

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PNAB/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

ZALOAR CUNHA DE MORAIS

**A GESTÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO AMBITO DA DIVISÃO DE
PATRIMONIO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

**PORTO ALEGRE – RS,
MAIO/2015**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PNAB/UAB
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

ZALOAR CUNHA DE MORAIS

**A GESTÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO AMBITO DA DIVISÃO DE
PATRIMONIO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao programa de pós-graduação em administração da universidade federal do rio grande do sul, como requisito parcial para a obtenção do título de especialização em gestão pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek Muniz

**PORTO ALEGRE – RS,
MAIO/2015**

ZALOAR CUNHA DE MORAIS

**A GESTÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO AMBITO DA DIVISÃO DE
PATRIMONIO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao programa de pós-graduação em administração da universidade federal do rio grande do sul, como requisito parcial para a obtenção do título de especialização em gestão pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Raquel Janissek Muniz

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof.

**PORTO ALEGRE – RS,
MAIO/2015**

Dedico esse trabalho as pessoas mais Especiais e importantes da minha Vida, que fizeram do meu sonho Real, me proporcionando forças para que eu não desistisse, por mais difícil que os problemas se apresentassem. Muitos obstáculos foram impostos para Nós, muitas pessoas que amávamos nos deixaram durante esses últimos anos, tornando cada passo sempre o mais difícil de dar, mas graças a vocês eu não fraquejei. Obrigado por Tudo PAI amado, MÃE amada e NAMORADA amada

Amo Vocês Sr. Adroaldo, Sr.^a Maria Cirlei e Srta. Priscila!!!

AGRADECIMENTOS

Neste momento, as palavras que me ocorrem são ínfimas para expressar todo o meu sentimento de felicidade e de agradecimento, por ter chegado até aqui. No entanto, não posso deixar de agradecer em primeiro lugar a DEUS por dar-me sabedoria e força de continuar na busca pelas minhas conquistas.

Agradecer também as pessoas que participaram e fazem parte desta minha trajetória de Vida, as quais me permitem não citar os nomes por ser incapaz neste instante de lembrar-me de todos, deixo a Vocês meu Muito Obrigado.

Contudo, faço questão de destacar alguns dos mais fundamentais participantes desta jornada que se encerra neste momento com a entrega do presente Trabalho de Conclusão de Curso. Neste Sentido, agradeço a minha orientadora, Professora Dr.^a Raquel Janissek Muniz, por sua dedicação, comprometimento, interesse, seriedade e capacidade na orientação deste trabalho. Agradeço também a minha tutora Professora Dr.^a Aline Vieira Malanocivz por sua paciência, atenção, comprometimento, esforço, orientação e seu incansável incentivo na luta pela conclusão deste trabalho.

Agradeço, a UFRGS, ao Curso e seus membros (diretivos e operacionais) que não mediram esforços para que este continuasse, mesmo com todas as dificuldades que se apresentaram ao longo do tempo, deixo a vocês meu muitíssimo obrigado.

E por fim, mas não menos importante agradeço a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM e seu valoroso quadro de servidores e terceirizados, pelo carinho, atenção e cortesia em dedicarem seu tempo e tornarem viável a realização deste trabalho.

A Todos meu Muito Obrigado e que DEUS ilumine e abençoe as suas Vidas.

RESUMO

A necessidade de maior eficiência nas ações do setor público faz com que os gestores priorizem a utilização de novos conceitos gerenciais a fim de atender as crescentes demandas da sociedade. Neste sentido, uma das ferramentas que vem despertando grande interesse das organizações públicas é a Gestão de Processos, a qual permite uma maior compreensão de como os serviços são criados, proporcionando a resolução de problemas e ineficiências da máquina pública. Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo identificar de que forma a Gestão de Processos pode contribuir para o aperfeiçoamento das atividades administrativas que são executadas no âmbito da Divisão de Patrimônio da UFSM, a partir do detalhamento de pontos críticos e a padronização das tarefas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e exploratória em relação aos objetivos, utilizando o método de estudo de caso. A coleta de dados ocorreu no período de abril de 2015 e a escolha da unidade deu-se pela importância da mesma para a UFSM, por ser a responsável por gerenciar os bens patrimoniais da instituição. Para a operacionalização do estudo, foi realizado um mapeamento das rotinas de trabalho, através de ferramentas gerenciais, como a 5W1H utilizado para a observação in loco e os fluxogramas utilizados para a sua representação gráfica. O desenvolvimento deste trabalho trouxe muitas contribuições, tanto para o meio acadêmico, com reflexões e sugestões para trabalhos futuros, quanto para a Divisão de Patrimônio, pois proporcionou ações de melhorias a execução de seus processos, através de adequada racionalização e padronização das atividades.

Palavras- chave: Gestão de Processos. Rotinas. Mapeamento. Processo. Fluxogramas.

ABSTRACT

The need for greater efficiency in the actions of the public sector makes managers prioritize the use of new management concepts in order to meet the increasing demands of society. In this sense, one of the tools that is attracting great interest of public organizations is the process management which allows a greater understanding of how services are created, providing the resolution of problems and inefficiencies of public administration. In this context, this paper aims to identify how the process management can contribute to the improvement of administrative activities that are performed within the Heritage UFSM Division, from the breakdown of critical points and the standardization of tasks. Therefore, a nature survey was conducted applied with a qualitative and exploratory approach to goals, using the case study method. Data collection occurred in April 2015 period and the choice of the unit was due to the importance of it to the UFSM, being responsible for managing the assets of the institution. In order to implement the study, a mapping of work routines was conducted through management tools like 5W1H used for on-site observation and flowcharts used for its graphical representation. The development of this work has brought many contributions both to academia, with reflections and suggestions for future work, and for the Heritage Division, because it provided improvement actions the execution of its processes, through proper rationalization and standardization of activities.

Keywords: Process Management. Routines. Mapping. Process. Flowcharts.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CADEIRA QUEBRADA	41
FIGURA 2 - BEBEDOURO AMASSADO	41
FIGURA 3 - FLUXOGRAMA VERTICAL ATUAL - PROCESSO DE RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, CERTIFICAÇÃO E REGISTRO PATRIMONIAL	44
FIGURA 4 - FLUXOGRAMA VERTICAL PROPOSTO - PROCESSO DE RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, CERTIFICAÇÃO E REGISTRO PATRIMONIAL	45
FIGURA 5 - FLUXOGRAMA VERTICAL ATUAL – PROCESSO DE TOMBAMENTO E TERMO DE RESPONSABILIDADE	48
FIGURA 6 - FLUXOGRAMA VERTICAL PROPOSTO – PROCESSO DE TOMBAMENTO E TERMO DE RESPONSABILIDADE	49
FIGURA 7 - FLUXOGRAMA VERTICAL ATUAL – PROCESSO DE TERMO DE TRANSFERÊNCIA	52
FIGURA 8 - FLUXOGRAMA VERTICAL PROPOSTO – PROCESSO DE TERMO DE TRANSFERÊNCIA	53
FIGURA 9 - FLUXOGRAMA VERTICAL ATUAL - PROCESSO DE DOAÇÃO DE BENS	56

LISTRA DE QUADROS

QUADRO 1 - QUANTITATIVO DE ENTREVISTADOS.....	36
QUADRO 2 - PRINCIPAIS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	40
QUADRO 3 - PROCESSO DE RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, CERTIFICAÇÃO E REGISTRO..... PATRIMONIAL	42
QUADRO 4 - PROCESSO DE TOMBAMENTO E TERMO DE RESPONSABILIDADE.....	46
QUADRO 5 - PROCESSO DE TERMO DE TRANSFERÊNCIA	50
QUADRO 6 - PROCESSO DE DOAÇÃO DE BENS	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
1.5 METODO DE PESQUISA	17
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	18
2 REVISÃO TEÓRICA	19
2.1 GESTÃO PÚBLICA	19
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS.....	20
2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	22
2.4 FLUXOGRAMAS	23
2.5 MANUAL DE ROTINAS.....	24
2.5.1 Padronização dos processos	26
2.5.2 Racionalização das atividades	27
2.5.3 Eficiência dos resultados.....	28
2.5.4 Efetividade das ações	28
2.6 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	29
3 MÉTODO DE PESQUISA	32

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.3.1 Coleta de dados	36
3.3.2 Procedimentos de análise	38
4 RESULTADOS.....	40
4.1 RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, CERTIFICAÇÃO E REGISTRO.....	
PATRIMONIAL	41
4.2 TOMBAMENTO E TERMO DE RESPONSABILIDADE	46
4.3 TERMO DE TRANSFERÊNCIA	50
4.4 DOAÇÃO DE BENS	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICE A - MODELO PARA OBSERVAÇÃO DE PROCESSO	64
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA	65
APÊNDICE C - FLUXOGRAMA VERTICAL.....	66

1 INTRODUÇÃO

Novos conceitos gerenciais estão sendo aplicados na estrutura organizacional da administração pública e contribuem para que o estado efetive sua capacidade de planejamento de políticas públicas, prestando melhores serviços ao cidadão. Neste ponto, a rotina do serviço público caracterizada por demandas, processos, normas, sistemas de apoio, fluxo de informações e indivíduos, tem sido objetos de análise e estudo. Desse modo, o presente trabalho desenvolve conceitos relevantes à compreensão da gestão de processos dentro da administração pública, apontando de que maneira suas premissas podem contribuir para a racionalização dos processos, a efetividade das ações públicas e a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Oliveira (2014) aponta que os processos administrativos baseados na estrutura organizacional pública interligam as organizações com a população, o que deve atender em um caminho de mão dupla, em que as necessidades são estabelecidas pela população e transferidas para a instituição pública, a qual consolida os procedimentos adequados para o seu atendimento efetivo. No contexto das organizações públicas, a estes elementos são acrescentadas as questões legais, como: a obrigatoriedade de processo licitatório para aquisição de produtos e a contratação de serviços e o dever que é imposto aos atos praticados pelos agentes públicos de estarem vinculados a algum dispositivo legal, os recursos que são limitados por parte do estado e a crescente exigência da população na prestação de serviços que demandem eficiência e que agreguem qualidade.

Neste sentido, o maior desafio do administrador público não é de ordem econômica ou social, mas gerencial, quanto mais escassos são os recursos e maiores são as demandas sociais, maior deverá ser a capacidade de gestão. Torna-se necessário administrar os processos, para que estes sejam capazes de atender a demandas populacionais (KANAANE, FIEL FILHO, FERREIRA, 2010, p. 148). Nesta acepção, a abordagem direcionada para a gestão de processos permite que as organizações públicas sistematizem as atividades, otimizem os recursos e alavanquem seus esforços de trabalho, à medida que facilitam a compreensão de

suas deficiências e/ou ineficiências na prestação de serviços, alinhando o formalismo do setor público as reais necessidades e exigências da sociedade.

Oliveira (2007) salienta que a gestão de processo pode ser definida como um conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de atender as demandas dos clientes externos e internos das organizações. Nesta mesma linha, para Sordi (2012), na gestão por processos há diversos momentos em que é necessário conhecer a unidade organizacional que se está envolvido, a fim de auxiliar na busca por soluções. Surge neste sentido, a necessidade de mapear processos, a fim de permitir aos gestores públicos detalhar como se desenvolve o atendimento as demandas organizacionais, conhecer os problemas operacionais e contribuir principalmente, para a tomada de decisão com base na gestão da informação.

