



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DAVID SERGIO DA SILVA

PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS PARA A DIVISÃO DE PATRIMÔNIO DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

DISSERTAÇÃO - MESTRADO

CURITIBA

2018

DAVID SERGIO DA SILVA

**PROPOSTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS
ADMINISTRATIVOS PARA A DIVISÃO DE PATRIMÔNIO DE UMA
INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Jair de Oliveira

CURITIBA

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca UTFPR - Câmpus Apucarana

S586p

Silva, David Sérgio da.

Proposta de padronização de processos administrativos para a Divisão de Patrimônio de uma instituição federal de ensino superior / David Sérgio da Silva.- - Curitiba: [s.n.], 2018.

123 f. : il. color. ; 31cm.

Orientador: Prof. Dr. Jair de Oliveira.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2018.

Bibliografia: f.105-110.

1. Administração pública. 2. Fluxograma. 3. Administração pública – Dissertações. I. Oliveira, Jair de. II. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. III. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP. IV. Título.

CDD (22 ed.) 351

Elaborado por Sueli Alves da Silva – CRB-9/1040



TERMO DE APROVAÇÃO DE DISSERTAÇÃO Nº

10

A Dissertação de Mestrado intitulada:

Proposta de Padronização de Processos Administrativos para a Divisão de Patrimônio de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

defendida em sessão pública pelo candidato:

Nome do Candidato:

David Sergio da Silva

Instituição / Câmpus:

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Câmpus Apucarana

no dia 25 de setembro de 2018, foi julgada para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública, área de concentração Transformação e Inovação Organizacional, e **aprovada** em sua forma final, pelo Mestrado Profissional em Administração Pública.

Banca Examinadora

Componentes da Banca (Nomes)			Instituição / Câmpus
Prof. Dr.	Jair de Oliveira	Presidente	UTFPR - Cornélio Procópio
Prof. Dr.	Ronie Galeano	Membro 1	UTFPR - Apucarana
Prof. Dr.	Andre Luis Salvador	Membro 2	Universidade Estadual do Norte do Paraná - UENP

A via original desse documento encontra-se arquivada na Secretaria do Programa, contendo a assinatura da Coordenação após a entrega da versão corrigida do trabalho.

Curitiba, 28 de Setembro de 2018.

Prof^a. Rosângela de Fátima Stankowitz, Dr^a.

Nome da Coordenadora do PROFIAP-UTFPR

Assinatura e Carimbo

DEDICATÓRIA

*À Deus.
À minha família querida.
À minha amada esposa Crisleane.
Aos meus filhos Daniel e Mariana,
que Deus lhes protejam sempre.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida.

Ao Professor Orientador, Dr. Jair de Oliveira, que merece todo meu respeito e admiração por ser dinâmico e compreensivo. Ele que passou um pouco dos seus conhecimentos, acreditou em mim e teve contribuição significativa no desenvolvimento desse trabalho.

Aos professores do Programa de Mestrado, especialmente ao Dr. Eduardo Filgueiras Damasceno, que participou da banca de qualificação da Dissertação; e ao Dr. Ronie Galeano, que além de participar da banca de qualificação, trouxe suas contribuições e avaliação para a banca final de defesa do Mestrado.

Agradeço também ao professor Dr. André Luis Salvador, da Universidade Estadual do Norte do Paraná, membro externo que prontamente aceitou convite para composição da banca de avaliação final da Dissertação.

Agradeço também à Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Instituição objeto dessa pesquisa, na qual ostento satisfação em trabalhar há mais de dez anos na área administrativa.

Agradeço aos colegas servidores do eminente Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação da UTFPR, especialmente na pessoa do Presidente professor Dr. Valdir Fernandes. Na condição de representante discente pude ter atuação como membro eleito por um período de um ano.

Aos colegas de trabalho, servidores técnico-administrativos, atuantes na Divisão de Patrimônio dos Câmpus da UTFPR que prontamente dispuseram-se a responder aos questionários, contribuindo assim para o alcance dos objetivos propostos.

Aos colegas do curso que, de alguma maneira contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional, especialmente aos do Câmpus Apucarana da UTFPR, Angelica, Ademilson e Rafael.

Agradeço também à minha família, pela compreensão e apoio nos momentos ausentes.

“É melhor estar preparado para uma oportunidade e não ter nenhuma, do que ter uma oportunidade e não estar preparado.”

Whitney Young Jr
Defensor dos direitos humanos norte-americano.

RESUMO

SILVA, David Sergio da. **Proposta de Padronização de Processos Administrativos para a Divisão de Patrimônio de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2018. 123 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Apucarana, 2018.

A padronização de processos administrativos contribui, significativamente, para a melhoria da qualidade dos serviços públicos ofertados à comunidade. Todavia, na UTFPR muitos processos ainda não são padronizados. O objetivo do trabalho é apresentar uma proposta de padronização de processos administrativos realizados pela Divisão de Patrimônio da UTFPR, de tal maneira que os procedimentos necessários e exigidos para a execução dos processos sejam os mesmos em qualquer um dos Câmpus da UTFPR. Por meio de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e exploratória quanto aos objetivos, foi adotado o estudo de caso. A seguinte ordem foi realizada: um levantamento bibliográfico para dar suporte à pesquisa; entrevista com servidores responsáveis pela DIPAT de quatro Câmpus da UTFPR; elaboração de uma proposta padrão; e, posteriormente, a sua validação por meio de um questionário aplicado aos servidores responsáveis pela DIPAT nos treze Câmpus da UTFPR. A comprovação de não existência de um padrão institucional referente aos procedimentos necessários para execução de determinado processo foi confirmada com a entrevista inicial. Já com a entrevista final foi possível submeter a proposta à análise dos servidores que as executam diariamente nos treze Câmpus da Instituição, sendo possível a elaboração de uma proposta final. Os processos administrativos mais executados na DIPAT são: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens. Verificou-se ainda que, no campo prático, a proposta apresentada à UTFPR é confiável, possui aplicação na rotina do setor e atende aos preceitos e normativas legais sendo, portanto, viável; bem como no campo teórico, contribuirá para a mudança de cultura organizacional, pois a base de conhecimentos comum trará mais segurança aos usuários dos serviços. Fica reconhecido que as características e peculiaridades de cada Câmpus devem ser admitidas para a implantação da proposta.

Palavras-chave: Processos Administrativos. Padronização. Fluxograma.

ABSTRACT

SILVA, David Sergio da Silva. **Proposed Standardization of Administrative Processes for the Division of Public Assets of a Federal Institution of Higher Education**. 2018. 123 p. Dissertation (Professional Master Degree in Public Administration) Professional Master's Program in Public Administration in National Network - PROFIAP - Federal University of Technology - Paraná. Apucarana, 2018.

The standardization of administrative processes contributes significantly to the improvement of the quality of public services offered to a certain community. However, in UTFPR many processes are still not standardized. The purpose of this paper is to present a proposal for the standardization of administrative processes performed by the UTFPR DIPAT, in such a way that the necessary and required procedures for the execution of the processes are the same in any of UTFPR's Campuses. Through a research of an applied nature, with a qualitative and exploratory approach to the objectives, the case study was adopted. The following order was made: a bibliographical survey to support the research; interview with servers responsible for DIPAT in four of the UTFPR Campuses; preparation of a standard proposal; and, later, its validation by using a questionnaire applied to the servers responsible for DIPAT in the thirteen Campuses of the UTFPR. The confirmation of the absence of an institutional standard regarding the necessary procedures to execute a given process was confirmed with the initial interview. With the final interview, it was possible to submit the proposal to the analysis of the servers that execute them daily in the thirteen Campuses of the Institution, what showed the possibility of the elaboration of a final proposal. The most executed administrative processes in DIPAT are Transfer of Goods, Disposal of Goods and Incorporation of Goods. It was also verified that in the practical field the proposal presented to the UTFPR is reliable, it has application in the routine of the sector and meets the precepts and legal regulations and, therefore, is feasible. In the theoretical field, it will contribute to the change of the organizational culture, since the common knowledge base will bring more security to the users of the services. It is concluded that the characteristics and peculiarities of each Campus must be admitted for the implementation of such a proposal.

Keywords: Administrative Processes. Standardization. Fluxogram.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura hierárquica dos Câmpus da UTFPR.....	17
Figura 2 - Fluxograma atual do processo de transferência de bens realizado no Câmpus 1.....	69
Figura 3 - Fluxograma atual do processo de transferência de bens realizado no Câmpus 2.....	70
Figura 4 - Fluxograma atual do processo de transferência de bens realizado no Câmpus 3.....	71
Figura 5 - Fluxograma atual do processo de transferência de bens realizado no Câmpus 4.....	72
Figura 6 - Fluxograma atual do processo de baixa de bens realizado no Câmpus 1.....	73
Figura 7 - Fluxograma atual do processo de baixa de bens realizado no Câmpus 2.....	74
Figura 8 - Fluxograma atual do processo de baixa de bens realizado no Câmpus 3.....	75
Figura 9 - Fluxograma atual do processo de baixa de bens realizado no Câmpus 4.....	76
Figura 10 - Fluxograma atual do processo de incorporação de bens realizado no Câmpus 1..	77
Figura 11 - Fluxograma atual do processo de incorporação de bens realizado no Câmpus 3..	78
Figura 12 - Fluxograma atual do processo de incorporação de bens realizado no Câmpus 4..	79
Figura 13 - Proposta de Fluxograma para o processo de Transferência de Bens.....	81
Figura 14 - Proposta de Fluxograma para o processo de Baixa de Bens.....	82
Figura 15 - Proposta de Fluxograma para o processo de Incorporação de Bens.....	83
Figura 16 - Fluxograma da proposta final do processo de Transferência de Bens.....	96
Figura 17 - Fluxograma da proposta final do processo de Baixa de Bens.....	98
Figura 18 - Fluxograma da proposta final do processo de Incorporação de Bens.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições de unidades administrativas na UTFPR.....	18
Quadro 2 - Elementos da burocracia e suas características.....	33
Quadro 3 - Simbologia utilizada para o fluxograma de processos.....	39
Quadro 4 - Publicações extraídas do Spell com a palavra “Padronização” em 19/06/2018.....	42
Quadro 5 - Publicações extraídas do Spell com o termo “Mapeamento de Processos” em 19/06/2018.....	43
Quadro 6 - Publicações extraídas do Google Acadêmico com os termos “Padronização de Processos Administrativos” e “Mapeamento de Processos” em 09/07/2018.....	45
Quadro 7 - Quantitativo de realizações de cada processo administrativo da DIPAT na UTFPR iniciadas e concluídas no período de 31/07/2017 a 31/07/2018.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de Confiança da Proposta de Transferência de Bens.....	87
Gráfico 2 - Nível de Aplicabilidade e Usabilidade da Proposta de Transferência de Bens.....	88
Gráfico 3 - Nível Técnico da Proposta de Transferência de Bens.....	89
Gráfico 4 – Nível de Confiança da Proposta de Baixa de Bens.....	90
Gráfico 5 – Nível de Aplicabilidade e Usabilidade da Proposta de Baixa de Bens.....	91
Gráfico 6 – Nível Técnico da Proposta de Baixa de Bens	92
Gráfico 7 - Nível de Confiança da Proposta de Incorporação de Bens.....	93
Gráfico 8 - Nível de Aplicabilidade e Usabilidade da Proposta de Incorporação de Bens.....	94
Gráfico 9 - Nível Técnico da Proposta de Incorporação de Bens.....	95

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
COEMP	Conselho de Relações Empresariais e Comunitárias
COGEP	Conselho de Graduação e Educação Profissional
COPLAD	Conselho de Planejamento e Administração
COPPG	Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação
COUNI	Conselho Universitário
DEMAP	Departamento de Materiais e Patrimônio
DICOM	Divisão de Compras
DIALM	Divisão de Almoxarifado
DIPAT	Divisão de Patrimônio
DIRGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIRPLAD	Diretoria de Planejamento e Administração
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROTEC	Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico
SEDAP	Secretaria de Administração Pública
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
UNED	Unidade de Ensino Descentralizada
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	19
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO GERAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	23
2.2 AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO	25
2.2.1 Administração Científica de Taylor.....	26
2.2.2 Escola Clássica de Fayol.....	28
2.2.3 Escola das Relações Humanas de Elton Mayo.....	28
2.2.4 Escola Comportamental.....	29
2.2.5 Escola da Contingência.....	30
2.3 MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	30
2.3.1 Modelo de Administração Patrimonialista.....	31
2.3.2 Modelo de Administração Burocrática.....	32
2.3.3 Modelo de Administração Gerencial.....	35
2.4 GESTÃO POR PROCESSOS.....	36
2.4.1 Mapeamento e Padronização de Processos.....	37
2.4.2 Simbologia do Fluxograma.....	39
2.5 TRABALHOS RELEVANTES - BUSCA SISTEMÁTICA.....	40
2.5.1 Base de Dados Spell.....	41
2.5.2 Base de Dados Google Acadêmico.....	44
3 METODOLOGIA.....	47
3.1 PERCURSO METODOLÓGICO.....	48
3.1.1 Levantamento Bibliográfico.....	49
3.1.2 Coleta de Dados.....	49
4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	53
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	53

4.2 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA UTFPR.....	55
4.3 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA DIPAT.....	55
4.3.1 A Importância do Controle Patrimonial.....	57
5 COLETA DE DADOS.....	59
5.1 CÂMPUS 1.....	59
5.2 CÂMPUS 2.....	62
5.3 CÂMPUS 3.....	63
5.4 CÂMPUS 4.....	66
5.5 DIAGNÓSTICO ENCONTRADO NOS CÂMPUS.....	68
5.5.1 Processo de Transferência de Bens - Atual.....	68
5.5.2 Processo de Baixa de Bens - Atual.....	73
5.5.3 Processo de Incorporação de Bens - Atual.....	77
6 PROPOSTAS DE PADRONIZAÇÃO	80
6.1 PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE BENS - PROPOSTA INICIAL.....	80
6.2 PROCESSO DE BAIXA DE BENS - PROPOSTA INICIAL.....	81
6.3 PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DE BENS - PROPOSTA INICIAL.....	82
6.4 VALIDAÇÃO DAS PROPOSTAS INICIAIS.....	83
6.4.1 Validação da Proposta do Processo Transferência de Bens.....	86
6.4.2 Validação da Proposta do Processo Baixa de Bens.....	89
6.4.3 Validação da Proposta do Processo Incorporação de Bens.....	93
6.5 PROPOSTAS FINAIS.....	96
6.5.1 Proposta Final do Processo Transferência de Bens.....	96
6.5.2 Proposta Final do Processo Baixa de Bens.....	97
6.5.3 Proposta Final do Processo Incorporação de Bens.....	99
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL	101
7.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	103
7.1.1 Ações para Pesquisadores.....	103
7.1.2 Ações para a UTFPR.....	103
REFERÊNCIAS	105
APÊNDICES.....	111
ANEXOS.....	121

1 INTRODUÇÃO

A transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR – em Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – em 2005, proporcionou uma expansiva reestruturação organizacional na Instituição, com aumento do número de Câmpus¹, alunos e servidores, agregando novos Cursos, tanto graduações quanto pós-graduações. Essa expansão, porém, não esteve associada a medidas de padronização dos processos administrativos. De modo a contribuir para melhores práticas na área administrativa, essa pesquisa apresenta uma proposta de padronização de processos administrativos vinculados à Divisão de Patrimônio – DIPAT – da UTFPR.

A Administração Geral traz ensinamentos e contribuições expressivas à Administração Pública. Ela passou por recentes alterações no seu modo de conduzir-se de tal modo que, atualmente, a maneira de praticar a administração não é a mesma que permeou o século passado. Essas mudanças também estiveram presentes na UTFPR. A Administração Científica proposta por Taylor e a abordagem clássica trazida por Fayol, dão ênfase na estrutura organizacional, buscando a máxima eficiência administrativa, apresentando ensinamentos e contribuições que são utilizadas no modo de administrar hoje em dia.

No presente estudo de caso, a UTFPR, que se apresenta com formação multi Câmpus, tem como um macro objetivo a ser alcançado, afixado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI –, a busca por mecanismos para padronizar processos e procedimentos na Instituição. A padronização servirá, portanto, para melhorar a rotina no fluxo dos processos administrativos. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) lecionam que a padronização de processos tem facilitado muito o fluxo de trabalho, permitindo gerar uma base única onde há maior facilidade de gerenciamento da base de processos. A padronização de processos administrativos permitirá que a realização dos procedimentos necessários à execução de determinado processo seja a mesma em qualquer um dos Câmpus da UTFPR, permitindo assim uma consolidação dos conhecimentos necessários para a realização de determinado processo administrativo.

O intento principal dessa pesquisa assenta-se na possibilidade de oportunizar à Administração Pública, no caso prático e específico a UTFPR, melhores práticas administrativas via padronização dos processos administrativos. De acordo com Campos

¹ Em toda a Dissertação o leitor encontrará a grafia da palavra Câmpus da seguinte maneira: Câmpus, em fonte normal, sem itálico ou aspas, tanto no singular quanto no plural. Embora também fosse aceito utilizar a grafia *Campi* para designar o plural, e *Campus* para designar o singular, foram adotadas nessa Dissertação as recomendações da Nota Lexicológica emitida pela Prof^a. Dr^a. Enilde Faulstich, da Universidade de Brasília, e a Ordem de Serviço nº 001 de 07/10/2014 da UTFPR. Desse modo não haverá diferenciação entre o plural e o singular, salvo em casos onde há citação de parte literal de texto ou documento que utilize tal grafia.

(2013), entende-se que a padronização é um instrumento basilar do gerenciamento dos procedimentos administrativos. A padronização nos processos administrativos em uma organização poderá representar uma diminuição do retrabalho, uma oferta de serviço com maior agilidade, eliminando etapas que agregam pouco valor ao processo.

A conjectura atual e a experiência profissional do pesquisador trazem o cenário da falta de padronização entre os Câmpus da UTFPR. A própria Instituição ora pesquisada reconhece, por meio de seu PDI, a necessidade de definir diretrizes básicas para padronizar processos e procedimentos. Com o objetivo central de apresentar uma proposta de padronização de processos administrativos da DIPAT, o trabalho em si utilizou-se da técnica de estudo de caso, sendo apresentada uma abordagem qualitativa para a análise dos dados coletados.

Uma proposta para os seguintes processos administrativos foi elaborada: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens. Com a intenção de agregar valor às propostas foi realizada uma etapa de validação das mesmas junto aos treze servidores responsáveis pela DIPAT de cada um dos Câmpus da UTFPR. A devolutiva obtida junto aos servidores possibilitou a elaboração de uma proposta final aos processos administrativos e o encaminhamento à UTFPR, por meio de sua Pró-Reitoria de Planejamento e Administração – PROPLAD em 31 de agosto de 2018, atingindo assim, o objetivo geral da pesquisa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O Mestrado Profissional apresenta especificidades regulamentadas pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, entre elas a capacitação de profissionais para atender alguma demanda do mercado de trabalho com **aplicação orientada para o campo de atuação profissional específico**; e, também, **com a atuação profissional do pesquisador**, essa pesquisa realizou-se na Instituição de Ensino Superior UTFPR. Com essa atuação específica o objetivo proposto no artigo 1º do Regulamento do Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP – foi alcançado por meio da capacitação desse profissional para o exercício da prática administrativa avançada nas organizações públicas, contribuindo para a melhoria da gestão pública.

A UTFPR possui como Missão ‘Desenvolver a educação tecnológica de excelência por meio do **ensino, pesquisa e extensão**, interagindo de forma ética, sustentável, produtiva e inovadora com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade’ (destaque do autor), (UTFPR, 2018). As áreas de ensino, pesquisa e extensão são consideradas atividades

fins da UTFPR e são representadas dentro dos Câmpus pelas seguintes áreas respectivamente: Diretoria de Graduação e Educação Profissional – DIRGRAD; Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação – DIRPPG; e, Diretoria de Relações Empresariais e Comunitárias – DIREC. A cada uma das Diretorias relacionadas acima existe um rol de divisões, entre departamentos e setores relacionados, cada um executando uma série de processos para se alcançar os resultados planejados.

Além das áreas que desenvolvem e executam as atividades fim, existe a área que não executa atividade fim na Instituição, exercendo apoio administrativo ao Câmpus: trata-se da Diretoria de Planejamento e Administração - DIRPLAD. Os processos executados dentro dessa Diretoria não estão relacionados às atividades fim da Instituição, sendo denominados de atividades meio. Em suma, essa Diretoria proporciona suporte e apoio administrativo para o alcance dos objetivos de ensino, pesquisa e extensão. Entre os Departamentos existentes na DIRPLAD, tem-se o Departamento de Materiais e Patrimônio – DEMAP, o qual possui os seguintes setores subordinados: Divisão de Compras – DICOM; Divisão de Almoxarifado – DIALM; e, Divisão de Patrimônio – DIPAT. Essa última célula administrativa que servirá como base para a pesquisa.

Sinteticamente é apresentada na Figura 1 a representação da estrutura hierárquica encontrada nos Câmpus da UTFPR.

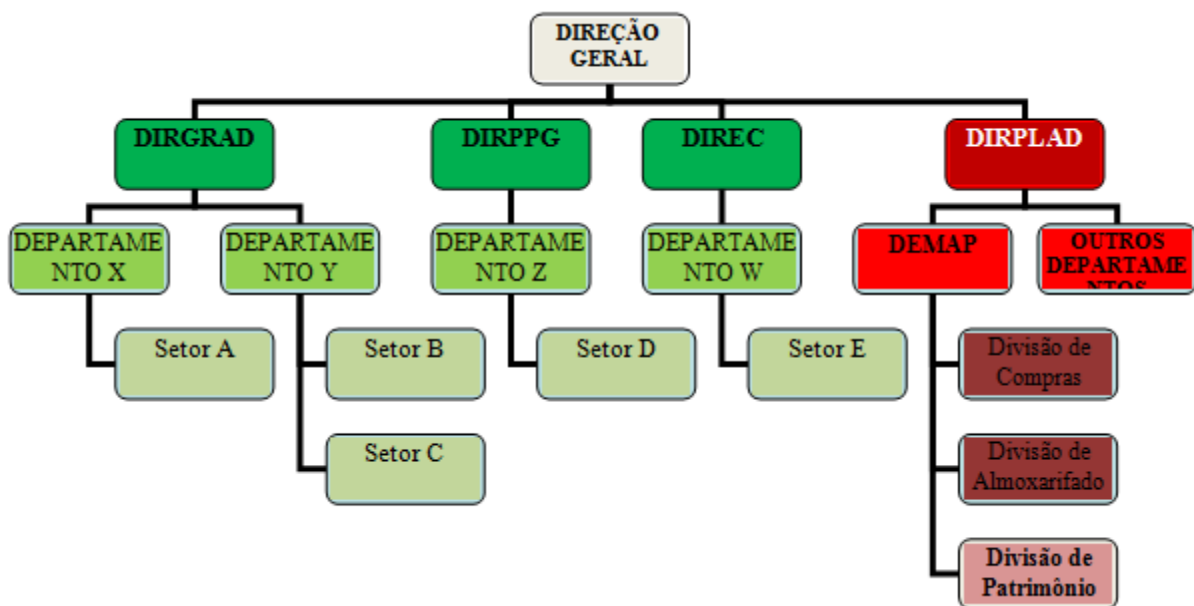


Figura 1 – Estrutura hierárquica dos Câmpus da UTFPR

Fonte: Elaboração própria, com base no Regimento dos *Câmpus* da UTFPR – Deliberação nº 10/2009 – COUNI.

De acordo com a Figura 1, a seguinte estrutura é encontrada nos Câmpus da UTFPR: subordinadas à Direção Geral estão as outras Diretorias. As que desenvolvem as atividades fins da Instituição são DIRGRAD, DIRPPG e DIREC, e a que executa as atividades meio da Instituição é a DIRPLAD. Cada Diretoria de área tem seus Departamentos e respectivos setores subordinados. O setor objeto de estudo dessa pesquisa está vinculado à DIRPLAD, sendo, portanto, uma atividade meio da Instituição. O Quadro 1 indica as atribuições de unidades administrativas na UTFPR.

Unidade Administrativa	Atribuições	Referência
DIRPLAD	A Diretoria de Planejamento e Administração é o órgão de coordenação do planejamento, responsável pela elaboração, controle e execução orçamentária, financeira e patrimonial do Câmpus.	Artigo 80 do Regimento dos <i>Câmpus</i> da UTFPR – Deliberação nº 10/2009 – COUNI
DEMAP	Compete ao Departamento de Materiais e Patrimônio: I. coordenar, supervisionar e orientar as atividades relacionadas à aquisição, controle, distribuição e alienação de material; II. elaborar, controlar e registrar contratos; III. coordenar a elaboração do inventário e tomada de contas anual do almoxarifado do Câmpus; e IV. coordenar, supervisionar e orientar a elaboração dos editais de licitação.	Artigo 88 do Regimento dos <i>Câmpus</i> da UTFPR – Deliberação nº 10/2009 - COUNI
DIPAT	Compete à Divisão de Patrimônio: I. registrar, controlar e atualizar de forma permanente a documentação dos bens móveis, imóveis e semoventes do Câmpus; 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 Câmpus, elaborando relatório circunstanciado referente às ocorrências ; e VII. manter controle de bens deslocados para manutenção e conservação.	Artigo 91 do Regimento dos <i>Câmpus</i> da UTFPR – Deliberação nº 10/2009 - COUNI

Quadro 1 – Atribuições de unidades administrativas na UTFPR

Fonte: Elaboração própria, com base no Regimento dos *Câmpus* da UTFPR – Deliberação nº 10/2009 – COUNI.

A escolha de padronização dos processos deu-se na célula administrativa DIPAT. Vinculada ao DEMAP, o setor possui importantes atribuições, conforme apresentado no Quadro 1. Ao apresentar a proposição para a padronização de processos da DIPAT da

UTFPR, segundo os preceitos da Gestão por Processos e considerando a importância do mapeamento de processos, acredita-se ser possível buscar a melhoria da gestão pública.

1.2 OBJETIVOS

Considerando a realidade investigada dentro da UTFPR, observa-se oportunidade de proposição para a padronização de processos administrativos no setor público. Tem-se como objetivo geral dessa pesquisa **apresentar proposta** de padronização de processos administrativos realizados pela Divisão de Patrimônio da UTFPR.

Para alcançar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram traçados:

- a) Identificar a importância da padronização de processos administrativos dentro da Administração Pública;
- b) Levantar a situação atual de processos administrativos realizados pela DIPAT;
- c) Mapear os processos mais executados no setor por meio de fluxograma;
- d) Formular proposta para padronização de processos administrativos da DIPAT;
- e) Encaminhar à UTFPR proposta para a padronização de processos administrativos da DIPAT.

1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES

Ao mesmo tempo em que a UTFPR apresenta-se como uma jovem Universidade, ela ostenta o título de ser uma Instituição centenária. Essa ambiguidade advém da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR – em Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. A transformação do CEFET-PR em UTFPR se deu pela Lei nº 11.184, de 07 de Outubro de 2005. Houve uma contínua expansão de Câmpus e Cursos de Graduação e Pós-Graduação; que, por consequência, contribuiu para um aumento no número de alunos e servidores conforme observado no último relatório de gestão. Ao final do último exercício – 2017 – de acordo com a Diretoria de Gestão de Pessoas – DIRGEP – o quadro geral de servidores da UTFPR totalizava 4.020 pessoas, sendo 3.687 servidores efetivos (2.531 docentes e 1.156 técnico-administrativos), 290 docentes substitutos, 8 docentes visitantes e 35 servidores em exercício provisório (UTFPR, 2018).

Ao final de 2017 tem-se o seguinte quantitativo de alunos matriculados na UTFPR: nos cursos técnicos e de graduação, 32.422; nos Cursos de Pós Graduação *Stricto Sensu*, 2.571 alunos em Mestrado, e 486 em Doutorado; nos Cursos de Pós-Graduação *Lato Sensu*

Especialização, 3.780 alunos. Assim, o total de alunos em todos os Cursos ofertados pela UTFPR ao final de 2017 chegou perto da casa de 40.000 alunos. Em um curto espaço de tempo, desde sua transformação em Universidade em 2005, o número de Câmpus passou de sete para treze. Em 2005 o quantitativo de professores era de 1.875, de técnico-administrativos era de 537 e de alunos era de 14.118. Os cursos de graduação ofertados pela UTFPR ultrapassaram a marca de 100 ao final de 2017 (UTFPR, 2018). Em termos percentuais, no período de 2005 a 2017, teve-se uma evolução de 67% no quadro de servidores e de 178% no quadro de alunos.

No atual PDI da UTFPR, que abrange o quadriênio 2018 – 2022, aprovado por meio da Deliberação 35/2017 do Conselho Universitário – COUNI –, em 18 de Dezembro de 2017, é apresentado noventa e um macro-objetivos a serem cumpridos nesse período que se inicia. Entre eles, no Eixo 1, o qual abrange o “Planejamento e Avaliação Institucional” tem-se que definir diretrizes básicas para *padronizar processos e procedimentos* na universidade, adequando os sistemas informatizados é uma meta permanente sob responsabilidade da Reitoria com colaboração das Pró-Reitorias e Diretorias de Gestão. (destaque do autor).

No PDI do quadriênio anterior – de 2013-2017 – observa-se que na Dimensão 8 – equivalente ao Eixo 1 do PDI atual – teve-se como meta a ser atingida até 2015 o aperfeiçoamento dos procedimentos para padronização do protocolo de processos, com vistas a proporcionar a rastreabilidade e transparência.

Uma das principais ações desenvolvidas pela Reitoria no sentido de cumprir tal meta estabelecida no PDI foi a nomeação de Comissão formada por servidores efetivos com objetivo de desburocratizar a gestão, por meio da Portaria nº 1.729 de 06 de Outubro de 2014. A Comissão contou com a participação de servidores docentes e técnico-administrativos cujo trabalho foi encerrado em Março de 2016.

No relato final apresentado pela Comissão, são relacionados como barreiras à boa fluidez dos processos: grande rotatividade de servidores, alternando assim os atores responsáveis pelos processos, construindo um cenário desarticulado, produzindo duplicidade de informações, extrapolação de prazos e ações desnecessárias. “Por vezes as pessoas não sabem de forma clara qual o seu real papel, implicando assim diretamente nos resultados e na satisfação dos clientes” (UTFPR, 2016).

Como já explicitado, a experiência profissional também contribuiu para a escolha da temática e área de atuação da pesquisa. Na vivência da rotina administrativa é comum observarmos situações onde o mesmo processo é executado de maneiras diferentes entre os Câmpus da UTFPR. Uma entrevista realizada com um Gestor da DIRPLAD de um Câmpus

da UTFPR em meados de 2017 e conversas informais com servidores dessa Diretoria subsidiaram a necessidade de se buscar uma padronização dos processos administrativos.

Dessa maneira a pesquisa demonstra-se relevante, visto que em uma Universidade multi Câmpus, como o caso da UTFPR, faz-se mister uma padronização dos processos administrativos a fim de melhorar o fluxo de trabalho. Além disso, conforme exposto, a padronização é meta buscada pela Instituição por meio de seus documentos institucionais e no desenvolvimento de ações na área. Ainda que algumas ações possam ser observadas na rotina administrativa da Instituição, existe campo de atuação, no qual a padronização poderá trazer melhorias ao serviço público. Não pode ser aceitável, nem tão pouco correto existir procedimentos distintos para realização de determinado processo administrativo comum a todos os Câmpus da UTFPR.

Em suma, o trabalho terá como principal contribuição apresentar uma proposta de padronização de processos administrativos relacionados à DIPAT, contribuindo assim com as atividades do setor e de seus usuários.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho apresenta a seguinte disposição: na Seção 1 é apresentado o problema de pesquisa seguido dos objetivos geral e específicos, assim como a justificativa, destacando a importância e relevância da abordagem do tema junto à UTFPR. Preliminarmente o enfoque é dado na evolução da Instituição de Ensino da sua implantação até os dias atuais.

A seção 2 comporta considerável aporte teórico com vistas a abranger conceitos históricos, atuais e relevantes sobre a evolução da Administração Geral e suas respectivas contribuições para a Administração Pública. Também nessa seção são apresentados os modelos teóricos de administração pelo qual a sociedade brasileira esteve inserida. Na sequência são apresentados os preceitos existentes referentes à padronização de processos administrativos e a realização de mapeamento através de fluxograma. Um levantamento da produção acadêmica recente também é apresentado por meio dos resultados em pesquisas realizadas em bases de dados científicas: Spell e Google Acadêmico.

Passando para a seção 3 são apresentados os procedimentos metodológicos que foram desenvolvidos na pesquisa. A seção seguinte apresenta a o estudo de caso específico. Na seção 5 é realizada a coleta de dados da pesquisa e apresentado a situação atual encontrada nos Câmpus observados. A seção 6 apresenta a proposta inicial que foi submetida à validação juntos aos treze Câmpus da UTFPR. Continuamente, a mesma Seção traz de fato as propostas

para padronização dos processos administrativos da DIPAT encaminhadas à UTFPR. A análise dos resultados e discussões acerca do que é trazido pela pesquisa apresentam-se posteriores. Por fim são apresentadas as considerações finais, limitações e a possibilidade de trabalhos futuros derivados da presente pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse tópico é apresentado um levantamento bibliográfico, por meio das pesquisas realizadas em livros, periódicos, produções acadêmicas e publicações científicas recentes. Inicialmente, foi traçado um paralelo entre a importância da evolução da administração geral junto à administração pública. As Escolas da Administração serão apresentadas no sentido de demonstrar a evolução ocorrida com o passar do tempo e suas implicações à Administração Pública.

Os modelos de Administração Pública – patrimonialista, burocrático e gerencial – serão apresentados com intuito de promover um cenário que possibilite ao leitor traçar comparativos com a história recente – final do século XIX, século XX e XXI – da área pública em nosso país.

Na sequência, após a familiarização com a evolução e a situação da Administração Pública, apresenta-se a temática principal dessa pesquisa que diz respeito à padronização dos processos administrativos na esfera pública.

2.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO GERAL PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As práticas utilizadas para administrar têm sofrido alterações e evoluindo com o passar do tempo, principalmente devido às mudanças impostas pela sociedade nos séculos XIX e XX. Essa evolução acompanhou o novo ritmo impresso pelas organizações. A Administração deve se basear em leis ou princípios, assim como toda a ciência. A Administração Pública tem buscado melhorar suas práticas a partir das técnicas apresentadas e consolidadas na esfera privada. Ou seja, o conhecimento científico desenvolvido no campo da Administração Geral pode ser utilizado na esfera pública.

Originalmente administração vem do latim: *ad* = direção, tendência para; e, *minister* = subordinação ou obediência. Em sua origem a administração tem o significado daquele que realiza uma função sob o comando de outro. Chiavenato (2014a, p. 11) esclarece que atualmente a palavra administração teve uma transformação em seu sentido original.

“A tarefa da Administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo.”

A junção dos processos de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos a das competências organizacionais a fim de alcançar objetivos de maneira eficiente e eficaz pode ser entendido como Administração para Chiavenato (2014b). A Teoria Geral da Administração teve enfoque nas tarefas (operários em uma fábrica), sendo retratada pela Administração Científica de Taylor. Na sequência o enfoque passou a ser na estrutura com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber. Em seguida teve-se a Teoria das Relações Humanas, dando enfoque nas pessoas, sendo desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. Mais recentemente o enfoque no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas sendo completada pela Teoria da Contingência. Na atualidade o enfoque visa à necessidade de adaptar-se às mudanças e transformações advindas da globalização.

