



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



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

David Sergio Da Silva
UTFPR
david@utfpr.edu.br

Jair De Oliveira
UTFPR
jair@utfpr.edu.br

RESUMO

A padronização de processos administrativos contribui para a melhoria da qualidade dos serviços públicos. O diagnóstico da situação dos processos administrativos em uma organização é tarefa relevante e necessária para a proposição de melhorias visando a sua padronização, especialmente em organizações com mais de uma unidade. O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de padronização de processos administrativos realizados pela Divisão de Patrimônio da UTFPR, de tal maneira onde os procedimentos necessários e exigidos para a execução dos processos sejam os mesmos em quaisquer Câmpus da UTFPR. Por meio de uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e exploratória quanto aos objetivos, foi adotado o estudo de caso. O levantamento da situação da Instituição referente aos procedimentos necessários à execução de determinado processo foi confirmada com entrevista realizada junto a quatro servidores de Câmpus distintos da UTFPR. Na sequência foi elaborada uma proposta para padronização dos processos: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens, sendo esta proposta submetida aos servidores responsáveis pela DIPAT de todos os Câmpus da UTFPR. Com o retorno obtido pelo questionário foi possível a elaboração de uma proposta final que foi encaminhada à UTFPR.

Palavras chave: Processos Administrativos. Padronização. Fluxograma.

1. INTRODUÇÃO

A Administração Geral apresenta contribuições expressivas à Administração Pública. A maneira de condução da Administração Pública passou por alterações no decorrer do tempo. O modelo patrimonialista cedeu lugar ao burocrata, tendo este evoluído para o modelo gerencial na década de 1990; ou seja, o jeito de administrar atualmente, não é o mesmo de tempos atrás. A Administração Científica proposta por Taylor e a abordagem clássica trazida por Fayol, dão ênfase na estrutura organizacional, buscando a máxima eficiência administrativa, apresentando ensinamentos e contribuições que são utilizadas no modo de administrar hoje em dia.

No presente estudo de caso, a UTFPR apresenta-se com formatação multi Câmpus e tem como um macro objetivo a ser alcançado, afixado em seu Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, a busca por mecanismos para padronizar processos e procedimentos na Instituição. Ao mesmo tempo em que a UTFPR apresenta-se como uma jovem Universidade, ela ostenta o título de ser uma Instituição centenária. Essa ambiguidade advém da transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – CEFET-PR – em Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – na última década. Houve uma expansiva reestruturação organizacional, com aumento do número de Câmpus, alunos e servidores, agregando novos Cursos, tanto graduações quanto pós-graduações. O número de Câmpus, por exemplo, passou de sete em 2005 para treze em 2019.

De uma maneira prática, não há procedimentos padrões para a execução de processos administrativos em todos os Câmpus da UTFPR; ou seja, um mesmo processo pode ser executado de determinada maneira em um Câmpus e de outra maneira em outro Câmpus. Tendo em vista este cenário o objetivo principal desta pesquisa assenta-se na possibilidade de apresentar à Administração Pública, no caso prático e específico a UTFPR, uma proposta de padronização de processos administrativos realizados pela Divisão de Patrimônio – DIPAT. A proposta de padronização pretende contribuir para melhores práticas administrativas na Instituição, visto que com a conjectura atual e a experiência profissional do pesquisador admite-se inicialmente um cenário onde falta padronização dos procedimentos necessários para execução de um processo administrativo nos Câmpus da UTFPR.

Além da introdução, o artigo apresenta a seguinte estrutura: uma revisão de literatura que traz um aporte teórico da temática ao leitor; a metodologia utilizada para a pesquisa, com a coleta e a análise dos dados na sequência; trazendo por fim as conclusões advindas da pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos pode também ser conhecida segundo De Sordi (2018) como abordagem sistêmica para gestão das organizações. Por processo podemos entender o que nos apresenta Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 4): “o meio pelo qual as organizações atingem os fins a que estão propostas, seja fornecer bens ou serviços”. Os autores explicam que os processos existentes nas organizações podem estar estruturados de forma explícita, modelados e definidos para todos, assim como podem também não estarem documentados. A ABNT (2008, p. 6) traz a seguinte definição para processo: “uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas”.