Ao mapear um processo é possível racionalizá-lo com a eliminação do desperdício e fornecer uma linguagem padronizada para o desenvolvimento das atividades, possibilitando as tomadas de decisão, a partir de uma base confiável de dados (KANAANE, FIEL FILHO, FERREIRA, 2010, p. 138). Depreende-se que a partir das premissas apresentadas sobre gestão de processos, uma das características mais relevantes as organizações públicas para que atendam as demandas populacionais é a sua capacidade de criar um ordenamento sistematizado de atividades, onde o trabalho é executado através da sincronização de processos, permitindo racionalizar as rotinas e efetivar as ações. Estas questões são balizadoras e fonte de motivação do presente estudo.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Conceitualmente, o **tema** em discussão é bastante amplo se forem considerados todos os aspectos relacionados à gestão de processos, portanto, levando-se em consideração os pressupostos apresentados e atendendo aos objetivos do presente trabalho, verificou-se a necessidade de realizar um estudo que tem como objeto de investigação os processos administrativos executados no

âmbito divisão de patrimônio – “DIPAT” da Universidade Federal de Santa Maria – “UFSM”, com foco nas rotinas de trabalho e na gestão da informação, visando à padronização dos serviços prestados e a proposição de ações de melhorias. Neste sentido, o trabalho será viabilizado através dos mapeamentos de processos, com a descrição dos atuais cenários de trabalho por meio da ferramenta gerencial 5W1H, e terá os fluxogramas como sua ferramenta técnica para representação destes processos.

Especificamente, a primeira etapa deste estudo se baseará no mapeamento dos processos administrativos da unidade, com a observação direta de como está estruturado as atividades e as rotinas de trabalho. Carreira (2010) aponta que quanto mais racionais, lógicas, estruturadas e inter-relacionadas são as rotinas de trabalho e mais tecnologia de ponta a elas são incorporadas, menos dependente da sua estrutura organizacional elas serão. Em um segundo momento este estudo focará a gestão da informação inserida na estrutura organizacional da divisão de patrimônio, analisando seu processamento e sua contribuição para melhorar os processos de tomada de decisão e solução de problemas dentro da divisão.

Starec (2012) salienta que a produção da informação operacionaliza-se por meio de práticas bem definidas e com um processo de transformação orientado por uma racionalidade técnica que lhe é específica, é representado por atividades relacionadas à reunião, seleção, codificação, redução, classificação e armazenamento de informação. Neste sentido, a gestão da informação tornou-se o diferencial competitivo das organizações auxiliando na realização das tarefas do dia a dia. Seu sucesso não depende somente das informações disponíveis, mas sim de saber coletar, organizar, analisar e implementar as mudanças com base nas informações que serão utilizadas para a melhoria contínua de suas atividades, canalizando o acesso ao conhecimento, à tomada de decisão e à execução de ações (DANTAS, 2014 p. 189).

A relevância apresentada por estes conceitos gerenciais de processo e informação na estrutura organizacional pública são os motivadores da escolha por está temática e facilitadores da solução do problema de pesquisa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Atenta-se que os principais problemas enfrentados pelas organizações públicas referem-se às questões de ordem operacional, como: estruturas limitadas, falta de recursos, planejamentos ineficientes e excesso de leis que inviabilizam a execução dos serviços públicos. Malmegrin (2010) aponta que muitas vezes, os gestores públicos, que trabalham no nível operacional, ressentem-se do excesso de leis, de normas e de sistemas informatizados inflexíveis, usando em muitas vezes, esses posicionamentos como justificativa para demoras ou atrasos no atendimento à população. Nesta linha, o primeiro passo fundamental a ser dado pelos gestores públicos é identificar as atividades principais, riscos e exposições em cada componente operacional da organização e definir os objetivos de melhoras relacionados a essas atividades (LUNKES, 2010, p. 106).

Ainda de acordo com Malmegrin (2010) gerenciar a prestação de serviços públicos, no nível operacional, significa resolver problemas que inviabilizam a prestação de serviços, implementando a solução mais adequada ao contexto das ações, por meio da gestão de processos. Neste sentido, a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM tem procurado a partir da identificação das possibilidades de melhorias em seus processos administrativos, analisar cada uma das variáveis operacionais que compõem sua prestação de serviço, como Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e ver como estas se comportam em relação aos seus usuários durante o atendimento as suas necessidades.

Deste modo, para atender as demandas administrativas da instituição no que tange ao controle patrimonial da universidade, a Divisão de Patrimônio – “DIPAT”, conta com uma estrutura funcional composta por Servidores Técnicos - Administrativos em Educação – (TAE’S) e funcionários terceirizados, os quais trabalham em conjunto, desempenhando atividades que são interligadas e que, no entanto, correspondem a processos administrativos distintos onde eventualmente, podem funcionar de forma integrada a fim de atingir aos objetivos institucionais e comuns.

Apesar disto, alguns problemas operacionais acabam interferindo na qualidade dos serviços prestados pela unidade, como: a rotatividade que existe principalmente, em relação a estes funcionários terceirizados e que afeta diretamente, a continuidade de certos serviços da unidade e a falta de um fluxo correto de informações aos usuários, que tem tornado alguns processos administrativos ineficientes. Contudo, ao adotar um modelo de gestão focado em processos, problemas operacionais como estes podem ser solucionados à medida que ferramentas gerenciais como está possibilitam a compreensão e a identificação dos pontos críticos. Sendo assim, o presente estudo se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: **De que forma a gestão de processos administrativos pode contribuir para o aperfeiçoamento das atividades que são executadas pela Divisão de Patrimônio da Universidade Federal de Santa Maria?**

1.3 OBJETIVOS DO TRABALHO

Tomando como base a contextualização do problema de pesquisa, será apresentado a seguir, o objetivo geral que define o propósito do estudo, e os objetivos específicos que os operacionalizam.

1.3.1 Objetivo geral

O presente estudo tem como objetivo principal mapear a execução dos processos administrativos realizados no âmbito da Divisão de Patrimônio da UFSM, visando à proposição de ações de melhorias a partir da padronização das rotinas de trabalho.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Fazer uma análise preliminar da unidade de trabalho, mapeando os processos;
- ✓ Conhecer os tipos de documentos legais e necessários para estes procedimentos;
- ✓ Determinar o fluxo das informações e a distribuição das tarefas de cada processo de trabalho;
- ✓ Propor à elaboração manual de rotinas como instrumento de apoio e continuidade ao desenvolvimento dos processos administrativos.

1.4 JUSTIFICATIVA

As premissas apresentadas sobre gestão de processos impõem aos gestores públicos uma mudança significativa de paradigma em sua forma de gerir o estado, afastando-se de práticas essencialmente, burocráticas e formalistas, para uma atuação baseada na prestação de serviço com maior flexibilidade e eficiência. Isto exige iniciativa e qualificação de seus agentes, capacidade técnica e compromisso com o interesse público.

Neste contexto, as universidades públicas se apresentam como organizações complexas, no tocante à gestão de processos e informação, e que necessitam de um gerenciamento que possa proporcionar eficiência à realização de seus serviços, atendendo aos anseios e as exigências da sociedade por uma prestação de serviço de qualidade. Desse modo, o presente estudo **justifica-se** por identificar a necessidade que a divisão de patrimônio tem de melhorar o desempenho de certas atividades principalmente, as relativas às questões operacionais, a fim efetivar suas ações.

As estas justificativas somam-se as questões relativas à: **oportunidade** em virtude da relevância estratégica que a unidade tem para a instituição, por ser a responsável pela guarda e o controle patrimonial dos bens da universidade. A **viabilidade**, tendo em vista este estudo ser um agente integrador, capaz de envolver a participação e o comprometimento de todos os atores interessados nas mudanças e no aperfeiçoamento da gestão patrimonial da divisão, e a **importância** de se conhecer e empregar a pesquisa nesta área, tendo em vista se ter pouco relato na literatura sobre o aperfeiçoamento de processos em instituições federais de Ensino Superior (IFES) no Brasil, principalmente, em um setor bastante específico como foi o alvo deste trabalho.

E por fim, este estudo justifica-se por propor uma reflexão sobre a potencial contribuição que a gestão de processos oferece ao aperfeiçoamento das atividades e rotinas de trabalho dentro das organizações públicas modernas, no caso específico deste trabalho a Divisão de Patrimônio da Universidade Federal de Santa Maria.

1.5 MÉTODO DE PESQUISA

O presente estudo tem como objetivo principal, mapear a execução dos processos administrativos realizados no âmbito da Divisão de Patrimônio da UFSM, visando à proposição de ações de melhorias a partir da padronização das rotinas de trabalho. A fim de atender a este objetivo foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada com intuito de gerar conhecimentos para utilização prática e à solução de problemas específicos dentro da gestão de processos administrativos da instituição, com abordagem metodológica qualitativa, bem como exploratória em relação aos objetivos. Matias-Pereira (2012) salienta que o método de pesquisa, num sentido amplo, pode ser entendido como a forma escolhida pelo pesquisador para verificar a veracidade dos fatos e explicar de maneira consistente os fenômenos examinados.

Para proporcionar maior familiaridade com o problema, torná-los mais explícitos e construir hipóteses em um primeiro estágio a pesquisa envolveu os

procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e documental como fontes secundárias de conhecimento. E em um segundo momento, o estudo de caso exploratório como delineamento da pesquisa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.

O presente estudo está estruturado em **seis capítulos**, a fim de facilitar a compreensão, a clareza da argumentação e a exposição de seus resultados. O **primeiro capítulo** apresenta algumas considerações iniciais, o tema de pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos do trabalho, suas justificativas e a metodologia aplicada. O **segundo capítulo** apresenta o referencial teórico explicando e consolidando os temas abrangidos na construção do presente trabalho. O **terceiro capítulo** traz o método de pesquisa demonstrando os procedimentos utilizados na elaboração do trabalho. O **quarto capítulo** aborda os resultados encontrados durante a aplicação da pesquisa. O **quinto capítulo** apresenta as discussões finais correspondentes aos objetivos propostos no presente trabalho, para a solução do problema de pesquisa. Por fim, o **sexto capítulo** apresenta as referências bibliográficas pesquisadas durante o estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

O foco do presente capítulo reside na conceituação teórica dos temas centrais abordados no desenvolvimento desse estudo, os quais servem de alicerce na sua construção. Para isto, realizou-se um resgate bibliográfico em livros, artigos, revistas, periódicos e sites sobre os assuntos pertinentes a este estudo. Abordando e conceituando os seguintes tópicos: gestão pública, gestão de processos, mapeamento de processos, fluxogramas, manual de rotinas, racionalização, padronização, eficiência, efetividade e a gestão da informação dentro do contexto público.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Importante que se destaque em um primeiro momento que o significado do termo “gestão pública, é utilizado também como sinônimo de “administração pública” e de acordo com Oliveira (2014) este pode ser considerado um processo estruturado de planejamento, organização, orientação, execução, avaliação e aprimoramento das atividades da instituição pública no direcionamento para atender às necessidades e expectativas dos cidadãos da comunidade, visando ao bem comum.

Nesta linha segundo Santos (2010, p. 15):

“[...] Gestão pública é a arte de planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar assuntos de interesse coletivo por meio da mobilização de estruturas e recursos do estado. Ela visa, fundamentalmente, garantir o bem estar da comunidade, zelando pela manutenção dos bens e serviços públicos e pelo enfrentamento de situações consideradas problemáticas pelos cidadãos.”

