

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA

GISELE DE SOUZA ASSUNPÇÃO

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS: UMA PROPOSTA DE
MODELO

DOURADOS - MS

2018

GISELE DE SOUZA ASSUNPÇÃO

IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS: UMA PROPOSTA DE
MODELO

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao
Programa de Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional –
PROFIAP - realizado na Universidade Federal da
Grande Dourados, como requisito à obtenção do
título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera Luci de Almeida

DOURADOS - MS

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

A851i Assunpcao, Gisele De Souza

Implantação da gestão de processo organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados: uma proposta de modelo / Gisele De Souza Assunpcao -- Dourados: UFGD, 2018.

130f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Vera Luci de Almeida

Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados.

Inclui bibliografia

1. Administração pública. 2. Processo organizacionais. 3. Mapeamento de processos. 4. Gestão de processos. 5. Escritório de processos. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR GISELE DE SOUZA ASSUNÇÃO, ALUNA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL, ÁREA DE CONCENTRAÇÃO "ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA".

Aos vinte e sete dias do mês de fevereiro de dois mil e dezoito, às 14 horas, em sessão pública, realizou-se na Universidade Federal da Grande Dourados, a Defesa de Dissertação de Mestrado intitulada "IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS: UMA PROPOSTA DE MODELO" apresentada pela mestranda Gisele de Souza Assunção, do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, à Banca Examinadora constituída pelos membros: Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida/UFGRD (presidente/orientadora), Prof.^a Dr.^a Jane Corrêa Alves Mendonça/UFGRD (membro titular - interno), Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes/UFGRD (membro titular - externo), e pelo MSc. Djalma Peçanha Gomes (membro técnico). Iniciados os trabalhos, a presidência deu a conhecer a candidata e aos integrantes da Banca as normas a serem observadas na apresentação da Dissertação. Após a candidata ter apresentado a sua Dissertação, os componentes da Banca Examinadora fizeram suas arguições. Terminada a Defesa, a Banca Examinadora, em sessão secreta, passou aos trabalhos de julgamento, tendo sido a candidata considerada Aprovada, fazendo jus ao título de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Nada mais havendo a tratar, lavrou-se a presente ata, que vai assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Dourados, 27 de fevereiro de 2018.

Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida _____

Prof.^a Dr.^a Jane Corrêa Alves Mendonça _____

Prof. Dr. Antônio Carlos Vaz Lopes _____

MSc. Djalma Peçanha Gomes _____

ATA HOMOLOGADA EM: ____/____/____, PELA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA / UFGRD.

Pró-Reitoria de Ensino de Pós-Graduação e Pesquisa
Assinatura e Carimbo

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre ao meu lado, guiando meus caminhos e me enchendo de força e paciência nos momentos difíceis.

À minha mãe, Maria Gorete de Souza, que sempre sonhou e lutou pelos meus estudos e esteve ao meu lado nesta caminhada.

À minha irmã, Suelen de Souza Assunção, pelas palavras de incentivo.

À minha orientadora, Vera Luci de Almeida, por sua dedicação e pela condução do trabalho de forma tranquila.

A todos os amigos e professores que contribuíram de forma direta e/ou indireta nessa jornada, seja com uma palavra de incentivo, com a leitura desse trabalho, participação nas aulas e trabalhos realizados durante as disciplinas e partilha de conhecimento.

Aos cidadãos que acreditam em um Brasil melhor, que investem na educação e proporcionam a certeza de um futuro melhor por meio da disseminação do conhecimento.

RESUMO

Os processos são valiosos para as organizações, pois são os responsáveis pela entrega de produtos e serviços aos seus clientes internos e externos, o que demonstra a necessidade dos gestores entenderem e coordenarem processos para que os recursos disponíveis sejam utilizados da melhor maneira. A presente pesquisa teve como objetivo principal propor um modelo para implantação da gestão de processos pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), sendo um dos seus objetivos específicos validar etapas do modelo proposto na Divisão de Análise. Como metodologia, utilizou-se de pesquisa qualitativa e descritiva. Como resultado, foi proposto à UFGD um ciclo de gerenciamento contínuo formado por quatro etapas: alinhamento com a estratégia organizacional, mapeamento, implementação e monitoramento. Sendo indicada, ainda, a capacitação dos servidores quanto à temática e a criação de uma unidade responsável pela condução do gerenciamento de processos, visando a sustentabilidade dessa gestão. Na aplicação das etapas de alinhamento com a estratégia organizacional e mapeamento, já foi possível visualizar o quanto a implantação da gestão de processos pode contribuir para melhoria dos serviços prestados pela UFGD. Dentre os benefícios observados se encontram o trabalho em equipe, melhor compreensão das responsabilidades na execução dos processos, visualização simplificada dos processos, padronização das ações, melhoria contínua dos processos e maior transparência. Assim, a implantação do gerenciamento de processos organizacionais pode contribuir para o alcance de uma Administração Pública mais eficiente e transparente e, conseqüentemente, para a prestação de um serviço de qualidade aos clientes/cidadãos, uma vez que esse modelo de gestão visa a melhoria contínua dos processos e o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela organização.

Palavras-chave: Administração pública. Processos organizacionais. Mapeamento de processos. Gestão de processos. Escritório de processos.

ABSTRACT

Processes are valuable for organizations once they are responsible for the delivery of products and services to their internal and external customers, which demonstrates the necessity of managers able to understand and coordinate processes, in order to make the available resources to be used the best way. The present study aimed mainly to propose a model for deployment of processes management at the Universidade Federal of Grande Dourados; one of the specific objectives validated this research in the Analysis Division. For this purpose, we opted by a qualitative and descriptive study. As a result, we proposed to the UFGD an ongoing management cycle, which is consisted by four steps: alignment with the organizational strategy, mapping, implementation and monitoring. We also indicated the training of servers in relation to the theme, as well as the creation of a unit responsible for working-out the process management, aiming the sustainability of this management. In the template's implementation, it was noticeable in practice how the management of processes can contribute to the improvement of services rendered by UFGD. Among the benefits observed are the teamwork, better understanding of the responsibilities in the processes' implementation, processes' simplified view, actions' standardization, processes' continuous improvement and greater transparency. It is noted that the management of organizational processes contributed to the reach of a more efficient and more transparent public administration and, consequently, to the provision of a higher level service to customers/citizens, once this management model aims the continuous processes' improvement and the scope of the purpose and goals established by the organization.

Keywords: Public administration. Organizational processes. Mapping of processes. Management of processes. Process office.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ações do Governo na busca de uma Administração voltada para o resultado	20
Quadro 2 - Classificação hierárquica dos processos - Conceito.....	24
Quadro 3 - Exemplo de matriz CPN do produto análise de garantia contratual	31
Quadro 4 - Exemplo de matriz SIPOC do produto análise de garantia contratual.....	32
Quadro 5 - Relação dos macro-objetivos e atividades do escritório de processos	36
Quadro 6 - Instituição x localização da unidade responsável pela gestão de processos no organograma institucional	47
Quadro 7 - Macroprocessos finalísticos da UFGD.....	59
Quadro 8 - Matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência)	60
Quadro 9 - Modelo de formulário para identificação das atividades do processo	62
Quadro 10 - Matriz CPN da DIAN.....	66
Quadro 11 - Matriz SIPOC da Divisão de Análise (DIAN)	69
Quadro 12 - Atividades do processo de análise de garantia e seguro.....	71
Quadro 13 - Atividades do subprocesso de cálculo e cobrança de multa contratual	75
Quadro 14 - Atividades do acionamento de garantia para pagamento de multa contratual	78
Quadro 15 - Atividades do processo de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato	83
Quadro 16 - Atividades do processo de provisionamento mensal em conta-depósito vinculada	86
Quadro 17 - Atividades do processo de liberação de valor de conta-depósito vinculada	89
Quadro 18 - Atividades do processo de análise de prestação de contas de Fundações de Apoio (FAP)	91
Quadro 19 - Proposta de indicadores.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Conceito de processo organizacional.....	23
Figura 2 - BPM e a conexão com objetivos estratégicos.....	26
Figura 3 - Ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio.....	27
Figura 4 - Etapas do mapeamento de processo.....	30
Figura 5 - Exemplo de aplicação da notação BPMN - processo de trabalho: criar fatura mensal para um cliente.....	33
Figura 6 - Resumo dos passos realizados na pesquisa.....	39
Figura 7 - Organograma da UFGD.....	43
Figura 8 - Estrutura vertical x inclusão da dimensão de processos	46
Figura 9 - Mapa de contexto da UFRGS	50
Figura 10 - Metodologia de gestão de processos da UFPE	51
Figura 11 - Cadeia de Valor da UFJF.....	52
Figura 12 - Metodologia de gestão de processo do MPF	54
Figura 13 - Atividades para implantação da gestão de processos na UFGD.....	55
Figura 14 - Ciclo de gerenciamento de processos proposto para a UFGD	57
Figura 15 - Alinhamento com a estratégia organizacional (Etapa 1)	58
Figura 16 - Mapeamento (Etapa 2).....	61
Figura 17 - Implementação (Etapa 3)	64
Figura 18 - Monitoramento (Etapa 4).....	65
Figura 19 - Registro de caução em dinheiro e seguro-garantia	73
Figura 20 - Desenho do processo de análise de garantia e seguro	74
Figura 21 - Subprocesso de cálculo e cobrança de garantia contratual	77
Figura 22 - Desenho atividades para acionamento de garantia – modalidade caução em dinheiro	81
Figura 23 - Desenho subprocesso acionamento de garantia – modalidade seguro garantia.....	82
Figura 24 - Processo de análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato	85
Figura 25 - Desenho do processo de provisionamento mensal em conta-depósito vinculada	88
Figura 26 - Desenho do processo de liberação de valor de conta-depósito vinculada	90
Figura 27 - Desenho do processo de análise de prestação de contas com FAP	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

ABPMP - *Association of Business Process Management Professionals*

BPM - *Business Process Management*

BPMI - *Business Process Management Initiative*

BPMN - *Business Process Model and Notation*

CADIN - Cadastro de Inadimplentes

CAGED - Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CGU - Controladoria Geral da União

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

COMPRAS - Coordenadoria de Compras

COOF - Coordenadoria de Gestão de Orçamentária Financeira

COPLAN - Coordenadoria de Planejamento

COUNI - Conselho Universitário

CPD - Centro de Processamento de Dados

CPN - Cliente-Produto-Necessidade

DIAN - Divisão de Análise

DICON - Divisão de Contabilidade

DICON - Divisão de Contratos

DICONV - Divisão de Convênio

DIEO - Divisão de Execução Orçamentária

DIPG - Divisão de Pagamento

EBSERH - Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

EP - Escritório de Processos

EPC - *Event-driven Process Chain*

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FGV - Fundação Getúlio Vargas

FORPLAD - Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

GRU - Guia de Recolhimento da União

GUT- Gravidade-Urgência-Tendência

HC-UFTM - Hospital das Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

INCDH - Incluir Documento Hábil

ISO - *International Organization for Standardization*

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

MPF - Ministério Público Federal

MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NF - Nota Fiscal

NGP - Nova Gestão Pública

NPM - New Public Management

NS - Nota de Sistema

OMG - *Object Management Group*

PA - Lançamentos Patrimoniais

PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PDI - Plano Desenvolvimento Institucional

PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade

POP - Procedimento Operacional Padrão

PQAP - Subprograma de Qualidade e Participação na Administração Pública

PQGF - Prêmio Qualidade da Gestão Pública

PQSP - Programa Qualidade no Serviço Público

PRAD - Pró-Reitoria de Administração

PROAE - Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

PROCIT - Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação

PROEX - Pró-Reitoria de Extensão

PROGESP - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação

PROPLAN - Pró-Reitorias de Planejamento e Administração

PROPP - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

RC - Registros de Controles Diversos

SIAFI - Sistema de Administração Financeira

SIPOC - *Supplier-Input-Process-Output-Customer*

SISGRU - Sistema de Gestão do Recolhimento da União

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados

TCE - Tomada de Contas Especial

TCU - Tribunal de Contas da União

UFABC - Universidade Federal do ABC

UFBA - Universidade Federal da Bahia

UFFS - Universidade Federal da Fronteira do Sul

UFGD - Universidade Federal da Grande Dourados

UFJF- Universidade Federal de Juiz de Fora

UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

UFMT - Universidade Federal de Mato Grosso

UFPE - Universidade Federal do Pernambuco

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	17
1.1.1 Objetivo geral	17
1.1.2 Objetivos específicos	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP)	18
2.2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	21
2.2.1 Classificação	23
2.2.2 Hierarquia	24
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS	25
2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	30
2.4.1 Modelagem de processos	32
2.4.2 Documentação do processo	34
2.5 ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	41
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA REALIDADE INVESTIGADA	41
4.1.1 Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP)	43
4.1.2 Divisão de Análise (DIAN)	44
4.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	45
5. PROPOSTA DE MODELO PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	47
5.1 GESTÃO DE PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	47
5.1.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	48
5.1.2 UNIVERSIDADE FEDERAL DO PERNAMBUCO (UFPE)	50
5.1.3 Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	51
5.1.4 Ministério Público Federal (MPF)	53
5.2 MODELO PROPOSTO PARA APLICAÇÃO NA UFGD	54
5.2.1 Passos para implantação da gestão de processos	54
5.2.2 Modelo para gestão de processos	57

6. APLICAÇÃO DO MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA DIVISÃO DE ANÁLISE (DIAN)	66
6.1 PROCESSO DE ANÁLISE DE GARANTIA E SEGURO	71
6.2 SUBPROCESSO DE CÁLCULO E COBRANÇA DE MULTA CONTRATUAL	74
6.2.1 Acionamento de garantia para pagamento da multa contratual	78
6.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DE CONTRATO	83
6.4 PROCESSO DE PROVISIONAMENTO MENSAL EM CONTA-DEPÓSITO VINCULADA	86
6.5 PROCESSO DE LIBERAÇÃO DE VALOR DE CONTA-DEPÓSITO VINCULADA	89
6.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE FUNDAÇÕES DE APOIO (FAP)	91
6.7 PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	94
6.8 MONITORAMENTO	94
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
8 REFERÊNCIAS	97
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA REALIZADA NA DIVISÃO DE ANÁLISE/PROAP/UFGD PARA CARACTERIZAÇÃO DAS ATIVIDADES.	104
APÊNDICE B – MODELO DE PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	105
APÊNDICE C – PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS PADRÃO (POPS) DA DIVISÃO DE ANÁLISE (DIAN)	106
APÊNDICE D - DESENHO DO PROCESSO DE ANÁLISE DE GARANTIA CONTRATUAL	121
APÊNDICE E - DESENHO SUBPROCESSO REGISTRO DE GARANTIA NO SIAFI	122
APÊNDICE F - DESENHO DO PROCESSO DE CÁLCULO E COBRANÇA DE MULTA CONTRATUAL	123
APÊNDICE G - DESENHO DO SUBPROCESSO DE ACIONAMENTO DE GARANTIA CONTRATUAL – CAUÇÃO EM DINHEIRO	124
APÊNDICE H – DESENHO DO PROCESSO DE REEQUILÍBRIO ECONÔMICO-FINANCEIRO DE CONTRATO	126
APÊNDICE I - DESENHO DO PROCESSO DE PROVISIONAMENTO MENSAL EM CONTA DEPÓSITO VINCULADA	127

APENDICE J - DESENHO DO PROCESSO DE LIBERAÇÃO DE VALOR DE CONTA DEPÓSITO VINCULADA _____	129
APENDICE K - DESENHO DO PROCESSO DE ANÁLISE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE FUNDAÇÕES DE APOIO (FAP) _____	130
ANEXO I – ELEMENTOS BPMN _____	129

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas nascem com o dever de oferecerem serviços de qualidade aos cidadãos, estando tal regramento contido no princípio constitucional da eficiência. Diante dessa exigência, torna-se necessário que a Administração Pública busque constantemente ferramentas que proporcionem melhores resultados, sempre primando pela transparência dos seus atos.

A busca pela eficiência no setor público foi tomando forma na segunda metade do século XX, com o advento da *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública (NGP), que tinha como objetivo primordial fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços; posicionando seu foco no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho (MOTA, 2013).

Nesse cenário, muitas práticas que já estavam sendo utilizadas na Administração Privada passaram a ser implementadas na Administração Pública, dentre elas, o foco nos processos organizacionais, que, de acordo com Moreira (2010), significa quebrar as barreiras funcionais e caminhar em busca da eficiência e eficácia, tendo como referência a necessidade dos clientes/cidadãos.

Os processos organizacionais podem ser definidos como, “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Assim, organizações funcionam por meio de processos organizacionais, sendo estes os responsáveis pela entrega de produtos e serviços aos clientes internos e externos, o que demonstra a importância de conhecê-los e gerenciá-los.

Ao gerenciar processos, as organizações passam a visualizar as operações de negócio além das estruturas funcionais tradicionais, o que as permite ter uma compreensão de todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas (BPM CBOK, 2013).

O *Business Process Management* (BPM) - Gerenciamento de Processos de Negócio - pode ser definido como uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio (automatizados ou não) para alcançar resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização (BPM CBOK, 2013).

As atividades que compõem o BPM proporcionam à organização a melhoria contínua dos seus processos, corrigindo assim os seus gargalos e eliminando as atividades que não

agregam valor. Outro benefício é o compartilhamento da mesma visão do processo, ou seja, o entendimento comum de como o trabalho é realizado por meio da sua documentação.

Nesse sentido, a UFMT (2017) acrescenta que, embora as organizações públicas sejam regidas por normativas, estas apresentam as regras gerais do trabalho a ser desenvolvido, mas não o seu passo a passo, o que pode ocasionar na execução de processos de forma diferente, a depender da gestão atuante ou, até mesmo, dentro da mesma gestão.

Diante do exposto, a gestão dos processos no setor público é condição necessária para a prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos, além de proporcionar impessoalidade, isonomia e transparência nas suas ações.

Assim, ao decidir por gerir os processos organizacionais, é necessário conhecer a realidade da organização, podendo-se encontrar as seguintes situações: I) sem nenhum processo identificado e mapeado; II) com processos identificados, mas não mapeados; III) com processos identificados e parte mapeada; IV) com processos identificados e mapeados, mas não gerenciados; e, V) com processos identificados, mapeados e gerenciados.

A Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) não possui seus processos identificados e mapeados, embora reconheça em seu Relatório de Gestão, exercício de 2016, que tal procedimento seja condição fundamental para o aperfeiçoamento e gerenciamento contínuo de suas ações (UFGD, 2016).

Dessa forma, com a prática da gestão de processos organizacionais, a UFGD terá uma visão de todo o trabalho executado para a entrega do produto aos seus clientes internos ou externos, ultrapassando as áreas funcionais, o que contribuirá para a melhoria contínua dos seus processos e, em última instância, o oferecimento de um serviço com qualidade, rapidez, menor custo e transparência aos seus clientes-cidadãos, o que justifica o presente estudo.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Propor um modelo para implantação da gestão de processos pela Universidade Federal na Grande Dourados (UFGD).

1.1.2 Objetivos específicos

- Pesquisar modelos de gestão de processos organizacionais utilizados em outras organizações públicas.
- Propor um modelo para o mapeamento dos processos organizacionais.
- Propor um modelo para a confecção de procedimentos operacionais padrão (POP).
- Validar etapas do modelo proposto na Divisão de Análise (DIAN) da UFGD.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Introdução - com apresentação e com delimitação da temática, incluindo a justificativa, objetivo geral e específicos; capítulo 2 - contendo o referencial teórico (por meio dos tópicos: A Nova Gestão Pública; Processos Organizacionais; Gestão de Processos; Mapeamento de Processos; Estruturação Organizacional para Gerenciamento de Processos); capítulo 3 - com os procedimentos metodológicos; capítulo 4 - com o diagnóstico organizacional, contendo o contexto da realidade investigada e a descrição da situação problema; capítulo 5 - apresentando a proposta de modelo para gerenciamento de processos; capítulo 6 - com a validação de etapas do modelo proposto na DIAN; e, na sequência, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Nova Gestão Pública

No final da década de 1970, quando vigorava o Estado do *Welfare State* e o modelo de administração pública weberiano, a discussão sobre a necessidade de reformar o Estado esteve presente em quase todo o mundo, sendo impulsionada por quatro fatores socioeconômicos: a crise econômica mundial, a crise fiscal, a ingovernabilidade e a globalização e transformações tecnológicas (ABRUCIO, 1997).

A crise econômica mundial teve início em 1973, com a primeira crise do petróleo sendo agravada em 1979 pela segunda crise, o que causou um grande período de recessão na economia mundial nos anos 1980. A crise fiscal decorreu da falta de recurso pelos governos para financiarem seus *déficits*, ocorrendo, sobretudo, nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, uma revolta dos *taxpayers* (contribuintes) contra a cobrança de tais tributos, uma vez que não enxergavam uma relação direta entre o aumento de recursos e a melhoria dos serviços públicos. Já a ingovernabilidade se deu pelo fato dos governos não conseguirem resolver seus problemas. Por fim, a globalização e todas as transformações tecnológicas que modificaram a lógica do setor produtivo também afetaram o Estado, citando-se, por exemplo, a perda de parcela

significativa do poder dos Estados nacionais de ditarem políticas macroeconômicas, decorrente do seu enfraquecimento em controlar seus fluxos financeiros e comerciais (ABRUCIO, 1997).

Nesse contexto de escassez de recursos e enfraquecimento do poder estatal, surgiu a nova gestão pública (NGP), cuja iniciativa coube aos ingleses e aos republicanos americanos. A proposta inicial da NGP era mais economicista (cortar custos), sendo esta aprimorada ao longo dos anos (ABRUCIO, 1997).

Contribuindo com o tema, Pereira (2000) afirma que existem três formas de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática (weberiana) e a administração pública gerencial, ou NGP.

A administração patrimonialista não visa o interesse público, mas, sim, o do Estado, sendo típica das monarquias absolutas que antecederam o capitalismo e a democracia. Nessa forma de administração, não há separação entre o patrimônio privado do príncipe e o patrimônio público, baseando-se no clientelismo.

A administração pública burocrática ocorreu na Europa no século XIX, nos Estados Unidos no início do século XX e no Brasil nos anos 1930, como forma de combater o nepotismo e a corrupção oriunda do patrimonialismo. Para isso, teve como princípio um serviço público profissional, um sistema administrativo impessoal, formal e racional. Contudo, o controle exacerbado dos processos fez com que o Estado se voltasse para si e se esquecesse da sua missão básica, que é servir a sociedade (BRASIL, 1995; PEREIRA, 2000).

Embora a administração burocrática fosse necessária naquele momento e a sua principal qualidade tenha sido a efetividade no controle dos abusos de poder, ela trouxe consigo muitas disfunções, dentre elas, a ineficiência, a autorreferência e a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como clientes, tornando-se insustentável na medida em que o Estado foi se expandindo (BRASIL, 1995).

No entanto, no decorrer do período de 1930 a 1970, verificou-se a necessidade de adaptar a administração pública à nova realidade do Estado. Nesse caminho, a partir dos anos 1980, teve início nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), principalmente no Reino Unido, Nova Zelândia, Austrália e países escandinavos, a Reforma Gerencial. Tal reforma se estendeu nos anos 1990 para os Estados Unidos, Chile e Brasil (PEREIRA, 2000).

Assim, a administração pública gerencial, também denominada NGP, teve como objetivo modernizar o Estado e tornar sua administração pública mais eficiente e mais voltada para o cidadão-cliente, buscando, nesse intuito, reafirmar a cidadania por meio do incentivo ao controle social e inspiração na administração privada (PEREIRA, 2000).

No Brasil, a reforma gerencial iniciou na segunda metade do século XX e se inspirou no gerencialismo britânico, sendo uma resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. Foi implementada em 1995, por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, coordenado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) (BRASIL, 1995).

Para Pereira (2000), a reforma buscou criar as instituições legais e organizacionais que permitissem que uma administração mais profissional e moderna tivesse condições de gerir o Estado brasileiro.

De forma sucinta, a NGP se utiliza de um conjunto de instrumentos de gestão que visam modernizar o Estado e tornar a administração pública mais eficiente (redução de custos) e voltada para o cidadão-usuário (mais qualidade no serviço prestado). Ou seja, tenta-se desenvolver uma cultura gerencial e uma administração mais voltada para os resultados (BRASIL, 1995).

Na busca de uma Administração Pública mais voltada para o resultado, desde o final da década de 1980, muitas foram as iniciativas na busca de um serviço público com mais qualidade e produtividade, resumidas no Quadro 1.

Quadro 1 - Ações do Governo na busca de uma Administração voltada para o resultado

Ano	Nome da iniciativa
1979	Programa Nacional de Desburocratização
1990	PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (foco nos processos)
1991	FPNQ (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade) e o PNQ (Prêmio Nacional da Qualidade)
1995	MARE – Ministério de Administração e Reforma do Estado e Plano Diretor da Reforma do Estado
1997	PQAP - Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (foco na gestão e nos resultados)
1998	PQGF – Prêmio Qualidade da Gestão Pública
1999	Extinção do MARE, transferência do PQGF para o Ministério do Planejamento e Gestão
2000	Transformação do PQAP para PQSP – Programa de Qualidade no Serviço Público (qualidade no atendimento ao cidadão)
2005	GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (gestão por resultados e orientada para o cidadão)

Fonte: Adaptado de Brasil (1997); Hosken (2011); Ferreira (2009).

Nesse sentido, em 1990, instituiu-se o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que gerou o Subcomitê da Administração Pública, o embrião dos Programas de Qualidade no Serviço Público. Com a criação do MARE em 1995, instituiu-se o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública (PQAP), cujo discurso era a qualidade como instrumento de modernização do aparelho do Estado (FERREIRA, 2009).

Em 1999, por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), que tinha como principal foco o atendimento ao cidadão, utilizando-se das ferramentas de pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços públicos, o lançamento de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a implementação de unidades de atendimento integrado, os Serviços de Atendimento ao Cidadão (SACs) (FERREIRA, 2009).

Em 2005, o Governo Federal, por meio do Decreto n. 5.378, criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização (FERREIRA, 2009).

O GESPÚBLICA tinha como objetivo contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais, tendo o processo como centro prático de ação (BRASIL, 2005).

Dessa forma, com base nas citadas iniciativas, percebe-se que a Administração Pública vem tentando ser cada vez mais orientada para o cidadão, sendo o gerenciamento de processos organizacionais um passo importante para o alcance de melhores resultados.

2.2 Processos Organizacionais

As organizações funcionam por meio de seus processos organizacionais, sendo estes os responsáveis pela entrega de produtos e serviços aos seus clientes internos e externos. Paim et al. (2009) afirmam que os processos organizacionais são a organização em movimento, estruturada para ação - para a geração e entrega de valor.

Os processos são a estrutura básica disponível às organizações para a produção de resultados, devendo sempre estar em harmonia com as demandas específicas dos seus clientes/usuários, que são recebedores desses resultados, o que demonstra a sua importância (PAULA, 2008).

Ressaltando-se a importância dos processos, Gonçalves (2000) afirma que os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos, o que permite desenvolver novos produtos mais rapidamente.

Na literatura encontram-se várias definições para processo, ora com foco no cliente ou resultado organizacional, ora nas atividades desenvolvidas e no seu produto final.

Para Gonçalves (2000, p. 7), o processo pode ser definido como, “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente

específico” e Davenport (1994) o conceitua como um conjunto estruturado de atividades de trabalho que possuem um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificados.

De acordo com o Guia “d” Simplificação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG (BRASIL, 2006, p. 8), o processo pode ser entendido como “um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), agregando valor”.

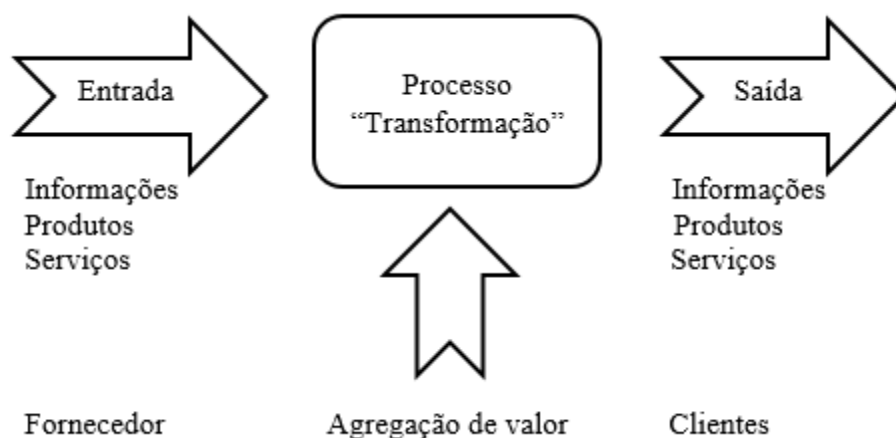
Este conceito traduz processo como um fluxo de trabalho, que possui insumos e produtos/serviços delineados, bem como atividades que seguem uma sequência lógica e que dependem umas das outras numa sucessão clara, ou seja, os processos têm início e fim bem determinados e geram resultados para os clientes internos e usuários do serviço público (BRASIL, 2006).

No Guia de Gerenciamento de Processos de Negócios – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK, 2013), editado pela *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), que é referência na temática, o conceito de processo é construído a partir da contextualização de negócio, que se refere à interação de pessoas na execução de um conjunto de atividades, que entregam valor para os clientes e geram retorno às partes interessadas, o que abrange todos os tipos de organizações (com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte ou seguimento de negócio).

Considerando o significado de negócio, o Guia BPM CBOK (2013, p. 35) o agrega a processo e conceitua processo de negócio como “o trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos”.

Diante do exposto, de forma resumida, o processo é formado por entradas (insumos) que são processadas por meio de um conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes, que têm como resultado (saída) a entrega de produtos e serviços, que possuem valor para seus clientes internos e/ou externos, conforme demonstração na Figura 1.

Figura 1- Conceito de processo organizacional



Fonte: Elaborado pela autora com base em BPM CBOK (2013).

2.2.1 Classificação

O Guia BPM CBOK (2013) classifica os processos de negócio em primários, de suporte e de gerenciamento. Os processos primários são referenciados como essenciais ou finalísticos, representando as atividades essenciais da organização no cumprimento da sua missão e agregam valor para o cliente. Os processos de suporte existem para prover suporte aos processos primários, agregando valor para outros processos e não para os clientes. Já os processos de gerenciamento têm o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio (BPM CBOK, 2013).

Para Gonçalves (2000), os processos podem ser divididos em três categorias básicas: (i) os processos de negócio (ou de cliente), que são voltados para a atuação da empresa, sendo suportados por outros processos internos, resultando num produto ou serviço entregue ao cliente externo; (ii) os processos organizacionais (ou de integração), que são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e, (iii) os processos gerenciais, que são focados nos gerentes e nas suas relações, incluindo ações de medição e de ajuste do desempenho da organização.

Já o Guia “d” Simplificação divide os processos em finalísticos e de apoio. Os processos finalísticos caracterizam a essência da organização, recebem apoio de outros processos internos e o seu produto/serviço é destinado ao usuário, ao passo que os processos de apoio garantem suporte aos processos finalísticos, não são visíveis para os cidadãos, mas

essenciais para a gestão da organização, citando-se, como exemplo, a aquisição de materiais (BRASIL, 2006).

Classificar os processos organizacionais de acordo com a realidade da organização é um passo importante rumo ao seu gerenciamento. Assim, no presente trabalho, os processos serão classificados como finalísticos e de apoio, de acordo com o Guia “d” Simplificação (BRASIL, 2006), devido ao entendimento de que esta é a classificação mais adequada para a UFGD.

Contribuindo, Gonçalves (2000) afirma que o entendimento de quais são os tipos de processos e como eles funcionam é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado, afinal cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

2.2.2 Hierarquia

Hierarquicamente, os processos podem ser estruturados em macroprocessos, processo, subprocesso, atividade e tarefa (HARRINGTON, 1993), cujos conceitos se encontram no Quadro 2.

Quadro 2 - Classificação hierárquica dos processos - Conceito

Termo	Conceito
Macroprocesso	Processo que envolve mais de uma função na estrutura organizacional e se relaciona diretamente ao modo como a organização funciona.
Processo	O processo equivale a um grupo de tarefas interligadas logicamente, sendo na maioria das vezes complexas, ou seja, formada por subprocessos, atividades e tarefas distintas interligadas, que têm um objetivo organizacional específico.
Subprocesso	Trata-se de processo incluído em outro processo, envolvendo grupo de operações complexas que realiza um objetivo específico em apoio a outro processo.
Atividade	A atividade é um conjunto de operações de média complexidade que acontecem dentro de um processo ou subprocesso, sendo frequentemente realizada por determinada unidade organizacional e designada a obter um resultado específico. Corresponde ao “o que” é feito e “como” é feito durante o processo.
Tarefa	É o nível mais detalhado de atividades, compreende a sequência de passos para realizar uma atividade, sendo que tais passos geralmente envolvem explicações detalhadas sobre o “como fazer”, que fundamentam a construção ou definição de procedimentos.

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFMT (2017); ENAP (2016); BPM CBOK (2013).

A organização dos processos de forma hierárquica é necessária para entendê-los, haja vista que os processos são formados por uma sequência lógica de elementos que se estruturam hierarquicamente, sendo que todo processo se vincula a um macroprocesso da organização e é composto por subprocessos que, por sua vez, possuem atividade e tarefas interligadas.

Nesse sentido, Harrington (1993) afirma que a organização hierárquica é de suma importância para a realização do seu mapeamento, partindo-se de uma visão geral (macroprocesso) até chegar aos detalhes (tarefas).

2.3 Gestão de Processos

O termo gestão de processos, que nasceu na Gestão da Qualidade e Reengenharia de Processos, começou a ser utilizado no final da década de 1990, tendo mais destaque a partir da primeira década do século XXI, com a efetivação da norma ISO 9000. Com a edição dessa norma, que traz a abordagem de processo, a necessidade de gerenciamento e melhoria contínua dos processos organizacionais teve maior difusão e aplicação (ALVARENGA et al., 2013; PAIM et al., 2009).