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

A maneira como uma organização gerencia todos os recursos disponíveis, sejam eles material, humano ou financeiro, impacta no resultado final dos serviços ofertados. Ou seja, para uma boa gestão deve levar em conta como são executados os processos, de modo que se possa ter a melhor alocação dos recursos. No caso específico e concreto, não pode ser recomendável, nem tão pouco aceitável que em cada um dos Câmpus da UTFPR exista procedimentos distintos para a realização do mesmo processo.

2.2 MAPEAMENTO E PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

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

Analisando Campos (2013), entende-se que a padronização é um instrumento basilar do gerenciamento dos procedimentos administrativos. Sendo mais claro “o padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos”. O autor vai mais além ao afirmar que o padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou organização, não existindo, portanto, gerenciamento sem padronização.

A padronização servirá, portanto, para melhorar a rotina dos executores e dos demandantes dos processos administrativos. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) lecionam que a padronização de processos tem facilitado muito o fluxo de trabalho, permitindo gerar uma base única onde há maior facilidade de gerenciamento da base de processos. A padronização de processos administrativos permitirá que a realização dos procedimentos necessários à execução de determinado processo seja a mesma em qualquer um dos Câmpus da UTFPR, permitindo assim uma consolidação dos conhecimentos necessários para a realização de determinado processo administrativo.

A padronização nos processos administrativos em uma organização poderá representar uma diminuição do retrabalho, uma oferta de serviço com maior agilidade, eliminando etapas que agregam pouco valor ao processo. É fato que se faz necessário a participação de todos os servidores para que a padronização e melhoria dos processos possa ocorrer com um fluxo saudável e traga, de fato, melhorias à gestão. Com a padronização das rotinas e processos administrativos, temos início à busca da eficiência administrativa. Espíndola (2011, p. 8) relaciona os benefícios que a padronização proporciona aos processos: melhorias em qualidade, custo, cumprimento de prazo e segurança na operação dos processos.

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

Complementando esta linha de investigação, Seleme e Stadler (2008), padronização pode ser entendida como a unificação dos processos de fabricação ou de prestação de serviço, escolhendo uma forma de fazê-lo. A padronização visa fazer o redesenho do processo, eliminando a burocracia e tarefas que são duplicadas, simplificando assim os métodos. A padronização poderá ser gerada segundo Pavani e Scucuglia (2011) quando o mapeamento inicial incorporar as melhorias levantadas e ser disponibilizado e divulgado a todos os envolvidos.

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

2.3 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NA UTFPR / DIPAT

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

O Decreto nº 8.539, de 08 de Outubro de 2015, dispõe sobre o uso do meio eletrônico para realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. A partir de 31 de Julho de 2017 a UTFPR institui o Sistema Eletrônico de Informações – SEI¹ – como sistema oficial de gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos, tanto para as áreas meio e fim da UTFPR. De acordo com o manual do usuário a UTFPR, sentindo a necessidade de modernização da gestão de documentos e fluxos de trabalho, fez a adesão ao SEI com objetivo de minimizar a utilização do papel como mídia documental e migrar para o processo eletrônico, na busca pela eficiência em prestação de serviços públicos.

As atribuições da Divisão de Patrimônio encontram-se relacionadas no artigo 91 do Regimento dos Câmpus da UTFPR. A atividade patrimonial, em suma, engloba as atividades de recepção, registro, controle, conservação e baixa dos bens permanentes e móveis da Instituição. Em consulta ao SEI da UTFPR é relacionado os processos inerentes à DIPAT mais executados pelo setor: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens.

¹ Para fins de esclarecimento, o SEI “é uma ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos com interface amigável e práticas inovadoras de trabalho” (BRASIL, 2017). Foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região e cedido gratuitamente para utilização no Ministério da Fazenda inicialmente. Um dos principais conceitos do SEI é a gestão por processo. O Manual do Usuário elaborado pela UTFPR, estabelece que para a otimização dos recursos do sistema é aconselhável a prática de padronização dos procedimentos, visto que proporciona segurança da informação e a organização do trabalho.

