

# PROPOSTA DE MODELO DE MATURIDADE DE PROCESSOS DE GESTÃO PATRIMONIAL: UM ESTUDO NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ – CAMPUS LONDRINA



## Relatório Técnico

**Aline Tomeleri da Costa**  
**Profa. Dra. Janaína Piana**  
**Profa. Dra. Fernanda Cavicchioli Zola**



4.0 Internacional

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

## Resumo

Considerando a crescente expansão da UTFPR – campus Londrina e elevada aquisição de bens móveis, a atuação eficiente na Divisão de Patrimônio (DIPAT) torna-se importante para assegurar a gestão dos bens e cumprimento da legislação mediante seus processos. Contudo, observa-se elevado número de inconformidades que tornam o processo de gestão patrimonial difícil e pouco eficiente. Diante disso, a literatura trás o tema de gestão de processos, especificamente a avaliação da maturidade dos processos.

A gestão de processos de negócios, o Business Process Management (BPM), otimiza as atividades organizacionais porque ele analisa as partes do processo, como por exemplo os recursos humanos, a infraestrutura, o alinhamento estratégico, e isso impacta diretamente no desempenho dessas organizações na gestão dos seus processos; e o que avalia essa gestão dos processos são chamados modelos de maturidade. Eles são instrumentos capazes de avaliar o desempenho dos processos através da análise de diferentes conjuntos de critérios que compõem os processos gerando um nível de maturidade, e processos com níveis elevados estão associados ao melhor desempenho.

Por isso, a aplicação de um modelo de maturidade para avaliar a gestão dos processos da divisão de patrimônio da UTFPR Londrina vem ao encontro de todo esse exposto, porque a partir da avaliação de um conjunto de critérios, será possível analisar onde se encontram os pontos mais críticos de desempenho da gestão patrimonial e propor as ações necessárias para a melhoria de seu desempenho de forma contínua, o que significa níveis mais elevados de maturidade e consequente redução das inconsistências verificadas.

## UTFPR - Campus Londrina

O contexto investigado ocorrerá na UTFPR – campus Londrina. A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) foi transformação a partir do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (Cefet-PR), através da Lei nº 11.184, de 7 de outubro de 2005, apresentando como principal foco a graduação, pós-graduação e extensão (UTFPR, 2017).

Vinculada ao Ministério da Educação, a UTFPR tem sede na cidade de Curitiba, detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2005).

Sua principal missão é desenvolver a educação

tecnológica de excelência, construir e compartilhar o conhecimento voltado à solução dos reais desafios da sociedade. Sua visão é ser uma universidade reconhecida internacionalmente pela importância da sua atuação em prol do desenvolvimento regional e nacional sustentável (UTFPR, 2017). A UTFPR está presente em todo território paranaense, com 13 campi: Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo.

O campus Londrina foi implantado em fevereiro de 2007, com funcionamento provisório em uma instalação doada pela Prefeitura Municipal de Londrina. A partir de 2009, parte das atividades foram transferidas para as instalações definitivas na região leste da cidade, onde o campus começou a ser construído em um terreno doação pela Prefeitura Municipal de Londrina, sendo que em 2010 as atividades passaram a ser realizadas integralmente nas instalações.

## Divisão de Patrimônio—DIPAT

A Divisão de Patrimônio (DIPAT) dos campus da UTFPR devem executar e fazer cumprir as atribuições constantes nas leis, decretos e instruções normativas relacionadas na Base Conceitual deste estudo. A DIPAT pertencente à Diretoria de Planejamento e Administração (DIRPLAD) e suas atribuições estão relacionadas no art. 91, da Deliberação nº 10/2009, que trata do regimento interno da UTFPR:

- I. registrar, controlar e atualizar de forma permanente a documentação dos bens móveis, imóveis e semoventes do campus;
- II. identificar com numeração própria e codificada os bens patrimoniais, imediatamente após sua conferência técnica e aceite;
- III. emitir os termos de responsabilidade e obter assinatura da autoridade que ficará responsável perante a administração dos bens em uso;
- IV. conciliar, em conjunto com os setores pertinentes, os registros dos lançamentos e saldos patrimoniais e físicos;
- V. solicitar e subsidiar o processo de avaliação de bens;
- VI. realizar o levantamento dos bens do Campus, elaborando relatório circunstanciado referentes às ocorrências ; e
- VII. manter controle de bens deslocados para manutenção e conservação. (UTFPR, 2009)

Atualmente, a DIPAT do campus Londrina possui dois servidores para realizar as demandas do setor.