Usando uma analogia de Peter Drucker (2003), verifica-se não existirem países desenvolvidos e países subdesenvolvidos, e sim países que sabem administrar a tecnologia e os recursos disponíveis e potenciais, e os que não o sabem fazer. Assim também ocorre com as organizações. Tudo é questão de administração. O avanço da administração a partir do século XX deve-se em boa parte como resultado das inovações e na formação de uma sociedade pluralista de organizações.

Para o termo organização, Daft (2014, p. 12) explica que ela independe de tamanho, de ser pública ou privada, possuem as seguintes características em comum: é uma entidade social projetada como sistema de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas; e, também está ligada ao ambiente externo. Também Merton (1967, p. 57), define organização como “uma estrutura social racionalmente organizada, sendo uma organização formal ou burocrática”. Chiavenato (2014a) esclarece que “a administração ocorre exclusivamente dentro de organizações”. A Instituição de Ensino Superior objeto dessa pesquisa – UTFPR – pode ser entendida, portanto, como uma organização.

A evolução da administração advinda do final do século XX e início do século XXI, trazida pela democracia, globalização e as inovações tecnológicas podem ser observadas tanto na esfera privada quanto na pública. Paludo (2016, p. 61) alerta sobre a necessidade de uma tomada de decisão às organizações: “ou se adaptam e evoluem para os padrões mundiais de produção de bens e serviços, ou se isolam em seus mercados/nações correndo o risco de se autodestruírem”. O autor complementa que também para o ente público faz-se necessário enfrentar a competitividade. Um dirigente público de universidade, por exemplo, é pressionado pela sociedade e imprensa comparando os resultados e serviços da instituição com outras da mesma área nacional e até internacional.

Os termos Gestão e Administração, embora possuam similaridades, apresentam diferenciações que serão aqui apresentadas. Paludo (2016) esclarece que há certa dificuldade em apresentar diferenciações e definições claras para os termos, não sendo possível estabelecer quando se deve utilizar um ou outro. De maneira resumida o autor indica que o termo Administração é mais utilizado para definir a alta administração, enquanto Gestão apresenta um teor mais moderno, definindo áreas específicas. Em resumo, os termos Gestão e Administração aqui apresentados, embora em suas origens etimológicas possam apresentar diferenciações, nessa pesquisa os mesmos apresentam-se com similaridade e assim devem ser entendidos e interpretados.

Em síntese, a Administração Pública é o ramo da Administração aplicada nas Administrações direta e indireta das três esferas de Governo: Federal, Estadual e Municipal. Em seu artigo 37 a Constituição Federal estabelece que a Administração Pública obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. O conjunto de interesses públicos, aqui entendido como sendo de todos os cidadãos, é o objeto de trabalho da Administração Pública.

2.2 AS ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

Nesse tópico é apresentado um enfoque referente à importância da administração enquanto ciência, sua evolução e as escolas da administração, fazendo uma associação com a área pública e suas formas de gestão. Os administradores Taylor, Fayol, Weber, entre outros, contribuíram não somente para a evolução dos conceitos, mas também para a implementação de diversos métodos e ideias aos processos de gestão nas organizações. O desenvolvimento da Teoria Geral da Administração ocorreu de forma gradativa conforme necessidades específicas de cada contexto histórico social. Para Garcia e Bronzo (2000) as teorias são propostas de acordo com os contextos históricos em que estão inseridas, enfatizando os problemas mais importantes enfrentados na época em que foram fundamentadas.

Diante desse contexto e com o objetivo de traçar uma ligação entre as escolas da administração e a realidade atual torna-se importante e salutar a apresentação da origem, importância e contribuições das escolas.

2.2.1 Administração Científica de Taylor

A administração científica é considerada o grande começo para a evolução das organizações. Nesse aspecto, as ideias de Taylor contribuem para o entendimento que dele iniciou a grande evolução para a gestão e que permanece até hoje como exemplo na construção da eficiência para todos os tipos de organizações, inclusive a pública que é foco desse trabalho.

O norte americano Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915) tinha formação em engenharia e foi considerado, dentro da área acadêmica, um dos pioneiros da Administração Científica. Ela possui como foco a eficiência e a eficácia operacional na administração industrial, por meio da racionalização do trabalho do operário, dando ênfase nas tarefas. Com esse modelo de administração científica em cena entre os séculos XIX e XX, idealizava-se uma maneira de otimizar o nível de produtividade empresarial por meio do aumento dos resultados sem ser necessário elevar os custos de produção, objetivando a melhoria das operações.

Outros atores importantes trouxeram contribuições na Escola da Administração Científica: os engenheiros Henry Lawrence Gantt (1861 – 1919), Frank Bunker Gilbreth (1868 – 1924), Harrington Emerson (1853 – 1931), entre outros. Henry Ford também pode ser incluído pela aplicação dos princípios em seus negócios. Os gestores devem agir como cientistas, constantemente colecionando e analisando dados e, em seguida, planejando o próximo segmento de trabalho da organização. Taylor também salienta a importância da cooperação entre trabalhadores e gestores para essa divisão do trabalho ter êxito. Taylor tornou-se o primeiro consultor de engenharia industrial e, como um agente de mudança de organização, acreditava que tomar uma abordagem racional e “científica” proporcionaria a melhor oportunidade para a mudança.

Silva (2013) nos ensina que “Taylor revolucionou os processos tradicionais dos métodos de trabalho por meio da aplicação de métodos científicos em várias empresas norte-americanas”. Ressalta-se também que a aplicação desses métodos vinha da visão de sua formação em engenharia, baseando suas investigações sobre o que deveria ser feito. Fica esclarecido que “os princípios da administração científica se basearam na estrutura formal e nos processos das organizações”. Nesse cenário “as pessoas eram vistas como instrumentos de produção e utilizadas para alcançar a *eficiência* para a organização” (SILVA, 2013, p. 110).

Eficácia é o grau em que a organização realiza suas metas. A eficácia avalia a extensão em que as múltiplas metas (oficiais ou operativas) foram alcançadas. Eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização. Pode ser

resumido como o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Diz-se que é mais eficiente aquele que consegue realizar determinada tarefa com menos recursos que outro. Chiavenato (2014b, p. 7) leciona no sentido de que:

“a administração visa ao alcance de objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz. O administrador precisa saber utilizar os recursos organizacionais disponíveis no sentido de obter eficiência e eficácia, bem como alto grau de satisfação entre as pessoas que executam o trabalho e o cliente que o recebe. O tema central em que se situa o moderno local de trabalho é esse triplo sentido de: desempenho, busca de resultados e satisfação dos colaboradores e clientes”.

As origens da abordagem clássica da Administração remontam as consequências geradas pela Revolução Industrial podendo ser resumidas em dois fatores genéricos: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas; e, a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações (Chiavenato, 2014a). A abordagem de metas para a eficácia consiste em identificar as metas de resultados de uma organização e avaliar o quanto elas estão sendo alcançadas, medindo assim o progresso obtido rumo às metas estabelecidas. O mesmo autor, em obra anterior, esclarece que “Taylor e seus seguidores se preocupam em construir um modelo de administração com base na racionalização e no controle da atividade humana; uma espécie de engenharia aplicada à administração” (CHIAVENATO, 2007). Posteriormente, entendeu-se “que essa racionalização impunha uma decomposição do trabalho em frações tão pequenas quando possível, a serem executadas tão velozmente quanto possível” (BALDAM, VALLE E ROZENFELD, 2014, p. 22).

De acordo com Taylor, para a implementação da administração científica nas organizações seria necessário ser de forma gradual. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 22) esclarecem que Taylor difundia uma gestão científica da produção, baseada em cinco princípios: análise científica e posterior padronização das tarefas a serem executadas; seleção de trabalhadores aptos a executar as tarefas, tal como elas haviam sido redesenhadas; treinamento dos trabalhadores selecionados; cooperação entre trabalhadores e direção da empresa. Silva (2013) coloca como importante obedecer um programa em termos de prazo, evitando alterações bruscas que causem descontentamento nos empregados e prejuízo aos padrões.

Conforme apresentado acima, fica evidenciado a importância das contribuições iniciais trazidas por essa Escola Científica no sentido de buscar a melhoria das operações com os mesmos insumos de produção, buscando assim a eficiência administrativa; requisito essencial para a permanência e manutenção das empresas no mercado, considerando a existência de inúmeras necessidades pela sociedade e recursos limitados pelos administradores.

2.2.2 Escola Clássica de Fayol

Apresentam-se nesse tópico as contribuições de Fayol para a construção desse trabalho. O constructo aqui apresentado busca resgatar a importância da Escola Clássica para a administração e gestão pública. Henri Fayol (1841 – 1925), engenheiro francês, fundador da Teoria Clássica da Administração, onde dá ênfase ao estudo da estrutura organizacional, tendo sido formada no início do século XX, nas décadas de 1910 e 1920, sendo continuada na década seguinte por Peter Drucker. Fayol tem como tese central a ênfase na estrutura organizacional, buscando a máxima eficiência administrativa; ou seja, busca-se a produção de mais e melhor com os mesmos recursos empregados.

Nos escritos de Fayol nota-se a importância da habilidade administrativa para o desempenho organizacional. Aqui fica definida a teoria como “uma coleção de princípios, regras, métodos e procedimentos testados e verificados por experiência geral”. Segundo Silva (2013) através da Teoria Clássica da Administração “qualquer organização necessitava de administração, fosse do tipo de comércio, indústria, política, religião, militar ou filantrópica; em qualquer condição, existe uma função administrativa a ser desempenhada.” (SILVA, 2013).

Para Chiavenato (2014a), a Teoria Clássica de Fayol apresenta a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas. O chamado processo administrativo pelos elementos apresentados por Fayol como: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Fayol apresenta quatorze princípios gerais da Administração, apresentados por Chiavenato (2014a): divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses individuais aos gerais, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

A Escola Clássica possui caráter prescritivo e normativo, onde se baseia em leis ou em princípios universais aplicáveis a todas as situações com que o administrador pode vir a se defrontar. Como visto, essa abordagem científica apresenta base conceitual para a gestão de processos administrativos, enfatizando a estrutura organizacional.

2.2.3 Escola das Relações Humanas de Elton Mayo

Elton Mayo (1880 – 1949) e Kurt Lewin (1890-1947) apresentam-se como os principais precursores da Escola das Relações Humanas, sendo a primeira linha de estudos na área de administração com abordagem humanística. Chiavenato (2007) apresenta como a

abordagem mais democrática e liberalizante dentro da Teoria Geral da Administração, surgindo como oposição e combate à Teoria Clássica que dominava o início do século XX.

Psicólogo por formação, Mayo, destacou-se por realizar pesquisas que revelam a importância dos fatores sociais nas situações de trabalho. O pesquisador concentra esforços visando à humanização das empresas, dando ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, motivação, liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, na preocupação com a satisfação no trabalho.

Enquanto o trabalho de Taylor estava focado nas disciplinas de economia e engenharia, a experiência de Hawthorne, realizada em 1927, incluía a psicologia e a sociologia. Burke (2006) explica de uma maneira resumida que a experiência foi realizada na *Western Electric Company*, situada em Chicago, no bairro de Hawthorne e sua finalidade era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção. A experiência, coordenada por Elton Mayo e colaboradores, estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal (*turnover*) e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Os resultados desses estudos são também significativos como precursor do entendimento sobre mudança organizacional, demonstrando de forma clara a importância das atitudes e dos sentimentos dos funcionários para a produção.

As críticas às interpretações inadequadas e distorcidas das pesquisas de Mayo também existem e podem ser verificadas em Chiavenato (2014a): houve concentração nos aspectos informais da empresa, desprivilegiando assim os aspectos formais. Em suma, porém, os experimentos de Hawthorne revelaram ser a organização do trabalho um sistema social, apontando para a necessidade de um exame dos aspectos psicológicos e sociais do comportamento organizacional.

2.2.4 Escola Comportamental

Com o avanço do tempo, adentrando-se no final da primeira metade do século XX, há alterações consideráveis no cenário mundial. A Escola Comportamental pode ser considerada como um complemento e avanço dos pensamentos das relações humanas de Elton Mayo, sendo de certa forma um estágio mais avançado desta. Entre os principais expoentes da Teoria Comportamental da Administração estão: Kurt Lewin, Abraham Maslow, Rensis Likert e Frederick Herzberg.

Entre os elementos dessa nova concepção e novo enfoque dentro da teoria administrativa, Chiavenato (2014a) elenca: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições

explicativas e descritivas. Ocorre em um contexto organizacional mais amplo, dando ênfase no comportamento das pessoas.

Com esse novo enfoque dado pela Administração, o indivíduo é inserido em um contexto no qual pode fazer parte das decisões nas organizações. Conhecendo as necessidades e comportamento humano, o administrador poderá fundamentar-se para a tomada de decisões, conseguindo assim traçar uma relação entre o comportamento organizacional com o comportamento individual das pessoas.

2.2.5 Escola da Contingência

É fato que os meios disponíveis para administrar uma organização vêm se modificando e evoluindo ao longo do tempo. A ideia que “toda empresa/organização nasce para morrer” apresenta-se tão atual e tem que ser aceita pelos administradores. A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Surge na segunda metade do século XX, na década de 1960.

Para Chiavenato (2014a), na abordagem contingencial existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. É a corrente mais recente que parte do princípio de que a Administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização, ocorre uma incorporação de conceitos de teorias anteriores. Ferreira, Reis e Pereira (2002) explicam que existe um leque de alternativas à disposição do administrador e que após seu diagnóstico da situação organizacional, poderá fazer a abordagem que achar conveniente.

De uma maneira prática a Teoria da Contingência afirma não haver uma única maneira melhor de organizar; ao contrário, as organizações precisam ser sistematicamente ajustadas às condições externas.

2.3 MODELOS TEÓRICOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública no Brasil passou por evoluções ao final do século XIX e ao longo do século XX. Biazzini, Muscat e Biazzini (2011) reforça que principalmente na última década do século XX e na primeira década do século XXI o setor público “viu-se sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de operar.” De uma maneira geral o objeto da Administração Pública é a função administrativa, que abrange o fomento, a

polícia administrativa e o serviço público (DI PIETRO, 2017). Sua história remonta ao ano 5.000 a. C. Para Granjeiro (2006), a ideia central de administração é a ação corretamente calculada para realizar determinados objetivos desejados. O administrador, por sua vez, atua nas organizações e exerce as funções de planejamento, organização, direção, coordenação e controle.

Paludo (2016) apresenta os três modelos teóricos de Administração Pública no Estado brasileiro, em uma perspectiva histórico-evolutiva: a administração patrimonialista, a administração burocrática e a administração gerencial. A classificação está relacionada com a maneira como a “coisa pública” foi conduzida pelo ente público detentor de poder e como se deu a participação da sociedade no processo.

Importante tornar claro que não há uma ruptura de um modelo para ter início o seguinte. Existe uma fase de transição e evolução. Paludo (2016, p. 65) esclarece que atualmente existem fragmentos de todas as teorias administrativas nas organizações públicas. Em publicação do início da década Sales (2010) relata a “persistência de culturas do patrimonialismo, do nepotismo e da corrupção”, sendo que na Administração Pública o modelo predominante é o gerencial, sendo ainda utilizada o modelo burocrático e algumas práticas patrimonialistas.

O Brasil passou por três grandes reformas na esfera da Administração Pública após o final do século XIX, segundo Abu-El-Haj (2005, p. 33): no período de 1930 a 1945 adota-se um modelo de intervenção centralizadora do Estado na sociedade, tendo como modelo uma administração racional legal. Na sequência, durante o período militar, de 1964 a 1985, surge a reforma empresarial do Estado decorrente da política de um rápido crescimento econômico – nesse contexto os processos de tomadas de decisões eram centralizados. Complementa o autor que a terceira reforma ocorreu no Governo de Fernando Henrique Cardoso, já no final do século XX e início do século XXI: 1994 – 2002, seguindo uma perspectiva de gerenciamento público.

2.3.1 Modelo de Administração Patrimonialista

No Brasil a fase patrimonialista da Administração Pública prevaleceu durante o Império – quase todo o século XIX – de 1822 com a proclamação da Independência até 1889, quando foi instaurada a República.

Segundo Silva (2017), “sistemas político-sociais nos quais os limites do público e do privado se confundem, e o Estado, em vez de restringir-se à função política se intromete em outros domínios, porém, mais em sintonia com os interesses particulares dos grupos que o

comandam do que com os interesses da nação e do povo”. Zwick et al. (2012) complementam que uma das principais características do patrimonialismo é a lealdade pessoal ao mandatário.

Bresser-Pereira (1996) resume bem esse período onde como característica principal encontrada na Administração Pública constantemente se confundia o público com o privado, priorizando-se os interesses privados dos entes públicos. No ensinamento de Bresser-Pereira (2001) o patrimonialismo significa “a incapacidade ou relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados”. De uma maneira geral os cargos públicos possuíam caráter hereditário. Di Pietro (2017, p. 60) esclarece que tratava-se da “época das monarquias absolutas, em que todo o poder pertencia ao soberano; a sua vontade era a lei”. Nesse contexto fica evidenciado que a população ficava relegada a um segundo plano. Essas características estiveram presentes em épocas um tanto quanto longínquas e vão desaparecendo na medida em que se aproxima o século XIX, restando resquícios que podem ser encontrados na atualidade.

É sugestivo acreditar que este modelo teórico de Administração Pública não se encontra encerrado com o surgimento do modelo burocrático. Até hoje se observa que este comportamento de tratar o público como privado, encontra campo fértil, sendo um problema a ser combatido. Evidente, portanto, que esse modelo além de não ser aceito moralmente na atualidade é reprimido e fiscalizado pelos órgãos de controle instituídos.

2.3.2 Modelo de Administração Burocrática

Com o passar do tempo, já na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal, apresenta-se a necessidade de adoção do modelo burocrático dentro na esfera pública com o objetivo de combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista. O termo burocracia remete ao sociólogo Max Weber (1864 – 1920) que define-a como a “organização por excelência”, entendendo como um tipo ideal de sistema, sendo “a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade” (WEBER, 1999), mostrando assim a racionalidade de como deveria ser administrado e como deveria funcionar o mundo. A transição para esse novo modelo de administração surge pela necessidade de modernização da esfera pública.

O modelo burocrático no Brasil se dá no período militar. Na administração burocrática encontram-se instituições basicamente hierarquizadas e com controle focado nos processos. Ela surge como uma necessidade ao combate à corrupção e ao nepotismo patrimonialista. Gaebler e Osborne (1997) esclarecem que a Revolução Industrial e o

surgimento do Estado Liberal contribuíram para uma nova ótica sobre o papel do Estado, dando espaço ao surgimento do modelo burocrático, baseado na impessoalidade, no profissionalismo e na racionalidade.

Ressalta-se que a burocracia moderna na concepção weberiana, apresenta as seguintes características segundo Leite (2005, p. 179): a) exige uma forma específica, com leis ou normas administrativas, responsáveis pela execução de atividades regulares; b) existência de uma autoridade para dar ordens necessárias ao cumprimento desses deveres oficiais; e, c) a tomada de medidas metódicas para a realização regular e contínua desses deveres. Dá-se o nome de administração burocrática à junção desses três elementos. Complementa-se também como características principais do sistema burocrático segundo Weber, 1966 apud Paludo, 2016, p. 76 e 77: caráter legal das normas, caráter formal das comunicações, caráter racional e divisão do trabalho, hierarquia da autoridade, rotinas e procedimentos padronizados, impessoalidade nas relações, competência técnica e meritocracia, especialização da administração, profissionalização dos funcionários, previsibilidade de funcionamento. Essas características weberianas podem ser encontradas no artigo 37 da Constituição Federal que estabelece os princípios da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Observa-se, portanto, que o modelo burocrático surge como um modelo necessário para substituição ao modelo patrimonialista. De certa forma o modelo burocrático apresentava-se superior ao modelo patrimonialista. O alcance da missão da burocracia dar-se-ia com a rigidez do controle burocrático por meio de uma gerência autocrática.

De uma maneira resumida o Quadro 2 traz os elementos de autoridade burocrática juntamente com as características correspondentes.

Elementos da Autoridade Burocrática	Características Correspondentes
Estabilidade e delimitação da autoridade por normas rigorosas	Impessoalidade
Adoção de medidas metódicas para a realização das atividades	Formalidade
Entendimento das atividades como deveres oficiais e importância da capacidade técnica para desempenhá-las	Profissionalismo

Quadro 2 - Elementos da burocracia e suas características

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Entre as vantagens técnicas presentes na administração burocrática weberiana tem-se destaque: “precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, descrição, unidade, subordinação dos arquivos, continuidade, descrição, subordinação rigorosa - endógena à empresa -, redução de atrito e dos custos de material e de pessoal são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática, especialmente em sua forma

monocrática” (LEITE, 2005, p. 181). Fica evidenciado que as organizações burocráticas almejam o aumento da eficiência organizacional, buscando resultados para as organizações.

No Brasil, a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP – em 1938, no Governo de Getúlio Vargas, objetiva a implantação de elementos burocráticos na estrutura administrativa pública brasileira, possuindo relevante contribuição para o cumprimento das metas do Governo Vargas. O modelo burocrático em questão, conforme proposto por Weber, apresenta-se de forma impessoal, formal e profissional na gestão pública, buscando eliminar os óbices do modelo anterior. Relevante destacar aqui o contexto no qual se deu a modernização burocrática brasileira: é o início do Governo de Getúlio Vargas e há uma aceleração da indústria nacional e representa uma ruptura com o período denominado “República Velha”. Em termos teóricos é nesse contexto que ocorre o rompimento definitivo com as práticas patrimonialistas existentes na República, com referências à teoria da administração científica de Taylor e o modelo de Weber.

A burocracia é encontrada nas organizações privadas e públicas, e visto de uma maneira geral como algo prejudicial ao sistema. As anomalias trazidas pela burocracia podem ser encontradas na área pública quando o cidadão se depara com empecilhos ou entraves desnecessários para utilizar-se dos serviços públicos. Essa burocracia deve ser combatida. O então Ministro do Tribunal de Contas da União, Adylson Motta, reforça essa necessidade, conforme pode se verificar em decisão datada de 1999, na qual esclarece que:

O apego a formalismos exagerados e injustificados é uma manifestação perniciosa da burocracia que, além de não resolver apropriadamente problemas cotidianos, ainda causa dano ao Erário, sob o manto da legalidade estrita. Esquece-se o interesse público e passa a conferir os pontos e vírgulas como se isso fosse o mais importante a fazer. (Decisão TCU 695-99, DOU 8/11/1999).

Um bom entendimento para a burocracia no meio organizacional pode ser encontrada em Morgan (2010, p. 26) que esclarece como sendo “uma forma organizacional que enfatiza a precisão, a rapidez, a clareza, a confiabilidade e a eficiência, atingidas através da criação de uma divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras detalhadas e regulamentos”. Entretanto Ferreira e Prando (2016) trazem à luz um contraponto referente à burocracia:

[...] também pode produzir rigidez organizacional, dado seu hermetismo ao meio ambiente, pois ela é endógena, se constrói junto às normas e rotinas e se faz acompanhar por um aparato sofisticado interno, tais como o grau elevado de especialização, escalonamento, formalização, meritocracia e hierarquização, sendo esta ordem piramidal administrada por normas impessoais, com predominância de poder (FERREIRA; PRANDO, 2016).

Um burocrata clássico, estando à frente de um problema, tendo a opção de resolvê-lo ou de seguir um manual administrativo, opta por este último, tornando, na maioria das vezes,

os processos lentos e excessivamente formais. Motta (1979) já esclarecia que o burocrata, longe de ser estimulado ao comportamento inovador, é conduzido à segurança e ao conforto oferecidos pela obediência cega aos regulamentos.

2.3.3 Modelo de Administração Gerencial

Seguindo uma tendência de evolução na Administração Pública, tem-se a introdução do modelo gerencial, já na década de 1990, quando no Governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso cria-se o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), então coordenado pelo Ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira (BRESSER-PEREIRA, 1996). Para Bergue (2010) essa foi a iniciativa mais ampla de reforma do Estado brasileiro, significando um rearranjo do aparelho do Estado, afetando diversas áreas como saúde, educação, fiscal, previdência e atividades administrativas. A globalização, as mudanças das funções do Estado, o fato de não ter havido superação do nepotismo e da corrupção justificaram o pleito para a reforma gerencial.

Paludo (2016, p. 83) esclarece que “a Administração Pública gerencial constitui um avanço, e, até certo ponto, um rompimento com a Administração Pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios”. Princípios fundamentais da administração burocrática como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, as carreiras, entre outros, são conservados pela administração gerencial.

Na esfera pública houve uma adaptação do modelo gerencial existente na esfera privada. Bresser-Pereira (2001) afirma que o Estado patrimonial teve longa duração, mas o Estado burocrático já chegou tarde, e logo foi atropelado pela reforma gerencial.

Ficou evidenciado que no período da segunda metade do século XX e início do século XXI – é marcado pela transição efetiva para a busca de um modelo de administração pública gerencial no Brasil. Nesse contexto pode-se chamar desburocratização as medidas tomadas pelos Governos no sentido de modernização dos processos na área pública. Ainda na Ditadura, em 1979, o Governo de João Baptista de Oliveira Figueiredo, instituiu o Programa Nacional de Desburocratização².

Continuando na mesma linha de raciocínio Castaldelli Júnior e Aquino (2011) afirmam que no “setor público, as principais dimensões são: economicidade, eficiência e efetividade, em que economicidade significa eliminar a perda de entrada (*inputs*); eficiência

² O economista e administrador Helio Beltrão, então no cargo de Ministro da Desburocratização, por meio do Decreto nº 83.740 de 1979 (atualmente revogado), instituiu o Programa Nacional de Desburocratização. Lançou-se com intenções claras de combater as anomalias, excessos e distorções existentes no âmbito público, para trazer mais eficiência e resultados melhores a todos os envolvidos.

significa o ótimo na transformação (*process*) de entradas (*inputs*) em saídas (*output*); e efetividade significa alavancagem dos resultados (*outcome*) através da entrega das saídas”. Chiavenato (2007) esclarece que à medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência; todavia quando ele utiliza os instrumentos fornecidos por quem o executa para avaliar o alcance dos resultados, ele volta-se à eficácia, fazendo, assim, o que realmente precisa ser feito.

A evolução transcorrida na esfera pública, do patrimonialismo ao gerencialismo, trouxe significativos avanços na maneira de como se ofertam e se realizam os serviços públicos. Por serviço público utiliza-se aqui a definição, em sentido amplo, apresentada por Meirelles (2009, p. 332): “serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado”.

2.4 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos pode também ser conhecida segundo De Sordi (2018) como abordagem sistêmica para gestão das organizações. Por processo entende-se o que nos apresenta Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 4): o meio pelo qual as organizações atingem os fins a que estão propostas, seja fornecer bens ou serviços. Os autores explicam que os processos existentes nas organizações podem estar estruturados de forma explícita, modelados e definidos para todos, assim como podem também não estarem documentados. De maneira geral, os processos transformam entradas em saídas.

A ABNT (2008, p. 6) traz a seguinte definição para processo: “uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas”.

O processo administrativo tradicional para Paludo (2016, p. 5) compreende as funções de: planejar, dirigir, coordenar e controlar. Um processo segundo Ballestero-Alvares (2001, p. 19) pode ser entendido como qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que use recursos para transformá-los em produtos a serem colocados no mercado consumidor. Assim, processo é uma “agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35).

Utilizando os conceitos trazidos por Araujo, Garcia e Martines (2017), os processos podem ser classificados como primário, de suporte ou de gerenciamento. O **processo primário** é aquele interfuncional que atua de ponta a ponta da organização e está diretamente

relacionado com a geração de valor para o cliente. É a partir do processo primário que a organização cumpre a sua missão por meio da fabricação de produtos ou prestação de serviços, por essa característica, também é denominado de processo finalístico. O **processo de suporte** é aquele executado para apoiar o processo primário, estes entregam valor não para o cliente mas para outros processos, um exemplo é o processo de montagem de veículos que agrega valor ao processo de fabricação do veículo. Por fim, um **processo de gerenciamento** tem a finalidade de medir, monitorar, controlar e administrar o negócio. Seu objetivo é o de assegurar o cumprimento das metas da organização. Os processos de desenho, implementação e controle são exemplos de processo de gerenciamento (ABPMP, 2013). Os processos são ordenações específicas das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com começo, fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para a ação (Davenport, 1994).

Em um órgão público, um típico processo finalístico pode ser o de prestação de serviços ao cidadão. Já os processos de apoio produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais para a gestão efetiva da organização, garantindo o suporte adequado aos processos finalísticos. No caso específico dessa pesquisa os processos administrativos analisados e alvos da proposição podem ser classificados como processos de apoio.

2.4.1 Mapeamento e Padronização de Processos

O intento principal dessa pesquisa assenta-se na possibilidade de oportunizar à Administração Pública, no caso prático e específico a UTFPR, melhores práticas administrativas via padronização dos processos administrativos. Analisando Campos (2013), entende-se que a padronização é um instrumento basilar do gerenciamento dos procedimentos administrativos. Sendo mais claro “o padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos”. O autor vai mais além ao afirmar que o padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou organização, não existindo, portanto, gerenciamento sem padronização.

Vindo desde a Revolução Industrial e passando pelas propostas de Taylor observa-se que, segundo Espíndola (2011, p. 6), “a preocupação da departamentalização da empresa, no intuito de segmentar e controlar cada atividade da organização”. E complementa “nos dias atuais, percebe-se a importância maior da padronização do processo para uma eficiência no resultado da empresa”. A formalidade das tarefas, previamente definidas, tem o objetivo de padronizar os serviços prestados, privilegiando regras para cada procedimento de modo a evitar a discrepância na execução das rotinas administrativas (SECCHI, 2009).

É fato que se faz necessário a participação de todos os servidores para que a padronização e melhoria dos processos possa ocorrer com um fluxo saudável e traga, de fato, melhorias à gestão. Com a padronização das rotinas e processos administrativos, tem-se início à busca da eficiência administrativa. Espíndola (2011, p. 8) relaciona os benefícios que a padronização proporciona aos processos: melhorias em qualidade, custo, cumprimento de prazo e segurança na operação dos processos.

Para empresas que possuem mais de uma “unidade de negócios”, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 114) reforçam que a padronização de processos tem facilitado muito o fluxo de trabalho, permitindo gerar uma base única onde há maior facilidade de gerenciamento da base de processos. Observa-se, portanto, a viabilidade e necessidade de implantação da padronização de processos administrativos na UTFPR.

Complementando essa linha de investigação, Seleme e Stadler (2012), padronização pode ser entendida como a unificação dos processos de fabricação ou de prestação de serviço, escolhendo uma forma de fazê-lo. A padronização visa fazer o redesenho do processo, eliminando a burocracia e tarefas que são duplicadas, simplificando assim os métodos. A padronização poderá ser gerada segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011) quando o mapeamento inicial incorporar as melhorias levantadas e ser disponibilizado e divulgado a todos os envolvidos.

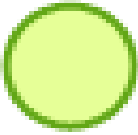


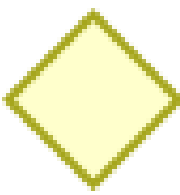
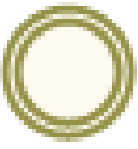

O mapeamento de processos no setor público é um tema atual. Existem algumas maneiras de mapeamento de processos administrativos em organizações. O desenvolvimento de um fluxograma é uma das formas existentes e que foi utilizada nessa pesquisa por intermédio do software gratuito Bizagi. Com uma representação didática o fluxograma transmite ao leitor o caminho para se fazer determinado processo. Seleme e Stadler (2012, p. 43) explicam que através do fluxograma é possível “desenhar o fluxo de processos por meio de formas e pequenos detalhes”. Ou seja, é uma representação visual de como o processo administrativo é (ou deve) ser executado.

Uma vez estabelecido um padrão para se conduzir um processo administrativo são oportunizados procedimentos que atendem a legislação e dão maior garantia aos executores e maior clareza aos demandantes do serviço, sendo também um importante meio para deixar o processo mais célere e transparente a todos os envolvidos. Dessa maneira, torna-se claro e oportuno o enfoque que foi dado à pesquisa, no intuito de proporcionar à UTFPR uma proposta padrão para processos administrativos da DIPAT. A viabilidade para implantação dos processos administrativos assenta-se na necessidade de haver um roteiro prático e específico para a execução do processo.

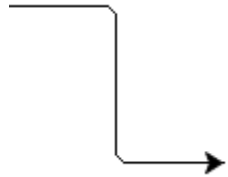

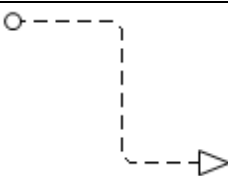
2.4.2 Simbologia do Fluxograma

Segundo Chinelato Filho (2001), o fluxograma é a representação gráfica de movimento e operação das pessoas, documentos ou materiais entre diversas unidades da organização e representa um importante instrumento para compreensão e análise do funcionamento dos sistemas.

Para a representação das etapas de um processo por meio de fluxograma utiliza-se um conjunto de símbolos. A leitura e interpretação de um fluxograma é feita da esquerda para a direita, da mesma maneira que é feita a leitura tradicional. Na sequência, a simbologia utilizada para a representação é apresentada. No Quadro 3 tem-se a simbologia utilizada pelo software Bizagi para os fluxogramas dos processos que são analisados nessa pesquisa.

Símbolo	Descrição	Atividade
	Evento de Início	O evento de início indica onde um processo começará. Em termos de fluxo de sequência, o evento de início começa o fluxo do processo e, portanto, não terá nenhum fluxo de sequência de entrada.
	Tarefa	Uma tarefa é uma atividade atômica que está incluída dentro de um processo. Uma tarefa é usada quando o trabalho no processo não é descomposto. Geralmente um usuário final e/ou aplicativo é usado para executar a tarefa.
	Subprocesso	Um subprocesso é uma atividade que contém outras atividades (um processo). O processo dentro do processo é dependente do processo-mãe e tem visibilidade dos dados globais do processo-mãe. Não é necessário mapeamento de dados.
	Gateway (Decisões)	Os Gateways (decisões) exclusivos são locais dentro de um processo de negócios onde o fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos alternativos. Isso é basicamente a “bifurcação na estrada” para um processo.
	Evento Intermediário	O evento intermediário indica onde acontece algo (um evento) em algum lugar entre o início e o fim de um processo. Isso afetará o fluxo do processo, mas não começará nem (diretamente) terminará o processo.
	Evento de Fim	O evento de fim indica onde um processo terminará. Em termos de fluxo de sequência, o evento de fim termina o fluxo do processo e, portanto, não haverá fluxos de sequência de saída.

(continuação)

Símbolo	Descrição	Atividade
	Fluxo de Sequência	Um fluxo de sequência é usado para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo. Cada fluxo tem uma só origem e um só destino.
	Associação	É usada para associar informações e artefatos com objetos de fluxo. Texto e objetos gráficos de não fluxo podem ser associados com objetos de fluxo. Uma associação também é usada para mostrar as atividades usadas para compensar uma atividade.
	Fluxo de Mensagem	Um fluxo de mensagem é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades que estão preparadas para enviá-las e recebê-las.