Esse olhar para os processos organizacionais surgiu com a necessidade de uma estruturação organizacional que oferecesse uma visão horizontal dos seus processos, que fosse mais flexível, priorizando a coordenação das atividades e a comunicação, e tivesse como foco o resultado. Assim, o modo tradicional de estruturação das organizações (funcional e hierarquizado), baseado em departamentos estanques e isolados, onde prevalecia a ideia de que o ótimo de cada parte leva ao ótimo do todo, não atendia essa tendência (BIAZZI, 2007).

O gerenciamento de processos se trata de uma nova forma de visualizar as operações de negócio que ultrapassa as barreiras funcionais, compreendendo todo o trabalho realizado até a entrega do produto ou serviço.

O Guia BPM CBOK (2013) conceitua gerenciamento de processos de negócios como sendo uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio (automatizados ou não) para alcançar resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. Ele trata o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado.

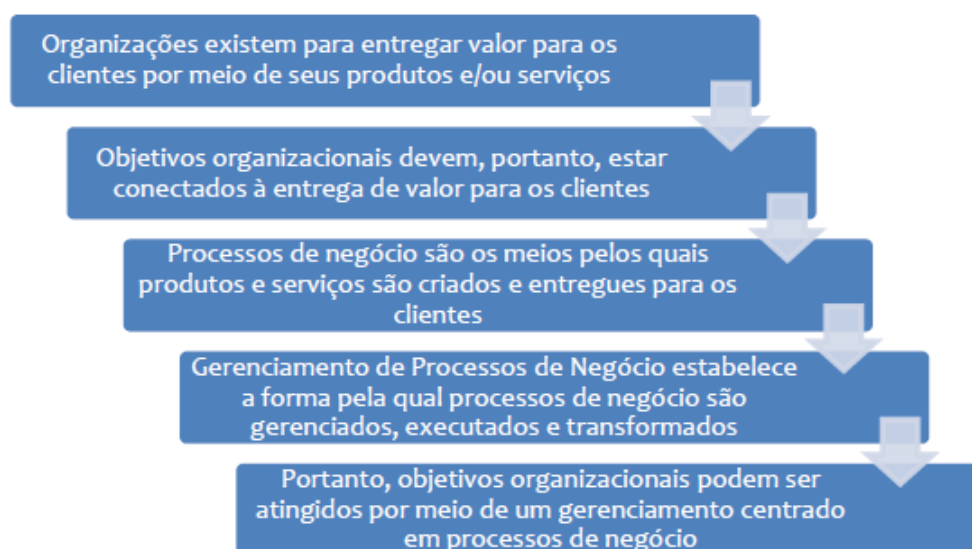
Para Paim et al. (2009), o gerenciamento de processos pode ser estruturado em três grupos de tarefas, sendo elas: pensar ou projetar processos (pensar), gerir processos no dia-a-dia (agir) e promover aprendizado (aprender).

Já Ferreira (2013) afirma que o gerenciamento de processos organizacionais envolve um conjunto de atividades, tais como: desenho (*design*), controle e melhoria, promoção de mudanças, ajuste de processos, coordenação de processos, promoção do aprendizado e integração de competências pessoais.

Sob esse prisma, as tarefas que compõem a gestão de processos são essenciais para a sustentabilidade organizacional, pois é a partir delas que a organização identifica seus processos, realiza o seu mapeamento, identifica oportunidades de melhorias e as implementa, sempre visando a entrega de valor ao cliente final.

Nessa perspectiva, o Guia BPM CBOK (2013, p. 45), afirma que “os objetivos organizacionais podem ser atingidos por meio de uma gestão centrada em processos de negócios”, cuja lógica é demonstrada na Figura 2.

Figura 2 - BPM e a conexão com objetivos estratégicos



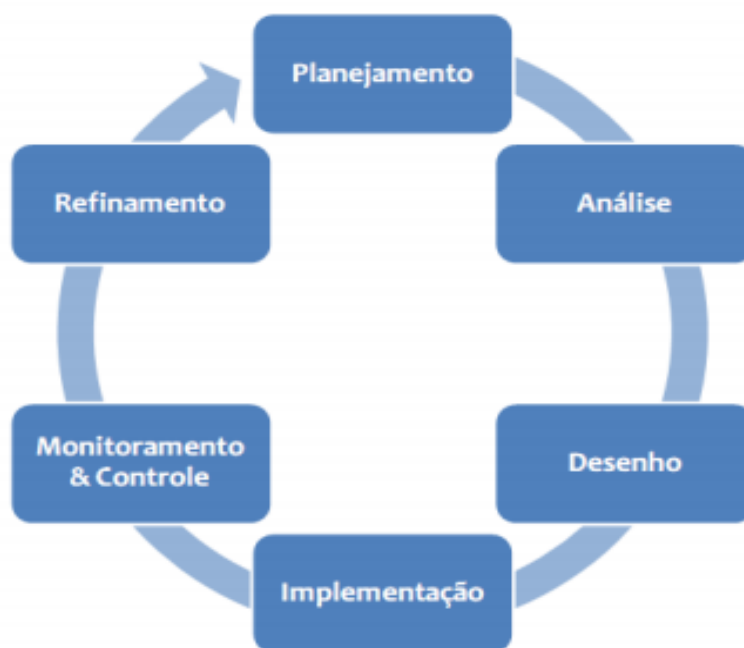
Fonte: BPM CBOK (2013, p. 46).

Diante do exposto, a gestão de processos está alinhada aos objetivos organizacionais, que estão sempre voltados à entrega de valor para os clientes.

No intuito de gerir processos, muitas são as metodologias apresentadas na literatura. Davenport (1994), de forma genérica, estrutura a gestão de processos em três etapas, sendo elas: conhecer os processos, identificar as oportunidades de melhorias e agir e implementar as melhorias continuamente.

O Guia BPM CBOK (2013) caracteriza a prática de gerenciamento de processos de negócio como um ciclo permanente e contínuo, que envolve planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento, exposto na Figura 3.

Figura 3 - Ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio



Fonte: BPM CBOK (2013, p. 64).

Na metodologia proposta, a fase de **planejamento** de processos organizacionais visa assegurar que os processos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Deve-se ter conhecimento do escopo do processo, o que exige conhecer quem são seus clientes, as suas entradas e saídas, a existência de controles, referências de desempenho etc. O planejamento é fundamental para definição dos resultados e de quais trabalhos serão realizados, quando, onde, por quem e sob quais restrições (BPM CBOK, 2013).

A **análise** tem como objetivo assegurar o entendimento comum do estado atual (*as is*) dos processos, bem como a verificação do seu alinhamento com os objetivos organizacionais, servindo de suporte para a sua transformação ou melhoria (BPM CBOK, 2013).

Nessa fase, de acordo com UFMT (2017), é possível extrair os seguintes resultados:

- Melhor entendimento do caminho que o processo irá seguir.
- A finalidade do processo e sua área de atuação.
- Conhecimento do processo como um usuário deste.
- Conhecer as entradas e saídas do produto, seus fornecedores e clientes finais.
- Qual a finalidade de cada área do processo.
- Utilização das ferramentas e verificação de qual área deve ser utilizada.
- Entendimento do negócio que será modelado.
- Métodos que podem ser utilizados para avaliar o processo.

- Alternativas que podem ser utilizadas para melhorar o processo.

Nesse momento, pode-se utilizar de diversas técnicas e metodologias para facilitar a identificação do contexto e diagnóstico da situação atual, dentre elas, *Brainstorming* (técnica de coleta de dados e de exploração da criatividade, utilizada para identificar ideias, soluções e riscos para problemas empregando uma equipe), Entrevista, *Survey/Questionário* e 5W1H (trata-se de seis perguntas básicas: o que, quando, quem, onde, por quê e como, utilizadas para compreender determinada situação e traçar um plano de ação para tratar as causas) (BPM CBOK, 2013).

O **desenho** é a definição formal dos seus objetivos e entregas, bem como a organização das atividades e regras necessárias para o alcance do resultado desejado. Ele deve compreender o fluxo de processo (visão interfuncional) e o fluxo de trabalho (visão intrafuncional) (BPM CBOK, 2013).

Na fase de **implementação** coloca-se em prática o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxo de trabalhos documentados, testados, levando-se em consideração a criação de políticas e procedimentos novos e/ou revisados (UFMT, 2017).

A etapa de **gerenciamento de desempenho** de processo se refere ao gerenciamento, tanto em nível de fluxo de processos quanto em nível de trabalho, devendo as medições ser consistentes, envolvendo tempo, custo, capacidade e qualidade. Para isso, é necessário ter uma visão clara do que precisa ser monitorado e por que (BPM CBOK, 2013).

De acordo com TCU (2013), a mensuração e o monitoramento contínuo dos processos de negócio são cruciais para que os gestores de processos possam obter informações quanto ao desempenho dos processos, para, a partir daí, proporem melhorias, redesenho ou reengenharia.

Para isso, utiliza-se de técnica que visa quantificar as informações do processo, sendo ela a construção de indicadores, que, segundo Nunes (2008, p. 43), trata-se de “instrumento de medida de desempenho utilizado para mensurar e analisar os resultados obtidos em determinados períodos”.

Minayo (2009) explica que os indicadores constituem parâmetros quantitativos ou qualitativos que servem para informar se os objetivos estão sendo bem conduzidos (avaliação de processo) ou foram alcançados (avaliação de resultados). São importantes instrumentos de gestão, visto que as informações produzidas permitem que o administrador opere sobre dimensões-chave de sistemas e de processos, monitorando situações que devem ser mudadas, incentivadas ou potencializadas, desde o início de uma intervenção até o alcance do que foi pretendido e previsto como resultado.

Assim, ao construir um indicador é preciso levar em consideração a sua utilidade para a Administração e para os seus clientes externos.

Na etapa de **refinamento ou transformação**, o objetivo é encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho, o que pode significar novas abordagens de negócios, um novo equipamento de produção etc. Envolve redesenho, reengenharia e mudança de paradigmas. Muitos são os motivos para realizar a transformação, dentre eles, a redução de desperdício, de tempo de ciclo do processo, de custo e de risco (BPM CBOK, 2013).

O ciclo apresentado é formado por fases que se encontram presentes em todos os tipos de gerenciamento, com algumas mudanças na descrição e rotulação das mesmas. A maioria dos ciclos de gerenciamento pode ser mapeada por um ciclo básico PDCA - *Plan, Do, Check, Act* (BPM CBOK, 2013), onde:

- *Plan*: o planejar - envolve a transformação de metas do planejamento estratégico em plano de ações, estabelecimento de diretrizes e especificações, formação de equipes e priorização de tarefas. Esse passo assegura uma compreensão do escopo do processo, reconhecendo o seu cliente, as suas entradas e saídas, existência de controles, referências para o desempenho etc. Ou seja, é possível conhecer quais resultados são produzidos, que trabalho é realizado, quando o trabalho é realizado, onde, por quem e sob quais restrições.

- *Do*: o fazer - consiste em modelar e otimizar os processos, realizando a modelagem *as is*, como os processos são de fato, e a modelagem *to be*, como eles devem ser, utilizando-se de simulações de soluções alternativas, e propostas de melhorias de processos.

- *Check*: a fase do verificar - consiste em comparar o desempenho real do processo com o esperado.

- *Act*: o agir - tem como objetivo manter a integridade do processo e a sua melhoria contínua.

Considerando as etapas referenciadas, a organização, ao definir a forma como irá conduzir a gestão dos seus processos, deverá ter o entendimento de que a gestão ultrapassa a modelagem, sendo seu propósito a transformação ou a melhoria dos processos organizacionais.

Nesse caminho, o mapeamento de processos é uma etapa de suma importância, iniciando-se com o mapeamento *as is* (original), para gerenciamento dos riscos e realização das alterações necessárias para, finalmente, executar o mapeamento *to be* (transformado) (UFMT, 2017).

2.4 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos é uma das etapas da gestão de processos, que consiste na coleta de informações junto aos participantes do processo, bem como na sua organização, descrevendo, classificando e documentando as funções desempenhadas e os seus fluxos. É uma etapa importante, devendo ser bem estruturada, pois se trata do alicerce para a identificação de oportunidades de melhorias e para o estabelecimento de planos e ações de melhoria (DRUMMOND, 2014).

O objetivo do mapeamento de processos é identificar e entender todas as atividades atualmente em vigor na organização, realizando o seu desenho do modo como é (ou modo *as is*), e a partir dessa informação, melhorá-lo ou modificá-lo, de forma a se chegar no modo que se deseja (ou modo *to be*) (FERREIRA, 2013; DRUMMOND, 2014).

Ao dispor as atividades do processo em um gráfico para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento, tem-se o principal benefício do mapeamento de processos, que é a obtenção de uma visão e entendimento compartilhado por todos os envolvidos no processo, definindo-se, assim, o papel de cada um, do início ao fim (JOHNSTON; CLARK, 2002).

A partir do mapeamento do processo atual, seguindo-se para a construção do processo melhorado e/ou transformado, é possível padronizá-lo, detalhando-se as atividades que deverão ser executadas, evitando assim que o trabalho seja executado ora de uma forma, ora de outra.

Nesse sentido, um mapeamento de processos estruturado permite que a organização identifique as atividades que se encontram em duplicidade, os gargalos e os riscos dos processos, contribuindo assim para as proposições de melhorias ou transformação do processo e nas decisões quanto ao gerenciamento dos riscos (BPM CBOK, 2013).

Na literatura encontram-se várias formas para se realizar o mapeamento de processos. Hronec (1994) simplifica o mapeamento em três etapas:

- identificar o objetivo do processo, clientes, fornecedores e resultados esperados;
- documentar o processo por meio de entrevistas e conversações; e,
- transferir as informações para uma representação visual.

O Guia “d” Simplificação (BRASIL, 2006) traz quatro etapas para mapear os processos (Figura 4), sendo elas o levantamento das etapas e normas, a identificação dos elementos do processo, o desenho dos fluxogramas atuais e a análise e melhoria dos processos.

Figura 4 - Etapas do mapeamento de processo



Fonte: Adaptado do Guia “d” Simplificação (BRASIL, 2006, p. 26).

No mesmo sentido, ENAP (2016, p. 13) enumera dez passos para mapear os processos organizacionais:

- Passo 01 - Identificar os objetivos do processo.
- Passo 02 - Identificar as saídas do processo.
- Passo 03 - Identificar os clientes do processo.
- Passo 04 - Identificar as entradas e componentes do processo.
- Passo 05 - Identificar os fornecedores do processo.
- Passo 06 - Determinar os limites do processo.
- Passo 07 - Documentar o processo atual.
- Passo 08 - Identificar melhorias necessárias ao processo.
- Passo 09 - Acordar melhorias a serem aplicadas ao processo.
- Passo 10 - Documentar o processo revisado.

Assim, para o TCU (2013), o primeiro passo para a realização do mapeamento é definir quais processos serão mapeados, sendo mais adequado iniciar pela identificação dos produtos gerados pela organização, dos clientes desses produtos e das necessidades desses clientes que os produtos devem atender. Tais informações podem ser organizadas em uma matriz denominada Cliente-Produto-Necessidade (CPN), demonstrada hipoteticamente no Quadro 3.

Quadro 3 - Exemplo de matriz CPN do produto análise de garantia contratual

Produto	Cliente	Necessidade	Unidade
Análise de garantia contratual	Contratada	Ter ciência se a garantia apresentada foi aceita pela UFGD ou se há a necessidade de correção.	Divisão de Análise (DIAN)
	Gestor do contrato	Ter ciência se a garantia contratual foi aceita pela UFGD ou se há a necessidade de correção e caso o fornecedor não atenda proceder notificação e/ou penalidades previstas no contrato.	

Fonte: Adaptado de TCU (2013, p. 13).

A escolha dos processos a serem mapeados se deve ao fato do quantitativo de processos que formam uma organização. Maranhão e Macieira (2004, p. 55) recomendam o seguinte critério para priorização de processos:

- a) Processos que impactam prioritariamente os resultados operacionais (sobrevivência).
- b) Processos críticos para a implementação da estratégia organizacional (futuro).
- c) Processos que impactam as interações ou as interfaces de outros processos prioritários, estrangulando ou limitando os resultados da organização (gestão).

Em posse dos processos prioritários, define-se como será realizado o trabalho de mapeamento, se será trabalhado o processo na sua integralidade ou em partes específicas, se há

impactos em outros setores, lembrando-se da importância de mobilizar todos os envolvidos. Assim, há diversas formas para a realização do mapeamento, que consiste na identificação das etapas que compõem o processo de trabalho, dos subprocessos até o detalhe das atividades executadas, sendo uma delas a utilização da Matriz SIPOC (*Supplier - Input - Process - Output - Customer*) ou optar por realizar direto no diagrama (desenho) (TCU, 2013).

A matriz SIPOC é um acrônimo formado pelas palavras “*Supplier*” (fornecedor), “*Input*” (entradas), “*Process*” (processo), “*Output*” (saídas) e “*Customer*” (cliente), trata-se de uma ferramenta que traz uma visão macro do processo que está sendo mapeado, fazendo com que todas as pessoas envolvidas visualizem o processo da mesma forma, conforme exemplo ilustrado no Quadro 4 (TCU, 2013; BPM CBOK, 2013).

Quadro 4 - Exemplo de matriz SIPOC do produto análise de garantia contratual

Fornecedor (de onde vem?)	Entrada (o que vem?)	Executor (quem faz?)	Processo (o que se faz com isso?)	Saída (o que sai?)	Cliente (para onde vai?)
Gestor do contrato	Documento de garantia contratual	Divisão de Análise (DIAN)	Análise do documento de acordo com as exigências do edital de licitação/contrato	Análise da garantia contratual por meio de Parecer opinando pela aceitação ou correção, anuído pela PROAP	Gestor do contrato e empresa Contratada

Fonte: Adaptado de TCU (2013, p. 14).

Ao mapear o processo, os envolvidos têm a oportunidade de fazerem uma reflexão acerca das atividades relacionadas a ele, já sendo possível a obtenção de melhorias (TCU, 2013).

O próximo passo a ser realizado, após o mapeamento das atividades do processo, é a sua representação gráfica, que deverá representar de forma completa e precisa o seu funcionamento (BPM CBOK, 2013), ou seja, é preciso desenhar o processo, sendo necessária a escolha de uma notação e de um *software* de mapeamento, e na sequência documentá-lo.

Para um melhor entendimento, a modelagem e a documentação de processos serão detalhadas nas seções a seguir.

2.4.1 Modelagem de processos

A modelagem de processos se utiliza de um conjunto de atividades para a criação de representações de processos existentes ou propostos, apresentando de forma completa e precisa o seu funcionamento, podendo ser expressa por diagrama, mapa ou modelo de processos (BPM CBOK, 2013).

Para Abreu (2005), é importante o uso de boas técnicas de modelagem de processos em virtude da complexidade das organizações, pois elas permitem que os envolvidos no processo os vejam de forma padronizada, o que possibilita uma melhor comunicação entre eles.

A notação de modelagem de processos é uma notação que permite representar todas as atividades internas de um processo de forma que o mesmo possa ser analisado e simulado, sendo “determinada por um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos”. Existem várias notações de modelagem de processos, dentre elas, BPMN (*Business Process Model and Notation*), Fluxograma e EPC (*Event-driven Process Chain*) (BPM CBOK, 2013, p. 77).

Sinteticamente, a notação BPMN é utilizada na apresentação de um modelo para públicos diferentes e possui um conjunto robusto de símbolos padronizados. A notação fluxograma possui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados, sendo considerada de fácil entendimento. Já a EPC é utilizada para modelar conjuntos complexos de processos (BPMN CBOK, 2013).

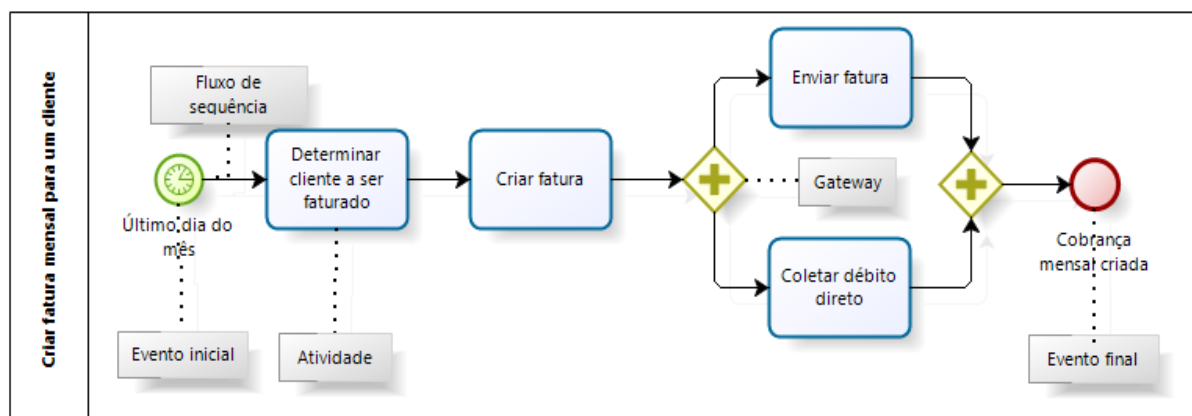
De acordo com o TCU (2013), a notação BPMN tem se consolidado como linguagem padrão internacional de mapeamento de processo, sendo adotada por grandes fornecedores de tecnologia e desenvolvedores de metodologias (TCU, 2013).

Trata-se de um padrão criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), sendo composta por um conjunto robusto de símbolos (TCU, 2013).

O BPMN possui 4 (quatro) categorias básicas de elementos, sendo elas os objetos de fluxo, de conexão, as piscinas e raias e os artefatos (NEZELLO, 2008), cujo exemplo de aplicação apresenta-se na Figura 5, sendo que mais elementos e detalhes podem ser visualizados no Anexo A.

No exemplo ilustrativo da Figura 5, o processo de trabalho iniciou-se com a notação do tipo *timer*, fazendo referência ao tempo para emissão da fatura. Depois se utilizou da sequência de fluxo, seguindo-se para a atividade “determinar cliente a ser faturado”. Houve a utilização do *gateway*, que pode ser entendido como um portão ou decisão, que no exemplo, após a atividade “criar fatura”, o fluxo segue para um *gateway* paralelo, que indica dois caminhos, onde as atividades “enviar fatura” e “coletar débito direto” ocorrem ao mesmo tempo. Depois da conclusão das duas atividades, o fluxo se une novamente por um *gateway* paralelo, seguindo para o evento final, “cobrança mensal criada”.

Figura 5 - Exemplo de aplicação da notação BPMN - processo de trabalho: criar fatura mensal para um cliente



Fonte: Adaptado do TCU (2013, p. 6).

Trata-se de um exemplo simples, sendo a notação BPMN formada por vários outros símbolos, que padronizam e facilitam a linguagem.

Dessa forma, para realizar a modelagem do processo é preciso escolher a notação gráfica que será utilizada para registrar a lógica das atividades, as mensagens entre os envolvidos e toda a informação necessária para que um processo seja analisado, melhorado, documentado e executado (BPM CBOK, 2013).

No presente trabalho será adotada a linguagem de notação BPMN devido ao quantitativo de símbolos apresentados, a sua aplicabilidade em diversas organizações públicas e pela facilidade de entendimento.

2.4.2 Documentação do processo

A documentação de processos é indispensável no processo de melhoria, pois, por meio dela tem-se o conhecimento do processo, o que auxilia na formulação de plano de melhoria e na solução de dúvidas quanto às rotinas realizadas. Os registros são como um histórico, onde constam definidos os detalhes e a interface do processo (DRUMMOND, 2014).

De acordo com Cruz (2013), os procedimentos especificam as responsabilidades contidas nas atividades, tais como, o que fazer, como, quando, usando quais recursos e de que forma.

Para Oliveira (2008), a estrutura documental do procedimento pode ser composta por:

- 1) Objetivo: finalidade do procedimento.
- 2) Escopo: definição com base nos seguintes elementos do trabalho ou processo – quem, o quê, com base em quê, onde e quando.
- 3) Definições: esclarecimento de termos específicos.

- 4) Referencias: citação de normas, regulamentos ou procedimentos.
- 5) Procedimento: como está estruturado.
- 6) Registros, relatórios e formulários: descrição de procedimentos e instruções de trabalho.
- 7) Fluxograma: representa o fluxo de atividades do processo.

A norma ISO 9000 trata sobre o valor de documentar os processos, o que permite a comunicação do propósito e a consistência da ação. Dentre os tipos de documentos descritos pela norma se encontram os que fornecem informações sobre como realizar atividades e processos de forma consistentes, incluindo procedimentos documentados, instruções de trabalho e desenhos e documentos que fornecem evidências objetivas de atividades realizadas ou de resultados alcançados (ABNT, 2005).

Nesse sentido, a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) é imprescindível para execução de tarefas com qualidade, eficiência e eficácia, obedecendo a critérios técnicos e observando normas e legislações aplicáveis. Eles garantem que as informações acerca dos mais diversos processos cheguem com segurança ao executor (EBSERH, 2014).

Para UFBA (2015), os Procedimentos Operacionais são instrumentos de padronização de processos, que permitem a padronização e o gerenciamento do Sistema de Gestão de Processos, sendo definido como um roteiro padronizado sobre as operações do processo.

Dessa forma, o POP é uma importante ferramenta dentro da gestão de processos, que garante a manutenção da qualidade na execução dos trabalhos, uma vez que nela é construído o passo a passo do processo para o seu executor, o que faz com que todos os envolvidos compartilhem de uma mesma visão.

Diante de todas as atividades que compõem a gestão de processos, a literatura propõe uma estruturação organizacional para a gestão de processos, que será abordada na próxima seção.

2.5 Estruturação Organizacional para Gerenciamento de Processos

À medida que a organização amadurece no gerenciamento de seus processos surge a necessidade de se organizar estruturalmente, estabelecendo uma unidade responsável por promover a governança dos processos, disseminar culturalmente esse modelo de gestão, promover a modelagem dos processos e sua gestão no dia a dia (BPM CBOK, 2013).

Paim et al. (2009, p. 238) afirmam que

Devido à crescente complexidade e abrangência dos processos nas organizações e à frequência com que a modelagem, a melhoria, a implantação, a integração e a coordenação de processos têm acontecido – muitas vezes de forma isolada – é cada vez maior a necessidade de empresas e instituições se estruturarem para gerenciar seus processos.

Pensar numa estrutura organizacional que assuma a gestão de processos contribui para a sua manutenção ao longo do tempo, uma vez que esta é formada por várias atividades que necessitam de integração e continuidade. Nesse caminho, uma das denominações de estrutura organizacional voltada para processos mais utilizada na literatura é o escritório de processos.

O escritório de processos pode ser definido como o dono do processo de gerenciamento de processos de negócio, tendo mais foco no conteúdo do gerenciamento e menos no processo (BPM CBOK, 2013). A estruturação do escritório de processos faz com que a gestão de processos se torne parte do cotidiano e da cultura organizacional (BALDAN et al., 2014).

Paim et al. (2009, p. 245), ao tratarem das formas de atuação do escritório de processos, afirmam que

A visão sistêmica do escritório sobre o processo permite uma análise mais eficaz, gerando (e coordenando) sugestões de melhoria que beneficiem um dado processo como um todo. Seu objetivo vai além das tarefas sistemáticas de modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos, propondo-se a constituir a instância organizacional responsável por inserir e gerir a prática de gestão de ou por processos no escopo de atuação e na cultura da organização.

Um escritório de processos é uma estrutura importante dentro de uma organização que decide ter uma visão por processos, ele traz uma abordagem consistente, por meio da criação de políticas e normas para processos, além de trabalhar com as diversas áreas da organização, visando coordenar os padrões e evitar sobreposição, conflitos e falta de clareza (BPM CBOK, 2013).

Paim et al. (2009) pontuam ainda que, a partir de como o escritório de processo irá atuar, poderão ser definidos os macro-objetivos a serem alcançados e que justificam a implantação dessa unidade, e as atividades específicas que dão suporte ao alcance dos objetivos, cujos quais encontram-se listados na Quadro 5.

Quadro 5 - Relação dos macro-objetivos e atividades do escritório de processos

Macro-objetivos do Escritório de Processos			Atividades do Escritório de Processos
Uniformizar o entendimento de escritório de processos hoje e no futuro	Promover a gestão de processos		Promover a governança dos processos
			Articular estratégia, processos e abordagem de mudanças
			Selecionar processos
			Selecionar técnicas de gestão de processos
			Gerenciar o orçamento do escritório de processos
			Gerenciar o portfólio de projetos de gestão de processos
			Gerenciar a qualidade da gestão de processos
			Gerenciar os processos do escritório de processos
	Promover a evolução do desenho de processos	Modelar e representar processos	Gerenciar o levantamento de processos
		Promover a melhoria do desempenho dos processos	Gerenciar a melhoria de processos
		Integrar mecanismos de coordenação organizacional	Definir indicadores de desempenho para os processos
			Definir sistemas para os processos
			Definir competências para os processos
			Definir responsáveis para os processos
			Definir procedimentos para os processos
			Definir riscos para os processos
		Implantar processos	Gerenciar a implantação de mudanças nos processos
		Capacitar os gestores de processos	Preparar equipes de gestão de processos
	Promover a gestão no dia-a-dia		Acompanhar a execução dos processos
			Controlar a execução dos processos
			Registrar o desempenho dos processos
			Controlar desvios de impactos
			Avaliar o desempenho dos processos
	Oferecer suporte ao escritório		Manter sistemas do escritório de processos

Fonte: Paim et al. (2009, p. 248).

Dessa forma, a equipe do escritório de processos deve editar normas, regras e políticas para regerem o gerenciamento de processos e ser especializada em abordagens, conceitos, métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de processos para atuarem internamente como consultores em iniciativas de transformação (BPM CBOK, 2013).

Para o alcance dos seus objetivos, o escritório de processos necessita de uma equipe composta por servidores que serão responsáveis por desempenhar mais de um papel. Os mais comuns são: dono de processos, gerente de processos, analista de processos, designer de processos e arquiteto de processos (BPM CBOK, 2013).

A figura do dono do processo ajuda a evitar o “empurra-empurra”, considerando que os processos são, em sua grande maioria, transversais; logo, envolvem diversos setores, o que dificulta a comunicação e a responsabilização efetiva pela ocorrência de eventuais problemas (UFMT, 2017).

Para BPM CBOK (2013, p. 303) “o dono de processos pode ser uma pessoa ou um grupo de pessoas com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócio”.

Trata-se de uma função de responsabilidade e não de um cargo, sendo o diálogo e a negociação ferramentas para o desempenho das suas atividades (UFMT, 2017).

O gerente de processos, também chamado de guardião do processo, tem como responsabilidade a coordenação e o gerenciamento do desempenho dos processos no dia a dia, e a condução de iniciativas de transformação destes. Este é inferior hierárquico ao dono do processo e possui papel tático no qual irá medir o andamento do processo e ajudar na comunicação entre os participantes (BPM CBOK, 2013; UFMT, 2017).

O analista de processos “realiza trabalhos de análise de processos e apoia o desenho de processos em iniciativas de transformação”. Utiliza-se da criação do modelo de estado atual (*as is*) para realizar a análise e avaliação para posterior sugestão de melhorias ou transformação (BPM CBOK, 2013, p. 310).

Os arquitetos de processos “são responsáveis por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos, implementar e manter um repositório de processos de negócio, metodologia, modelos de referência e padrões relativos a processos”. Eles são envolvidos na análise e desenho de processos e, principalmente, na manutenção da arquitetura, repositório e padrões de forma contínua (BPM CBOK, 2013, p. 312).

Por definição, de acordo com o guia BPM CBOK (2013, p. 311), um designer de processos “é responsável por desenhar novos processos e por transformar processos de negócio”. São necessárias habilidades analíticas e criativas, de descrição visual e lógica estrutural dos processos para a execução desse papel, devendo sempre assegurar que o desenho de processos esteja de acordo com as políticas e os objetivos gerais do negócio. Algumas organizações combinam em uma mesma pessoa os papéis de analista e designer de processos, devido à proximidade e semelhança das atividades (BPM CBOK, 2013, p. 311).

Assim, muitas são as habilidades necessárias para que a gestão de processos alcance os benefícios desejados em uma organização, cabendo à organização decidir sobre quais serão os responsáveis ao longo desse processo, bem como as suas responsabilidades.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, apresenta-se o método científico utilizado para a realização do presente estudo que, de acordo com Gil (2008, p. 08), pode ser definido como o “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

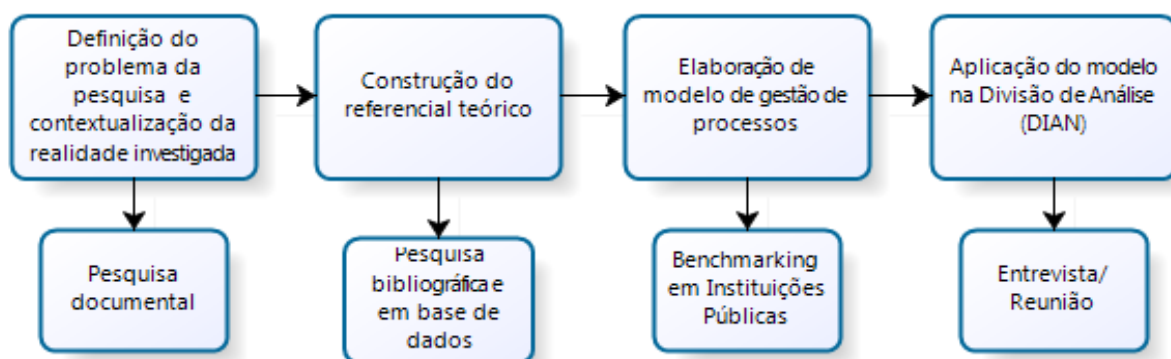
Na presente metodologia utilizou-se da pesquisa qualitativa e descritiva. A escolha da abordagem qualitativa deveu-se à necessidade de um contato direto entre a pesquisadora e a unidade estudada, visando conhecer cada detalhe dos processos.

Na abordagem qualitativa os dados são estudados levando-se em consideração a percepção do fenômeno dentro do seu contexto, preocupando-se com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc (TRIVIÑOS, 1987).

Em relação ao objetivo da pesquisa, optou-se pela pesquisa descritiva, considerando a sua aplicação quando se tem como objetivo descrever os fatos de determinada realidade, da forma como estão ocorrendo (GIL, 2008; SELLTIZ et al., 1965).