Entende-se desta forma que gestão pública é o termo mais recentemente, aplicado e que indica a utilização de novas práticas na administração do setor público tendo como foco o interesse comum, substituindo os fortes traços que marcavam a cultura da administração tradicional por novos padrões de controle

focados principalmente, nos resultados que são gerados. Nota-se isto, na constituição federal de 1988 que representa a quebra de paradigma e um novo status para aos gestores públicos impondo a estas boas práticas de conduta e uma forte conscientização da importância do resultado pautado na efetividade e na eficácia da máquina pública, com os melhores índices de eficiência e qualidade.

Neste sentido, as organizações públicas, por serem regidas por leis municipais, estaduais, federais e internacionais necessitam adequar seus sistemas operacionais, a fim de responderem às demandas da sociedade por bens e serviços públicos de qualidade (KANAANE, FIEL FILHO, FERREIRA, 2010, p. 138). Se analisada de forma ampla a gestão pública representa a correta aplicação de todos os recursos e os meios disponíveis para a efetiva prestação de serviços à população.

Fazer a correta utilização destes recursos com a finalidade de se obter os melhores resultados é fundamental para a satisfação de todos os interessados, para isso torna-se vital administrar os processos, tornando esta forma de gestão uma das ferramentas mais importantes para a viabilização eficaz de serviços públicos.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Para poder avaliar a importância da gestão de processos nas organizações modernas, faz-se necessário compreender primeiramente, o significado do termo processos e analisar como estes estão dispostos dentro das organizações públicas. Cruz (2012) salienta que processo é a forma pela qual um conjunto de atividades está disposto em ordem lógica e cronológica o qual cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, por meio de recursos e tecnologias, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas).

Nesta linha, os processos estão intrinsecamente, relacionados aos fluxos de objetos na organização, sejam eles objetos materiais, informações, capital, conhecimento, ideias ou qualquer outro objeto que demande coordenação de seu

fluxo aponta (PAIM, 2009, p.99). Oliveira (2014) entende o processo como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si. Desta forma, a gestão de processos permite identificar o conjunto de atividades que são capazes de agregar maior valor aos usuários que recebem um produto ou um serviço, envolvendo a preocupação constante com o aperfeiçoamento, a partir da incorporação de tecnologias informacionais na busca de melhorias.

A gestão de processos estabelece uma visão diferente da gestão funcional em alguns aspectos como: os objetivos estão direcionados para o cliente dos processos e principalmente para o cliente final, os recursos são agrupados com o propósito de realizar o trabalho por completo onde possibilita que os colaboradores tenham a visão do processo como um todo e permite que a informação necessária à realização do processo siga continuamente sem o filtro da hierarquia estabelecida na estrutura funcional (DE SORDI, 2008, p. 32).

Nesta linha de acordo, Kanaane, Fiel filho, Ferreira (2010, p. 142):

“A gestão de processos tem o seu sistema de decisões baseados em dados quantitativos. Portanto, medir o resultado dos processos é fundamental. Aquilo que não pode ser medido não pode ser avaliado, então fica difícil decidir de forma correta as ações a serem implementadas.”

“[...] Através da inovação de seus processos, a organização pode estabelecer alguns saltos de melhoria contínua e atingir patamares mais elevados em menor espaço de tempo.

Neste contexto, as premissas da gestão de processos remetem a uma visão integrada de todas as atividades da organização permitindo, a formulação de estratégias que contribuam para a promoção da qualidade dos serviços prestados, a redução dos custos operacionais de trabalho e a maior satisfação dos clientes. Deve-se ter consciência que quando os indivíduos estiverem realizando o trabalho através dos processos, eles estarão contribuindo para que a organização atinja seus objetivos, mas para que isto aconteça é vital que os processos da organização sejam divulgados e compreendidos por todos os envolvidos.

Neste sentido, um instrumento útil para atender a essa demanda é o mapeamento de processos, através deste e de seu gerenciamento é possível identificar possíveis problemas no atendimento as demandas da população, os

quais, invariavelmente, acabam causando descontinuidade ou interrupção na prestação de serviços públicos.

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que consiste na representação de um modelo gráfico capaz de demonstrar a inter-relação entre as atividades, as pessoas, os dados e objetos envolvidos na produção de determinado bem ou serviço. Possibilitando conhecer como são realizadas as operações, os negócios, e as atividades na organização.

Mapear os processos, é muito mais do que um simples retrato da lógica de entradas e saídas entre pessoas, cargos, departamentos, gerências ou áreas, consiste em um exercício de reflexão cujo objetivo é retratar fielmente, por meio de fluxogramas ou qualquer outra ferramenta visual existente, como ocorrem os trâmites internos, quais são os seus pontos fracos, onde estão as incongruências pontuais, como ocorrem os fluxos de informações, quais são as responsabilidades para cada etapa e quais são os produtos/serviços do processo para os clientes.(SCUCUGLIA, 2008 *apud* KANAANE, FIEL FILHO, FERREIRA, 2010, p. 141). Sendo assim, a partir do mapeamento de processos é possível identificar as principais distorções das rotinas de trabalho e reestruturar novos fluxos indicando como os problemas poderão ser resolvidos, por meio da sugestão de novos procedimentos ou rearranjos.

Esta etapa deve ser representada sob a forma de uma linguagem gráfica, que permita expor os detalhes do processo de modo gradual. O mapeamento inicia após a definição das etapas que serão detalhadas e pode-se considerar que existem duas formas de se obter a descrição das atividades que compõem os processos, uma forma é solicitando que a pessoa responsável pela atividade a descreva em tópicos e coloque quanto gasta para realizá-la, e a outra é o gestor que pode realizar a entrevista com os colaboradores visando listar as atividades, isto pode ajudá-lo a ter

uma visão do processo como um todo pelo olhar de quem o realiza levando em consideração a sua análise (SPERS, 2009, p.119).

A ideia básica do mapeamento de processo é estabelecer corretamente os fluxos das atividades, definindo os recursos necessários para sua execução, visando reduzir custos, diminuir os tempos de execução ou, ainda, melhorando a forma de aplicar os recursos envolvidos nesses processos. Ao fazer isso, a empresa conta com pessoas que sabem como desempenhar melhor suas atividades e, com isso, obtém resultados melhores que aqueles concorrentes que não adotam procedimentos similares (RAZZOLINI, 2012, p. 173).

Maranhão (2004) aponta que mapear os processos da organização é o conhecimento e a análise dos processos e seu relacionamento numa visão de cima para baixo, isto é, desde o nível gerencial até um nível operacional que possibilita a obtenção satisfatória dos produtos e serviços resultantes dos processos. Neste sentido, através do mapeamento de processos é possível evidenciar como se processam o fluxo de atividades dentro de uma organização desde o recebimento de uma demanda até a sua entrega, sendo os fluxogramas uma das melhores técnicas gerenciais de se representar e mapear os processos administrativos e as rotinas de trabalho e que são utilizados pelos gestores.

2.4 FLUXOGRAMAS

A elaboração dos fluxogramas proporciona aos gestores públicos uma melhor visualização do ordenamento de cada processo e atividade dentro das organizações, ajudando no seu entendimento. Na gestão de processos, o fluxograma tem como objetivo garantir a qualidade e aumentar a produtividade, através da documentação do fluxo das atividades, utilizando diversos símbolos diferentes para identificar os diferentes tipos de atividades. Com a sua utilização é possível: melhorar a compreensão do processo de trabalho, evidenciar seus fluxos e criar normas de padronização.

Oliveira (2013) entende que o fluxograma mostra como se faz o trabalho e analisa problemas cuja solução interessa, diretamente, ao exercício de uma administração racional, sendo usado para a pesquisa de falhas na distribuição de cargos e funções, nas relações funcionais, na delegação de autoridade, na atribuição de responsabilidades e em outros aspectos do funcionamento do processo administrativo. Nesta linha para Toledo (2013) o fluxograma é um instrumento usado para analisar fluxos de trabalho e identificar oportunidades de melhoria. São diagramas que representam graficamente como o trabalho acontece, seus executores, as informações e os documentos utilizados num processo.

Neste contexto, após ser evidenciado e descrito cada um dos processos que fazem parte cadeia produtiva de prestação de serviços, as organizações, podem direcionar seu foco e seus recursos para o efetivo atendimento da população, com a correta utilização de recursos e esforços.

Oliveira (2013) entende os fluxogramas como uma fotografia exata de uma situação real em foco, auxiliando, inclusive, no processo de treinamento de todos os profissionais envolvidos nos trabalhos, os quais procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas, e não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que as façam. Nota-se, que os fluxogramas são de fundamental importância para as organizações à medida que proporcionam a racionalização de suas atividades e permitem um estudo detalhado dos métodos, das etapas, dos processos e das rotinas de trabalho que são executados. Neste sentido, uma das ferramentas utilizadas e que é capaz de criar normas de padronização para as atividades e os processos dentro das organizações a partir de seu detalhamento é o manual de rotinas.

2.5 MANUAL DE ROTINAS

Para poder avaliar a importância da elaboração de um manual de rotinas dentro do ambiente organizacional público, faz-se necessário em um primeiro momento compreender conceitualmente o significado do termo rotina e o que a

caracteriza. Para Cruz (2012) rotina era o termo utilizado pelos analistas de O&M para descrever passo a passo como as pessoas interagem dentro das empresas ou entre elas e os clientes executando as atividades pelas quais eram responsáveis. Neste contexto, os manuais podem ser considerados um conjunto sistemático de normas e regulamentos que direcionam o caminho correto e ordenado que as atividades devam percorrer até a efetiva disponibilização do produto ou serviço ofertado.

De forma sucinta, a rotina dentro do ambiente organizacional, pode ser entendida como a prática administrativa que é aplicada de forma habitual e costumeira, onde as atividades são desenvolvidas e caracterizadas conforme os usos e as práticas já apreendidos, visando de uma forma mais simples e ágil à integração das pessoas com a organização. Este modo formal com que se padronizam os processos permite as organizações minimizar seus atritos funcionais entre usuários e gestores, reduzir seus custos em virtude de ter que refazer determinadas tarefas, uniformizar sua linguagem e a terminologia usada nas atividades, sistematizar as informações, efetivar seus procedimentos e tornar mais eficaz a coordenação e a ampliação do seu controle.

Tachizawa (2006) aponta que o principal propósito dos manuais é disciplinar os processos e orientar as diferentes áreas da empresa acerca de aspectos institucionais, tais como políticas, funções, autoridade, responsabilidade e outros elementos afins. Nesta linha Burmester (2012) entende que o manual só atinge seus objetivos satisfatoriamente se for feita, constantemente, sua análise crítica pela área responsável por sua elaboração e pelos seus usuários. Caso contrário, os recursos aplicados na sua elaboração e desenvolvimento não terão o resultado desejado, e o manual se tornará, após algum tempo, uma ferramenta de gestão inútil e obsoleta.

Para Cury (2007, p. 425):

“manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades, sendo, portanto, um ótimo instrumento de racionalização de métodos, de aperfeiçoamento do sistema de comunicações, favorecendo, finalmente, a integração dos diversos subsistemas organizacionais.”

Neste sentido, os manuais são vistos como um instrumento que normativa uma organização, um sistema ou uma atividade, servindo como ferramenta de apoio para os agentes integrantes dos processos sejam estes, na condição de executores ou na condição de clientes ou usuários. Burmester (2012) salienta que os manuais são ferramentas organizacionais dinâmicas, flexíveis e adaptadas às mudanças que ocorrem em organizações complexas como as atuais; portanto, eles nunca podem ser considerados completos ou terminados.

