

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E
SISTEMAS PÚBLICOS**

RODRIGO EDUARDO DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E COMPLEXIDADE DE UM DEPARTAMENTO DE
PATRIMÔNIO DE UMA IFES**

**SÃO CARLOS
2017**

RODRIGO EDUARDO DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS E COMPLEXIDADE DE UM DEPARTAMENTO DE
PATRIMÔNIO DE UMA IFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos da Universidade Federal de São Carlos como parte dos requisitos do Curso de Mestrado Profissional, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

Orientador: Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral

SÃO CARLOS

2017



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

Pró-Reitoria de Pós-Graduação

Programa de Pós-Graduação em em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a defesa da Dissertação de Mestrado do candidato Rodrigo Eduardo dos Santos, realizada em 11/09/2017:

Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral
UFSCar

Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubede
UFSCar

Profa. Dra. Ana Rita Costa
UNICEP

Certifico que a sessão de defesa foi realizada com a participação à distância do membro Profa. Dra. Cristina Lourenço Ubede e, depois das arguições e deliberações realizadas, o participante à distância está de acordo com o conteúdo do parecer da comissão examinadora redigido no relatório de defesa do aluno Rodrigo Eduardo dos Santos.

Prof. Dr. Roniberto Morato do Amaral
Presidente da Comissão Examinadora
UFSCar

Dedico esse trabalho ao meu falecido pai, Oswaldo, que mesmo ausente viverá eternamente em meu coração, e à minha mãe, Maria Helena, que sempre lutou para que nada me faltasse e para que me tornasse um homem de bem.

AGRADECIMENTOS

Quando se realiza um trabalho de conclusão, seja ele de que tipo for, apresenta-se somente a versão final dele. Ocultam-se as diversas horas em que se olha para a tela em branco do computador aguardando a inspiração; a preguiça em realizar as leituras; o desânimo ao ver que o seu orientador pede que o texto que você julgava pronto fosse melhorado; os momentos de loucura de produção que vão do completo êxtase ao escrever um parágrafo maravilhoso ao obter uma informação essencial; o desespero total de não saber o que escrever e como ou quando terminar.

Acredito que a realidade que permeou este trabalho também perdure em trabalhos futuros. Mas este, em especial, tem um sabor diferente, não só pelo louco processo de construção, mas também pelos incentivos múltiplos que partiram de diversos lugares, principalmente, daqueles que não acreditaram ser possível realizar este estudo.

Tenho, até esse momento, a sensação de dever cumprido com relação ao objetivo proposto. Porém, sinto-me ainda insatisfeito, pois, em busca de respostas encontrei novas perguntas que me instigam a continuar e a alçar voos maiores.

Agradeço primeiramente a Deus, pois acredito na existência de um ser maior que nos orienta e é responsável por tudo o que existe e cujo intelecto humano não é capaz de compreender em sua totalidade.

À minha mãe, que mesmo munida de pouca instrução, sempre me apoiou e me incentivou a estudar e a progredir profissional e pessoalmente. Agradeço a base familiar que me proporcionou, aos valores transmitidos que moldaram meu caráter e minhas atitudes.

Aos meus colegas de trabalho, Alessandro, Ronaldo, Carla, Kátia, Rogério, Danilo e Vitória que durante meses foram obrigados a me ouvir falar desse trabalho todos os dias, digo obrigado pela paciência. Aos meus amigos que muitas vezes tive que abandonar, não por vontade, mas por necessidade, em especial aos que nunca desistiram de mim: Douglas, Vinícius, Natalia, Carolina e Jeferson. A todos os meus amigos da turma de Mestrado. Ao meu acupunturista e conselheiro Adriano pela paciência comigo e por sempre me relaxar nos momentos de tensão.

Aos meus professores e mestres por sua dedicação em minha vida

acadêmica. Em especial ao meu orientador Roniberto que me guiou e acreditou que seria possível a realização deste trabalho.

Obrigado a todos!

*“Por vezes sentimos que aquilo que fizemos
não é senão uma gota no mar. Mas o mar
seria menor se lhe faltasse uma gota.”
(Madre Teresa de Calcutá)*

RESUMO

A administração das organizações públicas tem passado por grandes mudanças com vistas a modernizarem-se. Uma maneira de alcançar esse objetivo é a modernização na Gestão de Pessoas. Dentre as formas temos a Gestão de Pessoas por Competências (GPC). A GPC compreende diversos conceitos tais como: competência, complexidade e espaço ocupacional. No Brasil as instituições públicas federais começaram a trabalhar na GPC a partir do Decreto Nº 5707/06 que dispõe sobre a instituição de políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dentre elas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nas IFES a implantação da GPC, algumas dificuldades comuns são encontradas, tais como: existência de premissas legais que não contemplam a GPC em concursos públicos e plano de carreiras e de remuneração não adequados a essa nova realidade, e em especial a não apropriação dos conceitos de complexidade e espaço ocupacional pelas iniciativas atuais. A contratação de Técnico-Administrativos em Educação (TAE) via concurso de provas e títulos, e a dificuldade na realização do mapeamento de competências dificultam a movimentação dos TAE de forma a produzir entregas avaliadas como insatisfatórias pelos seus “clientes” ao mesmo tempo em que estejam insatisfeitos com suas atividades. O objetivo desta pesquisa foi investigar o conceito de complexidade aplicado aos processos de trabalho no contexto público com a finalidade de alocar os servidores em posições compatíveis com a sua atuação profissional. O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa-ação e, a unidade caso foi a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Os resultados alcançados compreenderam uma proposta para, a inexistência de um modelo para a movimentação interna de pessoal, que compreendeu o mapeamento dos processos de trabalho e a classificação da atuação dos servidores nesses processos em níveis de complexidade. Conclui-se com a discussão teórica e dos resultados alcançados que a utilização dos conceitos de complexidade e espaço ocupacional empoderam os servidores e gestores, nas suas decisões sobre movimentação na estrutura organizacional, ao conscientizá-los sobre o seu papel e sua contribuição nas diferentes unidades organizacionais.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Gestão de Pessoas por Competências; Competências; Complexidade; Espaço Ocupacional.

ABSTRACT

Public organizations management has undergone major changes in order to modernize. One way to achieve this goal is to modernize People Management. One approach is People Management by Competencies (PMC). PMC incorporates several concepts such as competency, complexity and occupational space. In Brazil, the Decree no. 5707/06 provided the establishment of policies and guidelines for the development of personnel in the federal public administration, autarchic and foundational, among them the Federal Institutions of Higher Education (FIES) and it allowed the PMC to be put in practice. Minor struggles were encountered when the FIES implemented the PMC, such as: the existence of legal premises that do not include PMC in public admission assessments, career plans, and remuneration progress that are not adequate to this new reality, and especially the non-appropriation of the concepts of complexity and occupational space by the current initiatives. Hiring Administrative Technicians in Education (ATE) through a trial of tests and titles, and the difficulty to map their competencies makes it difficult to maneuver the ATE. Being unsatisfied with their activities, they are more prone to deliver unsatisfactorily, as evaluated by their "clients". The goal of this research was to investigate the concept of complexity applied to work processes in the public context with the purpose of allocating servers in positions compatible with their professional performance. The research method used was action research, and the case was the Federal University of São Carlos (FUSCar). The results obtained comprised a proposal for the lack of a model for the internal movement of personnel, which included the mapping of the work processes and the classification of the server's performance in these processes in levels of complexity. The theoretical discussion and the results achieved brings us to the conclusion that the use of the concepts of complexity and occupational space empower the employees and managers in their decisions about shifts in the organizational structure, by making them aware of their role and their contribution in the different units of the organization.