Assim, para uma melhor visualização, apresenta-se na Figura 6, os passos realizados no presente estudo, que serão mais bem detalhados na sequência.

Figura 6 - Resumo dos passos realizados na pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Na definição do problema e na contextualização da realidade investigada, realizou-se pesquisa documental no âmbito da UFGD, cujas fontes foram os seguintes documentos: Plano de Ação, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2013-2017, Relatórios de Gestão de 2006 a 2016, Resoluções e Portarias, bem como a sua página institucional. As informações encontradas serviram para conhecer a realidade da UFGD em relação à prática da gestão de processos.

Para conhecimento da temática e construção do referencial teórico, pesquisou-se em bibliografias e nas bases de dados *Scielo*, *Spell*, *Google Acadêmico*, *Google* e Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES),

por meio das palavras chaves: processos organizacionais, mapeamento de processos, gestão de processos, gestão por processos, escritório de processos, metodologia de gestão de processos, manual de processos, procedimento operacional padrão, administração pública, instituições públicas, nova administração pública e administração pública gerencial.

Na construção do modelo de gestão de processos proposto para a UFGD, considerando a sua realidade, aliado ao conhecimento adquirido com o estudo sobre a temática, realizou-se *benchmarking* junto a algumas organizações públicas, por meio de consulta nos seus sítios oficiais, buscando informações quanto ao gerenciamento dos processos organizacionais, tais como manual, metodologias e processos mapeados. Com a pesquisa realizada, foi possível conhecer e aprender com as práticas realizadas em outras organizações.

Dentre os órgãos consultados, encontram-se a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal da Fronteira do Sul (UFFS), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Hospital das Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (HC-UFTM), Ministério Público Federal (MPF) e Tribunal de Contas da União (TCU).

No tocante à validação do modelo proposto para a UFGD, foi escolhida a Divisão de Análise (DIAN), que faz parte da Coordenadoria de Gestão Orçamentária e Financeira (COOF), localizada na Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP).

Destaca-se que foram validadas, apenas, as etapas de alinhamento com a estratégia organizacional (etapa I) e de mapeamento (etapa II), devido à falta de tempo hábil para validação das etapas de implementação e monitoramento.

A escolha dessa Divisão deveu-se à complexidade e importância do trabalho desenvolvido e por esta pesquisadora ser servidora da UFGD e estar lotada nessa divisão, o que facilitou na obtenção dos dados.

Além disso, os processos da DIAN são classificados como de apoio, mas se enquadram como processos críticos, uma vez que podem gerar responsabilidades financeiras à Instituição.

Na sequência, como forma de alinhar as atribuições da Divisão, uma vez que teve alterações e não há publicação formal, realizou-se entrevista com o chefe da DIAN, seguindo o roteiro semiestruturado (Apêndice A), onde foi possível colher informações, opiniões e impressões que não constam nos documentos oficiais.

Na fase de identificação dos processos da DIAN, realizou-se reunião com a equipe da Divisão, onde foram listados e discutidos os produtos. Para o desenvolvimento dessa atividade,

utilizou-se da matriz CPN – Cliente-Produto-Necessidade, visando a identificação dos processos.

Após o consenso dos seus produtos, deu-se início aos trabalhos de mapeamento dos processos, aplicando-se a matriz SIPOC e o formulário de identificação das atividades. Em posse das informações, houve reunião para discussão das informações contidas nos referidos documentos, havendo algumas correções, e posterior validação junto à equipe.

No próximo momento da pesquisa, passou-se à diagramação dos processos, que foi realizada com o auxílio do *software Bizagi Modeler*.

Assim, elaborou-se o desenho (fluxograma) dos processos na sua forma atual, ou seja, como são realizados, sendo estes discutidos com a equipe, para verificação se os desenhos correspondem à realidade dos processos. Nesse momento, foram debatidas as dificuldades que os envolvidos enfrentam ao executá-los e o que poderia ser melhorado.

De posse dessas informações, realizou-se as alterações sugeridas pela equipe da DIAN, finalizando-se com a validação do processo melhorado.

Por fim, realizou-se a documentação dos processos, por meio da elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP), seguindo o modelo contido no Apêndice B. Os POPs foram apresentados, discutidos e validados com a equipe da DIAN.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 Contextualização da Realidade Investigada

A Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), localizada na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul, foi instituída pela Lei n. 11.153 de 29 de julho de 2005, por desmembramento da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), da qual era *campus* (UFGD, 2006). Nesse processo de instalação, o Ministério da Educação designou a Universidade Federal de Goiás (UFG) para ser a sua tutora (BRASIL, 2005).

Em 2005, a UFGD possuía 12 cursos de graduação e 04 programas de pós-graduação (03 mestrados e 01 doutorado). Já em 2006, no início de sua instalação, foram criados mais 07 cursos de graduação e com o Programa Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), a presente Instituição expandiu-se consideravelmente (UFGD, 2006).

No seu último Relatório de Gestão, Exercício de 2016, constam 41 cursos de graduação e 26 programas de pós-graduação, que atendem a uma comunidade acadêmica de aproximadamente 8.135 alunos. Para isso, conta com uma força de trabalho de 1.553 servidores,

sendo 626 professores e 927 técnicos administrativos, dos quais 401 estão lotados no Hospital Universitário (UFGD, 2016).

Por meio dos cursos de graduação e pós-graduação presencial e/ou à distância, a UFGD prima pela mudança da realidade, tanto local quanto nacional, assumindo um compromisso social e político em prol da construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Sua finalidade é prover o ensino superior, desenvolver pesquisa nas mais diversas áreas e promover a extensão universitária (UFGD, 2016).

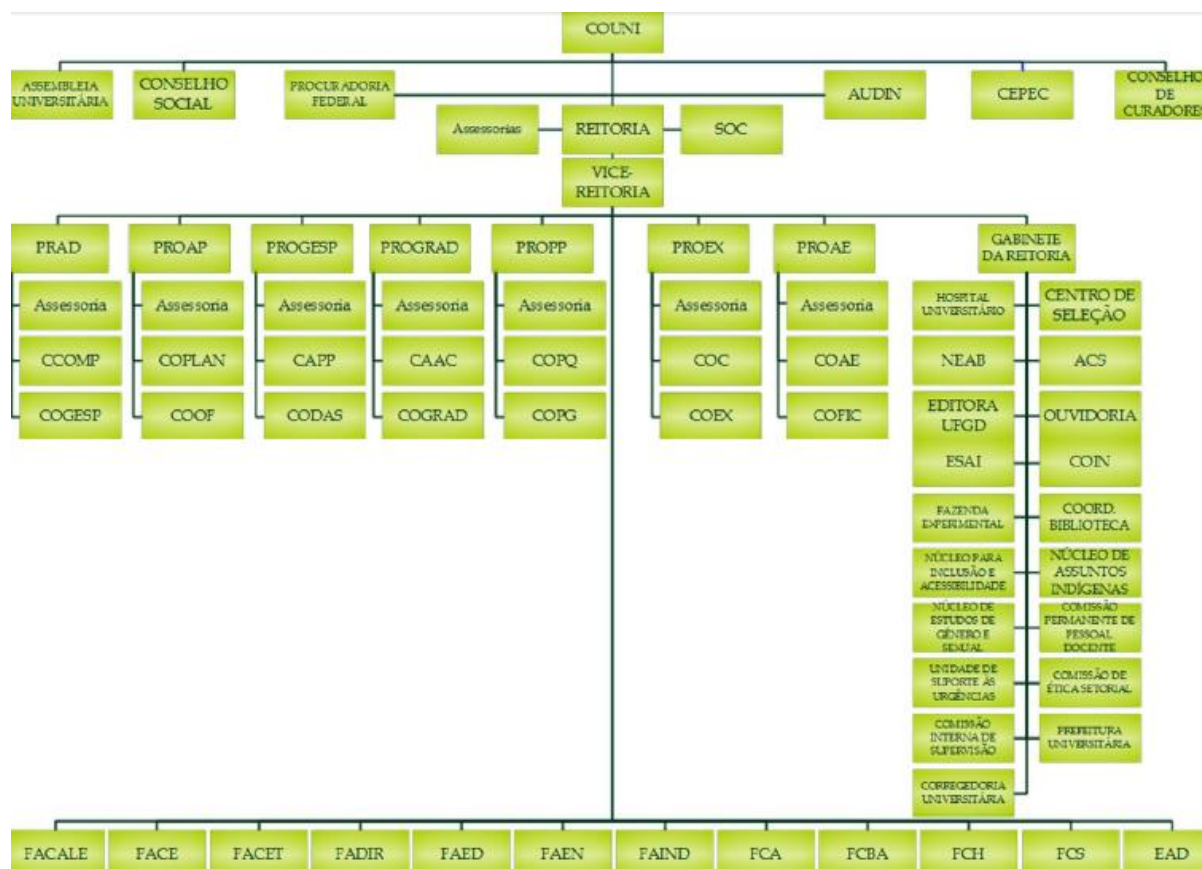
A missão da UFGD (2015, p. 18) é

gerar, construir, sistematizar, inovar e socializar conhecimentos saberes e valores, por meio do ensino, pesquisa e extensão de excelência, formando profissionais e cidadãos capazes de transformar a sociedade, no sentido de promover desenvolvimento sustentável com democracia e justiça social.

A presente instituição tem como órgão máximo o Conselho Universitário (COUNI) e sua Administração Central (Reitoria) é assessorada pelas Pró-Reitorias de Administração (PRAD), de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP), de Gestão de Pessoas (PROGESP), de Graduação (PROGRAD), de Pesquisa e Pós-graduação (PROPP), de Extensão (PROEX), de Assuntos Comunitários e Estudantis (PROAE), além da Chefia de Gabinete, Secretaria de Órgãos Colegiados, Procuradoria Federal, Coordenadorias, Assessorias e Órgãos Suplementares e Administrativos. Possui ainda 12 (doze) faculdades, de acordo com o seu organograma que pode ser visualizado na Figura 7.

Nesse sentido, considerando que o objetivo geral deste trabalho é propor um modelo para implantação da gestão de processos organizacionais pela UFGD e um dos objetivos específicos é a validação de etapas do modelo na DIAN, localizada na COOF da PROAP, faz-se a seguir a apresentação da estrutura organizacional da DIAN, finalizando-se com o aprofundamento das suas atribuições.

Figura 7 - Organograma da UFGD



Fonte: Relatório de Gestão do exercício de 2016 (UFGD, 2017, p. 33).

4.1.1 Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

A PROAP tem a função de planejar e promover as estruturas necessárias para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão, cultura, comunicação e informatização da UFGD em consonância com as demandas e os planos institucionais (UFGD, 2017).

Para isso, desempenha atividades de planejamento, orientação, supervisão, avaliação e execução da política de desenvolvimento e suprimento de recursos materiais e financeiros, supervisiona e controla a aplicação de recursos orçamentários, planeja e acompanha a execução do orçamento, supervisiona e auxilia na elaboração da prestação de contas anual e apoia estudos, projetos e programas para o desenvolvimento econômico, social, científico e tecnológico, tendo em vista as metas e prioridades setoriais estabelecidas no plano de ação e Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade (UFGD, 2017).

Para desempenhar sua função, a PROAP conta com uma Assessoria e com as Coordenadorias de Gestão Orçamentária e Financeira (COOF) e de Planejamento (COPLAN).

A COPLAN é responsável pelo planejamento, monitoramento das metas, avaliação institucional e gestão ambiental. Nesse propósito, é composta pela Divisão de Planejamento, Divisão de Avaliação Institucional e pela Divisão de Gestão Ambiental.

A COOF coordena, orienta e executa as atividades relacionadas a orçamento, finanças, controle e a contabilidade. Para o desempenho dessas atividades, possui a Divisão de Execução Orçamentária (DIEO), Divisão de Pagamentos (DIPG), Divisão de Análise (DIAN) e Divisão de Contabilidade (DICON).

4.1.2 Divisão de Análise (DIAN)

A Divisão de Análise é a unidade responsável pela análise e acompanhamento das obrigações financeiras decorrentes das relações contratuais. Ela é composta por duas Seções, Análise e Tomada de Contas, instituídas em 28 de julho de 2016, conforme Resolução n. 97 do COUNI, publicada no Boletim de Serviço n. 2305, de 12 de agosto de 2016 (UFGD, 2016).

Conta com uma equipe de trabalho composta de 03 (três) servidores (Administrador, Contador e Assistente em Administração), sendo seu rol de atribuições: efetuar a análise e cálculos, visando manter o equilíbrio econômico e financeiro dos contratos firmados pela Universidade; efetuar análise e cálculos de multas e penalidades contratuais; efetuar todos os procedimentos de operacionalização da conta vinculada de serviços terceirizados; análise da prestabilidade, registros e regularizações dos seguros e garantias ofertadas em contratos; análises e cálculos de aditamentos e prorrogações contratuais; proceder tomada de contas especial (TCE), quando aplicável; gerenciamento e pré-inscrição em dívida ativa da UFGD; elaborar relatórios gerenciais; executar atividades de controle e rotinas administrativas pertinentes à Divisão; e, desenvolver outras atividades dentro de sua área de atuação.

O Chefe da Divisão, em entrevista realizada em 24 de julho de 2017, informou que embora ainda não tenha ocorrido alteração formal das atribuições da DIAN, a análise e cálculo de reequilíbrio econômico e financeiro dos contratos e glosas de serviços não executados referentes a prestações de serviços terceirizados e às análises e cálculos de aditamentos e prorrogações contratuais agora são de competência da Divisão de Contratos, pertencente à Pró-Reitoria de Administração (PRAD). Também informou que, por consequência da criação das Seções de Análise e de Tomada de Contas, a DIAN recebeu novas atribuições, tais como, análise das prestações de contas decorrentes de contratos, convênios ou outros instrumentos que envolvam a descentralização de orçamentária e financeira a Fundações de Apoio ou outras partes.

Informou que em 2013 a PROAP solicitou às suas coordenadorias o levantamento das suas atividades, havendo a emissão de Relatório de Desdobramento das Atribuições da Divisão de Análise em 21 de maio de 2013, pelo chefe da Divisão de Análise na época, sendo tal documento encaminhado a PROAP. No entanto, a gestão da PROAP da época não deu continuidade aos trabalhos de mapeamento.

Nota-se que há ciência da necessidade de mapeamento das atividades da Divisão, no sentido de simplificar e melhorar seus processos, pois se tratam de atividades complexas, que geram economicidade para o órgão, e que exigem padronização.

4.2 Descrição da Situação Problema

A UFGD é uma Instituição que cresceu de forma acelerada desde a sua transformação de campus da Universidade Federal de Mato Grosso Sul para Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) em 2006. Iniciou suas atividades com uma oferta de 19 cursos de graduação e 04 programas de pós-graduação, passando para 41 cursos de graduação e 26 programas de pós-graduação em 2016 (UFGD, 2006; UFGD, 2016).

Para acompanhar o seu crescimento, torna-se necessário rever a forma como as atividades são desenvolvidas, visando à manutenção da qualidade dos serviços prestados, o que significa olhar para os seus processos que, na maioria das vezes, não são independentes e isolados, mas transversais, cruzando por diversos setores/funções.

Contudo, a UFGD não possui seus processos identificados e mapeados, o que a impossibilita de gerenciá-los, visando à identificação de falhas e à eliminação de atividades que não agregam valor.

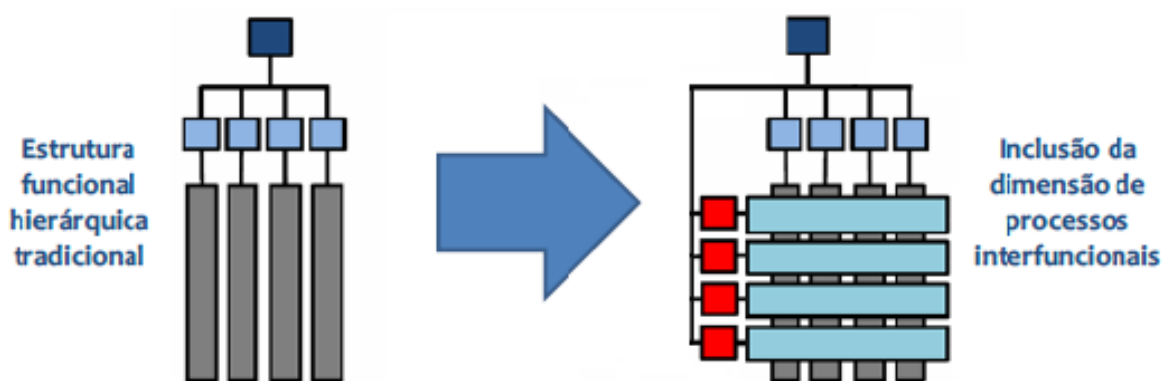
A ausência da prática de gerenciamento de processos faz com que a UFGD ao executar suas atividades encontre algumas barreiras, tais como:

- Rotatividade de pessoal - a alternância de atores do processo, sem que esteja mapeado e documentado, pode gerar informações em duplicidade, prazos excedidos e ações desnecessárias, pelo fato de não conhecerem o seu papel dentro do processo.
- Falta de padronização na execução do trabalho - a Instituição fica condicionada a pessoas ou a gestão atuante, o que ocasiona processos executados de forma diferente, podendo gerar dúvidas quanto ao favorecimento ou desfavorecimento de pessoas e/ou setor, além da falta de transparência.

- Falta de melhoria e simplificação dos processos organizacionais - quando não se tem a visão do processo no seu todo, ultrapassando os limites funcionais, dificilmente serão percebidas pelos executores possibilidades de simplificação e melhorias.
- Conflitos entre as áreas - uma vez que os processos não são conhecidos de ponta a ponta por todos, pode haver conflitos na sua execução e no entendimento das responsabilidades dos envolvidos.
- Falta de integração das áreas responsáveis pela execução do processo - a inexistência de uma unidade responsável por gerir processos e integrar as diversas áreas da UFGD, demonstrando a responsabilidade de cada ator dentro do processo e conduzindo as negociações necessárias, pode ocasionar o não alcance dos resultados esperados, além do “empurra-empurra” de atividades.

A inclusão da dimensão de processos na estrutura organizacional da UFGD, que atualmente é funcional e verticalizada, conforme demonstração hipotética na Figura 8, possibilitará a obtenção de uma comunicação oportuna, garantindo a eficiência e a eficácia da informação, um fluxo do processo compatível com as necessidades dos clientes internos e externos, uma construção conjunta do fluxo do processo pelos setores envolvidos, bem como o conhecimento do processo como um todo (eliminando assim o retrabalho), tendo como resultado processos estruturados, padronizados e integrados.

Figura 8 - Estrutura vertical x inclusão da dimensão de processos



Fonte: BPM CBOK, 2013, p. 298.

Nesse sentido, há normativa emitida em conjunto pela Controladoria Geral da União (CGU) e Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio da Instrução Normativa MPOG/CGU n. 01, de 10 de maio de 2016, que exige dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal a implementação, manutenção, monitoramento e revisão do processo

de gestão de riscos em compatibilidade com sua missão e seus objetivos estratégicos (BRASIL, 2016).

Dessa forma, para o atendimento dessa normativa, primeiramente os processos devem ser identificados, mapeados e conhecidos por todos os envolvidos, atividades estas que fazem parte da gestão de processos.

A Controladoria Geral da União (CGU) cobrou da UFGD a iniciativa de identificar e mapear seus processos, tendo em vista o gerenciamento contínuo de suas ações e o aperfeiçoamento de toda gestão administrativa. Mas a UFGD não conseguiu cumprir a referida demanda, justificando no seu Relatório de Gestão do Exercício de 2016 que entende à necessidade de um trabalho mais aprofundado nesse sentido (UFGD, 2016).

Diante da situação exposta, a implantação da gestão de processos na UFGD proporcionará o alinhamento dos seus processos com os objetivos institucionais, o mapeamento, padronização, monitoramento e melhoria contínua dos seus processos, entre outros benefícios dessa prática.

5. PROPOSTA DE MODELO PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

5.1 Gestão de Processos nas Organizações Públicas

Antes de propor o modelo de gestão de processos para aplicação na UFGD, houve a preocupação em se consultar outras organizações públicas para conhecer as metodologias utilizadas e qual a estrutura organizacional adotada para condução desse processo, visando conhecer as práticas adotadas.

Para isso, em consulta ao sítio de algumas organizações públicas, verificou-se que todas possuem uma unidade com a atribuição de gerenciamento dos processos organizacionais, havendo uma variação quanto a sua estruturação organizacional.

Assim, no Quadro 6, cita-se a vinculação organizacional da unidade responsável pela gestão de processos das organizações consultadas, para uma melhor visualização.

Instituição	Vinculação no Organograma Institucional da Unidade Responsável pela Gestão de Processos
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	Pró-Reitoria de Planejamento e Administração/Departamento de Gestão Integrada/Escritório de Processos
Universidade Federal do Pernambuco (UFPE)	Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação(PROCIT)/Diretoria de Governança de TI e Gestão de Processos/Escritório de Processos
Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)	Vice-Reitoria/Escritório do Projetos e Processos
Universidade Federal do ABC (UFABC)	Núcleo de Tecnologia da Informação/Escritório de Processos
Universidade Federal da Fronteira do Sul (UFFS)	Pró-Reitoria de Planejamento/Diretoria de Planejamento/Escritório de Processos
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças/Escritório de Processos
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)	Escritório de Processos
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares - Hospital das Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Setor de Gestão de Processos e Tecnologia da Informação/Escritório de Projetos e Processos
Ministério Público Federal (MPF)	Gestão Estratégica/Escritório de Processos

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFRGS (2017); UFPE (2017); UFMT (2017); UFABC (2017); UFFS (2017); UFJF (2017); CAPES (2017); HC-UFTM (2017); MPF (2017).

Nota-se, no Quadro 6, que a unidade de gestão de processos, na maioria das instituições consultadas, está vinculada à área de planejamento ou de tecnologia da informação. No entanto, independente da vinculação no organograma institucional, destaca-se a importância de se ter uma unidade responsável por conduzir a gestão de processos, visando manter a sua sustentabilidade.

Na sequência, são apresentadas as metodologias praticadas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Pernambuco (UFPE), Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e pelo Ministério Público Federal (MPF). Essas metodologias foram escolhidas devido ao nível de detalhamento disponibilizado em seus sites.

5.1.1 Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

A UFRGS criou o Escritório de Processos, em março de 2012, por meio de uma iniciativa conjunta das Pró-Reitorias de Planejamento e Administração (PROPLAN), de Gestão de Pessoas (PROGESP) e do Centro de Processamento de Dados (CPD). O referido escritório se encontra localizado na PROPLAN e, inicialmente, contava com uma equipe de engenheiros de processos coordenada por uma doutora em Administração de Empresa e sistema de Informação, com experiência na área (BRODBECK et al., 2013).

A decisão de implantar um Escritório de Processos na UFRGS foi sendo amadurecida após a constituição de um projeto realizado na Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) junto ao Departamento de Registros Discentes, onde foi mapeado, analisado e otimizado o processo vida acadêmica dos alunos de graduação (UFRGS, 2017).

O citado projeto abrangia desde o ingresso de um aluno em um dos cursos até a sua diplomação e, nesse percurso, verificou-se que os alunos levavam de três a seis meses para receber seu diploma registrado no Ministério da Educação. Com a iniciativa e o novo processo, os acadêmicos passaram a receber o diploma na solenidade de colação de grau, o que foi considerado um sucesso pela comunidade universitária (UFRGS, 2017).

De acordo com Brodbeck et al. (2013), a metodologia do Escritório de Processos (EP) da UFRGS teve como fundamento o modelo de Albuquerque e Rocha (2006), constituída por 04 (quatro) grandes etapas: contexto estratégico, modelagem e análise, implementação e execução dos processos de negócio. Destacando-se, em todas as etapas, a capacitação dos servidores como ponto forte para a disseminação da visão por processos e da metodologia de gestão de processos.

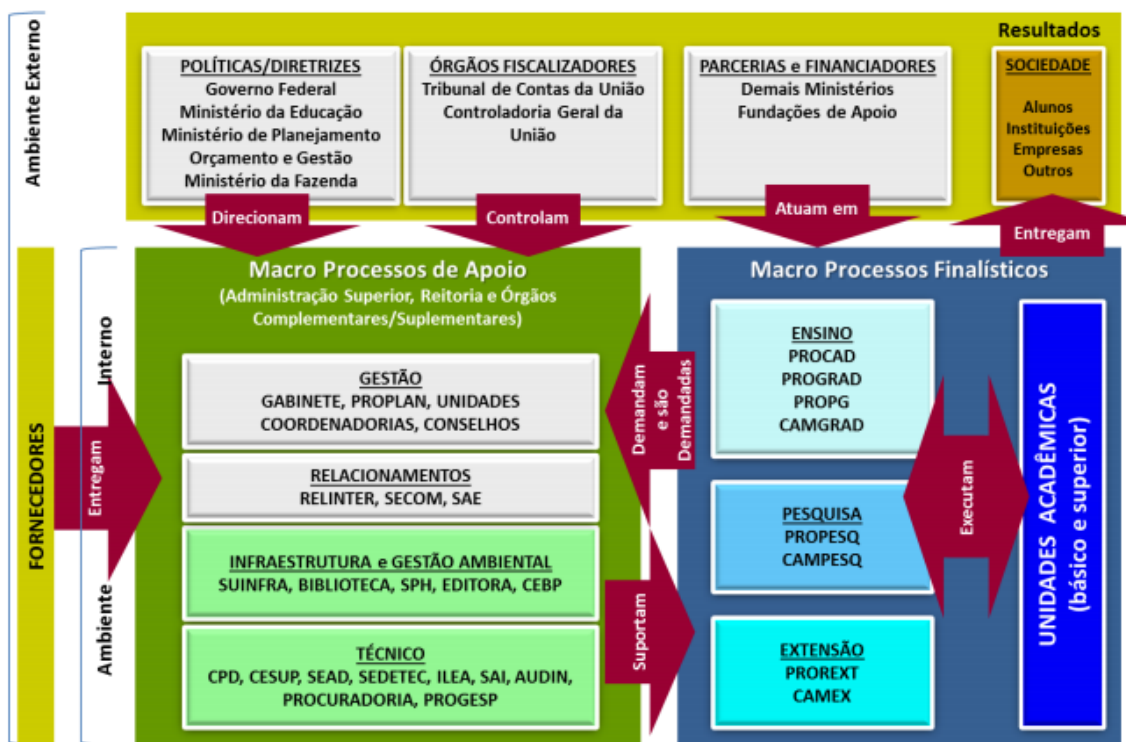
Na primeira etapa - contexto estratégico - tem-se o reconhecimento das entidades internas e externas relacionadas aos processos finalísticos e de apoio e à identificação dos processos críticos que serão mapeados e geridos (BRODBECK et al., 2013).

Na Figura 9, apresenta-se o Mapa de Contexto atual da UFRGS, onde é possível visualizar as principais entidades internas e externas que contemplam ou impactam os seus macroprocessos de apoio e finalísticos, bem como o macro relacionamento entre elas (UFRGS, 2016).

A etapa 2 - modelagem e análise - consiste na modelagem dos processos considerados críticos, da forma como estão (*as is*), além de documentá-los. Na sequência, o mesmo é analisado e realizado o levantamento de oportunidades de melhorias. De posse das melhorias, confecciona-se a modelagem do processo melhorado (*to be*) e o plano de implementação e negociação junto aos envolvidos (definição do dono do processo, recursos e distribuição de tarefas) (BRODBECK et al., 2013).

Na etapa 3 - implementação - ocorre a implementação das ações de melhorias definidas na etapa anterior. Por fim, na etapa 4 - execução - é o momento de execução do processo com as melhorias implementadas e o seu monitoramento, com a criação de indicadores, buscando-se a melhoria contínua (BRODBECK et al., 2013).

Figura 9 - Mapa de contexto da UFRGS



Fonte: Relatório de Gestão do Exercício 2016 (UFRGS, 2016, p. 17).

5.1.2 Universidade Federal do Pernambuco (UFPE)

Na UFPE, o Escritório de Processos está localizado na Diretoria de Governança de TI e Gestão de Processos da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT), atuando como um agente de mudança na instituição e promovendo uma maior cooperação e integração entre as diversas áreas da Universidade (UFPE, 2017).

A metodologia de gestão de processos da UFPE foi desenvolvida em 2015, estando seu resultado disposto em um manual, cuja atualização é de competência do seu Escritório de Processos. Tal metodologia é composta por três serviços básicos: desdobramento da estratégia para processos, execução de projetos de transformação e gestão do dia a dia, além de um trabalho contínuo de governança do modelo proposto (UFPE, 2017), cuja apresentação se encontra na Figura 10 e detalhamento a seguir.

Figura 10 - Metodologia de gestão de processos da UFPE



Fonte: UFPE (2017).

O **serviço de desdobramento da estratégia** para processos consiste na definição de metas, priorização das iniciativas de melhoria e monitoramento de ações e disseminação de resultados.

Já o **serviço de execução de projetos de transformação** se trata da execução de projetos de melhoria, que se iniciam com a construção da visão de futuro e se encerram com a execução do novo processo e a aferição dos ganhos alcançados.

Quanto ao **serviço de gestão do dia a dia**, este envolve as atividades que monitoram as metas e os indicadores dos processos, sugerem e implementam melhorias.

A **governança** tem o objetivo de garantir a sustentabilidade do processo de gerenciamento de processos, envolvendo atividades de formalização de papéis e responsabilidades, avaliação de maturidade, a manutenção de métodos e ferramentas e a manutenção dos serviços oferecidos pela metodologia.

5.1.3 Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)

O Escritório de Processos da UFJF foi instituído em 2016 e está vinculado à Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças. Sua missão é otimizar a produtividade em toda a UFJF, por meio do mapeamento dos processos de trabalho, que se inicia com o diagnóstico da

situação de cada setor/unidade e a entrega processos modelados, com um nível de eficiência mais elevado (UFJF, 2017).

A gestão dos processos na UFJF objetiva prover suporte para todos os processos constantes na sua cadeia de valor, disposta na Figura 11, que é composta pelos macroprocessos de suporte (Gestão, Infraestrutura e Sustentabilidade, Controle e Assessoramento e Relacionamento) e pelos macroprocessos finalísticos (Ensino, Pesquisa e Extensão).

Figura 11 - Cadeia de Valor da UFJF



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019 da UFJF.

Para gerir seus processos, a UFJF se apoia no ciclo composto pelas seguintes atividades, que têm como fundamento o Guia BPM CBOK (UFJF, 2016):

- Mapeamento e Diagramação do processo atual (*as is*).
- Análise do processo atual (*as is*).
- Modelagem do novo processo (*to be*).
- Homologação e Publicação do novo processo.
- Implementação do novo processo.
- Monitoramento e Controle do processo implementado.

- Refinamento do processo.

Detalhando cada atividade, de acordo com o contido em UFPE (2016), a etapa de **mapeamento e diagramação do processo atual** consiste no estudo do processo atual, ou seja, como ele acontece, finalizando-se com a sua diagramação.

Na **análise do processo atual** é realizada a identificação de oportunidades de melhoria. É confeccionado um documento constando os gargalos administrativos, a indicação de melhorias que poderão e/ou deverão ser implementadas. Nessa etapa também são definidos os objetivos, as metas do processo e a construção e documentação de indicadores de desempenho.

Na etapa de **modelagem do novo processo** é realizado um novo diagrama do processo, observando-se o disposto no documento oportunidades de melhoria (UFJF, 2016).

A etapa de **homologação e publicação do novo processo** consiste na sua homologação e validação (UFJF, 2016).

Na **implementação do novo processo** ocorre a sua execução, seguindo os trâmites contidos no diagrama modelado (*to be*).

Na etapa de **monitoramento e controle do processo**, realiza-se o monitoramento do seu desempenho, de acordo com os indicadores previamente estabelecidos e documentados.

Por fim, na etapa de **refinamento do processo** é realizada a observância contínua de oportunidades de melhorias no processo para que novas análises possam ser realizadas.

5.1.4. Ministério Público Federal (MPF)

O Escritório de Processos do MPF foi constituído por meio da Portaria PGR/MPF n. 205, de 23 de abril de 2013, com o objetivo de coordenar as iniciativas de governança dos processos institucionais, bem como gerenciar o portfólio de processos de trabalho considerados estratégicos (MPF, 2017)

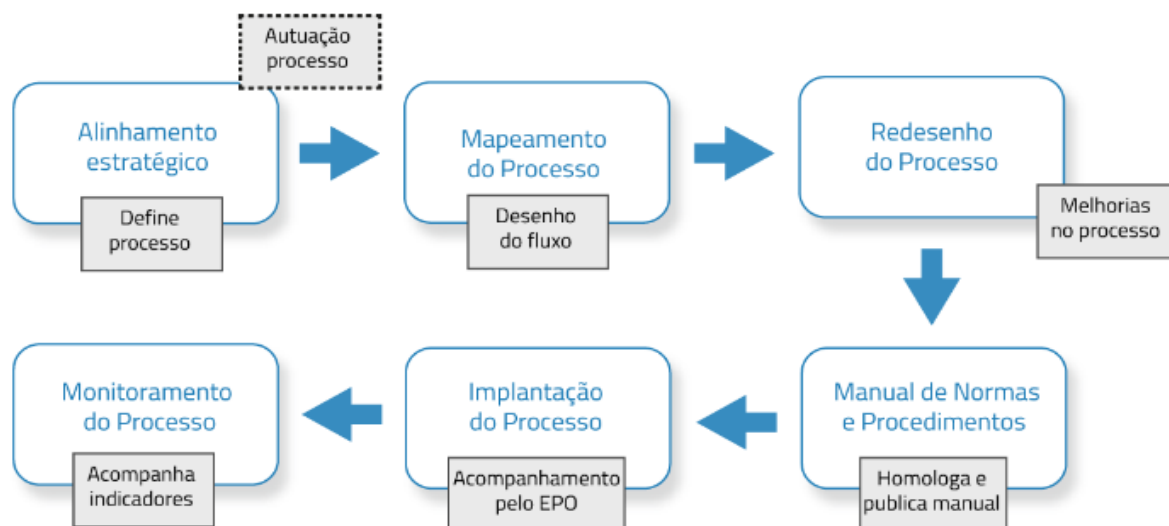
A sua metodologia de gestão de processos é composta por seis etapas: alinhamento estratégico, mapeamento do processo, redesenho do processo, manualização, implantação e monitoramento (MPF, 2017), cujo fluxo é demonstrado na Figura 12.