Trata-se de um guia que sofre adaptações sempre que as circunstâncias exigirem, por isto cabe ressaltar que o manual por ser um instrumento de apoio, não a solução para todos os problemas organizacionais, precisa ser constantemente, reestruturado à medida que novas rotinas ou regulamentos vão surgindo, tornando-se um processo contínuo de planejamento e aperfeiçoamento, caracterizado pela padronização dos processos, racionalização das atividades, eficiência nos resultados e efetividade nas ações.

2.5.1 Padronização dos processos

As organizações públicas, à medida que conseguem desenvolver suas atividades em conformidade com seus critérios já estabelecidos em suas normas e procedimentos são capazes de ofertarem produtos e serviços com excelência, pois conseguem aperfeiçoar seus processos, corrigindo possíveis distorções, tendo a possibilidade de uma melhoria contínua, neste sentido, a padronização pode ser entendida como a base da estrutura de qualidade. Mello (2009) aponta que a padronização dos processos complementar o mapeamento dos processos críticos, fornecendo os detalhes a respeito da operacionalização de cada atividade, definindo quem, onde, como, quando, por que e como.

De acordo Carpinetti (2012, p. 52):

“a padronização, por facilitar a comunicação e compreensão das atividades e procedimentos a serem seguidos, pode ser uma boa base para educação

e treinamento dos funcionários. Conseqüentemente, a padronização pode facilitar a prática de melhoria contínua.”

Assim, entende-se a padronização dos processos administrativos como uma técnica que o administrador utiliza para viabilizar a execução das atividades e auxiliar nos processos de tomada decisão, criando mecanismos racionais e ordenados de controle.

2.5.2 Racionalização das atividades

À medida que as organizações públicas adotam procedimentos e métodos para racionalizar suas atividades administrativas e rotinas de trabalho, conseguem viabilizar de forma mais efetiva, lógica e estrutura sua prestação de serviços.

De acordo com Bonome (2009) racionalizar o trabalho significa, de forma genérica, pensar nos meios para se atingirem os fins desejados, assim a racionalização, uma vez utilizada em determinada atividade, impacta positivamente sobre suas consequências, pois faz prevalecer o uso da razão e do pensamento antes mesmo da intuição ou percepção. Racionalizar significa a utilização de meios eficientes e eficazes de trabalho.

Para Carreira (2010, p. 94):

“a racionalização de processos, ou racionalização das rotinas de trabalho, ou redesenho de processos, é uma técnica que o administrador utiliza para viabilizar a retomada da propriedade do modo de produção pela empresa. Consiste em criar processos racionais, lógicos e estruturados.”

Sendo assim, pode-se entender que a racionalização das atividades permite que as organizações públicas possam aperfeiçoar seus recursos para a prestação de serviços através da correta aplicação dos meios disponíveis.

2.5.3 Eficiência nos resultados

Consagrado pela emenda constitucional número 19 de 1988 de forma explícita, o princípio da eficiência, apresenta-se como elemento normativo que impõe ao agente público uma atuação voltada à utilização mais racional dos recursos disponíveis, precedida de planejamento e organização, objetivando o alcance de melhores resultados institucionais, sem se descuidar da finalidade essencial da administração pública, que é o atendimento ao interesse público.

Oliveira (2014) entende que eficiência é otimizar a utilização de todos os recursos da administração pública: humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos para a adequada obtenção dos resultados esperados pelos órgãos públicos e pelas comunidades para quem estes realizam serviços.

O princípio da eficiência aponta para a racionalidade econômica do funcionamento da administração pública. É do interesse público que os tributos pagos pelos cidadãos, e utilizados para custear as funções administrativas, não apenas sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral e pública, como também de forma eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo benefício (COELHO, 2009, p. 59). Assim, ser eficiente é mais do que apenas um desafio imposto aos gestores públicos, é também uma obrigação a que todos os agentes estão submetidos com a qualidade e a produtividade dos serviços públicos.

2.5.4 Efetividade nas ações

À medida que as organizações públicas conseguem padronizar e racionalizar seus processos administrativos viabilizam também a aplicação de seus recursos de modo a atingirem aos objetivos que são propostos, efetivando desta forma suas ações. Malmegrin (2010) salienta que efetividade é o critério que considera os efeitos imediatos e os impactos obtidos pela execução das ações no ambiente dos demandantes ou dos públicos-alvo.

Nesta linha de acordo com Oliveira (2014) a efetividade é a relação equilibrada e otimizada entre os resultados alcançados e os objetivos propostos ao longo do tempo pelo órgão público. Desta forma, nota-se que ao mapearem-se os processos dentro de uma organização pública e criarem-se mecanismos de apoio, como a elaboração de um manual de rotina é possível agregar valor e qualidade a prestação de serviços que são ofertados a toda sociedade de forma efetiva.

2.6 GESTÃO DA INFORMAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A informação é inerente a todo processo organizacional, no contexto público, assumi um diferencial estratégico de qualidade e eficiência no atendimento as demandas da população, e nesse sentido, seu gerenciamento se torna indispensável, pois quando assimilado por todas as partes envolvidas produz o conhecimento necessário para a construção das atividades administrativas, compondo um elemento primordial para as tomadas de decisão e a solução de problemas.

A informação, representada hoje como um dos grandes diferenciais competitivos entre as empresas, merece redobrada atenção, desde a sua obtenção até a transformação em conhecimento, materializando dados coletados isoladamente e compactando-os em produtos para que o gestor desenvolva sua principal função dentro da organização: a tomada de decisão (STAREC, 2012 p. 165). Neste sentido a gestão da informação pode ser vista como um processo que consiste nas atividades de busca, identificação, classificação, processamento, armazenamento e disseminação de informações.

Na atualidade, a informação tornou-se um dos ativos mais valiosos das organizações, no contexto público, ela encontra-se disseminada através de documentos escritos, leis, normas, procedimentos, dentre outros.

Segundo Tarapanoff (2006, p. 23):

“a informação é um fator determinante para a melhoria de processos, produtos e serviços, tendo valor estratégico em organizações. A idéia da informação como ferramenta estratégica evoluiu depois que a gestão da informação mudou de seu foco inicial de gestão de documentos e dados, para recursos informacionais, mostrando resultados em relação à eficiência operacional, evitando desperdício e automatizando processos.”

A gestão da informação no serviço público pode se dar de diversas formas, como ideias criativas, inovação e determinação que são palavras-chave para transformação de cenários e elevação dos serviços públicos a novos patamares de excelência e qualidade (KANAANE, FIEL FILHO, FERREIRA, 2010, p. 106). Neste contexto, a gestão da informação deve estar disponível quando for necessária e com a melhor precisão possível, em organizações públicas devem projetar sistemas que possam prover serviços à população, e proporcionar aos gestores públicos informações necessárias para a eficaz gestão dos processos administrativos e célere tomada de decisão.

Em síntese, os sistemas de informação são criados para integrar as pessoas e a organização, operando de forma simples e integrada para aperfeiçoar processos e suprir a demandas da sociedade com agilidade e qualidade. Oliveira (2014) aponta que uma das modificações conceituais mais significativas que tem ocorrido no âmbito das instituições públicas é a que trata a informação como um recurso vital, pelo fato de que ela afeta e influencia a produtividade, a qualidade, os resultados e as decisões estratégicas da instituição analisada.

Ainda de acordo com Tarapanoff (2006, p. 23):

“informação, no contexto da gestão da informação, refere-se a todos os tipos de informação de valor, tanto de origem interna quanto externa à organização. Inclui recursos que se originam na produção de dados, tais como de registros e arquivos, que vêm da gestão de pessoal, pesquisa de mercado, da observação e análise utilizando os princípios da inteligência competitiva, de uma vasta gama de fontes.”

Desta forma, entende-se que a gestão da informação é o instrumento basilar de apoio aos gestores público, fomentando e permitindo que os tomadores de decisão se antecipem às demandas da sociedade e as suas novas exigências,

direcionando as ações de prestação de serviço para a efetiva solução de problemas e proposição de melhorias.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo contempla o método de pesquisa elaborado com a finalidade de atingir aos objetivos propostos no presente estudo. Neste sentido, serão detalhados os procedimentos metodológicos, o enquadramento da pesquisa, a contextualização da pesquisa e sua operacionalização. De acordo com Matias-Pereira (2012) o método pode ser aceito como a seqüência de operações realizadas pelo intelecto para atingir determinado resultado, trajeto intelectual, modo sistemático e ordenado de pensar e investigar que permite alcançar à verdade científica.

Segundo o autor, Matias-Pereira (2012, p.31):

“a metodologia é a lógica do procedimento científico e tem um caráter normativo, que se diferencia claramente da teoria (substantiva). Mas os instrumentos e procedimentos usados na investigação sociológica devem satisfazer aos critérios metodológicos pressupondo, logicamente, uma teoria substantiva.”

Nesta mesma linha de pensamento, conforme Lakatos (2010) a pesquisa, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. O autor ainda aponta que procedimento científico leva a circunscrever delimitar e analisar o que se constitui o objeto da pesquisa, atingindo segmentos da realidade, ao passo que a filosofia encontra-se sempre à procura do que é mais geral, interessando-se pela formulação de uma concepção unificada e unificante do universo. (LAKATOS; 2010. P. 139). Neste sentido, a metodologia pode ser entendida com um elemento fundamental do trabalho de pesquisa, pois trata das especificações de seu desenvolvimento, ao detalhar como será a investigação e o planejamento do estudo.

Neste estudo, a pesquisa visa analisar, cientificamente, a gestão dos processos administrativos executados no âmbito da Divisão de Patrimônio da UFSM, através do mapeamento das rotinas de trabalho, para que a partir dos resultados obtidos, proponham-se ações de melhorias a estes.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

A fim de atender aos objetivos propostos por este estudo foi realizada uma pesquisa de natureza aplica com intuito de gerar conhecimentos para utilização prática e à solução de problemas específicos dentro da gestão de processos administrativos da instituição, com abordagem metodológica qualitativa, bem como exploratória em relação aos objetivos. Para proporcionar maior familiaridade com o problema, torná-los mais explícitos e construir hipóteses em um primeiro estágio a pesquisa envolveu os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e documental como fontes secundárias de conhecimento. E em um segundo momento, o estudo de caso exploratório como delineamento da pesquisa.

De acordo com Gil (1999), as pesquisas exploratórias objetivam desenvolver, modificar e esclarecer conceitos e ideias, com o intuito de formular problemas mais precisos ou hipóteses para a elaboração de estudos posteriores. Ainda segundo o autor estudos de caso exploratórios são aqueles em que o pesquisador não espera obter uma resposta definitiva para o problema proposto. O que ele visa é obter uma visão mais acurada do problema para posteriormente realizar uma pesquisa mais aprofundada. Nesta modalidade de delineamento é recomendada quando o tema escolhido foi pouco explorado ou se pretende abordá-lo sob novos enfoques. (GIL, 2009, p. 49).

Neste sentido, um trabalho é de natureza exploratória quando envolver: levantamentos bibliográficos; entrevistas com pessoas que tiveram (ou têm) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão, proporcionando um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. (GIL, 1999, p. 43).

3.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo tem como objeto de investigação os processos administrativos executados no âmbito da divisão de patrimônio da Universidade Federal de Santa Maria. A escolha desta instituição como cenário de pesquisa deve-se em um primeiro momento ao fato de universidade ter em sua política e em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) a preocupação com a qualificação do ensino, pesquisa e extensão, voltando-se sempre as melhorias de seus processos e a criação de mecanismos de retenção do conhecimento e de desenvolvimento.