As principais ocorrências constatadas pela DIPAT e comissão inventariante são: bens não localizados; bens fora do local registrado no sistema patrimonial; bens na carga do responsável indevido (responsáveis não comunicaram mudanças de carga patrimonial à DIPAT); bens com algum tipo de defeito sem a devida comunicação da ocorrência à DIPAT; retirada de bens da instituição sem autorização da DIPAT; ausência de aplicação de penalidades, previstas em lei, aos responsáveis por percas e/ou desaparecimento e danos aos

bens.

A razão da escolha da Divisão de Patrimônio se deu pelo fato do número de ocorrências constatadas, do importante papel desempenhado pela divisão relacionadas ao controle e responsabilidade perante os bens públicos, e também por se tratar da divisão em que a autora desempenha suas funções e deseja proporcionar melhorias que possibilitem a diminuição das ocorrências e cumprimento da legislação em vigor.

## Situação-problema

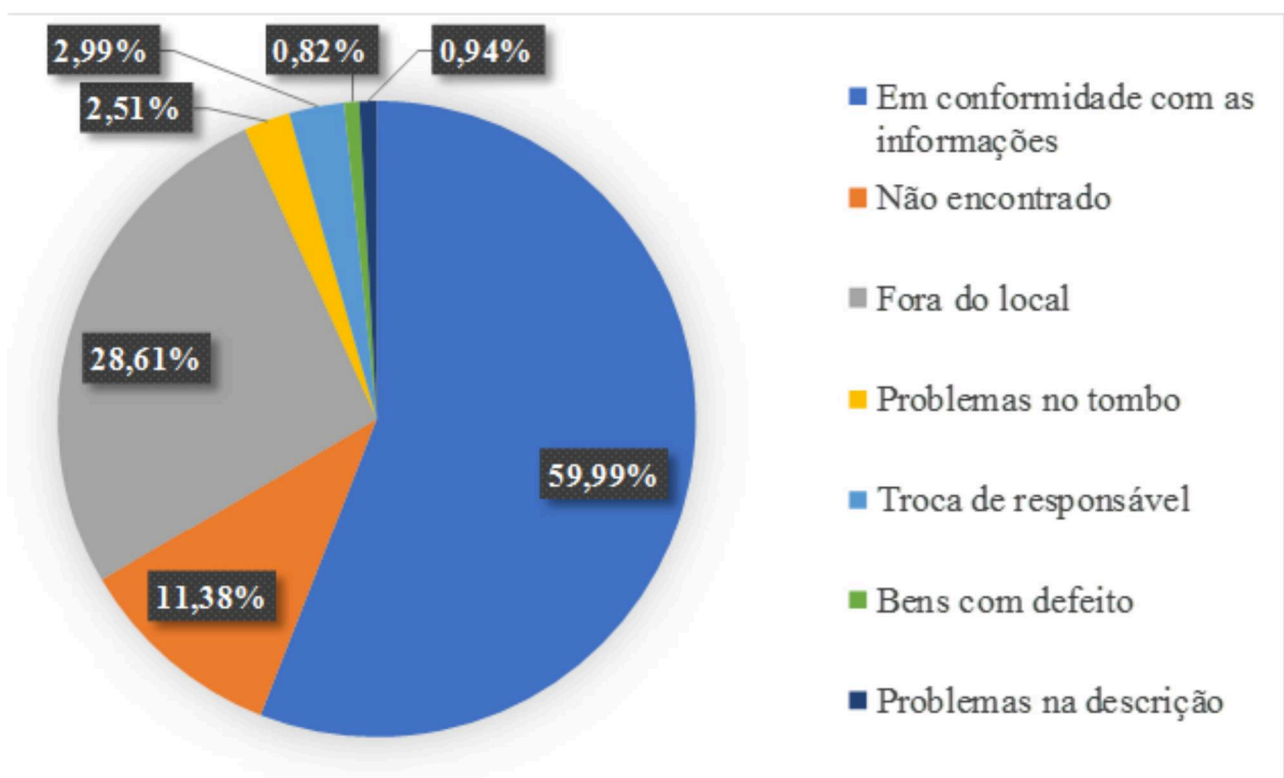
Devido à rápida expansão da UTFPR – campus Londrina, a gestão patrimonial da universidade se tornou mais complexa e inconsistências começaram a emergir. Por exemplo, ocorrências como não localização de bens, movimentações desprovidas de autorização, retiradas de bens das instalações e desconhecimento sobre normas e procedimentos por parte de servidores tornaram-se constantes.

