuda

Novo Alterar Excluir

Ano Empenho: 2015 Num. Empenho: 013045/2015

Itens Complemento

Seq	Código Reduzido	Descrição do Produto	Valor Total Item	Quantidade	ID_CLASS_DESPE...

Seq Produto Descrição do Produto

Valor Total Item Quantidade Preço Entrega Unidade

Marca Modelo

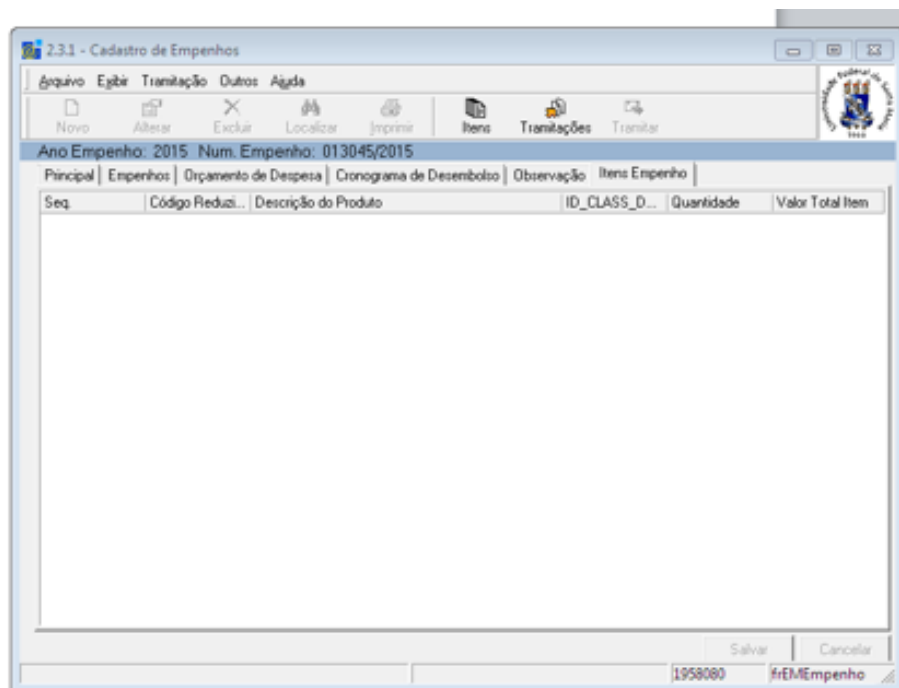
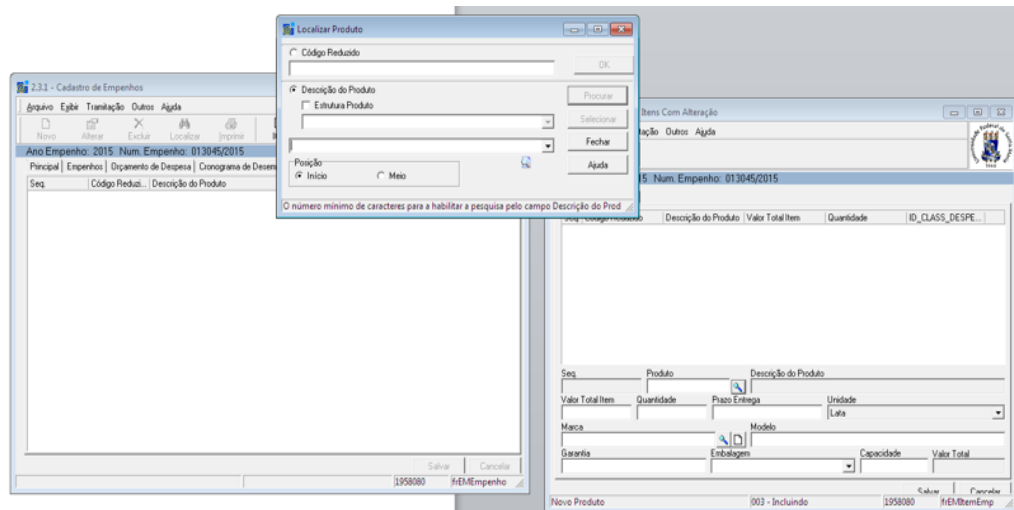
Garantia Embalagem Capacidade Valor Total