Quadro 3 – Simbologia utilizada para o fluxograma de processos

Fonte: elaboração própria, com base no software Bizagi – versão 3.2.7242.0.

A simbologia apresentada no Quadro 3 é utilizada para apresentar os fluxos dos processos que serão mapeados. No caso de dúvidas na interpretação do desenho de fluxograma o leitor deverá recorrer ao Quadro 3 que contém a descrição da atividade.

2.5 TRABALHOS RELEVANTES – BUSCA SISTEMÁTICA

Essa seção apresenta a produção científica atual coletada em algumas bases de dados científicas disponíveis para pesquisa. A finalidade desse levantamento é apresentar o que foi publicado recentemente nessas bases de dados e as convergências e divergências com essa pesquisa; sendo também um complemento aos livros que foram utilizados para dar suporte teórico ao trabalho. As bases de dados utilizadas foram a Spell e o Google Acadêmico. Ambas reúnem produções científicas, incluindo artigos e dissertações que foram publicadas recentemente.

A análise de conteúdo das publicações encontradas seguiu referenciada por Bardin (2011), organizada em três fases: a) pré-análise; b) exploração do material; e, c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise foi a fase da organização, onde foi possível escolher os termos para a pesquisa nas bases de dados, levantando assim as publicações nas áreas. Foi estabelecido um contato com o material, analisando e realizando uma leitura flutuante, que nesse caso

consistiu em ler o resumo e as conclusões da publicação. Esse contato inicial com as publicações tornou possível a seleção dos documentos a serem explorados na íntegra e os que seriam rejeitados. Para essa seleção foram aproveitadas as publicações que conforme Bardin (2011, p. 98), são adequadas, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objeto a ser analisado.

A fase de exploração do material consistiu na administração sistemática das decisões tomadas na fase anterior. Foi realizada a leitura de todas as publicações selecionadas e tidas como adequadas para essa pesquisa. Na última fase foi realizado o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, de tal modo onde os resultados brutos foram tratados de maneira a serem significativos e válidos. Ou seja, foi feita uma transcrição e tradução do conhecimento levantado nas pesquisas que foram analisadas.

Na sequência foram apresentados os resultados obtidos após realização da fase de análises das publicações científicas.

2.5.1 Base de Dados Spell

A consulta realizada na base de dados denominada Spell ocorreu na data de 19 de junho de 2018. Primeiramente foi realizada a pesquisa com a inserção da palavra “padronização”. O resultado foi 12 publicações. Realizou-se a leitura da introdução e conclusão das mesmas. Na oportunidade foram descartadas 8 publicações pela incompatibilidade com a temática abordada. As 4 publicações utilizadas seguem relacionadas no Quadro 4.

TIPO DE PUBLICAÇÃO	TÍTULO	AUTORES	REFERÊNCIA
Artigo	Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira	Daniele Medianeira Rizzetti; Daniele Estivalete Cunha; Andreia Lucila da Costa Sclosser; Gilnei Luiz de Moura.	<i>Caderno Profissional de Administração da UNIMEP</i> . Piracicaba, v. 6, n. 1, p. 1-21, Janeiro-Junho, 2016.
Artigo	Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento	Daniele Medianeira Rizzetti, Daniele Estivalete Cunha, Gilnei Luiz de Moura, Andreia Lucila da Costa Schlosser.	<i>Teoria e Prática em Administração</i> . João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 239-260, Janeiro-Junho, 2015.
Artigo	Assessoria Executiva na Padronização e Organização de Processos Administrativos	Marlete Beatriz Maçaneiro; Thatiany Simone Catczu; Ectane de Lara Korchaque.	<i>Revista de Gestão e Secretariado</i> , v. 3, n. 1, p. 109-133, Janeiro-Junho, 2012.
Artigo	The Adaptation Vs. Standardization Dillema: the case of an American Company in Brazil	Thelma Valéria Rocha; Susana Costa Silva.	<i>InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM</i> , v. 6, n. 1, p. 63-83, Janeiro-Junho, 2011.

Quadro 4 – Publicações extraídas do Spell com a palavra “Padronização” em 19/06/2018

Fonte: elaboração própria.

Rizzetti et al. (2015) ressaltam que a sociedade passa a exigir cada vez mais que o setor público apresente maior eficiência administrativa, resultando por consequência necessidade de utilização da padronização de processos por meio do mapeamento. Os autores propuseram um manual de padronização de processos e rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. Rizzetti et al. (2015) apresentam que o mapeamento e padronização dos processos é fator crítico para o sucesso de qualquer organização.

Em outra publicação, em 2016, os mesmos autores (Rizzetti et al.) apresentam praticamente a mesma pesquisa com a proposição de uma padronização em processos administrativos de um setor de uma Instituição Federal de Ensino Superior.

Na publicação de Maçaneiro, Catczu e Korchaque (2012) propuseram melhorias nos processos administrativos por meio de mecanismos que proporcionem a externalização e a padronização dos conhecimentos dos colaboradores de uma empresa do ramo automobilístico. No âmbito organizacional, a gestão da informação e do conhecimento são armas competitivas na economia global. Para os autores “a gestão do conhecimento e a padronização caminham juntas, construindo a questão organizacional e viabilizando a busca de soluções para eventuais

problemas” (MAÇANEIRO, CATCZU e KORCHAQUE, 2012, p. 113). Como resultado prático da pesquisa as autoras elaboraram um documento que aborda sobre as atividades do setor de vendas da empresa. O documento servirá como um guia para a execução dos processos administrativos na empresa.

Já as pesquisadoras Rocha e Silva (2011), analisam o dilema da adaptação versus padronização em empresas subsidiárias de corporações multinacionais. Concluem-se que a padronização pode apresentar efeitos positivos sobre o desempenho das organizações.

Na mesma base de dados, realizou-se uma consulta complementar, também na data de 19 de junho de 2018, onde foi inserido o termo “mapeamento de processos” para a realização de busca. Foram apresentadas 5 publicações, sendo realizada a leitura da introdução e conclusão das mesmas. Na oportunidade foram descartadas 2 publicações pela incompatibilidade da temática abordada. As 3 publicações utilizadas seguem relacionadas no Quadro 5.

TIPO DE PUBLICAÇÃO	TÍTULO	AUTORES	REFERÊNCIA
Artigo	Avaliação da Internacionalização da Educação Superior: Proposição de Indicadores e Mapeamento de Processos	Guilherme Krause Alves	<i>NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia</i> , v. 7, n. 4, p. 63-76, Outubro-Dezembro, 2017.
Artigo	Proposta de Mapeamento de Processos usando a BPMN: Estudo de Caso em uma Indústria da Construção Naval Brasileira	André Andrade Longaray; Paulo Roberto Munhoz; Leonardo da Silva Silveira; Guilherme Lerch Lunardi; Susan Ávila Duarte.	<i>Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios</i> , v. 10, n. Ed. Especial 1, p. 247-275, Abril, 2017.
Artigo	Resíduos de Serviços de Saúde: Mapeamento de Processo e Gestão de Custos como Estratégias para Sustentabilidade em um Centro Cirúrgico.	Danielly Negrão Guassú Nogueira; Valeria Castilho.	<i>Revista de Gestão</i> , v. 23, n. 4, p. 362-374, Outubro-Dezembro, 2016.

Quadro 5 – Publicações extraídas do Spell com o termo “Mapeamento de Processos” em 19/06/2018
Fonte: elaboração própria.

Na publicação de Alves (2017) foi possível mapear o processo de formalização de acordos de cooperação internacional realizados na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. O mapeamento foi realizado utilizando técnicas de *business process management* – BPM – e notação *business process modeling notation* – BPMN. Por meio de fluxogramas

foram descritos como se dá o processo de formalização de acordos de cooperação internacional entre a UFSC e instituições de ensino superior fora do Brasil.

Longaray et al. (2017) descrevem o uso da BPMN no mapeamento de processos em uma empresa de construção naval e *offshore* do Polo Naval de Rio Grande. Através de uma pesquisa qualitativa e com a utilização de questionários e entrevistas foi possível analisar a sequência completa de atividades do setor, possibilitando assim verificar quais processos estão mais aptos ao desenvolvimento de futuras melhorias. É deixado claro na pesquisa que a realização de um estudo de mapeamento de processos em indústrias da construção naval é importante para “demonstrar, aos gestores, os benefícios da utilização dessa ferramenta em sua estrutura administrativa e operacional, visando à manutenção e ao controle dos processos internos da organização”. O mapeamento de processos é visto como uma ferramenta gerencial, visto que fornece suporte para apoio organizacional, possibilitando uma visualização completa e compreensão das atividades executadas pela organização

Em publicação recente, Nogueira e Castilho (2016), mapearam e validaram os subprocessos do manejo de resíduos de serviços de saúde no Centro Cirúrgico do Hospital Universitário de São Paulo, chegando como resultado final, através de uma média de resíduos gerada por cada cirurgia realizada, os custos que devem ser considerados para sua correta destinação.

2.5.2 Base de Dados Google Acadêmico

Em consulta realizada em outra base de dados, Google Acadêmico, em data de 09 de julho de 2018, utilizando-se apenas a palavra “Padronização” obteve-se mais de 248.000 resultados, o que inviabiliza a seleção do material. Refinando-se a pesquisa com os termos “Padronização de Processos Administrativos” e “Mapeamento de Processos”, obteve-se 47 resultados. Foi realizada uma triagem que levou em consideração período de publicação e também a compatibilidade com o tema dessa pesquisa, no qual foi possível aproveitar 5 publicações. As mesmas seguem relacionadas no Quadro 6.

TIPO DE PUBLICAÇÃO	TÍTULO	AUTORES	REFERÊNCIA
Dissertação de Mestrado	Padronização de Processos Administrativos de uma Secretaria de Curso de Educação à Distância UAB	Juliana Vaccari de Abreu da Rosa	UFSC. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. Florianópolis, 2016.
Artigo	Mapeamento e Análise do Processo de Lançamento de Notas/Conceitos das Secretarias Acadêmicas do Colégio Pedro II: Reflexões e Propostas de Melhoria	Patrícia Bitencourt de Carvalho Athaydes; Fernando Oliveira de Araújo.	Revista Produção e Desenvolvimento. V. 2, n. 3, p. 21-36, set./dez., 2016.
Artigo	Procml: Padronização de Processos Administrativos Públicos utilizando XML	João Paulo Ferreira; Roberto Souto Maior de Barros.	Informática Pública. ano 7, n. 1, mar. 2005.
Dissertação de Mestrado	Padronização de Processos Administrativos para Melhoria Contínua em uma Empresa de Serviços	Suzana Carla Nunes Lins Espíndola.	UFPE. Mestrado em Engenharia de Produção. 2011.
Artigo	Padronização de Processos Administrativos: a Essência da Integração Organizacional sob o olhar do Profissional de Secretariado Executivo	Andréia Sampaio Netto; Loiva Maria Vidal Medeiros.	Revista do Secretariado Executivo. Passo Fundo, p. 38-53, n. 11, 2015.

Quadro 6 – Publicações extraídas do Google Acadêmico com os termos “Padronização de Processos Administrativos” e “Mapeamento de Processos” em 09/07/2018

Fonte: elaboração própria.

Segundo Rosa (2016), a padronização dos processos administrativos de uma secretaria de curso de educação a distância do sistema UAB utilizando a notação BPMN e o software Bizagi para modelar os processos. Após identificar os processos críticos da Secretaria do Curso de Administração Pública EAD da UFSC, estes foram mapeados e realizadas proposições de melhorias em alguns. Para a coleta de dados foi utilizada uma pesquisa estruturada e posteriormente realizado comparação das respostas dos sujeitos respondentes.

Também em publicação recente, Athaydes e Araujo (2016), realizam o mapeamento e analisa comparativamente o processo de lançamento de notas/conceitos em três Câmpus do Colégio Pedro II. Para se conseguir o desenho atual de como se realizam os processos nas

unidades acadêmicas, assim como publicação anterior, também foram realizadas entrevistas. Comparando essa pesquisa junto a Câmpus distintos do Colégio Pedro II, com a pesquisa junto à UTFPR percebe-se similaridade no sentido de observar-se que ocorrem práticas distintas sob o mesmo processo nos Câmpus analisados.

Em artigo não tão recente, Ferreira e Barros (2005), trazem à tona os desafios para o setor público em tornar-se mais ágil na prestação de serviços. No artigo é estabelecido um padrão para a representação de processos administrativos que tramitam em órgãos públicos baseado em XML, que consiste em uma linguagem de marcação que provê conceitos para descrever, armazenar, intercambiar e manipular dados estruturados e semiestruturados. A proposição de criação de processos administrativos digitais foi feita para a Universidade Federal de Pernambuco. Essa proposição levou em considerações os recursos tecnológicos disponíveis à época da pesquisa.

Em dissertação defendida no início da década atual, Espíndola (2011) propõe uma sistemática para a implantação da padronização de processos, a sua melhoria e a otimização contínua, com foco na área administrativa da empresa. A autora parte do pressuposto de que “a padronização do processo proporciona o gerenciamento da rotina, garantindo uma maior produtividade para a empresa, estruturando o fluxo desde a entrada de mercadorias até a saída de informações, atendendo com maior eficiência e agilidade às necessidades de cada setor” (ESPÍNDOLA, 2011, p. 1). Na empresa objeto da pesquisa – Grupo Varejo X – com a implantação da metodologia PDCA, os processos P (planejamento) e D (desenvolvimento) foram concluídos; e, a fase C (checar) ficou em implantação; a fase A (ação) ficou para a finalização do projeto.

Netto e Medeiros (2015) apresentam artigo que abordam a influência da padronização dos processos administrativos no desenvolvimento de uma empresa. De uma maneira bem didática apresenta a origem e conceitos de padronização e os métodos para se realizar. Assim como a nossa pesquisa junto à UTFPR, essa também utilizou para a coleta de dados entrevistas e pesquisa documental e se baseou em um estudo de caso. As autoras reforçam que a padronização de processos possui importância nas organizações, visto os resultados que trazem: maior produtividade e minimização dos custos. No estudo em questão as autoras focaram na padronização como forma de contribuir para o desenvolvimento da empresa, diminuindo as divergências na condução dos processos e, conseqüentemente, gerando mais satisfação aos clientes. Como resultado final da pesquisa foi diagnosticado a extrema importância da padronização dos processos administrativos na organização analisada para que consiga atingir os benefícios proporcionados por ela.

3 METODOLOGIA

As técnicas tradicionais de coleta de dados, tais como, observações, questionários e entrevistas continuam sendo importantes ferramentas para a pesquisa empírica. As pesquisas na área de ciências sociais aplicadas deveriam, segundo Santos (2009) seguir uma tendência maior na integração de textos, imagens e sons. Com as mudanças aceleradas da sociedade da informação, Santos (2009) apresenta alguns pontos que são necessários ao pesquisador, entre eles: ter flexibilidade para a descoberta de formas diferentes de realizar o trabalho científico e incorporar novas tecnologias desenvolvidas no mundo virtual.

Nessa pesquisa, a técnica mais apropriada para ser adotada é o estudo de caso. Ela é apresentada por Yin (2010) como uma importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. A maioria das publicações extraídas das bases de dados Spell e Google Acadêmico, que foram objetos de análise nessa pesquisa, possuem objetivos semelhantes a essa Dissertação e utilizaram-se do estudo de caso para o desenvolvimento da pesquisa (Apêndice 1). Quanto ao objetivo da pesquisa, a mesma possui caráter exploratório. Gil (2009) esclarece que esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A pesquisa foi desenvolvida visando uma análise da execução de processos administrativos no nível operacional dentro da unidade administrativa denominada Divisão de Patrimônio na UTFPR e a elaboração da respectiva proposta de padronização para os processos administrativos.

Tendo essas observações como referências, essa seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram tomados para se atingir os objetivos propostos nessa pesquisa. A metodologia para Demo (2008) é uma preocupação instrumental que trata das formas de se fazer ciência, cuidando dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. Deve-se atentar ao que nos orienta o professor Demo (2008), esclarecendo que a metodologia apresenta-se como fundamental para que se possa fazer ciência, porém não se coloca em nível de importância acima da ciência. Ciência pode ser entendida como “um conjunto de atitudes e atividades racionais, dirigidas ao sistemático conhecimento com objeto limitado, capaz de ser submetido à verificação” (Trujillo, 1974 apud Marconi e Lakatos, 2011, p. 22).

De uma maneira resumida e mais clara, apresenta-se a seguinte esquematização metodológica: em um primeiro momento foi realizado um levantamento bibliográfico, o qual serviu de base para a pesquisa. Na sequência foram aplicadas as entrevistas por meio dos

questionários aos servidores de quatro Câmpus da UTFPR. De posse das entrevistas, os dados foram tratados qualitativamente e um processo administrativo padrão foi elaborado. Na abordagem qualitativa, tem-se como fonte direta dos dados o ambiente pesquisado. Flick (2009, p. 37) ensina que a pesquisa qualitativa “dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. Na sequência, foi apresentada a proposta aos servidores responsáveis pela DIPAT de todos os Câmpus da UTFPR, colhendo as percepções acerca da proposta. Essa etapa recebeu o nome de validação e resultou nas propostas finais que foram encaminhadas à UTFPR oportunizando assim meios para que a padronização dos processos administrativos analisados seja alcançada.

3.1 PERCURSO METODOLÓGICO

Para a realização do percurso metodológico dessa pesquisa, realizaram-se as seguintes etapas:

- 1) Levantamento bibliográfico.
- 2) Diagnóstico da situação atual encontrada nos Câmpus da UTFPR, realizado por meio de entrevistas junto aos servidores de quatro Câmpus da UTFPR. As entrevistas possibilitaram confirmar a problemática por meio dos relatos de como são executados os processos administrativos na DIPAT. Os quatro Câmpus foram selecionados levando-se em consideração critério de tempo de existência, sendo dois Câmpus “novos”, criados após a transformação do CEFET-PR em UTFPR, e dois Câmpus “antigos”, já existentes anteriormente à transformação.
- 3) Elaboração de versão preliminar de proposta para os processos administrativos, levando-se em consideração os fluxogramas atuais, com a inclusão e/ou eliminação de etapas.
- 4) Validação da proposta: consistiu na submissão da proposta preliminar, juntamente com um questionário, aos servidores que atuam na DIPAT dos treze Câmpus da UTFPR, a fim de ter-se a percepção e sugestões à proposta.
- 5) Elaboração da versão final: com base no retorno obtido pelo questionário submetido aos servidores dos treze Câmpus da UTFPR, foi possível realizar alguns ajustes e a elaboração de uma versão final da proposta.
- 6) Submissão da versão final à Pró-Reitora de Administração da UTFPR. Foi realizado o encaminhamento da versão final à UTFPR para que esta possa apreciar e, dentro de suas possibilidades, colocar em prática.

3.1.1 Levantamento Bibliográfico

Em um primeiro momento, realizou-se um levantamento bibliográfico que forneceu suporte e embasamento científico para a inserção no tema sobre padronização de processos administrativos. A leitura de artigos, livros e dissertações fez parte da rotina desse pesquisador, desde a formação das ideias iniciais, passando pelo desenvolvimento e execução do rol de atividades necessárias para o desenvolvimento do trabalho até os tópicos finais nos quais é apresentado uma relação entre o conteúdo pesquisado e as conclusões obtidas com a pesquisa. As fontes de pesquisa documental utilizadas foram a legislação e os documentos institucionais do órgão objeto de pesquisa que se encontram disponíveis no sítio eletrônico da Instituição. Nesse sentido, a revisão teórica da pesquisa não se limitou aos dados secundários, tendo também fontes primárias como referências. Destaca-se que as fontes secundárias estão em pesquisas já realizadas e disponíveis – livros, artigos, documentos; enquanto as fontes primárias não foram objeto de estudo e análise, possuindo origem através das entrevistas e observações realizadas pelo pesquisador.

Para o procedimento de levantamento bibliográfico, além de pesquisas em livros recentes, realizou-se busca de publicações nas seguintes bases de dados: a) Spell: em data de 19 de junho de 2018, onde foi inserida a palavra “Padronização”, sendo encontrado doze publicações. Foi realizada a leitura da introdução e conclusão de todas, sendo descartadas oito por não terem relação com a temática pesquisada, sendo aproveitado, portanto, quatro publicações. Na mesma base de dados, também em 19 de junho de 2018, realizou-se nova pesquisa com a palavra “Mapeamento de Processos”, obtendo-se cinco publicações. Também foi realizada a leitura da introdução e conclusão, tendo nessa situação o descarte de duas publicações. Nessas duas pesquisas na base de dados Spell foram realizadas as leituras das publicações selecionadas e apresentadas as principais contribuições no decorrer do referencial teórico; b) Google Acadêmico: em data de 09 de julho de 2018, foi inserida a palavra “Padronização” e obtido mais de 248.000 acessos. Refinando-se a pesquisa com os termos “Padronização de Processos Administrativos” e “Mapeamento de Processos”, chegou-se a quarenta e sete resultados. Foi realizada uma triagem e foi possível aproveitar cinco publicações.

3.1.2 Coleta de Dados

Para a fase de coleta de dados primários foi realizado uma entrevista que, segundo Gil (2009), é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Cruz (2002)

esclarece que com a entrevista é possível obter o conhecimento dos meandros da organização. Já D'Ascensão (2001) complementa que a entrevista permite o contato direto com o responsável pelo processo, oferecendo oportunidade de participação e contribuições para as melhorias. No período de 20 a 28 de junho de 2018, realizaram-se entrevistas com os servidores responsáveis pela Divisão de Patrimônio de quatro Câmpus da UTFPR. A entrevista foi realizada de forma individualizada e presencialmente sendo conduzida por meio de roteiro previamente definido com questões abertas. Os Câmpus escolhidos para a coleta de dados foram tratados como C1, C2, C3 e C4. Essa amostra representa 30,7% do quantitativo de Câmpus da UTFPR e contou com o seguinte critério para escolha: 2 Câmpus “novos”, que foram criados após 2005 quando houve a transformação do CEFET-PR em UTFPR; e 2 Câmpus “antigos”, criados antes de 2005. Atualmente o total de Câmpus “antigos”, conhecidos como sendo da “época do CEFET-PR”, totalizam sete e os Câmpus “novos”, são seis. Dessa maneira optou-se por escolher dois Câmpus de cada um desses grupos, totalizando assim quatro Câmpus para a coleta de dados que permitiu o diagnóstico da situação atual.

Para conduzir a entrevista presencial com os servidores dos quatro Câmpus selecionados inicialmente, foi elaborado um roteiro para subsídio e acompanhamento. Ao iniciar à entrevista foi esclarecido ao entrevistado os objetivos propostos e a maneira como os dados coletados serão tratados, a fim de garantir segurança e tranquilidade ao entrevistado e ao entrevistador. O roteiro de entrevista contém uma sequência dos assuntos a serem levantados na entrevista e encontra-se disponível no Apêndice 2. O questionário de uma pesquisa torna-se um instrumento que coloca o pesquisador em contato com aquele que o responde. Para Freitas e Moscarola (2002, p. 11) os questionários com questões fechadas são mais simples para se obter uma resposta e também mais simples para se analisar essas respostas. Aqui se encontra como principal risco o pesquisador limitar-se, ou até mesmo cegar-se, ao que já se sabe. Por esses motivos para a coleta de dados inicial dessa pesquisa foi utilizado entrevistas com questões abertas.

Durante a realização da entrevista o pesquisador realizou anotações referente às respostas dos entrevistados da maneira como as foi recebendo. Após o encerramento da entrevista, foi feita uma transcrição e redigido todos os pontos levantados e anotados pelo entrevistador, sendo encaminhado via e-mail ao entrevistado, para que este pudesse validar e confirmar as anotações feitas. Essa etapa serviu para reforçar o entendimento do entrevistador acerca de determinado assunto; e também, para correção de possíveis falhas interpretativas que possam ter ocorrido durante a entrevista; ou ainda, para acrescentar algum ponto que o

entrevistado possa ter lembrado posteriormente. O questionário foi considerado válido para fins de análise científica após o retorno por parte do entrevistado.

Antecipadamente à realização da entrevista foi realizado um pré-teste do roteiro para validação do mesmo junto a um servidor que desempenha função administrativa no DEMAP de um Câmpus da UTFPR. Com a realização do pré-teste foi possível mensurar o tempo necessário para sua execução e realizar ajustes que se apresentaram oportunos.

Os dados coletados na etapa de entrevista foram descritivos, apresentando assim o maior número possível de elementos presentes na realidade investigada. Ressalta-se que a abordagem qualitativa na área de estudos sociais aplicados é recente e conta com algumas dificuldades em sua elaboração, planejamento e execução (GODOI e BALSINI, 2010). Para Mansano (2014) a pesquisa qualitativa necessita de uma abertura metodológica para acompanhar o objeto pesquisado de modo a perceber os desvios e mudanças, às vezes sutis, do problema.

Dando sequência ao trabalho, foi elaborada uma proposta de padronização de processos administrativos da DIPAT: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens. A proposta padrão inicial levou em consideração as entrevistas realizadas nos quatro Câmpus da UTFPR e a análise do pesquisador em relação ao processo administrativo. Vencida essa fase e na iminência de conclusão da pesquisa, as propostas padrões, compostas por seus respectivos fluxogramas e descrições, foram remetidas ao universo total pesquisado no estudo de caso: os treze Câmpus da UTFPR, representados pelos servidores técnico-administrativos responsáveis pela DIPAT. Essa etapa recebeu o nome de validação da proposta e foi realizada junto aos principais entes envolvidos: os usuários de fato, ou seja, àqueles que estão em contato diário com a execução dos processos. Martins Junior (2015, p. 237) explica que “validar um questionário significa submetê-lo à apreciação de especialistas na forma e no conteúdo, a fim de verificar se o mesmo está apto a ser aplicado”. A validação se deu por meio de um questionário no qual foi apresentada a proposta para execução do processo e colhida a análise do servidor. Ou seja, antes de encaminhar a proposta padrão à UTFPR, foi realizada a validação junto aos servidores responsáveis pelo setor.

Para a fase de validação da proposta o questionário utilizado foi estruturado com três questões fechadas e uma questão aberta – Apêndice 3. Com as questões fechadas foi possível verificar os níveis de confiança, de aplicabilidade e usabilidade, e o nível técnico da proposta. Com a questão aberta foi possível colher sugestões do servidor acerca da proposta como um todo.

Assim como na primeira entrevista realizada, este questionário também passou por um pré-teste que foi realizado em data de 21 de agosto de 2018, juntamente a um servidor do DEMAP de um Câmpus da UTFPR. Com a realização do pré-teste foi possível mensurar o tempo necessário para sua execução e realizar ajustes que se apresentaram oportunos. No período de 22 a 30 de agosto de 2018 foi realizada a validação da proposta elaborada. O questionário foi disponibilizado e encaminhado eletronicamente aos servidores. De posse do questionário respondido pelos servidores, foi possível fazer alguns ajustes na proposta inicial e apresentar, de fato, uma proposta final para padronização de processos administrativos da DIPAT. A proposta final, objetivo geral dessa Dissertação, foi encaminhada à Pró-Reitoria de Planejamento e Administração da UTFPR via processo no Sistema Eletrônico de Informação – SEI.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A realidade investigada ocorreu dentro de uma Instituição Federal de Ensino Superior – IFES. A UTFPR oferece serviços à sociedade na forma de ensino, pesquisa e extensão. Ferreira e Prando (2016) discorrem que “quando se pensa nas universidades, convém destacar que elas são estruturas complexas e singulares, lócus de inovação ou espaços pedagógicos de produção de saber, e também organizações que tomam decisões”.

A UTFPR faz parte da administração indireta do Governo Federal, que tem por característica possuir personalidade jurídica própria e autonomia administrativa, agindo por outorga do serviço ou delegação da execução. Nesse caso específico é uma Autarquia do Poder Executivo Federal que exerce de forma descentralizada as atividades administrativas encontrando-se vinculada ao órgão da Administração Direta – Ministério da Educação – com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didática e disciplinar.

As organizações são criadas e mantidas para realizar algo; ou seja, existem em função de um propósito. São muitos os tipos de metas em uma organização, e cada tipo desempenha uma função diferente. A UTFPR possui como Missão ‘Desenvolver **a educação tecnológica de excelência** por meio do ensino, pesquisa e extensão, interagindo de forma **ética, sustentável, produtiva e inovadora** com a comunidade para o avanço do conhecimento e da sociedade’; e como Visão ‘Ser modelo educacional de desenvolvimento social e referência na área tecnológica’; possuindo como valores a ética, o desenvolvimento humano, a inovação, a qualidade e excelência, e a sustentabilidade (UTFPR, 2018).

A origem da UTFPR se dá com a implantação da Escola de Aprendizes Artífices no início do século XIX em várias capitais do país, pelo Presidente Nilo Peçanha. No Paraná a inauguração se deu em 16 de janeiro de 1910 em Curitiba. Segundo o PDI vigente houveram modificações no decorrer dos anos: em 1937 passa a chamar Liceu Industrial do Paraná; em 1971 transforma-se em Escola Técnica Federal do Paraná, sendo que em 1974 passa a ofertar cursos de graduação. Na sequência, em 1978, a Instituição foi transformada em Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – o famoso CEFET-PR – ampliando a oferta de cursos de graduação. Ao final da década de 1980 tem início a pós-graduação na Instituição e, por meio do Programa de Expansão e Melhoria do Ensino Técnico – PROTEC – houve a implantação da primeira Unidade de Ensino Descentralizada – UNED: em 1989 na cidade de Medianeira. Nos anos seguintes novas Unidades foram instaladas no interior do Paraná. Em 07 de Outubro 2005 com a publicação da Lei nº 11.184, ainda no primeiro mandato do

Governo Lula, ocorre a transformação do CEFET-PR na primeira Universidade Tecnológica Federal do país. Essa condição permanece até os dias atuais. A demanda pela transformação originou-se na comunidade interna justificada pelos seus indicadores acadêmicos e pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Entre os objetivos principais da UTFPR, estão os de ministrar em nível de educação superior: cursos de graduação e pós-graduação, visando à formação de profissionais para as diferentes áreas da educação tecnológica; cursos de licenciatura, bem como programas especiais de formação pedagógica, com vistas à formação de professores e especialistas para as disciplinas nos vários níveis e modalidades de ensino, de acordo com as demandas de âmbito local e regional; oferecer educação continuada, por diferentes mecanismos, objetivando a capacitação, o aperfeiçoamento, a especialização e a atualização de profissionais, em todos os níveis de ensino, nas áreas da educação tecnológica; realizar pesquisas, estimulando atividades inovadoras e estendendo seus benefícios à comunidade, promovendo desenvolvimento tecnológico, social, econômico, cultural, político e ambiental; desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e as finalidades da educação tecnológica, em articulação com o setor produtivo e os segmentos sociais.

A UTFPR está organizada em uma estrutura de funcionamento matricial que contempla o ensino, a pesquisa e a extensão. Os órgãos superiores da administração universitária são compreendidos pelo Conselho Universitário, sendo este o órgão deliberativo máximo; e os Conselhos Deliberativos Especializados: Conselho de Graduação e Educação Profissional – COGEP; Conselho de Pesquisa e Pós-Graduação – COPPG; Conselho de Relações Empresariais e Comunitárias – COEMP; Conselho de Planejamento e Administração – COPLAD. A parte Executiva fica a cargo da Reitoria e das Pró-Reitorias; tendo também uma Auditoria como órgão de controle (UTFPR, 2018).

Atualmente a UTFPR conta com treze Câmpus distribuídos em todas as regiões do Paraná nas cidades de Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo.

A UTFPR adota a gestão orçamentária descentralizada, na qual cada um dos treze Câmpus tem autonomia para realizar suas despesas. O detalhamento da estrutura organizacional da UTFPR e as atribuições de seus dirigentes estão estabelecidos no Estatuto e no Regimento Geral. O organograma pode ser observado no Anexo 1.

4.2 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA UTFPR

A área administrativa da UTFPR caracteriza-se por realizar atividades meio na Instituição; ou seja, ela dá suporte às áreas fins: ensino, pesquisa e extensão. Nos Câmpus da UTFPR os serviços administrativos ficam a cargo da Diretoria de Planejamento e Administração.

O Decreto nº 8.539, de 08 de Outubro de 2015, dispõe sobre o uso do meio eletrônico para realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. A partir de 31 de Julho de 2017 a UTFPR institui o SEI como sistema oficial de gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos, tanto para as áreas meio e fim da UTFPR. De acordo com o manual do usuário a UTFPR, sentindo a necessidade de modernização da gestão de documentos e fluxos de trabalho, fez a adesão ao SEI com objetivo de minimizar a utilização do papel como mídia documental e migrar para o processo eletrônico, na busca pela eficiência em prestação de serviços públicos (UTFPR, 2017).

Para fins de esclarecimento, o SEI “é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho” (BRASIL, 2017). Foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região e cedido gratuitamente para utilização no Ministério da Fazenda inicialmente. Um dos principais conceitos do SEI é a gestão por processo. O Manual do Usuário elaborado pela UTFPR, estabelece que para a otimização dos recursos do sistema é aconselhável a prática de padronização dos procedimentos, visto que proporciona segurança da informação e a organização do trabalho.

O artigo 2º da Ordem de Serviço nº 1, de 31/07/2017 da UTFPR, elenca os objetivos para a implantação do SEI na UTFPR, entre eles: promover a modernização da gestão documental, através da tramitação de processos administrativos por meios eletrônicos, contribuindo para a desburocratização e facilidade de acesso às informações.

4.3 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA DIPAT

Como já explanado em seção anterior, as atribuições da Divisão de Patrimônio encontram-se relacionadas no artigo 91 do Regimento dos Câmpus da UTFPR. A atividade patrimonial, em suma, engloba as atividades de recepção, registro, controle, conservação e baixa dos bens permanentes e móveis da Instituição. Em consulta ao SEI da UTFPR é relacionado dezesseis processos inerentes à DIPAT, entre eles: Aquisição por Doação ou Permuta de Material Permanente; Avaliação de Bens; Baixa de Bens; Baixa de Bens

Inservíveis; Balancete Mensal; Bens Imóveis – Escrituras; Bens Imóveis Patrimoniados; Conciliação de Bens; Gestão de Bens Imóveis; Incorporação de Bens; Incorporação por Fabricação; Inventário; Recolhimento de Materiais; Saída de Materiais; Termo Circunstanciado Administrativo; Transferência de Bens.

Passado um ano da implantação do SEI na UTFPR – 31/07/2017 a 31/07/2018 – o levantamento do quantitativo que cada processo, iniciado e concluído, no âmbito da Divisão de Patrimônio foi realizado, é apresentado no Quadro 7.

PROCESSO ADMINISTRATIVO	DEMANDA
Transferência de Bens	704
Baixa de Bens	255
Avaliação de Bens	47
Incorporação de Bens	45
Recolhimento de Materiais	26
Inventário	24
Aquisição por Doação ou Permuta de Material Permanente	30
Termo Circunstanciado Administrativo	23
Conciliação de Bens	9
Saída de Materiais	8
Gestão de Bens Imóveis	1
Incorporação por Fabricação	1
Bens Imóveis Patrimoniados	1
Bens Imóveis – Escrituras	0
Balancete Mensal	0
Baixa de Bens Inservíveis	0

Quadro 7 – Quantitativo de realizações de cada processo administrativo da DIPAT na UTFPR iniciadas e concluídas no período de 31/07/2017 a 31/07/2018

Fonte: elaboração própria, com base no SEI.