Conforme MPF (2017), a etapa de **alinhamento estratégico** visa selecionar os processos críticos e a priorização dos que serão modelados.

Já na etapa de **mapeamento** serão realizadas as atividades de identificação das etapas do processo a ser mapeado, o desenho do processo de trabalho e dos seus subprocessos e a definição dos indicadores de desempenho.

Na sequência, na etapa de **redesenho**, realizam-se as melhorias do processo, sendo este validado pelos envolvidos.

Figura 12 - Metodologia de gestão de processo do MPF



Fonte: MPF (2017).

A **manualização** é a etapa que se realiza a documentação do processo (normas e procedimentos), visando à orientação dos servidores, sendo de observância obrigatória pelas unidades envolvidas.

A **implantação** é a etapa em que o novo processo de trabalho é colocado em prática e onde é realizado o acompanhamento e verificado se a nova forma de realizar o trabalho é seguida e se a melhoria esperada realmente aconteceu.

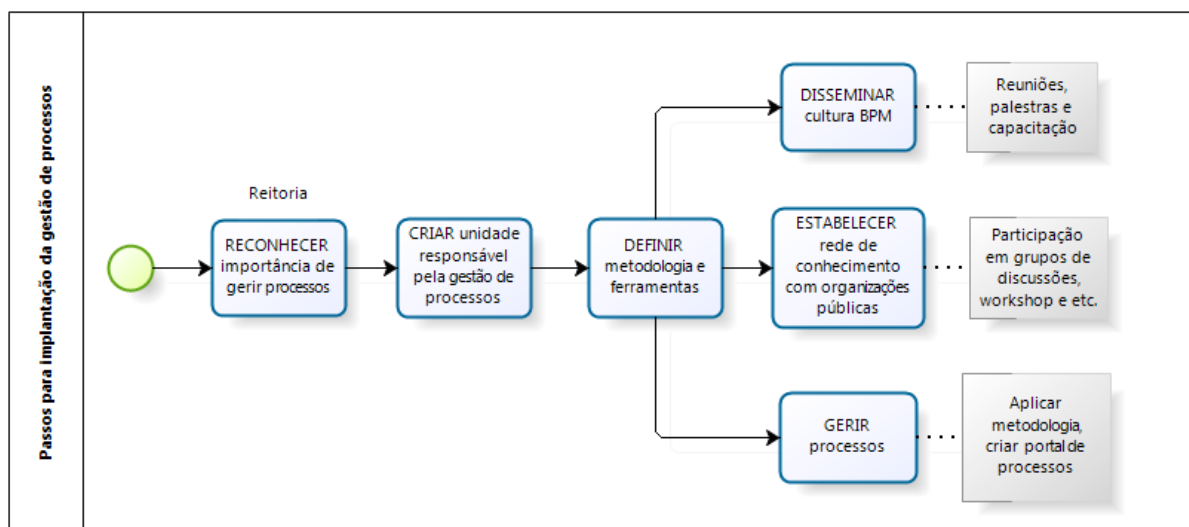
Por fim, na etapa de **monitoramento** é realizada a medição do processo novo, comparando-se à situação anterior com a situação atual, a fim de verificar os ganhos obtidos com o gerenciamento do processo de trabalho. Os principais objetivos do monitoramento são: padronizar e implementar a melhoria contínua; monitorar a performance, riscos e conformidade; comunicar e disseminar informações da gestão de processos; e, aprender sobre a execução dos processos.

5.2 Modelo Proposto para Aplicação na UFGD

5.2.1 Passos para implantação da gestão de processos

A implantação da gestão de processos em uma organização requer um planejamento de longo prazo e uma prática permanente, para que se consiga alcançar os seus benefícios. Nesse longo percurso, onde se pretende melhorar de forma sustentável a eficiência e a eficácia da organização, propõem-se os passos apresentados na Figura 13, que foram construídos tendo como referência o roteiro proposto por Branco et al. (2017), com algumas adaptações para a realidade da UFGD.

Figura 13 - Atividades para implantação da gestão de processos na UFGD



Fonte: Elaborado pela autora com base no roteiro proposto por Branco et al. (2017).

O passo inicial para implementar a gestão de processos é o reconhecimento pela alta gestão de que os processos existem e que precisam ser identificados e documentados. Davenport (1994) afirma que os processos podem ser considerados o coração do negócio, pois por meio deles é que acontece a execução e o monitoramento das estratégias definidas, bem como os ajustes necessários para se alcançar os resultados planejados.

Aliado a isso, há as exigências a seguir: 1) do Tribunal de Contas da União (TCU) para que as organizações públicas indiquem em seus relatórios de gestão os seus macroprocessos finalísticos e de apoio; e, 2) da Controladoria Geral da União (CGU) para implementar a gestão de riscos, sendo o mapeamento de processos uma importante ferramenta nesse propósito.

Na sequência, torna-se necessária a criação de uma Unidade responsável pela gestão de processo, pela definição da metodologia a ser utilizada, pelos responsáveis em cada parte do processo e por prestar serviços na área de BPM.

A unidade de processos exerce um importante papel de integração e negociação entre os setores, promovendo a construção conjunta da melhor maneira para realização dos trabalhos. Além disso, a sua existência é essencial para a sustentabilidade da gestão ao longo do tempo.

Definida a unidade responsável por gerir processos, é preciso estabelecer a metodologia de trabalho e a ferramenta a serem utilizadas. A metodologia é o documento norteador do processo de gestão, onde se define o passo a passo, e será mais bem detalhada na seção seguinte.

Quanto à ferramenta de modelagem de processos, uma das mais utilizadas, disponível no mercado gratuitamente, é o *Software Bizagi Modeler*, que possui como notação o padrão de modelagem *Business Process Modeling Notation* (BPMN), que possibilita um rápido entendimento de seus elementos constitutivos. Assim, sugere-se a adoção do *software Bizagi Modeler* como ferramenta de modelagem de processos devido à grande utilização dessa ferramenta pelas organizações públicas, pela facilidade no seu manuseio e por ser gratuita.

O passo de disseminação da cultura de visão por processos é necessário para dar conhecimento aos servidores da metodologia de gestão dos processos, fazendo com que ela se torne rotina na organização.

Para isso, sugere-se a realização de reuniões, palestras e treinamento abordando a temática.

Quanto à capacitação dos servidores, propõe-se a realização de cursos que contemplem em seu conteúdo conceitos de BPM e diagramação de processos no *Software Bizagi Modeler*. Tais cursos proporcionarão aos servidores um alinhamento do conhecimento sobre a temática.

Outro ponto importante, nesse caminho, é o estabelecimento de rede de conhecimento com outras instituições públicas que já implantaram a gestão de processos ou que estão nesse processo.

Nas pesquisas realizadas em outras instituições, obteve-se conhecimento de que há iniciativas e trabalhos nessa área sendo discutidos e apresentados no Fórum Nacional de Pró-Reitores de Planejamento e de Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (FORPLAD) e que, a partir de 2016, houve também a criação do Encontro dos Escritórios de Processos das Universidades Federais, que, segundo Branco et al. (2017), tem como objetivo proporcionar a troca de experiências e boas práticas de BPM.

O Encontro dos Escritórios de Processos das Universidades Federais aconteceu em conjunto com o *Workshop* de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil e, em maio de 2017, ocorreu a sua segunda edição.

Outra iniciativa que se teve conhecimento é a criação de um grupo de discussão dos Escritórios de Processos das IFES que está sob a coordenação do Escritório de Processos da UFRGS, sendo uma iniciativa valiosa para disseminação do conhecimento.

No último passo, inicia-se o processo de gerenciamento de processos, orientado pela metodologia definida e pelo compartilhamento dos processos que estão sendo geridos com os clientes/usuários internos e externos.

5.2.2 Modelo para gestão de processos

O modelo foi construído com base na metodologia contida no Guia BPM CBOK (2013) e nas metodologias praticadas pela UFRGS e pelo MPF, levando-se em consideração a realidade da UFGD.

Nesse sentido, propõe-se o ciclo contínuo composto por quatro etapas, sendo elas, alinhamento com a estratégia organizacional, mapeamento, implementação e monitoramento, que pode ser visualizado na Figura 14.

Figura 14 - Ciclo de gerenciamento de processos proposto para a UFGD

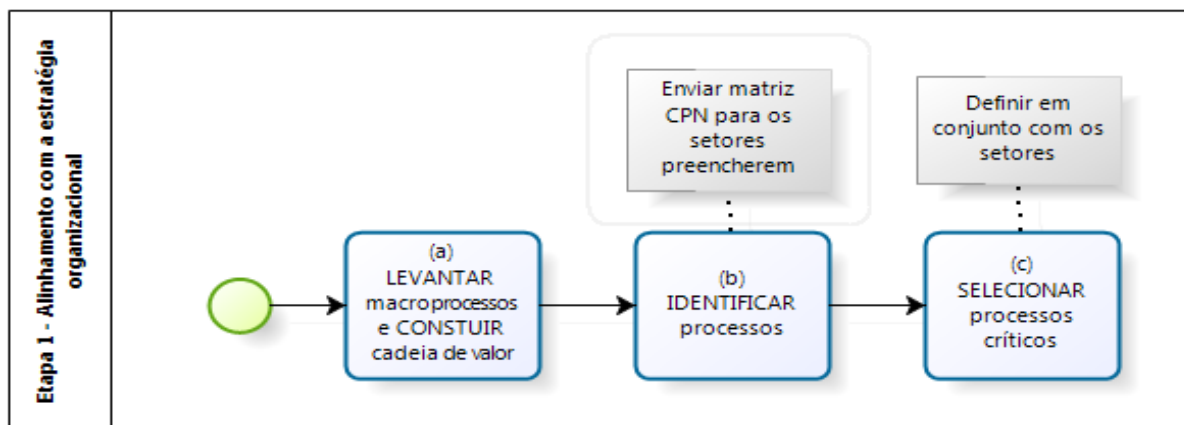


Fonte: Elaborado pela autora com base em BPM CBOK (2013), UFRGS (2017) e MPF (2017).

5.2.2.1 Alinhamento com a estratégia organizacional

A etapa de alinhamento com a estratégia organizacional, composta por três atividades, constantes da Figura 15, visa o conhecimento dos macroprocessos da UFGD, construindo-se a sua cadeia de valor, a identificação dos seus processos e a seleção dos processos críticos, que serão inicialmente geridos. Essa etapa permitirá a organização em estudo, uma visão das entidades internas e externas que se relacionam com o seu negócio.

Figura 15 - Alinhamento com a estratégia organizacional (Etapa 1)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

a) Levantar macroprocessos e construir cadeia de valor

O levantamento dos macroprocessos finalísticos e de apoio da UFGD em consonância com o seu planejamento estratégico é o primeiro passo a ser dado nesse processo. Após a definição dos macroprocessos, é possível construir a sua cadeia de valor, a qual proporcionará uma macrovisão da organização, o que permitirá uma compreensão dos processos relacionados às diversas áreas da UFGD.

Consta no Relatório de Gestão, Exercício de 2016, da UFGD apenas a relação de macroprocessos finalísticos (Quadro 7), não tendo sido contemplados no documento os macroprocessos de apoio e seus processos. Nos macroprocessos finalísticos, percebe-se também a definição de processos de forma muito genérica, como é o caso do processo execução de ações de extensão, pertencente ao macroprocesso de extensão.

Quadro 7 - Macroprocessos finalísticos da UFGD

Macroprocessos	Processos	Subunidades responsáveis
Ensino	Acompanhamento e atualização dos projetos pedagógicos de cursos	PROGRAD
	Lançamento de editais dos programas de bolsas (PET, PROLICEN, PIBID E MONITORIA)	PROGRAD
	Reconhecimento dos cursos de graduação PROGRAD	PROGRAD
	Matrícula de alunos ingressantes PROGRAD	PROGRAD
	Matrícula dos alunos veteranos	PROGRAD
Pesquisa	Pós-Graduação (Programas de Mestrado e Doutorado, Curso de Especialização, Dissertações e Teses, Avaliação do Programa - Conceito Capes	PROPP
	Apoio financeiro à pesquisa (aquisição de materiais de consumo, pagamentos de inscrições em eventos e taxas de publicação de artigos científicos)	PROPP
	Programa de Bolsas Iniciação Científica (PIBIC/UFGD)	PROPP
	Gestão administrativa e financeira dos recursos descentralizados por agências de fomento	PROPP
Extensão	Financiamento das ações de extensão PROEX	PROEX
	Execução das ações de extensão PROEX	PROEX
	Execução das ações de cultura PROEX	PROEX
	Informações e publicações das ações de extensão e cultura	PROEX

Fonte: Relatório de Gestão do exercício de 2016 (UFGD, 2016, p. 39).

Assim, após a conclusão desse passo, a UFGD terá a listagem de seus macroprocessos finalísticos e de apoio, bem como a sua cadeia de valor construída.

b) Identificar processos

Depois de definidos os macroprocessos finalísticos e de apoio, realizar-se-á a identificação dos processos, sugerindo-se para isso o envio da matriz Cliente-Produto-Necessidade (CPN) aos diversos setores da UFGD.

A identificação dos processos é um trabalho que é realizado em conjunto entre a Unidade de processos e as divisões da UFGD, sendo, para isso, indicada a escolha de um representante por divisão, que ficará responsável por realizar a discussão com o restante da equipe de trabalho. A consulta e o estudo dos processos de outras IFES são ferramentas importantes nesse momento, pois permitirão uma visão melhor desse trabalho em execução, cuja entrega é a listagem de processos da UFGD.

c) Selecionar processos críticos

Para seleção dos processos críticos é preciso observar as recomendações dos órgãos de controle e os impactos que a falta de gerenciamento podem causar para o negócio da UFGD.

Nesse passo, sugere-se a utilização da matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência), desenvolvida por Kepner e Tregor, para seleção e priorização dos processos. De acordo com Behr et al. (2008), a matriz GUT (Quadro 8) é uma ferramenta que auxilia na priorização das ações, sendo muito utilizada em decisões em grupo.

Quadro 8 - Matriz GUT (Gravidade x Urgência x Tendência)

Matriz GUT - Ferramenta de priorização de processos				
Valores	G Gravidade: Consequência se nada for feito	U Urgência: Prazo para tomada de ação	T Tendência: Proporção do problema no futuro	GxUxT
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito o agravamento da situação será imediato	$5 \times 5 \times 5 = 125$
4	Muito grave	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo	
3	Grave	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo	
2	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo	
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar e/ou pode até melhorar	

Fonte: TRT13 (2015).

A análise da matriz GUT se dá por meio de três aspectos, gravidade, urgência e tendência (BERH et al., 2008), que podem ser definidos como:

Gravidade (G): o impacto do problema nas operações e pessoas envolvidas no processo.

Urgência (U): a brevidade necessária para a resolução do problema.

Tendência (T): apresentação de melhora ou piora do problema.

Dessa forma, atribui-se o valor de 1 a 5 para cada um dos fatores (Gravidade, Urgência e Tendência) e depois realiza-se a sua multiplicação (GxUxT), sendo os processos com maior nota os prioritários.

Assim, a matriz GUT proporciona uma análise quantitativa, contribuindo para a decisão das Divisões quanto aos processos críticos que serão prioritários. A entrega do produto desse passo é a lista de processos prioritários que serão mapeados inicialmente.

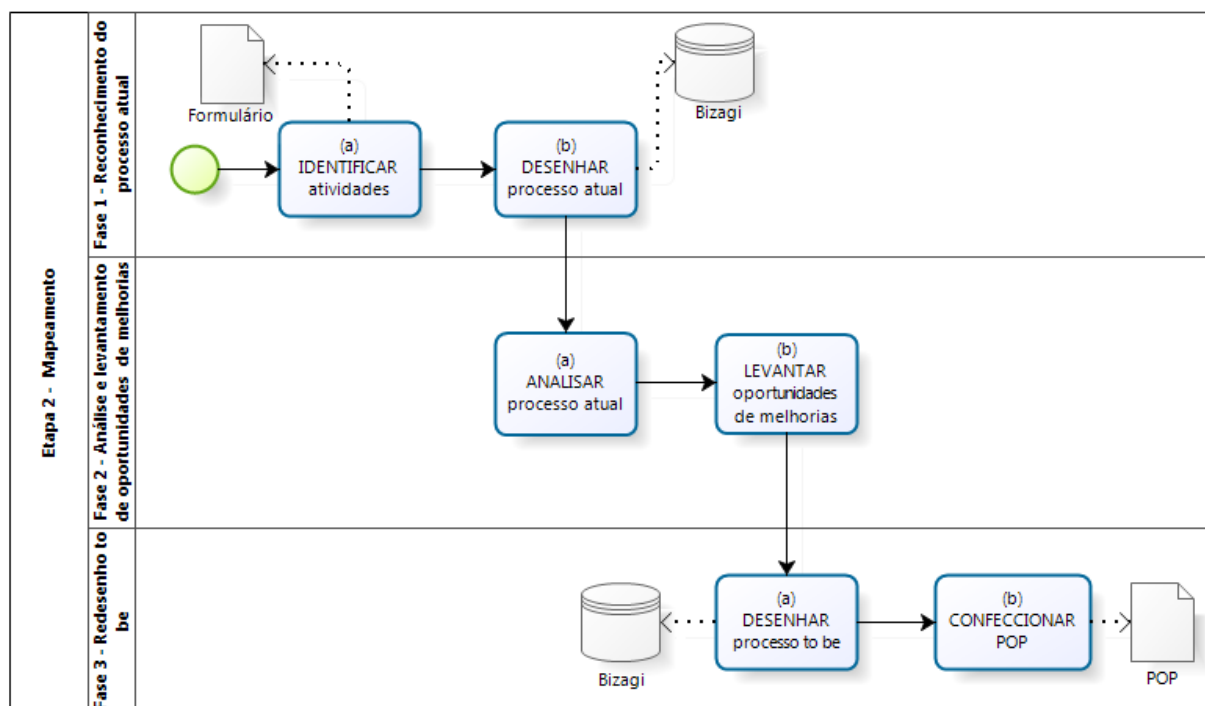
5.2.2.2 Mapeamento

O mapeamento objetiva entender o processo de trabalho, tendo como produto a sua representação visual, acompanhada das suas atividades nas diversas funções da UFGD, bem como a sua documentação.

Trata-se de uma etapa mais longa, pois aqui será feito o reconhecimento do processo na sua forma atual (*as is*), a identificação de possíveis oportunidades de melhorias e a modelagem do processo já melhorado (*to be*).

Devido isso, sugerem-se três fases para execução do mapeamento (Figura 16): I) reconhecimento do processo atual; II) análise e levantamento de oportunidades de melhorias; e, III) redesenho *to be*.

Figura 16 - Mapeamento (Etapa 2)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Fase 1 - Reconhecimento do processo atual

a) Identificar atividades

A equipe de processos realizará reunião com os servidores representantes das Divisões para orientação de como as atividades do processo devem ser descritas, explicando o formulário de atividades e a matriz SIPOC.

Na sequência, o servidor que participou da reunião disseminará as informações junto à equipe da sua Divisão e iniciará o trabalho de mapeamento das atividades do processo, indicando a legislação e os atores envolvidos. Para isso, sugere-se como ferramentas a matriz SIPOC e o formulário de atividades, cujo modelo se encontra no Quadro 9.

Em posse dessas informações, a Unidade de processos realizará reuniões com os envolvidos para o esclarecimento de possíveis dúvidas quanto ao preenchimento e para consolidação das informações.

Quadro 9 - Modelo de formulário para identificação das atividades do processo

Formulário – Identificação das Atividades			
Macroprocesso:			
Processo:			
Descrição do processo: <i>por que o processo existe? Qual o seu objetivo?</i>			
Passo	Atividades	Participantes	Regra de negócio
01			
...			
Legislação aplicável:			
Data: ---/---/---			
Assinatura e carimbo			
Versão: -----		Data: -----	Responsável: -----

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

b) Desenhar processo atual

Após a consolidação das atividades do processo da forma como ele acontece, a equipe realizará o seu desenho, cujo propósito é uma visão integrada do processo, o que permitirá uma melhor identificação dos detalhes críticos, do seu andamento e das suas interações com os subprocessos, a identificação dos potenciais pontos de controle e a identificação das oportunidades de melhoria.

Fase 2 – Análise e levantamento de oportunidades de melhorias

a) Analisar processo atual

Nesse passo, a equipe de processos disponibilizará o desenho *as is* dos processos aos envolvidos, para análise e listagem de problemas e riscos encontrados.

Na análise tem-se um entendimento comum do processo atual, o que permitirá concluir se ele está atendendo ao objetivo para o qual foi criado. Uma técnica que favorece a análise é o

benchmark, pois o conhecimento de como outros órgãos executam o mesmo processo contribui para a identificação dos pontos que precisam ser melhorados/modificados.

Após a análise, realizar-se-á reunião com os envolvidos para discussão dos problemas e riscos encontrados. O produto desse passo é a relação de problemas e riscos do processo.

b) Levantar oportunidades de melhorias e solucionar problemas

Após a identificação dos problemas e riscos dos processos, será preciso levantar as oportunidades de melhorias, visando à solução dos problemas e evitar que os riscos encontrados aconteçam.

Aqui, será verificado o que pode ser simplificado, se há duplicidade de atividades ou atividades que não agregam valor, sempre observando a legislação aplicável ao processo.

O produto desse passo será o estabelecimento de ações para tratar os problemas identificados, os responsáveis por sua execução e o prazo para solução.

Fase 3 – Redesenho *to be*

a) Desenhar processo *to be*

Após as melhorias realizadas, a equipe de processo realizará um novo desenho, contendo as melhorias propostas, que deverão ser negociadas com todos os envolvidos e validadas pelo setor dono do processo.

b) Confeccionar procedimento operacional padrão (POP)

Em posse do novo processo, a Divisão dona do processo confeccionará o POP, cujo objetivo é orientar os servidores que executam o trabalho, além de possibilitar o conhecimento das entradas e saídas do processo aos clientes internos e externos da UFGD.

Tais procedimentos deverão conter toda a sistemática de trabalho estabelecida, de forma que possibilite aos usuários a compreensão acerca do que deve ser feito e de como fazê-lo.

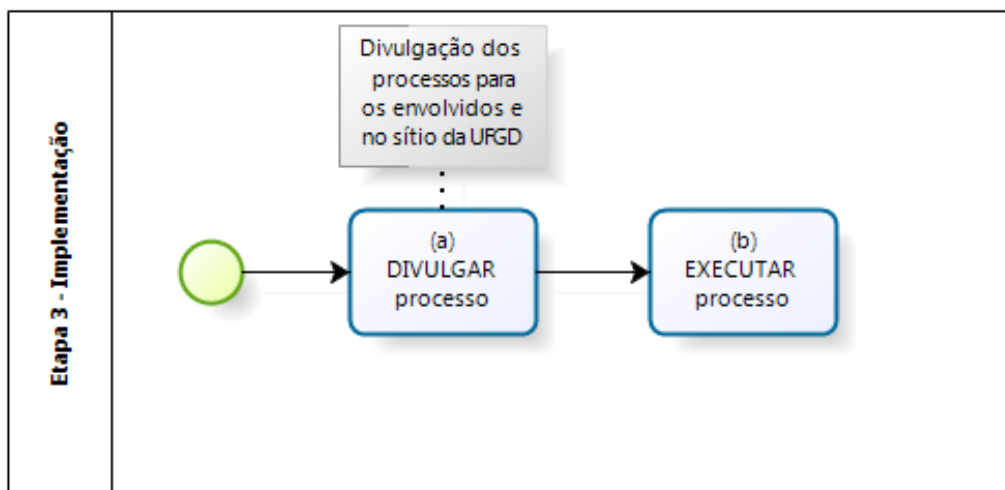
Para isso, propõe-se à UFGD o modelo de POP apresentado no Apêndice B, visando a padronização do referido documento. Assim, após a confecção dos POPs pelas Divisões, bem como a sua validação com a equipe de trabalho, sugere-se que tais procedimentos sejam

homologados pela autoridade competente, publicados no sítio da UFGD e que sejam de observância obrigatória pelas unidades envolvidas.

5.2.2.3 Implementação

Na etapa de implementação, colocar-se-á em prática o processo melhorado e validado por todos os envolvidos, considerando o disposto no POP, propondo-se para isso duas ações, a divulgação do processo e a sua execução (Figura 17).

Figura 17 - Implementação (Etapa 3)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

a) Divulgar processo

Após a homologação do processo pela autoridade competente, este deverá ser divulgado para todos os envolvidos e disponibilizado no sítio da UFGD.

Caso seja necessário, deverá ser realizado treinamento com a equipe executora do processo, com o intuito de sanar as dúvidas que surgirem no decorrer da sua execução.

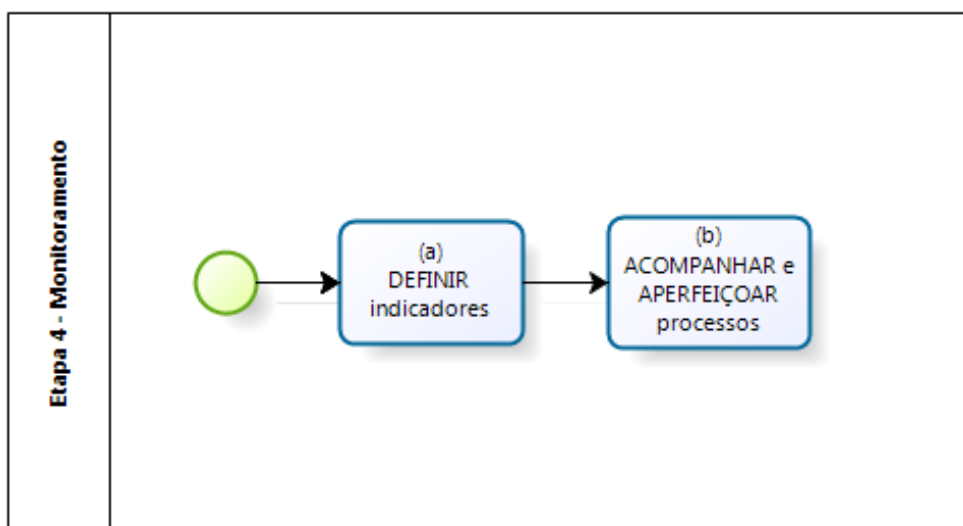
b) Executar processo

Em posse do processo *to be* e do seu POP, nesse passo ocorrerá a sua prática. Depois de implementado o novo processo pode acontecer de serem vislumbradas novas oportunidades de melhorias, devendo-se corrigir o processo e o POP.

5.2.2.4 Monitoramento

A etapa de monitoramento permitirá verificar se o processo está compatível com sua realidade, se está alcançando os resultados esperados e se há possibilidade de melhorá-lo ou simplificá-lo. Como se trata de um processo contínuo, esta etapa é permanente, sugerindo-se para ela, duas atividades, sendo elas: definir indicadores e acompanhar e aperfeiçoar processos (Figura 18).

Figura 18 - Monitoramento (Etapa 4)



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

a) Definir indicadores

A definição de indicadores é uma atividade em conjunto da Divisão responsável pelo processo e da Unidade de processo, cuja finalidade é o monitoramento do desempenho do processo de forma mais objetiva.

Decidiu-se propor a formulação de indicadores nessa fase, tendo em vista que a UFGD não tem conhecimento do seu processo atual, o que dificultaria a definição de indicadores. Nesse momento, os envolvidos já tiveram contato com o processo melhorado, bem como já estará mais disseminada a cultura de gestão de processo, o que lhes proporcionará uma melhor visão para a definição dos indicadores.

b) Acompanhar e aperfeiçoar processos

O acompanhamento dos processos tem o objetivo de verificar a sua eficiência e eficácia quando executados, sendo esta uma atividade contínua para que o processo continue alcançando os resultados esperados.

Nesse passo, a Divisão dona do processo acompanhará os indicadores, a legislação relativa ao processo e indicará oportunidades ou sugestões de melhorias que serão discutidas com a Unidade de processos. Caso sejam acordadas melhorias no processo, retornar-se-á à Fase 2 – Análise e levantamento de oportunidades de melhorias, da Etapa 2 – Mapeamento.

6. APLICAÇÃO DE ETAPAS DO MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS NA DIVISÃO DE ANÁLISE (DIAN)

A presente seção tem como objetivo demonstrar na prática a aplicação das etapas de alinhamento com a estratégia organizacional (etapa I) e de mapeamento (etapa II) na Divisão de Análise (DIAN), que integra a Coordenadoria de Gestão de Orçamento e Finanças (COOF) da Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP).

Os processos da DIAN são classificados como de apoio e, na sua maioria, foram considerados críticos, uma vez que possuem impacto financeiro para a Instituição. Para identificação dos processos, realizou-se reunião com a equipe da Divisão, visando identificar os produtos gerados, os clientes desses produtos, bem como as suas necessidades. A identificação da necessidade de cada cliente é importante para verificar se os produtos atendem ao propósito para o qual existem.

Essas informações foram registradas em uma matriz, disposta no Quadro 10, cujo resultado foi a identificação de seis produtos.

Quadro 10 - Matriz CPN da DIAN

	PRODUTOS	CLIENTES	NECESSIDADES
01	Análise de garantia contratual	Contratada	Ter ciência se a garantia apresentada foi aceita pela UFGD ou se há a necessidade de correção.
		Gestor do contrato	Ter ciência se a garantia contratual foi aceita pela UFGD ou se há a necessidade de correção e, caso o fornecedor não atenda, proceder notificação e/ou penalidades previstas no contrato.
02	Análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato	Contratada	Ter ciência da aceitabilidade do seu pleito de reequilíbrio econômico-financeiro do seu contrato, bem como do valor que será aditivado.
		DIEO	Ter ciência do valor que deverá ser aditivado para emissão de nota de empenho.
		DICON/PRAD	Ter ciência do valor que deverá ser aditivado para confecção do termo aditivo ao contrato.

		Gestor do contrato	Ter ciência do novo valor contratualizado.
03	Liberação de valor de conta depósito vinculada	Contratada	Obter a autorização de liberação dos valores retidos referente a 13º salário, férias e seus encargos trabalhistas e sociais e multa do FGTS, bem como o depósito em conta.
		Gestor do contrato	Ter ciência do valor liberado da conta vinculada à contratada.
		Ordenador de Despesa	Ter ciência do valor a ser liberado da conta vinculada à contratada, para sua autorização e emissão de Ofício ao agente financeiro, autorizando o depósito em conta corrente da contratada.
04	Provisionamento mensal em conta depósito vinculada	DIPG	Ter ciência do valor que deverá ser provisionado para a conta-depósito vinculada e efetuar-lo junto à Instituição Financeira.
05	Cálculo e cobrança de multa contratual	Contratada	Ter ciência do valor da multa contratual decorrente de processo administrativo, para apuração de responsabilidade.
		Compras	Ter conhecimento do valor da multa contratual não paga, para inscrição no CADIN.
		Procuradoria Federal	Enviar subsídios para PGFN realizar a inscrição em dívida ativa do valor não quitado pela Contratada.
06	Análise de prestação de contas de contratos com Fundações de Apoio (FAP)	PROAP - Ordenador de Despesa	Ter ciência da legalidade da gestão administrativa e financeira dos recursos públicos transferidos à FAP para aprovação da prestação de contas.
		Coordenador do projeto/Gestor do contrato	Ter ciência se a prestação de contas foi aceita pelo Ordenador de Despesa.
		FAP	Ter ciência se a prestação de contas foi aceita pelo Ordenador de Despesa.

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

Na etapa de mapeamento, tem-se a identificação dos detalhes que compõem o processo de trabalho, dos subprocessos até o detalhe das atividades executadas. Assim, realizou-se reunião com a Divisão para colher as informações necessárias para o preenchimento da matriz SIPOC, que se encontra no Quadro 11.

O preenchimento da matriz SIPOC trouxe informações quanto ao fornecedor, entrada, executor, processo, saída e cliente, o que proporcionou uma visão geral do processo de ponta a ponta.

Posteriormente, realizou-se o levantamento detalhado de todas as atividades do processo, desde a sua entrada até a entrega do produto final aos seus clientes internos e/ou externos.

Nessa atividade, utilizou-se do formulário de identificação das atividades, cujas informações por processo e subprocesso seguem descritas nos itens seguintes.

Quadro 11 - Matriz SIPOC da Divisão de Análise (DIAN)

Produto	Fornecedor (de onde vem?)	Entrada (o que vem?)	Executor (quem faz?)	Processo (o que se faz com isso?)	Saída (o que sai?)	Cliente (para onde vai?)
Análise de garantia e seguro	Gestor do contrato	Solicitação do gestor de análise acompanhada da apólice de seguro e seu comprovante de pagamento ou comprovante de depósito em conta caução.	DIAN	Análise do documento de acordo com as exigências do edital de licitação/contrato.	Análise da garantia contratual por meio de Parecer opinando pela aceitação ou correção, anuído pela PROAP.	Gestor do contrato e Contratada
Análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato	Gestor do contrato	Pedido da empresa acompanhado do cálculo da variação do índice setorial (previsto no contrato) e/ou ocorrência de fato do príncipe.	DIAN	Análise do pedido de acordo com o previsto no edital/contrato e legislação aplicável.	Análise do pedido de reequilíbrio econômico-financeiro do contrato por meio de Parecer contendo o valor do reequilíbrio, anuído pela PROAP.	Gestor do contrato, Contratada, DIEO e DICON
Liberação de valor de conta-depósito vinculada	Gestor do contrato	Pedido da empresa de verba trabalhista retida, acompanhado dos documentos que comprovem a sua ocorrência.	DIAN	Análise do pedido, bem como da documentação comprobatória (recibo de férias, termos rescisórios, folha de 13º salário, guia de FGTS rescisório, extrato de FGTS e comprovantes de pagamento).	Análise do pedido de liberação de saldo da conta vinculada por meio de Parecer contendo o valor a ser liberado por funcionário e valor total, anuído pela PROAP.	Gestor do contrato, Contratada e Ordenador de Despesa
Provisionamento mensal em conta-depósito vinculada	DICON/PRAD	Nota Técnica contendo a análise da nota fiscal de serviço prestado pela Contratada, bem como da documentação exigida em contrato, apontando a ocorrência de glosa e solicitando o cálculo do valor a ser provisionado para a conta vinculada.	DIAN	Cálculo do valor mensal a ser provisionado para a conta vinculada de acordo com a IN MPOG n. 05/2017 e preenchimento de planilha de controle mensal de provisionamento para a conta vinculada por funcionário, com base no relatório de fiscalização mensal emitido pelo Gestor do Contrato.	Cálculo do valor mensal a ser provisionado para a conta vinculada por meio de Parecer, que será anuído pela PROAP somente quando for apontada glosa pela DICON/PRAD, do contrário segue para pagamento da nota fiscal e realização do depósito em conta vinculada.	PROAP/DIPG

(continua...)