1958080 frEMItemEmp

Salvar Cancelar

## Passo 6

LOCALIZAR PRODUTO → POR CÓDIGO OU DESCRIÇÃO → DIGITAR QUANTIDADE → VALOR TOTAL → SALVAR

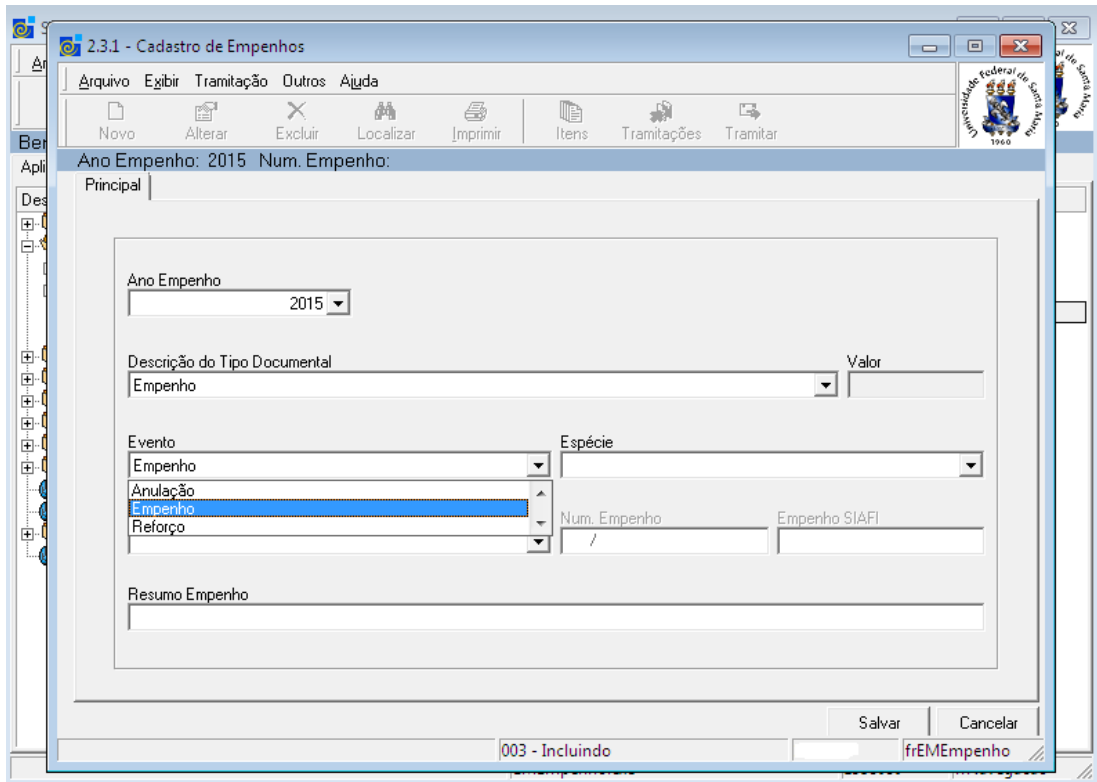
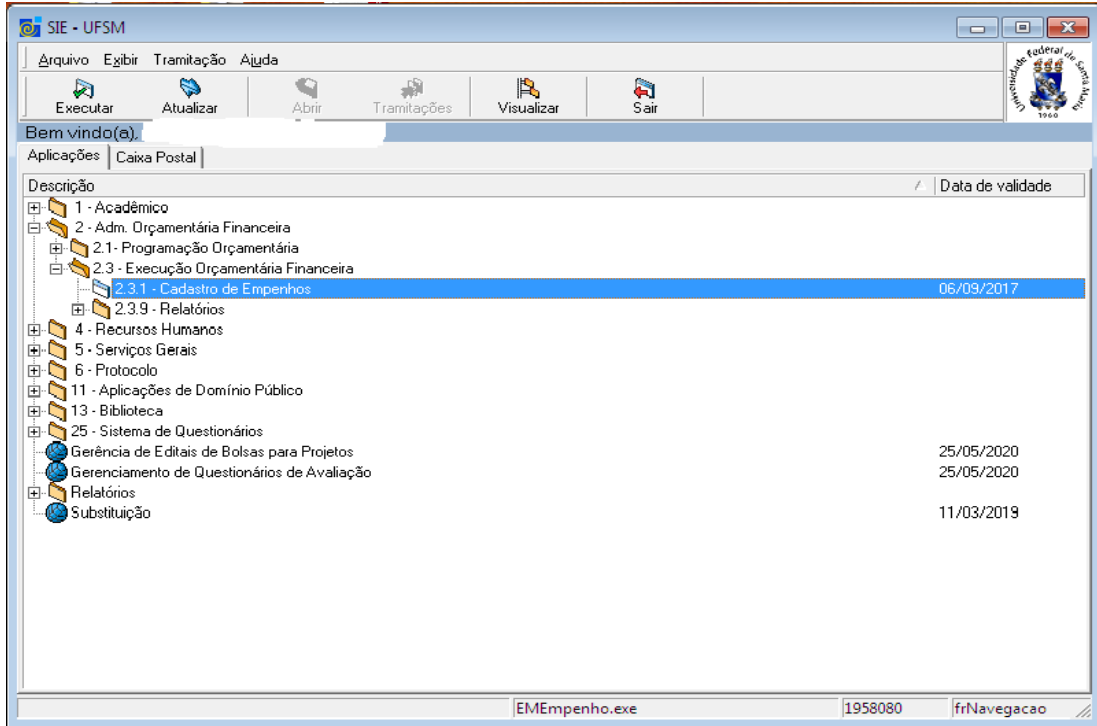