Observa-se que os processos administrativos mais executados pela DIPAT na UTFPR no primeiro ano de implantação do SEI – 31/07/2017 a 31/07/2018 – foram: transferência de bens; seguido por baixa de bens; na sequência avaliação de bens; e, também, incorporação de bens. Esses processos são realizados com frequência diária ou, em alguns casos, semanalmente. O fato é que esses são os processos administrativos mais executados

pela DIPAT na rotina de trabalho. Dessa maneira, os processos administrativos alvo dessa pesquisa foram definidos não só em razão de sua periodicidade, ou seja, os que mais são executados pela DIPAT; levou-se em conta também as entrevistas iniciais realizadas com os servidores nas quais levantou-se a relevância e a complexidade dos processos. Assim, os processos escolhidos para a realização de proposta de padronização foram:

- a) Transferência de Bens;
- b) Baixa de Bens; e,
- c) Incorporação de Bens.

4.3.1 A Importância do Controle Patrimonial

O controle patrimonial é realizado por meio do registro de todos os bens móveis que se encontram a disposição da UTFPR para a realização de suas atividades. Os registros de movimentação de entrada e saída devem ser constantemente atualizados para que se tenha a fidedignidade do controle patrimonial. Na sequência são apresentadas algumas definições que se fazem pertinentes, tendo como base na legislação pertinente.

Material Permanente: A Instrução Normativa 205/88 da Secretaria de Administração Pública – SEDAP – define material como:

“designação genérica de equipamentos, componentes, sobressalentes, acessórios, veículos em geral, matérias primas e outros itens empregados ou passíveis de emprego nas atividades das organizações públicas federais, independente de qualquer fator, bem como aquele oriundo de demolição ou desmontagem, aparas, acondicionamentos, embalagens e resíduos economicamente aproveitáveis”

A Lei n.º 4.320, de 17/03/1964, em seu artigo 15, § 2º, define como material permanente aquele com duração superior a dois anos.

Bem Patrimonial: são os bens móveis ou imóveis incorporados à carga patrimonial da UTFPR. Exemplos: máquinas e equipamentos diversos.

Tombamento: consiste na atribuição de um número de registro patrimonial ao bem incorporado ao patrimônio da UTFPR.

Carga Patrimonial: é a responsabilidade do detentor do bem no que se refere ao uso, à guarda e à conservação desse bem.

Termo de Responsabilidade: documento no qual é relacionado o bem patrimonial e o respectivo servidor responsável. A IN 205/88 estabelece no item 7.11 que “nenhum equipamento ou material permanente poderá ser distribuído à unidade requisitante sem a

respectiva carga, que se efetiva com o competente Termo de Responsabilidade, assinado pelo consignatário”.

a) Processo Administrativo: Transferência de Bens

A transferência de bens consiste em passar a responsabilidade pela guarda e conservação de determinado bem patrimoniável da UTFPR de um servidor para outro, por motivos de alteração de responsável pelo local onde o bem se encontra, ou quando o bem é mudado de um local para outro. Cada bem de uma instituição pública fica sob a responsabilidade de um servidor.

O Decreto Lei nº 200, de 25 de Fevereiro de 1967 – ainda vigente – estabelece, em seu artigo 87 – que “os bens móveis, materiais e equipamentos em uso ficarão sob a responsabilidade dos chefes de serviço, procedendo-se periodicamente a verificações pelos competentes órgãos de controle” (redação original). Nas situações onde se faz necessária a troca desse servidor responsável por determinado bem, um processo administrativo é executado na DIPAT.

b) Processo Administrativo: Baixa de Bens

A baixa de bens consiste em retirá-lo do Patrimônio da Instituição; ou seja, ele é retirado do acervo patrimonial da UTFPR. A baixa pode ocorrer quando o bem é considerado inservível. Nessa situação ele é classificado como: a) ocioso: encontra-se em condições de uso, porém não é utilizado; b) antieconômico: quando sua manutenção for onerosa, ou seu rendimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência; c) irre recuperável: quando não mais puder ser utilizado para o fim a que se destina devido à perda de suas características ou em razão da inviabilidade econômica de sua reparação; d) recuperável: quando sua recuperação for possível e orçar, no âmbito, a cinquenta por cento do seu valor de mercado.

c) Processo Administrativo: Incorporação de Bens

A incorporação de bens ao acervo patrimonial da UTFPR pode ocorrer através do recebimento de um bem que foi objeto de compra, pela fabricação desse bem, ou também pelo recebimento de doação de alguma pessoa física ou jurídica. No caso dessa pesquisa a proposta é para padronização dos processos de incorporação de bens resultados das compras públicas realizadas pela Instituição.

5 COLETA DE DADOS

No período de 20 a 28 de junho de 2018 este pesquisador esteve presente em 4 Câmpus da UTFPR, aqui identificados como C1, C2, C3 e C4. A escolha dos Câmpus levou em consideração a logística de transporte e tempo de existência dos Câmpus: 2 criados após a transformação do CEFET-PR em UTFPR, e outros 2 criados antes da existência da UTFPR. A amostra de 4 Câmpus da UTFPR corresponde a 30,7% dos Câmpus distribuídos pelo Paraná.

Na visita presencial em cada um dos Câmpus foi realizada entrevista com o servidor técnico administrativo responsável pela DIPAT, utilizando-se o seguinte roteiro com questões abertas (Apêndice 2).

- a) Contextualização e explicação ao entrevistado sobre os objetivos e justificativa da pesquisa;
- b) Relato de experiência profissional do entrevistado;
- c) Relato da situação atual da DIPAT no Câmpus;
- d) Relato dos processos mais executados pela DIPAT no Câmpus;
- e) Descrição detalhada desses processos;
- f) Comentários gerais sobre o Patrimônio.

O formato da entrevista permitiu ajustar-se à realidade encontrada em cada Câmpus, dando uma flexibilidade para as questões feitas ao entrevistado. As observações levantadas pelo entrevistador são transcritas e seguem apresentadas na sequência.

Com a realização das entrevistas presenciais junto aos servidores responsáveis pela DIPAT no seu respectivo ambiente de trabalho, ficou constatado que não existe padronização nos processos administrativos nesse setor; preceito este já reconhecido pela Instituição em seus documentos institucionais. Essa comprovação das informações pelos entrevistados reforça a percepção vivenciada pelo pesquisador, e reforça a necessidade de proposição de padronização aos processos administrativos do setor.

Na sequência seguem transcritas as entrevistas realizadas e devidamente validadas junto aos entrevistados.

5.1 CÂMPUS 1

O Câmpus 1, aqui identificado por C1, faz parte do grupo de Câmpus “antigo” da Instituição. O servidor responsável pela DIPAT tem o cargo de Assistente em Administração e atua profissionalmente na UTFPR há quatro anos, sendo todo o período nesse setor. A

entrevista foi agendada por e-mail previamente. O servidor relata que desde o início de sua atuação profissional na UTFPR, demonstrou preocupação em relação ao setor, de tal modo onde propôs um manual dos procedimentos a serem adotados pelo setor. Na época suas ideias não foram levadas adiante pela Gestão do Câmpus, porém reconhece a necessidade de padronização dos processos administrativos do setor.

Nesse Câmpus, o fluxo de trabalho é intenso e há carência de servidores para a execução. De uma maneira geral, o servidor acredita que para conseguir uma melhoria efetiva nos processos administrativos, a conscientização dos servidores que demandam serviços à DIPAT é essencial. Ou seja, a partir do momento que o servidor alheio ao setor, entender o seu funcionamento e peculiaridades, este contribuirá no sentido de solicitar os serviços de maneira correta e/ou não realizar determinados procedimentos que impliquem em retrabalho ao setor.

Os processos administrativos mais executados pela DIPAT no C1 são: transferência de bens; baixa de bens; e, incorporação de bens. O relato extraído da entrevista com o servidor segue transcrito.

Transferência de Bens: possui uma periodicidade diária.

Etapa 1: DIPAT recebe o pedido (por e-mail).

Etapa 2: DIPAT emite termo de responsabilidade em nome do servidor que irá assumir a carga patrimonial.

Etapa 3: DIPAT abre processo no SEI e anexa novo termo de responsabilidade.

Etapa 4: DIPAT envia e-mail ao novo responsável solicitando que proceda a assinatura do termo de responsabilidade.

Etapa 5: novo responsável patrimonial assina e devolve para DIPAT proceder ao arquivo.

Etapa 6: DIPAT procede o arquivo do termo de responsabilidade assinado.

A principal falha observada encontra-se na etapa 5. O servidor que passará a ser o novo responsável pela carga patrimonial não possui prazo para devolução do termo assinado. Enquanto não o fizer, a carga patrimonial fica sob a responsabilidade do antigo servidor. Sendo assim este processo pode realizar-se em poucos dias ou estender-se por meses sem finalização. O procedimento cabível e realizado pela DIPAT é a cobrança da devolução por parte do novo responsável após passado determinado período sem o devido retorno.

Baixa de Bens: possui periodicidade semanal.

Etapa 1: o servidor responsável pelo bem encaminha-o à DIPAT.

Etapa 2: DIPAT encaminha para a Comissão de Baixa Patrimonial para se fazer um laudo que conste a real situação do bem. A DIPAT não realiza a baixa de um bem sem um laudo técnico do material que ateste a sua incapacidade.

Etapa 3: com o laudo pronto é encaminhado para a DIRPLAD autorizar.

Etapa 4: com a autorização da DIRPLAD é aberto um processo no SEI e anexado os documentos.

Etapa 5: o processo é encaminhado ao setor Financeiro para proceder a anotação contábil e, na sequência, a DIPAT realiza a baixa patrimonial.

Etapa 6: DIPAT procede a destinação do bem.

O servidor entrevistado idealiza que o pedido de baixa do bem já chegue à DIPAT com o laudo técnico realizado. Dessa maneira caberia à DIPAT proceder apenas à tramitação do processo.

Incorporação de Bens (via compra): possui periodicidade semanal.

Etapa 1: após a realização da compra pelo setor correspondente, a DIPAT aguarda a entrega do respectivo material. Assim que o bem é entregue no Câmpus a DIPAT procede uma conferência prévia (quantidade, volume) e faz o recebimento prévio.

Etapa 2: DIPAT avisa ao requisitante sobre a entrega do material e solicita que o mesmo compareça para realizar a conferência.

Etapa 3: o requisitante comparece junto à DIPAT e procede a conferência. Caso o bem entregue não esteja nas condições estabelecidas na compra o mesmo é recusado pelo requisitante e a DIPAT solicita a troca ao fornecedor. Caso o bem esteja correto, o requisitante informa à DIPAT que abre um processo no SEI, anexa a nota fiscal e encaminha para que este requisitante realize o ateste da nota fiscal. Este procedimento consiste em o requisitante certificar que o bem entregue encontra-se nas condições solicitadas e em condições de uso.

Etapa 4: após a nota fiscal ser atestada pelo requisitante, via SEI, a DIPAT encaminha a mesma ao setor Financeiro para realizar o pagamento e o fazer uma devolutiva.

Etapa 5: após o pagamento ao fornecedor a DIPAT procede a incorporação do bem ao patrimônio do Câmpus, gerando um termo de responsabilidade ao servidor e a etiqueta com o tombo patrimonial.

Etapa 6: DIPAT procede a etiqueta para o bem e envia ao servidor responsável o termo de responsabilidade para que este assine.

Etapa 7: é agendado a entrega do bem ao servidor responsável.

O entrevistado relata que um dos principais problemas observados na execução desse processo é a não observância por parte do requisitante nos trâmites necessários para que o bem seja disponibilizado para uso. Por vezes o requisitante pretende levar o bem para utilização antes da incorporação ser efetiva de fato.

5.2 CÂMPUS 2

No Câmpus 2, aqui identificado por C2, também do grupo de Câmpus “da época do CEFET-PR”, o servidor responsável pela DIPAT tem o cargo de Assistente em Administração e atua profissionalmente na UTFPR há cinco anos, sendo todo o período nesse setor. O servidor entrevistado foi bem receptivo e relata que o fluxo de trabalho no setor é intenso. Pela sua percepção, acredita que para se conseguir uma melhoria efetiva nos processos administrativos, de uma maneira geral, uma conscientização dos servidores que demandam serviços à DIPAT é essencial.

Com a finalidade de conscientizar a comunidade acadêmica, o servidor responsável pelo setor, juntamente com outros servidores elaboraram uma cartilha com orientações sobre as atividades a serem executadas pelos demandantes de serviços junto ao setor.

Os processos administrativos mais executados pelo setor no C2 são: transferência de bens; baixa de bens; e, incorporação de bens. Na sequência segue um resumo do relato extraído da entrevista com o servidor acerca dos processos mais executados.

Transferência de Bens: possui uma periodicidade praticamente diária.

O servidor observa que para este processo há falhas na parte de interpretação dos servidores. Muitos quando pretendem transferir sua carga patrimonial, ou até mesmo algum bem específico, para outro servidor; referem-se a realizar o processo de baixa. Muitos dizem: “quero baixar um bem”, quando na verdade pretendem transferir um bem. Essa diferenciação é essencial para que o setor atenda corretamente estes servidores demandantes.

Etapa 1: o detentor da carga patrimonial atual solicita, via SEI, a transferência para outro servidor. Para a realização do pedido é necessário inserir um documento memorando que contenha a relação dos bens a ser transferido e a assinatura do responsável atual e do novo responsável. O modelo do memorando consta no manual elaborado pelo setor.

Etapa 2: DIPAT recebe o pedido via SEI, realiza a transferência e emite novo termo de responsabilidade.

Etapa 3: DIPAT encaminha novo termo de responsabilidade ao servidor responsável para assinatura.

Etapa 4: servidor responsável assina via SEI e devolve para DIPAT.

Etapa 5: DIPAT arquiva o termo de responsabilidade assinado.

A principal falha observada pelo entrevistado encontra-se na etapa 4. É comum a DIPAT não ser atendida em prazo razoável e ter que retificar o pedido ao servidor para que este proceda a assinatura no termo. Já ocorreram casos, onde após a reiteração por 3 vezes da DIPAT ao servidor, foi utilizado o memorando inicial onde continha assinatura do mesmo para que este seja anexado ao termo de responsabilidade.

Percebe-se que a exigência de um memorando solicitando a transferência de bem, onde conste a assinatura do atual e do novo responsável pode ser considerado um procedimento inovador e importante pelo setor.

Baixa de Bens: possui periodicidade praticamente semanal.

Etapa 1: o responsável pelo bem inservível abre um processo, via SEI, e anexa um laudo que ateste sua incapacidade de utilização. O modelo do laudo consta no manual elaborado pelo setor.

Etapa 2: DIPAT recebe a solicitação e procede a baixa.

Etapa 3: DIPAT agenda a retirada do bem juntamente com o servidor para sua destinação correta.

Trata-se de um processo relativamente simples, onde existe como inovação o requisitante (detentor da carga patrimonial) providenciar o laudo técnico para a baixa.

Incorporação de Bens: no Câmpus 2 não foi possível a coleta do relato junto ao entrevistado referente a este processo administrativo.

5.3 CÂMPUS 3

O Câmpus 3, aqui identificado por C3, faz parte do grupo de Câmpus “novos” da UTFPR. O servidor responsável pela DIPAT tem o cargo de Assistente em Administração e atua profissionalmente na UTFPR há cinco anos, sendo que no setor está a pouco mais de um ano. A entrevista foi agendada por e-mail previamente. Após explicação da pesquisa ao

servidor, este relata que também reconhece a necessidade de padronização dos processos administrativos, considerando as melhorias que podem vir como consequência.

Os processos mais executados no setor também são: transferência de bens, baixa de bens e incorporação de bens e seguem descritos na sequência.

Transferência de Bens: possui periodicidade diária.

Etapa 1: servidor demandante inicia o processo com a abertura de um chamado (<https://chamados.ap.utfpr.edu.br>). Aqui é necessário que o servidor faça o pedido especificando quem será o novo responsável.

Etapa 2: DIPAT recebe o pedido e encaminha, via e-mail, uma listagem dos bens para o servidor que será responsável pelos bens, solicitando para que o mesmo devolva devidamente conferida num prazo de até dez dias.

Etapa 3: novo servidor responsável realiza a conferência e devolve à DIPAT.

Etapa 4: DIPAT realiza a transferência, gerando na sequência o novo termo de responsabilidade.

Etapa 5: DIPAT abre um processo no SEI e disponibiliza este termo de responsabilidade para o servidor assinar eletronicamente.

Etapa 6: servidor realiza a assinatura eletrônica e devolve o processo à DIPAT.

Etapa 7: DIPAT arquiva o processo.

O principal problema observado nesse processo é a demora por parte do servidor em dar um retorno com a listagem conferida e posteriormente com o termo de responsabilidade assinado. Em muitos casos, o prazo de 10 dias é extrapolado pelo servidor. A solução encontrada pela DIPAT para sanar essa lacuna é encaminhar os casos para conhecimento da Direção, onde após a intervenção, os casos são resolvidos.

Observa-se que o procedimento de conferência prévia dos bens antes da transferência para o novo responsável serve para que este se manifeste quanto à transferência dos bens, porém não suprime a necessidade da assinatura do termo de responsabilidade após a efetivação da transferência pela DIPAT.

Baixa de Bens: a demanda é praticamente semanal, porém o setor realiza os processos a cada três meses. A DIPAT convencionou realizar a execução dos processos trimestralmente.

Etapa 1: o responsável (que deseja a baixa de um bem), abre um processo, via SEI, solicitando a baixa à DIPAT. Ao abrir o processo, o responsável já entrega o bem à DIPAT.

Etapa 2: em data estipulada (1 vez a cada 3 meses) todos os pedidos do período são encaminhados à Comissão de Avaliação e Baixa de Bens do Câmpus. A Comissão é composta por servidores de várias áreas de atuação e emitirá laudo acerca da situação real do bem avaliado.

Etapa 3: com o laudo emitido pela Comissão a DIPAT procede a baixa do bem.

Etapa 4: DIPAT procede a destinação do bem.

A execução dos processos em bloco (trimestralmente) pode trazer benefícios no sentido de concentrar esforços direcionados da Comissão e não acioná-la para cada processo que for aberto. Também pode trazer algum atraso no caso de o servidor possuir necessidade para a baixa com maior brevidade.

Incorporação de Bens: a periodicidade é definida sempre que chega algum bem proveniente de compra, algo que ocorre, via de regra, semanalmente.

Etapa 1: Após a realização da compra pelo setor responsável, o fornecedor realiza a entrega na UTFPR. O recebimento fica a cargo da DIPAT. Este setor confere previamente a entrega e avisa o requisitante ou fiscal do contrato que o bem chegou para este comparecer e realizar a conferência

Etapa 2: servidor comparece na DIPAT e procede a conferência do bem.

Etapa 3: se conferência apontar alguma irregularidade no bem cabe à DIPAT a cobrança para regularização junto ao fornecedor. Se a conferência apontar que o bem está correto, a DIPAT abre processo no SEI e disponibiliza nota fiscal para o requisitante atestar.

Etapa 4: requisitante procede o ateste e assinatura da nota fiscal, via SEI.

Etapa 5: nota fiscal é encaminhada ao setor Financeiro proceder o pagamento.

Etapa 7: após a incorporação é gerado o termo de responsabilidade e a etiqueta com o número de patrimônio do bem.

Etapa 8: é disponibilizado o termo para assinatura do servidor responsável, via SEI.

Etapa 9: o bem é disponibilizado ao servidor responsável após este assinar o termo de responsabilidade.

Nesse processo a entrega do bem ao servidor responsável está condicionada à assinatura do termo de responsabilidade pelo mesmo. Este procedimento adotado pela DIPAT garante que o bem não seja colocado em uso antes de cumprido as exigências legais referentes à incorporação.

5.4 CÂMPUS 4

O Câmpus 4, aqui identificado por C4, faz parte do grupo de Câmpus “novos” da Instituição. O servidor responsável pela DIPAT tem o cargo de Assistente em Administração e atua profissionalmente na UTFPR há seis anos, sendo que no setor está desde os últimos três anos. A entrevista foi agendada por e-mail previamente. Após explanação sobre a temática o servidor relata considerar importante a padronização de processos com a finalidade de melhorar o trabalho do setor, visto que já presenciou situações divergentes referentes ao mesmo processo entre Câmpus distintos da UTFPR. Relata também que quando vai iniciar um processo novo, ou que possua alguma dúvida em relação à sua execução, é comum recorrer ao SEI para observar processos que já foram realizados em outros Câmpus.

Entre os processos mais executados pelo setor, há coincidência com os demais Câmpus.

Transferência de Bens: possui periodicidade diária.

Etapa1: Inicialmente o servidor que deseja transferir um ou mais bens para outro servidor, encaminha um e-mail à DIPAT com cópia para o novo responsável, sendo necessário este último dar um ciente por e-mail. Ou seja, o servidor solicita a transferência já com a concordância do novo.

Etapa 2: DIPAT recebe o pedido e realiza a transferência, gerando assim um novo termo de responsabilidade.

Etapa 3: É aberto um processo no SEI, anexado o termo de responsabilidade e encaminhado ao servidor para proceder a assinatura. Complementarmente a essa etapa é enviado um e-mail informando a situação ao servidor.

Etapa 4: o servidor assina e devolve à DIPAT para concluir o processo.

Etapa 5: DIPAT arquiva o termo assinado.

O servidor relata que uma falha observada nesse processo consiste na demora do servidor responsável em proceder a assinatura do termo de responsabilidade, gerando necessidade de o setor ter que realizar cobranças para sanar essa falha. Acredita que falta conscientização por parte dos servidores para que os prazos sejam cumpridos e os processos realizados de maneira mais célere. Uma ação tomada recentemente foi, juntamente com a DIRPLAD, encaminhar um e-mail aos servidores explicando a importância de se cumprir os prazos estabelecidos e que a devolução do termo de responsabilidade devidamente assinado é importante, sob pena de indisponibilidade do bem ao servidor.

Baixa de Bens: assim como no C3 a demanda é praticamente semanal, porém o setor realiza os processos a cada semestre. A DIPAT convencionou realizar a execução dos processos semestralmente; ou seja, a cada 6 meses todos os pedidos de baixa recebidos pela DIPAT são analisados.

Etapa 1: DIPAT recebe o bem físico juntamente com um laudo providenciado pelo servidor responsável pelo bem.

Etapa 2: DIPAT deixa este bem guardado em um depósito e transfere, no SIORG, a responsabilidade para o servidor responsável pela DIPAT.

Etapa 3: Após um período (não estabelecido com precisão e uma vez por semestre), esses bens, juntamente com os laudos de baixa, são disponibilizados à Comissão de Avaliação e Baixa do Câmpus para que se proceda a análise.

Etapa 4: a Comissão analisa e emite um parecer sobre a baixa dos bens.

Etapa 5: DIPAT realiza o procedimento de baixa no SIORG e solicita, via e-mail, ao Presidente da Comissão que valide a baixa.

Etapa 6: após validação da baixa é gerado um documento denominado Termo de Baixa. É aberto um processo no SEI e incluído os documentos.

Etapa 7: é encaminhado o processo ao setor Financeiro para ciência.

Etapa 8: DIPAT procede a destinação correta para os bens baixados.

O servidor relata que a principal lacuna observada nesse processo é a demora por parte da Comissão de Baixa na emissão do parecer.

Incorporação de Bens: ocorre semanalmente

Após realizada a compra, o recebimento fica sob responsabilidade da Divisão de Almoxarifado, onde é feita a conferência prévia do bem entregue pelo fornecedor. Nessa oportunidade é aberto um processo no SEI onde a nota fiscal é incorporada. É enviado um email ao servidor requisitante informando que o bem foi entregue e está disponível para conferência. O requisitante comparece até a DIALM e realiza a conferência. Nessa oportunidade é encaminhada a nota fiscal, via SEI, para o requisitante atestar. Depois de atestada a nota fiscal, a DIALM envia e-mail à DIPAT para que esta proceda a incorporação do bem. Nessa etapa a DIPAT entra em ação.

Etapa 1: o termo de responsabilidade e a etiqueta são gerados.

Etapa 2: o termo de responsabilidade é encaminhado, via SEI, ao servidor responsável para assinatura e a etiqueta é afixada no bem.

Etapa 3: nessa oportunidade o responsável pode retirar o bem que fica durante todo o processo guardado no Almoxarifado.

Etapa 4: nota fiscal é encaminhada ao setor Financeiro para pagamento.

Na seção seguinte é demonstrado, por meio de descrição e o respectivo fluxograma, a situação atual dos processos administrativos: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens, da maneira como são executados nos Câmpus. Na sequência, levando em consideração os dados coletados e visando a melhoria dos processos atuais é apresentada a proposta de padronização para cada um dos processos, também de forma descrita e o fluxograma. Tal proposta foi validada, como já transcrito na Seção 3, junto aos servidores responsáveis pela DIPAT de todos os Câmpus da UTFPR. Por fim, apresenta-se a proposta final e realizado o encaminhamento à UTFPR.

5.5 DIAGNÓSTICO ENCONTRADO NOS CÂMPUS

O mapeamento de processos permitirá uma representação gráfica da sequência das atividades, representando a estrutura de funcionamento dos processos. O diagnóstico representa a situação atual. Constata-se a falta de um padrão único existente entre os Câmpus da UTFPR. Ou seja, tem-se um retrato atual onde cada Câmpus e cada setor, representado pelos seus servidores, adotam práticas que consideram mais adequadas para a execução de dada atividade. Já em relação ao cenário futuro, tem-se a proposição – resultado desse trabalho – para a padronização de processos administrativos da DIPAT da UTFPR.

Os processos foram mapeados, com utilização do software livre Bizagi Modeler versão 3.2.7242.0, por meio de fluxogramas.

5.5.1 Processo de Transferência de Bens - Atual

Câmpus 1

O fluxograma atual referente ao processo Transferência de Bens, levantado junto ao Câmpus 1, segue representado na sequência pela Figura 2.

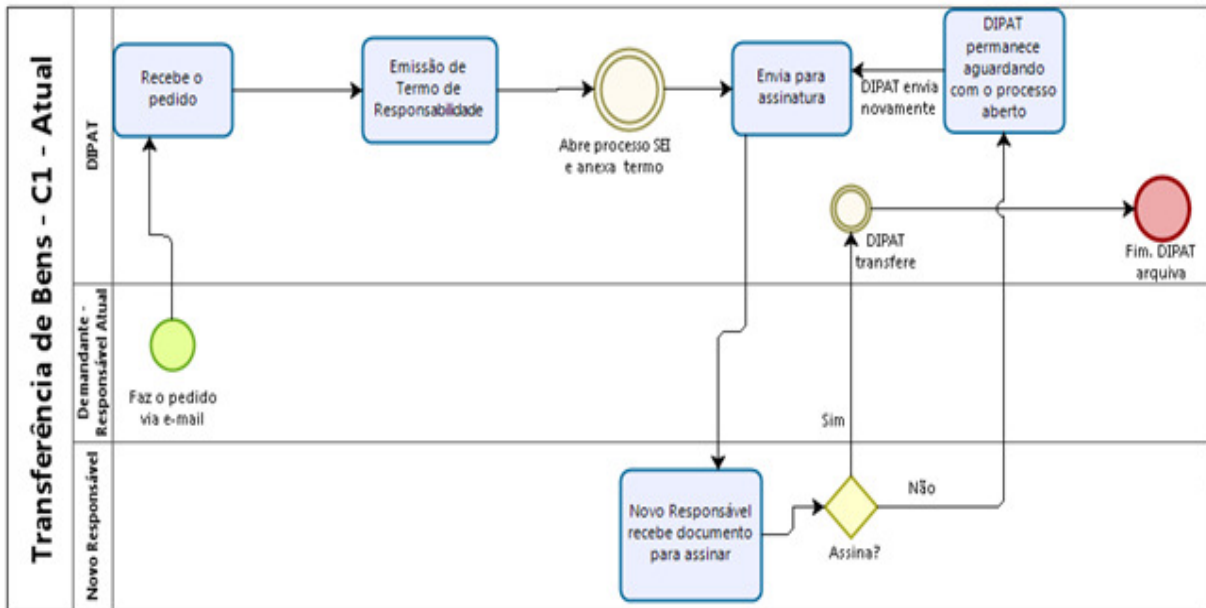


Figura 2 – Fluxograma atual do processo de transferência de bens realizado no Câmpus 1
Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

Tem-se o seguinte fluxo do processo transferência de bens no Câmpus 1: o processo tem início pelo demandante fazendo o pedido via e-mail. Ao receber o pedido a DIPAT emite o termo de responsabilidade, anexa este documento no SEI com a respectiva abertura de um processo e remete para o novo responsável proceder a assinatura. Ao receber o documento o novo responsável tem duas alternativas: assinar e remeter à DIPAT, para que esta proceda a transferência e finalize o processo; ou não assinar, fazendo com que a DIPAT permaneça com o processo aberto e seja necessário, após determinado tempo, reenviar o documento para assinatura e realizar cobranças junto ao servidor. A cobrança, segundo levantado na entrevista, ocorre por e-mail. Nessa etapa do processo pode ser percebido e constatado a possibilidade de gerar um ciclo sem prazo definido para finalização; onde o novo responsável não procede à assinatura e devolução do documento e a DIPAT precisa reiterar junto ao servidor. Observa-se que a transferência em si ocorre somente após o servidor devolver o termo de responsabilidade devidamente assinado, enquanto isso não ocorre os bens continuam sob o registro de responsabilidade do demandante.

Câmpus 2

O fluxograma atual referente ao processo Transferência de Bens, levantado junto ao Câmpus 2, segue representado na sequência pela Figura 3.

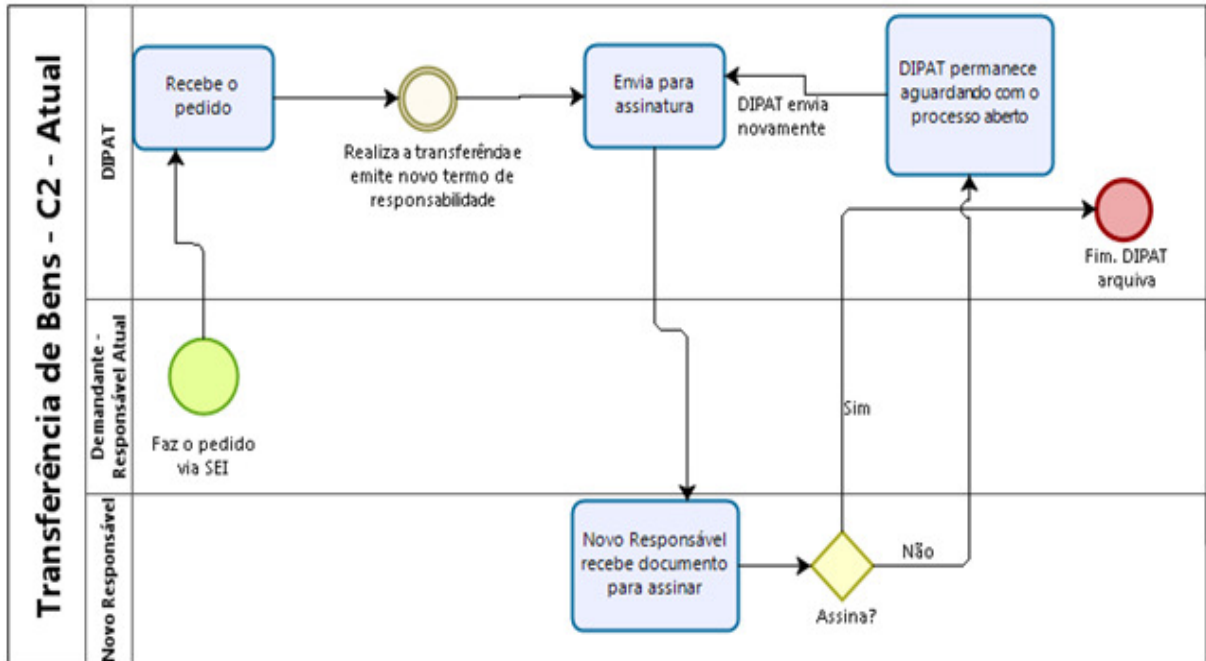


Figura 3 – Fluxograma atual do processo de transferência de bens realizado no Câmpus 2
 Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

Pode-se observar um fluxo parecido com o realizado no Câmpus 1 no tocante aos atores envolvidos serem os mesmos: DIPAT, responsável atual e novo responsável. A principal falha observada é a mesma do Câmpus 1, onde o novo responsável pode demorar em retornar à DIPAT o novo termo de responsabilidade assinado, fazendo-se necessário um retrabalho por parte desse setor em reiterar ao novo responsável que proceda a assinatura no documento termo de responsabilidade. A principal diferença observada em relação ao Câmpus 1 é que ao se iniciar o processo, pelo responsável atual, já se faz necessário anexar um memorando onde conste a relação de bens a ser transferido e a assinatura do responsável atual e do novo responsável. Ao receber o pedido a DIPAT já procede a devida transferência, gerando o termo de responsabilidade na sequência e enviando ao novo responsável. Dessa maneira o processo em si de transferência de bens já foi executado, estando a DIPAT apenas aguardando a devolução do documento assinado para arquivo. Mesmo que haja demora na devolução pelo novo responsável os bens já se encontram transferidos com base no pedido inicial que contém um memorando assinado por ambos. O modelo de memorando (Anexo 2) foi elaborado pela DIPAT do C2 com propósito de subsidiar o processo.

Câmpus 3

O fluxograma atual referente ao processo Transferência de Bens, levantado junto ao Câmpus 3, segue representado na sequência pela Figura 4.