(continuação)

Produto	Fornecedor (de onde vem?)	Entrada (o que vem?)	Executor (quem faz?)	Processo (o que se faz com isso?)	Saída (o que sai?)	Cliente (para onde vai?)
Cálculo e cobrança de multa contratual	PRAD	Processo Administrativo Disciplinar devidamente instruído com parecer da Procuradoria Federal apontando o percentual da multa a ser aplicado e a base de cálculo.	DIAN	Cálculo do valor da multa, levantamento de saldos de notas fiscais pendentes de pagamento e valor de garantia contratual vigente para eventual compensação.	Apontamento do valor da multa contratual, bem como de saldo e garantia contratual por meio de Parecer anuído pela PROAP; Confecção de Ofício de cobrança da multa à Contratada e caso não ocorra o pagamento, compensação de valor de nota fiscal, caso exista e, ainda restando saldo devedor da Contratada, acionamento da garantia contratual.	Contratada, Compras, Procuradoria Federal, Seguradora
Análise de prestação de contas de contratos com Fundações de Apoio (FAP)	DICONV/PRAD	Prestação de contas apresentada pela FAP anexada a processo aberto para esse fim, bem como processo de contratação da FAP.	DIAN	Análise da prestação de contas apresentada pela FAP.	Análise da prestação de contas apresentada pela FAP por meio de Parecer.	FAP, PROAP (Ordenador de Despesa), Coordenador do Projeto

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

6.1 Processo de análise de garantia e seguro

O processo de análise de garantia e seguro tem como objetivo verificar se as garantias e seguros ofertados pela Contratada atendem às exigências estabelecidas no edital de licitação e/ou contrato.

O art. 56, § 1, incisos I a II da Lei n. 8666/1993 prevê a possibilidade de exigência, pela Administração Pública, de garantias nas modalidades caução em dinheiro ou em títulos da dívida pública, seguro-garantia e fiança bancária (BRASIL, 1993).

Uma contratação pode apresentar a exigência de garantia e de seguro, como é o caso dos contratos para a execução de obras, que exigem garantia e seguro de risco de engenharia e de vida em grupo.

De acordo com as informações colhidas na reunião realizada com a DIAN para identificação das atividades desse processo, a maioria das garantias apresentadas à UFGD pelas empresas contratadas é da modalidade seguro-garantia e caução em dinheiro, cujo objetivo é garantir o fiel cumprimento das obrigações estipuladas em contrato.

Para o alcance do objetivo do presente processo, foram levantadas as atividades descritas no Quadro 12.

Quadro 12 - Atividades do processo de análise de garantia e seguro

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
01	ENVIAR solicitação de análise de garantia/seguro ofertado pela Contratada	Gestor do contrato	O Gestor do contrato envia solicitação de análise de garantia/seguro ofertado pela Contratada acompanhada da apólice de seguro e do seu comprovante de pagamento, ou, no caso de caução em dinheiro, apenas o comprovante de depósito em conta caução, juntados aos autos. A presente solicitação decorre de exigência contratual, no ato da assinatura do contrato e sempre que tiver termo aditivo alterando o seu valor ou a sua vigência.
02	RECEBER processo e solicitação	DIAN	Receber processo no protocolo eletrônico, dar recebido no documento.
03	ANALISAR documentos	DIAN	Analisar a documentação se reportando ao exigido no edital de licitação e contrato, tais como coberturas, valor segurado, período de vigência da apólice e cláusulas de exclusão.
04	CONSULTAR certidão de veracidade da apólice e registro da Seguradora	DIAN	Consultar e juntar aos autos certidão de veracidade da apólice de seguro (somente para a modalidade de garantia seguro-garantia) e registro da Seguradora no sítio da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

(continua...)

(continuação...)

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
05	EMITIR e ENVIAR parecer	DIAN	Redigir parecer analisando as coberturas, valor segurado e prazo de vigência da apólice em paralelo ao exigido no contrato, bem como constando se a apólice de seguro e a Seguradora estão registradas na SUSEP, opinando pela aceitação da garantia e/ou seguro ou a sua correção. Enviar parecer via COOF para anuência da PROAP juntado aos autos.
06	ANUIR parecer	PROAP	Anuir parecer por meio de despacho juntado aos autos.
07	SOLICITAR correção de documentação a Contratada	DIAN	Solicitar a Contratada, via Ofício, correção e/ou complemento da documentação, caso o parecer opine pela não aceitação da garantia contratual devido à documentação estar errada ou incompleta. Após o envio da documentação corrigida, retorna-se ao passo 03.
08	REGISTRAR garantia no SIAFI	DIAN	Registrar garantia das modalidades seguro garantia e caução no Sistema de Administração Financeira (SIAFI), nos casos em que forem aceitas (verificar subprocesso de registro de garantia contratual).
09	COMUNICAR aceite ou correção	DIAN	Comunicação de aceite da garantia contratual e/ou seguro à Contratada. Caso necessite de ajustes, retorna-se ao passo 03, após o envio da documentação corrigida.
10	DEVOLVER processo ao gestor	DIAN	Devolução de processo ao Gestor do contrato para acompanhamento após todos os trâmites.
Legislação aplicável: Lei n. 8666/1993.			

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

De acordo com as informações constantes no Quadro 12, verifica-se que na execução do presente processo surge o subprocesso de registro de garantia no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), cujos passos são apresentados na Figura 19.

Discutindo-se as atividades do presente processo, identificou-se que a melhoria necessária para proporcionar maior celeridade ao trabalho gira em torno da entrega do produto a DIAN pelo fornecedor (Gestor do contrato), pois é recorrente o envio pelo Gestor de documentação relativa à garantia contratual/seguro incompleta, gerando assim um retrabalho a DIAN de solicitar o seu complemento a Contratada.

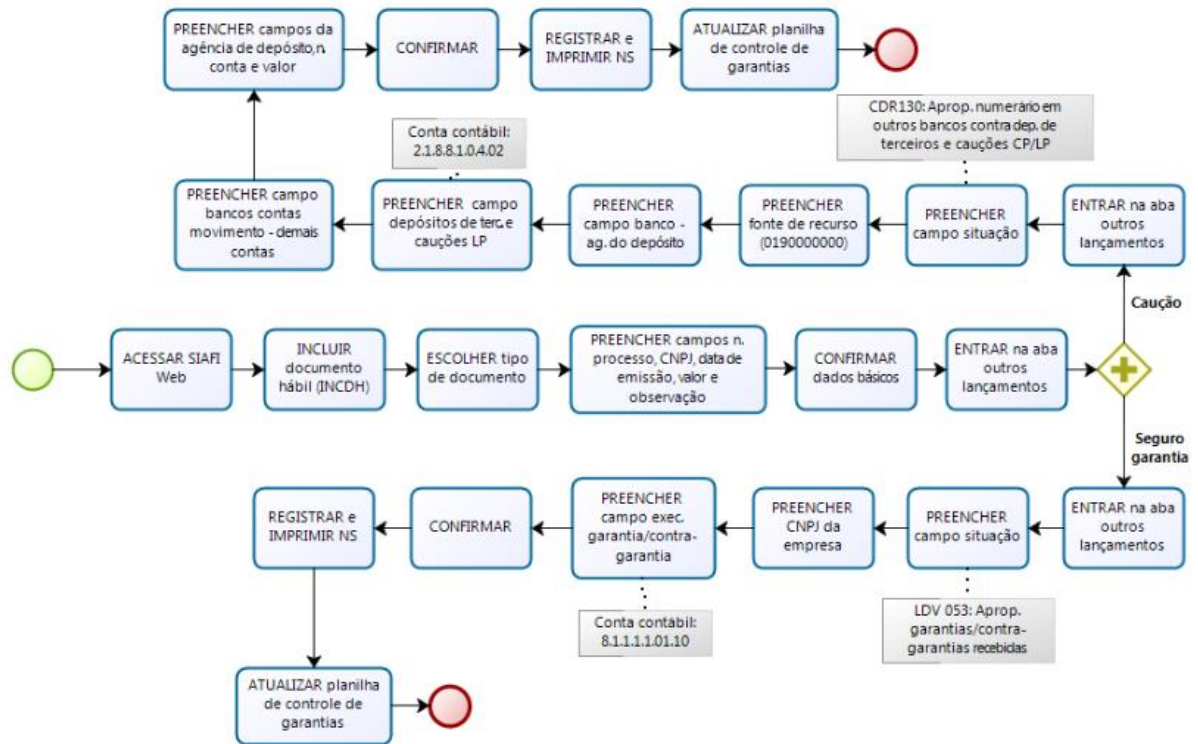
Assim, o produto que o Gestor do contrato deve entregar a DIAN é o documento de garantia e/ou seguro ofertado, acompanhado do seu respectivo comprovante de pagamento, juntados aos autos.

Dessa forma, comunicando-se aos Gestores como devem entregar o produto e documentando o presente processo, o prazo estimado para execução é de 01 (uma) hora, enquanto que sem a entrega correta pelo Gestor, esse tempo fica condicionado ao atendimento pela Contratada.

Outra ação considerada importante pela equipe é a realização de reunião com os gestores para discussão sobre a garantia contratual, apresentação de um modelo de documento (apólice de seguro) e informações acerca da sua importância, vislumbrando-se um alinhamento dos envolvidos no processo. De posse das atividades necessárias para a consecução do presente

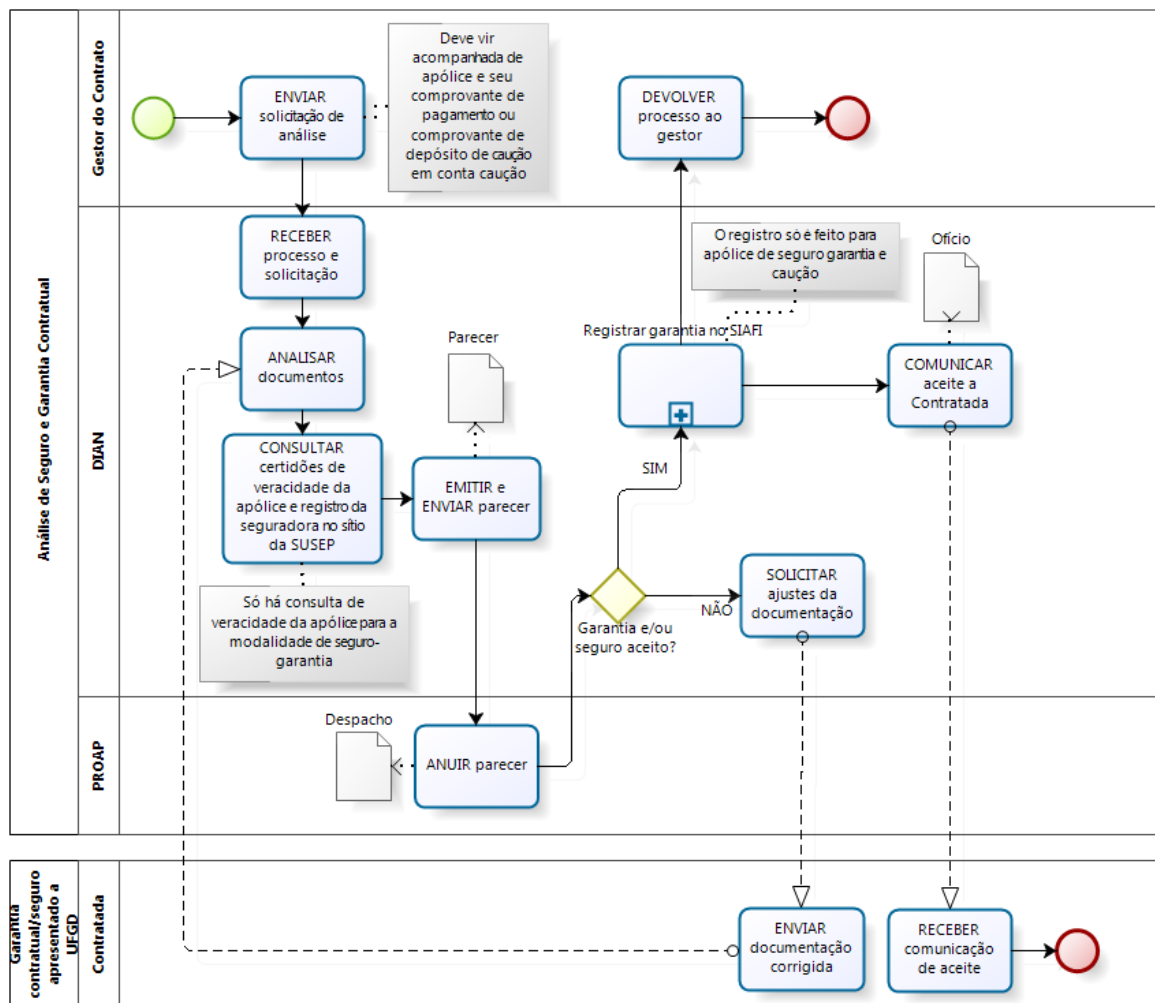
processo, apresenta-se na Figura 20, o desenho do processo atual, ou seja, como ele acontece, que nesse caso, será também considerado como *to be*.

Figura 19 - Registro de caução em dinheiro e seguro-garantia



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Figura 20 - Desenho do processo de análise de garantia e seguro



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

6.2 Subprocesso de cálculo e cobrança de multa contratual

O subprocesso de cálculo e cobrança de multa contratual decorre do processo de abertura de processo administrativo para apuração de responsabilidade de empresa Contratada, em virtude de não cumprimento das obrigações assumidas em contrato. O citado processo é de competência da PRAD, por isso, nesse trabalho será abordado apenas o subprocesso, que é de competência da DIAN.

O subprocesso de cálculo e cobrança de multa contratual tem como objetivo realizar o cálculo do valor da multa contratual apurada em processo administrativo, bem como a realização de todas as tratativas pertinentes ao seu recebimento.

Para o alcance do seu objetivo, são realizadas as atividades contidas no Quadro 13.

Quadro 13 - Atividades do subprocesso de cálculo e cobrança de multa contratual

	Atividades	Participantes	Regra de negócio
01	SOLICITAR cálculo do valor da multa contratual	PRAD	Após abertura de processo para apuração de responsabilidade, comunicação de abertura a Contratada e parecer da Procuradoria Federal quanto à penalidade a ser aplicada, caso haja a aplicação de multa, encaminha-se à PROAP para cálculo e cobrança da multa.
02	ENCAMINHAR para providências a DIAN	PROAP	Encaminhar à DIAN para cálculo de multa e levantamento de créditos a pagar a Contratada, bem como apontamento de valor da garantia contratual.
03	RECEBER processo e solicitação	DIAN	Receber processo no protocolo eletrônico, dar recebido no documento.
04	REALIZAR cálculo de multa	DIAN	Realizar cálculo de multa contratual de acordo com o indicado no parecer da Procuradoria Federal.
05	LEVANTAR valor de crédito e garantia	DIAN	Realizar o levantamento de valor de créditos a pagar à Contratada, para possível compensação com o valor da multa, e existência de garantia contratual, contemplando seu valor e vigência.
06	EMITIR e ENVIAR parecer	DIAN	Emitir parecer contendo o valor da multa contratual, o apontamento da existência de créditos da Contratada com a UFGD e da existência de garantia contratual (valor e vigência da apólice de seguro ou valor da caução). Enviar parecer à PROAP para anuência.
07	ANUIR parecer	PROAP	Anuir parecer e devolver a DIAN para cobrança. Caso não seja anuído, devolver à DIAN para correção.
08	REALIZAR cobrança	DIAN	Realizar cobrança à Contratada de multa contratual via ofício, acompanhado de GRU e, caso haja pagamento, juntar comprovação aos autos e enviar processo para PRAD; caso não tenha o pagamento verificar a existência de crédito para compensação.
09	SOLICITAR autorização para compensação	DIAN	Solicitar autorização à PROAP para compensação de valor de multa contratual com crédito a receber da Contratada junto a UFGD.
10	EMITIR despacho de compensação	PROAP	Emitir despacho de compensação de crédito da Contratada com o valor do seu débito com a UFGD; caso o valor da multa seja maior, os autos voltam para a DIAN realizar a comunicação da compensação à Contratada e nova cobrança.
11	ENVIAR para recolhimento GRU	DIAN	Enviar processo a DIPG para recolhimento da GRU.
12	RECOLHER GRU	DIPG	Recolher GRU e devolver processo à DIAN para tratativas de cobrança de saldo de multa, comunicação a Contratada da compensação de valores ou devolução dos autos à PRAD.
13	COMUNICAR compensação de valor a Contratada e cobrar saldo de multa	DIAN	Comunicar a compensação de valor referente à multa contratual a Contratada e realizar a cobrança do saldo de multa, se houver. Caso haja o pagamento, devolver processo a PRAD, do contrário, acionar garantia contratual.

(continua...)

(continuação)

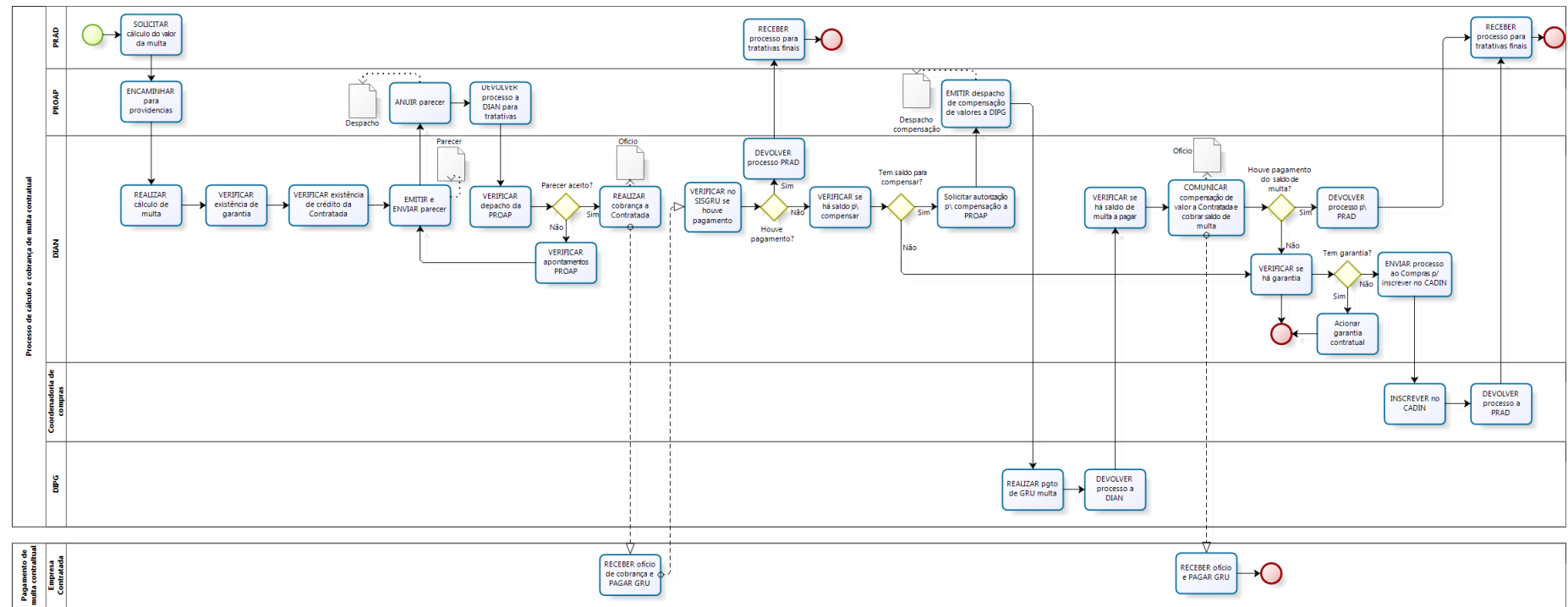
	Atividades	Participantes	Regra de negócio
14	ACIONAR garantia	DIAN	Acionar garantia, se houver (verificar subprocesso específico). Caso não tenha garantia encaminhar ao setor de compras para inscrição no CADIN (Cadastro de Inadimplentes).
15	ENVIAR ao setor de compras para inscrever no CADIN	DIAN	Enviar processo ao Setor de Compras para inscrição da Contratada no CADIN por não pagamento da multa contratual.
Legislação aplicável: Lei n. 8666/93.			

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

Após o conhecimento das atividades do processo, confeccionou-se o desenho do processo, disposto na Figura 21.

No decorrer da execução das atividades do presente subprocesso, dependendo da postura da Contratada quanto ao pagamento da multa contratual, surge a necessidade de acionamento da garantia contratual, que devido ao montante de atividades, será abordado em item separado, para melhor entendimento e visualização.

Figura 21 - Subprocesso de cálculo e cobrança de garantia contratual



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

6.2.1 Acionamento de garantia para pagamento da multa contratual

O acionamento de garantia para pagamento de multa contratual objetiva resgatar o valor da garantia ofertada pela Contratada, limitando-se ao valor da multa apurado em processo administrativo.

Foram acionadas pela DIAN, até a data da reunião, em 14/08/2017, garantias nas modalidades caução em dinheiro e seguro garantia, embora se encontrem previstas, ainda, as modalidades de caução em títulos da dívida pública e fiança bancária, conforme regramento contido no art. 56, § 1, incisos I a II da Lei 8666/1993 (BRASIL, 1993).

Considerando que a DIAN só tem conhecimento prático das modalidades caução em dinheiro e seguro garantia, além de serem as modalidades de garantias apresentadas nos contratos da UFGD, abordam-se apenas estas no presente trabalho.

Assim, listam-se no Quadro 14 as atividades para acionamento de garantia para pagamento de multa contratual das modalidades caução em dinheiro e seguro-garantia e os respectivos desenhos nas Figuras 22 e 23:

Quadro 14 - Atividades do acionamento de garantia para pagamento de multa contratual

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
01	VERIFICAR modalidade de garantia	DIAN	Verificar no processo qual a modalidade de garantia apresentada (caução em dinheiro ou seguro garantia).
Modalidade caução em dinheiro			
02	EMITIR GRU	DIAN	Emitir GRU no valor da multa ou até o limite da garantia contratual, pois o valor da multa pode ser maior do que o valor da garantia apresentada pela Contratada.
03	SOLICITAR liberação de caução ao banco	DIAN	Enviar ofício ao banco solicitando a liberação do valor da caução até o montante da multa. Junto ao ofício deve ser anexada cópia da decisão onde consta a infração e penalidade de multa aplicada a Contratada e GRU para pagamento.
04	RECOLHER GRU	Banco	Recolher GRU e devolver a DIAN.
05	VERIFICAR se há débito da Contratada	DIAN	Verificar se a garantia cobriu o valor da multa aplicada, caso sim, devolver processo a PRAD para tratativas seguintes. Do contrário, encaminhar processo ao Compras, para inscrição da Contratada no CADIN.
06	INCREVER no CADIN	Compras	Inscriver Contratada no CADIN pelo saldo do valor da multa não pago e devolver processo à PRAD para tratativas seguintes.
07	RECEBER processo	PRAD	Receber processo para tratativas de finalização do processo de apuração de responsabilidade.

(continua...)

(continuação...)

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
Modalidade seguro garantia			
02	COMUNICAR sinistro a Seguradora	DIAN	Comunicar sinistro à Seguradora decorrente da apuração de responsabilidade que culminou na aplicação de multa contratual. Junto ao ofício de comunicação anexar cópia do processo administrativo e documentos contidos na apólice.
03	RECEBER e ANALISAR comunicação de sinistro	Seguradora	Receber a comunicação de sinistro e analisar os documentos juntados para comprovação. Solicitar diligências a DIAN, se necessário.
04	REALIZAR diligências	Seguradora	Realizar diligências junto a DIAN.
05	RESPONDER diligências	DIAN	Responder as dúvidas e documentações solicitadas pela Seguradora.
06	COMUNICAR análise de sinistro a UFGD	Seguradora	Comunicar a UFGD se a documentação ofertada atende ao pagamento do prêmio de seguro, sinalizando o seu pagamento ou a motivação do não pagamento.
07	RECEBER comunicado	DIAN	Receber comunicado da seguradora sobre o atendimento do seguro. Caso a seguradora atenda ao sinistro, emitir GRU para o seu pagamento. Do contrário, enviar comunicação da negativa a PROAP (seguir a partir do item 12).
08	EMITIR GRU	DIAN	Emitir GRU no valor da multa/prejuízo causado ou no valor do seguro, o que for menor e enviar à Seguradora para pagamento.
09	QUITAR GRU	Seguradora	Realizar o pagamento da GRU referente a multa/prejuízo causado.
10	CONSULTAR SISGRU	DIAN	Consultar o Sistema de GRU (SISGRU) para confirmar o pagamento da Seguradora.
11	VERIFICAR se ainda há débito da Contratada		Caso o valor total da multa esteja coberto pela garantia, devolver processo à PRAD para tratativas finais. Do contrário, deverá ser realizada nova cobrança do saldo devedor à Contratada e, caso não seja pago novamente, enviar ao Compras, para inscrição no CADIN e posterior envio à PRAD para finalização das tratativas.
12	COMUNICAR PROAP da negativa da Seguradora	DIAN	No caso da Seguradora se negar a pagar o prêmio da apólice de seguro, a DIAN comunica à PROAP para que se manifeste sobre qual o procedimento a adotar.
13	EMITIR e ENVIAR despacho de encaminhamentos	PROAP	Tomar conhecimento da negativa da Seguradora em quitar o prêmio de seguro e se manifestar sobre a sua aceitação ou não. Caso a PROAP entenda necessário, esta solicita consulta à Procuradoria Federal.
14	REALIZAR tratativas	DIAN	Caso a PROAP seja favorável a negativa da Seguradora, enviar processo ao Compras para inscrição do débito da Contratada no CADIN. Do contrário, comunicar a Seguradora da decisão e solicitar o pagamento novamente por meio de GRU.
15	COMUNICAR a Seguradora e ENVIAR GRU	DIAN	Comunicar a Seguradora que a UFGD não aceitou a sua negativa, realizando-se nova cobrança, acompanhada da GRU para pagamento.
16	QUITAR GRU e COMUNICAR a UFGD	Seguradora	Pagar GRU referente ao seguro.

(continua...)

(continuação...)

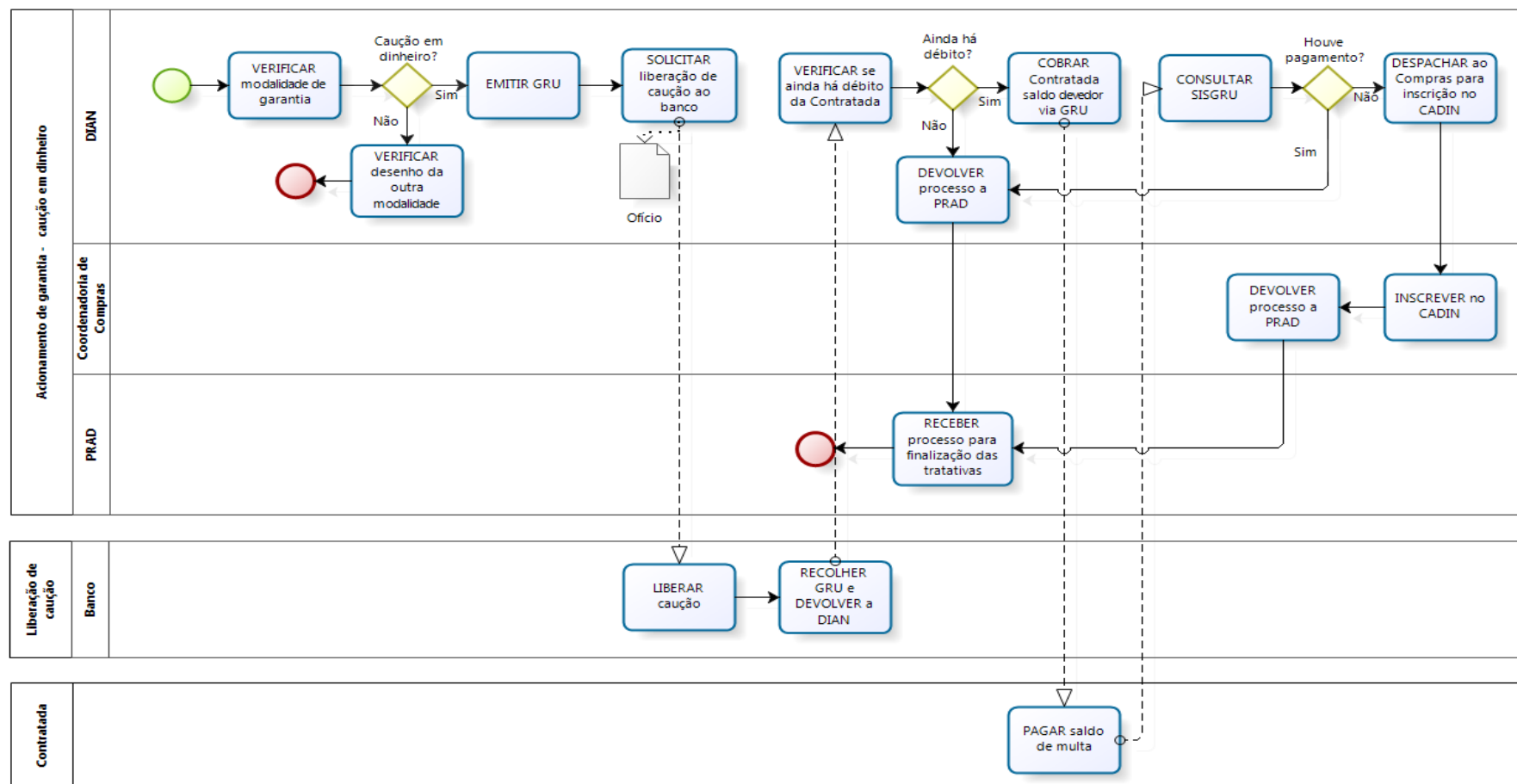
	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
Modalidade seguro garantia			
17	CONSULTAR pagamento no SISGRU	DIAN	Consultar pagamento no SISGRU e sendo confirmado, devolver processo à PRAD para tratativas finais. Do contrário, enviar processo à PROAP para solicitação de cobrança judicial à Procuradoria Federal.
18	ENVIAR processo a Procuradoria para cobrança judicial	PROAP	Solicitar à Procuradoria a realização de cobrança judicial do seguro não pago pela Seguradora.
Legislação aplicável: Lei n. 8666/1993.			

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

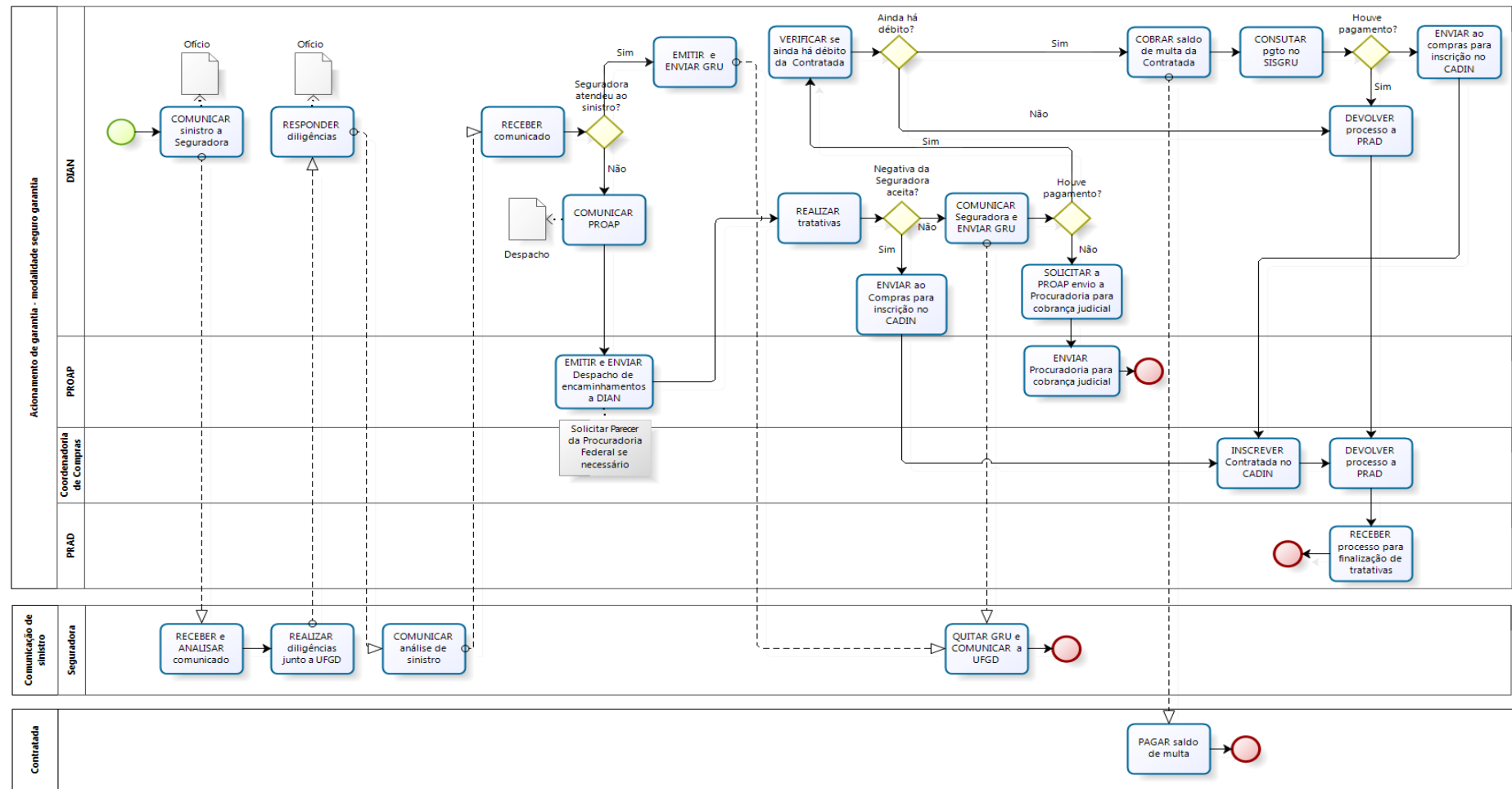
Após a confecção do formulário de atividades e do desenho inicial das atividades do subprocesso de cálculo e cobrança de multa contratual, que envolve as atividades para acionamento de garantia, realizou-se reunião com a equipe da DIAN para discussão das atividades e sugestões de oportunidade de melhorias. Nesse momento, identificou-se que era perdido muito tempo pesquisando como executar as tarefas, devido à falta de documentação do processo.