Key words: People Management; People Management by Competencies; Competencies; Complexity; Occupational Space.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)..... | 25 |
| Figura 2 – Modelo de Gestão de Pessoas por Competências | 35 |
| Figura 3 – Forças que definem o Espaço Ocupacional..... | 42 |
| Figura 4 – Dimensões da Complexidade | 48 |
| Figura 5 – Organograma da ProAd | 57 |
| Figura 6 – Ícones usados no Fluxograma de Processos..... | 64 |
| Figura 7 – Processo – Incorporação de Materiais Permanentes via Empenho | 68 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| Tabela 1 – Tabulação das Respostas do Questionário..... | 76 |
| Tabela 2 – Níveis de Complexidade..... | 77 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----------|
| Quadro 1 – Processo Metodológico | 59 |
| Quadro 2 – Nomenclatura dos Servidores do Departamento de Patrimônio.... | 65 |
| Quadro 3 – Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Empenho | 65 |
| Quadro 4 – Combinações de Resultados Possíveis mediate respostas do Questionários divididas em 3 níveis | 73 |
| Quadro 5 – Níveis de Complexidade | 74 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|------------|---|
| C1 | Contratado1 |
| C2 | Contratado2 |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CCA | Centro de Ciências Agrárias |
| CCBS | Centro de Ciências Biológicas e da Saúde |
| CCET | Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia |
| CCGT | Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia |
| CCHB | Centro Ciências Humanas e Biológicas |
| CCN | Centro de Ciências da Natureza |
| CCTS | Centro Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade |
| CECH | Centro de Educação e Ciências Humanas |
| CHA | Conhecimentos, habilidades e atitudes |
| CNPq | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| ConsUni | Conselho Universitário |
| DeCont | Departamento de Contabilidade |
| DeEA | Departamento de Expedição e Arquivo |
| DeFin | Departamento Financeiro |
| DePat | Departamento de Patrimônio |
| DiAPe | Divisão de Administração de Pessoal |
| DiMan | Divisão de Manutenção |
| EST | Estagiário |
| FAI/UFSCar | Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Federal de São Carlos |
| FAPESP | Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo |
| GP | Gestão de Pessoas |
| GPC | Gestão de Pessoas por Competências |
| IFES | Instituições Federais de Ensino Superior |
| MC | Mapeamento de Competências |

| | |
|---------|--|
| MGP | Modelo de Gestão de Pessoas |
| MI | Memorando Interno |
| MP | Mapeamento dos Processos |
| NFS | Nota Fiscal de Serviço |
| PCCTAE | Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação |
| PDI | Plano de Desenvolvimento Institucional |
| PNDP | Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal |
| ProACE | Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis |
| ProAd | Pró-Reitoria de Administração |
| ProEx | Pró-Reitoria de Extensão |
| ProGPe | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas |
| ProGrad | Pró-Reitoria de Graduação |
| ProPG | Pró-Reitoria de Pós-Graduação |
| ProPq | Pró-Reitoria de Pesquisa |
| RH | Recursos Humanos |
| S1 | Servidor1 |
| S2 | Servidor2 |
| S3 | Servidor3 |
| S4 | Servidor4 |
| S5 | Servidor5 |
| SIAFI | Sistema Integrado de Administração Financeira |
| ST | Sistema Trâmite |
| TAE | Servidores Técnico-Administrativos em Educação |
| TR | Termo de Responsabilidade |
| TT | Termo de Transferência |
| TTR | Termo de Transferência de Responsabilidade |
| UFPR | Universidade Federal do Paraná |
| UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina |
| UFSCar | Universidade Federal de São Carlos |
| UFT | Universidade Federal do Tocantins |

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 Problema de Pesquisa | 21 |
| 1.2 Objetivo Geral..... | 21 |
| 1.3 Justificativa..... | 22 |
| 1.4 Estrutura da Dissertação | 22 |
| 2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO | 24 |
| 2.1 Competência..... | 24 |
| 2.2 Gestão de Pessoas por Competências | 28 |
| 2.3 Gestão por Competências na Administração Pública: Decreto N° 5707/06 | 37 |
| 2.3.1 Uso do Conceito de Complexidade na Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal | 40 |
| 2.4 Plano de Carreira dos Servidores TAE das IFES: Lei N° 11.091/05 | 50 |
| 3 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA..... | 55 |
| 4 RESULTADOS ALCANÇADOS | 60 |
| 4.1 Processo de Mapeamento no DePat..... | 63 |
| 4.2 Análise das Respostas dos Questionários | 74 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 81 |
| REFERÊNCIAS..... | 86 |
| APÊNDICE A | 92 |
| APÊNDICE B | 143 |

1 INTRODUÇÃO

A imersão da sociedade num ambiente no qual a informação é disseminada ao mesmo tempo em que é criada acaba por gerar uma geração de cidadãos mais críticos e atentos aos seus direitos e à qualidade da prestação dos serviços públicos. Nesse contexto, a administração das organizações públicas tem passado por significativas mudanças em diversos aspectos com vistas a modernizarem-se para acompanhar os avanços sócio tecnológicos pelos quais a sociedade passa. Fica evidente o papel que o servidor público deve cumprir, ou seja, prestar serviço público com a qualidade esperada pelo cidadão, mas como exigir excelência na prestação dos serviços? Nesse cenário, em constante mudança, o ator principal, o servidor público, atrelado ao seu cargo e suas responsabilidades, mas que também possui expectativas e exigências pessoais, se vê numa relação custo/benefício na qual se encontra em desvantagem com relação ao sistema a que é submetido (PINTO; SILVA, 2015).

Nesse ambiente turbulento, no qual os servidores públicos estão imersos, compreende um contexto organizacional cada vez mais complexo, o que exige do servidor, por exemplo, o aumento da qualificação, estar atualizado quanto às informações relativas ao seu trabalho o que acaba por demandar a mobilização de conhecimentos, habilidades, atitudes e entregas, conseqüentemente novas competências. “A administração pública, em especial no que diz respeito à Gestão de Pessoas (GP), necessita de urgente modernização de procedimentos e atitudes, sem isso, as tentativas de alcançar o efetivo atendimento ao cidadão ficarão comprometidas” (ESCULÁPIO, 2013), ou seja, é preciso modernizar a GP.

O processo de GP pelo qual diversas organizações passaram pode ser divididos em três momentos, Dutra (2001) assim os divide: a primeira fase tem seu início com a Revolução Industrial marcado por teorias organizacionais tradicionais, em especial a Teoria da Administração Científica, dá qual se originaram o Taylorismo e o Fordismo, na qual os recursos são geridos de forma racionalizada, ou seja, as pessoas recebem tratamento racional não se considerando sua individualidade e as possíveis entregas que podem oferecer às organizações em que estão integradas, essa visão resume a GP a um conjunto de procedimentos de ajuste do indivíduo a um estereótipo de eficiência já estabelecido pela organização.

O homem, como paciente desses procedimentos, recebe a ação de ajuste comportamental da organização (FISHER, 2001). A segunda fase tem início por volta de 1960 e teve seu apogeu na década de 80, a Gestão dos Recursos Humanos (RH) nesse período passou por uma “transição de referenciais tanto técnico-conceituais quanto técnico-instrumentais” (DUTRA, 2001), isto é, o processo de GP começa a contribuir e interferir em diferentes processos dentro da organização na busca de desenvolver os processos organizacionais para benefício da própria organização. A terceira fase inicia-se na década de 90 com o surgimento de novas propostas a respeito da GP que indicam o direcionamento para uma abordagem mais estratégica a pensar como as pessoas podem gerar valor para as organizações.

No que tange à nova proposta da GP o foco não está mais voltado em tratar as pessoas como engrenagens de uma máquina sem que essas possam colaborar com melhorias no processo de desenvolvimento das atividades inerentes a sua posição dentro da organização, conforme afirma Dutra (2001):

A marca dos sistemas tradicionais de gestão de pessoas, inspirada no paradigma fordista e taylorista de Administração, é o controle das pessoas. Segundo esse paradigma, os indivíduos são controláveis, portanto, espera-se deles uma postura passiva. Hoje há uma grande pressão para a gestão de pessoas seja orientada para a ideia de desenvolvimento mútuo. A empresa, ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e estas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização. A pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional (DUTRA, 2001).

Frente ao cenário apresentado a partir da década de 90 um novo Modelo de Gestão de Pessoas (MGP) deve ser elaborado e compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma organização para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente do trabalho (FISHER, 2001). Nessa perspectiva a GP, tem sido discutida e aprimorada por muitos teóricos em diferentes linhas de pensamento.

A Gestão de Pessoas por Competências (GPC), uma dessas linhas, pode ser definida como o tipo de gestão no qual o intuito é valorizar as pessoas não pela posição que ocupam na organização, mas pelo que as pessoas produzem agregando valor para a organização, estimulando-as a se tornarem mais preparadas para enfrentar novos desafios dentro e fora do ambiente organizacional. Segundo Le Boterf (2003) as pessoas devem se caracterizar por uma forte “empregabilidade”.

Devem possuir duas características: dominar bem suas competências; ter suficiente recuo em relação a elas para poder adaptar-se as mudanças de empregos ou de setores de atividade. Devem estar prontos para mudar.

Nesse contexto, em que a evolução contínua dos profissionais é requerida, os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave tanto para o seu sucesso como indivíduo quanto para o sucesso da organização (DUTRA, 2000; 2007). A GPC parte do planejamento estratégico da organização e direciona as ações de captação e seleção, treinamento e gestão de carreira de seus colaboradores visando a atingir seus objetivos e metas. É um processo que envolve todos os níveis da organização: corporativo, divisional, grupal e individual (SILVA; TELES, 2012).