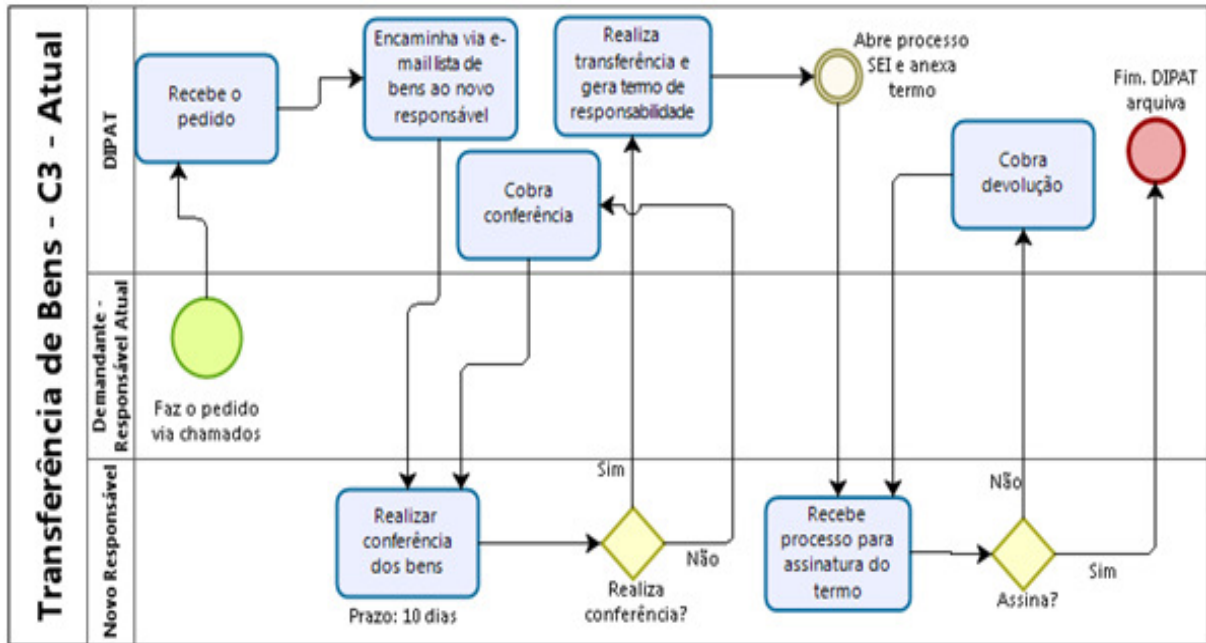


Figura 4 – Fluxograma atual do processo de transferência de bens realizado no Câmpus 3
Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

Nesse Câmpus 3 a seguinte situação foi observada. O pedido inicial é realizado pelo servidor que possui a carga patrimonial no momento por meio de um sistema interno denominado “chamado”. O servidor possui acesso restrito através de usuário e senha e encaminha uma mensagem ao setor que demanda algum serviço. A diferença do e-mail faz-se no sentido dele direcionar a demanda ao setor e não à pessoa específica. Após a DIPAT receber o pedido inicial, o servidor chefe da DIPAT no C3 encaminha via e-mail uma lista com os bens patrimoniais que irão ser transferidos para o novo responsável com objetivo que este confira e retorne num prazo de dez dias. Aqui já pode ser observada a existência de possível campo para retrabalho no setor. Caso o servidor novo responsável não realize a conferência em prazo estipulado, a DIPAT realiza cobrança, via e-mail novamente, até ter um retorno do servidor responsável.

Somente após a conferência e devolutiva do novo servidor responsável é que de fato é realizada a transferência dos bens. Nessa etapa é aberto um processo no SEI e anexado o termo de responsabilidade, sendo direcionado ao servidor para assinatura. Nessa fase a DIPAT entra em outro ciclo, onde o servidor pode retornar o termo devidamente assinado para arquivo do setor, ou poderá não retornar, fazendo-se necessário nessa situação um retrabalho à DIPAT no sentido de realizar cobranças para que se proceda a assinatura do termo de responsabilidade.

No C3 o principal problema observado pelo chefe do setor entrevistado é a demora por parte do servidor em dar um retorno com a listagem conferida e posteriormente com o

termo de responsabilidade assinado. Em muitos casos, o prazo de 10 dias é extrapolado pelo servidor. Uma possível solução encontrada pela DIPAT para sanar essa lacuna é encaminhar os casos para conhecimento da Direção, onde após a intervenção, os casos são resolvidos.

O procedimento inicial de conferência prévia dos bens antes da transferência para o novo responsável serve para que este se manifeste quanto à transferência dos bens, porém não suprime a necessidade de assinatura no termo de responsabilidade após a efetivação da transferência pela DIPAT. Ou seja, nesse Câmpus há duas fases onde a DIPAT fica aguardando um retorno de um servidor externo.

Câmpus 4

O fluxograma atual referente ao processo Transferência de Bens, levantado junto ao Câmpus 4, segue representado na sequência pela Figura 5.

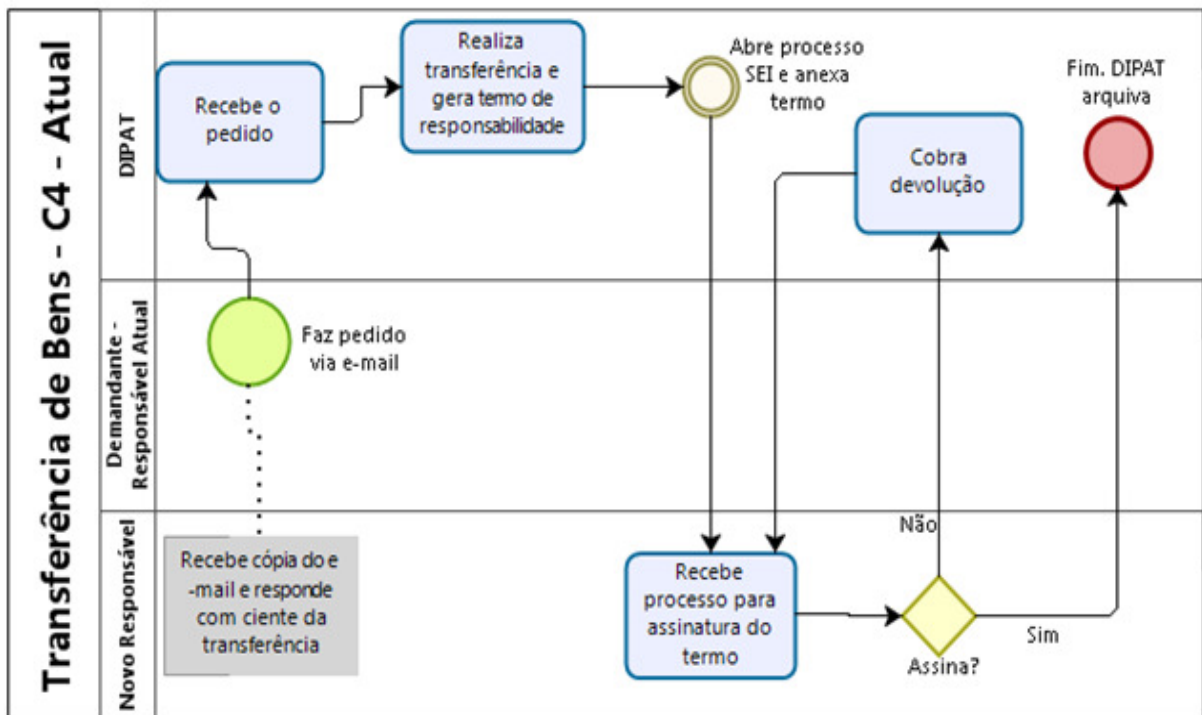


Figura 5 – Fluxograma atual do processo de transferência de bens realizado no Câmpus 4
Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

Observa-se nesse C4 um fluxo um tanto quanto mais prático em relação aos demais. Assim como no C2 e no C3 há um mecanismo de concordância da transferência pelo novo responsável. Nesse caso ele recebe cópia do e-mail inicial e responde com um cliente pela transferência. A partir daí entra em ação a DIPAT. Já tendo o pedido inicial e a concordância do novo responsável, esta procede à devida transferência, gerando assim o novo termo de responsabilidade. Nessa fase um processo no SEI é aberto, o documento é anexado e remetido ao servidor para proceder a assinatura e devolução. Aqui se entra no ciclo comum a todos os

Câmpus: ou o servidor assina e devolve para arquivo e finalização da DIPAT, ou não assina gerando assim um retrabalho ao setor que precisará realizar cobranças ao servidor.

5.5.2 Processo de Baixa de Bens - Atual

Câmpus 1

O fluxograma atual referente ao processo Baixa de Bens, levantado junto ao Câmpus 1, segue representado na sequência pela Figura 6.

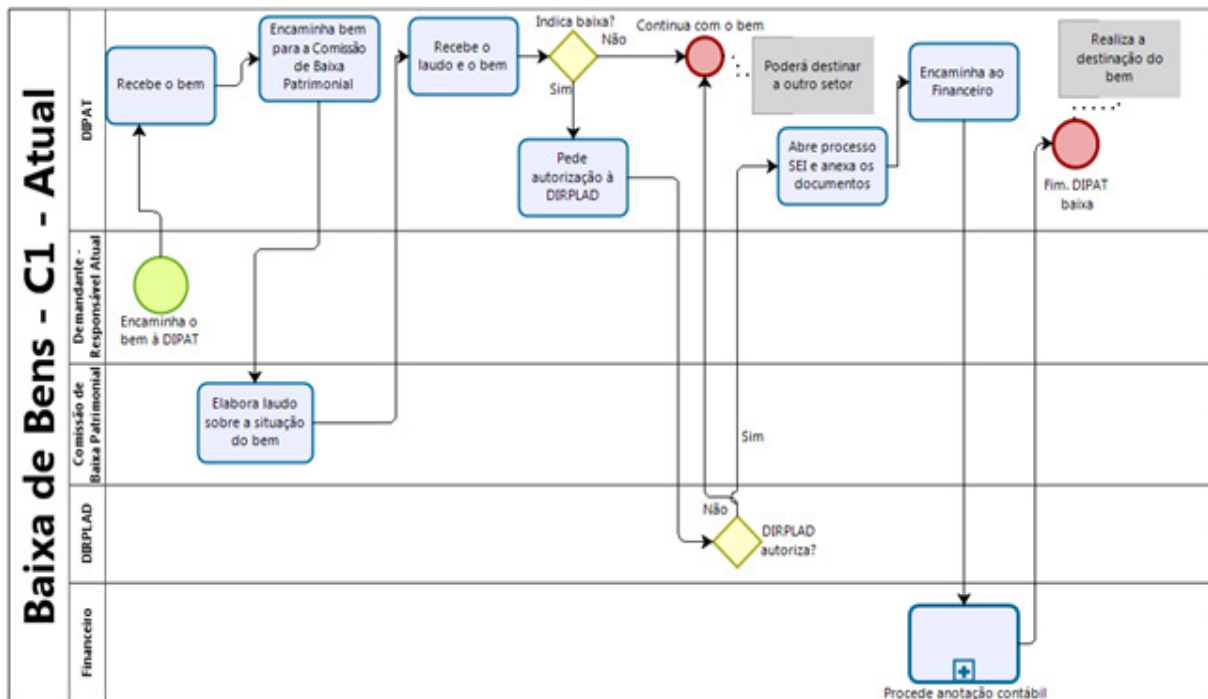


Figura 6 – Fluxograma atual do processo de baixa de bens realizado no Câmpus 1

Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

O processo de baixa de bens realizado pelo Câmpus 1 envolve vários atores e observa-se um fluxo um tanto quanto extenso. O fluxo tem início com a DIPAT recebendo o bem que o responsável atual considera necessidade de baixa. Na sequência a DIPAT assume a tarefa de encaminhá-lo para avaliação da Comissão de baixa patrimonial e receber o laudo para proceder a baixa. A Comissão é formada por servidores de diferentes áreas que podem avaliar os materiais de acordo com a especificidade de cada um. Nessa etapa não há um prazo definido e após a emissão do laudo a DIPAT tem dois caminhos. No caso de o bem ter laudo indicando a baixa, é solicitado autorização para a DIRPLAD. Com o retorno positivo da Diretoria é aberto o processo no SEI e anexado os documentos produzidos e encaminhado ao setor Financeiro, onde este irá realizar a anotação contábil correspondente e na sequência devolver o processo para a DIPAT. Nessa etapa ocorre a finalização com a baixa do bem pela DIPAT. Após todo esse processo o bem baixado fica apto a ter sua destinação.

Embora o processo adote um prazo dilatado para sua execução, o servidor responsável pelo Câmpus 1 considera o fluxo do processo atual satisfatório, sem apontamentos de necessidade de mudanças consideráveis. Por solicitação do entrevistador e para fins didáticos foi disponibilizado pelo servidor um modelo de laudo técnico utilizado para baixa de bens. O modelo foi editado retirando-se os dados de identificação do Câmpus, do bem e dos servidores que o preencheram e segue representado no Anexo 3.

Câmpus 2

O fluxograma atual referente ao processo Baixa de Bens, levantado junto ao Câmpus 2, segue representado na sequência pela Figura 7.

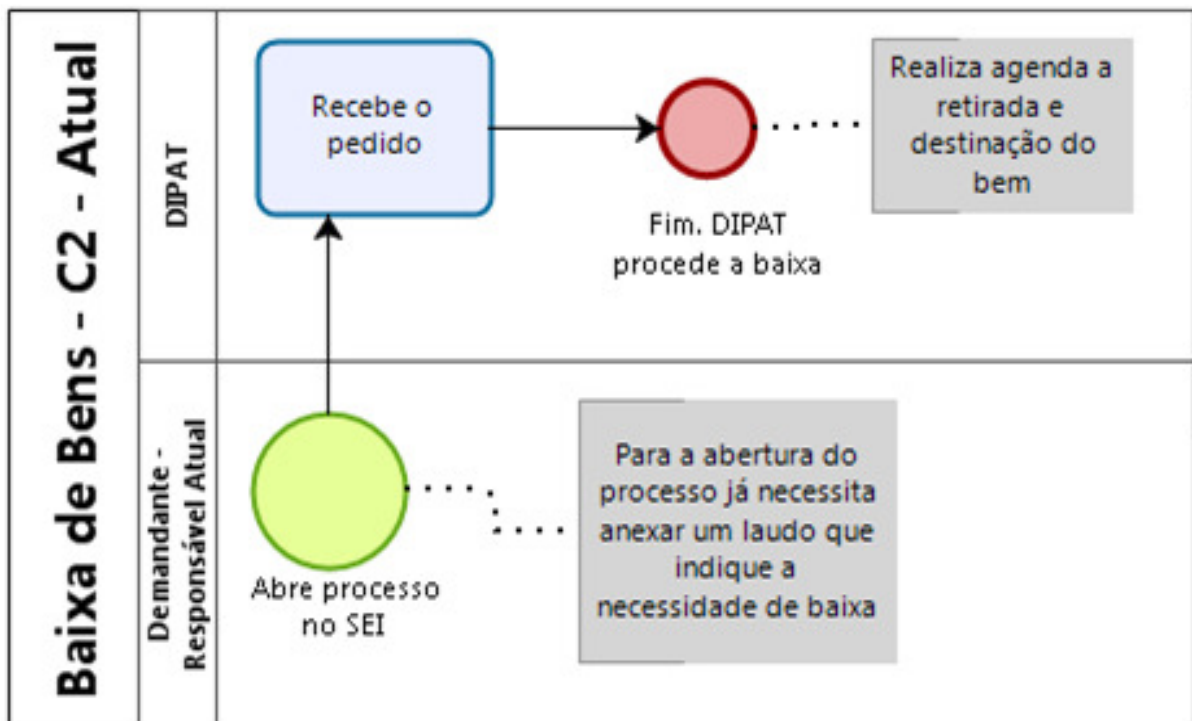


Figura 7 – Fluxograma atual do processo de baixa de bens realizado no Câmpus 2

Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

Observa-se um fluxo bem prático e com poucas etapas a serem cumpridas. A principal diferenciação para o fluxo adotado pelo Câmpus 1, é que no Câmpus 2 cabe ao servidor responsável pelo bem a procura de um profissional para elaborar o laudo que indique a baixa do bem. Ou seja, a DIPAT recebe o pedido de baixa do bem já com o respectivo laudo técnico que aponta a necessidade de baixa, restando assim, somente executar o processo, sem necessidade de depender de outros setores.

Câmpus 3

O fluxograma atual referente ao processo Baixa de Bens, levantado junto ao Câmpus 3, segue representado na sequência pela Figura 8.

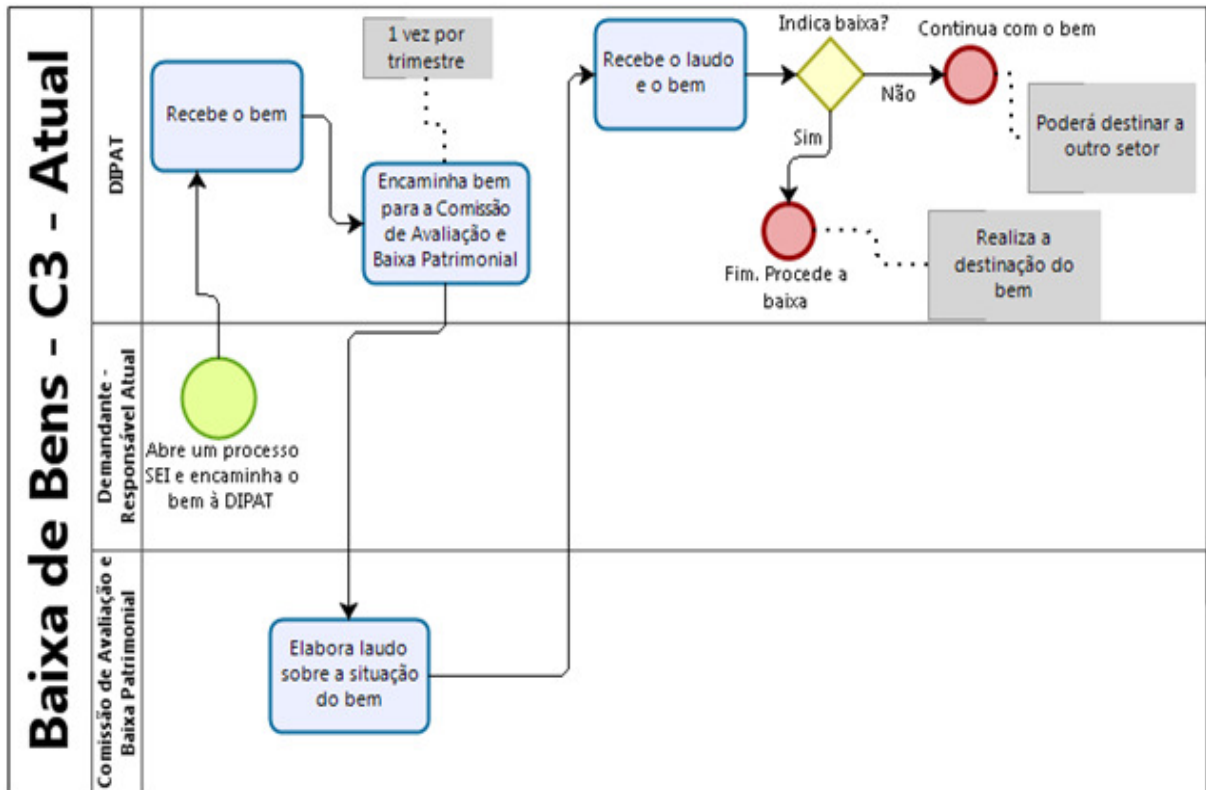


Figura 8 – Fluxograma atual do processo de baixa de bens realizado no Câmpus 3

Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

Observa-se nesse Câmpus 3 um fluxo similar ao que existe no Câmpus 1, com exceção das etapas de solicitação de autorização à DIRPLAD e de o envio ao setor Financeiro antes da baixa. De uma maneira geral o pedido é recebido pela DIPAT juntamente com o bem. Por meio de convenção estipulou-se que a cada três meses os pedidos serão encaminhados à Comissão de Avaliação e Baixa Patrimonial para que esta proceda a devida avaliação e emissão de respectivo laudo indicando ou não a baixa. Após a avaliação por parte da Comissão e devolução à DIPAT, esta procede ou não a baixa, conforme indicado pelo respectivo laudo.

A execução dos processos em bloco (trimestralmente) pode trazer benefícios no sentido de concentrar esforços direcionados da Comissão e não acioná-la para cada processo que for aberto. Também pode trazer algum atraso no caso de o servidor possuir necessidade para a baixa com maior brevidade.

Câmpus 4

O fluxograma atual referente ao processo Baixa de Bens, levantado junto ao Câmpus 4, segue representado na sequência pela Figura 9.

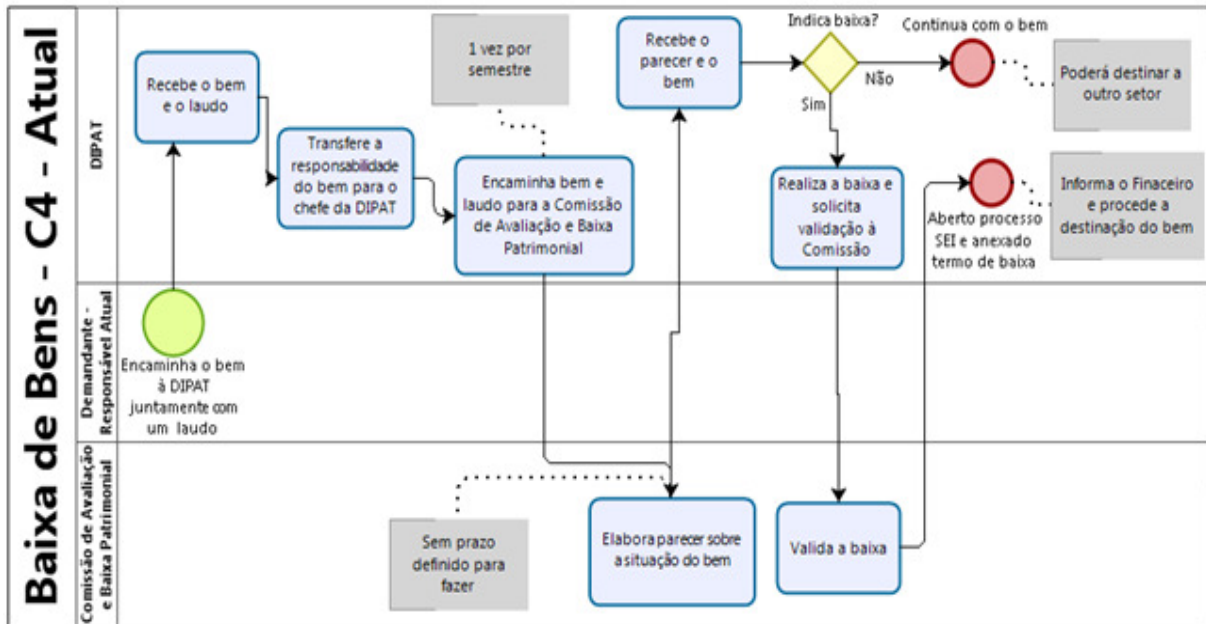


Figura 9 – Fluxograma atual do processo de baixa de bens realizado no Câmpus 4
 Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

Encontra-se similaridade entre o fluxo dos procedimentos adotados pelo Câmpus 4 com o Câmpus 2 e com o Câmpus 3. Aqui também é solicitado ao responsável atual que entregue o bem à DIPAT juntamente com um laudo técnico com a situação do bem. Porém, diferentemente do Câmpus 2 não é realizada a baixa de imediato. A DIPAT recebe o bem e o laudo e, diferente dos demais Câmpus objetos desse estudo de caso, transfere a responsabilidade para o servidor chefe desse setor e guarda-o em um depósito. Assim como no Câmpus 3, após ter um volume considerável de bens a serem baixados – uma vez por semestre aproximadamente – a Comissão de Avaliação e Baixa Patrimonial é acionada. Os bens e os respectivos laudos são entregues à Comissão que emite um parecer sobre a baixa. Após isso, o parecer é entregue à DIPAT. Por fim é acatado o parecer da Comissão que indica a baixa ou a permanência do bem. No caso de indicação de baixa a DIPAT realiza e solicita, por e-mail, uma validação do Presidente da Comissão. Somente após essa validação é que a DIPAT abre um processo no SEI e anexa o Termo de Baixa, dando ciência ao setor Financeiro e a devida destinação do bem.

O servidor entrevistado relata haver uma demora considerável por parte da Comissão para emissão do parecer acerca dos bens. Perceba-se que após a solicitação de baixa do bem, o processo todo leva um tempo considerável para ser executado e finalizado de fato. Primeiro

porque a DIPAT recebe os pedidos e encaminha para a Comissão de Avaliação e Baixa apenas uma vez por semestre; segundo, a Comissão não possui prazo definido para análise e emissão de parecer. Somente após o parecer emitido pela Comissão apontar a baixa do bem, a DIPAT procede a baixa e mesmo assim pede uma validação por e-mail ao Presidente da Comissão.

5.5.3 Processo de Incorporação e Bens - Atual

Câmpus 1

O fluxograma atual referente ao processo Incorporação de Bens, levantado junto ao Câmpus 1, segue representado na sequência pela Figura 10.

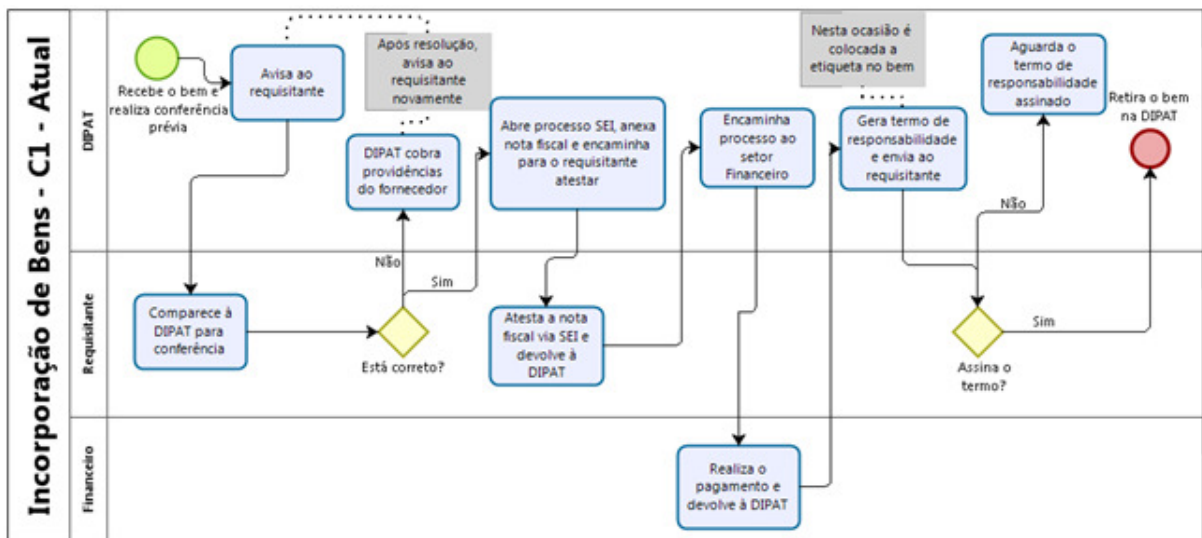


Figura 10 – Fluxograma atual do processo de incorporação de bens realizado no Câmpus 1
Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

No processo administrativo de Incorporação de Bens, via processo de compra realizado anteriormente pelo DEMAP, pode-se observar no Câmpus 1 um fluxo relativamente fácil, porém que envolve várias etapas. Em um primeiro momento, ao receber o bem pelo fornecedor a DIPAT realiza uma conferência prévia onde analisa a quantidade, as condições externas do produto e, em ato contínuo, avisa ao requisitante para comparecer ao setor para que este proceda a conferência do bem. Ao realizar a conferência das especificações técnicas do bem, estando correto a DIPAT abre um processo no SEI e incorpora a nota fiscal, remetendo-a ao requisitante para que este realize o ateste. Caso não esteja de acordo com o bem que deveria ser entregue, cabe à DIPAT a cobrança junto ao fornecedor para a resolução do caso. O requisitante atesta a nota fiscal e devolve à DIPAT que procede o envio ao setor Financeiro para que seja realizado o pagamento ao fornecedor do bem. Após o pagamento é realizado a incorporação em si, com a impressão do termo de responsabilidade e a etiqueta

que será afixada no bem. Na oportunidade, o termo de responsabilidade é encaminhado ao responsável e, após a assinatura o mesmo pode retirar o bem na DIPAT.

Percebe-se um fluxo onde a DIPAT possui certa dependência de atores externos, principalmente do requisitante do bem. Todo o processo de incorporação pode ser rápido ou demorar vários dias, dependendo de como será a reação dos agentes externos à DIPAT; ou seja, quanto mais logo o requisitante conferir e atestar a nota fiscal, e o setor Financeiro realizar o pagamento; tão logo será feita a incorporação.

Câmpus 2

O fluxograma atual referente ao processo Incorporação de Bens, não foi levantado junto ao Câmpus 2. Na oportunidade da entrevista, foi conversado sobre os outros processos do setor de uma maneira geral. Depois de decorrido um tempo, entrevistado e entrevistador precisaram encerrar devido a outros compromissos que já haviam marcados. Não houve outra oportunidade que este entrevistador estivesse na cidade do Câmpus 2. Após a validação da entrevista por e-mail, foi solicitado ao servidor que, dentro de suas possibilidades, encaminhasse a descrição de como executa o processo por e-mail. Porém, devido ao acúmulo de serviço e o gozo de férias do Chefe do setor, não se teve o retorno para análise.

Câmpus 3

O fluxograma atual referente ao processo Incorporação de Bens, levantado junto ao Câmpus 3, segue representado na sequência pela Figura 11.

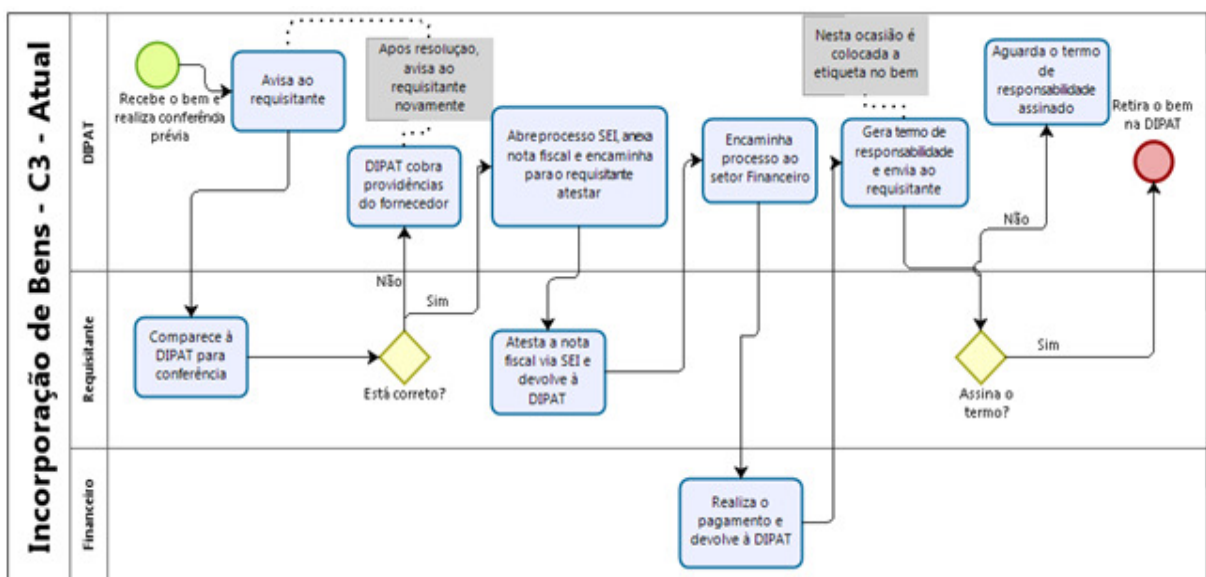


Figura 11 – Fluxograma atual do processo de incorporação de bens realizado no Câmpus 3

Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

É possível observar que o fluxo do Câmpus 3 apresenta-se idêntico ao realizado pelo Câmpus 1. Embora não exista um padrão institucionalizado, percebe-se a possibilidade de haver procedimentos iguais para execução de dado processo, visto os recursos disponíveis em cada Câmpus possuir similaridade.

Câmpus 4

O fluxograma atual referente ao processo Incorporação de Bens, levantado junto ao Câmpus 4, segue representado na sequência pela Figura 12.

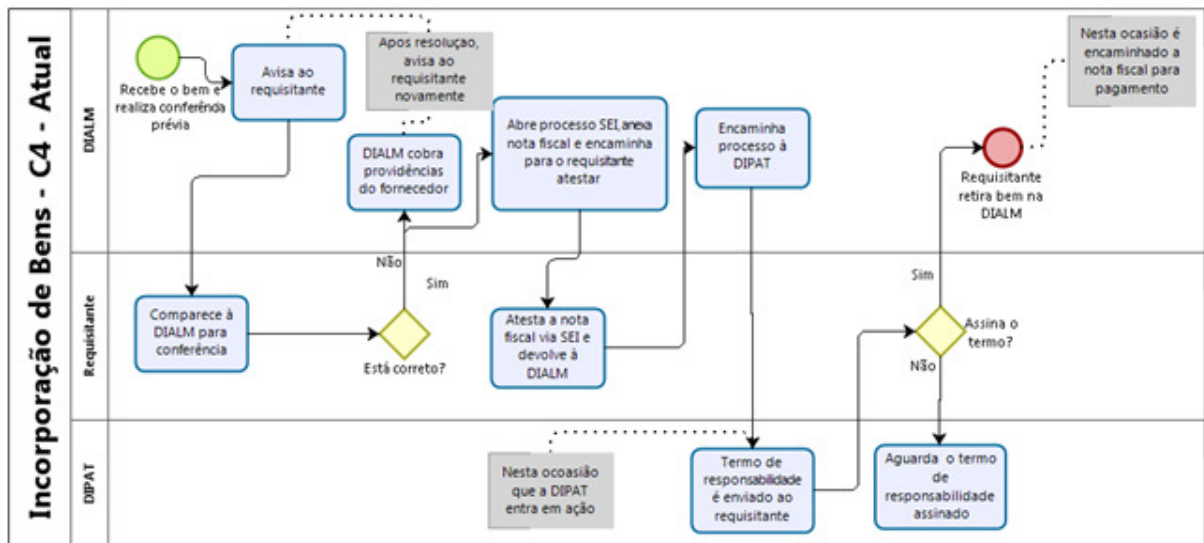


Figura 12 – Fluxograma atual do processo de incorporação de bens realizado no Câmpus 4
Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

Percebe-se um fluxo praticamente igual aos demais encontrados nos Câmpus 1 e 3, com a existência aqui de outro ator: a Divisão de Almoxarifado. Essa que realiza todos os procedimentos iniciais até que o servidor requisitante proceda ao ateste da nota fiscal. Somente nessa etapa que a DIPAT é acionada, cabendo a ela fazer a incorporação em si, gerar o termo de responsabilidade e etiqueta e encaminhar ao responsável para assinatura.

Observou-se nesse Câmpus 4 que os trâmites iniciais são realizados pela DIALM devido a características físicas do setor, que possui mais espaço disponível para a recepção e guarda dos bens até a destinação ao servidor responsável.

6 PROPOSTAS DE PADRONIZAÇÃO

Para a proposta de padronização dos processos administrativos alvo dessa pesquisa, fez-se necessário eliminar as etapas que não agregam valor ao respectivo processo administrativo e visualizar uma melhor prática dos mesmos. As propostas iniciais e finais seguem representadas na sequência, descritas e representadas via fluxograma, com utilização do software Bizagi.

6.1 PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE BENS – PROPOSTA INICIAL

Na sequência segue representada a proposta referente ao processo de Transferência de Bens. Para a proposta foi levado em consideração permanecer com procedimentos que otimizem o processo, gerando assim maior celeridade para sua execução.

Etapa 1: o detentor da carga patrimonial atual solicita, via SEI, a transferência para outro servidor. Para a realização do pedido é necessário inserir um documento memorando que contenha a relação dos bens a ser transferido com a assinatura do responsável atual e do novo responsável. Um modelo padrão deve ser adotado. O modelo disponibilizado pelo C2 contempla a realidade.

Etapa 2: DIPAT recebe o pedido via SEI, realiza a transferência e emite novo termo de responsabilidade.

Etapa 3: DIPAT encaminha novo termo de responsabilidade ao servidor responsável para assinatura com prazo definido em uma semana.

Etapa 4: servidor responsável assina via SEI e devolve para DIPAT.