Os processos administrativos alvo desta pesquisa foram definidos em razão de sua periodicidade, ou seja, os que mais são demandados pelo usuário ao setor DIPAT. A escolha dos três processos administrativos levou em consideração os dados fornecidos pelo SEI e as entrevistas realizadas com os servidores.

a) Processo Administrativo: Transferência de Bens

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

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

b) Processo Administrativo: Baixa de Bens

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

c) Processo Administrativo: Incorporação de Bens

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

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, a técnica de estudo de caso foi adotada. Ela é apresentada por Yin (2010) como uma importante estratégia metodológica para a pesquisa em ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno estudado, revelando nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu”. Quanto ao objetivo da pesquisa, a mesma possui caráter exploratório. Gil (2009) esclarece que esse tipo de pesquisa tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. A pesquisa foi desenvolvida visando uma análise da execução de processos administrativos no nível operacional dentro da unidade administrativa denominada Divisão de Patrimônio na UTFPR e a elaboração da respectiva proposta de padronização para os processos administrativos.

Tendo essas observações como referências, esta seção apresenta os procedimentos metodológicos que foram tomados para se atingir o objetivo proposto nesta pesquisa. A metodologia para Demo (2008) é uma preocupação instrumental que trata das formas de se fazer ciência, cuidando dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos.

O percurso metodológico desta pesquisa seguiu as seguintes etapas:

- 1) Levantamento bibliográfico, o qual serviu de base para a pesquisa.
- 2) Diagnóstico da situação atual, realizado por meio de entrevistas junto aos servidores de quatro Câmpus da UTFPR. Nesta etapa foi possível confirmar a problemática atual por meio dos relatos de como são executados os processos administrativos na DIPAT.
- 3) Elaboração de versão preliminar de proposta para os processos administrativos, levando-se em consideração os fluxogramas atuais, com a inclusão e/ou eliminação de etapas.
- 4) Validação da proposta: esta etapa consistiu na submissão da proposta preliminar, juntamente com um questionário, aos servidores que atuam na DIPAT dos treze Câmpus da UTFPR, afim de ter-se a percepção e sugestões à proposta.
- 5) Elaboração da versão final: com base no retorno obtido pelo questionário submetido aos servidores dos treze Câmpus da UTFPR, foi possível realizar alguns ajustes e a elaboração de uma versão final da proposta.
- 6) Encaminhamento da versão final à Pró-Reitora de Administração da UTFPR.

As etapas apresentadas acima foram executadas de tal maneira que não se tenha a identificação do servidor técnico administrativo e seu respectivo Câmpus, a fim de proporcionar segurança e tranquilidade aos envolvidos.

3.1 COLETA DE DADOS

Para a etapa de coleta de dados primários foi realizado uma entrevista individualizada com servidores de quatro Câmpus da UTFPR no período de 20 a 28 de junho de 2018. A entrevista foi conduzida por meio de roteiro previamente definido com questões abertas semiestruturadas. Segundo Gil (2009), a entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. Cruz (2002) esclarece que com a entrevista é possível obter o conhecimento dos meandros da organização.

Esta etapa teve a intenção de confirmar a hipótese inicial e levantar a situação encontrada em alguns Câmpus da UTFPR. Os Câmpus escolhidos para a coleta de dados foram tratados como C1, C2, C3 e C4. Essa amostra representa 30,7% do quantitativo de Câmpus da UTFPR e contou com o seguinte critério para escolha: 2 Câmpus “novos”, que foram criados após 2005; quando houve a transformação do CEFET-PR em UTFPR; e 2 Câmpus “antigos”, criados antes de 2005.

Para conduzir a entrevista presencial foi elaborado um roteiro para subsídio e acompanhamento. Ao iniciar à entrevista foi esclarecido ao entrevistado os objetivos propostos e a maneira como os dados coletados serão tratados. O roteiro de entrevista contém uma sequência dos assuntos a serem tratados. As entrevistas seguiram o seguinte roteiro.