A GPC compreende diversos conceitos: competência, complexidade, espaço ocupacional, entre outros (FISCHER, 2002). A GPC também busca integrar a forma como as pessoas possam gerir suas carreiras nas organizações, nesse processo, cabe, portanto, à organização, definir os caminhos possíveis, para que as pessoas possam se orientar em suas decisões e escolhas profissionais. “Para isso, a organização pode se estruturar por meio do estabelecimento de trajetórias que traduzam o fluxo natural de desenvolvimento dos profissionais e se apropriar delas para sinalizar a necessidade de competências humanas” (SANTOS; COSTA; HIPÓLITO; GUEDES, 2012).

Dentro da perspectiva proposta na GPC, o conceito de complexidade encontra-se diretamente ligado a complexidade do trabalho executado pelas pessoas, sua capacidade de tomar decisões corretas, suas responsabilidades, seu campo de atuação, seu nível de autonomia e seu reconhecimento dentro da organização, isto é, a complexidade envolve uma série de dimensões que unidas formam um panorama no qual é possível de sustentar a GPC com foco nesse conceito. O conceito de espaço ocupacional está relacionado às entregas que o indivíduo pode fazer sem alterar a sua posição dentro da organização, ou seja, com relação aos processos nos quais ele participa e pode melhorá-los, sendo recompensado por tal feito, mas não necessariamente existe a necessidade de reposicionamento dentro da organização.

Dutra (2007) demonstra a necessidade de se utilizar os conceitos de complexidade e espaço ocupacional, pois argumenta que os resultados não são

satisfatórios em modelos de GPC que não aplicam esses conceitos, baseando-se apenas nos conceitos em Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA). Aspectos reforçados por Fernandes (2006) e Hipólito (2000) ao mencionar o uso do conceito de complexidade para avaliar a entrega do indivíduo à organização. Le Boterf (2003) também nos diz que “a escalada da complexidade dos problemas a tratar, o caráter incerto do meio, as possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias e pela organização do trabalho, a evolução dos sistemas de valor e as aspirações dos indivíduos levam ao questionamento da noção de posto de trabalho”, ou seja, as pessoas não devem ser limitadas a efetuarem seu trabalho conforme as instruções recebidas, deve haver um espaço pra criação de novas formatações do processo de trabalho. Espera-se das pessoas que mobilizem sua qualificação para realizar um processo de trabalho; “espera-se que o profissional operacionalize competências para administrar uma situação profissional” (LE BOTERF, 2003). Assim, é possível afirmar que o conceito de complexidade sempre esteve presente nos processos de valorização das pessoas (DUTRA, 2007), no entanto, o que se percebe, é que não se trata de algo sistematizado e que ficava em segundo plano, uma vez que o foco de atenção eram os cargos (VIEIRA; FILENGA, 2012).

A GPC mesmo sendo difundida no setor privado encontra grandes dificuldades de aplicação e desenvolvimento na esfera pública. Estudos feitos em órgãos públicos apontam que os principais obstáculos que impedem à aplicação da GPC são as barreiras culturais, a falta de incentivo à participação em programas de treinamento, inexistência de um sistema de informações bem estruturado, além da falta de oportunidade de se aplicar, na prática, o conhecimento adquirido. Esses problemas se tornam entraves à implantação da GPC, uma vez que esta requer uma cultura aberta ao conhecimento, onde se possa manter um aprendizado contínuo, em um ambiente flexível em que se possa aplicar as novas habilidades adquiridas e onde exista os recursos estruturais necessários para que se alcance os resultados definidos nos objetivos estratégicos (CAMÕES, 2010 apud SILVA; MELLO, 2013).

No Brasil, as instituições públicas federais começaram a trabalhar de forma mais aprofundada na GPC a partir da promulgação do Decreto Nº 5707/06 que dispõe sobre a instituição de políticas e diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), um ano antes

da edição do Decreto Nº 5707/06, foi instituído um novo Plano de Carreira para os Servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE), por meio da Lei nº11.091/05, dos quais podemos elencar os seguintes destaques:

- A gestão dos cargos deverá estar vinculada ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; o desenvolvimento do servidor deve ser vinculado aos objetivos institucionais; e a avaliação do desempenho funcional dos servidores, como processo pedagógico, deve ser realizada mediante critérios objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários. (BRASIL, Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 3º, incisos V, VII e IX).
- O desenvolvimento do servidor na carreira dar-se-á, exclusivamente, pela mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento mediante, respectivamente, Progressão por Capacitação Profissional ou Progressão por Mérito Profissional. A Progressão por Capacitação Profissional é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida, respeitado o interstício de 18 (dezoito) meses, já a Progressão por Mérito Profissional é a mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício, desde que o servidor apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho, observado o respectivo nível de capacitação. (BRASIL, Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 10º, §1º e §2º).
- Será instituído Incentivo à Qualificação ao servidor que possuir educação formal superior ao exigido para o cargo de que é titular, na forma de regulamento. (BRASIL, Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 11º).
- O plano de desenvolvimento institucional de cada Instituição Federal de Ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira, que deverá conter: dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição; Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento; e Programa de Avaliação de Desempenho. (BRASIL, Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, art. 24º, §1º, incisos I ao III).

As IFES como organizações públicas, no contexto brasileiro, desempenham uma atividade vital na formação de pessoas, na geração de conhecimentos técnico-científicos, auxiliando o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

Essas instituições “são responsáveis por pesquisas que são aplicadas diretamente no setor produtivo, gerando ganhos competitivos para as empresas que conseguem transformar o conhecimento científico em inovações tecnológicas em âmbito industrial” (CHIARINI; VIEIRA, 2012).

Dada a importância das IFES no contexto socioeconômico brasileiro, é de suma importância que as mesmas possuam pessoal qualificado em seus quadros de servidores técnico-administrativos, e que esses sejam valorizados e capacitados, para que as IFES cumpram a sua missão com níveis de excelência. No ano de 2006 para solidificar o Plano de Carreiras dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE) das IFES, foram editados mais dois decretos no intuito de normatizar os tópicos acima elencados, são eles:

- Decreto Nº 5.824 de 29 de junho de 2006. Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (BRASIL, DECRETO Nº 5.824 de 29 de junho de 2006).
- Decreto Nº 5.825 de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. (BRASIL, DECRETO Nº 5.825 de 29 de junho de 2006).

Com esse conjunto normativo, os legisladores acreditam ser possível implantar a GPC no âmbito das IFES, desde então algumas deram início a esse processo, tais como a Universidade Federal do Pará (UFPR) (COSTA; ALMEIDA, 2013), a Universidade Federal da Bahia (UFBA) (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014), a Universidade Federal de Tocantins (UFT) (DUARTE; FERREIRA, 2010) e a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) (SOUZA; SOUZA, 2015).

Dentre esse conjunto de Universidades que passam por experiências em implantação da GPC, algumas dificuldades comuns são encontradas, o primeiro obstáculo se dá na existência de premissas legais que não contemplam a GPC em concursos públicos, tal fato denota a impossibilidade de avaliar o candidato quanto às competências que ele possui para executar as atividades desejadas pelas IFES. Essa ausência expõe a necessidade de desenvolver metodologias que sejam capazes de identificar as competências organizacionais e individuais das IFES para que tal ação possa ser sugerida, o que possibilitará que a GPC seja passível de implantação de acordo com as teorias mais difundidas. Outro desafio abordado é a reivindicação de um plano de carreiras e de remuneração que seja adequado a essa nova realidade, no qual o desenho possibilite alavancar o desempenho dos indivíduos, mantê-los motivados e dentro das IFES, isto é, não desperdiçar os talentos que existem dentro das IFES. (PIRES, 2005).

Percebe-se que nas experiências relatadas pela UFPR (COSTA; ALMEIDA, 2013), UFBA (TEIXEIRA FILHO; ALMEIDA, 2014), UFT (DUARTE; FERREIRA; LOPES, 2010) e UFSC (SOUZA; SOUZA, 2015), não se observa o uso dos conceitos de complexidade e entrega. As iniciativas se concentram na tríade do CHA. Na GPC apoiada pelos conceitos de complexidade e espaço ocupacional os indivíduos assumem mais responsabilidade em seus postos, vistos que podem ser recompensados não necessariamente de forma financeira por assumirem tarefas mais complexas, dentre essas recompensas podemos elencar a movimentação por diversos postos de trabalho dentro da organização com o intuito de assumirem postos de trabalhos mais adequados a seus perfil profissional. Essa oportunidade pode aumentar o repertório dos servidores, abrir caminhos para a geração de novas competências e pode significar uma melhora da qualidade das entregas que gera como consequência um “cliente” satisfeito. Tais conceitos poderiam ser aplicados aos TAE das IFES, com base na abordagem das competências, visando contribuir para o sucesso organizacional, em especial na melhoria dos serviços públicos.