Dessa forma, acredita-se que a documentação do processo proporcionará redução do tempo para entrega desse produto, além da padronização das tarefas.

Figura 22 - Desenho atividades para acionamento de garantia – modalidade caução em dinheiro



Fonte: Elaborado pela autora (2017).



6.3 Processo de análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato

O processo de análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato objetiva restabelecer a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro da contratação.

Na DIAN, o presente processo não abrange os contratos que envolvem fornecimento de mão de obra (terceirização), reequilíbrio da espécie repactuação de salário, pois este é de competência da Divisão de Contratos (DICON), pertencente à Pró-Reitoria de Administração (PRAD).

Assim, esse processo é formado pelas atividades descritas no Quadro 15.

Quadro 15 - Atividades do processo de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
01	ENVIAR solicitação de análise de pedido de reequilíbrio	Gestor do contrato	O Gestor do contrato envia memorando à DIAN solicitando análise de pedido de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato formulado pela Contratada, acompanhado de pedido fundamentado pela Contratada, bem como de cálculo que comprove a alteração dos custos, juntado aos autos. Caso o pedido seja da espécie reajuste, deve vir acompanhado da variação do índice setorial do período, acordado no contrato. Se for da espécie revisão, deve ser informada a legislação que ensejou o aumento dos custos.
02	RECEBER o processo e solicitação	DIAN	Receber processo no protocolo eletrônico e dar recebido no documento.
03	ANALISAR pedido	DIAN	Analisar a documentação se reportando ao edital, contrato/aditivos e legislação aplicável ao tema. Consultar a variação do índice setorial do período nos sítios das instituições responsáveis por sua emissão (FGV, IBGE) nos casos de reajuste de preços. Quando revisão de preços, verificar legislação que deu causa a variação de preços. Na sequência, confeccionar planilha de custos, atualizando o valor do contrato acrescido da variação do período. Sendo contratos de obras, é preciso analisar todas as solicitações de aditivos formuladas pelo gestor/fiscal e verificar quais devem ser considerados para efeito de reajuste, pois somente entram no cálculo as dilatações de prazo em que a UFGD foi responsável.
04	EMITIR e ENVIAR parecer	DIAN	Redigir parecer contendo narrativa da solicitação da Contratada, documentos que embasaram, o período aquisitivo do direito ao reajuste, o índice setorial ou a legislação que fundamentou, data de início de efeitos retroativos (se for o caso), valor do reajuste ou revisão de preços, com memória de cálculo anexo. Enviá-lo via COOF para anuência da PROAP, juntado aos autos.
05	ANUIR parecer	PROAP	Anuir parecer por meio de despacho juntado aos autos ou solicitar correção.
06	COMUNICAR análise de reajuste a Contratada e ao Gestor do contrato	DIAN	Comunicar via ofício a análise do pedido de reajuste à Contratada e ao gestor (via e-mail), oportunizando o prazo de recurso a Contratada de 10 dias após o recebimento do ofício (anexar cópia do parecer DIAN e do despacho PROAP). O recurso é direcionado à Reitoria.

(continua...)

(continuação...)

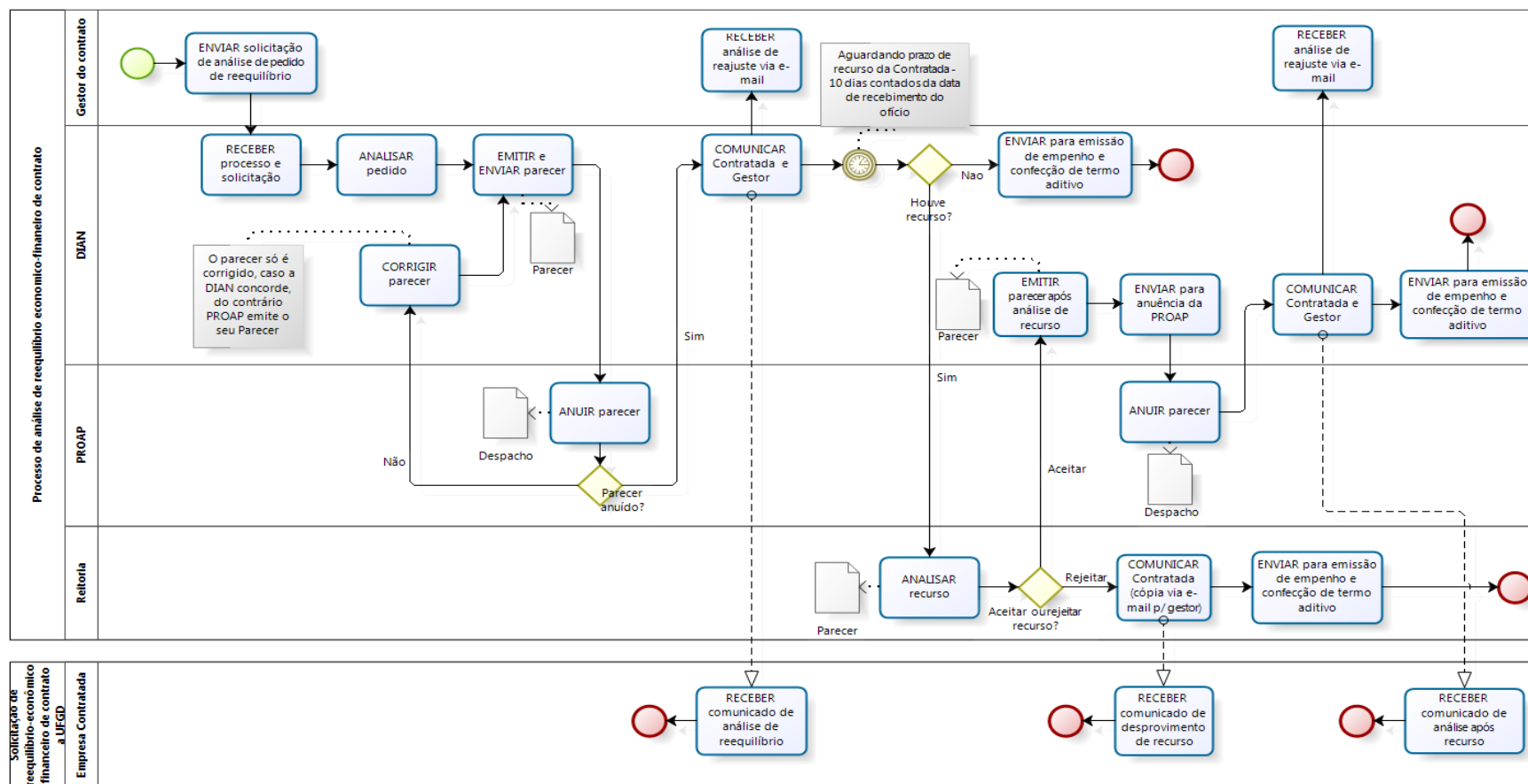
	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
07	AGUARDAR prazo recursal	DIAN	Aguardar prazo recursal oportunizado à empresa Contratada, para manifestação quanto à análise do reequilíbrio. O prazo é de 10 dias contados do recebimento do ofício, enviado com AR. Caso não haja interposição de recurso, o processo é encaminhado para emissão de nota de empenho e aditivo, para pagamento do valor do reequilíbrio.
08	ANALISAR recurso	Reitoria	Analisar recurso apresentado pela empresa e, se for o caso, solicitar esclarecimentos à DIAN e/ou parecer jurídico. Caso não seja acatado, enviar para empenho e emissão de Termo Aditivo. Se for aceito, solicitar emissão de Parecer à DIAN.
09	EMITIR e ENVIAR parecer	DIAN	Emitir novo parecer considerando os apontamentos da reitoria após análise de recurso e enviar a PROAP para anuência.
10	ANUIR parecer	PROAP	Anuir parecer e enviar à DIAN para comunicação à Contratada, gestor e tratativas seguintes.
11	COMUNICAR Contratada e Gestor	DIAN	Comunicar à Contratada, via Ofício, com cópia para Gestor do contrato, via e-mail.
12	ENVIAR processo para emissão de empenho e de Termo Aditivo	DIAN	Enviar processo para DIEO para emissão de empenho do valor reajustado e posterior envio à DICON para emissão de Termo Aditivo.
Legislação aplicável: Lei n. 8666/1993, Lei n. 10.192/01 e Instrução Normativa n. 05/2017/MPOG.			

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

Ao discutir com a equipe as atividades do processo, percebeu-se a necessidade de corrigir o prazo que estava sendo oportunizado para interposição de recurso à Contratada, quanto à análise de reequilíbrio realizada. Estavam sendo oportunizados 5 (cinco) dias úteis da data de recebimento do ofício pela empresa, comprovados por meio do Aviso de Recebimento (AR) e decidiu-se por alterar para 10 (dez) dias, em atendimento ao disposto no art. 59 da Lei n. 9784/1999.

Na sequência, realizou-se o desenho do processo que, nesse caso, trata-se do desenho *to be*, o qual pode ser visualizado na Figura 24.

Figura 24 - Processo de análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato



6.4 Processo de provisionamento mensal em conta-depósito vinculada

O processo de provisionamento mensal em conta-depósito vinculada visa realizar o depósito dos valores referentes à 13º salário, férias, 1/3 de férias e encargos trabalhistas decorrentes desses itens, e do valor da multa do FGTS em conta-depósito aberta em nome da Contratada, bloqueada para movimentação.

As liberações desses valores são condicionadas à autorização da UFGD, que acontece quando ocorrem os eventos provisionados (13º salário, férias e rescisão), mediante comprovação de pagamento pela Contratada.

Esse processo garante o resguardo da UFGD quanto a possíveis responsabilizações subsidiárias, decorrentes do não pagamento dos encargos trabalhistas por parte da Contratada, em relação aos funcionários alocados nas suas dependências.

Dessa forma, esse processo é composto pelas atividades relacionadas no Quadro 16:

Quadro 16 - Atividades do processo de provisionamento mensal em conta-depósito vinculada

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
01	ENCAMINHAR processo para provisionamento para conta-depósito	PRAD	Após a análise do relatório de fiscalização mensal dos serviços prestados pela Contratada emitida pelo Gestor, bem como da documentação listada no contrato, a PRAD confecciona nota técnica com a apuração do valor mensal a ser pago após a verificação de possíveis glosas decorrentes de faltas de funcionários (postos ausentes e não repostos) etc., e encaminha à DIAN para realizar o cálculo do provisionamento para a conta-depósito vinculada.
02	RECEBER processo	DIAN	Receber processo no protocolo e dar recebido no documento.
03	CALCULAR o valor a ser provisionado	DIAN	Realizar o cálculo do valor a ser provisionado para a conta-depósito vinculada.
04	ATUALIZAR controle mensal de funcionários terceirizados	DIAN	Atualizar controle mensal de provisionamento por funcionário, identificando os funcionários que trabalharam no mês em análise e o valor retido, em planilha localizada na rede (DIAN/Contratos/nº do contrato/provisionamento conta vinculada), tendo como base o relatório de fiscalização mensal emitido pelo Gestor.
05	EMITIR e ENVIAR parecer	DIAN	Emitir parecer contendo o valor a ser provisionado para a conta vinculada, caso tenha indicação de glosa pela DICON/PRAD deve ser enviado a PROAP para autorização, do contrário, segue para Divisão de Pagamento (DIPG), para pagamento da NF e depósito em conta-depósito, acompanhado de guia específica para o depósito emitida no sítio da Instituição bancária, onde foi aberta a conta garantia em nome da Contratada.
06	ANUIR parecer	PROAP	Anuir nota técnica da DICON/PRAD ou devolver para correção. Caso seja anuído, segue para DIPG para pagamento da nota fiscal e provisionamento em conta vinculada.
07	REALIZAR o pagamento da nota fiscal	DIPG	Realizar o pagamento da nota fiscal, considerando as glosas, retenções de tributos e valor a ser depositado em conta vinculada.

(continua...)

(continuação)

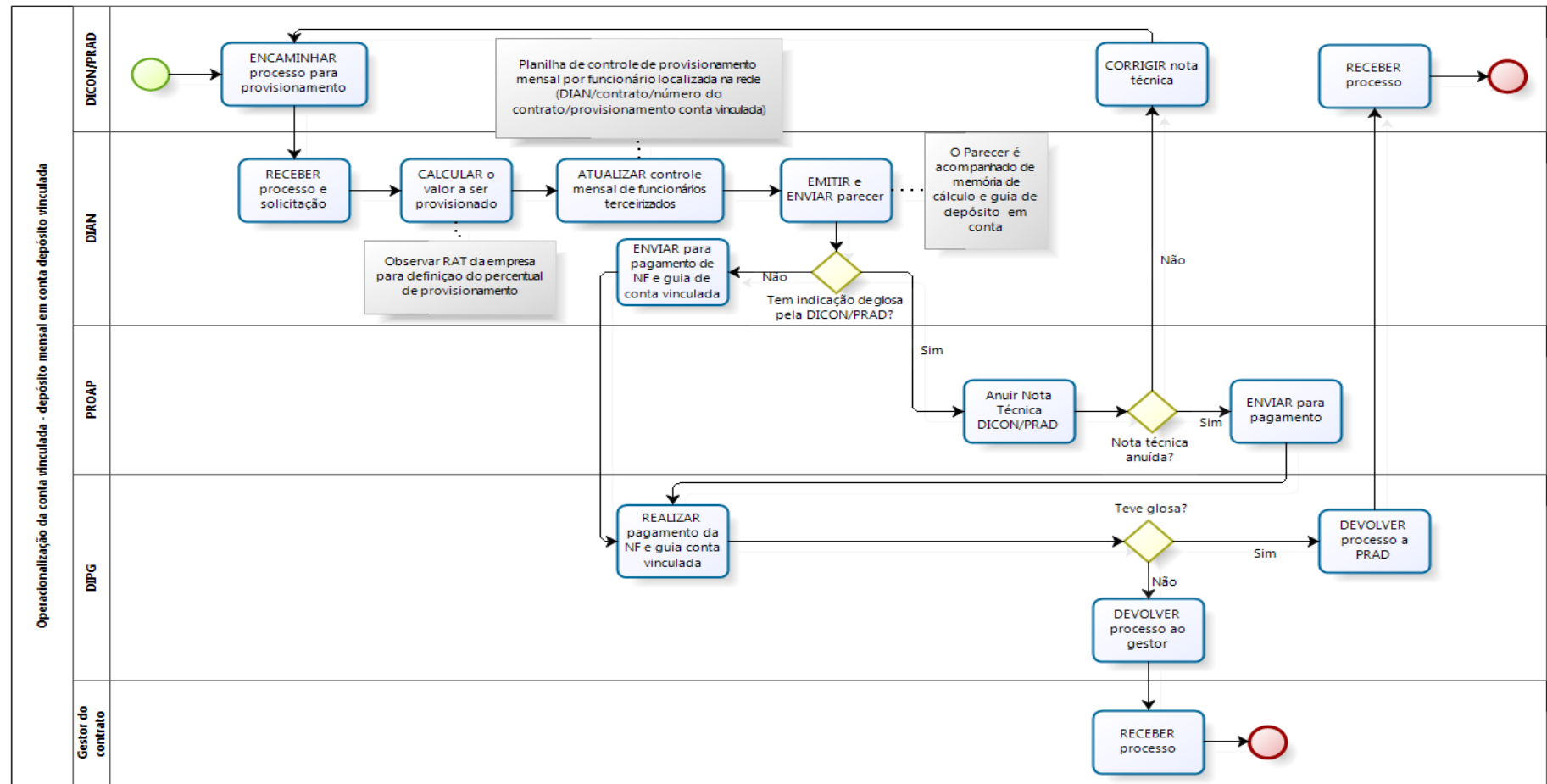
	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
08	DEVOLVER o processo	DIPG	Caso tenha glosa, devolver processo à PRAD para comunicação à Contratada. Do contrário, devolver o processo ao Gestor após pagamento para acompanhamento.
Legislação aplicável: Instrução Normativa n. 05/2017/MPOG.			

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

Após a construção do formulário de atividades, bem como do desenho inicial, realizou-se reunião com a equipe da DIAN para discutir as atividades e verificação de oportunidades de melhorias. Dessa forma, todos entenderam que as atividades e o desenho refletem a realidade do processo e que a documentação irá contribuir nas execuções futuras, uma vez que o trabalho era de conhecimento das pessoas que o executam.

Nesse sentido, apresenta-se na Figura 25 o desenho do processo atual que, nesse caso, será o desenho final.

Figura 25 - Desenho do processo de provisionamento mensal em conta-depósito vinculada



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

6.5 Processo de liberação de valor de conta-depósito vinculada

O processo de liberação de valor de conta-depósito vinculada visa realizar a liberação dos valores depositados em conta-depósito vinculada, em virtude da ocorrência de encargos trabalhistas, que foram provisionados mensalmente, sendo eles: 13º salário, férias, 1/3 de férias e encargos trabalhistas decorrentes desses itens, e o valor da multa do FGTS.

Para isso, são realizadas as atividades descritas no Quadro 17.

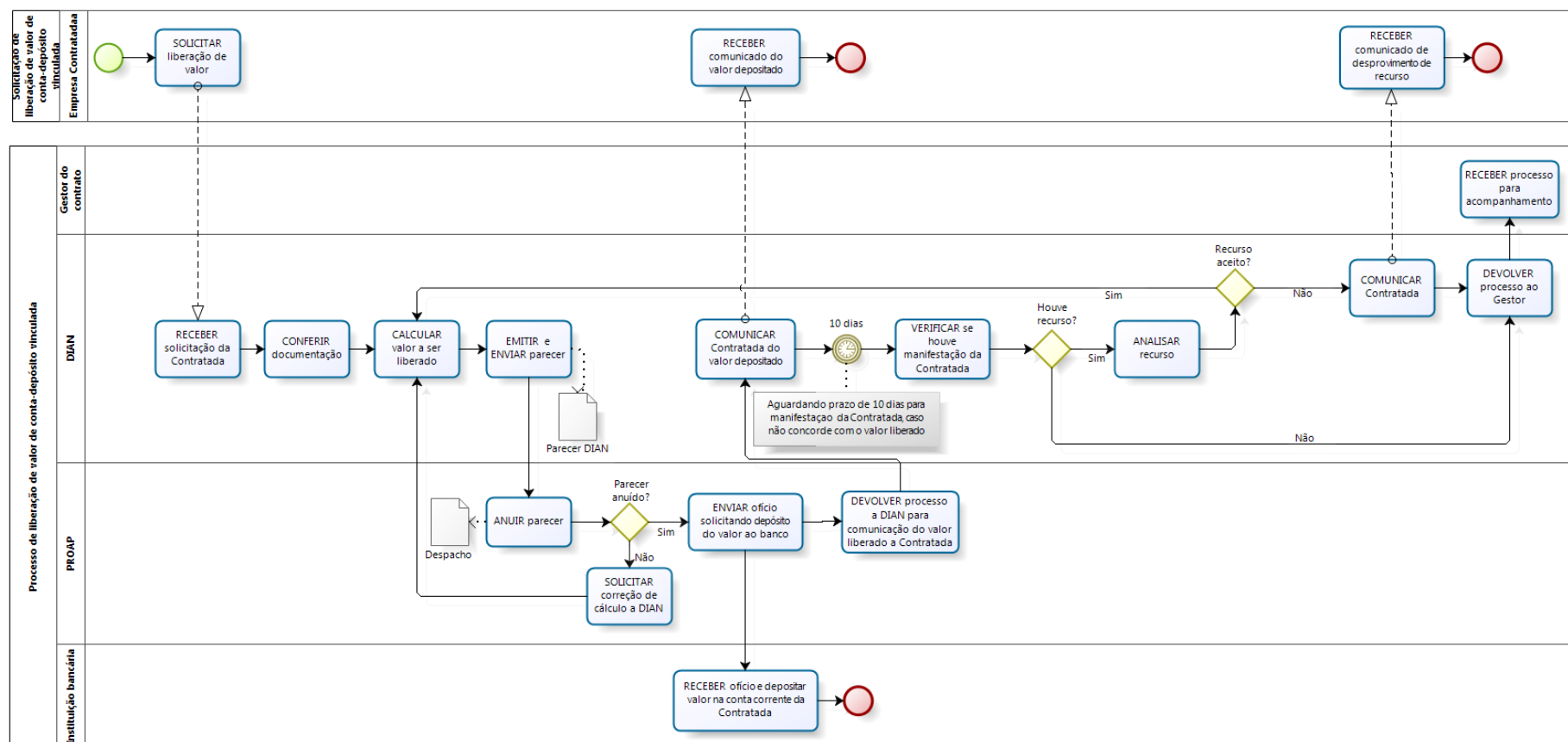
Quadro 17 - Atividades do processo de liberação de valor de conta-depósito vinculada

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
01	SOLICITAR liberação de valor	Contratada	Formalizar pedido de liberação de valor da conta depósito a DIAN, quando ocorrer os eventos de férias, 1/3 de férias, 13º salário e rescisão contratual, acompanhados dos documentos comprobatórios, informados, via Ofício pela UFGD, quando da abertura da conta-depósito. O pedido deve ser protocolado na UFGD.
02	RECEBER pedido	DIAN	Receber pedido da Contratada de liberação de valor da conta depósito.
03	CONFERIR documentação	DIAN	Realizar conferência da documentação comprobatória de acordo com a legislação trabalhista, consultar controle mensal de provisionamento para verificação dos meses que o funcionário esteve vinculado ao contrato da UFGD e solicitar à Contratada os documentos faltantes, se for o caso.
04	CALCULAR valor a ser liberado	DIAN	Confeccionar planilha contendo os valores a serem liberados por funcionário, de acordo com o recolhido mensalmente para a verba trabalhista solicitada.
05	EMITIR e ENVIAR parecer	DIAN	Emitir parecer constando a metodologia de cálculo utilizada para liberação de valor e o valor a ser liberado, acompanhado de planilha confeccionada no item 05. Enviar à PROAP para anuência.
06	ANUIR parecer	PROAP	Anuir parecer por meio de despacho ou solicitar correção a DIAN.
07	OFICIALIZAR instituição bancária	PROAP	Enviar ofício à instituição bancária, autorizando o depósito do valor apurado na conta corrente da Contratada, e posterior devolução dos autos à DIAN, para comunicação à Contratada do valor liberado.
08	COMUNICAR a Contratada	DIAN	Comunicar à Contratada o valor liberado por meio de ofício, ofertando-lhe o prazo de 10 dias para recurso, acompanhado do Parecer e ofício enviado ao Banco.
09	ANALISAR recurso	DIAN	Analisar recurso, e, caso seja acatado, corrigir os cálculos e emitir novo Parecer. Do contrário, comunicar à Contratada o desprovisionamento e devolver processo ao Gestor.
10	DEVOLVER processo	DIAN	Devolver processo ao Gestor para acompanhamento da execução do contrato.
Legislação aplicável: CLT, Súmula n. 331 do TST, Instrução Normativa n. 05/2017 MPOG.			

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

Na sequência, construiu-se o desenho do processo de liberação de valor de conta-depósito vinculada, que se encontra na Figura 26.

Figura 26 - Desenho do processo de liberação de valor de conta-depósito vinculada



Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Antes de construir o citado desenho (Figura 26), houve discussão do presente processo com a equipe da DIAN, em que verificou-se que a maioria das solicitações de liberação de valor da conta vinculada tem sido enviada pela Contratada ao Gestor do contrato, que, muitas vezes, junta no processo e as encaminha com outras demandas, ficando tais solicitações perdidas nos autos, além de demorarem para ser atendidas.

Nesse sentido, como forma de simplificar e dar maior celeridade ao processo, houve o entendimento de que as solicitações, bem como sua documentação correlata, devem ser enviadas diretamente à DIAN, considerando que o Gestor só as repassa, sem realizar nenhuma conferência prévia. Realizando-se essa mudança no fluxo do processo, tais solicitações poderão ser atendidas em até 03 (três) dias úteis, enquanto que antes estavam sendo atendidas no prazo estimado de 20 (vinte) dias.

6.6 Processo de análise de prestação de contas de Fundações de Apoio (FAP)

O processo de análise de prestação de contas de Fundação de Apoio (FAP) objetiva verificar se os contratos firmados com Fundação de Apoio para gerenciamento administrativo e financeiro de projetos de pesquisa, ensino ou extensão estão de acordo com o contrato firmado, plano de trabalho e legislação aplicável, e realizar os apontamentos necessários para que o Ordenador de Despesa possa decidir por sua aprovação ou não.

O referido processo ainda está em construção pela DIAN, sendo que até 22 de setembro de 2017, data da reunião de validação do desenho, havia sido realizada apenas uma análise, que se encontrava na PROAP, para parecer quanto à aprovação ou não da prestação de contas pelo Ordenador de Despesa.

Nesse sentido, foram elencadas as atividades do presente processo no Quadro 18 e o seu respectivo desenho na Figura 27. Tal processo certamente será melhorado, conforme a equipe avance no seu conhecimento.

Quadro 18 - Atividades do processo de análise de prestação de contas de Fundações de Apoio (FAP)

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
01	SOLICITAR análise de prestação de contas	DICONV/ PRAD	Realizar solicitação de prestação de contas à PROAP juntada em processo específico para prestação de contas, acompanhada do processo de contratação da FAP.
02	ENVIAR solicitação para análise	PROAP	Enviar solicitação à DIAN para análise, via despacho.
03	RECEBER processo e solicitação	DIAN	Receber processo no protocolo e dar recebido no pedido.

(continua...)

(continuação)

	Atividades	Participantes	Regra de Negócio
04	REALIZAR conciliação bancária	DIAN	Confeccionar planilha de conciliação bancária (entradas/saídas de conta corrente e rendimentos líquidos de aplicações) para verificação dos créditos e débitos ocorridos durante a execução do projeto. A planilha deve conter data, favorecido, valor, tipo de despesa/entrada, de acordo com o plano de trabalho, descrição, modalidade de licitação e localização no processo (numeração da folha).
05	CONFERIR documentação	DIAN	Analisar os documentos que comprovam a execução do projeto em consonância com o extrato bancário e legislação vigente na época da execução do projeto. São exemplos de documentos notas fiscais, recibos, comprovantes de pagamentos, relatório de viagens, certificado de participação em curso, ata de pregão, análise de compras contendo três orçamentos para compras diretas. Analisar também relatório de cumprimento do objeto de acordo com o contido no contrato, plano de trabalho e a documentação juntada aos autos para sua comprovação.
06	REALIZAR diligências	DIAN	Realizar diligências junto ao Gestor, Coordenador e FAP para apresentação de documentações faltantes e apresentação de justificativas/explicações que se fizerem necessárias.
07	EMITIR e ENVIAR parecer	DIAN	Emitir parecer analisando ponto a ponto as despesas executadas pela FAP, de acordo com o plano de trabalho e legislação aplicável, bem como o cumprimento do objeto e saldo devolvido, se for o caso. Apontar as despesas que não possuem comprovação (após realizadas as diligências) e os casos de execução em desacordo com o plano de trabalho e legislação.
08	EMITIR parecer sobre a prestação de contas	PROAP/Ordenador de Despesa	Emitir parecer aprovando ou desaprovando a prestação de contas e encaminhar a Conselho Superior para aprovação final.
09	EMITIR parecer sobre a prestação de contas	Conselho Superior	Aprovar ou desaprovar prestação de contas e devolver a PROAP.
10	COMUNICAR a FAP e Coordenador do projeto	Conselho Superior	Realizar comunicação a FAP e ao Coordenador do projeto da aprovação ou da reprovação da prestação de contas. Caso a prestação de contas seja reprovada, oficializar a FAP, o Coordenador e o Gestor para sanarem as irregularidades ou repararem o dano causado, cada um dentro da sua responsabilidade.
11	REGULARIZAR pendências ou reparar dano	FAP, Gestor e Coordenador	Regularizar as pendências apuradas e/ou reparar o dano causado.
12	VERIFICAR se as irregularidades foram sanadas	Conselho Superior	Verificar se as irregularidades foram sanadas.
13	EMITIR parecer final	Conselho Superior	Emitir parecer final aprovando ou reprovando a prestação de contas e comunicar a FAP, o Coordenador e o Gestor da decisão. Reprovando-se a prestação de contas proceder a abertura de tomada de contas especial.
14	ABRIR tomada de contas especial	Conselho Superior	Encaminhar para abertura de tomada de contas especial
Legislação aplicável: Lei n. 8.958/94, Lei n. 7.423/2010, Lei n. 13.019/2014, Decreto n. 8.241/2014, Portaria Interministerial n. 424/2016.			

Fonte: Elaborado pela autora com base nas informações levantadas em reunião com a DIAN (2017).

6.7 Procedimento operacional padrão (POP)

Após o mapeamento do processo é preciso documentá-lo. No presente estudo foi adotado o procedimento operacional padrão como documento guia para a execução das atividades do processo no âmbito da UFGD.

Nesse sentido, utilizou-se o modelo de POP proposto no Apêndice B e confeccionaram-se os POPs dos processos e subprocessos identificados e mapeados na DIAN, que podem ser visualizados no Apêndice C deste trabalho.

6.8 Monitoramento

No modelo proposto, a etapa de monitoramento ocorre depois da implementação do processo, sendo formada por duas atividades: definir indicadores e acompanhar e aperfeiçoar processos.

Considerando que na aplicação do modelo não será possível contemplar a etapa de implementação, apresenta-se no Quadro 19, sugestão de indicadores para os processos da DIAN.

Quadro 19 - Proposta de indicadores

Produto	Indicador	Periodicidade	Interpretação	Classificação do indicador
Análise de garantia e seguro	Percentual de garantias regulares = Contratos com garantias regulares/contratos com garantias	Mensal	O indicador tem como objetivo controlar o quanto de contratos que possuem garantia contratual se encontram com a garantia contratual regular. O ideal é 100%.	Controle
Análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato	Percentual dispendido com reequilíbrio de preços = Valor reajustado/Valor contratualizado	Mensal	O indicador tem como objetivo informar o percentual dispendido com aumento de valor contratual em decorrência de reequilíbrio de preços para fins de planejamento orçamentário.	Orçamentário

(continua...)

(continuação)

Produto	Indicador	Periodicidade	Interpretação	Classificação do indicador
Análise de garantia e seguro	Percentual de garantias regulares = $\frac{\text{Contratos com garantias regulares}}{\text{contratos com garantias}}$	Mensal	O indicador tem como objetivo controlar o quanto de contratos que possuem garantia contratual se encontram com a garantia contratual regular. O ideal é 100%.	Controle
Análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato	Percentual dispendido com reequilíbrio de preços = $\frac{\text{Valor reajustado}}{\text{Valor contratualizado}}$	Mensal	O indicador tem como objetivo informar o percentual dispendido com aumento de valor contratual em decorrência de reequilíbrio de preços para fins de planejamento orçamentário.	Orçamentário
Provisionamento mensal em conta-depósito vinculada/liberação de valor de conta vinculada	Saldo existente em conta vinculada por contrato	Mensal	O indicador tem como objetivo informar quanto foi provisionado em conta vinculada e quanto foi liberado, apurando-se o saldo existente por contrato.	Controle
Cálculo e cobrança de multa contratual	Percentual de recebimento de multa contratual = $\frac{\text{Valor recebido}}{\text{Valor cobrado}}$	Mensal	O indicador tem como objetivo informar o percentual de recebimento de multas contratuais.	Controle
Análise de prestação de contas de contratos com Fundações de Apoio (FAP)	Percentual de prestação de contas regulares = $\frac{\text{Prestação de contas regulares}}{\text{Prestação de contas regulares/Prestação de contas analisadas}}$	Mensal	O indicador tem como objetivo informar o percentual de prestações de contas que foram consideradas regulares.	Controle

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Para construção dos indicadores, considerou-se o resultado esperado com o processo. Como se trata de sugestão, no momento da implementação dos processos, os indicadores deverão ser revistos e discutidos com a Coordenação, visando à construção de informações que sejam consideradas importantes para Administração.

Nesse sentido, os indicadores oferecerão ao gestor uma análise sobre a efetividade do processo e o alcance dos seus resultados, permitindo uma comparação entre o planejado e o realizado, sendo uma importante ferramenta para a tomada de decisão.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos são valiosos para as organizações, pois são os responsáveis pela entrega de produtos e serviços aos seus clientes internos e externos, o que demonstra a necessidade dos

gestores entenderem e coordenarem processos para que os recursos disponíveis sejam utilizados da melhor maneira.

Em pesquisa realizada em outras organizações públicas, observou-se que a gestão de processos tem sido praticada por várias organizações, inclusive por universidades, o que demonstra um grande potencial de trocas de informações relativas aos processos em comum e a prática de BPM. Verificou-se, ainda, que todas possuem uma unidade responsável pela condução da gestão de processos, o que permite concluir que se trata de uma decisão importante para a sustentabilidade das atividades.