Etapa 5: DIPAT arquiva o termo de responsabilidade assinado.

É de fácil percepção que nessa proposta continua existindo uma etapa onde o setor DIPAT depende de um retorno do termo de responsabilidade assinado do novo responsável para finalizar e arquivar o processo. Nos quatro Câmpus que foram objeto desse estudo de caso, observou-se junto aos entrevistados, que este é um problema real e que ocorre com frequência considerada.

Nessa proposta tem-se uma etapa extra caso a etapa 4 não for realizada: se o novo responsável não devolver o termo de responsabilidade assinado no prazo inicial estabelecido, a DIPAT poderá cobrar para que se realize a ação, encaminhando mensagem ao servidor e para sua chefia, informando que não foi atendido o prazo, sendo anexado o memorando inicial já assinado pelo servidor ao termo de responsabilidade. Essas movimentações serão anexadas no SEI.

O fluxograma proposto referente ao processo Transferência de Bens, levantado através das análises do estudo de caso, segue representado na sequência pela Figura 13.

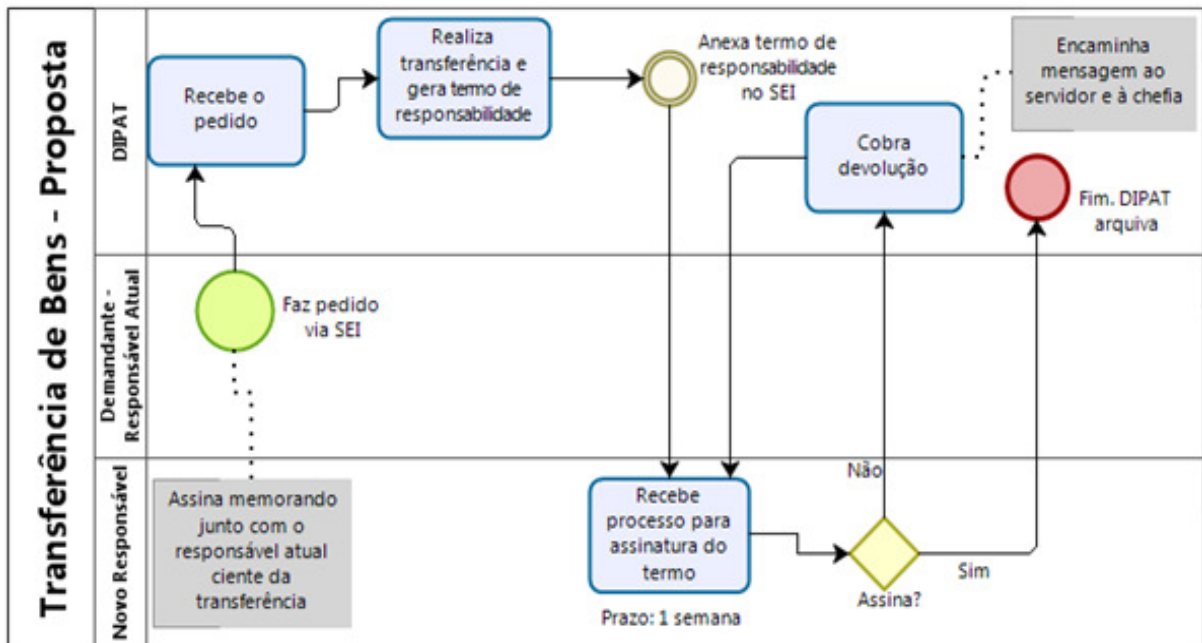


Figura 13 – Proposta de Fluxograma para o processo de Transferência de Bens
Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

6.2 PROCESSO DE BAIXA DE BENS – PROPOSTA INICIAL

Na sequência segue representada a proposta referente ao processo de Baixa de Bens. Para a proposta levou-se em conta a permanência de etapas que diminuam o serviço na DIPAT e a eliminação de etapas que aumentem seu serviço. Para tanto tem-se a seguinte descrição.

Etapa 1: responsável atual abre processo no SEI e anexa laudo referente a situação do bem.

Etapa 2: DIPAT recebe o pedido e encaminha para a Comissão de Avaliação e Baixa de Bens para análise.

Etapa 3: Comissão precede a avaliação do bem. Nessa etapa será estipulado um prazo de até dez dias.

Etapa 4: Comissão anexa parecer no processo e encaminha para a DIPAT.

Etapa 5: no caso indicativo de baixa do parecer, DIPAT procede a baixa do bem.

Etapas posteriores à baixa: DIPAT informa ao setor Financeiro e acondiciona os bens e um depósito para a devida destinação dos mesmos.

Observa-se que com essa proposta, tem-se um fluxo contínuo do processo, com prazo estimado em até duas semanas, visto que o bem não fica parado sem análise por

nenhum tempo. Ao eliminar a etapa adotada em dois Câmpus observados que consiste em aguardar um número considerável de pedidos para posteriormente encaminhar à Comissão, ganha-se agilidade, podendo ser encaminhado os pedidos de acordo com sua ordem de chegada, não sobrecarregando, portanto, a Comissão.

O fluxograma proposto referente ao processo Baixa de Bens, levantado através das análises do estudo de caso, segue representado na sequência pela Figura 14.

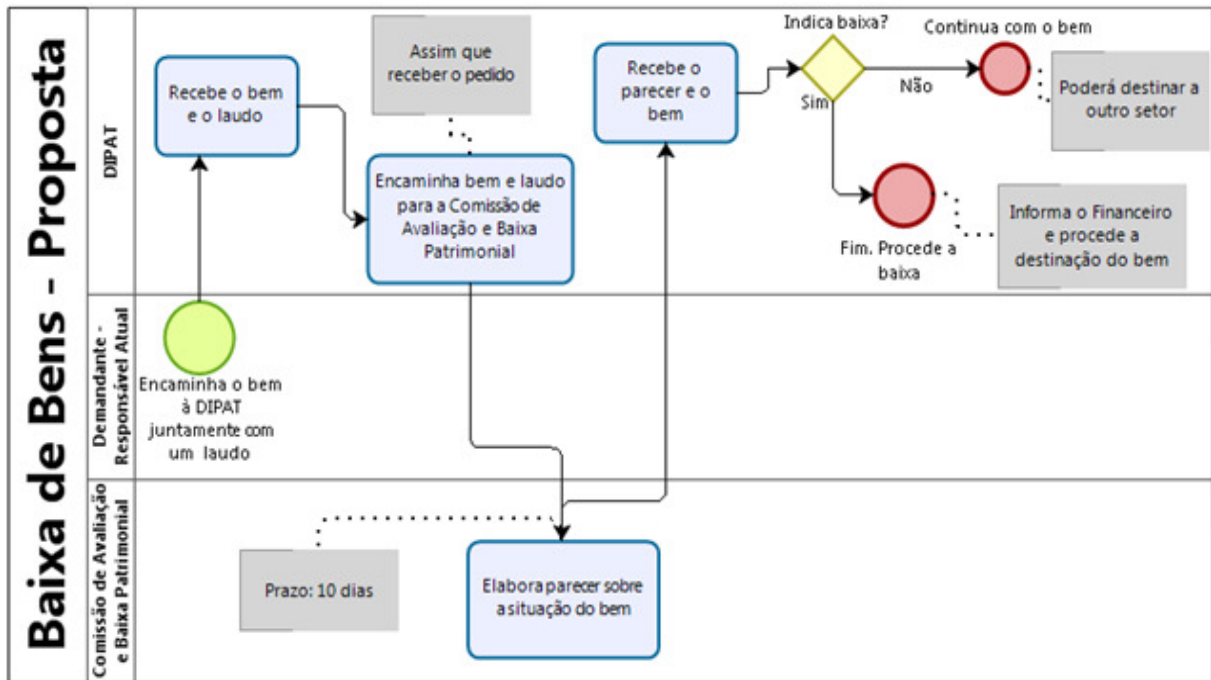


Figura 14 – Proposta de Fluxograma para o processo de Baixa de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

6.3 PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DE BENS – PROPOSTA INICIAL

Na sequência segue representada a proposta referente ao processo de Incorporação de Bens. A proposta pode permanecer igual a encontrada nos Câmpus 1 e 3, visto que contempla as fases necessárias sem apresentar alguma deficiência que necessite correção. O fato de entregar o bem ao responsável somente após a assinatura do termo de responsabilidade é uma opção que elimina os possíveis retrabalhados que poderiam haver futuramente no caso de entrega do bem sem a devida assinatura do termo de responsabilidade.

Etapa 1: ao receber o bem do fornecedor, a DIPAT realiza uma conferência prévia onde analisa a quantidade, as condições externas do produto e, em ato contínuo, avisa ao requisitante para comparecer ao setor para que este proceda a conferência do bem.

Etapa 2: o requisitante realiza a conferência das especificações técnicas do bem. Estando correto, a DIPAT abre um processo no SEI e incorpora a nota fiscal, remetendo-a ao

requisitante para que este realize o ateste. Caso não esteja de acordo com o bem que deveria ser entregue, cabe à DIPAT a cobrança junto ao fornecedor para a resolução do caso.

Etapa 3: o requisitante atesta a nota fiscal e devolve à DIPAT que procede o envio ao setor Financeiro para que seja realizado o pagamento ao fornecedor do bem.

Etapa 4: após o pagamento é realizado a incorporação em si, com a impressão do termo de responsabilidade e a etiqueta que será afixada no bem.

Etapa 5: o termo de responsabilidade é encaminhado ao responsável, via SEI, e após a assinatura o mesmo pode retirar o bem na DIPAT.

Percebe-se um fluxo onde a DIPAT possui certa dependência de atores externos, principalmente do requisitante do bem. Todo o processo de incorporação pode ser rápido ou demorar vários dias, dependendo de como será a reação dos agentes externos à DIPAT; ou seja, quanto mais logo o requisitante conferir e atestar a nota fiscal, e o setor Financeiro realizar o pagamento; tão logo será feita a incorporação.

O fluxograma proposto referente ao processo Incorporação de Bens, levantado através das análises do estudo de caso, segue representado na sequência pela Figura 15.

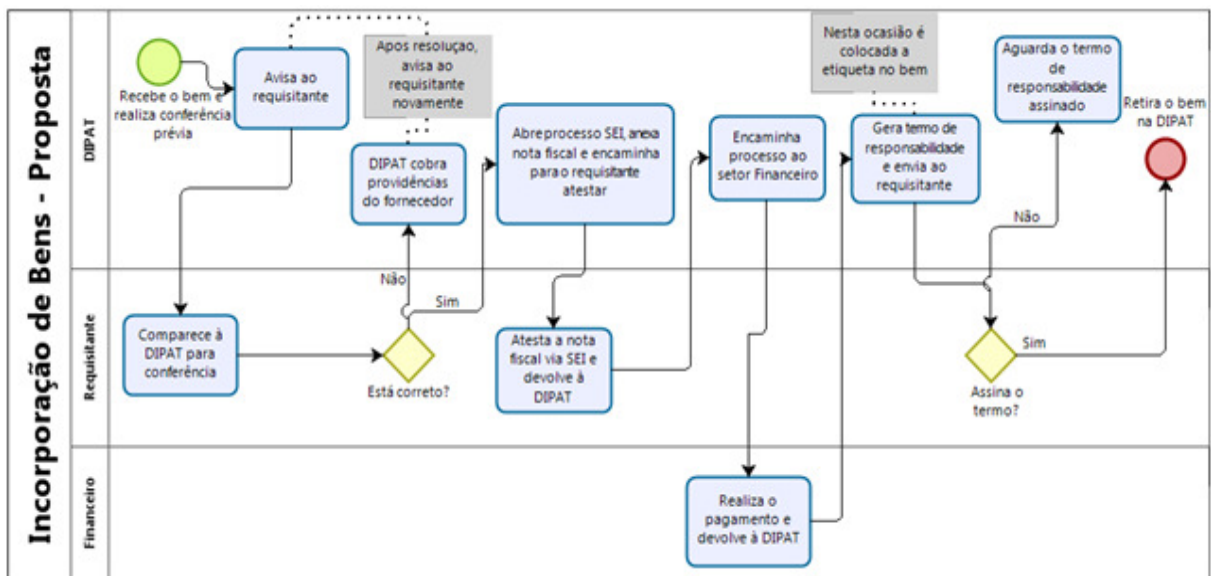


Figura 15 – Proposta de Fluxograma para o processo de Incorporação de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

6.4 VALIDAÇÃO DAS PROPOSTAS INICIAIS

Nesse tópico é apresentada uma importante etapa do trabalho que consistiu na validação das propostas iniciais para a padronização dos processos administrativos apresentadas nas Seções 6.1, 6.2 e 6.3. Essa etapa serviu para chegarmos a uma proposta final que foi devidamente encaminhada à UTFPR, por meio da Pró-Reitoria de Planejamento e

Administração. A validação teve como principal objetivo oportunizar possíveis ajustes e melhorias às propostas elaboradas, visto que foram originadas pela análise do pesquisador após o levantamento realizado junto ao setor nos quatro Câmpus inicialmente selecionados, levando em consideração as entrevistas realizadas. A validação de processos para a ABNT (2008, p. 10) deve ocorrer para evitar as deficiências que podem surgir depois que o produto estiver em uso ou o serviço tiver sido entregue. Essa etapa possui, portanto, a intenção de agregar maior valor às propostas de padronização dos processos administrativos selecionados: transferência de bens, baixa de bens e incorporação de bens.

O seguinte rito foi executado: aos servidores entrevistados inicialmente nos Câmpus 1, 2, 3 e 4, e aos demais servidores responsáveis pela DIPAT dos outros Câmpus da UTFPR, aqui denominados C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12 e C13, foi disponibilizado um questionário para uma nova coleta de dados. A submissão das propostas aos servidores responsáveis pela Divisão de Patrimônio de todos os Câmpus da UTFPR contribuiu para reforçá-las, dando maior valoração às mesmas. As questões oportunizaram a coleta da análise e avaliação dos servidores em relação às propostas; afinal de contas os entrevistados realizam os processos administrativos da DIPAT diariamente, possuindo assim propriedade para essa análise. Foram encaminhados, portanto, o questionário de validação, aos treze Câmpus da UTFPR.

O questionário utilizado para a validação das propostas possui a seguinte estrutura: três questões fechadas que mensuraram, por meio da escala de *Likert*, características das propostas: nível de confiança; nível de aplicabilidade e usabilidade; e, nível técnico. Também há uma questão aberta onde foi possível o entrevistado discorrer sobre sua percepção geral e apresentar sugestões às propostas.

Preliminarmente, na data de 21 de agosto de 2018, foi realizado um pré-teste juntamente com um servidor do Departamento de Materiais e Patrimônio de um Câmpus da UTFPR. Hierarquicamente a Divisão de Patrimônio segue subordinada ao Departamento de Materiais e Patrimônio. Com o pré-teste foi possível mensurar o tempo necessário para o questionário ser respondido, melhorar a redação em algumas questões e levantar dúvidas que podem surgir durante a entrevista. Assim, os ajustes levantados nesse pré-teste foram realizados, dando origem à versão atual – Apêndice 3 – que iniciou a aplicação no dia seguinte. Para a aplicação do questionário aos servidores dos treze Câmpus da UTFPR, dado a inviabilidade de comparecer presencialmente em todos eles, adotou-se uma versão eletrônica que ficou disponível de 22 a 30 de agosto de 2018.

Representa-se na sequência todos os fatos que ocorreram até obtermos a proposta final para os processos administrativos.

- a) coleta de dados juntos aos servidores responsáveis pela DIPAT de quatro Câmpus da UTFPR,
- b) análise das entrevistas iniciais,
- c) elaboração de proposta inicial,
- d) elaboração do questionário para validação da proposta inicial,
- e) pré-teste com o questionário de validação,
- f) submissão da proposta inicial aos servidores responsáveis pela DIPAT de todos os Câmpus da UTFPR,
- g) análise das respostas,
- h) elaboração da proposta final,
- i) encaminhamento à UTFPR.

O detalhamento do objetivo a ser alcançado com cada questão e a sua descrição segue transcrito.

Questão 1: Nível de confiança na proposta apresentada. Essa questão busca mensurar o quão confiável a proposta se apresenta. O servidor pesquisado deverá levar em consideração como se deu a **elaboração da proposta, sua metodologia e o compromisso assumido pelo autor da proposta**. A escala apresenta os seguintes níveis de respostas: sem confiança alguma; confiança baixa; neutro; confiança média; confiança total.

A questão pode ser resumida com a seguinte pergunta: **“na sua percepção o autor demonstrou competências durante a elaboração da proposta? Ou seja, dado sua origem, a proposta é confiável?”**

Questão 2: Nível de aplicabilidade e usabilidade da proposta apresentada. Essa questão busca mensurar **o quanto o entrevistado visualiza a utilização e adoção da proposta na rotina da DIPAT na UTFPR**. O servidor pesquisado deverá levar em consideração os impactos advindos da possível substituição da rotina atual para a rotina proposta. A escala apresenta os seguintes níveis de respostas: sem utilização alguma; pouco utilizável; neutro; utilização aceitável; totalmente utilizável.

A questão pode ser resumida com a seguinte pergunta: **“a proposta possui aplicação prática na rotina do setor?”**

Questão 3: Nível técnico da proposta. Essa questão trará como resultado a análise técnica da proposta apresentada; ou seja, o servidor analisará se **a proposta apresenta erros ou desrespeito a alguma legislação que inviabilize sua utilização**. A escala apresenta os seguintes níveis de respostas: nível técnico insuficiente; nível técnico passível de melhorias; neutro; nível técnico satisfatório; nível técnico sem necessidade de melhorias.

A questão pode ser resumida com a seguinte pergunta: **“a proposta atende aos preceitos e normativas legais?”**

Questão 4: Essa questão é aberta e ao servidor entrevistado é oportunizado discorrer sobre sua percepção geral e os possíveis pontos de melhorias à proposta. A questão posta é: **“Você, como possível executor da proposta, possui alguma sugestão? Se sim, poderia relacioná-la e justificá-la?”**

A análise dos questionários respondidos apresentam os resultados que seguem descritos nas subseções seguintes e explanados no Apêndice 5. Do universo total de servidores responsáveis pela DIPAT – 13 servidores de todos os Câmpus da UTFPR – obteve-se um retorno de 12 questionários respondidos, o que representa 92,30% do total. Em data de 28 de agosto de 2018 realizou-se contato por telefone e e-mail com os servidores que ainda não haviam respondido ao questionário, mas até a data limite, não houve o envio de respostas por parte de apenas um Câmpus, o C13.

6.4.1 Validação da Proposta do Processo Transferência de Bens

A proposta apresentada referente ao processo administrativo **Transferência de Bens** obteve o seguinte cenário.

Quanto ao nível de confiança da proposta. A questão relacionou o nível de confiança que o entrevistado associa à proposta, com resposta à seguinte questão: **“na sua percepção o autor demonstrou competências durante a elaboração da proposta? Ou seja, dado sua origem, a proposta é confiável?”**

A alternativa “sem confiança alguma”, que representa o extremo dessa questão, não foi assinalada por nenhum entrevistado, ao tempo em que a alternativa “confiança baixa” foi assinalada apenas uma vez, representando 8,33% do total. Dois entrevistados assinalaram a alternativa “neutro”, onde considera não haver condições para responder à questão. Nove entrevistados, 75% do total, optaram pelas alternativas “confiança total” e “confiança média”.

O Gráfico 1 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível de confiança da proposta do processo de Transferência de Bens.

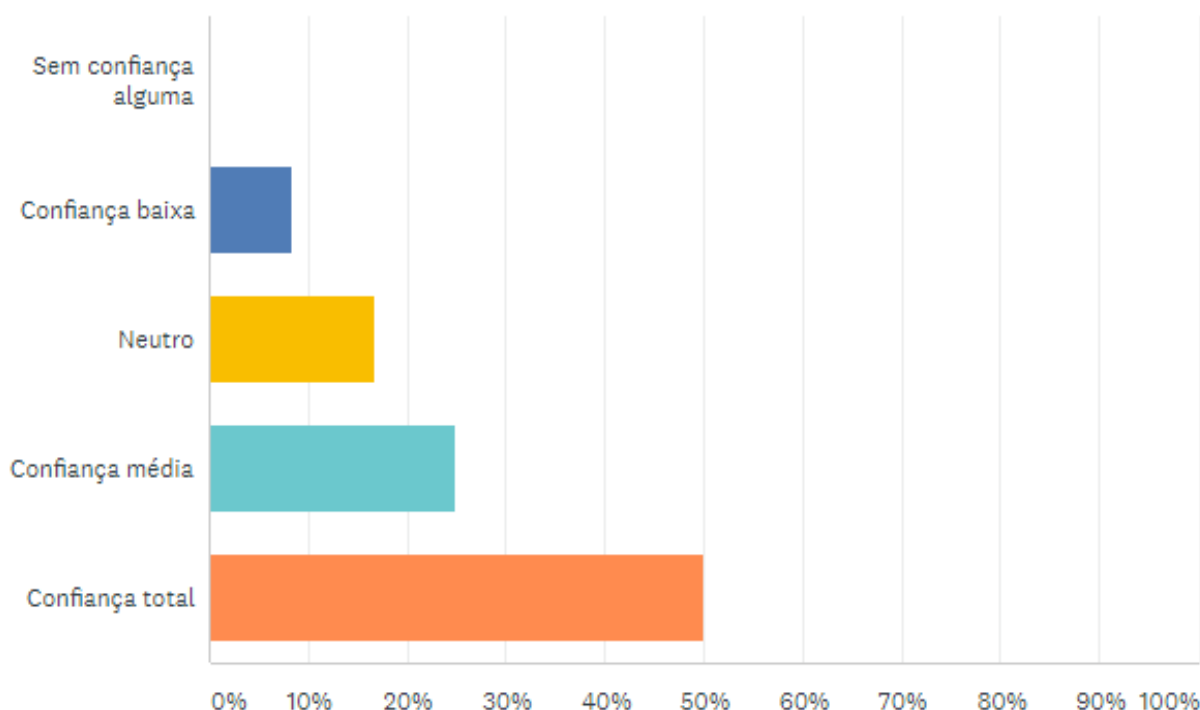


Gráfico 1 – Nível de Confiança da Proposta de Transferência de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

Quanto ao nível de aplicabilidade e usabilidade. A questão relacionou o nível de aplicabilidade e usabilidade que o entrevistado associa à proposta, com a seguinte questão: **“a proposta possui aplicação prática na rotina do setor?”**

A alternativa “sem utilização alguma”, que representa o extremo dessa questão, não foi assinalada por nenhum entrevistado, ao tempo que a alternativa “pouco utilizável” foi assinalada apenas uma vez, representando 8,33% do total. Um entrevistado assinalou a alternativa “neutro”, onde considera que não há condições para responder à questão. Dez entrevistados, 83,33% do total, optaram pelas alternativas “utilização aceitável” e “totalmente utilizável”.

O Gráfico 2 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível de aplicabilidade e usabilidade da proposta do processo de Transferência de Bens.

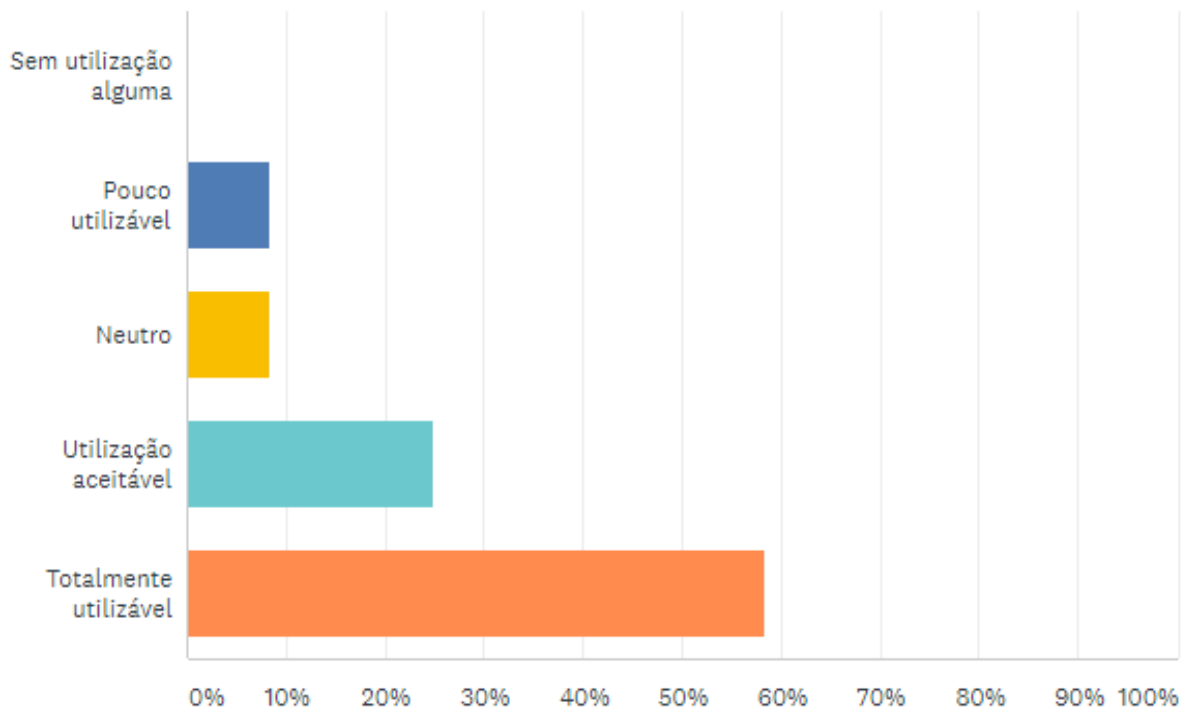


Gráfico 2 – Nível de Aplicabilidade e Usabilidade da Proposta de Transferência de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

Quanto ao nível técnico da proposta. A questão relacionou a possibilidade de haver algum desrespeito à legislação que inviabilize a sua utilização, com a seguinte questão: **“a proposta atende aos preceitos e normativas legais?”**

As alternativas “nível técnico insuficiente” e “nível técnico passível de melhorias” não foram assinaladas por nenhum entrevistado. Dois entrevistados optaram por assinalar a opção “neutro”; enquanto o restante, dez entrevistados, 83,33% do total, optaram pelas alternativas “nível técnico satisfatório” e “nível técnico sem necessidade de melhorias”.

O Gráfico 3 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível técnico da proposta do processo de Transferência de Bens.

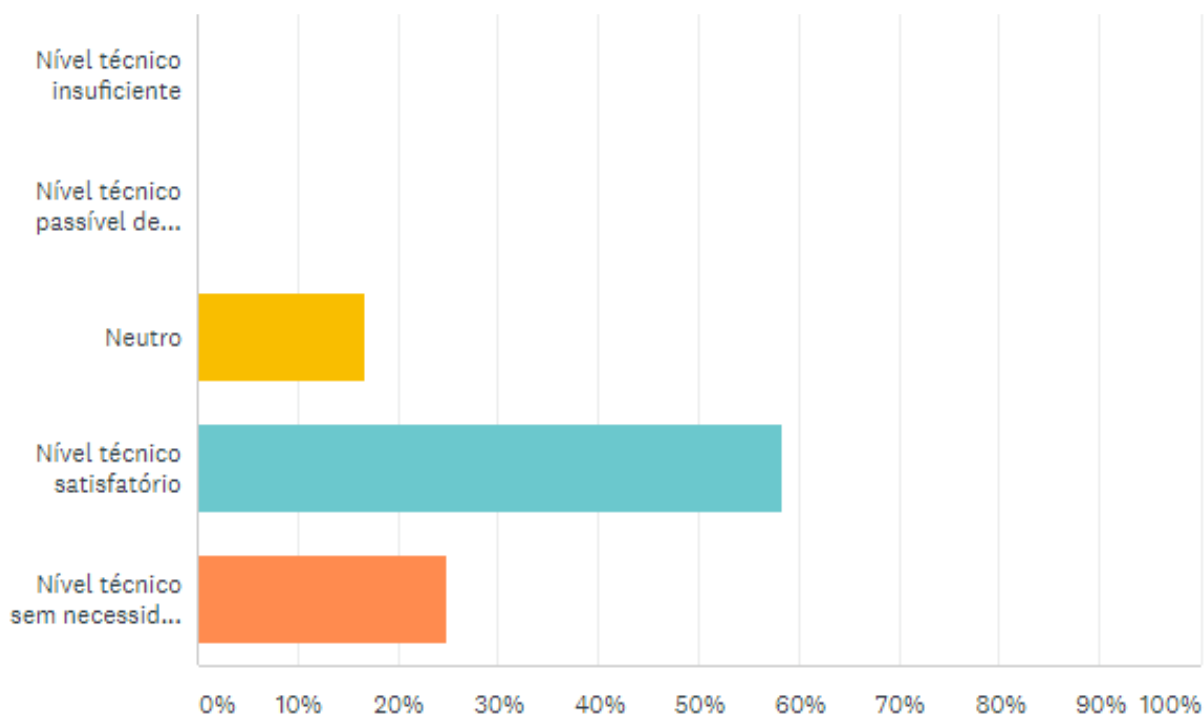


Gráfico 3 – Nível Técnico da Proposta de Transferência de Bens
 Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

A questão aberta foi possível coletar as sugestões advindas dos entrevistados: **“Você, como possível executor da proposta, possui alguma sugestão? Se sim, poderia relacioná-la e justificá-la?”**

A maioria dos entrevistados não apresentou sugestões à proposta. Os que apresentaram se limitaram a sugerir que “o processo de transferência está de acordo com as normas e procedimentos já executados nessa Divisão” (C2); e também “criação de uma Instrução Normativa quanto à exigência de assinatura ao receber um bem transferido” (C1).

O retorno obtido com a etapa de validação da proposta para o processo administrativo de Transferência de Bens traz o seguinte cenário: a proposta apresentou grau de confiança elevado, possui aplicabilidade para utilização no setor e nenhuma etapa passível de melhoria por critérios técnicos. As sugestões apresentadas não carecem de necessidade de aplicação. Portanto, a proposta que foi encaminhada à UTFPR, **fica mantida**.

6.4.2 Validação da Proposta do Processo Baixa de Bens

A proposta apresentada referente ao processo administrativo **Baixa de Bens** obteve o seguinte cenário.

Quanto ao nível de confiança da proposta. A questão relacionou o nível de confiança que o entrevistado associa à proposta, com resposta à seguinte questão: **“na sua percepção o**

autor demonstrou competências durante a elaboração da proposta? Ou seja, dado sua origem, a proposta é confiável?”

As alternativas “sem confiança alguma” e “confiança baixa” não foram assinaladas por nenhum entrevistado. A alternativa “neutro” foi assinalada apenas uma vez, ao passo que os demais entrevistados – onze – 91,66% - assinalaram as alternativas “confiança total” e “confiança média”.

O Gráfico 4 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível de confiança da proposta do processo de Baixa de Bens.

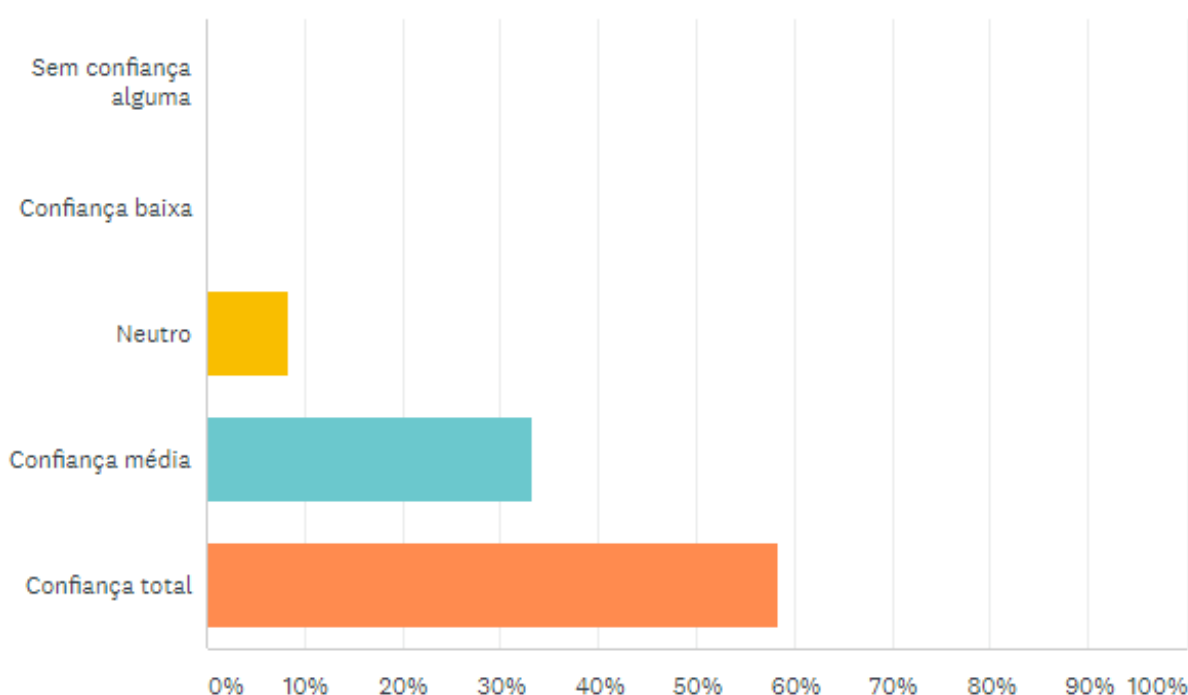


Gráfico 4 – Nível de Confiança da Proposta de Baixa de Bens
Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

Quanto ao nível de aplicabilidade e usabilidade. A questão relacionou o nível de aplicabilidade e usabilidade que o entrevistado associa à proposta, com a seguinte questão: **“a proposta possui aplicação prática na rotina do setor?”**

A alternativa “sem utilização alguma”, que representa o extremo dessa questão, não foi assinalada por nenhum entrevistado, ao tempo que a alternativa “pouco utilizável” foi assinalada apenas uma vez, representando 8,33% do total. Nenhum entrevistado assinalou a alternativa “neutro”. Onze entrevistados, 91,66% do total, optaram pelas alternativas “utilização aceitável” e “totalmente utilizável”.

O Gráfico 5 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível de aplicabilidade e usabilidade da proposta do processo de Baixa de Bens.