1.1 Problema de Pesquisa

Dentro do universo das IFES no qual os TAE são admitidos via concurso de provas e títulos, sistema de ingresso que inviabiliza mapear as competências dos novos e atuais servidores, como alocar os TAE de forma que produzam as entregas esperadas e estas sejam avaliadas como satisfatórias pelos seus “clientes” ao mesmo tempo em que os TAE estejam satisfeitos com o trabalho que realizam, e como o mapeamento de processos pode auxiliar que estas mesmas entregas sejam satisfatórias no espaço ocupacional de um Departamento de Patrimônio de uma IFES?

1.2 Objetivo Geral

Após apresentarmos o cenário no qual se delinea e integram os TAE das IFES e no intuito de melhor aproveitar as pessoas que fazem parte desse quadro, contribuindo para a melhor disposição desses nas IFES, o objetivo desta pesquisa foi investigar o uso do conceito de complexidade e espaço ocupacional aplicado aos

processos de trabalho no contexto público com a finalidade de alocar os servidores em posições compatíveis com suas aptidões desenvolvidas no ambiente de trabalho, através da elaboração e aplicação de uma sistemática para a identificação de espaço ocupacional em que o servidor atua e o nível de complexidade demandado. E investigar como o Mapeamento de Processos pode auxiliar as entregas satisfatórias no espaço ocupacional dos funcionários de um Departamento de Patrimônio de uma IFES. Foi utilizado o método pesquisa-ação e a unidade caso é a Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) - Departamento de Patrimônio (DePat).

1.3 Justificativa

Um estudo dentro desta perspectiva justifica-se pela busca de uma proposta para solucionar a discrepância entre a proposta explicitada pelas normas editadas pelo Governo Federal, frente algumas dificuldades já apresentadas (premissas legais que não contemplam a GPC em concursos públicos; impossibilidade de avaliação do candidato quanto às competências que ele possui), isto é, busca-se uma solução para as anomalias da GPC, tais como a ineficácia dos modelos propostos de Capacitação e Progressão Funcional baseados em Certificação, a inexistência de um modelo de remanejamento de pessoal, entre outras disfunções herdadas do modelo burocrático tradicional. Os resultados esperados podem contribuir para a melhoria dos sistemas de movimentação de TAE entre os cargos da estrutura organizacional das IFES ao identificar o espaço ocupacional em que o servidor atua e o nível de complexidade demandado, racionalizando o reposicionamento dos servidores nos quadros da organização. Esse conhecimento gerado e apropriado pelos servidores irá maximizar a consciência da importância do trabalho que desenvolvem na instituição, o que poderá incentivá-los na busca pelo autodesenvolvimento, assumindo cada vez mais responsabilidades em desafios mais complexos.

1.4 Estrutura da Dissertação

A seção 1, de introdução, contextualiza o tema de pesquisa, apresenta os

objetivos e a importância da pesquisa em âmbito acadêmico, institucional e de gestão.

A seção 2 apresenta uma revisão e contextualização da literatura sobre Gestão de Pessoas por Competências de maneira ampla e na Administração Pública, englobando conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional. Também aborda uma visão histórica do Plano de Carreiras dos Servidores TAE das IFES.

Na seção 3, são relatados os aspectos metodológicos do trabalho.

Na seção 4 são descritos os procedimentos utilizados e apresentados os resultados obtidos, por meio da apresentação e análises dos dados obtidos.

A seção 5 apresenta as considerações finais. Finalizando, são relacionadas às referências bibliográficas utilizadas no trabalho e os apêndices, contendo informações complementares sobre a pesquisa.

2 GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO

O embasamento teórico dessa pesquisa concentrou-se no aprofundamento dos conceitos de Competência, Gestão de pessoas por Competência, Complexidade e Espaço Ocupacional e como se dá a relação destes no contexto da Administração Pública.

2.1 Competência

O termo competência tem sua origem no termo latim *competentia* que tem vários significados, dentre os mais conhecidos estão a capacidade ou aptidão em realizar algo. Esse conceito tratado dentro de um viés organizacional pode ser definido, grosso modo, como a capacidade de um indivíduo em realizar uma determinada atividade com certa precisão na busca de atingir um objetivo específico (BRANDÃO, 2012).

O conceito de competência tem sido objeto de inúmeras discussões e correntes teóricas que o abordam visando interpretar a realidade da organização sob a ótica das competências.

O interesse pelo conceito de competência no âmbito organizacional ganhou destaque na década de 1970, quando alguns autores começaram a trabalhar com essa temática, em especial quando McClelland (1973) publicou seu trabalho “Testing for Competence e rather than intelligence”, para este autor o conceito de competência está ligado ao indivíduo que apresenta um desempenho superior quando submetido a uma determinada situação. “Diferenciava assim competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa” (MIRABILE, 1997 apud FLEURY; FLEURY, 2001). Em suma pode-se dizer que o conceito de competência, sob esta ótica, é a junção equilibrada de conhecimentos, habilidades e atitudes que juntos possibilitam que o indivíduo seja capaz de realizar atividades com alto desempenho. “Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações”

(FLEURY; FLEURY, 2001).

Essa perspectiva é uma das mais difundidas e conhecida pela sigla CHA (Conhecimento, Habilidades e Atitudes). A Figura 1 apresenta uma síntese do conceito de competência baseado no CHA.

Figura 1 - Elementos constitutivos da Competência: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).



Fonte: Brasil (2012).

No setor público federal brasileiro, a competência é vista como algo semelhante, pois segundo o Decreto N° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que dispõe sobre as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da Administração Pública Federal, a competência é entendida como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, Decreto N° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006). No qual, segundo Brandão (2012), está presente a ideia de que a competência se torna evidente quando aplicada ao trabalho, gerando desempenho adequado às necessidades organizacionais.

No entanto, esta visão está atrelada ao modelo do Taylorismo/Fordismo, na qual os conhecimentos e habilidades são definidos com base nos critérios do cargo, isto é, não atende a lógica organizacional atual que é marcada por um ambiente volátil que exige medidas flexíveis e adaptáveis, nesse debate surgem autores com outras abordagens, por exemplo, Zarifian (2001) e Le Boterf (2003).

Para esses autores, o conceito de competência ultrapassa o conceito de ser qualificado para o desenvolvimento de uma função. Zarifian (2001) aponta três mudanças principais no âmbito do trabalho para justificar o uso da abordagem das competências no contexto organizacional aplicado à gestão de pessoas:

- **Evento:** a noção de evento diz respeito àquilo que ocorre de maneira não programada, e testa a capacidade de reação a esses eventos inesperados, sendo assim a competência não está imersa em saberes adquiridos para realização de uma tarefa específica e sim num conjunto de saberes maior que o indivíduo possui.
- **Comunicação:** significa compreender o outro e a si próprio no intuito de estar em sintonia com objetivos organizacionais.
- **Serviço:** atender aos clientes externos ou internos da organização precisa ser o foco das atividades das organizações.

Com base no pressuposto de Zarifian (2001), pode-se considerar que o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. “Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro” (FLEURY; FELURY, 2001). Para exemplificar como é explorado o conceito de competência utiliza-se do conceito formulado por Zarifian (2001) que diz que competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações, reafirmando a proposição de Fleury e Fleury (2001).

Para Le Boterf (2003), a competência do indivíduo está no saber combinatório. As ações competentes são o resultado direto dessa combinação. Cada ação competente é resultante da combinação de recursos que o indivíduo possui e mobiliza em determinada ação. “O saber combinar é inalienável, e a sombra que o protege é propícia à sua criatividade.” (LE BOTERF, 2003). O autor nos mostra, apoiado em sua teoria, que não existe somente uma maneira de solucionar uma situação de forma competente, muito menos há somente um comportamento correto. Existem inúmeros modos de se chegar a um resultado satisfatório, ou seja, existem inúmeras possibilidades de ser competente mediante uma mesma situação. Uma competência é uma combinação de recursos (saber-

fazer, aptidões, experiências, etc.); quanto mais a pessoa sabe ou a unidade sabe e pode combinar, mais aumenta sua competência.

Ainda de acordo com Zarifian (2001), os conhecimentos são conectados ao saber, isto é, dizem respeito ao conhecimento acumulado ao longo da existência do indivíduo, e esse conhecimento acumulado se relaciona diretamente com o ambiente moldando às suas atitudes, provocando novos conhecimentos, com o qual o indivíduo interfere no meio e vice-versa. As habilidades são as ações desse indivíduo, ou seja, como se dá a resposta aos estímulos que ele recebe do meio. As atitudes englobam os conhecimentos permeados por aspectos sociais e afetivos e como se comportam em relação aos outros, ao seu trabalho e a situações em geral.