De acordo com Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 (PDI), dentre seus objetivos da dimensão: aprendizado organizacional está: “[...] A preocupação permanente da instituição em promover o desenvolvimento das pessoas em todas as suas potencialidades. Além disso, fica explicitada nessa dimensão a necessidade de criar mecanismos para a retenção do conhecimento e também a reestruturação acadêmica, física e administrativa, o processo de comunicação interna e externa da instituição. (PDI 2011-2015, p. 40)”.

A Universidade Federal de Santa Maria é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como autarquia especial vinculada ao ministério da educação. Sendo à primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro estado da federação a contar com duas universidades federais. Idealizada e fundada pelo prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela lei n. 3.834-c, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – UFSM.

A instituição é constituída pela administração superior, unidades universitárias e unidades de ensino médio, técnico e tecnológico. Conta ainda com órgãos suplementares centrais e setoriais, que proporcionam a assistência e o apoio às atividades de ensino, pesquisa e extensão. Os níveis hierárquicos para administração e coordenação das atividades da instituição estão assim estabelecidos: superior, intermediário e inferior. O nível superior é constituído pelos

conselhos superiores e reitoria; o intermediário, pelas unidades universitárias e órgãos suplementares; e o inferior, pelos departamentos.

Em um segundo momento, a unidade de análise escolhida como cenário desta está pesquisa é a divisão de patrimônio, em virtude de sua importância estratégica para a universidade, à medida que é a responsável pela gestão patrimonial de todos os bens adquiridos pela instituição. A divisão de patrimônio, junto com o almoxarifado central e o setor de importação vinculam-se ao Departamento Material e Patrimônio DEMAPA, órgão executivo da administração superior, subordinado à Pró-Reitoria de Administração (PRA). Que tem por finalidade coordenar, dirigir e executar as atividades relativas a licitações destinadas à aquisição de material, contratações de serviços e importações, controle patrimonial de bens móveis e imóveis, manutenção de estoques de material de consumo e sua distribuição a todas as subunidades, de acordo com a legislação vigente.

Dentre os principais serviços prestados e atividades executadas pela divisão de patrimônio estão: o recebimento, a conferência, o tombamento e a entrega dos equipamentos que são adquiridos pela instituição, o envio a fornecedores de empenho e a cobrança junto a estes quando do atraso em suas entregas, e conseqüentemente, a abertura de processos administrativos em virtude do não cumprimento dos prazos legais. Dispõe de uma seção de registro, tombamento e baixa para auxiliar na abertura dos processos de doação de bens inservíveis, a criação dos termos de responsabilidade, dos termos de transferência e a emissão de notas fiscais para transporte para retirada de equipamentos das dependências da universidade.

Ao focar nessas atividades, busca-se obter informações que sirvam de base para a construção de ações que possam contribuir para o melhoramento dos processos administrativos dentro da divisão como um todo.

3.3 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

O critério para a escolha dos entrevistados e a observação dos processos administrativos da presente pesquisa ocorreu por meio do julgamento do autor, com base nos conhecimentos, experiências e responsabilidades que cada indivíduo possui a respeito dos processos e rotinas do estudo. No Quadro 1 está sintetizado o número de entrevistados, seus primeiros nomes e como serão tratados no transcorrer das entrevistas e seus respectivos setores, por processos estudados.

Quadro 1 - Quantitativo de entrevistados

Número de entrevistados	Entrevistados	Setores analisados
6	Diretor (Gilson) "G" - Administradores (Antão, Fernando e Tiago) "A, F T" - Funcionários (Daniel e Jéssica) "D e J"	Divisão de Patrimônio
4	Administradora "M" e as Funcionárias (Angélica, Rose e Jéssica) "A, R E J"	Seção de Registro, Tombamento e Baixa
10	-	Total

Fonte: proposta pelo autor com base em Gil (2009).

3.3.1 Coleta de dados

Foram utilizadas múltiplas técnicas de coleta de dados para identificação e entendimento das atividades executadas nos processos administrativos da Divisão de Patrimônio, a fim de que se tenha um cenário mais confiável e de análise do problema de pesquisa. De acordo com Gil (2009), os estudos de caso requerem a combinação de múltiplas técnicas de coleta de dados para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados. Portanto, a coleta de dados foi realizada,

inicialmente, por meio da pesquisa da bibliográfica, observação direta e análise documental:

a) pesquisa bibliográfica: revisão de literatura, entendimento de conceitos e noções de gestão de processos administrativos, estudo dos tramites legais como decretos, portarias, leis e normas que permeiam a administração pública, como a lei 8.666/93, que estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos;

b) observação direta (APÊNDICE - A): a fim de referenciar o mapeamento dos processos administrativos da divisão de patrimônio aplicou-se a ferramenta de gestão 5w1h identificando as ações que são executadas. César (2011) aponta que a ferramenta 5w1h é um documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar ações que deverão ser implementadas.

Ainda de acordo com César (2011) a ferramenta 5w1h deve ser usada quando referenciar as decisões de cada etapa no desenvolvimento do trabalho e no planejamento das diversas ações que serão desenvolvidas. Podendo os elementos ser descritos como: o que fazer? (what) - por que fazer? (why) - quando? (when) - quem? (who) - onde? (where) - como? (how). Este processo foi realizado durante o mês de abril de 2015 para acompanhar o desenvolvimento das rotinas diárias de trabalho e dos principais processos administrativos da divisão de patrimônio. Identificando ao final de cada processo mapeado problemas e propondo ações de melhorias/soluções;

c) consulta documental: análise de documentos como Termo de Responsabilidade – “TR”, Termo de Transferência – “TT”, empenhos do sistema integrado de administração financeira – “SIAFI”, memorandos, ofícios, para coleta de dados e que justificam o ordenamento dos processos;

d) entrevistas estruturadas (APÊNDICE - B): desenvolvidas por meio de um formulário elaborado com base em Gil (2009), para validar junto aos entrevistados as representações gráficas dos processos administrativos da divisão, através dos fluxogramas verticais.

Para Gil (2009, p. 63)

“A entrevista é uma técnica eficiente para obtenção de dados em profundidade acerca dos mais diversos aspectos da vida social. Aplica-se a praticamente todos os segmentos populacionais. Quando bem conduzida, possibilita o esclarecimento até mesmo de fatores inconscientes que determinam o comportamento humano. É também uma técnica muito flexível, já que possibilita esclarecer o significado das perguntas e adaptarem-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que é realizada.”

Neste contexto, para que fossem representados graficamente os processos de trabalho da unidade optou-se pelos fluxogramas verticais (**APÊNDICE - C**), baseado em Cruz (2012). Esta escolha deve-se ao fato destes fluxogramas serem uma ferramenta muito utilizada nas representações gráficas das rotinas diárias de trabalho. Cruz (2012) aponta que o fluxograma vertical é uma ferramenta poderosa para levantamento e análise de rotinas de trabalho, permite que mesmo profissionais de países de idiomas diferentes o entendam, por utilizar uma simbologia padronizada e conhecida internacionalmente. Nesse contexto, a partir da coleta dos dados, por meio das técnicas citadas anteriormente, efetuou-se os procedimentos de tratamento e análise das informações obtidas.

3.3.2 Procedimentos de análise

Os procedimentos de análise dos dados procuraram relatar os resultados obtidos na pesquisa, relacionando-os às proposições registradas na literatura e verificando a sua validade e sua contribuição para a Divisão de Patrimônio da UFSM. Neste sentido, os processos foram identificados, mapeados e dispostos em fluxogramas, permitindo uma compreensão do todo. Gil (2009) aponta que os dados obtidos mediante entrevistas, observações e documentação são analisados conjuntamente nos estudos de caso, isto porque uma das principais características dos procedimentos analíticos nesta modalidade de pesquisa é a triangulação, ou o confronto dos resultados obtidos mediante diferentes procedimentos.

Propiciando a construção de uma resposta ao problema de pesquisa apontado, utilizando critérios como: confiabilidade aos dados coletados, relevância e clareza na apresentação das informações, preocupação com possíveis generalizações e verificação de todas as evidências coletadas.

Para Lopes (2013) o fluxograma possibilita a preparação para o aperfeiçoamento de processos empresariais, identificação de atividades críticas para o processo, conhecimento da sequência e encadeamento das atividades dando uma visão do fluxo do processo, da documentação do processo para análises futuras, adequação a normas e certificações e esclarecer sobre o funcionamento para as pessoas recém admitidas na organização. A seguir, serão apresentados os principais resultados encontrados com a realização deste trabalho.

4 RESULTADOS

Este capítulo descreve os principais processos administrativos executados no âmbito da Divisão de Patrimônio da UFSM, através dos métodos de estudo aplicados neste trabalho, a fim de proceder com análise dos resultados obtidos a partir da identificação, coleta e tratamento dos dados e formular ações de melhorias que respondam ao problema de pesquisa proposto no início deste estudo: de que forma a gestão de processos administrativos pode contribuir para o aperfeiçoamento das atividades que são executadas pela Divisão de Patrimônio da Universidade Federal de Santa Maria?

Neste sentido, o Quadro 2 apresenta os principais processos administrativos que compõem o controle patrimonial e são executados pela Divisão de Patrimônio.

Quadro 2 – Principais Processos Administrativos

Ordem	Processos identificados na Divisão de Patrimônio
1	Recebimento, conferência, certificação e registro patrimonial
2	Tombamento e Termo de Responsabilidade
3	Termo de Transferência
4	Doação de Bens

Fonte: elaborado pelo autor

O levantamento das atividades de cada processo administrativo, suas sistematizações e seu mapeamento foram realizados por meio das informações obtidas através da ferramenta de gestão 5w1h, utilizada como instrumento de apoio a observação direta realizada pelo pesquisador durante a coleta de informações **(APÊNDICE A)**. Neste sentido, aplicou-se a entrevista estruturada para validar representação gráfica dos processos junto aos servidores. Cabe destacar que estes foram um modelo padrão aplicado durante o levantamento dos dados, e foram organizados de acordo com a forma de ingresso dos bens na Universidade Federal.

4.1 RECEBIMENTO, CONFERÊNCIA, CERTIFICAÇÃO E REGISTRO PATRIMONIAL

A Divisão de Patrimônio, salvo exceções, é a responsável pelo recebimento provisório de todos os bens e equipamentos que são adquiridos pela UFSM, mediante entrega em local previamente, designado. Transferindo - se a ela apenas a responsabilidade pela guarda e a conservação do material até o recebimento em definitivo destes. Nesta etapa do processo é realizada a conferência quanto à integridade física do equipamento e algumas especificações técnicas como: marca; modelo; voltagem, cor, dentre outras.

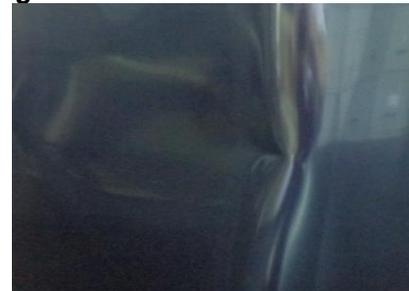
A partir deste aceite provisório, o equipamento deve ser certificado pelo responsável técnico da instituição, o qual normalmente é um membro da comissão de compra ou o próprio servidor responsável pela aquisição. Este deve atestar que o equipamento está em conformidade com as especificações do edital, sendo possível ainda nesta etapa a recusa do equipamento a partir da identificação de problemas técnicos ou da verificação de que este não atende as especificações do edital. As Figuras 1 e 2, representam dois equipamentos que foram recusados por avarias durante a entrega.