A partir do conhecimento das práticas instituídas nas organizações consultadas, construiu-se o modelo de gerenciamento de processos para a UFGD, que é formado por um ciclo contínuo de quatro etapas, sendo elas: I) alinhamento com a estratégia organizacional; II) mapeamento; III) implementação; e, IV) monitoramento.

Na etapa de alinhamento com a estratégia organizacional serão identificados os macroprocessos, processos e a cadeia de valor da UFGD. No mapeamento, que se trata de uma etapa mais longa, será realizada a identificação das atividades do processo, a construção do desenho *as is*, a análise do processo *as is*, o levantamento de oportunidades de melhorias, a construção do desenho melhorado (*to be*) e a confecção do procedimento operacional padrão. Na implementação acontecerá a divulgação dos processos e execução. Na etapa de monitoramento serão definidos os indicadores do processo e o seu acompanhamento e aperfeiçoamento contínuo.

Nesse sentido, não foi possível validar as etapas de implementação e monitoramento na DIAN, devido ao tempo para conclusão dessa pesquisa, sendo esta uma limitação do trabalho.

Contudo, com a validação das etapas I e II, pode-se perceber o quanto a gestão de processos pode contribuir para melhoria dos serviços prestados pela UFGD.

Na DIAN, a maioria das atividades envolve análise documental e em alguns casos, o resultado da análise pode resultar na aplicação de penalidades. Dessa forma, a Administração não pode correr o risco de desenvolver uma análise sem que haja uma padronização dos itens verificados, o que poderia gerar uma postura pessoal e sem transparência.

É importante salientar que no desenvolvimento das atividades houve a necessidade de trabalho em equipe, ou seja, da construção conjunta do processo do início ao fim. A participação de todos os envolvidos, oferecendo informações e experiências que foram adquiridas na prática, mesmo que o processo estivesse acontecendo sem estar documentado, proporcionou um ambiente de discussão de melhorias, além de uma melhor compreensão pelos servidores quanto às suas responsabilidades no processo.

A construção do desenho proporcionou a visualização simplificada dos processos e a identificação dos pontos que se encontravam truncados, confusos e repetitivos.

Destaca-se a indicação de capacitação aos servidores quanto à temática, objetivando-se o alinhamento do conhecimento sobre gestão de processos.

Salienta-se, ainda, a importância da criação de uma unidade responsável por conduzir os trabalhos de BPM, visando à sustentabilidade da gestão e ao alcance dos resultados esperados com essa prática.

Considerando o alto teor prático da presente pesquisa, acredita-se que o modelo proposto para a realidade da UFGD pode ser utilizado em outras instituições, com as devidas adaptações. Há ainda a possibilidade de trocas de experiências entre os órgãos que praticam a gestão de processos ou que possuem os seus processos mapeados, podendo haver, inclusive, o aprimoramento dos processos em decorrência da observância de práticas melhores.

Como perspectiva para estudos futuros, sugere-se a verificação dos benefícios gerados a UFGD com a implementação do modelo proposto, em todas as suas etapas.

Por fim, como contribuição, acredita-se que a abordagem deste trabalho seja uma ferramenta de grande valia para o alcance de uma Administração Pública mais eficiente e transparente e, conseqüentemente, para a prestação de um serviço de qualidade aos clientes/cidadãos, uma vez que esse modelo de gestão visa a melhoria contínua dos processos e o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela organização.

8 REFERÊNCIAS

ABNT. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000** – Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Rio de Janeiro, 2005.

ABREU, Bruno. **Uma linguagem para modelagem de processos baseada em semântica de ações**. Dissertação de Mestrado. 109 f. Pós-Graduação em Ciência da Computação do Centro de Informática da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10). ENAP: 1997

ALVARENGA, Tiago Henrique de Paula; PIEKARSKI, Cassiano Moro; SANTOS, Bruno Samways dos; BITTENCOURT, Juliana Vitória Messias; MATOS, Eloiza Aparecida Silva Ávila de; FRANCISCO, Antonio Carlos de. Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos: uma revisão. **Revista de Engenharia e Tecnologia**. V. 5, n. 2, ago/2013, p. 87-98.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para gerenciamento de processos de negócios** – Corpo Comum de Conhecimentos (BPM CBOK). 2013. Versão 3.0, em português.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L.B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2.pdf>> Acesso em: 20 nov. 17.

BLAZZI, M. R.; MUSCAT, A.R.N. Modelo de aperfeiçoamento de processos administrativos para instituições públicas de ensino superior brasileira. In: XXXI Encontro da ANPAD – ENANPAD. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro, RJ. 2007.

BRANCO, G. M.; TORRES, I. S.; VIEIRA, J. F. F. Roteiro para Implantação do BPM em uma IFES: lições aprendidas em cinco anos de Escritório de Processos. I Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES (11.: 2017: Recife). [**Anais...**]. Recife: s.n., 2017. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/159348>>. Acesso em: 06 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

_____. Decreto n. 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. **Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 26 jun. 2017.

_____. Lei n. 11.153 de 29 de julho de 2005. **Dispõe sobre a instituição da Fundação Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD, por desmembramento da Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS, e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11153.htm>. Acesso em: 04 abr. 2017.

_____. IN MPOG CGU n. 01 de 10 de maio de 2016. **Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal**. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/sobre/legislacao/arquivos/instrucoes-normativas/in_cgu_mpog_01_2016.pdf>. Acesso em: 01 out. 2017.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Secretaria de Gestão. **Guia D simplificação**. 2. ed. Brasília: MPOG/SEGES, 2006. 240 p.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA**. Modelo de Excelência em Gestão Pública. Brasília: MP, SEGE, 2014.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRODBECK, A.; MUSSE, J.; SILVA, M.; ZIMMERMANN, A. **Implementação de escritório de processos em organizações governamentais: o caso de uma Instituição de ensino superior**. In *Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES* (7.: 2013: João Pessoa).

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Escritório de Processos**. Disponível em: <<http://www.escriptoriodeprocessos.capes.gov.br/index.php>>. Acesso em: 01 set. 2017.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos: uma visão abrangente, objetiva, esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio/BPM**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CORREIA, K.S.A.; LEAL F.; PhD ALMEIDA, D. A.A. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. **Anais Eletrônicos**. Curitiba, PR. 2002.

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. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Harvard Business School Press. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUMOND, Geisa Meirelles. **A percepção da maturidade do processo de aquisição bibliográfico em um sistema de bibliotecas universitárias: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão). 2014. 143 f. Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. Niterói, 2014. Disponível em: <http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2015-04-08T121223Z-4481/Publico/dissert%20Geisa%20Meirelles%20Drumond.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2017.

EBSERH. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. **Manual de Padronização**. Brasília, 2014.

EBSERH. Hospital de Clínicas da Universidade Federal do Triângulo Mineiro. **Escritório de projetos e processos**. Disponível em: <<http://www.ebserh.gov.br/web/hc-uftm/escritorio-de-projetos-e-processos>> Acesso em: 01 set. 2017.

ENAP. **Análise e melhoria de processos / André Ribeiro Ferreira**: revisão e adaptação. Coordenação-Geral de Projetos de Capacitação. Brasília: ENAP/DDG, 2013 (ATUALIZADO EM 2016)

FERREIRA, A R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública, 2009, Salvador. **Anais: Documentos**. Salvador: Brasil, 2009.

FERREIRA, Elisabeth de Araújo. **Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional**: uma abordagem BPM com base no MAIA. 2013. 231 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília. Faculdade de Ciência da Informação, Brasília, 2013. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/15269/1/2013_ElisabethdeAraujoFerreira.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Hernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**. v. 40, n. 1, p. 6-19, jan-mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HOSKEN, J. T. A implantação de um programa de qualidade em busca da excelência em gestão na Sedesc-RJ no período 2007/2010. In: VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2011, Rio de Janeiro. **Anais: Documentos**. Rio de Janeiro: Brasil, 2011.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa. São Paulo: Makron Books, 1994.

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEVY, Evelyn. **Formação e capacitação na construção de um novo Estado**. Texto para discussão: Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Brasília: MARE/ENAP, n. 19, 15p, 1997. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/documents/586010/601535/19texto.pdf/2ab92153-7f08-4208-9c8f-a07541796436>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

LOSEKANN, Andresa Girardi; LORENZETT, Daniel Benitti; GODOY, Leoni Pentiado; MADRUGADA, Lucia Rejane da Rosa Gama. Metodologia para análise de processos adaptada para uma instituição pública. In: 1º Fórum Internacional Ecoinnovar. Santa Maria/RS – 15 a 17 de Agosto de 2012, **Anais**.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MINAYO. Maria Cecília de Souza. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**. V. 33 (1 Supl. 1): 83-91; 2009: 83-91. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbem/v33s1/a09v33s1.pdf>>. Acesso em 11 jan. 2018.

MOREIRA, Maria José Belém Martins. **Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG**. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão). 111 f. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2010. Disponível em: <http://www.bdt.d.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2010-08-10T112723Z-2601/Publico/Dissertacao%20Maria%20Moreira.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2017.

MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 1, p. 82-90, jan-fev. 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/9497/o-estado-da-arte-da-gestao-publica>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

MPF. Ministério Público Federal. **Escritório de Processos**. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos>>. Acesso em: 01 set. 2017.

NEZELLO, Fabiano. **A abordagem orientada a processos e seu mapeamento como método para a identificação de competências**: um estudo realizado na Companhia Paranaense de Energia. Dissertação (Mestrado em Tecnologia). 185 f. Universidade Tecnológica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Tecnologia. Curitiba, 2008. Disponível em: <http://files.dirppg.ct.utfpr.edu.br/ppgte/dissertacoes/2008/ppgte_dissertacao_261_2008.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2017.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise, modelagem e documentação de processos**. In BARBARÁ, Saulo (org.). *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelo de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9001:2008*. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. p. 141-2016.

PAULA, Vérica Marconi Freitas de. **Gerenciamento por processos na administração pública**: o caso da UFSCar. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). 173 f. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2008.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2009.

PEREIRA, L. C. B. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12753/a-reforma-gerencial-do-estado-de-1995>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

TCU. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Correa. **Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi**. TCU, 2013.

TRT13. Tribunal Regional do Trabalho 13ª Região. **Manual de Gestão de Processos de Trabalho**. TRT13, 2015. Disponível em: <<https://www.trt13.jus.br/age/nucleo-de-processos/manual.gestao.processos.trt13.v6.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2017.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFABC. **Escritório de Processos**. Disponível em: <<http://nti.ufabc.edu.br/escritorio-de-processos>>. Acesso em 01 set. 2017.

UFBA. **Manual de elaboração de procedimentos operacionais e instruções de trabalho da Universidade Federal da Bahia** / elaborado por Adriano de Lemos Alves Peixoto [et al]. Salvador: EDUFBA, 2015. Disponível em: <<https://supad.ufba.br/sites/supad.ufba.br/files/manualsupaditspos.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

UFGD. **Coordenadoria de Gestão Orçamentária e Financeira**. Disponível em: <<https://www.ufgd.edu.br/coordenadoria/coof/index>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

_____. **Coordenadoria de Planejamento**. Disponível em: <<https://www.ufgd.edu.br/coordenadoria/coplan/index>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

_____. **Divisão de análise**. Disponível em: <<https://portal.ufgd.edu.br/coordenadoria/coof/divisao-analise>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional-PDI-2013-2017**. UFGD. Dourados. 2013.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015-2019**. Disponível em: <http://www.ufjf.br/ufjf/files/2016/01/pdi_2016-2020_ufjftexto_aprovado.pdf>. Acesso em: 04 out. 2017.

_____. **Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento**. Disponível em: <<https://portal.ufgd.edu.br/pro-reitoria/proap>> Acesso em: 01 jun. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2006**. Disponível em: <<https://www.ufgd.edu.br/exercicio-2006/Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%20relatorio-de-gestao>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2015**. Disponível em: <<https://portal.ufgd.edu.br/exercicio-2015/relatorio-de-gestao>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

_____. **Relatório de Gestão 2016**. Disponível em: <<https://portal.ufgd.edu.br/exercicio-2016/relatorio-de-gestao>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

UFJF. **Modelo de Governança de Processos**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/escritoriodeprocessos/files/2016/06/Documento-Modelo-de-Governan%C3%A7a-de-Processos-UFJF-v1.1.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2017.

UFMT. **Escritório de Projetos e Processos**. Disponível em: <<http://www.ufmt.br/ufmt/un/epp>> Acesso em: 01 set. 2017.

_____. Escritório de Projetos e Processos. **Manual de Gestão de Processos**. Cuiabá: 2017. Disponível em <<http://www.ufmt.br/epp/arquivos/8a1c3a82657ceb43cdaae4573e95ce10.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2017.

UFPE. **Escritório de processos**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit/escritorio-de-processos#portlet_56_INSTANCE_M1ltFJPeEVUf>. Acesso em 31 ago. 2017.

_____. Escritório de Processos. **Metodologia**. Disponível em: <<https://www.ufpe.br/procit/escritorio-de-processos/metodologia>> Acesso em: 26 set. 2017.

UFRGS. **Escritório de Processos**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/proplan/departamentos/dgi/ep>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

_____. **Relatório de Gestão exercício 2016**. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/ufrgs/arquivos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2016>>. Acesso em: 22 set. 2017.

UFFS. **Escritório de Processos**. Disponível em: <<https://www.uffs.edu.br/bd/pro-reitoria-de-planejamento/setores/ep>> Acesso em: 01 set. 2017.

_____. **Processos Homologados**. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/estrutura_processos_institucional/processos> Acesso em: 01 set. 2017.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). 182 f. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevista realizada na Divisão de Análise/PROAP/UFGD para caracterização das atividades.

Quais as atribuições da Divisão?

Quais atribuições já estão sendo efetivamente realizadas na Divisão?

Quais são os produtos da DIAN?

Qual o impacto dos produtos da DIAN para a UFGD?

A Divisão possui os seus processos mapeados?

Há comunicação entre a Divisão e os setores envolvidos nos processos no intuito de ter uma visão interfuncional do produto a ser entregue, das suas responsabilidades e promoção de melhorias?

Existe algum documento de padronização dos processos da DIAN?

O mapeamento dos processos da DIAN e a confecção de procedimentos operacionais padrões trariam que benefícios para a DIAN?

APÊNDICE B – Modelo de procedimento operacional padrão (POP)

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP Universidade Federal da Grande Dourados Pró-Reitoria xxx Coordenadoria xxx Divisão xxx	Nº:	xxxxx
		Estabelecido em:	xx/xx/xxxx
		Revisão nº:	xx/xx/xxxx
		Revisado em:	xx/xx/xxxx
Responsável:	Setor ou pessoa responsável pelo processo		
Processo:	Nome do processo		

Objetivo:

O que se pretende alcançar com o processo.

Siglas e/ou abreviaturas:

Siglas e abreviaturas que serão utilizadas no POP.

Resultados esperados:

Apontar qual o resultado esperado com o presente processo.

Pré-requisitos:

Informação ou material necessário para a execução o processo ou atividade. Ex: documento, planilha etc.

Etapas do procedimento:

Descrever as atividades para a execução do processo de forma didática e com o maior nível de detalhamento possível.

Referências:

Citar as fontes utilizadas para redigir o POP, utilizando-se do padrão ABNT. São exemplos: Livros, Leis, Portarias, Instruções Normativas, Acórdãos do TCU, Manuais, etc.

Desenho do processo:

Colocar fluxograma do processo.

Controle de revisões:

O POP deverá ser revisado pela Coordenação à qual a Divisão responsável pelo processo está vinculada e aprovado pela respectiva Pró-Reitoria.

Data	Versão	Autor/responsável pelas alterações
	1.0	N/A

Elaborado por	Revisado por	Aprovado por	Data

APÊNDICE C – Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) da Divisão de Análise (DIAN)

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP Universidade Federal da Grande Dourados Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento Coordenadoria de Gestão de Orçamento e Finanças <u>Divisão de Análise</u>	Nº:	
		Estabelecido em:	12/2017
		Revisão nº:	xx/xx/xxxx
		Revisado em:	xx/xx/xxxx
Responsável:	Chefe da Divisão de Análise		
Processo:	Análise de garantia contratual		

Objetivo:

Verificar se as garantias e seguros ofertados pela Contratada atendem as exigências estabelecidas no edital de licitação e/ou contrato.

Siglas e/ou abreviaturas:

COOF - Coordenadoria de Gestão Orçamento e Finanças

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

SIAFI - Sistema de Administração Financeira

SUSEP - Superintendência de Seguros Privados.

Resultados esperados:

Garantir que todas as garantias contratuais ofertadas estejam de acordo com o exigido no edital de licitação e/ou contrato.

Pré-requisitos:

Envio de memorando pelo Gestor do contrato solicitando a análise da garantia e/ou seguro contratual, acompanhados da apólice de seguro, com seu respectivo comprovante de quitação ou, no caso de caução em dinheiro, comprovante de depósito em conta caução.

Etapas do procedimento:

1. Receber do Gestor solicitação de análise de garantia/seguro ofertado pela Contratada acompanhada da apólice de seguro e seu comprovante de pagamento, ou no caso de caução em dinheiro, apenas o comprovante de depósito em conta caução, juntados aos autos. A presente solicitação decorre de exigência contratual, no ato da assinatura do contrato e sempre que tiver termo aditivo alterando o seu valor ou a sua vigência;
2. Receber processo no protocolo eletrônico (<<https://sistemas.ufgd.edu.br/protocolo/>>) e dar recebido no documento.
3. Analisar a documentação se reportando ao exigido no edital de licitação e contrato, dando atenção para os itens: coberturas, valor segurado, período de vigência da apólice e cláusulas de exclusão.
4. Consultar e juntar aos autos certidões de veracidade da apólice de seguro (somente para a modalidade de garantia seguro-garantia) e de registro da Seguradora no sítio da SUSEP.
5. Redigir parecer analisando as coberturas, valor segurado e prazo de vigência da apólice em paralelo ao exigido no contrato, bem como constando se a apólice de seguro e a Seguradora (<http://www.susep.gov.br/menu/servicos-ao-cidadao/emissao-de-certidoes>) estão registradas na SUSEP, opinando pela aceitação da garantia e/ou seguro ou a sua correção. Salvar no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Pareceres e Despachos/201x.
6. Enviar parecer, via COOF, para anuência da PROAP.
7. Receber Despacho da PROAP anuindo o Parecer.

8. Enviar Ofício a Contratada solicitando correção e/ou complemento da documentação, se for o caso.
9. Receber documentação corrigida da Contratada (retornar ao procedimento 03).
10. Registrar garantia das modalidades seguro garantia e caução no SIAFI, nos casos em que forem aceitas (verificar POP de registro de garantia no SIAFI).
11. Comunicar aceite da garantia contratual e/ou seguro a Contratada.
12. Devolver processo ao Gestor do contrato para acompanhamento.

Referências:

BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

Desenho do processo:

Verificar Apêndice D.

Controle de revisões:

Data	Versão	Autor/responsável pelas alterações
	1.0	N/A

Elaborado por	Revisado por	Aprovado por	Data
Gisele de Souza Assunção			

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP	Nº:	
	Universidade Federal da Grande Dourados Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento Coordenadoria de Gestão de Orçamento e Finanças <u>Divisão de Análise</u>	Estabelecido em:	12/2017
		Revisão nº:	xx/xx/xxxx
		Revisado em:	xx/xx/xxxx
Responsável:	Chefe da Divisão de Análise		
Processo:	Análise de Garantia Contratual		
Subprocesso:	Registro de garantia no Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI		

Objetivo:

Registrar as garantias contratuais no Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) visando garantir uma contabilidade fidedigna.

Siglas e/ou abreviaturas:

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

NS - Nota de Sistema

PA - Lançamentos Patrimoniais

RC - Registros de Controles Diversos

SIAFI - Sistema de Administração Financeira

PA - Lançamentos patrimoniais

Resultados esperados:

Garantir que todas as garantias contratuais ofertadas estejam registradas na contabilidade da UFGD.

Pré- requisitos:

Despacho da Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento (PROAP) aceitando a garantia ofertada pela Contratada.

Etapas do procedimento - modalidade seguro garantia:

1. Acessar o SIAFI Web (<https://siafi.tesouro.gov.br>).
2. Incluir documento hábil: comando INCDH.
3. Escolher tipo de documento (Registros de controles diversos - RC).
4. Preencher os campos n. do processo, CNPJ, data de emissão, valor e observação.
5. Confirmar dados.
6. Entrar na aba outros lançamentos.
7. Preencher campo situação (LDV 053: Apropriação garantias/contra-garantias recebidas).
8. Preencher campo execução garantia/contra-garantia (conta contábil: 8.1.1.1.01.10).
9. Preencher CNPJ da empresa.
10. Confirmar dados.
11. Registrar e imprimir NS (nota de sistema).
12. Atualizar planilha de controle de garantias no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/garantias/controle de garantias.

Etapas do procedimento – modalidade caução em dinheiro:

01. Acessar o SIAFI Web (<<https://siafi.tesouro.gov.br>>).
02. Incluir documento hábil: comando INCDH.
03. Escolher tipo de documento (Lançamentos patrimoniais - PA).
04. Preencher os campos n. do processo, CNPJ, data de emissão, valor e observação.
05. Confirmar dados.

06. Entrar na aba outros lançamentos.
07. Preencher campo situação (CDR130: Aprop. de numerário em outros bancos contra dep. de terceiros e cauções CP/LP).
08. Preencher campo fonte de recurso (Fonte: 019000000000).
09. Preencher campo banco – agência do depósito.
10. Preencher campo depósitos de terceiros e cauções LP (conta contábil 2.1.8.8.1.0.4.02: depósitos e cauções recebidos).
11. Preencher campo bancos contas movimento – demais contas (se for Caixa Econômica Federal o final é 03).
12. Preencher campos da agência de depósito, número da conta e valor.
13. Confirmar dados.
14. Registrar e imprimir NS.
15. Atualizar planilha de controle de garantias no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/garantias/controle de garantias.

Referências:

STN. Secretaria do Tesouro Nacional. **Manual SIAFI**. Depósito em garantia Disponível em: <<http://manualsiafi.tesouro.fazenda.gov.br/pdf/020000/021100/021126>>. Acesso em: 22 nov. 2017.

Desenho do processo:

Verificar apêndice E.

Controle de revisões:

Data	Versão	Autor/responsável pelas alterações	
	1.0	N/A	

Elaborado por	Revisado por	Aprovado por	Data
Gisele de Souza Assunção			

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP		Nº:	
	Universidade Federal da Grande Dourados Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento Coordenadoria de Gestão de Orçamento e Finanças <u>Divisão de Análise</u>		Estabelecido em:	12/2017
			Revisão nº:	xx/xx/xxxx
			Revisado em:	xx/xx/xxxx
Responsável:	Chefe da Divisão de Análise			
Processo:	Apuração de Responsabilidade de empresa Contratada			
Subprocesso:	Cálculo e cobrança de multa contratual			

Objetivo:

Realizar o cálculo do valor da multa contratual apurada em processo administrativo e todas as tratativas cabíveis para o seu recebimento.

Siglas e/ou abreviaturas:

CADIN - Cadastro de Inadimplentes

COMPRAS - Coordenadoria de Compras

COOF - Coordenadoria de Gestão Orçamento e Finanças

PRAD - Pró-Reitoria de Administração

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

Resultados esperados:

Garantir que a UFGD seja ressarcida pelos prejuízos causados por empresa Contratada decorrentes do não cumprimento das suas obrigações contratuais.

Pré-requisitos:

Envio de despacho, pela PROAP, solicitando o cálculo e a cobrança de multa contratual.

Etapas do procedimento:➤ Cálculo e cobrança de multa contratual

1. Receber da PROAP solicitação de cálculo e cobrança de multa contratual.
2. Receber processo no protocolo eletrônico (<<https://sistemas.ufgd.edu.br/protocolo/>>) e dar recebido no documento.
3. Realizar cálculo de multa contratual de acordo com o indicado no parecer da Procuradoria Federal.
4. Realizar o levantamento de valor de créditos a pagar a Contratada, para possível compensação com o valor da multa, e existência de garantia contratual, seu valor e sua vigência.
5. Emitir parecer contendo o valor da multa contratual, o apontamento da existência de créditos da Contratada com a UFGD e da existência de garantia contratual (valor e vigência da apólice de seguro ou valor da caução) e salvar no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Pareceres e Despachos/201x.
6. Enviar parecer a PROAP para anuência.
7. Receber Despacho da PROAP anuindo parecer ou solicitando correção.
8. Realizar cobrança a Contratada de multa contratual via ofício, acompanhado de GRU e, caso haja pagamento, juntar comprovação aos autos;
9. Enviar processo (<<https://sistemas.ufgd.edu.br/protocolo/>>) a PRAD para tratativas de encerramento após a quitação da multa pela Contratada.
10. Verificar a existência de crédito da Contratada junto a UFGD, caso ela não tenha realizado o pagamento da multa.

11. Solicitar via despacho autorização a PROAP para compensação de valor de multa contratual com crédito a receber da Contratada junto a UFGD. Salvar despacho no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Pareceres e Despachos/201x.
12. Receber processo após a compensação de crédito da Contratada com o valor do seu débito com a UFGD (autorizado pela PROAP e enviado a DIPG para fazer a compensação via GRU).
13. Comunicar compensação a Contratada e realizar nova cobrança caso ainda haja débito da Contratada.
14. Verificar se houve pagamento do saldo residual da multa contratual pela Contratada.
15. Devolver processo à PRAD após pagamento da multa pela Contratada.
16. Acionar garantia contratual, caso a Contratada não efetive o pagamento do valor residual da multa (verificar procedimentos para acionamento de garantia).
17. Enviar processo ao setor de compras para inscrição da Contratada no CADIN por não pagamento da multa contratual.

➤ Acionamento de garantia contratual para quitação de multa contratual

✓ **Caução em dinheiro**

1. Emitir GRU no valor da multa ou até o limite da garantia contratual, caso o valor da multa for maior que o valor da garantia apresentada pela Contratada.
2. Enviar ofício ao banco solicitando a liberação do valor da caução até o montante da multa. Juntar ao ofício cópia da decisão onde consta a infração e penalidade de multa aplicada a Contratada e GRU para pagamento. Salvar ofício no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Ofícios enviados e recebidos/Ofícios enviados/201x.
3. Verificar se houve recolhimento da GRU pelo banco no sistema SISGRU (<https://www.sisgru.tesouro.gov.br/sisgru/public/pages/login.jsf>).
4. Devolver processo a PRAD, caso o valor da garantia tenha sido suficiente para quitar a multa contratual.
5. Encaminhar processo (físico e no protocolo) ao Compras para inscrição da Contratada no CADIN, caso o valor da garantia não tenha quitado o valor total da multa contratual.

✓ **Seguro garantia**

1. Enviar ofício a Seguradora comunicando sinistro decorrente da apuração de responsabilidade da Contratada que culminou na aplicação de multa contratual, acompanhado de cópia do processo administrativo e documentos contidos na apólice.
2. Responder as diligências realizadas pela Seguradora e enviar os documentos solicitados.
3. Receber comunicado da Seguradora sobre o atendimento do seguro.
4. Emitir GRU no valor da multa/prejuízo causado ou no valor do seguro, o que for menor e enviar a Seguradora para realizar o seu pagamento, caso ela tenha se manifestado pela aceitação do sinistro.
5. Verificar se a Seguradora realizou o pagamento no SISGRU.
6. Realizar nova cobrança do saldo devedor a Contratada via ofício (caso o valor da multa seja maior que o valor da garantia).
7. Enviar processo (<<https://sistemas.ufgd.edu.br/protocolo/>>) ao Compras para inscrição da Contratada no CADIN, caso ela não realize o pagamento do saldo devedor, ou a PRAD para tratativas finais, caso tenha sido quitado o débito.
8. Enviar processo a PROAP, no caso da Seguradora se negar a pagar o prêmio da apólice de seguro, para manifestação sobre qual o procedimento a adotar.

9. Enviar processo ao Compras para inscrição da Contratada no CADIN, caso a PROAP seja favorável a negativa da Seguradora em pagar o seguro.
10. Comunicar a Seguradora por ofício sobre a decisão desfavorável quanto ao seu posicionamento de não pagar o seguro e solicitar o pagamento novamente por meio de GRU.
11. Verificar se a Seguradora realizou o pagamento no SISGRU, se positivo, devolver processo a PRAD para tratativas finais.
12. Enviar processo a PROAP, caso a Seguradora não tenha realizado o pagamento, para solicitação de cobrança judicial pela Procuradoria Federal.

Legislação aplicada ao processo:

BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

BRASIL. Lei 10.522, de 19 de julho de 2002. **Dispõe sobre o Cadastro Informativo dos créditos não quitados de órgãos e entidades federais e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10522.htm>. Acesso em: 23 nov. 2017.

Desenho do processo:

Verificar apêndices F e G.

Controle de revisões:

Data	Versão	Autor/responsável pelas alterações
	1.0	N/A

Elaborado por	Revisado por	Aprovado por	Data
Gisele de Souza Assunção			

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP		Nº:	
	Universidade Federal da Grande Dourados		Estabelecido em:	12/2017
	Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento		Revisão nº:	xx/xx/xxxx
	Coordenadoria de Gestão de Orçamento e Finanças <u>Divisão de Análise</u>		Revisado em:	xx/xx/xxxx
Responsável:	Chefe da Divisão de Análise			
Processo:	Análise de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato			

Objetivo:

Restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos¹.

Siglas e/ou abreviaturas:

COOF - Coordenadoria de Gestão Orçamento e Finanças

DIEO - Divisão de Execução Orçamentária

PRAD - Pró-Reitoria de Administração

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

FGV - Fundação Getúlio Vargas

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Resultados esperados:

Garantir que todas as solicitações de reequilíbrio econômico-financeiro de contratos sejam analisadas obedecendo a legislação aplicável e ao pactuado em contrato.

Pré-requisitos:

Envio de memorando pelo Gestor do contrato solicitando a análise do pedido de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato acompanhado do pedido fundamentado da Contratada, cálculo que comprove a alteração dos custos e variação do índice setorial do período ou legislação que ensejou o aumento dos custos.

Etapas do procedimento:

1. Receber memorando do Gestor solicitando análise de pedido de reequilíbrio econômico-financeiro de contrato formulado pela Contratada, devendo este estar acompanhado do pedido fundamentado da Contratada, e do cálculo que comprove a alteração dos custos, juntado aos autos. Caso o pedido seja da espécie reajuste, deve vir acompanhado da variação do índice setorial do período, acordado no contrato. Se for da espécie revisão, deve ser informada a legislação que ensejou o aumento dos custos.
2. Receber processo no protocolo eletrônico (<<https://sistemas.ufgd.edu.br/protocolo/>>) e dar recebido no documento.
3. Analisar a documentação se reportando ao edital, contrato/aditivos e legislação aplicável ao tema. Consultar a variação do índice setorial do período nos sítios das instituições responsáveis por sua emissão (FGV, IBGE) nos casos de reajuste de preços. Quando revisão de preços verificar legislação que deu causa a variação de preços.
4. Confeccionar planilha de custos atualizando o valor do contrato com a variação do período. No caso de contratos de obras, analisar todas as solicitações de aditivos formuladas pelo gestor/fiscal e verificar quais devem ser consideradas para efeito de reajuste, pois somente são consideradas no cálculo as dilações de prazo que a UFGD foi responsável. Salvar planilha no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Contratos/Serviços ou obras/n. do contrato.

¹ A espécie repactuação de preços é de competência da PRAD.

5. Redigir parecer contendo narrativa da solicitação da Contratada, documentos que embasaram, o período aquisitivo do direito ao reajuste, o índice setorial ou a legislação que fundamentou, data de início dos efeitos retroativos (se for o caso), valor do reajuste ou revisão de preços, com memória de cálculo anexa. O documento do parecer deve ser salvo no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Pareceres e Despachos/201x.
6. Enviar parecer, via COOF, para anuência da PROAP.
7. Receber processo com parecer anuído pela PROAP por meio de despacho ou solicitando correção.
8. Corrigir parecer, se for o caso, e enviar novamente para anuência da PROAP.
9. Comunicar via ofício a análise do pedido de reajuste a Contratada e ao Gestor (via e-mail), oportunizando o prazo de recurso a Contratada de 10 dias após o recebimento do ofício (anexar cópia do parecer DIAN e do despacho PROAP). O recurso é direcionado a Reitoria.
10. Aguardar prazo recursal oportunizado a empresa Contratada, para manifestação quanto a análise do reequilíbrio. O prazo é de 10 dias contados do recebimento do ofício, enviado com aviso de recebimento (AR).
11. Encaminhar processo a DIEO para emissão de nota de empenho e posterior envio a PRAD para confecção de termo aditivo. No caso de recurso, este deve ser analisado pela Reitoria.
12. Emitir novo parecer considerando os apontamentos da Reitoria após análise de recurso e enviar a PROAP para anuência. Seguir os procedimentos 08 a 11.

Legislação aplicada ao processo:

BRASIL. Lei 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 21 nov. 2017.

BRASIL. IN MPOG 05, de 25 de maio de 2017. **Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em:

<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>. Acesso em 27 nov. 17.

Desenho do processo:

Verificar apêndice H.

Controle de revisões:

Data	Versão	Autor/responsável pelas alterações	
	1.0	N/A	

Elaborado por	Revisado por	Aprovado por	Data
Gisele de Souza Assunção			

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP		Nº:	
	Universidade Federal da Grande Dourados Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento Coordenadoria de Gestão de Orçamento e Finanças <u>Divisão de Análise</u>		Estabelecido em:	12/2017
			Revisão nº:	xx/xx/xxxx
			Revisado em:	xx/xx/xxxx
Responsável:	Chefe da Divisão de Análise			
Processo:	Provisionamento mensal em conta-depósito vinculada			

Objetivo:

Realizar o provisionamento mensal em conta-depósito dos valores referentes a 13º salário, férias, 1/3 de férias e encargos trabalhistas decorrentes desses itens, e do valor da multa do FGTS dos contratos de serviços terceirizados.

Siglas e/ou abreviaturas:

COOF - Coordenadoria de Gestão Orçamento e Finanças

DIPG - Divisão de Pagamentos

NF - Nota Fiscal

PRAD - Pró-Reitoria de Administração

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

Resultados esperados:

Garantir o pagamento dos funcionários alocados por empresas terceirizadas nas dependências da UFGRD, bem como o resguardo da UFGRD quanto a possíveis responsabilizações subsidiárias, decorrentes do não pagamento dos encargos trabalhistas por parte da Contratada.