Dentro dessa perspectiva fica perceptível que a competência não se dá somente no nível do indivíduo, mas também no nível organizacional. No nível organizacional a competência é tida como elemento de sustentação de vantagem competitiva, pressupondo os recursos internos das organizações como alicerces de mudança e inovação (HAMEL; PRAHALAD, 1990). No nível individual, a competência apresenta-se tanto sob o enfoque do desempenho contextualizado, mobilização de recursos e entrega (DUTRA, 2007), quanto sob o prisma do CHA, conforme destacam Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001).

Percebe-se que existe uma relação entre as competências individuais e as competências organizacionais, essa relação se dá por meio de troca, que também pode ser observada através de duas óticas diferentes. Se tomarmos os pressupostos de autores como McClelland (1973), a relação é de complementação já que as organizações buscarão indivíduos que possuam as características necessárias à execução de suas competências organizacionais na qual não existe uma troca, a relação pode ser descrita como o indivíduo reagindo aos estímulos da organização no sentido de satisfazê-la. Quando mudamos o prisma para autores como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) a relação é de agregação já que o indivíduo interfere na organização assim como a organização interfere no indivíduo ocasionando uma troca, ou seja, a relação de aprendizado é mútua gerando benefícios para ambas às partes.

“Organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências. A empresa transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e

peçoais” (DUTRA, 2001). Essa agregação de valor dos indivíduos é que permite que as organizações continuem mantendo suas vantagens competitivas sustentáveis. Quando se propõe a GPC o indivíduo é avaliado pelas suas entregas, isso equivale dizer que, por exemplo, uma situação problemática é exposta a dois indivíduos que possuem as mesmas qualificações e tem o mesmo cargo, no entanto, ambos possuem experiências de vida distintas, pede-se a ambos que tentem solucionar o problema, passado certo tempo ambos apresentam suas soluções, diz-se que as duas soluções são válidas, no entanto, uma delas é mais eficiente e eficaz, esse indivíduo que apresentou a melhor solução pode ser mais bem recompensado dado sua entrega. “Em suma, o termo “entrega” refere-se ao indivíduo saber agir de maneira responsável e ser reconhecido por isso” (FLEURY, 2000 apud DUTRA, 2001).

No que tange ao conceito de entrega tem-se o conceito de complexidade que permite avaliar o nível de entrega e agregação de valor das pessoas, ou seja, é a capacidade de um indivíduo assumir atividades mais complexas dentro de uma organização baseado em suas entregas anteriores e independentes da sua posição dentro da organização ampliando o seu espaço de atuação sem necessariamente mudar sua função.

2.2 Gestão de Pessoas por Competências

O modo como se dá as relações entre pessoas e pessoas e, entre pessoas e organizações tem se mostrado cada vez mais distante da lógica taylorista/fordista, na qual a pessoa deixa de ser um recurso passível de controle e passa a ser um trabalhador que agrega valor. Le Boterf (2003) afirma que a herança da teoria neoclássica para a organização foi pesada: os recursos humanos figuravam nela apenas como um custo de produção. Considerados como um ativo entre outros, nenhuma autonomia lhes era reconhecida; o único verdadeiro recurso humano que contava era o empresário. Somente ele não era substituível; a totalidade do pessoal podia ser substituída no mercado. Hoje a tendência é a organização e indivíduos se desenvolverem concomitantemente, isso é, a organização “ao se desenvolver, desenvolve as pessoas, e essas, ao se desenvolverem, fazem o mesmo com a organização” (DUTRA, 2001). Na visão de Dutra (2001) a organização deixou o

paradigma taylorista/fordista no passado, no entanto, na prática existem muitas organizações que ainda se pautam nesse modelo de produção tão difundido e discutido, assunto que ainda é pauta de muitas discussões e controvérsias entre os acadêmicos da área.

Esse embate acadêmico, no entanto, não diz que a visão taylorista/fordista tenha sido totalmente erradicada, mas sim passa que por um momento de transição. Nesse sentido como expõe Zarifian (2003) existe uma diferença entre o discurso e a prática na relação entre indivíduos e organizações quanto à relação entre competências individuais e competências organizacionais. Segundo Brandrão e Bahry (2005) a GPC visa gerenciar o *gap* de competências entre as competências organizacionais e as competências individuais disponíveis na organização, que é uma maneira de agir mais próxima do conceito de competência pautado no CHA, pois não está ligada diretamente a agregação de valor mútua.

Autores como Zarifian (2001) e LeBoterf (2003), propõem que na GPC, “os profissionais são vistos como talentos a serem continuamente lapidados, de forma a desenvolverem as competências-chave, tanto para o seu sucesso como indivíduo, quanto para o sucesso da organização” (DUTRA, 2001). Ainda segundo esses autores o indivíduo “constrói sua competência a partir de recursos possíveis (capacidades, conhecimentos, habilidades, etc.) [...] o saber mobilizar passa pelo saber combinar e pelo saber transformar. A competência é construída pelo profissional” (LE BOTERF, 2003). Desta afirmação podemos apreender que a competência só existe quando há mobilização conjunta de diversos aspectos que possibilitam ao indivíduo ser capaz de encontrar uma solução para um problema específico, ou seja, quanto maior a complexidade do problema a ser resolvido, maior será a mobilização do indivíduo.

Vê-se que existem diferentes conceitos de competências, mas independente de qual conceito que se opte pra gerir as pessoas de uma organização deve-se ter ciência de que é um processo complexo que demanda mudanças comportamentais que afetarão os pressupostos culturais da organização. Um processo dessa magnitude requer uma mudança na forma de pensar e agir dos indivíduos, e para que isso ocorra, a organização deve trilhar os caminhos que a levarão a mudança, tais como a estruturação de novos princípios, estratégias, políticas e processos e acima de tudo, meios para implementar essas mudanças, mais do que acreditar na

nova proposta é preciso vivenciá-la.

Quando se aborda a GPC em instituições públicas o cenário se torna mais complexo, embora quando gerido de uma maneira a agregar valor e incentivar os servidores se torna uma experiência interessante, pois permite o desabrochar de capacidades antes hibernadas que possibilitam um novo olhar sobre o servidor público que sofre com o estigma da incompetência.

Neste contexto estigmatizado, o qual parte dos servidores públicos federais brasileiros estão inseridos, surge uma nova abordagem instituída em 2006 por meio do Decreto Federal Nº 5.707 que cria a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O Decreto tem o intuito de melhorar a qualidade, eficiência e eficácia dos serviços públicos apostando na capacitação dos servidores públicos tornando-os assim servidores competentes.

A capacitação no decreto é entendida como um processo de aprendizagem, que ocorre de forma permanente e deliberada, com o intuito de desenvolver competências institucionais através do desenvolvimento de competências individuais. Assim, a “gestão da capacitação” é voltada para a identificação de competências e o consequente desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de servidores, essenciais para o desempenho eficiente de suas funções, a fim de que os objetivos da instituição sejam alcançados (COSTA, ALMEIDA JR, 2013).

Independente da vontade de mudar a forma de gerir as pessoas, seja numa organização pública ou privada, é preciso seguir algumas premissas, a primeira delas apontada pela maioria dos teóricos que abordam a GPC é a formulação de uma estratégia organizacional na qual seja possível identificar a visão, a missão, os valores e os objetivos da instituição. “Com os objetivos organizacionais já estabelecidos, pode-se, então, definir indicadores de desempenho no nível corporativo, além das competências que deverão ser desenvolvidas para que o desempenho esperado seja alcançado” (BRANDÃO; ZIMMER; PEREIRA; MARQUES; COSTA; CARBONE & ALAMADA, 2008 apud COSTA; ALMEIDA, 2013).

Um dos aspectos importantes a serem considerados quando dá implementação da GPC é a forma da estrutura organizacional da organização. Nas organizações públicas que, em sua maioria, apresentam um sistema hierárquico verticalizado, a GPC pode ser difícil de ser aplicada, isso porque em estruturas

hierárquicas verticalizadas as responsabilidades e remunerações são baseadas no cargo e não nas competências e habilidades individuais. Na contramão temos os modelos de estruturas horizontais que facilitam a implementação da GPC, pois “privilegiam a abertura da comunicação, a transparência no trabalho, o sentido de cobrança mútua ao longo de todo o processo, o que facilita o desenvolvimento do trabalho através da colaboração entre os executantes” (MONTEIRO, 2006).

Outro fator que corrobora para a complexidade em implantar a GPC no setor público são as limitações impositivas que a legislação apresenta, tais como: “a realização de concursos públicos para a contratação de pessoas; limitações tecnológicas e estruturais; e ainda a falta de motivação enraizada na cultura organizacional pública” (COSTA, ALMEIDA JR, 2013). Outra dificuldade encontrada na implantação está relacionada à alocação das pessoas, ou seja, na dificuldade em definir sua lotação, visto que apenas se considera o cargo e a descrição das responsabilidades deles, um modelo padrão que é copiado e replicado na grande maioria das organizações públicas. Amaral (2008) afirma que os resultados da aplicação da GPC no setor privado pode servir de modelo para o setor público, no entanto, deve-se considerar as características e peculiaridades das instituições públicas.