Figura 1 – Cadeira quebrada



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 2 - Bebedouro amassado



Fonte: elaborado pelo autor

Após a certificação e o aceite em definitivo do equipamento, este recebe o registro patrimonial da instituição e irá para tombamento. Está prerrogativa pública encontra fundamentação legal na Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 em seu artigo 73º inciso II.

“art. 73. Executado o contrato, o seu objeto será recebido:
 ii - em se tratando de compras ou de locação de equipamentos:
 a) provisoriamente, para efeito de posterior verificação da conformidade do material com a especificação;
 b) definitivamente, após a verificação da qualidade e quantidade do material e conseqüente aceitação. (BRASIL. Lei nº 8.666, 1993, art. 73).”

De acordo com a observação direta, nota-se neste processo que as trocas de informações são em sua maioria formalizadas por escrito, como os pedidos dos fornecedores quanto a troca de marca ou modelo de equipamento em virtude de descontinuidade no mercado e o pedido de prorrogação de prazo de entrega, os quais devem ser encaminhados através de ofício da empresa ou por e-mail e redirecionados a central de aquisições a qual também deve após proceder com a análise do pedido formalizar por e-mail o aceite ou não destes. Os sistemas de informação mais utilizados neste processo são o SIE e a intranet do sistema de patrimônio que auxiliam na geração de relatórios de conferência, consulta de entrega e registro de recebimento.

Segundo entrevista com o “Administrador A” responsável pelos recebimentos na DIPAT, foram observadas e mapeadas as seguintes atividades descritas abaixo no Quadro 3 e a partir destes, realizado sua representação gráfica. A validação dos processos foi realizada mediante a entrevista com o “administrador a”, o “funcionário D” e a “funcionária J”, propondo-se algumas ações de melhorias para este processo a partir da identificação de problema.

Quadro 3 – Processo de Recebimento, conferência, certificação e registro patrimonial

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA DIVISÃO DE PATRIMÔNIO – ANÁLISE DE ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS						
Processo: Recebimento, conferência, certificação e registro patrimonial						
Data do Levantamento: 16/04/2015				Responsável Técnico: Zaloar de Moraes		
Ordem	Atividade	Razão	Prazo	Responsável	Local	Procedimento
	O que fazer?	Por que fazer?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?
1	Atender a transportadora	Identificar equipamentos e fornecedores	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Divisão de patrimônio	Contato direto e pessoal
2	Verificar os documentos	Para autorizar o recebimento	Diariamente	Servidores efetivos e	Divisão de patrimônio	Conferência pessoal

				terceirizados		
3	Identificar o local de entrega	Para verificar quem adquiriu	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Divisão de patrimônio	Através dos sistemas de informação
4	Receber os equipamentos	Autorizar a transportadora desça os equipamentos	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Divisão de patrimônio	Indicar o local da entrega
5	Conferência dos equipamentos	Verificar se há avarias	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Divisão de patrimônio	Abrir cada volume e tirá-los de suas embalagens
6	Aceite provisório	Para liberar a transportadora	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Assinar o conhecimento de frete da transportadora
7	Registrar entrada do equipamento na instituição	Para controlar o fluxo do equipamento até a entrega no setor	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Divisão de patrimônio	Cadastrar o empenho e a nota fiscal emitida
8	Certificação dos equipamentos	Atestar que os equipamentos estão de acordo com o edital	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Certificar a nota fiscal e encaminhar para pagamento
9	Registro patrimonial	Para identificar o patrimônio através de suas plaquetas	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Divisão de patrimônio	Efetuar a fixação das plaquetas em local visível

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por César (2011).

Problemas identificados: de acordo com estes entrevistados, responsáveis diretos por esse processo, os principais problemas não estão relacionados ao fluxo de informações em virtude destas estarem formalizadas, e sim relacionado às demoras na certificação do equipamento por parte dos responsáveis técnicos. Ficando os equipamentos parados durante certo tempo e ocupando o espaço físico da divisão enquanto aguardam o aceite definitivo.

Proposta de melhorias/soluções: como ação de melhoria, foi proposto o agendamento da entrega entre fornecedor, divisão e responsável técnico, a fim de que seja realizado no ato da entrega o aceite definitivo e a certificação do equipamento, racionalizando dessa forma algumas atividades, economizando tempo de espera, otimizando o espaço físico da divisão, à medida que torna mais célere a

disposição do equipamento nos setores da UFSM. A Figura 3 representa o Fluxograma atual deste processo.

Figura 3 - Fluxograma vertical atual - Processo de recebimento, conferência, certificação e registro patrimonial

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina: atual (x) proposta () Tipo de rotina: Recebimento, conferência, certificação e registro patrimonial Setor: Recebimento Efetuated por: Zaloar de Moraes Data: 16/04/2015			
		Execução ou inspeção		4				
		Espera		1				
		Arquivo provisório		-				
		Arquivo definitivo		-				
		Transporte		1				
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos processos	
1							Recebimento	Atender a transportadora
2							Recebimento	Verificar os documentos
3							Recebimento	Identificar o local de entrega
4							Recebimento	Receber os equipamentos
5							Recebimento	Conferência dos equipamentos
6							Recebimento	Aceite provisório
7							Recebimento	Registrar entrada do equipamento na instituição
8							Recebimento	Certificação dos equipamentos
9							Recebimento	Registro patrimonial

Fonte: elaborado pelo autor, baseada no modelo proposto por Cruz (2013).

A Figura 4, representa o fluxo das rotinas propostas a partir das ações sugeridas de melhorias.

Figura 4 - Fluxograma vertical proposto - Processo de recebimento, conferência, certificação e registro patrimonial

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina: atual () proposta (x) Tipo de rotina: Recebimento, conferência, certificação e registro patrimonial Sector: Recebimento Efetuated por: Zaloar de Moraes Data: 16/04/2015			
		Execução ou inspeção		4				
		Espera						
		Arquivo provisório		-				
		Arquivo definitivo		-				
		Transporte		1				
Ordem	Símbolos					Sector	Descrição dos processos	
1							Recebimento	Agendar entrega
2							Recebimento	Atender a transportadora
3							Recebimento	Verificar os documentos
4							Recebimento	Receber os equipamentos
5							Recebimento	Conferência dos equipamentos
6							Recebimento	Certificação dos equipamentos
7							Recebimento	Registrar entrada do equipamento na instituição
8							Recebimento	Registro patrimonial

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por Cruz (2013).

4.2 TOMBAMENTO E TERMO DE RESPONSABILIDADE

Na Divisão de Patrimônio o tombamento e a criação do termo de responsabilidade são desenvolvidos pela seção de registro, tombamento e baixa, neste processo após a colocação do registro patrimonial no equipamento é feito a inclusão definitiva deste no patrimônio da universidade através do Sistema de Informações Educacionais– SIE. Para isto, deverão constar além da descrição das especificações do bem, elementos como: número da nota de empenho, número do processo que originou a aquisição, número da nota fiscal de venda, o valor do bem, nome da empresa fornecedora, prazo de garantia, forma de ingresso na instituição.

Em entrevista com a “Administradora M”, responsável pela seção, foram observadas e mapeadas as seguintes atividades descritas abaixo, no Quadro 4 e a partir destas realizado a representação gráfica, validando a representação mediante a está entrevista com a “Administradora M”, e as “Funcionárias A, R, J”. Sendo propostas algumas ações de melhorias para este processo a partir da identificação de problema.

Quadro 4 - Processo de Tombamento e Termo de Responsabilidade

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA DIVISÃO DE PATRIMÔNIO – ANÁLISE DE ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS						
Processo: Tombamento e Termo de Responsabilidade						
Data do Levantamento: 16/04/2015 Responsável Técnico: Zaloar de Morais						
Ordem	Atividade	Razão	Prazo	Responsável	Local	Procedimento
	O que fazer?	Por que fazer?	Quando?)	Quem?	Onde?	Como?
1	Criar a carga a qual será tombado o equipamento	Para definir responsável pelo bem de acordo com a aquisição	Diariamente	Servidores efetivos	Seção de registro, tombamento	Consulta no sistema SIE qual a unidade de entrega e seu chefe
2	Criar Termo de Responsabilidade	Para pagamento de Nota Fiscal	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Criação no sistema SIE através da unidade de entrega

3	Codificar o produto para cadastro	Para especificar a natureza do bem	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Conferência no sistema SIE da catalogação dos bens
4	Cadastrar o bem permanente no sistema SIE	Para inclusão no sistema de acordo com suas especificações	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Digitar as informações contidas no empenho no SIE
5	Gerar o relatório do Termo de Responsabilidade	Para conferir se há inconsistências	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Gerar o relatório no sistema SIE
6	Emitir 2 vias do Termo de Responsabilidade	Para enviar para assinatura do responsável pela carga	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Enviar via protocolado conforme local de assinatura
7	Cadastrar o envio no sistema	Ter o controle da data do envio e cobrar pelo atraso nas assinaturas	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Incluir no sistema SIE o envio
8	Registrar retorno do termo assinado	Para manter o controle do retorno do termo assinado	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Tramitar o retorno sistema sie
9	Arquivar o termo de responsabilidade	Para controle e conferência patrimonial dos materiais	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Arquivar o documento de acordo com as Unidades

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por César (2011).

Problemas identificados: de acordo com estas entrevistadas, responsáveis diretas por esse processo, de tombamento e termo de responsabilidade, os principais problemas detectados estão relacionados ao não retorno destes últimos à medida que são gerados e enviados para coleta de assinatura junto aos chefes de curso ou de direção e que não retornam a não que seja feita a cobrança. Este atraso pode gerar atrasos em outros processos como a emissão de nota fiscal para transporte, que só pode ser emitida após o termo estar assinado e retornado para arquivo na seção.

Proposta de melhorias/soluções: como ação de melhoria, foi proposta a inclusão no SIE de um recurso que possibilite o aceite pelos chefes diretamente,

neste sistema, sendo necessário apenas imprimir um comprovante deste aceite e arquivar junto às pastas das unidades. Tornando dessa forma, mais ágil e racional este processo através da utilização deste sistema de informação. A Figura 5 representa o Fluxograma atual deste processo.

Figura 5 - Fluxograma vertical atual – Processo de Tombamento e Termo de Responsabilidade

Símbolos		Análise ou operação	Totais	2	Rotina: atual (x) proposta ()			
		Execução ou inspeção		4	Tipo de rotina: Tombamento e Termo de Responsabilidade			
		Espera		1	Setor: Recebimento			
		Arquivo provisório		-	Efetuated por: Zaloar de Moraes			
		Arquivo definitivo		1	Data: 16/04/2015			
		Transporte		1				
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos processos	
1							Seção de registro, tombamento	Criar a carga a qual será tombado o equipamento
2							Divisão de patrimônio	Criar o termo de responsabilidade para inclusão do bem no SIE
3							Divisão de patrimônio	Codificar o produto para cadastro
4							Seção de registro, tombamento	Cadastrar o bem permanente no sistema SIE
5							Seção de registro, tombamento	Gerar o relatório do termo de responsabilidade
6							Seção de registro, tombamento	Emitir 2 vias do termo de responsabilidade
7							Seção de registro, tombamento	Cadastrar o envio no sistema
8							Seção de registro, tombamento	Registrar retorno do termo assinado
9							Seção de registro, tombamento	Arquivar o termo de responsabilidade

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por Cruz (2013).

A Figura 6, representa o fluxo das rotinas propostas a partir das ações sugeridas de melhorias, quanto a inclusão de recursos no SIE.