De acordo com dados obtidos no sistema SIORG (Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal), ao final de 2017, 2018 e 2019, a UTFPR – campus Londrina apresentou um montante de R\$ 13.291.076,30, R\$ 14.999.956,69 e R\$18.248.364,11, respectivamente, em bens mó-

veis, sendo possível constatar seu considerável valor e conseqüente importância da correta gestão desse patrimônio institucional, com base nas leis e normativas vigentes.

De acordo com dados do Inventário de 2019 da UTFPR – campus Londrina (UTFPR, 2019), as principais ocorrências constatadas pela comissão inventariante estão relacionadas na figura a seguir, considerando um total de 11.088 bens inventariados.

De acordo com as ocorrências constatadas, 11,38% do total dos bens inventariados não foram encontrados, 28,61% encontravam-se fora do local correto, 2,21% apresentavam problemas para leitura no tombo (leitura visual do tombo, falta de



leitor de código de barras), 2,99% estavam na carga do responsável indevido (responsáveis não comunicaram mudanças de carga patrimonial à Divisão de Patrimônio), 0,82% do total dos bens apresentavam algum tipo de defeito e 0,94% apresentavam descrições incorretas.

A comissão inventariante detectou os principais problemas: grande movimentação de bens sem a devida comunicação à Divisão de Patrimônio e

responsáveis pela guarda do mesmo, bens sem etiquetas de tombo por serem retiradas, bens trancados em armários e de difícil acesso, e bens apresentando danos e defeitos. Isso demonstra que a gestão patrimonial da UTFPR – campus Londrina necessita ser aprimorada com o uso de novas estratégias, recursos e principalmente melhorias nos processos.

## OBJETIVO PRINCIPAL:

Diagnosticar o grau de maturidade da gestão de processos patrimoniais da UTFPR – campus Londrina, através da proposta de um modelo de maturidade prescritivo, com técnicas multicritério de tomada de decisão, que seja capaz de propor melhorias contínuas de desempenho na gestão de seus processos para alcance de níveis mais elevados de maturidade.

## Modelo de maturidade em gestão de processos: diagnóstico

O modelo de maturidade em gestão de processos proposto realizou a análise de um conjunto de critérios (capacidades) e subcritérios (fatores) para

mensurar o nível de maturidade da Divisão de Patrimônio da UTFPR Campus Londrina.





O modelo fornece 5 níveis de maturidade: inicial, repetitivo, definido, gerenciado e otimizado. Os

níveis podem ser amadurecidos de forma gradual, conforme a figura abaixo.

## Otimizado

Gestão de processos firmemente implantada no gerenciamento estratégico e operacional.

## Gerenciado

Gestão de processos firmemente implantada na composição de estratégias de melhorias.

## Definido

Em busca de construir e desenvolver a capacidade de gestão de processos e expandir os indivíduos que analisam a organização de uma perspectiva de processos.

## Repetitivo

Progredindo além das primeiras iniciativas de gestão de processos e está em busca de melhorias nessa gestão.

## Inicial

Não possui iniciativas de gestão de processos ou possui iniciativas descoordenadas e desestruturadas.



Com a aplicação do modelo de maturidade em gestão de processos na UTFPR Campus Londrina, o setor apresentou nível de maturidade 3. Logo, a DIPAT da UTFPR campus Londrina apresenta uma maturidade “definida”, com ações em busca de construir e desenvolver a capacidade de gestão de processos e expandir os indivíduos que

analisam a organização de uma perspectiva de processos. O modelo detectou que as capacidades mais críticas, foram: Alinhamento Estratégico, Métodos, Governança .

### CARACTERÍSTICAS DO NÍVEL 3

O setor apresenta impulso crescente em sua busca para desenvolver a gestão de processos. Normalmente, tal setor pode apresentar alguma combinação das seguintes características:

- uso de ferramentas elaboradas (por exemplo, modelagem dinâmica, aplicativos baseados em servidor, usuários múltiplos e distribuídos);
- uma combinação de diferentes métodos e ferramentas de gerenciamento de processos (por exemplo, redesenho de processos, gerenciamento de fluxo de trabalho e gerenciamento de riscos baseado em processos);
- uso mais amplo de tecnologia para entrega e comunicação sobre os processos (por exemplo, projetos de processo disponíveis para usuários por meio da intranet);
- treinamentos abrangentes e formais.