Quanto às recomendações, Amaral (2008) considera uma nova perspectiva, envolvendo o uso da estabilidade do servidor público não como forma de estagnação, mas sim como segurança para inovar e propor melhorias sem risco de demissão. Já as ações devem ser ancoradas nas possibilidades do sistema público, ou seja, a legislação contempla mecanismos que permitam implantar processos diversos aplicáveis à GPC.

Nesse sentido, faz-se necessário discutir o que seria um modelo ideal de gestão de pessoas por competências.

Por que se necessita gerir pessoas? Tradicionalmente de acordo com as bases da administração científica, as pessoas são vistas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades ou funções. Essa visão das pessoas tem sido responsável por distorções na análise e na interpretação da realidade organizacional, gerando instrumentos, processos, metodologias inadequadas para atuar sobre essa realidade (DUTRA, 2002).

Sobre GP, de uma forma generalizada, entende-se pela “maneira pela qual

uma organização se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISHER, 2002), o que fica evidente como o desempenho das pessoas afeta direta e indiretamente o desempenho das organizações perante a sociedade. Mediante a importância que as pessoas possuem no âmbito das organizações, a preocupação com a GP vem ganhando espaço como parte da estratégia de melhorarem seus próprios desempenhos. A GPC busca gerenciar as pessoas tornando-as o foco principal do modelo, que se baseia em critérios de seleção e avaliação focados na pessoa, remuneração por desempenho e possibilidade de melhor gerenciar sua carreira, baseado na abordagem das competências.

O primeiro passo na GPC é a seleção de pessoas, pode-se definir que “seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002). Os gerentes de seleção buscam estabelecer um método pelo qual podem discernir melhor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos a emprego, que indivíduos poderiam tornar-se colaboradores eficientes (SPRINGER; SPRINGER, 1990 apud FISCHER, 2002). No caso de parte significativa dos servidores públicos, por exemplo, eles são admitidos mediante concursos públicos, o que nos faz questionar se esse método deve ser melhorado para se adequar à GPC e poder recrutar e selecionar os melhores candidatos para ingressarem em seus quadros.

No Brasil, concursos públicos para organizações que são respeitadas e consideradas um bom lugar para se trabalhar geralmente atraem um número maior de pretendentes às possíveis vagas. Um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da organização, nesse aspecto a inserção da GPC busca deixar evidente esse estímulo na busca de sempre atrair os indivíduos melhor preparados (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Na GP tradicional, os indivíduos são vistos como números, custo e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ter comportamentos padronizados sob intenso controle. Na GPC, os indivíduos são considerados parceiros do trabalho, nos quais a organização deve investir para conseguir melhores resultados. “Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que o comprometimento dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento de desempenho” (ALBUQUERQUE, 2002).

Nessa perspectiva pressupõe-se haver uma relação direta entre a complexidade do trabalho executado por um profissional, seu estágio de desenvolvimento e seu reconhecimento na organização. “Apoiando-se na avaliação como elemento de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional, desmistificando-se a relação usualmente estabelecida entre avaliação e punição” (HIPÓLITO; REIS, 2002). A avaliação se torna um item necessário à GPC, já que a partir dela pode-se definir o crescimento, ou não, dos indivíduos dentro da organização. Na GPC, o indivíduo é avaliado não apenas pelo seu superior hierárquico, mas também por outros sujeitos que interagem com ele no seu trabalho, como colegas da equipe, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio indivíduo (autoavaliação) (BRANDÃO, et al., 2008).

Outro aspecto relacionado à GPC é o sistema de recompensas ou de remuneração, representado em sua grande maioria pelo salário recebido pelos indivíduos, no qual “mais que o poder de compra ou padrão de vida que o salário ou outras formas de recompensa podem proporcionar, sua importância está atrelada a um valor simbólico, que representa quanto o indivíduo vale para a organização” (HIPÓLITO, 2002).

Usualmente nas organizações a remuneração se dá em razão do cargo que o indivíduo ocupa dentro da organização, no entanto esse método não atende às atuais necessidades das organizações e, ao focalizar os cargos e não as pessoas que ocupam, deixa de reconhecer aqueles trabalhadores que assumem responsabilidades e se destacam e, portanto, agregam mais valor, correndo o risco de perdê-los. Nesse aspecto a GPC busca alternativas mais alinhadas com o atual contexto organizacional que possibilitam reconhecer a entrega, o valor agregado pelos profissionais, seja em função do nível de decisões e responsabilidades esperado de sua atuação, seja pelo acompanhamento de resultados efetivamente apresentados por eles. “Isso significa que o foco da observação passa a ser o indivíduo (e não o seu cargo), que é então medido com base em regras que traduzem a agregação de valor sob o ponto de vista da organização” (HIPÓLITO, 2002).

A construção de sistemas de remuneração na GPC parte, em geral, de uma análise da organização, seu conjunto de valores, visão de futuro e orientações estratégicas. Definem-se, então, as competências necessárias aos profissionais

para que mantenham a empresa competitiva no longo prazo e caracteriza-se a evolução no exercício dessas competências (HIPÓLITO, 2000). Na GPC é possível criar uma escala de nível de complexidade/responsabilidade, e construir faixas salariais e critérios de evolução dos profissionais ao longo delas. “A complexidade da atuação profissional no conjunto de competências estabelecida pela organização define, portanto a faixa salarial na qual o profissional será administrado e é um dos elementos de decisão sobre seu posicionamento ao longo da faixa” (HIPÓLITO, 2002).

Por último, e eixo central da GPC, temos a gestão de carreiras. Dutra (2002) define carreira como sequências de posições ocupadas e de trabalhos durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Segundo London e Stumph (1982), o planejamento de carreira depende de três ações de responsabilidade do indivíduo. A primeira delas é a autoavaliação, isto é, a avaliação das próprias qualidades, interesses e potencial para vários espaços organizacionais. A segunda diz respeito ao estabelecimento de objetivos de carreira, ou seja, a identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela organização. A terceira refere-se à implementação do plano de carreira, que consiste na obtenção de capacitação e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas da carreira. Em suma esse deveria ser o planejamento ideal para a carreira, o que nem sempre ocorre devido a planos de carreiras extremamente inflexíveis, baseados em cargos e não em pessoas.

A GPC entende que a carreira não deve ser entendida como uma moldura na qual as pessoas devem obrigatoriamente encaixar-se, mas como a estruturação de opções, como forma de organizar possibilidades, como suporte para que as pessoas possam planejar suas carreiras dentro da organização. Para gerir sua carreira, a

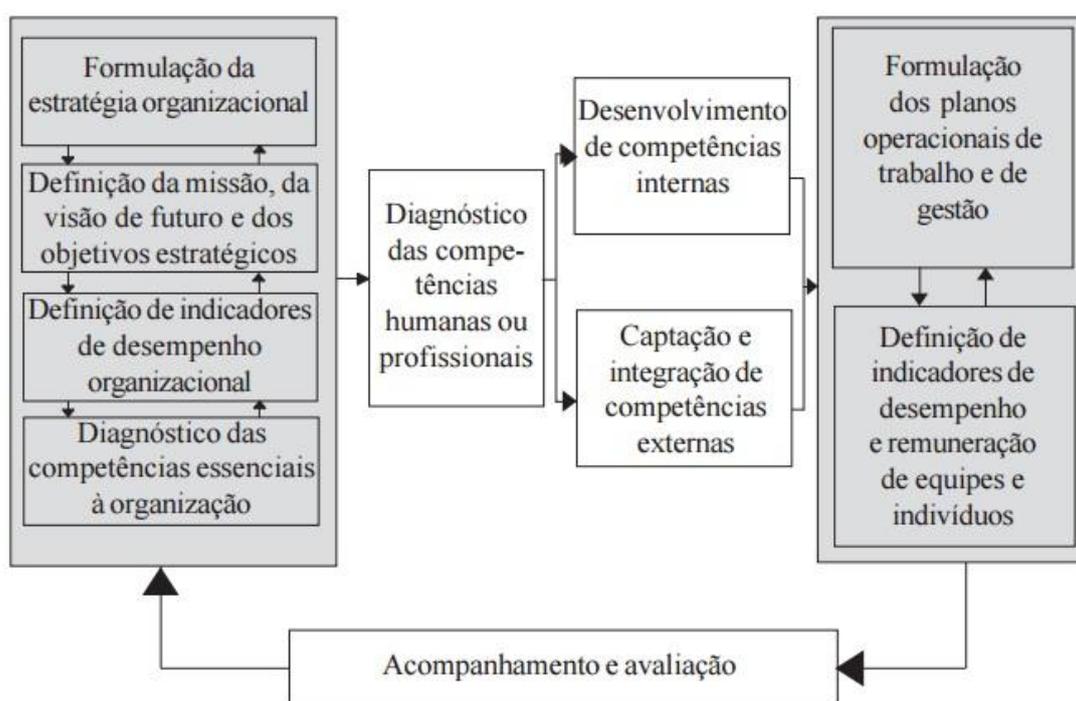
pessoa necessita conhecer-se, ter consciência de seu projeto profissional e ter conhecimento das oportunidades oferecidas pela organização e pelo mercado de trabalho.