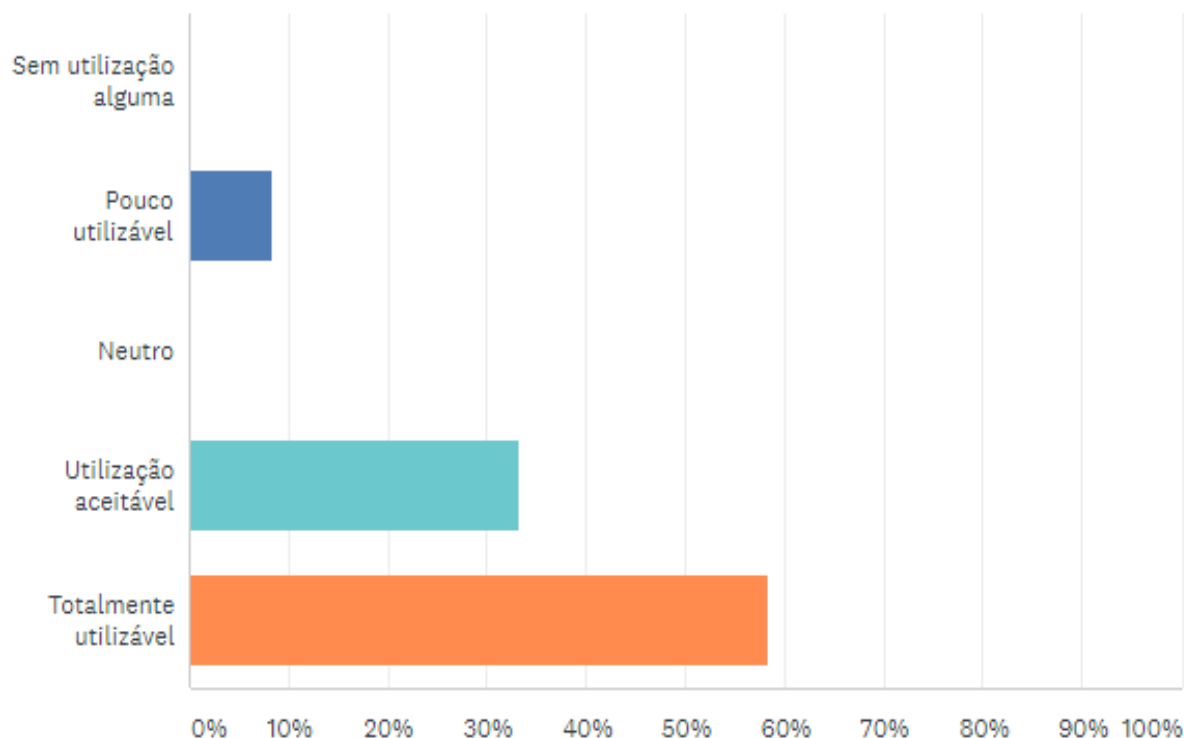


Gráfico 5 – Nível de Aplicabilidade e Usabilidade da Proposta de Baixa de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

Quanto ao nível técnico da proposta. A questão relacionou a possibilidade de haver algum desrespeito à legislação que inviabilize a sua utilização, com a seguinte questão: **“a proposta atende aos preceitos e normativas legais?”**

A alternativa “nível técnico insuficiente” não foi assinalada por nenhum entrevistado, enquanto a alternativa “nível técnico passível de melhorias” teve duas marcações. Um entrevistado manteve-se “neutro”. Nove entrevistados, que corresponde a 75%, assinalaram as alternativas “nível técnico satisfatório” e “nível técnico sem necessidade de melhorias”.

O Gráfico 6 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível técnico da proposta do processo de Baixa de Bens.

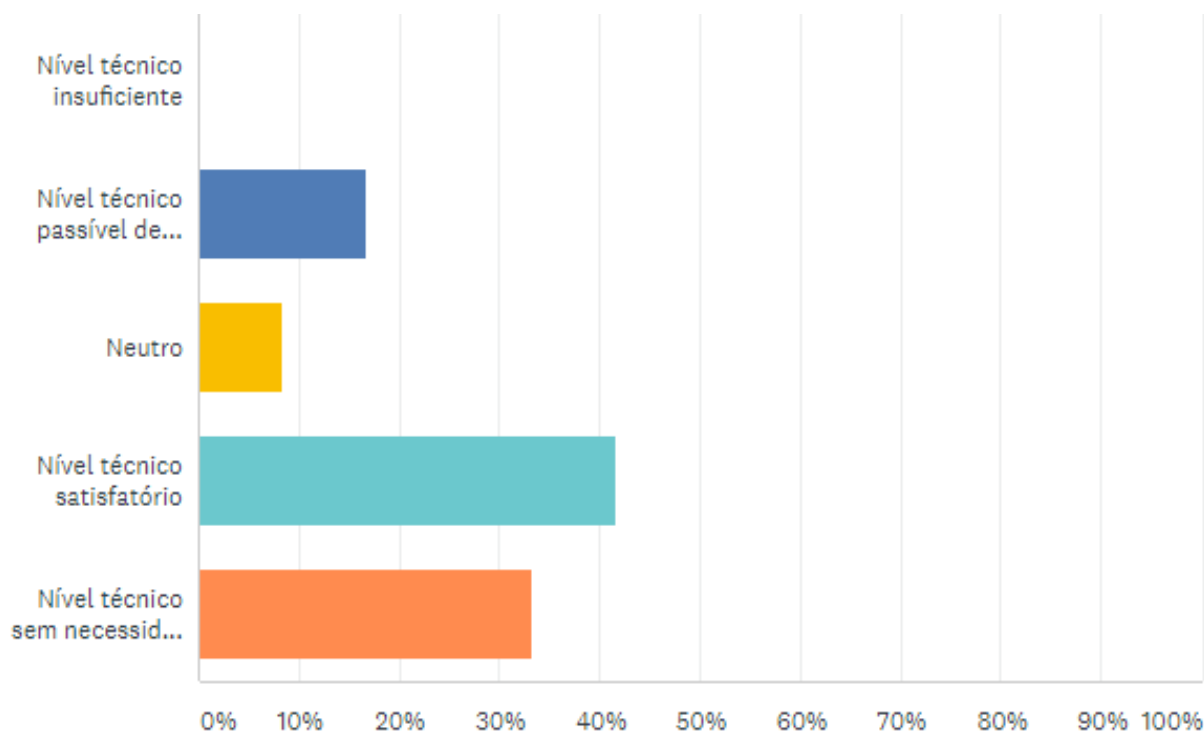


Gráfico 6 – Nível Técnico da Proposta de Baixa de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

A questão aberta foi possível coletar as sugestões advindas dos entrevistados: **“Você, como possível executor da proposta, possui alguma sugestão? Se sim, poderia relacioná-la e justificá-la?”**

A maioria dos entrevistados não apresentou sugestões à proposta. Os que apresentaram se limitaram a sugerir “determinar até que dia de cada mês recebe documentos para encaminhar à Comissão de Baixa” (C6). O C2 relata possuir preferência pelo jeito que realiza atualmente. O C1 oferta uma sugestão para uma etapa além de quando se encerra o processo de baixa. O servidor visualiza uma etapa onde poderá haver a destinação dos bens baixados à comunidade acadêmica, para fins únicos de pesquisa. Já o C10 reforça a ideia central dessa Dissertação “é necessário a padronização dos processos na UTFPR. Cada Câmpus faz de uma maneira”.

O retorno obtido com a etapa de validação da proposta para o processo administrativo de Baixa de Bens traz o seguinte cenário: o grau de confiança na proposta é plenamente aceitável, possui aplicabilidade para utilização na rotina administrativa do setor e obteve algumas sugestões para melhorias do nível técnico, que em nada interferem na proposta em si, pois tratam-se de comentários gerais sobre prazos e concordância quanto à necessidade de padronização. Portanto, a proposta que foi encaminhada à UTFPR, **fica mantida.**

6.4.3 Validação da Proposta do Processo Incorporação de Bens

A proposta apresentada referente ao processo administrativo **Incorporação de Bens** obteve o seguinte cenário.

Quanto ao nível de confiança da proposta. A questão relacionou o nível de confiança que o entrevistado associa à proposta, com resposta à seguinte questão: **“na sua percepção o autor demonstrou competências durante a elaboração da proposta? Ou seja, dado sua origem, a proposta é confiável?”**

As alternativas “sem confiança alguma” e “confiança baixa” não foram assinaladas por nenhum entrevistado. A alternativa “neutro” foi assinalada apenas uma vez, ao passo que os demais entrevistados – onze – 91,66% - assinalaram as alternativas “confiança total” e “confiança média”.

O Gráfico 7 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível de confiança da proposta do processo de Incorporação de Bens.

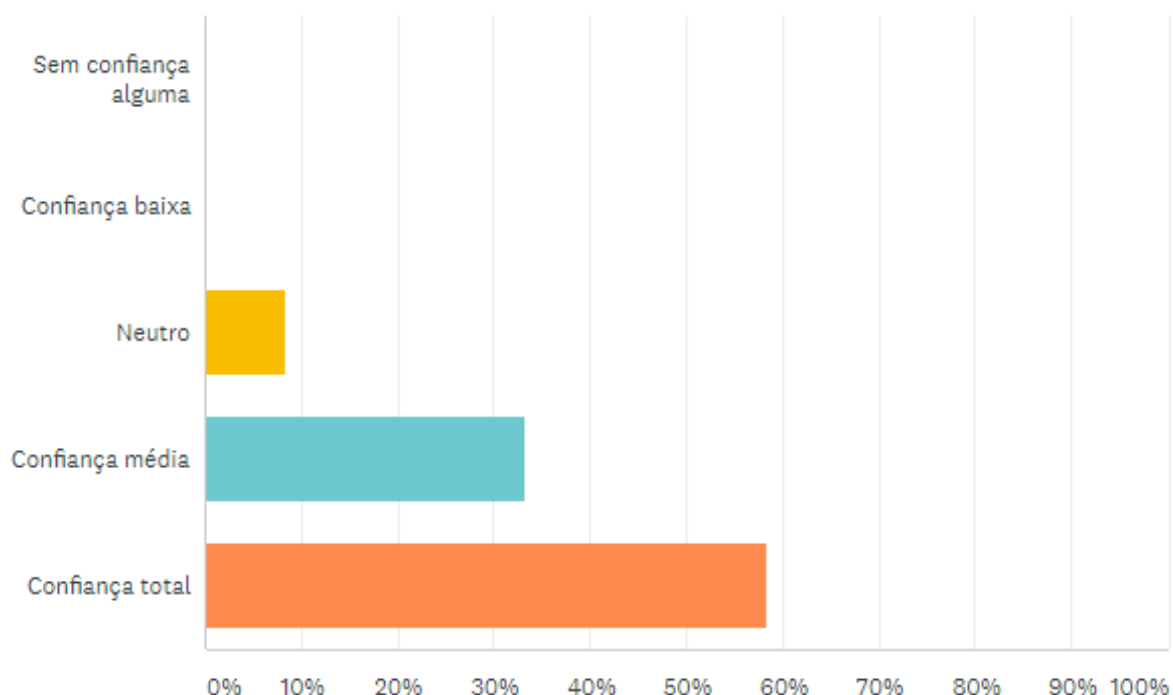


Gráfico 7 – Nível de Confiança da Proposta de Incorporação de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

Quanto ao nível de aplicabilidade e usabilidade. A questão relacionou o nível de aplicabilidade e usabilidade que o entrevistado associa à proposta, com a seguinte questão: **“a proposta possui aplicação prática na rotina do setor?”**

A alternativa “sem utilização alguma”, que representa o extremo dessa questão, não foi assinalada por nenhum entrevistado, ao tempo que a alternativa “pouco utilizável” foi

assinhalada apenas uma vez, representando 8,33% do total. A alternativa “neutro” também foi assinalada uma vez. O restante, dez entrevistados, 83,33% do total, optaram pelas alternativas “utilização aceitável” e “totalmente utilizável”.

O Gráfico 8 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível de aplicabilidade e usabilidade da proposta do processo de Incorporação de Bens.

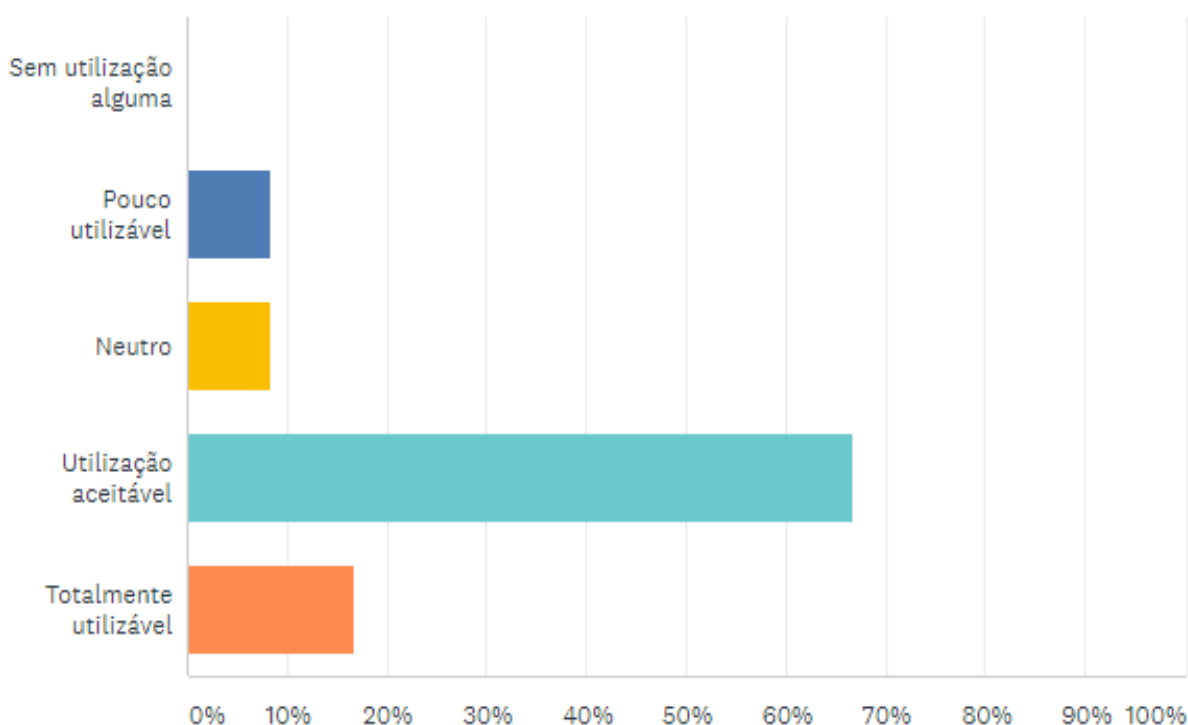


Gráfico 8 – Nível de Aplicabilidade e Usabilidade da Proposta de Incorporação de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

Quanto ao nível técnico da proposta. A questão relacionou a possibilidade de haver algum desrespeito à legislação que inviabilize a sua utilização, com a seguinte questão: **“a proposta atende aos preceitos e normativas legais?”**

As alternativas “nível técnico insuficiente” e “nível técnico passível de melhorias” tiveram duas marcações cada uma. A alternativa “neutro” não foi assinalada. Mais da metade dos entrevistados – 58,33% - assinalou a alternativa “nível técnico satisfatório”, enquanto apenas um entrevistado assinalou a opção “nível técnico sem necessidade de melhorias”.

O Gráfico 9 traz a representação obtida na questão que mensurou o nível técnico da proposta do processo de Incorporação de Bens.

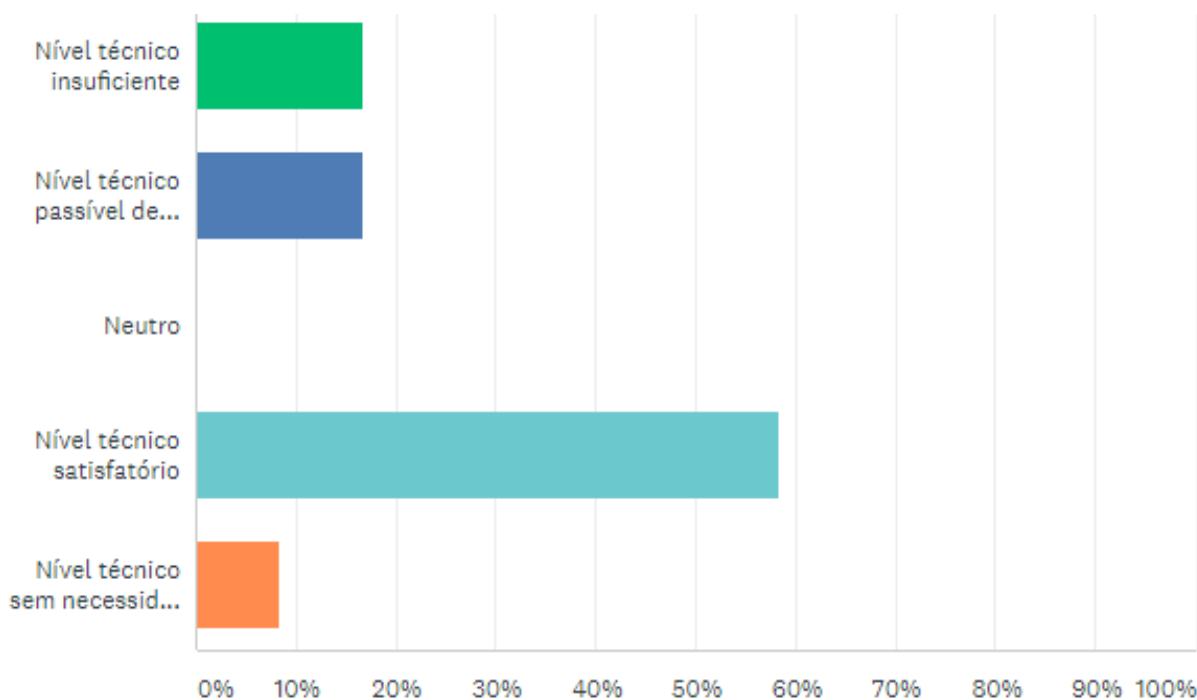


Gráfico 9 – Nível Técnico da Proposta de Incorporação de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados do questionário.

A questão aberta foi possível coletar as sugestões advindas dos entrevistados: **“Você, como possível executor da proposta, possui alguma sugestão? Se sim, poderia relacioná-la e justificá-la?”**

Oito entrevistados, que corresponde a 66,67% do total, não apresentaram sugestões à proposta. Os quatro entrevistados que apresentaram sugestões, embora seja minoria, apresentaram coerência no sentido de sugerir a alteração da etapa de envio ao setor Financeiro (C2 e C3). Ambos sugerem primeiro incorporar ao Patrimônio da UTFPR e na sequência enviar ao setor Financeiro, visto que mantendo a incorporação somente após o pagamento à empresa, poderia gerar atrasos injustificados para a liberação do material ao requisitante. Já o C2 e o C9 alertam para a necessidade da primeira etapa – o recebimento do bem – ser realizada pela Divisão de Almoxarifado. A Instrução Normativa nº 205, de 08 de abril de 1988, ainda vigente, em seu artigo 3º esclarece que o recebimento “ocorrerá nos almoxarifados, salvo quando o mesmo não possa, ou não deva ali ser estocado ou recebido, caso em que a entrega se fará nos locais designados”.

O retorno obtido com a etapa de validação da proposta para o processo administrativo de Incorporação de Bens traz o seguinte cenário. O nível de confiança que os servidores atribuem à proposta é plenamente positivo, assim como o quanto os servidores vislumbram sua utilização. Já o nível técnico da proposta, embora mais da metade não consideram necessários alterações, houve duas considerações plausíveis e merecedoras de

atenção pelo pesquisador. Dessa forma a proposta para o processo administrativo de Incorporação de Bens apresentará as seguintes alterações: o recebimento do material será feito via setor de Almojarifado e o envio da nota fiscal ao setor Financeiro será feito após a incorporação do bem ao Patrimônio da Instituição. Com isso, a proposta para o processo administrativo de Incorporação de Bens, que foi encaminhada à UTFPR, **foi alterada**.

6.5 PROPOSTAS FINAIS

Nessa seção serão descritas e representadas, por meio de fluxograma, as propostas finais. Após a realização da coleta de dados junto aos servidores responsáveis pela DIPAT nos Câmpus da UTFPR, as propostas iniciais foram objeto de análise e críticas por aqueles servidores. O resultado dessas análises foi demonstrado nos tópicos anteriores. Essa coleta de dados permitiu a validação das propostas iniciais e a elaboração das propostas finais que foram encaminhadas à UTFPR.

6.5.1 Proposta Final do Processo Transferência de Bens

O fluxograma seguinte representa a proposta validada para o processo administrativo de Transferência de Bens.

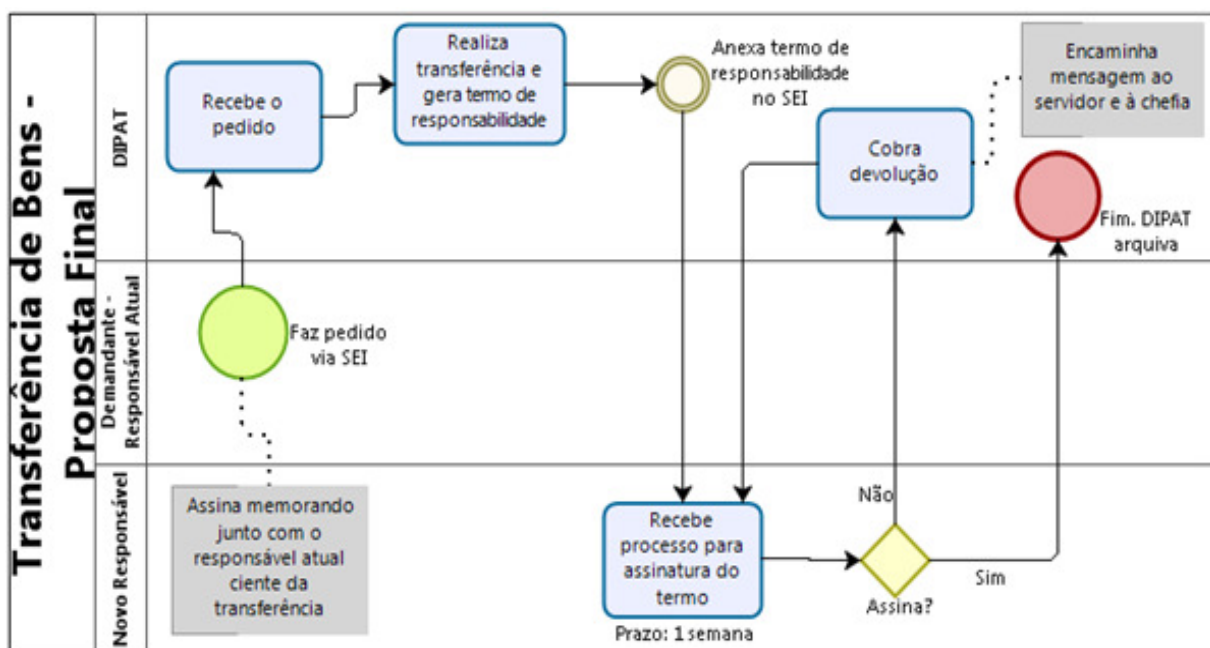


Figura 16 – Fluxograma da proposta final do processo de Transferência de Bens
Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

A descrição das etapas para execução do processo de Transferência de Bens é apresentada na sequência.

Etapa 1: o detentor da carga patrimonial atual solicita, via SEI, a transferência para outro servidor. Para a realização do pedido é necessário inserir um documento memorando que contenha a relação dos bens a ser transferido com a assinatura do responsável atual e do novo responsável. Um modelo padrão deve ser adotado.

Etapa 2: DIPAT recebe o pedido via SEI, realiza a transferência e emite novo termo de responsabilidade.

Etapa 3: DIPAT encaminha novo termo de responsabilidade ao servidor responsável para assinatura com prazo definido em uma semana.

Etapa 4: servidor responsável assina via SEI e devolve para DIPAT.

Etapa 5: DIPAT arquiva o termo de responsabilidade assinado.

Com a proposta validada tem-se uma etapa extra caso a etapa 4 não for realizada: se o novo responsável não devolver o termo de responsabilidade assinado no prazo inicial estabelecido, a DIPAT poderá cobrar para que se realize a ação, encaminhando mensagem ao servidor e para sua chefia, informando que não foi atendido o prazo, sendo anexado o memorando inicial já assinado pelo servidor ao termo de responsabilidade. Essas movimentações serão anexadas no SEI.

6.5.2 Proposta Final do Processo Baixa de Bens

O fluxograma seguinte representa a proposta validada para o processo administrativo de Baixa de Bens.

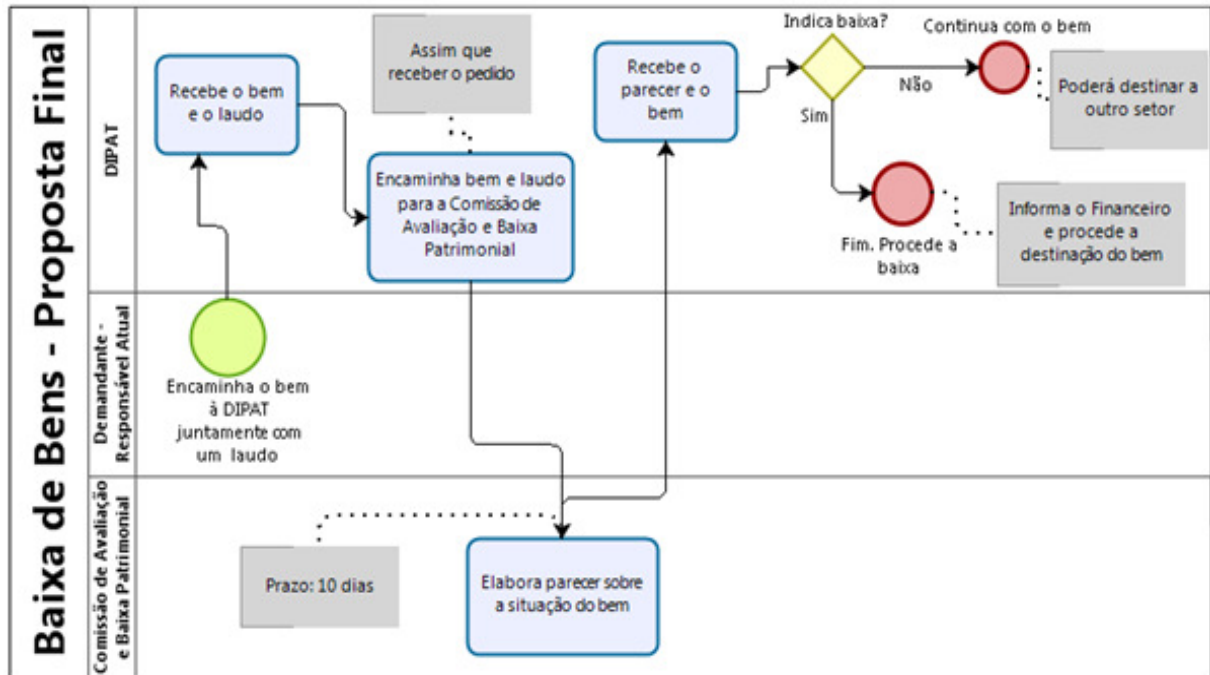


Figura 17 – Fluxograma da proposta final do processo de Baixa de Bens
 Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

A descrição das etapas para execução do processo de Baixa de Bens é apresentado na sequência.

Etapa 1: responsável atual abre processo no SEI e anexa laudo referente a situação do bem.

Etapa 2: DIPAT recebe o pedido e encaminha para a Comissão de Avaliação e Baixa de Bens para análise.

Etapa 3: Comissão precede a avaliação do bem e do laudo. Nessa etapa será estipulado um prazo de até dez dias.

Etapa 4: Comissão anexa parecer no processo e encaminha para a DIPAT.

Etapa 5: no caso indicativo de baixa do parecer, DIPAT procede a baixa do bem.

Etapas posteriores à baixa: DIPAT informa ao setor Financeiro e acondiciona os bens em um depósito para a devida destinação dos mesmos.

Observa-se que com essa proposta, tem-se um fluxo contínuo do processo, com prazo estimado em até duas semanas, visto que o bem não fica parado sem análise por nenhum tempo. Dessa maneira, incorpora-se agilidade ao processo, pois o encaminhamento dos pedidos ocorrerá de acordo com sua ordem de chegada, não sobrecarregando, portanto, a Comissão de Avaliação e Baixa; e sobretudo, dando um retorno ao demandante pelo serviço.

6.5.3 Proposta Final do Processo Incorporação de Bens

O fluxograma seguinte representa a proposta validada para o processo administrativo de Incorporação de Bens.

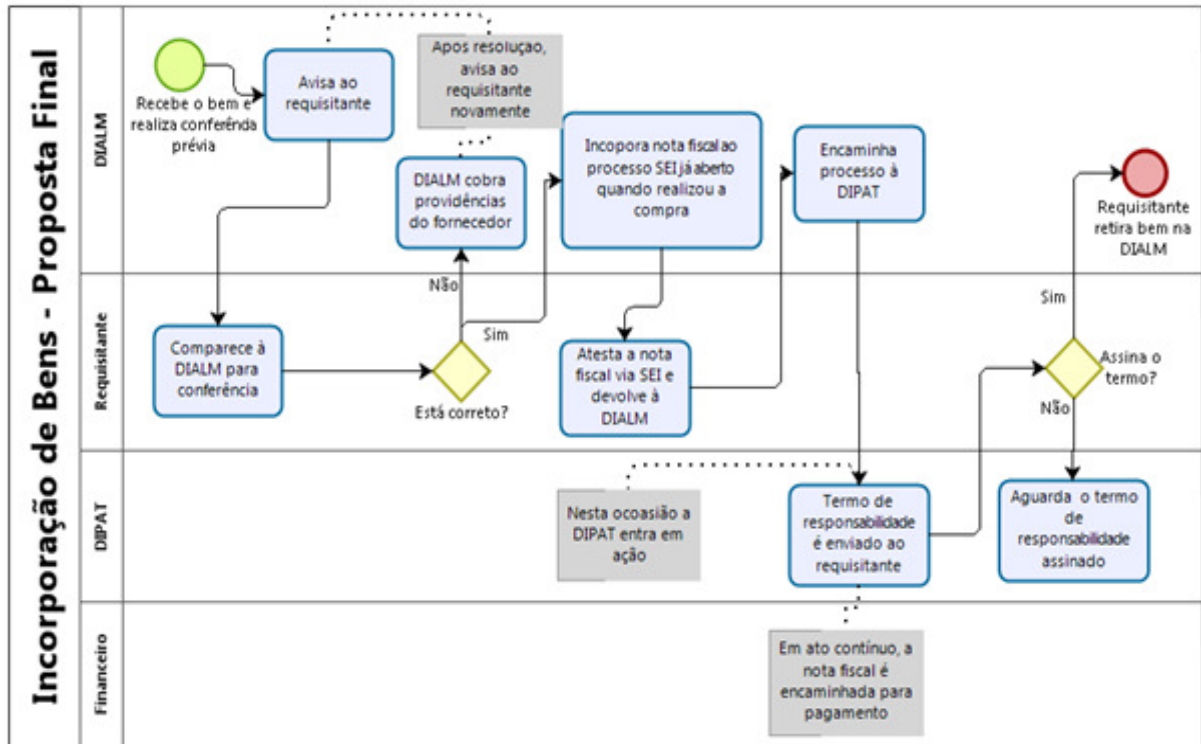


Figura 18 – Fluxograma da proposta final do processo de Incorporação de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

A descrição das etapas para execução do processo de Incorporação de Bens é apresentada na sequência.

Etapa 1: após realizada a compra, o fornecedor realiza a entrega na DIALM, onde é feita uma conferência prévia.

Etapa 2: DIALM envia um email ao servidor requisitante informando que o bem foi entregue e está disponível para conferência.

Etapa 4: o requisitante comparece até a DIALM e realiza a conferência.

Etapa 5: nessa oportunidade é anexada a nota fiscal no processo SEI já aberto quando se realizou a compra, e encaminhado ao requisitante para atestar.

Etapa 6: depois de atestada a nota fiscal, a DIALM envia o processo à DIPAT para que esta proceda a incorporação do bem. Nessa etapa a DIPAT entra em ação.

Etapa 7: o termo de responsabilidade e a etiqueta são gerados.

Etapa 8: o termo de responsabilidade é encaminhado, via SEI, ao servidor responsável para assinatura e a etiqueta é afixada no bem.

Etapa 9: nota fiscal é encaminhada ao setor Financeiro para pagamento.

Etapa 10: o responsável pelo bem pode retirá-lo junto à DIALM, onde o bem se encontra desde a seu recebimento pela UTFPR.

Com este fluxo a entrega do bem ao requisitante ocorre somente após a incorporação. Em situações excepcionais, onde a DIALM não possa proceder ao recebimento (devido a infraestrutura do local), a DIPAT poderá assumir a execução das etapas iniciais da proposta.

As propostas finais e validadas, objeto dessa Dissertação, foram encaminhadas à UTFPR, por meio da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, em data de 31 de agosto de 2018, através do processo SEI nº 23064.032674/2018-61. (Apêndice 6).

A proposta final, devidamente validada, não pode ser interpretada como a única maneira de se executar dado processo. Sua interpretação deve se dar como uma proposta confiável, viável de ser utilizada e que atende as exigências técnicas atuais; porém as mesmas poderão sofrer ajustes caso venham a surgir necessidades. Com o encaminhamento da proposta de padronização de processos administrativos junto à DIPAT, o objetivo geral encontra-se alcançado. O pesquisador e servidor da UTFPR, autor da Dissertação ora apresentada, permanecerá a disposição para contribuições referente ao alcance das metas estabelecidas no PDI no tocante às temáticas ora apresentadas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA/SOCIAL

Nessa derradeira seção são apresentadas as considerações finais e análise dos resultados obtidos, oportunizando ferramentas e meios para que se possa avançar com a temática em questão.

Essa Dissertação possuiu como objetivo geral apresentar proposta de padronização de processos administrativos realizados pela Divisão de Patrimônio da UTFPR. No percurso da Dissertação os processos administrativos selecionados foram: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens. A proposta para a execução desses processos foi elaborada conforme o percurso metodológico programado e encaminhada à UTFPR, por meio da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, em 31 de agosto de 2018. O encaminhamento foi feita via SEI – processo 23064.032674/2018-61. Considera-se, portanto, que o objetivo foi atingido.

De igual modo, os objetivos específicos também foram atingidos no transcorrer da Dissertação. A identificação da importância da padronização de processos administrativos dentro da Administração Pública pode ser comprovada pela literatura e publicações recentes que embasaram a presente pesquisa, e também, pelas entrevistas com os servidores da UTFPR e a experiência profissional do pesquisador na esfera pública. De uma maneira geral, a implantação da padronização de processos administrativos contribuirá para a melhoria do fluxo de trabalho no setor e trará um retorno melhor aos usuários do serviço. Por meio da fundamentação teórica, foi possível verificar a importância da temática no ambiente administrativo de uma organização, seja ela privada ou pública.

Quanto à situação atual encontrada na UTFPR, especificamente na Divisão de Patrimônio, condiz com uma falta de padronização dos processos administrativos analisados. Ou seja, não há um padrão único a ser seguido por todos os Câmpus. De certa forma, os procedimentos adotados atualmente em cada um dos Câmpus, levam ao resultado almejado, porém trilham etapas distintas entre si. Essa situação atual é reconhecida pela UTFPR, por meio de seu Plano de Desenvolvimento Institucional, e também pelos servidores entrevistados. É fato que algumas etapas dos processos se coincidem ou em alguns Câmpus pode ser igual, porém não há um padrão único em todos os Câmpus.

Ainda elencando o alcance dos objetivos específicos foi realizado o mapeamento, por meio de fluxograma, dos processos mais executados pela Divisão de Patrimônio. As entrevistas iniciais permitiram mostrar a situação atual encontrada em alguns Câmpus da Instituição. Esse arcabouço inicial serviu de base para a proposta inicial de cada um dos processos. Aqui foi utilizado o software Bizagi em sua versão 3.2.7242.0, por ser reconhecido

por boa parte da área acadêmica e também organizacional, além de disponibilizar uma versão gratuita.