## Prescrições de Melhorias para Níveis Subsequentes

Para que o setor alcance níveis mais elevados de maturidade e consequente redução das inconsistências verificadas na situação-problema, seguem as prescrições de melhorias no desempenho dos

processos de forma contínua e gradual, de acordo com a ordem de prioridade das capacidades mais críticas constatadas com a aplicação do modelo de maturidade.

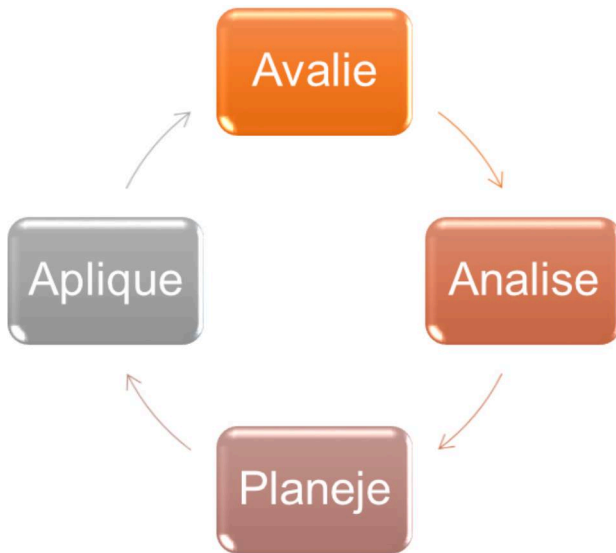
CAPACIDADES	PRESCRIÇÕES NÍVEL 4
Alinhamento Estratégico	Medir todos os processos e acompanhar seu desempenho, mesmo que de forma isolada; discutir os planos de melhorias dos processos em conjunto com outros setores; modelar os processos levando em conta os executores e outras partes interessadas; apoiar planos de melhorias para a gestão dos processos.
Métodos	Projetar os processos de modo que se ajustem a outros processos da instituição; documentar os processos de forma eletrônica e padronizada; implantar e executar os processos documentados de forma padronizada; controlar e medir os processos críticos; estabelecer métodos a serem utilizados
Governança	Discutir algumas estratégias que possam contribuir para a melhoria dos processos; formalizar o papel de cada servidor no processo, com atribuição de autonomia para agir; modelar os processos a nível setorial e estender às demais partes interessadas; exercer o controle formal de todos os proces-
Cultura	A direção deve estar preparada para grandes mudanças multidimensionais; as partes interessadas nos processos devem aceitar as mudanças e iniciarem uma adaptação crescente a elas; a direção deve buscar ações de gestão de processos, procurando enxergar seus benefícios; todas as partes interessadas dos processos devem contribuir para o bom andamento dos processos; a chefia deve buscar por mais ações na gestão dos processos, adotando uma visão holística (global) da instituição.
Tecnologia da Informação	Utilizar um sistema de TI integrado, projetado com os processos e aderente aos padrões do setor para suporte aos processos; disponibilizar equipamentos, softwares que forneçam relatórios específicos para apoio aos processos; controlar e medir os processos do setor com sistemas independentes de TI; aplicar projetos de aprimoramento e inovação dos
Pessoas	O setor deve contar com servidores hábeis na execução e gestão de seus processos; disponibilizar cursos de capacitação aos servidores para novos conhecimentos e habilidades relevantes aos processos, quando possível; trabalhar em equipe na execução e nos projetos de melhorias dos processos, a fim de alcançar os resultados almejados; os servidores e a chefia devem se responsabilizar pelos resultados dos processos, e a chefia também devem propor melhorias para alcançar os resultados almejados; a chefia do setor deve delegar controle e autoridade aos executores dos processos.