A GPC também abarca a possibilidade dos indivíduos de prepararem-se para outra carreira com o suporte da organização. Essa outra carreira pode ser dentro ou fora da empresa. Fato este é muito importante, pois auxilia na movimentação das pessoas pela organização o que também as mantém ativas e motivadas.

Pode-se dizer então que a GPC integra diferentes funções de gestão de pessoas, ou seja, a aplicação de sistemas que orientem tanto a gestão do desempenho quanto ações de seleção, desenvolvimento, carreiras, promoção, etc.

A figura 2 apresenta um exemplo de modelo de GPC.

Figura 2 – Modelo de Gestão de Pessoas por Competências



Fonte: Brandão; Guimarães (2001) (Adaptado).

Salienta-se também na proposta da GPC o procedimento referente ao mapeamento das competências, no âmbito da organização ele visa auxiliar a mesma a conhecer as lacunas existentes no que tange as competências que se fazem necessárias para que a organização atinja seus objetivos. Em relação ao

mapeamento de competências, Carbone et al. (2005) afirmam que o mapeamento de competências é a parte do processo da identificação de competências organizacionais e individuais necessárias à consecução dos objetivos organizacionais. O Mapeamento das Competências (MC) de uma organização pode ser feito realizando-se várias técnicas que podem variar de acordo com o objetivo de cada organização. Dentre as técnicas pode-se elencar cinco que merecem destaque: análise documental, entrevista, grupo focal, questionário e observação. No entanto, elas não são as únicas e nem compartilham da adesão de todos os teóricos, as críticas geralmente dizem respeito à amostra de pessoas que estão envolvidos nesse processo de mapeamento.

De forma geral, os estudos que relatam a realização de um mapeamento de competências colocam-no em segundo plano e o tratam apenas como um mero aporte instrumental para se identificar competências. Entretanto, Brandão e Bahry (2005) e Carbone et al. (2005) ressaltam que a não observância aos principais cuidados metodológicos no MC podem resultar em experiências desastrosas.

Outro ponto de destaque está ligado ao levantamento das competências, evitando a adoção de listas genéricas de competências, desprovidas de contexto ou desalinhadas da estratégia organizacional, lembrando que cada organização tem suas especificidades, sua cultura, sua estrutura entre outras coisas, e o rol de competências deve estar contextualizado e adequado a tudo isto. Vale destacar também que uma competência pode ganhar ou perder relevância ao longo do tempo, assim é errado pensá-la somente em caráter imediatista, é preciso estimar sua relevância futura, agindo proativamente, desenvolvendo no presente competências que serão relevantes e necessárias no futuro.

Um dos principais objetivos do MC dentro das organizações públicas, por exemplo, seria apresentar as competências organizacionais e gerenciais e abordar a necessidade de substituir ações pontuais de desenvolvimento de pessoas por políticas públicas estruturadas, visando a mudança de cultura organizacional e comprometimento dos servidores. Dessa forma, seria possível criar oportunidades para a otimização dos fluxos de trabalho e, definir as atribuições das áreas e perfis dos servidores, além da divulgação das competências profissionais, por ocupação e área. O MC poderá auxiliar na criação de novas práticas de recrutamento em concursos públicos; criar sistemas de remuneração que permitam o reconhecimento

do servidor, que são premissas alinhadas à GPC.

Espera-se então que, a partir do MC alinhado à GPC possa permitir às organizações tomarem decisões mais acertadas, conhecer suas forças e fraquezas internas, além das oportunidades e ameaças externas. Diz-se então que a realização do MC oferece à organização, independente se pública ou privada, ferramentas e indicadores que orientam seus esforços no sentido de planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências humanas e organizacionais, estimulando o interesse pela excelência e qualidade dos serviços oferecidos e a preocupação com o desenvolvimento das pessoas e da organização, sendo também os recursos orçamentários destinados ao desenvolvimento das pessoas utilizados de forma mais racional e eficiente, alinhando as ações institucionais às necessidades da organização.

A partir das discussões dos conceitos de competência e da GPC é possível afirmar que a complexidade das entregas do indivíduo no seu contexto de atuação profissional é elemento fundamental para a abordagem das competências. “Porém a complexidade se deve igualmente à flexibilidade permanente e à heterogeneidade da organização do trabalho” (LE BOTERF, 2003). Segundo Le Boterf (2003) a complexidade tem como referências as características objetivas de uma situação ou de um problema. O nível de complexidade se apresenta aos indivíduos de maneira impositiva, na qual a dificuldade está em mobilizar às capacidades do indivíduo para enfrentar uma situação ou problema de modo a produzir ações pertinentes à resolução do mesmo. Dentro dessa proposição é necessário um sistema de métricas que sejam capazes de dimensionar a complexidade dos processos de trabalho para que se possa identificá-los formando um quadro da organização no qual é possível vislumbrar onde cada indivíduo se posiciona na organização e qual a sua contribuição.

2.3 Gestão por Competências na Administração Pública: Decreto N° 5707/06

Como prelúdio do Decreto N° 5.707, é pertinente que se faça um percurso para contextualizar o caminho feito até a promulgação do mesmo. Quando se pensa em como o MGP tem sido estruturado, em especial desde o advento da Revolução Industrial, observa-se uma evolução no modo como as pessoas são conduzidas e

vistas sob a ótica das organizações e como as próprias pessoas se enxergam em meio a esse processo.

Uma das Teorias que influenciou de forma significativa o modo como o MGP foi estruturado ao longo do século XX foi a Teoria da Administração Científica, cujos grandes expoentes são Taylor e Fayol, que pregavam uma forma de administrar ordenada e especializada que tem como base as funções exercidas por cada Cargo dentro de um organograma determinado previamente, visão que ainda é encontrada e utilizada por diversas organizações atualmente. Em geral um organograma baseado no conhecimento advindo da Teoria da Administração Científica estabelece conexões hierárquicas, sob a forma de uma pirâmide, onde cada cargo representa um conjunto específico de funções, na qual o fluxo decisório vem de cima para baixo. Sendo assim pode-se dizer que esse modelo, foi o espelho para o modelo burocrático da administração pública brasileira que se direcionava para:

O desenvolvimento da profissionalização, ideia de carreira pública, hierarquia funcional, impessoalidade e formalismo; tudo cominava no poder legal, colocando *a priori* as metas de acabar com o nepotismo e com a corrupção. Para isso, torna-se necessário o controle rígido dos processos e do ingresso à carreira pública, com regras na admissão, controle nas compras, visando evitar abusos, ineficiência e incapacidade. (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Nessa perspectiva o MGP tem foco voltado para o Cargo e o desempenho dos indivíduos é medido através do exercício das funções inerentes ao mesmo, ou seja, quando um indivíduo cumpre as tarefas prescritas pelo Cargo pode-se dizer que ele esteja apto ao exercício e de certa maneira seja um indivíduo competente.

Essa lógica, originalmente pensada para o uso em organizações privadas, principalmente as indústrias e o seu “chão de fábrica”, acabou incorporada pelas organizações públicas, nas quais pode ser constatado o fato numa breve observação de como suas estruturas hierárquicas estão organizadas. O que se observa é uma estrutura hierárquica verticalizada baseada em Cargos.

No entanto, com o passar do tempo, esse tipo de estrutura baseada em Cargos começou a sofrer certo desgaste frente a novas ideias e teorias que pareciam acompanhar melhor o desenvolvimento da sociedade como um todo, e em especial ao novo modo de produzir serviços e bens consumíveis.

Esses novos modelos foram pensados inicialmente para buscar preencher lacunas das quais os Modelos de Gestão, baseado nas Teorias de Administração

Científica, já não respondiam de maneira satisfatória ao anseio das organizações frente aos novos desafios enfrentados. Em suma via-se que o MGP baseado nos cargos e suas funções já não davam os resultados esperados, era necessária uma nova forma de agir e pensar que conseguisse atrelar os desejos de empregadores e empregados na busca de seus objetivos, isto é, busca-se uma forma de integrar empregador e empregados em prol de um objetivo conjunto em que ambos tivessem suas necessidades, pessoais e profissionais, satisfeitas.