Figura 6 - fluxograma vertical proposto – Processo de Tombamento e Termo de Responsabilidade

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina: atual () proposta (x) Tipo de rotina: Tombamento e Termo de Responsabilidade Sector: seção de registro, tombamento e baixa Efetuada por: zaloar de morais Data: 16/04/2015			
		Execução ou inspeção		3				
		Espera						
		Arquivo provisório						
		Arquivo definitivo		1				
		Transporte						
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos processos	
1							Seção de registro, tombamento	Criar a carga a qual será tombado o equipamento
2							Divisão de patrimônio	Criar o termo de responsabilidade para inclusão do bem no sie
3							Divisão de patrimônio	Codificar o produto para cadastro
4							Seção de registro, tombamento	Cadastrar o bem permanente no sistema sie
5							Seção de registro, tombamento	Criar o aceite do termo de responsabilidade no sie
6							Seção de registro, tombamento	Imprimir o aceite do termo de responsabilidade pelo chefe do setor
7							Seção de registro, tombamento	Arquivar o termo de responsabilidade

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por Cruz (2013).

4.3 TERMO DE TRANSFERÊNCIA

A transferência constitui-se na mudança da responsabilidade pela guarda e conservação de um bem permanente e ocorre devido à alteração no responsável pelo local onde o bem está situado ou quando o bem é transferido de um local de guarda para outro, normalmente na universidade esse processo ocorre quando um centro faz a aquisição para determinado curso de um equipamento e após o recebimento e assinatura do termo de responsabilidade transfere para esse curso a guarda do equipamento.

Similar ao processo de tombamento esse processo também se desenvolve no âmbito da seção de registro, tombamento e baixa e envolve os mesmos servidores. Para efetivarem esse processo, anualmente, as servidoras da seção enviam uma circular informando as secretarias dos cursos e os chefes de departamento e direção, os dados necessários que deve conter o memorando para que se efetue a transferência de carga entre setores. Segundo as entrevistas realizadas, novamente, com a “Administradora M”, e as “Funcionárias A, R, J” e mediante observação este processo foi descrito e validado conforme ilustra o Quadro – 5.

Quadro 5 - Processo de Termo de Transferência

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA DIVISÃO DE PATRIMÔNIO – ANÁLISE DE ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS						
Processo: Termo de Transferência						
Data do Levantamento: 16/04/2015				Responsável Técnico: Zaloar de Moraes		
Ordem	Atividade	Razão	Prazo	Responsável	Local	Procedimento
	O que fazer?	Por que fazer?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?
1	Emitir circular com os dados necessários para o termo de transferência	Para definir responsável pelo bem de acordo com a aquisição	Diariamente	Servidores efetivos	Seção de registro, tombamento	Consulta no sistema SIE qual a unidade de entrega e seu chefe
2	Receber o memorando numerado com a solicitação	Para enviar a nota fiscal para pagamento ao DCF	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Criação no sistema sie através da unidade de entrega

3	Conferir inconsistências no documento	Para especificar a natureza do bem	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Conferência no sistema sie da catalogação dos bens
4	Criar o termo de transferência	Para inclusão no sistema de acordo com suas especificações	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Digitar as informações contidas no empenho no sie
5	Gerar o relatório do termo de transferência	Para conferir se há inconsistências	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Gerar o relatório no sistema sie
6	Emitir 2 vias do termo de transferência	Para enviar para assinatura do responsável pela carga	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Enviar via protocolado conforme local de assinatura
7	Cadastrar o envio no sistema	Ter o controle da data do envio e cobrar pelo atraso nas assinaturas	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Incluir no sistema sie o envio
8	Registrar retorno do termo assinado	Para manter o controle do retorno do termo assinado	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Tramitar o retorno sistema sie
9	Arquivar o termo de transferência	Para controle e conferência patrimonial dos materiais	Diariamente	Servidores efetivos e terceirizados	Seção de registro, tombamento	Arquivar o documento de acordo com as Unidades

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por César (2011).

Problemas identificados: novamente, de acordo com estas entrevistadas, responsáveis diretas por esse processo, da criação do termo de transferência, os principais problemas detectados estão relacionados ao não retorno do termo à medida que são gerados e enviados para coleta de assinatura junto aos novos chefes de curso ou de direção e que não retornam a não que seja feita a cobrança. Este atraso também pode gerar atrasos em outros processos como no processo citado anteriormente.

Proposta de melhorias/soluções: como ação de melhoria, foi proposta também a inclusão no SIE de um recurso que possibilite o aceite quanto a transferência de carga tanto do chefe atual como o novo chefe, responsável pela

guarda do equipamento, sendo necessário apenas imprimir um comprovante deste aceite e arquivar junto às pastas das unidades. Novamente, proporcionando ao processo agilidade e efetividade em virtude dos sistemas de informação.

A Figura 7 representa o Fluxograma atual deste processo.

Figura 7 - Fluxograma vertical atual – Processo de Termo de Transferência

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina: atual (x) proposta () Tipo de rotina: Termo de Transferência Setor: Seção de registro, tombamento e baixa, Efetuated por: Zaloar de Moraes Data: 16/04/2015			
		Execução ou inspeção		4				
		Espera						
		Arquivo provisório						
		Arquivo definitivo		1				
		Transporte		1				
Ordem	Símbolos				Setor	Descrição dos processos		
1							Seção de registro, tombamento	Emitir circular
2							Seção de registro, tombamento	Receber memorando
3							Seção de registro, tombamento	Conferir inconsistências no documento
4							Seção de registro, tombamento	Criar o termo de transferência
5							Seção de registro, tombamento	Gerar o relatório do termo de transferência
6							Seção de registro, tombamento	Emitir 2 vias do termo de transferência
7							Seção de registro, tombamento	Cadastrar o envio no sistema
8							Seção de registro, tombamento	Registrar retorno do termo assinado
9							Seção de registro, tombamento	Arquivar o termo de transferência

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por Cruz (2013).

A Figura 8 representa o fluxo das rotinas propostas a partir das ações sugeridas de melhorias, quanto à inclusão de recursos no SIE.

Figura 8 - Fluxograma vertical proposto – Processo de Termo de Transferência

Símbolos		Análise ou operação	Totais	3	Rotina: atual () proposta (x) Tipo de rotina: Termo de Transferência Setor: Seção de registro, tombamento e baixa, Efetuated por: Zaloar de Moraes Data: 16/04/2015
		Execução ou inspeção		3	
		Espera		1	
		Arquivo provisório		-	
		Arquivo definitivo		-	
		Transporte		1	
Ordem	Símbolos		Setor	Descrição dos processos	
1			Seção de registro, tombamento	Emitir circular	
2			Seção de registro, tombamento	Receber memorando	
3			Seção de registro, tombamento	Conferir inconsistências no documento	
4			Seção de registro, tombamento	Criar o termo de transferência	
5			Seção de registro, tombamento	Gerar o relatório do termo de transferência	
6			Seção de registro, tombamento	Criar o aceite do termo de transferência no SIE do novo chefe responsável pela guarda do equipamento	
7			Seção de registro, tombamento	Imprimir o aceite do termo de transferência	
8			Seção de registro, tombamento	Arquivar o termo de transferência	

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por Cruz (2013).

4.4 DOAÇÃO DE BENS

O procedimento de doação de bens que são inservíveis a instituição é realizado pela divisão de patrimônio e é basicamente, fundamentado em dispositivos legais, os quais devem ser seguidos pela unidade antes de se efetuarem as doações as entidades sociais. Os dispositivos legais que fundamentam este processo são: a lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993 que trata da alienação de bens da administração pública no seu artigo nº 17:

“art. 17. A alienação de bens da administração pública, subordinada à existência de interesse público devidamente justificado, será precedida de avaliação e obedecerá às seguintes normas: (...)
li – quando móveis, dependerá de avaliação prévia e de licitação, dispensada esta nos seguintes casos:
doação, permitida exclusivamente para fins e uso de interesse social, após avaliação de sua oportunidade e conveniência sócio-econômica, relativamente à escolha de outra forma de alienação (Brasil. Lei nº 8.666, 1993, art. 17).”

E o decreto nº 6.087, de 20 de abril de 2007 que trata em seu artigo nº 15:

“art. 15 - a doação, presentes razões de interesse social, poderá ser efetuada pelos órgãos integrantes da administração pública federal direta, pelas autarquias e fundações, após a avaliação de sua oportunidade e conveniência, relativamente à escolha de outra forma de alienação, podendo ocorrer, em favor dos órgãos e entidades. (Brasil. Decreto nº 6.087, 2007, art. 15).”

Neste sentido, após serem respeitados os trâmites legais a divisão de patrimônio procede a baixa dos bens e a doação dos bens a partir dos pedidos realizados mediante ofício das entidades sociais e com o de acordo do gabinete do reitor. Em entrevista com os responsáveis pela doação de bens o “diretor g” e os “Administradores F e T”, foram observados e descritos e seguintes processos abaixo, conforme ilustra o Quadro 6, validando a representação gráfica mediante a entrevista realizada com estes.

Quadro 6 - Processo de Doação de Bens

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA DIVISÃO DE PATRIMÔNIO – ANÁLISE DE ESTRUTURA E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS						
Processo: Doação de Bens						
Data do Levantamento: 22/04/2015				Responsável Técnico: Zaloar de Moraes		
Ordem	Atividade	Razão	Prazo	Responsável	Local	Procedimento
	O que fazer?	Por que fazer?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?
1	Receber ofício	Para identificar a entidade e sua solicitação	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Através do protocolo geral
2	Conferir inconsistências	Para verificar assinaturas e autorização	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Conferência pessoal
3	Proceder a baixa	Para retirar da carga patrimonial da Unidade	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Realizado no sistema sie
4	Solicitar abertura de processo de doação	Necessidade legal de compilar os documentos	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Envio via protocolo geral
5	Efetuar a doação	Para a entrega as entidades	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	A retirada é realizada pela própria entidade
6	Coletar as assinaturas nos termos de doação	Exigência legal de tudo estar formalizado	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	No ato da entrega o
7	Encaminhar ao departamento financeiro para arquivo	Para o controle contábil pelo departamento financeiro	Diariamente	Servidores efetivos	Divisão de patrimônio	Envio via protocolo geral ao departamento financeiro

Fonte: elaborado pelo autor, baseado no modelo proposto por César (2011).

Problemas identificados: de acordo com os entrevistados responsáveis por este procedimento, este processo por estar ordenado a partir de requisitos legais, não demanda de alterações em suas estruturas. No entanto, eles apontaram como uma falha desta etapa a pouca informação que as entidades têm a respeito dos equipamentos disponíveis pela universidade para doação e de que maneira devem

proceder para solicitar as doações. **Proposta de melhorias/soluções:** como ação de melhoria, foi proposta uma mudança na forma gestão da informação em relação a este processo com a divulgação tanto das normas legais, quanto dos equipamentos disponíveis para doação no site do “DEMAPA” que está sendo construído. Facilitando o acesso a informação, o esclarecimento de dúvidas e a otimização deste processo.

A Figura 9 representa o Fluxograma atual destas etapas, neste caso sem a proposição de uma nova estrutura.