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

Após esta etapa, a abordagem dada ao problema teve um enfoque qualitativo. Na abordagem qualitativa, tem-se como fonte direta dos dados o ambiente pesquisado. Flick (2009, p. 37) ensina que a pesquisa qualitativa “dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”. Os dados coletados na etapa de entrevista foram descritivos, apresentando assim o maior número possível de elementos presentes na realidade investigada. Ressalta-se que a abordagem qualitativa na área de estudos sociais aplicados é recente e conta com algumas dificuldades em sua elaboração, planejamento e execução (GODOI, BALSINI, 2010). Para Mansano (2014) a pesquisa qualitativa necessita de uma abertura metodológica

para acompanhar o objeto pesquisado de modo a perceber os desvios e mudanças, às vezes sutis, do problema.

Dando sequência ao trabalho, foi elaborada uma proposta de padronização de processos administrativos da DIPAT: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens. A proposta padrão inicial levou em consideração as entrevistas realizadas nos quatro Câmpus da UTFPR e a análise do pesquisador em relação ao processo administrativo. Vencida esta etapa e na iminência de conclusão da pesquisa, as propostas padrões, compostas por seus respectivos fluxogramas e descrições, foram remetidas ao universo total pesquisado no estudo de caso: os treze Câmpus da UTFPR, aqui designados como C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C8, C9, C10, C11, C12 e C13. Esta etapa recebeu o nome de validação da proposta e foi realizada junto aos principais entes envolvidos: os usuários de fato, ou seja, àqueles que estão em contato diário com a execução dos processos. Martins Junior (2015, p. 237) explica que “validar um questionário significa submetê-lo à apreciação de especialistas na forma e no conteúdo, a fim de verificar se o mesmo está apto a ser aplicado”. Esta validação se deu por meio de um questionário no qual foi apresentada a proposta para execução do processo e colhida a análise do servidor. Ou seja, antes de encaminhar a proposta padrão à UTFPR, foi realizada a validação junto aos servidores responsáveis pelo setor.

Para a etapa de validação da proposta o questionário utilizado foi estruturado com três questões fechadas e uma questão aberta. Com as questões fechadas foi possível verificar os níveis de confiança, de aplicabilidade e usabilidade, e o nível técnico da proposta. Com a questão aberta foi possível colher sugestões do servidor acerca da proposta como um todo. O detalhamento do objetivo a ser alcançado com cada questão e a sua descrição segue no Apêndice 1.

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

4. RESULTADOS

Com os dados coletados na etapa de entrevista com quatro servidores de Câmpus distintos da UTFPR, foi possível averiguar a não existência de um padrão para a execução dos processos administrativos na Divisão de Patrimônio. Para a proposta de padronização dos processos administrativos alvo desta pesquisa, fez-se necessário eliminar as etapas que não agregam valor ao respectivo processo administrativo e visualizar uma melhor prática dos mesmos.

Nesse momento foi elaborada uma proposta inicial para padronização de processos administrativos. Essa proposta foi submetida a apreciação/validação junto a servidores de todos os Câmpus da UTFPR, para posterior encaminhamento à UTFPR.

Do universo total de servidores responsáveis pela DIPAT – 13 servidores de todos os Câmpus da UTFPR – obteve-se um retorno de 12 questionários respondidos, o que representa 92,30% do total. Não houve o envio de respostas por parte de apenas um Câmpus, o C13.

4.1 VALIDAÇÃO DA PROPOSTA DO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA DE BENS

A análise das questões trouxe o seguinte cenário.

Quanto ao nível de confiança na proposta: a alternativa “sem confiança alguma”, que representa o extremo da questão, não foi assinalada por nenhum entrevistado, ao tempo em que a alternativa “confiança baixa” foi assinalada apenas uma vez, representando 8,33% do total. Dois entrevistados assinalaram a alternativa “neutro”, onde considera não haver condições para responder à questão. Nove entrevistados, 75% do total, optaram pelas alternativas “confiança total” e “confiança média”. Quanto ao nível de usabilidade e aplicabilidade da proposta: a alternativa “sem utilização alguma”, que representa o extremo desta questão, não foi assinalada por nenhum entrevistado, ao tempo que a alternativa “pouco utilizável” foi assinalada apenas uma vez, representando 8,33% do total. Um entrevistado assinalou a alternativa “neutro”, onde considera que não há condições para responder à questão. Dez entrevistados, 83,33% do total, optaram pelas alternativas “utilização aceitável” e “totalmente utilizável”. Quanto ao nível técnico da proposta: as alternativas “nível técnico insuficiente” e “nível técnico passível de melhorias” não foram assinaladas por nenhum entrevistado. Dois entrevistados optaram por assinalar a opção “neutro”; enquanto o restante, dez entrevistados, 83,33% do total, optaram pelas alternativas “nível técnico satisfatório” e “nível técnico sem necessidade de melhorias”.