## Passo 7

ABA COMPLEMENTO → DIGITAR INFORMAÇÕES SOBRE O EMPENHO →  
VOLTA PARA ITENS → SALVAR

## Passo 8

CONFERIR INFORMAÇÕES → FECHAR → TRAMITAR À UGR



## ANEXO D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Título do estudo: O Mapeamento dos Processos Orçamentários do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria  
 Pesquisador (es) responsável(is): Reisoli Bender Filho e Rochele Santos Silva  
 Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/ Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas  
 Telefone para contato: (55) 32209258  
 Local da coleta de dados: Departamentos do Centro de Ciências da Saúde da UFSM

Prezado (a) Senhor (a):

Você está convidado (a) a responder às perguntas desta entrevista de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder este questionário, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder todas as suas dúvidas antes que você se decida a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

O objetivo do estudo é mapear o processo de execução orçamentária no Centro de Ciências da Saúde (CCS) da Universidade Federal de Santa Maria quanto às rotinas de aquisição de equipamentos e contratação de serviços. Como benefícios, esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, além de propiciar o mapeamento dos processos orçamentários que mais são utilizados no CCS. Sua participação nesta pesquisa consistirá apenas das respostas às perguntas formuladas que abordam o tema orçamento público. As entrevistas são formadas por questões divididas em quatro partes: 1) Planejamento e 2) Aspectos específicos sobre Orçamento.

A realização da entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você. As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas. Santa Maria \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de 2015.

Assinatura

Prof. Dr. Reisoli Bender Filho

Se você tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, entre em contato: Comitê de Ética em Pesquisa – UFSM - Cidade Universitária - Bairro Camobi, Av. Roraima, nº1000 - CEP: 97.105.900 Santa Maria – RS. Telefone: (55) 3220-9362 – Fax: (55)3220-8009 Email: comiteeticapesquisa@smail.ufsm.br. Web: www.ufsm.br/cep

## ANEXO E – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Termo de Confidencialidade  
Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas

Título do projeto: O Mapeamento de Processos Orçamentários do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Pesquisador responsável: Prof. Reisoli Bender Filho e Rochele Santos Silva.

Instituição/Departamento: UFSM - Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone para contato: (55) 3220-8503

Local da coleta de dados: Centro de Ciências da Saúde (CCS) - UFSM

Pesquisador responsável: Prof. Reisoli Bender Filho e Rochele Santos Silva.

Instituição/Departamento: UFSM - Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone para contato: (55) 3220-8503

Local da coleta de dados: Centro de Ciências da Saúde (CCS) - UFSM

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos respondentes cujos dados serão coletados por meio de entrevistas a serem aplicadas no Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal de Santa Maria. Concordam, igualmente, que estas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), situado na Avenida Roraima nº 1000, prédio 74C, sala 4126 - Cidade Universitária, UFSM. As informações serão armazenadas por um período de 5 anos sob a responsabilidade do Prof. Reisoli Bender Filho. Após este período, os dados serão destruídos.

Santa Maria, 28 de maio de 2015.