Pré-requisitos:

Recebimento de nota técnica da PRAD com a apuração do valor mensal do serviço prestado pela Contratada, líquido de possíveis glosas decorrentes de faltas de funcionários (postos ausentes e não repostos).

Etapas do procedimento:

1. Receber nota técnica com a apuração do valor mensal do serviço prestado pela Contratada, líquido de possíveis glosas decorrentes de faltas de funcionários (postos ausentes e não repostos).
2. Receber processo no protocolo eletrônico (<<https://sistemas.ufgd.edu.br/protocolo/>>) e dar recebido no documento.
3. Realizar o cálculo do valor a ser provisionado para a conta-depósito vinculada.
4. Atualizar controle mensal de provisionamento por funcionário, identificando os funcionários que trabalharam no mês em análise e o valor retido, em planilha localizada na rede (Divisão de Análise/Contratos/n. do contrato/provisionamento conta vinculada), tendo como base o relatório de fiscalização mensal emitido pelo Gestor.
5. Emitir parecer contendo o valor a ser provisionado para a conta vinculada. Caso tenha indicação de glosa pela DICON/PRAD deve ser enviado a PROAP para autorização. Do contrário, segue para DIPG para pagamento da NF e depósito em conta-depósito, acompanhado de guia específica para realização do depósito, emitida no sítio da Instituição bancária onde foi aberta a conta garantia, em nome da Contratada. O documento do parecer deve ser salvo no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Pareceres e Despachos/201x.

Legislação aplicada ao processo:

BRASIL. IN MPOG 05, de 25 de maio de 2017. **Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em 27 nov. 17.

Desenho do processo:

Verificar apêndice I.

Controle de revisões:

Data	Versão	Autor/responsável pelas alterações
	1.0	N/A

Elaborado por	Revisado por	Aprovado por	Data
Gisele de Souza Assunção			

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP		Nº:	
	Universidade Federal da Grande Dourados		Estabelecido em:	12/2017
	Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento		Revisão nº:	xx/xx/xxxx
	Coordenadoria de Gestão de Orçamento e Finanças <u>Divisão de Análise</u>		Revisado em:	xx/xx/xxxx
Responsável:	Chefe da Divisão de Análise			
Processo:	Liberação de valor de conta-depósito vinculada			

Objetivo

Liberar o valor de conta-depósito vinculada em virtude da ocorrência de encargos trabalhistas que foram provisionados mensalmente, sendo eles, 13º salário, férias, 1/3 de férias e encargos trabalhistas decorrentes desses itens, e o valor da multa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Siglas e/ou abreviaturas:

COOF - Coordenadoria de Gestão Orçamento e Finanças

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

MTE - Ministério do Trabalho e Emprego

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

Resultados esperados:

Garantir o pagamento dos funcionários alocados por empresas terceirizadas nas dependências da UFGD e resguardá-la de possíveis responsabilizações subsidiárias, decorrentes do não pagamento dos encargos trabalhistas por parte da Contratada.

Pré-requisitos:

Recebimento de pedido de liberação dos valores retidos em conta-depósito vinculada pela Contratada.

Etapas do procedimento:

1. Receber pedido de liberação de valor da conta depósito acompanhado dos documentos comprobatórios a seguir:

a) Rescisões

- Notificação de aviso prévio.
- Cópia da anotação de baixa na carteira de trabalho ou CAGED.
- Termo de rescisão de contrato de trabalho (devidamente homologado quando exigível pelo sindicato da categoria ou MTE – mais de 1 ano de trabalho) + comprovante de pagamento.
- Extrato de depósito do FGTS do empregado.
- Guia de Recolhimento Rescisório FGTS + Comprovante de Pagamento.
- Demonstrativo do Trabalhador de Recolhimento Rescisório.
- Comunicado de Movimentação do Trabalhador ou CAGED.
- Exame médico demissional.

b. Férias

- Notificação de férias.
- Recibo de férias + comprovante de pagamento.

c. 13º salário

- Folha de 13º salário + comprovante de pagamento.
2. Realizar conferência da documentação comprobatória de acordo com a legislação trabalhista, consultar controle mensal de provisionamento para verificação dos meses que o funcionário esteve vinculado ao contrato da UFGD e solicitar a Contratada os documentos faltantes, se for o caso.
 3. Confeccionar planilha contendo os valores a serem liberados por funcionário, de acordo com o recolhido mensalmente para a verba trabalhista solicitada.
 4. Emitir parecer constando a metodologia de cálculo utilizada para liberação de valor e o valor a ser liberado, acompanhado de planilha confeccionada no procedimento 04. O documento do parecer deve ser salvo no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Pareceres e Despachos/201x.
 5. Enviar parecer a PROAP, via COOF, para anuência.
 6. Receber despacho de anuência do parecer da PROAP.
 7. Comunicar a Contratada, via ofício, sobre o valor liberado, ofertando-lhe o prazo de 10 dias para recurso, acompanhado de parecer e ofício enviado ao Banco para liberação de valor.
 8. Analisar recurso e, caso seja acatado, corrigir os cálculos e emitir novo Parecer. Do contrário, comunicar a Contratada o desprovinamento.
 9. Devolver processo ao Gestor para acompanhamento da execução do contrato.

Legislação aplicada ao processo:

BRASIL. IN MPOG 05, de 25 de maio de 2017. **Dispõe sobre as regras e diretrizes do procedimento de contratação de serviços sob o regime de execução indireta no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional.** Disponível em: <<https://www.comprasgovernamentais.gov.br/index.php/legislacao/instrucoes-normativas/760-instrucao-normativa-n-05-de-25-de-maio-de-2017>>. Acesso em 27 nov. 17.

BRASIL. **Súmula 331 TST.** Disponível em:

<http://www3.tst.jus.br/jurisprudencia/Sumulas_com_indice/Sumulas_Ind_301_350.html#SUM-331>. Acesso em: 27 nov. 17.

BRASIL. Decreto-Lei 5452, de 01 de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm> Acesso em: 27 nov. 17.

Desenho do processo:

Verificar apêndice J.

Controle de revisões:

Data	Versão	Autor/responsável pelas alterações	
	1.0	N/A	

Elaborado por	Revisado por	Aprovado por	Data
Gisele de Souza Assunção			

	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO - POP	Nº:	
	Universidade Federal da Grande Dourados	Estabelecido em:	12/2017
	Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento	Revisão nº:	xx/xx/xxxx
	Coordenadoria de Gestão de Orçamento e Finanças <u>Divisão de Análise</u>	Revisado em:	xx/xx/xxxx
Responsável:	Chefe da Divisão de Análise		
Processo:	Análise de prestação de contas de Fundações de Apoio (FAP)		

Objetivo:

Verificar se os contratos firmados com as Fundações de Apoio para gerenciamento administrativo e financeiro de projetos de pesquisa, ensino ou extensão estão de acordo com o contrato firmado, plano de trabalho e legislação aplicável, realizando os apontamentos necessários para que o Ordenador de Despesa possa decidir por sua aprovação ou não.

Siglas e/ou abreviaturas:

COOF - Coordenadoria de Gestão Orçamento e Finanças

FAP - Fundação de Apoio

PROAP - Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento

Resultados esperados:

Garantir que os recursos geridos por Fundações de Apoio estejam de acordo com a legislação vigente.

Pré-requisitos:

Recebimento da PROAP solicitação de análise de prestação de contas acompanhada do processo de contratação da FAP.

Etapas do procedimento:

1. Receber da PROAP solicitação de análise de prestação de contas acompanhada do processo de contratação da FAP.
2. Receber processo no protocolo eletrônico (<<https://sistemas.ufgd.edu.br/protocolo/>>) e dar recebido no pedido.
3. Confeccionar planilha de conciliação bancária (entradas/saídas de conta corrente e rendimentos líquidos de aplicações) para verificação dos créditos e débitos ocorridos durante a execução do projeto. A planilha deve conter data, favorecido, valor, tipo de despesa/entrada, de acordo com o plano de trabalho, descrição, modalidade de licitação e localização no processo (numeração da folha). A planilha deve ser salva no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Tomada de Contas/Contrato n. xx-xxxx.
4. Analisar os documentos que comprovam a execução do projeto em consonância com o extrato bancário e legislação vigente na época da execução do projeto. São exemplos de documentos notas fiscais, recibos, comprovantes de pagamentos, relatório de viagens, certificado de participação em curso, ata de pregão, análise de compras contendo três orçamentos para compras diretas. Analisar, também, o relatório de cumprimento do objeto, de acordo com o contido no contrato, plano de trabalho e documentação, juntada aos autos, para sua comprovação.
5. Realizar diligências junto ao Gestor, Coordenador e FAP para apresentação de documentações faltantes e justificativas/explicações que se fizerem necessárias.
6. Emitir parecer analisando, ponto a ponto, as despesas executadas pela FAP, de acordo com o plano de trabalho e legislação aplicável, bem como o cumprimento do objeto e saldo devolvido, se for o caso. Apontar as despesas que não possuem comprovação (após realizadas as diligências) e os casos de execução em desacordo com o plano de trabalho e

legislação. O documento do parecer deve ser salvo no diretório da rede: PROAP-COOF/Divisão de Análise/Pareceres e Despachos/201x.

7. Enviar processo a PROAP para parecer do Ordenador de Despesa quanto a prestação de contas.

Legislação aplicada ao processo:

BRASIL. Decreto n. 7.423, de 31 de dezembro de 2010. **Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm>. Acesso em: 27 nov. 17.

BRASIL. Decreto n. 8.241, de 21 de maio de 2014. **Regulamenta o art. 3º da Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994 para dispor sobre a aquisição de bens e a contratação de obras e serviços pelas fundações de apoio.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8241.htm>. Acesso em: 27 nov. 17.

BRASIL. Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994. **Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm>. Acesso em: 27 nov. 17.

BRASIL. Decreto n. 7.423, de 31 de dezembro de 2010. **Regulamenta a Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto nº 5.205, de 14 de setembro de 2004.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm>. Acesso em: 27 nov. 17.

BRASIL. Portaria Interministerial n. 424, de 30 de dezembro de 2016. **Estabelece normas para execução do estabelecido no Decreto nº 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, revoga a Portaria Interministerial nº 507/MP/ME/CGU, de 24 de novembro de 2011 e dá outras providências.** Disponível em: <<http://portal.convenios.gov.br/legislacao/portarias/portaria-interministerial-n-424-de-30-de-dezembro-de-2016>>. Acesso em: 27 nov. 17.

Desenho do processo:

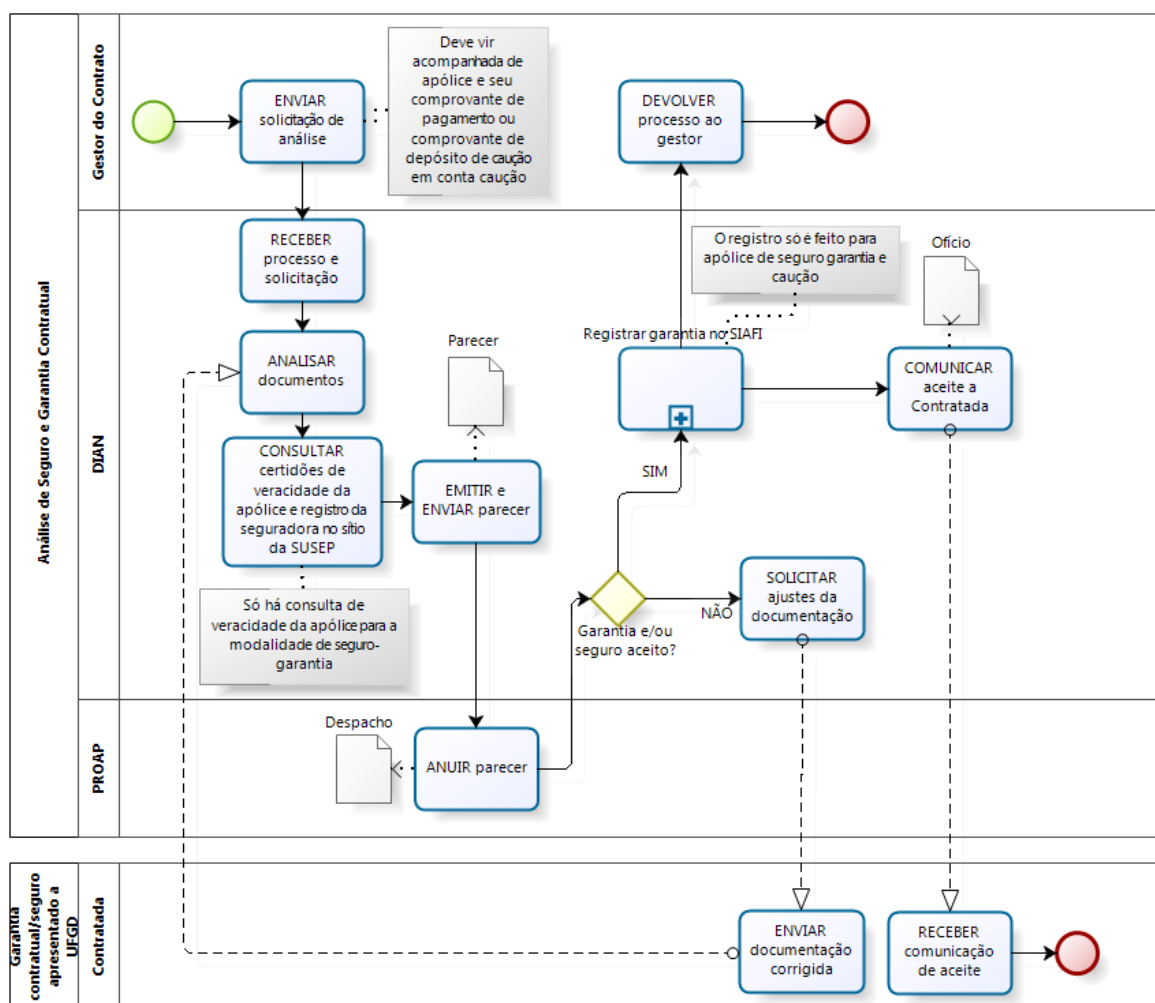
Verificar apêndice K.

Controle de revisões:

Data	Versão	Autor/responsável pelas alterações
21/11/2016	1.0	N/A

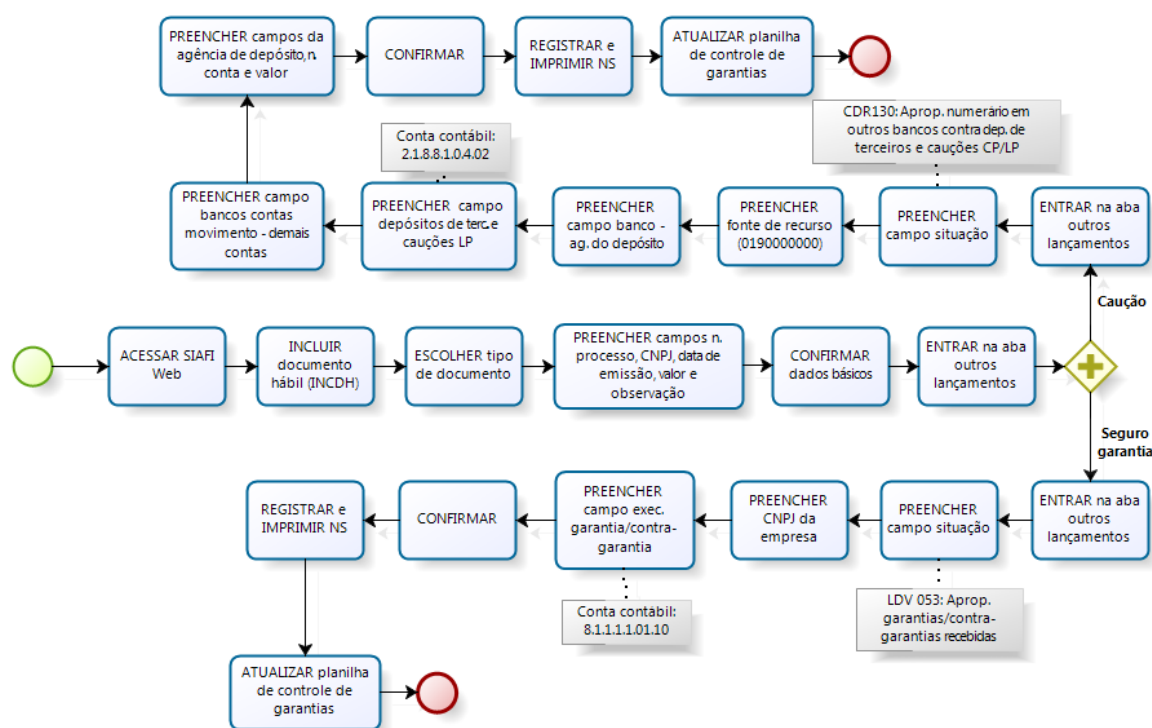
Elaborado por	Revisado por	Aprovado por	Data
Gisele de Souza Assunção			

APÊNDICE D - Desenho do processo de análise de garantia contratual



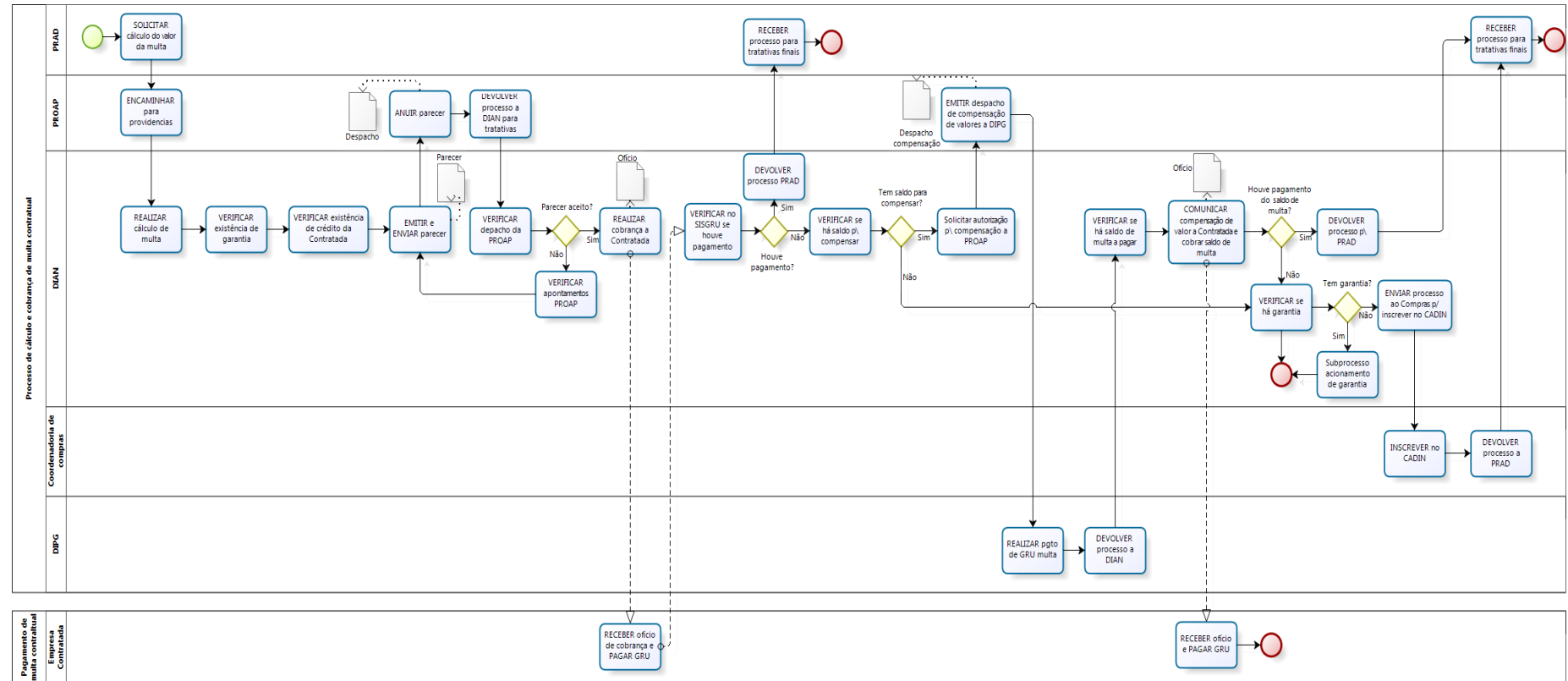
Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE E - Desenho subprocesso de registro de garantia no SIAFI



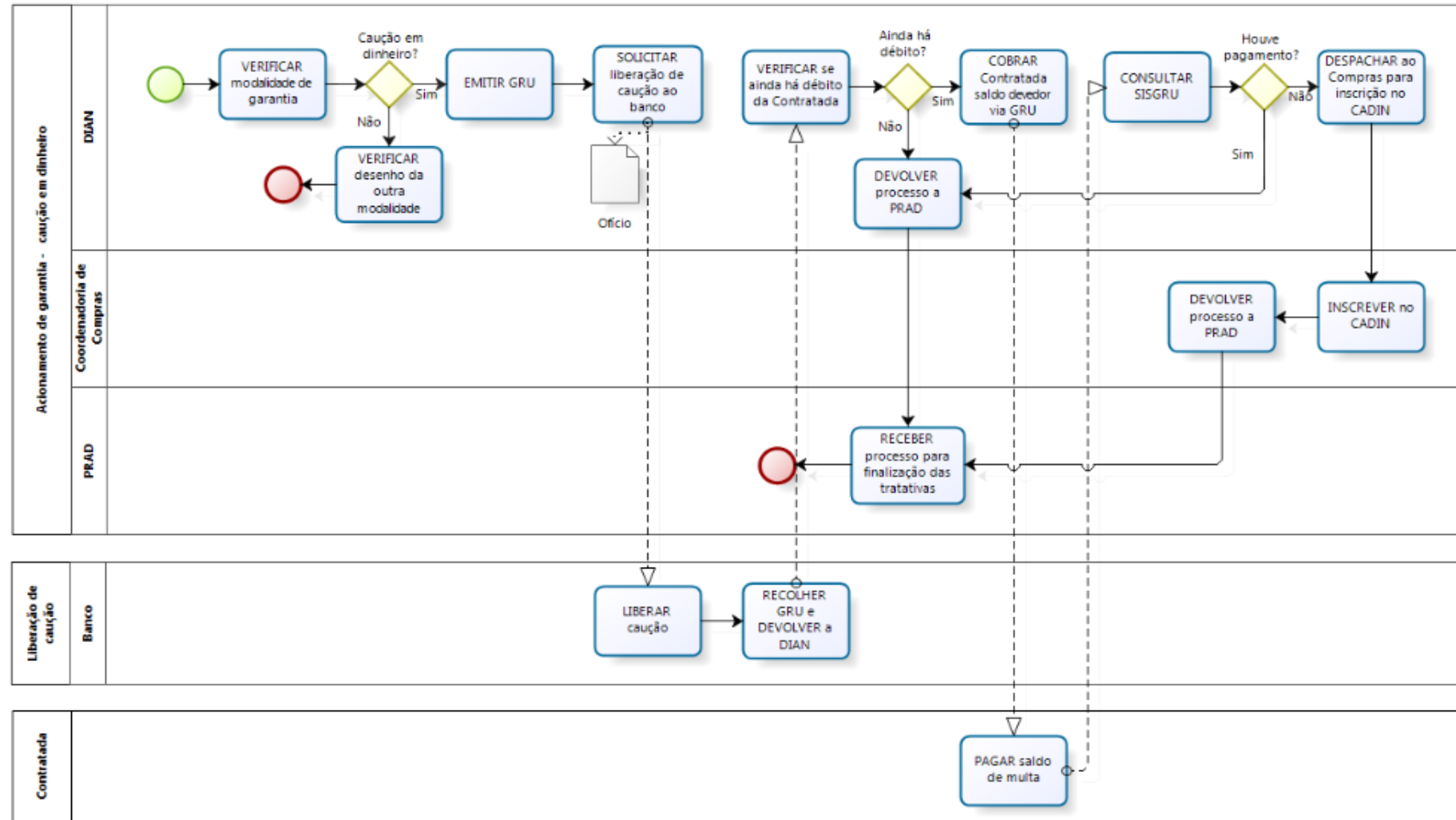
Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE F - Desenho do processo de cálculo e cobrança de multa contratual



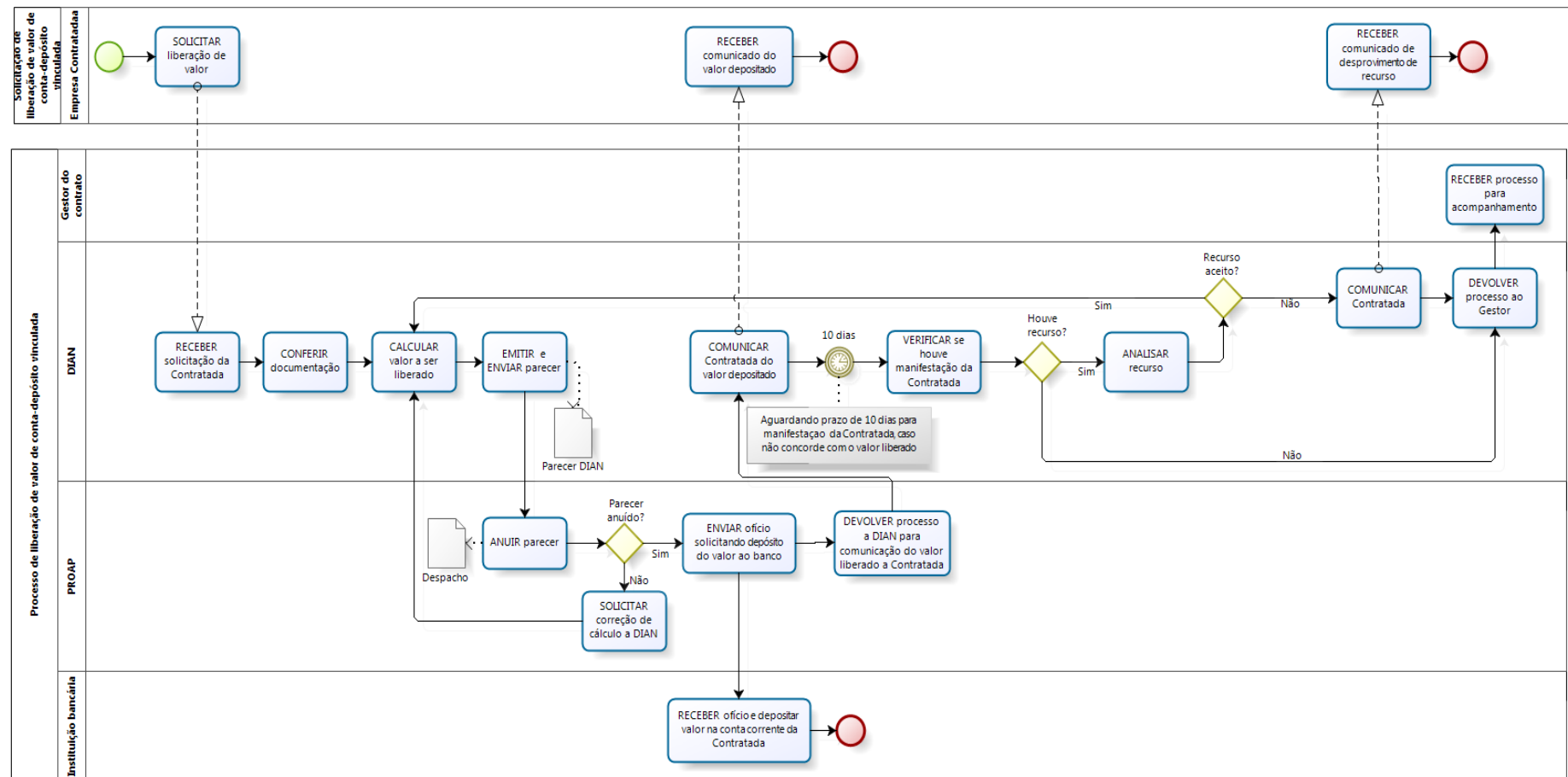
Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE G - Desenho do subprocesso de acionamento de garantia contratual – caução em dinheiro



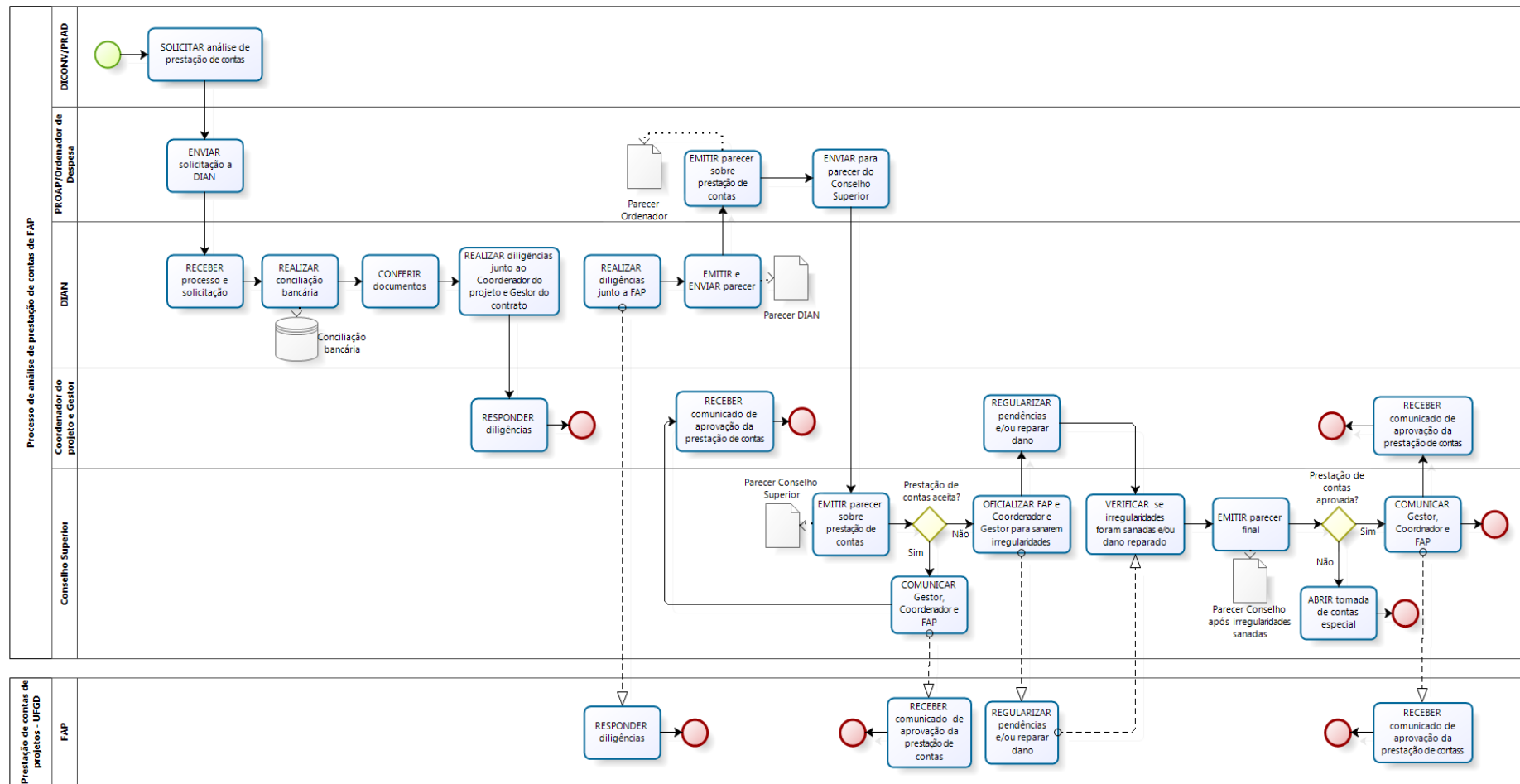
Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE J - Desenho do processo de liberação de valor de conta depósito vinculada

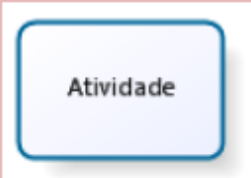


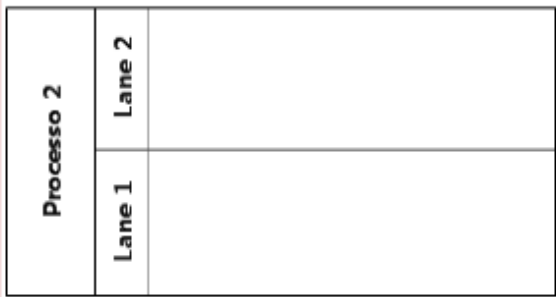
Fonte: Elaborado pela autora.

APÊNDICE K - Desenho do processo de análise de prestação de contas de Fundações de Apoio (FAP)



ANEXO I – Elementos BPMN

OBJETOS DO FLUXO	UTILIZAÇÃO
Atividades 	Uma atividade é um passo dentro do processo.
Eventos 	Permitem agregar informações adicionais sobre o processo.
Gateways 	Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade.

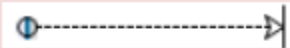
SWIMLANES	UTILIZAÇÃO
Pool 	Contém o processo de trabalho.
Lane 	É uma partição horizontal dentro do processo. Geralmente utilizado para separar as atividades a cargo de cada responsável.

Fase ou *Milestone*



Criam partições na sequência do processo. Geralmente utilizado para indicar fases dentro do processo ou períodos de tempo demarcados (Ex: AnoBase, AnoBase+1).

ARTEFATOS	UTILIZAÇÃO
Objetos de Dados 	Proveem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade.
Anotações 	Permitem agregar comentários acerca do processo.
Grupos 	São mecanismos visuais que permitem agrupar as atividades, com fins de documentação ou análise.

OBJETOS DE CONEXÃO	UTILIZAÇÃO
Linhas de sequência 	Utilizadas para conectar as figuras básicas.
Linhas de mensagem 	Representam a comunicação existente entre dois processos
Associações 	Ligam os artefatos (anotações, objetos de dados, grupos) a outros elementos do mapa.