A maioria dos entrevistados não apresentou sugestões à proposta. Os que apresentaram se limitaram a sugerir que “o processo de transferência está de acordo com as

normas e procedimentos já executados nesta Divisão” (C2); e também “criação de uma Instrução Normativa quanto à exigência de assinatura ao receber um bem transferido” (C1).

Dessa maneira a proposta final encaminhada à UTFPR não sofreu alterações e manteve-se igual foi proposta inicialmente, sendo representada pela Figura 1.

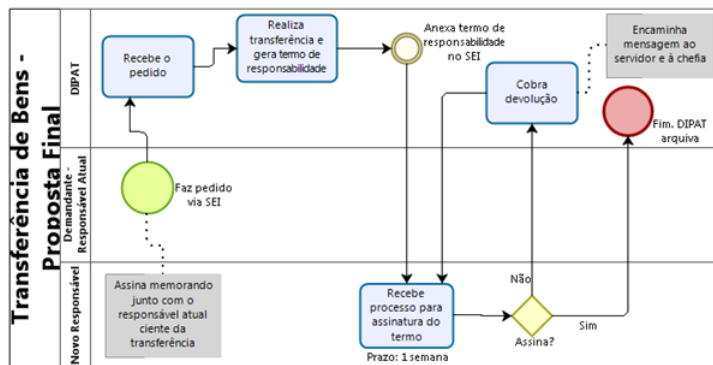


Figura 1 – Fluxograma da proposta final do processo de Transferência de Bens

Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

4.2 VALIDAÇÃO DA PROPOSTA DO PROCESSO DE BAIXA DE BENS

A análise das questões trouxe o seguinte cenário.

Quanto ao nível de confiança na proposta: as alternativas “sem confiança alguma” e “confiança baixa” não foram assinaladas por nenhum entrevistado. A alternativa “neutro” foi assinalada apenas uma vez, ao passo que os demais entrevistados – onze – 91,66% - assinalaram as alternativas “confiança total” e “confiança média”. Quanto ao nível de usabilidade e aplicabilidade da proposta: a alternativa “sem utilização alguma”, que representa o extremo desta questão, não foi assinalada por nenhum entrevistado, ao tempo que a alternativa “pouco utilizável” foi assinalada apenas uma vez, representando 8,33% do total. Nenhum entrevistado assinalou a alternativa “neutro”. Onze entrevistados, 91,66% do total, optaram pelas alternativas “utilização aceitável” e “totalmente utilizável”. Quanto ao nível técnico da proposta: a alternativa “nível técnico insuficiente” não foi assinalada por nenhum entrevistado, enquanto a alternativa “nível técnico passível de melhorias” teve duas marcações. Um entrevista manteve-se “neutro”. Nove entrevistados, que corresponde a 75%, assinalaram as alternativas “nível técnico satisfatório” e “nível técnico sem necessidade de melhorias”.

A maioria dos entrevistados não apresentou sugestões à proposta. Os que apresentaram se limitaram a sugerir “determinar até que dia de cada mês recebe documentos para encaminhar à Comissão de Baixa” (C6). O C2 relata possuir preferência pelo jeito que realiza atualmente. O C1 oferta uma sugestão para uma etapa além de quando se encerra o processo de baixa. O servidor visualiza uma etapa onde poderá haver a destinação dos bens

baixados à comunidade acadêmica, para fins únicos de pesquisa. Já o C10 reforça a ideia central desta Dissertação “é necessário a padronização dos processos na UTFPR. Cada Câmpus faz de uma maneira”.

Dessa maneira a proposta final encaminhada à UTFPR não sofreu alterações e manteve-se igual foi proposta inicialmente, sendo representada pela Figura 2.