Figura 9 - Fluxograma vertical atual - Processo de Doação de Bens

Símbolos		Análise ou operação	Totais	1	Rotina: atual (x) proposta () Tipo de rotina: Processo de Doação de Bens Setor: Divisão de Patrimônio - DIPAT Efetuated por: Zaloar de Moraes Data: 22/04/2015		
		Execução ou inspeção		4			
		Espera					
		Arquivo provisório					
		Arquivo definitivo					
		Transporte		2			
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos processos
1						Seção de registro, tombamento	Receber ofício
2						Divisão de patrimônio	Conferir inconsistências
3						Divisão de patrimônio	Proceder a baixa
4						Seção de registro, tombamento	Solicitar abertura de processo de doação
5						Seção de registro, tombamento	Efetuar a doação
6						Seção de registro, tombamento	Coletar as assinaturas nos termos de doação
7						Seção de registro, tombamento	Encaminhar ao departamento financeiro para arquivo

Fonte: elaborado pelo autor, baseada no modelo proposto por Cruz (2013).

Cabe ressaltar, após estas análises, que em todas as atividades que foram observadas e durante as entrevistas foi consenso por parte dos entrevistados da importância da criação de um manual de rotinas da divisão de patrimônio, como mecanismo de padronização das atividades realizadas no ambiente de trabalho da divisão, capaz de efetivar seus processos, como instrumento de apoio aos novos servidores principalmente, em relação às informações e as bases legais que permeiam estes processos como: o de recebimento provisório, e doação de bens, contribuindo dessa forma, para ações de melhorias aos processos administrativos da Divisão de Patrimônio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, almejam aprimorar seus processos de prestação de serviços, de forma, a qualificar e efetivar suas ações na busca por melhores resultados. No entanto, para que isto seja viável, é preciso que estes sejam ordenados para que cada indivíduo seja conhecedor da realidade organizacional como um todo e não somente das atividades e funções que desempenha. Neste contexto, no decorrer do presente estudo foram abordados os principais conceitos relacionados à gestão de processos administrativos e a gestão da informação dentro da Divisão de Patrimônio da UFSM, através do mapeamento das rotinas de trabalho e suas representações gráficas, por meio dos fluxogramas, sendo possível uma ampla discussão sobre os métodos e os procedimentos adotados no desenvolvimento das atividades e dos processos, com proposição de ajustes e ações de melhorias a fim de qualificar sua execução.

Desse modo, o referido estudo teve como objetivo principal o mapeamento dos processos administrativos realizados no âmbito da Divisão de Patrimônio da UFSM, visando à proposição de ações de melhorias, a partir da padronização das rotinas de trabalho. Para isto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: fazer uma análise preliminar da unidade de trabalho, mapeando os processos e a distribuição de tarefas; conhecer os tipos de documentos legais e necessários para estes procedimentos, determinar o fluxo das informações e a proposição da elaboração de um manual de rotinas como instrumento capaz de padronizar as formas de apresentação dos documentos oficiais e a sistematização dos fluxos e das rotinas administrativas.

Esses objetivos foram definidos buscando resolver ao seguinte problema de pesquisa “De que forma a gestão de processos administrativos pode contribuir para o aperfeiçoamento das atividades que são executadas pela divisão de patrimônio da Universidade Federal de Santa Maria?” Para responder ao problema proposto por este estudo, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada e de abordagem qualitativa, bem como exploratória em relação aos objetivos. Quanto ao setor objeto deste trabalho, a escolha deu-se pela importância estratégica que a divisão de

patrimônio tem para UFSM, como gestora do controle patrimonial da instituição.

Desse modo, o presente estudo alcançou seu objetivo à medida que o mapeamento de processos administrativos da Divisão de Patrimônio permitiu detalhar a situação atual dos processos e das rotinas diárias de trabalho, auxiliando na identificação das mudanças necessárias e nas ações de melhorias, especialmente, as relacionadas às demoras e os atrasados em relação a algumas atividades, como: a certificação técnica dos equipamentos pelos setores responsáveis, a qual passou a ser realizada no ato do recebimento mediante prévio agendamento com as partes interessadas e o retorno tanto dos termos de responsabilidade, quanto os termos de transferência assinados, os quais passaram a ter o aceite direto no sistema SIE pelos chefes dos departamentos economizando além do tempo, recursos financeiros como a economia de papel e impressão.

Neste sentido, cabe destacar a grande importância que a gestão da informação teve, visto que, racionalizou a execução das tarefas e ordenou o fluxo das informações, a fim de que os processos de tomadas de decisão fossem mais ágeis e eficientes, principalmente, em processos relacionados ao tombamento e a doação de bens, sempre respeitando as questões e exigências legais que permeiam a Administração Pública. Como instrumento de padronização, este estudo apresentou a elaboração de um manual de rotina da divisão de patrimônio, capaz de aperfeiçoar as rotinas de trabalho e a execução dos processos à medida que estruturam as atividades, apoiando aos novos servidores na execução de seu trabalho.

Dessa forma, pode-se destacar que as principais contribuições para a Divisão de Patrimônio foram: racionalização dos processos e do fluxo de suas informações, uniformização das atividades com maior eficiência, definição de prioridades, orientação para informatização, redução do tempo em tramite de documentos, e permitir a maior participação dos servidores envolvidos nos processos. Neste contexto, o desenvolvimento deste estudo contribuiu para o meio acadêmico à medida que instigou a pesquisa e a busca por novos conhecimentos dentro desta área, tomando-os como sugestão para trabalhos futuros.

Por fim, este estudo teve como principal limitação a ausência de pesquisa mensurando a efetiva contribuição e o desempenho na utilização do manual de

rotinas, proposto neste trabalho a fim de padronizarem-se as atividades e aperfeiçoar os processos administrativos, podendo esse ser outro tema para futuros estudos. Sugere-se, a partir desta pesquisa, a identificação e o mapeamento dos processos nas outras divisões do DEMAPA, possibilitando o melhor entendimento dos mesmos e promovendo aos servidores da instituição o conhecimento da realidade organizacional.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGUE, Sandro Trescastro - **Comportamento Organizacional** – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [BRASÍLIA]: Capes: UAB, 2010. 114p. : il.

BONOME, João Batista Vieira – **Princípios de Administração** – Curitiba: IESDE Brasil S.A. 2009. 148p.

BRASIL. **Constituição, 1988**: Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm - Acesso 16/04/2015.

BRASIL. **Decreto nº 6.087 de 20 de abril de 2007**: Disponível em:
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6087.htm - Acesso em 16/04/2015.

BURMESTER, Haino – **Manual de Gestão: Organização, Processos e Práticas de Liderança** – São Paulo: Saraiva, 2012 – 1ª edição.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro - **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas** - 2ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

CARREIRA, Dorival - **Organização, Sistemas e Métodos – Ferramentas para Racionalizar as rotinas de trabalho e as estrutura organizacional da empresa** – Saraiva 2010, 2ª edição. Revista e atualizada.

CARVALHO, Felipe Marcelo Gonzaga de. - **Administração: manual de procedimentos: cadastro e tributação; itb**edição: 1ª (2013).

CÉSAR, Francisco IGiocondo, - **Ferramentas Básicas da Qualidade** – Biblioteca24horas, 1ª edição – São Paulo, 2011.

COELHO, Ricardo Correa - **O público e o Privado na Gestão Pública** - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [BRASÍLIA] : Capes :UAB, 2009.78p. : il.

CRUZ, Tadeu Sistemas - **Organização & Métodos: Estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento** – 4ª. Edição. – São Paulo: Atlas, 2013.

CURY, Antônio. - **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2007.

DANTAS, Edmundo Brandão - **Gestão da Informação Sobre a Satisfação de Consumidores e Clientes: Condição primordial na orientação para o mercado** – São Paulo: Atlas, 2014.

DE SORDI, José Osvaldo – **Gestão de Processos: Uma abordagem da moderna administração.** – 2ª ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

DUARTE, Jorge - **Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público** - 3. Ed. – são paulo: atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos - **Estudo de Caso** – São Paulo : Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos - **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social** – 6ª. Ed. – São Paulo : Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos - **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

KANAANE, Roberto. ii. FIEL FILHO Alécio. iii. FERREIRA, Maria das Graças, - **Gestão Pública Planejamento, Processos, Sistemas de Informação e Pessoas** – São Paulo, Editora Atlas S.A. – 2010.

LAKATOS, Eva Maria - **Fundamentos de Metodologia Científica** – 7ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério João - **Controle de Gestão: Estratégico, Tático, Operacional, Interno e de Risco** – São Paulo : Atlas, 2010;

MALMEGRIN, Maria Leonídia - **Gestão Operacional** - Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [BRASÍLIA]: Capes: UAB, 2010. 200p. : il.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria – **Fundamentos de Metodologia Científica** – 5ª edição - São Paulo, Editora Atlas, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José - **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica** – 3ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2012

MELLO, Carlos Henrique Pereira - **Iso 9001: 2008: Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços** - São Paulo : Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de - **Administração Pública: Foco na Otimização do Modelo Administrativo** – 5ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de - **Estrutura Organizacional: Uma Abordagem para Resultados e Competitividade**– 3ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de - **Sistemas, Organização e Métodos: uma Abordagem Gerencial** – 21ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de - **Administração de Processos**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, James Eduardo, - **Constituição Federal Anotada e Comentada: Doutrina e Jurisprudência**. - Rio de Janeiro : Forense, 2013.

PAIM, Rafael - **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender** – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2009.

PESTANA, Marcio - **Licitações Públicas no Brasil: Exame Integrado das Leis 8.666/1993 e 10.520/2002** / São Paulo: Atlas, 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo - **Projetos de Estágio do Curso de Administração** – São Paulo, Editora Atlas S/A – 1996.

SANTOS, Rita de Cássia, **Plano Plurianual e Orçamento Público** – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [BRASÍLIA]: Capes: UAB, 2010. 106P. : IL.

STAREC Claudio - **Gestão da Informação, Inovação e Inteligência Competitiva**: - São Paulo: Saraiva 2012.

TARAPANOFF, Kira - **Inteligência, Informação e Conhecimento em Corporações - Organizadora**. – Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. 456 p.

TOLEDO, José Carlos de - **Qualidade: Gestão e Métodos** - Rio de Janeiro : LTC, 2013.

APÊNDICE A - MODELO DE PLANILHA PARA OBSERVAÇÃO DE PROCESSO

Mapeamento de processos da divisão de patrimônio – análise de estrutura e processos organizacionais instrumentos de coleta de dados						
Processo:						
Data do levantamento: ___/___/___ Responsável Técnico: _____						
Ordem	Atividade	Razão	Prazo	Responsável	Local	Procedimento
	O que fazer?	Por que fazer?	Quando?	Quem?	Onde?	Como?
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Nome do processo:	
Entrevistado (a) (s):	Data da Entrevista: ___/___/_____.
<p>A presente entrevista tem como objetivo identificar quais são as principais etapas desenvolvidas para execução de determinada demanda dentro da divisão de patrimônio. As representando graficamente por meio dos fluxogramas.</p>	
1 - Quais são os eventos que iniciam o processo?	

2 - Quais são os documentos legais exigidos?	

3 - Quem são os envolvidos e/ou partes interessadas?	

4 - Quais os procedimentos e rotinas no processo? Existem exceções?	

5 - Quais os recursos necessários para a execução do processo?	

6 - Quais são os sistemas informatizados ou aplicações que dão suporte ao processo?	

7 - Qual o fluxo das informações no processo?	

8 - Quais são os problemas identificados?	

9 - Quais são proposta de melhorias/soluções?	

10 - É importante elaborar um manual de rotina? Por quê?	

APÊNDICE C - FLUXOGRAMA VERTICAL

Símbolos		Análise ou operação	Totais		Rotina: atual () proposta () Tipo de rotina: Setor: Efetuado por: Data:		
		Execução ou inspeção					
		Espera					
		Arquivo provisório					
		Arquivo definitivo					
		Transporte					
Ordem	Símbolos					Setor	Descrição dos processos
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							