As propostas que foram submetidas à validação obtiveram uma boa avaliação, de tal modo que as propostas elaboradas inicialmente referente aos processos administrativos de Transferência de Bens e Baixa de Bens mantiveram-se sem alterações, enquanto a proposta referente ao processo administrativo de Incorporação de Bens sofreu uma pequena alteração em suas etapas iniciais. Com a validação das propostas, mais da metade dos entrevistados assinalaram as alternativas que associam características positivas às propostas.

De um modo geral, pode-se dizer que as propostas encaminhadas à UTFPR apresentam boa confiabilidade, são aplicáveis para utilização na rotina de trabalho do setor e atendem à legislação quanto às exigências necessárias à execução dos processos administrativos, características indispensáveis para processos administrativos de tamanha importância à Instituição.

O alcance dos objetivos específicos contribuiu para que o objetivo geral fosse alcançado também. O objetivo geral inicial foi plenamente alcançado com a proposição da padronização dos processos administrativos na DIPAT da UTFPR. Com o instrumento encaminhado à Instituição de Ensino, caso adotado, será possível eliminar atividades desnecessárias para a execução dos processos e manter uma base de conhecimentos comum a todos os Câmpus. A comunidade acadêmica também obterá ganhos com a oferta de serviços uniformes.

Como limitações, pode-se ressaltar: as propostas encaminhadas à UTFPR não foram aplicadas junto ao setor DIPAT. Dessa maneira, não foi possível mensurar os resultados advindos dessa padronização caso venham a ser adotadas pela UTFPR. Também pode ser ressaltado que na fase de validação da proposta inicial não se obteve um retorno de 100% dos Câmpus da UTFPR; houve o Câmpus 13 que não respondeu ao questionário. Trata-se da Turma 1 do Mestrado Profissional em Administração Pública da UTFPR, fato este que gerou certa apreensão visto que tudo tratava-se como novo, ou seja, para cada demanda que surgia ao Curso a sua resolução era inédita, não havendo um histórico de fatos que pudessem conduzir a resoluções mais simples. No entanto, a Turma 2 surgiu no decorrer no Curso e a Coordenação e corpo docente e equipe administrativa em nada deixaram a desejar.

7.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Trabalhos futuros poderão ser realizados no sentido buscar a padronização de outros processos administrativos de outros setores da UTFPR. Fica proposto nesse tópico ações que poderão ser tomadas, tanto pela UTFPR, quanto por pesquisadores.

7.1.1 Ações para Pesquisadores

Pesquisadores poderão atuar analisando a eficiência e a eficácia advindas dos processos administrativos padronizados. Ou seja, quais os resultados que a padronização trará de fato ao setor e à comunidade acadêmica quando implantadas. Poderão também trazer à Instituição de Ensino experiências práticas advindas de outras empresas públicas de tal modo que as contribuições sejam relevantes para a melhoria da Administração Pública.

Também pode ser alvo de atuação de pesquisadores o estabelecimento de indicadores de desempenho para os processos. Com isso, ter-se-á uma avaliação constante dos processos executados em dado setor. Os processos administrativos que foram objetos dessa pesquisa, por exemplo, não se encontram vinculados a algum indicador de desempenho. O SEI informa o tempo que o processo permaneceu aberto no referido sistema, não sendo necessariamente um indicador que possibilite interpretações confiáveis, visto que está associado a outras variáveis.

7.1.2 Ações para a UTFPR

Criar um grupo de trabalho em cada um dos setores existentes na UTFPR, formado pelos servidores responsáveis por este setor em cada um dos Câmpus da Instituição. Este grupo de trabalho se comunicará entre si para sanar dúvidas ou tomar decisões. Em todos os Câmpus encontra-se uma estrutura hierárquica similar, definida pelo Regimento Geral da UTFPR; ou seja, os setores administrativos existentes em um Câmpus são iguais aos setores existentes nos demais. Dessa maneira, um setor aleatório, por exemplo, possui um servidor responsável em cada Câmpus. Esse conjunto de treze servidores comporia um grupo de trabalho ao qual caberia a tomada de decisões e ações desse setor.

Assim, inicialmente, este grupo elaborará uma metodologia de trabalho e fará a proposição para a padronização dos processos administrativos inerentes ao setor. Em um segundo momento, realizar-se-á a implantação das propostas elaboradas. O mesmo grupo será o responsável por acompanhar as necessidades de uma alteração na proposta e acompanhar a execução em cada Câmpus. Dessa maneira, com um grupo de trabalho em cada setor, formado por servidores especialistas naqueles assuntos inerentes ao setor, abrangerá uma base

de conhecimentos sólidos e comum a todos. Estima-se que com um curto espaço de tempo estes grupos de trabalho se solidifiquem e passem a ter atuação constante na UTFPR. No caso de troca de servidor responsável pelo setor, o servidor que assumir passa a integrar o grupo existente automaticamente. Todas as ações referentes aos assuntos tratados pelo setor passariam pelo crivo do grupo de trabalho, formado por treze servidores, um de cada Câmpus da UTFPR. O contato entre os servidores dar-se-á por meio dos recursos tecnológicos já existentes: e-mail, vídeo conferência, entre outros.

A UTFPR poderá acompanhar e dar suporte necessário, por meio das Pró-Reitorias, ao andamento dos trabalhos dos grupos setoriais. Inicialmente a estes grupos será atribuído a função de padronizar os processos administrativos do setor e, na sequência, acompanhar a sua implantação em todos os Câmpus, sendo assim o canal de acesso e contato em todo assunto que tratar respeito aos processos administrativos do setor.

REFERÊNCIAS

- ABU-EL-HAJ, Jawdat. Da era Vargas à FHC: transições políticas e reformas administrativas. **Revista de Ciências Sociais**. Fortaleza, v. 36, p. 33-51, 2005.
- ABNT. **NBR ISO 9001**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro: 2008.
- ABPMP (Association of Business Process Management Professionals). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. BPM CBOOK. Versão 3.0. 2013.
- ALVES, Guilherme Krause. Avaliação da Internacionalização da Educação Superior: proposições de indicadores e mapeamento de processos. **NAVUS – Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 7, n. 4, p. 63-76, out./dez. 2017.
- ARAÚJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ATHAYDES, Patrícia Bitencourt de Carvalho; ARAÚJO, Fernando Oliveira de. Mapeamento e Análise do Processo de Lançamento de Notas/Conceitos das Secretarias Acadêmicas do Colégio Pedro II: reflexões e propostas de melhoria. **Revista Produção e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro, v. 3, p. 21-36, set./dez. 2016.
- BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda (Org.). **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Process improvement model in public undergraduate education institutions. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos. V. 18, n. 4, p. 869-880, 2011.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. **Usuário do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): cartilha**. Brasília: MF/SE/SPOA/COGRL, 2017.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Decreto nº 83.740. **Institui o Programa Nacional de Desburocratização e dá outras providências**. Data da legislação: 18/07/1979 – Publicação DOU:18/07/1979. Brasília, 1979.

BRASIL. Decreto nº 200. **Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.** Data da legislação: 25/02/1967 – Publicação DOU: 27/02/1967. Brasília: 1967.

BRASIL. Decisão TCU 695-99. In: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 08 nov. 1999.

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de Outubro de 2015. **Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.** – DOU: 09/10/2015. Brasília: 2015.

BRASIL. Lei nº 4.320. **Institui normas gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e Distrito Federal.** Data da legislação: 17/03/1964. Publicação DOU: 23/03/1964. Brasília: 1964.

BRASIL. Instrução Normativa nº 205. Secretaria de Administração Pública. Data da legislação: 08/04/1984. Publicação DOU: 11/04/1988. Brasília: 1988.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do Estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, Ignacy; PINHEIRO, Paulo Sérgio; WILHEIM, Jorge (Org.). **Brasil: um século de transformações.** São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

BURKE, Warner W. A Brief History of Organization Change. In: _____. **Organization Change: Theory and practice.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia.** 9 ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CASTALDELLI JUNIOR, Eduardo; AQUINO, André Carlos Busanelli. de. Indicadores de Desempenho em Entidades Fiscalizadoras Superiores: o caso brasileiro. **Contabilidade Vista & Revista.** Belo Horizonte, v. 22, n. 3, p. 15-40, jul.-set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO (a), Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 9 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO (b), Idalberto. **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração.** 3 ed. Barueri: Manole, 2014.

CHINELATO FILHO, João. **O&M Integrado à Informática.** 11 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização e Métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 11 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos Menezes. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 5 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2003.

ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins. **Padronização de Processos Administrativos para Melhoria Contínua em uma Empresa de Serviços**. Dissertação (Mestrado). 2011. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

FERREIRA, João Paulo; BARROS, Roberto Souto Maior de. Procml: Padronização de Processos Administrativos Públicos utilizando o XML. **Informática Pública**. Belo Horizonte, ano 7, n. 1, p. 31-46, mar. 2005.

FERREIRA, Dirce Nazaré de Andrade; PRANDO, Ana Amélia Fabres. Diagnosticando a Disfunção Burocrática do Papelório: o desafio da eficiência na gestão pública (o caso de uma autarquia federal). **Revista Desafio Online**. Campo Grande, v. 4, n. 3, set./dez. 2016.

FERREIRA, Ademir; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 2002.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da Observação à Decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE eletrônica**, São Paulo (on-line), v. 1, n. 1, p. 1-30, 2002.

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

GARCIA, Fernando Coutinho; BRONZO, Marcelo. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (Orgs.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas da administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristiane Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 106-126. 2010.

GRANJEIRO, José Wilson. **Administração Pública**. 12 ed. Brasília: Westcon, 2006.

LEITE, Tarciso. A Burocracia Weberiana na Globalização Neoliberal. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v. 11, n. 2, p. 176-186, dez. 2005.

LONGARAY, André Andrade. et al. Proposta de Mapeamento de Processos usando a BPMN: estudo de caso em uma indústria da construção naval brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v. 10, ed. especial 1, p. 247-275, abr. 2017.

MAÇANEIRO, Marlete Beatriz; CATCZU, Thatiany Simone; KORCHAQUE, Ectane de Lara. Assessoria Executiva na Padronização e Organização de Processos Administrativos. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, n. 1, p. 109-133, jan./jun. 2012.

MANSANO, Sonia Regina Vargas. O Método Qualitativo nos Estudos Sociais Aplicados: dimensões éticas e políticas. **Revista Economia e Gestão**, v. 14, n. 34, p. 119-136, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS JUNIOR, Joaquim. **Como Escrever Trabalhos de Conclusão de Curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 35 ed. São Paulo: Malheiros, 2009.

MERTON, Robert King. Estrutura burocrática e personalidade. In: ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, p. 57- 69, 1967.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Controle Social nas Organizações. **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 19, n. 3, São Paulo, jul./set. 1979.

NETTO, Andréia Sampaio; MEDEIROS, Loiva Maria Vidal. Padronização de Processos Administrativos: a essência da integração organizacional sob o olhar do profissional de secretariado executivo. **Revista do Secretariado Executivo**. Passo Fundo, n. 11, p. 38-53, 2015.

NOGUEIRA, Danielly Negrão Guassú; CASTILHO, Valeria. Resíduos de Serviços de Saúde: mapeamento de processo e gestão de custos como estratégias para sustentabilidade em um centro cirúrgico. **Revista de Gestão**. São Paulo, v. 23, n. 4, p. 362-374, out./dez. 2016.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 5 ed. São Paulo: Método, 2016.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.

RIZZETTI, Daniele Medianeira. et al. Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento. **Teoria e Prática em Administração**. João Pessoa, v.5, n. 1, p. 239-260, jan./jun. 2015.

RIZZETTI, Daniele Medianeira. et al. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**. Piracicaba, v. 6, n. 1, p. 1-21, Janeiro-Junho, 2016.

ROCHA, Thelma Valéria; SILVA, Susana Costa. The Adaptation Vs. Standardization Dilemma: the case of na American Company in Brazil. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. V. 6, n. 1, p. 63-83, jan./jun. 2011.

ROSA, Juliana Vaccari de Abreu da. **Padronização de Processos Administrativos de uma Secretaria de Curso de Educação à Distância UAB**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

SALES, Wilson. **Os valores éticos na Administração Pública**. Dissertação (Mestrado). Estácio de Sá, São Paulo, 2010.

SANTOS, Tania Steren dos. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**. Porto Alegre, n. 21, p. 120-156, jan./jun. 2009.

SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade**: as ferramentas essenciais. 2ª ed. Curitiba: Ibpe, 2012.

SILVA, José Maria Alves da. Administração Pública e Cultura Patrimonialista. **Revista Práticas de Administração Pública**. Santa Maria: Vol. 1, nº 1, Jan./Abr., p. 25-41, 2017.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Ordem de Serviço nº 001, de 07 de Outubro de 2014**. Determina que, na UTFPR, deve-se usar a forma portuguesa da CÂMPUS.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Relato dos trabalhos realizados pela Comissão designada pela Portaria UTFPR nº 1.729, de 06/10/2014.** Curitiba, 2016.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Ordem de Serviço nº 1**, de 31 de Julho de 2017. Dispõe sobre as normas e procedimentos para utilização do Sistema de Informações (SEI) no âmbito da UTFPR. Curitiba, 2017.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Relatório de Gestão Exercício de 2017.** Processo nº 001/2018 – COUNI. Curitiba, 2018.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022.** Deliberação 35/2017-COUNI. Aprovado em 18 Dez. 2017.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **SEI! Manual do Usuário – Versão 3.0.** 2017.

WEBER, Max. **Economia e sociedade:** fundamentos da sociologia compreensiva. Volume 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Tradução de Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZWICK, Elisa; TEIXEIRA, Marília Paula dos Reis; PEREIRA, José Roberto; BOAS, Ana Alice Vilas. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 248-301, 2012.

APÊNDICES

Apêndice 1

Objetivo Geral e Metodologia utilizada nas publicações extraídas das Bases Spell e Google Acadêmico utilizadas nessa Dissertação

PUBLICAÇÃO	TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGIA
Artigo	Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira	apresentar uma proposta de manual de padronização de processos e rotinas para um setor pertencente a uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira.	pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e exploratória em relação aos objetivos, utilizando como método o estudo de caso.
Artigo	Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento	propor um manual de padronização de processos e rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira.	foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e exploratória, utilizando como método o estudo de caso.
Artigo	Assessoria Executiva na Padronização e Organização de Processos Administrativos	assessorar o departamento de vendas de uma empresa do setor automobilístico, propondo melhorias nos processos administrativos por meio de mecanismos que proporcionem a externalização e a padronização dos conhecimentos dos colaboradores.	utilizou-se a abordagem de pesquisa qualitativa, por meio da estratégia de estudo de caso , com a utilização das técnicas de pesquisa bibliográfica, documental, registros em arquivos, questionários, entrevistas não estruturadas e observação estruturada.
Artigo	The Adaptation Vs. Standardization Dilemma: the case of an American Company in Brazil	o objetivo é descobrir como o nível de autonomia apresentado pelas subsidiárias influencia o dilema adaptação x padronização.	pesquisa qualitativa usando uma abordagem de estudo de caso.
Artigo	Procml: Padronização de Processos Administrativos Públicos utilizando XML	o objetivo principal é estabelecer um padrão – ProcML – propondo a criação de processos administrativos digitais.	a presente pesquisa é um estudo de caso.

PUBLICAÇÃO	TÍTULO	OBJETIVO	METODOLOGIA
Artigo	Avaliação da Internacionalização da Educação Superior: Proposição de Indicadores e Mapeamento de Processos	demonstrar como se dá o processo de formalização de um acordo de cooperação internacional entre uma instituição pública federal de ensino superior e outras instituições de ensino superior estrangeiras, mediante o mapeamento das tarefas desse processo.	a pesquisa identifica-se como sendo um estudo de caso descritivo , uma vez que o assunto abordado não permite uma quantificação direta de todas as variáveis por meio de recursos estatísticos.
Artigo	Proposta de Mapeamento de Processos usando a BPMN: Estudo de Caso em uma Indústria da Construção Naval Brasileira	descrever o uso da BPMN no mapeamento de processos em uma empresa de Construção Naval e <i>Offshore</i> do Polo Naval de Rio Grande	o delineamento segue as diretrizes de uma pesquisa-ação , com o emprego de questionários e entrevistas
Artigo	Resíduos de Serviços de Saúde: Mapeamento de Processo e Gestão de Custos como Estratégias para Sustentabilidade em um Centro Cirúrgico.	mapear e validar os subprocessos do manejo de Resíduos de Serviços de Saúde (RSS) no Centro Cirúrgico(CC) e calcular o custo dos materiais.	trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva, de abordagem quantitativa na modalidade de estudo de caso .
Dissertação de Mestrado	Padronização de Processos Administrativos de uma Secretaria de Curso de Educação à Distância UAB	proporcionar a padronização dos processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância do sistema UAB.	pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e, quanto aos meios como estudo de caso , sendo bibliográfica e documental.
Artigo	Mapeamento e Análise do Processo de Lançamento de Notas/Conceitos das Secretarias Acadêmicas do Colégio Pedro II: Reflexões e Propostas de Melhoria	mapear e analisar comparativamente o processo de lançamento de notas/conceitos em três campi do Colégio Pedro II.	a presente pesquisa é caracterizada por ser participante , na qual o pesquisador estabelece relações comunicativas com pessoas ou grupos da situação investigada com o intuito de ser mais bem aceito.
Dissertação de Mestrado	Padronização de Processos Administrativos para Melhoria Contínua em uma Empresa de Serviços	propor uma sistemática para a implantação da padronização de processos.	pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e, quanto aos meios como estudo de caso, sendo bibliográfica e documental e estudo de caso .
Artigo	Padronização de Processos Administrativos: a Essência da Integração Organizacional sob o olhar do Profissional de Secretariado Executivo	diagnosticar o fluxo de processo dentro do escritório estudado e elaborar uma proposta para a padronização.	a presente pesquisa é um estudo de caso .

Apêndice 2

Questionário aplicado aos Câmpus 1, 2, 3 e 4 para levantamento do diagnóstico atual.

Instrumento de coleta de dados – Entrevista / Questionário

Cargo:

Tempo de trabalho na UTFPR:

Tempo na função:

Entrevistador realiza explanação acerca da pesquisa e captura as percepções e impressões do entrevistado sobre a temática.

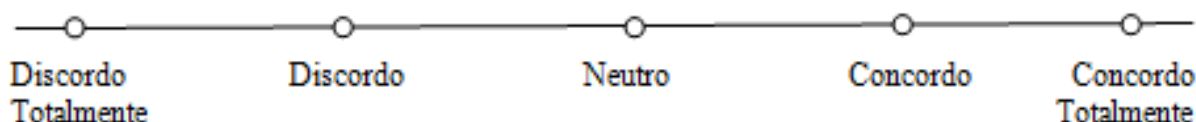
- a) Contextualização e explicação ao entrevistado sobre os objetivos e justificativa da pesquisa
- b) Entrevistado relata experiência profissional
- c) Relato da situação atual da DIPAT no Câmpus
- d) Relato dos processos mais executados pela DIPAT no Câmpus
- e) Descrição detalhada desses processos
- f) Comentários gerais sobre o Patrimônio

Apêndice 3

Questões utilizadas na etapa de validação das propostas.

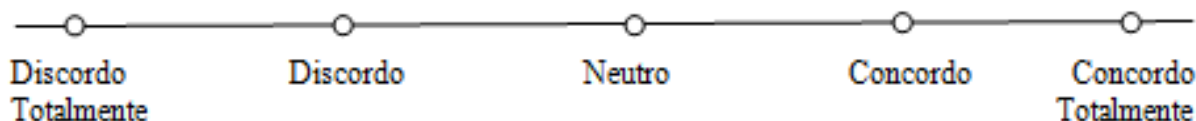
Questão 1: Nível de confiança na proposta apresentada. Esta questão busca mensurar o quão confiável a proposta se apresenta. O servidor pesquisado deverá levar em consideração como se deu a **elaboração da proposta, sua metodologia e o compromisso assumido pelo autor da proposta**. A escala apresenta os seguintes níveis de respostas: sem confiança alguma; confiança baixa; neutro; confiança média; confiança total.

Esta questão pode ser resumida com a seguinte pergunta: **“na sua percepção o autor demonstrou competências durante a elaboração da proposta? Ou seja, dado sua origem, a proposta é confiável?”**



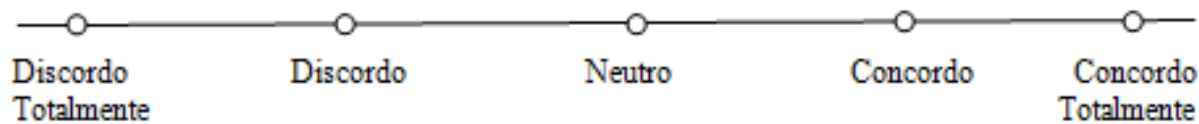
Questão 2: Nível de aplicabilidade e usabilidade da proposta apresentada. Esta questão busca mensurar **o quanto o entrevistado visualiza a utilização e adoção da proposta na rotina da DIPAT na UTFPR**. O servidor pesquisado deverá levar em consideração os impactos advindos da possível substituição da rotina atual para a rotina proposta. A escala apresenta os seguintes níveis de respostas: sem utilização alguma; pouco utilizável; neutro; utilização aceitável; totalmente utilizável.

Esta questão pode ser resumida com a seguinte pergunta: **“a proposta possui aplicação prática na rotina do setor?”**



Questão 3: Nível técnico da proposta. Esta questão trará como resultado a análise técnica da proposta apresentada; ou seja, o servidor analisará se **a proposta apresenta erros ou desrespeito a alguma legislação que inviabilize sua utilização**. A escala apresenta os seguintes níveis de respostas: nível técnico insuficiente; nível técnico passível de melhorias; neutro; nível técnico satisfatório; nível técnico sem necessidade de melhorias.

Esta questão pode ser resumida com a seguinte pergunta: “**a proposta atende aos preceitos e normativas legais?**”



Questão 4: Esta questão é aberta e ao servidor entrevistado é oportunizado discorrer sobre sua percepção geral e os possíveis pontos de melhorias à proposta. A questão posta é: “**Você, como possível executor da proposta, possui alguma sugestão? Se sim, poderia relacioná-la e justificá-la?**”.

Apêndice 4

Ações necessárias para alcançar os objetivos específicos.

Objetivo Específico	Ação Realizada
Identificar a importância da padronização de processos administrativos dentro da Administração Pública	Levantamento bibliográfico e publicações recentes na área.
Levantar a situação atual de processos administrativos realizados pela DIPAT	Pesquisa junto à UTFPR no SEI e entrevista com servidores responsáveis pela DIPAT em 4 Câmpus da UTFPR.
Mapear os processos mais executados no setor por meio de fluxograma	Utilização do software Bizagi.
Formular proposta para padronização de processos administrativos da DIPAT	Coleta de dados e validação da proposta inicial.
Encaminhar à UTFPR proposta para a padronização de processos administrativos da DIPAT	Encaminhamento da proposta à PROPLAD em 31 de agosto de 2018.

Apêndice 5

Resultado da coleta de dados realizada para a validação das propostas.

PROPOSTA INICIAL: PROCESSO TRANSFERÊNCIA DE BENS				
Câmpus	Questão 1 Dado sua origem, a proposta é confiável?	Questão 2 Possui aplicação prática na rotina do setor?	Questão 3 Atende aos preceitos e normativas legais?	Questão 4 Possui alguma sugestão?
Câmpus 1	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Criação de uma Instrução Normativa quanto à exigência de assinatura ao receber um bem transferido.
Câmpus 2	Neutro	Totalmente utilizável	Nível técnico satisfatório	O processo de transferência está de acordo com as normas e procedimentos já executados nessa Divisão.
Câmpus 3	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico sem necessidade de melhorias	Sem sugestões
Câmpus 4	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 5	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico sem necessidade de melhorias	Sem sugestões
Câmpus 6	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 7	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 8	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico sem necessidade de melhorias	Sem sugestões
Câmpus 9	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 10	Neutro	Neutro	Neutro	Sem sugestões
Câmpus 11	Confiança baixa	Pouco utilizável	Nível técnico satisfatório	Não iniciar o pedido pelo responsável atual.
Câmpus 12	Confiança total	Totalmente utilizável	Neutro	Sem sugestões
Câmpus 13	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu

PROPOSTA INICIAL: PROCESSO BAIXA DE BENS				
Câmpus	<u>Questão 1</u> Dado sua origem, a proposta é confiável?	<u>Questão 2</u> Possui aplicação prática na rotina do setor?	<u>Questão 3</u> Atende aos preceitos e normativas legais?	<u>Questão 4</u> Possui alguma sugestão?
Câmpus 1	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sugere uma etapa de destinação dos bens baixados à comunidade acadêmica para fins de pesquisa.
Câmpus 2	Neutro	Pouco utilizável	Nível técnico passível de melhorias	Possui preferência pelo processo que é executado atualmente.
Câmpus 3	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico sem necessidade de melhorias	Sem sugestões
Câmpus 4	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico sem necessidade de melhorias	Sem sugestões
Câmpus 5	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico sem necessidade de melhorias	Sem sugestões
Câmpus 6	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico passível de melhorias	Sugere determinar um dia por mês para encaminhar à Comissão de Baixa.
Câmpus 7	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 8	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 9	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico sem necessidade de melhorias	Sem sugestões
Câmpus 10	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	É necessário a padronização dos processos na UTFPR. Cada Câmpus faz de uma maneira.
Câmpus 11	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 12	Confiança total	Totalmente utilizável	Neutro	Sem sugestões
Câmpus 13	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu

PROPOSTA INICIAL: PROCESSO INCORPORAÇÃO DE BENS				
Câmpus	<u>Questão 1</u> Dado sua origem, a proposta é confiável?	<u>Questão 2</u> Possui aplicação prática na rotina do setor?	<u>Questão 3</u> Atende aos preceitos e normativas legais?	<u>Questão 4</u> Possui alguma sugestão?
Câmpus 1	Confiança total	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 2	Neutro	Pouco utilizável	Nível técnico insuficiente	Sugere primeiro incorporar o bem, para depois enviar ao Financeiro. Sugere Almojarifado proceder ao recebimento do bem.
Câmpus 3	Confiança total	Utilização aceitável	Nível técnico passível de melhorias	Sugere primeiro incorporar o bem, para depois enviar ao Financeiro.
Câmpus 4	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 5	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico sem necessidade de melhorias	Sem sugestões
Câmpus 6	Confiança total	Utilização aceitável	Nível técnico passível de melhorias	Ao anexar nota fiscal no SEI não precisa abrir um processo. Pode ser utilizado processo já aberto pelo requisitante.
Câmpus 7	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 8	Confiança total	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 9	Confiança total	Neutro	Nível técnico insuficiente	Sugere Almojarifado proceder ao recebimento do bem.
Câmpus 10	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 11	Confiança média	Utilização aceitável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 12	Confiança total	Totalmente utilizável	Nível técnico satisfatório	Sem sugestões
Câmpus 13	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu

Apêndice 6

Encaminhamento da Proposta Validada de Padronização dos Processos Administrativos: Transferência de Bens; Baixa de Bens; e, Incorporação de Bens à PROPLAD.

A proposta de padronização dos processos administrativos foi encaminhada À PROPLAD em 31 de agosto de 2018.

Histórico do Processo 23064.032674/2018-61

[Atualizar Andamento](#)

[Ver histórico completo](#)

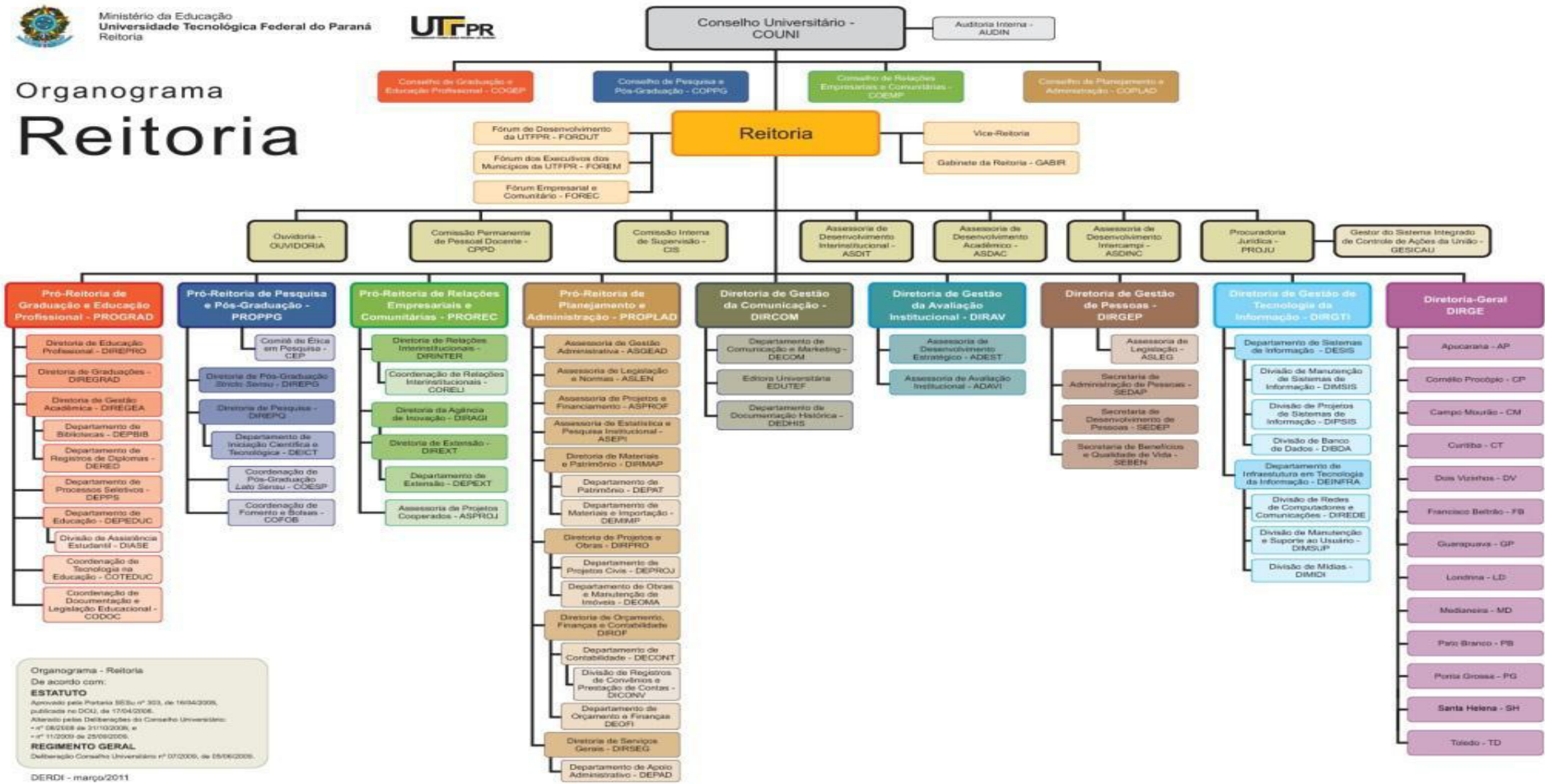
Lista de Andamentos (5 registros):

Data/Hora	Unidade	Usuário	Descrição
03/09/2018 12:03	PROPLAD	sandroney	Conclusão do processo na unidade
03/09/2018 12:03	PROPLAD	sandroney	Envio de correspondência eletrônica 0419776 (E-mail)
31/08/2018 16:01	PROPLAD	leilamilani	Processo recebido na unidade
31/08/2018 15:38	PROPLAD	david	Processo remetido pela unidade NUENS-AP
31/08/2018 15:33	NUENS-AP	david	Processo restrito gerado, Documento Preparatório (Art. 7º, § 3º, da Lei nº 12.527/2011)

Unidades com acesso automático para consulta ao processo: AUDIN.

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 1 – Organograma da UTFPR.

Fonte: UTFPR. Disponível em: <<http://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/organograma/organograma-da-reitoria-1>>.

Anexo 2

**APÊNDICE A - MODELO DE MEMORANDO PARA TRANSFERÊNCIA
PATRIMONIAL**



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Câmpus
XXXXXXXXXXXX
(Divisão, Departamento, Seção)

Memo nº 0000/20XX – DEPARTAMENTO

(PR), XX de mês de 20XX.

De: Nome do emitente

Cargo

Para: Divisão de Patrimônio - DIPAT

A/C: Nome do Chefe da Divisão de Patrimônio

Assunto: Transferência patrimonial

Solicito a transferência dos materiais abaixo relacionados para a carga patrimonial do respectivo responsável indicado.

Quantidade	Material	Número de patrimônio	Nome do futuro responsável	Assinatura do futuro responsável aceitando a transferência do bem
02	Mesa em L	0000000000 1212122121	Kcccccccccccc	Assinatura de Kcccccccccccc
01	Microcomputador	1111111111	Loooooooooooo	Assinatura de Loooooooooooo
01	Cadeira fixa preta	2222222222	Apopopopopopo	Assinatura de Apopopopopopo

Atenciosamente,

NOME /ASSINATURA


Função do servidor que envia o Memo

Anexo 2 – Modelo de memorando para transferência patrimonial

Fonte: Cartilha elaborada pelo C2 aos usuários da DIPAT.

O documento foi editado pelo pesquisador. No cabeçalho foi retirado o nome do Câmpus para não haver identificação.

Anexo 3

		Ministério da Educação Universidade Tecnológica Federal do Paraná Campus Departamento de Materiais e Patrimônio	
LAUDO TÉCNICO – MATERIAL PERMANENTE			
Descrição do Bem: Computador			
Nº Patrimônio:			
Parecer Técnico: <p> <input type="checkbox"/> Ociosos - quando, embora em perfeitas condições de uso, não estiver sendo aproveitado. </p> <p> <input type="checkbox"/> Irrecuperáveis - quando não mais puder ser utilizado para o fim a que se destina devido a perda de suas características ou em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação. </p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Antieconômicos - quando sua manutenção for onerosa, ou seu rendimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência. </p> <p> <input type="checkbox"/> Recuperáveis - quando sua recuperação for possível e orçar, no âmbito, a cinquenta por cento de seu valor de mercado. </p> <p> <small>(Decreto nº99.658, de 30 de outubro de 1990. Lei nº 8.802, de 12 de abril de 1990. Art. 3º Parágrafo único)</small> </p> <p> Observação: A placa-mãe desse computador está com defeito. A compra do equipamento foi realizada em 2012, ou seja, seu valor atual, depreciado, inviabilizaria uma tentativa de manutenção. Por se tratar de um computador da HP, placas de outras marcas não se adaptam nem ao gabinete nem a fonte de alimentação, esse é um outro motivo para a solicitação da baixa. Após o computador ser baixado do sistema, iremos retirar outras peças que podem ser reaproveitadas. O computador era utilizado sala </p>			
Nome: Matrícula: Cargo: Lotação: Assinatura:		Nome: Matrícula: Cargo: Lotação: Assinatura:	

Anexo 3 – Modelo de laudo técnico para baixa de bem

Fonte: Modelo fornecido pelo Câmpus 1.

O documento foi editado pelo pesquisador. Foram retirados o nome do Câmpus no cabeçalho e a identificação dos responsáveis pelo laudo.