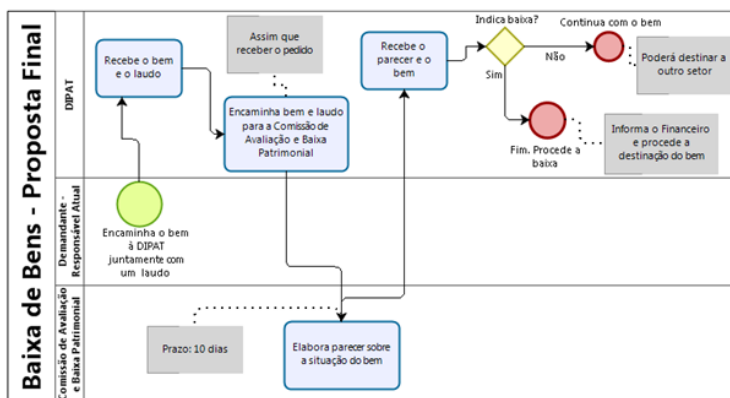


Figura 2 – Fluxograma da proposta final do processo de Baixa de Bens
Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

4.3 VALIDAÇÃO DA PROPOSTA DO PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DE BENS

A análise das questões trouxe o seguinte cenário.

Quanto ao nível de confiança na proposta: as alternativas “sem confiança alguma” e “confiança baixa” não foram assinaladas por nenhum entrevistado. A alternativa “neutro” foi assinalada apenas uma vez, ao passo que os demais entrevistados – onze – 91,66% - assinalaram as alternativas “confiança total” e “confiança média”. Quanto ao nível de usabilidade e aplicabilidade da proposta: a alternativa “sem utilização alguma”, que representa o extremo desta questão, não foi assinalada por nenhum entrevistado, ao tempo que a alternativa “pouco utilizável” foi assinalada apenas uma vez, representando 8,33% do total. A alternativa “neutro” também foi assinalada uma vez. O restante, dez entrevistados, 83,33% do total, optaram pelas alternativas “utilização aceitável” e “totalmente utilizável”. Quanto ao nível técnico da proposta: as alternativas “nível técnico insuficiente” e “nível técnico passível de melhorias” tiveram duas marcações cada uma. A alternativa “neutro” não foi assinalada. Mais da metade dos entrevistados – 58,33% - assinalou a alternativa “nível técnico satisfatório”, enquanto apenas um entrevistado assinalou a opção “nível técnico sem necessidade de melhorias”.

Oito entrevistados, que corresponde a 66,67% do total, não apresentaram sugestões à proposta. Os quatro entrevistados que apresentaram sugestões, embora seja minoria, apresentaram coerência no sentido de sugerir a alteração da etapa de envio ao setor Financeiro

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

O retorno obtido com a etapa de validação da proposta para o processo administrativo de Incorporação de Bens traz o seguinte cenário. O nível de confiança que os servidores atribuem à proposta é plenamente positivo, assim como o quanto os servidores vislumbram sua utilização. Já o nível técnico da proposta, embora mais da metade não consideram necessários alterações, houve duas considerações plausíveis e merecedoras de atenção pelo pesquisador. Desta forma a proposta para o processo administrativo de Incorporação de Bens apresentará as seguintes alterações: o recebimento do material será feito via setor de Almojarifado e o envio da nota fiscal ao setor Financeiro será feito após a incorporação do bem ao Patrimônio da Instituição. Com isso, a proposta para o processo administrativo de Incorporação de Bens, que foi encaminhada à UTFPR, **foi alterada**, sendo representada pela Figura 3.