## Prescrições de Melhorias para Níveis Subsequentes

CAPACIDADES	PRESCRIÇÕES NÍVEL 5
Alinhamento Estratégico	Medir todos os processos, acompanhar seus desempenhos e alinhá-los entre a equipe operacional e estratégica do setor; fazer com que os planos de melhorias dos processos façam parte do ciclo estratégico do setor; modelar os processos a partir das expectativas de todos os interessados; realizar a integração entre chefia e executores, de modo que os
Métodos	Projetar os processos para se ajustarem a outros processos, a fim de otimizar o desempenho entre setores e/ou departamentos; documentar os processos de forma eletrônica e padronizada, fornecendo suporte ao seu desempenho, gerenciamento e análise para possível reconfiguração; implantar e executar as documentações com padronização e de forma contínua; controlar e medir os processos através de métodos estabelecidos no setor; estabelecer técnicas de inovação
Governança	Discutir estratégias e planos de ação para a melhoria dos processos críticos do setor; cada servidor deve exercer sua responsabilidade e assumir papéis, possuir autonomia para agir, ao passo que a chefia compartilha a responsabilidade no desempenho dos processos; modelar os processos, estendê-los às demais partes interessadas e utilizá-los no desenvolvimento de estratégias; exercer o controle formal dos
Cultura	A direção deve reconhecer que as mudanças são inevitáveis para a melhoria dos processos, fornecer seu apoio e adotá-las sempre que necessárias; as partes interessadas devem aceitar e se adaptar às mudanças dos processos do setor; a direção deve reconhecer a importância e os benefícios dos processos, de modo que suas ações de gestão devem ser orientadas aos processos; todas as partes dos processos devem se interessar no seu bom andamento, propondo melhorias e contribuindo para elas; a chefia deve agir orientada pelos processos e possuir uma visão holística (global)
Tecnologia da Informação	Utilizar um sistema de TI padronizado, que siga os padrões dos processos do setor, auxilia na comunicação entre as partes interessadas, setores, departamentos e outras instituições, fornecendo suporte aos processos; disponibilizar todo o apoio necessário dos recursos de TI aos processos, tais como: equipamentos específicos, softwares, relatórios, entre outros recursos tecnológicos; controlar e medir os processos do setor com sistemas integrados de TI; aplicar projetos de aprimoramento e inovação de processos com o suporte de
Pessoas	O setor deve contar com servidores hábeis na execução e gestão de processos em larga escala; fornecer capacitação aos servidores para a manutenção do conhecimento e habilidades relevantes aos processos, tornando-os hábeis em sua execução e gestão; trabalhar em equipe com outros setores / departamentos, a fim de alcançar os resultados almejados dos processos; os servidores e a chefia devem se responsabilizar pelos resultados dos processos, propondo melhorias para o alcance de resultados cada vez melhores; a chefia deve delegar autoridade aos executores dos processos através de uma liderança com base na visão e influên-

## Conclusão

O modelo de maturidade em gestão de processos foi desenvolvido e programado com a finalidade de avaliar o nível atual de maturidade e propor uma série de prescrições para alcance dos níveis subsequentes, de forma gradual e contínua.



Com resultado final, foi possível diagnosticar as capacidades mais críticas para a melhoria do desempenho da Divisão de Patrimônio da UTFPR—Campus Londrina, a qual apresentou nível 3 de maturidade (definida) através da análise de um conjunto de fatores apresentados pelo modelo de maturidade. Com os resultados apresentados e as prescrições apontadas para que o setor atinja nível mais elevados de maturidade, será possível a aplicação de uma série de ações para melhoria dos processos do setor, baseadas na análise do desempenho de cada capacidade.

Portanto, a avaliação da gestão de processos através do modelo de maturidade, análise dos fatores críticos de desempenho, planejamento das ações prescritas e aplicação das melhorias para bons resultados, trará a melhoria contínua do desempenho das gestão dos processos na Divisão de Patrimônio da UTFPR—Campus Londrina e diminuição das inconsistências verificadas.

## Referências

UTFPR. Comissão Inventariante do campus Londrina. **Inventário 2019**: processo 23064.022740/2019-76. UTFPR Londrina, 2019.

UTFPR. Conselho Universitário. **Deliberação nº 10, de 25 de setembro de 2009**. Curitiba, 2009. Disponível em: <<https://nuvem.utfpr.edu.br/index.php/s/NB9sHWhyGiDpWNf>>. Acesso em: 21 ago. 2020.

UTFPR. **Sobre a UTFPR**. Curitiba, 2017. Disponível em: <<http://portal.utfpr.edu.br/institucional/sobre-a-utfpr-1>>. Acesso em: 21 ago. 2020.





**Aline Tomeleri da Costa**  
**[alinetomeleri@hotmail.com](mailto:alinetomeleri@hotmail.com)**

**Profa. Dra. Janaína Piana**  
**[janainapiana@utfpr.edu.br](mailto:janainapiana@utfpr.edu.br)**

**Profa. Dra. Fernanda Cavicchioli Zola**  
**[fzola@utfpr.edu.br](mailto:fzola@utfpr.edu.br)**

**Relatório concluído em 30/06/2021.**