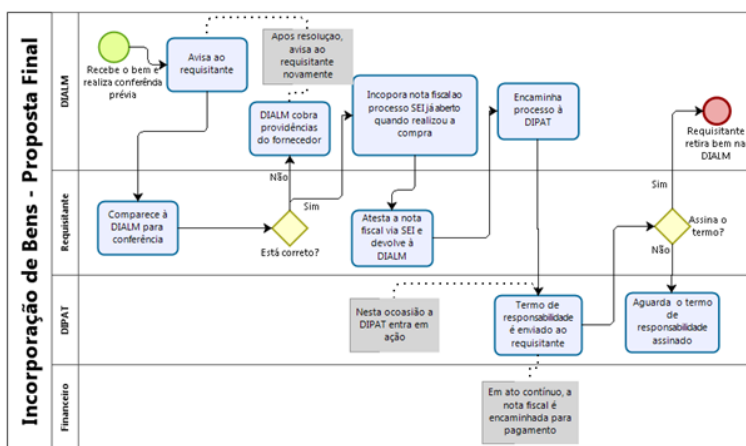


Figura 3 – Fluxograma da proposta final do processo de Incorporação de Bens
 Fonte: elaboração própria, com base nos dados coletados.

5. CONCLUSÃO

Este artigo possuiu como objetivo geral apresentar proposta de padronização de processos administrativos realizados pela Divisão de Patrimônio da UTFPR. No percurso da pesquisa os processos administrativos selecionados foram: Transferência de Bens, Baixa de Bens e Incorporação de Bens. A proposta para a execução desses processos foi elaborada

conforme o percurso metodológico programado e encaminhada à UTFPR, por meio da Pró-Reitoria de Planejamento e Administração, em 31 de agosto de 2018. Considera-se, portanto, que o objetivo foi atingido.

De uma maneira geral, a implantação da padronização de processos administrativos contribuirá para a melhoria do fluxo de trabalho no setor e trará um retorno melhor aos usuários do serviço. Por meio da fundamentação teórica, foi possível verificar a importância da temática no ambiente administrativo de uma organização, seja ela privada ou pública.

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

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

Como limitações, pode-se ressaltar: as propostas encaminhadas à UTFPR não foram aplicadas junto ao setor DIPAT. Dessa maneira, não foi possível mensurar os resultados advindos dessa padronização caso venham a ser adotadas pela UTFPR. Também pode ser ressaltado que na fase de validação da proposta inicial não se obteve um retorno de 100% dos Câmpus da UTFPR; houve o Câmpus 13 que não respondeu ao questionário.

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

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

Já a UTFPR poderá criar um grupo de trabalho em cada um dos setores existentes, formado pelos servidores responsáveis por este setor em cada um dos Câmpus da Instituição.

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

REFERÊNCIAS

ABNT. **NBR ISO 9001**. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2008. NBR ISO 9001: sistemas de gestão da qualidade – requisitos.

ABPMP (Association of Business Process Management Professionals). Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge. BPM CBOOK. Versão 3.0. 2013.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda (Org.). **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

BRASIL. Ministério da Fazenda. **Usuário do Sistema Eletrônico de Informações (SEI): cartilha**. Brasília: MF/SE/SPOA/COGRL, 2017.

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

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

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

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

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

- DEMO, Pedro. **Introdução à Metodologia da Ciência**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 5 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- ESPÍNDOLA, Suzana Carla Nunes Lins. **Padronização de Processos Administrativos para Melhoria Contínua em uma Empresa de Serviços**. Dissertação (Mestrado). 2011. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, Henrique; MOSCAROLA, Jean. Da observação à decisão: métodos de pesquisa e de análise quantitativa e qualitativa de dados. **RAE eletrônica**, São Paulo (on-line), v. 1, n. 1, p. 1-30, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODOI, K. C.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, K. C.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 106-126. 2010
- MANSANO, Sonia Regina Vargas. O Método Qualitativo nos Estudos Sociais Aplicados: dimensões éticas e políticas. **Revista Economia e Gestão**, v. 14, n. 34, p. 119-136, 2014.
- PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 5 ed. São Paulo: Método, 2016.
- PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011.
- SECCHI, Leonardo. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.
- SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Instrução Normativa nº 205. Data da Legislação: 08/04/1988. DOU 11/04/1988, Brasília, 1988.
- SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais**. 20ª ed. Barueri: Ibplex, 2018.
- UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Relatório de Gestão Exercício de 2017**. Processo nº 001/2018 – COUNI. Curitiba, 2018.
- UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2022**. Deliberação 35/2017-COUNI. Aprovado em 18 Dez. 2017.
- YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução de Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.