Mas, a velocidade com que as premissas mudam no ambiente empresarial parecem não mudar com a mesma velocidade no contexto das organizações públicas, que geralmente estão atrelados a um conjunto de normas que nem sempre é fácil de alterar. Dentro da perspectiva do senso comum, o serviço público é tido como extremamente burocrático, no entanto, são as disfunções da burocracia que são vistas como a burocracia em si, na qual seu propósito acaba deturpado pelo desconhecimento dos reais intentos da teoria da burocracia, o que não altera o fato de que alguns procedimentos públicos serem extremamente morosos, por diversos motivos que não são objeto de estudo no momento.

Em virtude dessa morosidade com que vários procedimentos são conduzidos pela Administração Pública, o que causa também uma situação de acomodação já que as perspectivas de mudanças são poucas, a GP em organizações públicas tende a ser mais demorada devido a uma série de particularidades que não existem no ambiente privado, “existem diferenças básicas nos aspectos político, econômico e organizacional, além de leis específicas relativas aos recursos humanos, contratações e compras, entre outros” (SALDANHA, 2006).

Alguns exemplos dessas particularidades são:

a) modelagem constitucional da Administração Pública ancorada em um sistema rígido de cargos e carreiras (postos de trabalho e unidades de execução); b) pouca flexibilidade do sistema remuneratório e de recompensas, necessariamente vinculado à lei; c) inexistência de condições concretas de mobilidade horizontal que não aquela ancorada em critérios de antiguidade e merecimento, mas quase sempre dentro do mesmo nível e da mesma classe e sempre dentro da mesma carreira; d) falta de identificação dos principais processos de trabalho das organizações; e e) cultura organizacional fortemente ancorada na burocracia weberiana (CRHISPIN; TORRES, 2014).

Dadas as devidas considerações acerca do atual MGP adotado pela maior

parte da Administração Pública, percebe-se que nos últimos anos houve alguns avanços no sentido de melhorar as condições dos servidores públicos com relação à GP. A edição do Decreto Nº 5707/06 que institui a GPC no âmbito da Administração Pública Federal Brasileira.

O Decreto Nº 5707/06 define competência como a junção de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o indivíduo que detém certo tipo de conhecimento, mas que por diversas razões não faz uso desse conhecimento não é um indivíduo competente, se esse mesmo indivíduo possui um determinado conhecimento, sabe fazer uso dele e não o coloca em prática, ainda é um indivíduo não competente, porém se esse indivíduo tem o conhecimento, sabe como usá-lo e o coloca em prática, dentro da perspectiva do Decreto Nº 5707/06, ele é um indivíduo competente. Essa é a lógica que se espera ser aplicada nas entidades da Administração Pública Federal Brasileira.

As principais diretrizes do Decreto Nº 5707/06 são as descritas no artigo 2º do mesmo:

Art. 2º Para os fins deste Decreto, entende-se por:

I - capacitação: processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais;

II - gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição; e

III - eventos de capacitação: cursos presenciais e à distância, aprendizagem em serviço, grupos formais de estudos, intercâmbios, estágios, seminários e congressos, que contribuam para o desenvolvimento do servidor e que atendam aos interesses da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (COSTA, ALMEIDA JR, 2013).

Essa lógica, no entanto, não foi desenvolvida por estudiosos do Governo Brasileiro, ela foi “emprestada” de autores como McClelland (1973) que define a competência como o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.

2.3.1 Uso do Conceito de Complexidade na Gestão de Pessoas por Competências na Administração Pública Federal

Em contraponto as premissas estabelecidas pelo Decreto Nº 5707/06 estudos

e teorias desenvolvidos por acadêmicos, em especial, Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), discordam, em parte, da teoria desenvolvida com base no conceito do CHA.

Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) defendem que a competência não pode estar somente atrelada ao CHA, isso porque essas premissas não seriam suficientes para garantir uma efetiva agregação de valor para a organização que gera em contrapartida a valorização do indivíduo, pessoal e profissionalmente. Nesta ótica de competência influem dois conceitos: entrega e complexidade.

Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega. Estabelecendo diferentes níveis de complexidade dessa entrega, estamos construindo uma escada para mensurar e orientar o desenvolvimento. (DUTRA, 2001)

O conceito de entrega está relacionado ao desempenho do indivíduo dentro da organização, partindo do princípio que o indivíduo possua as características do CHA, e depara-se com uma situação inesperada – não prevista nas atribuições do cargo, por exemplo – se esse indivíduo consegue atingir o objetivo desejado, buscando soluções não cotidianas, engenhosas ou inovadoras, e entrega o que é esperado, ele agregou valor para a organização, ao descobrir um novo meio de atingir o objetivo, agregou valor a si próprio tornando-se mais capaz, ele transcendeu às expectativas, podendo ser avaliado pela sua entrega. Para entender o que é o conceito de complexidade, primeiro precisamos entender que dentro de uma organização existem diferentes posições de trabalho, e que cada uma delas exige certo grau de complexidade para realizá-las, ou seja, dada uma posição dentro da organização as ações tomadas nesse determinado nível geram um impacto futuro na organização, quanto menor o nível decisório mais rápido é o reflexo da decisão e vice-versa, sendo essa apenas uma das dimensões da complexidade.

Nessa perspectiva pressupõe-se haver uma relação direta entre a complexidade do trabalho executado por um profissional, seu estágio de desenvolvimento (sua capacidade de tomar decisões corretas no grau de complexidade ao qual está sendo submetido) e seu reconhecimento na organização. Dessa forma, o cargo, ao definir a priori o que se espera da atuação do profissional nele alocado, determina, para os trabalhadores, a complexidade de suas funções e aponta os requisitos exigidos para seu desempenho (formação mínima, experiência necessária, conhecimentos específicos, etc). (HIPÓLITO; REIS, 2002)

Dentro desse pensamento também pode-se incorporar a noção do espaço

ocupacional, que se refere ao indivíduo que atua dentro de um determinado nível decisório, poder tomar decisões que ampliem o seu leque de capacidades dentro daquele nível organizacional, assumindo mais responsabilidades, outra característica importante, o indivíduo não pode ser persuadido a ser um indivíduo competente, a decisão tem que partir do mesmo, cabe a organização fornecer os meios a incentivá-lo a tomar tal decisão.

O conceito de espaço ocupacional é decorrente da entrega e da complexidade. Ou seja, uma pessoa agrega mais valor à medida que assume responsabilidades e atribuições mais complexas, mesmo sem mudar de ocupação. A capacidade de atender às necessidades da organização em função das suas competências leva a pessoa a ampliar o espaço ocupacional. (DUTRA, 2007)

Essa ampliação do espaço ocupacional em função de duas situações: as necessidades das organizações e a competência das pessoas em atender essas necessidades está representada na Figura 3.

Figura 3 – Forças que definem o Espaço Ocupacional



Fonte: Dutra (2007).

Para atender às necessidades da organização se faz necessário assumir maiores responsabilidades, que requerem maiores capacidades e que a critério da organização seja meio de alçar posições melhores no âmbito da organização, nessa

perspectiva atua mais fortemente o conceito de complexidade.

Quando fala-se sobre complexidade vinculada à GPC, entende-se que esse conceito está relacionado aos níveis de complexidade pelos quais passam o processos de construção de um serviço ou produto, mais especificamente sobre as etapas sob os quais eles são construídos. No caso da GPC a elaboração de níveis de complexidade atrelados aos processos são capazes de construir a espinha dorsal de um plano de carreira da organização, estabelecer critérios de movimentação de pessoal e também estabelecer parâmetros para uma remuneração atrelada as entregas que cada indivíduo produz (DUTRA, 2001).

A complexidade também pode servir como ponto de partida para a identificação de potencial individual e futuro das pessoas, já que é possível com o uso da complexidade estabelecer um sistema de avaliação de desempenho no qual as próprios indivíduos poderão saber onde estão dentro da organização e onde querem e poderão chegar, sendo possível estabelecer o planejamento da carreira.

Complexidade pode ser definida em termos do número de variáveis a serem tratadas em um determinado momento numa situação específica, a clareza e a precisão com que podem ser identificadas, e sua taxa de mudança (JAQUES, 2006).

A complexidade dos processos também é afetada pelo conhecimento e pela tecnologia, conforme eles evoluem e, ajudam a simplificar determinados procedimentos, diminui o nível de complexidade atrelado a esses processos, isso porque diminuem os obstáculos a serem vencidos na concretização das atividades desses processos, ou seja, quanto maior a ajuda da tecnologia e do conhecimento menor é o nível de complexidade dos processos. No entanto, na construção de um produto e/ou serviço, podem existir vários processos, com diferentes níveis de complexidade, variando dos mais aos menos complexos, exigindo cada qual um conjunto de competências na busca de completar a ação desejada.

Pode-se dizer que a complexidade de um processo não reside na complexidade do produto e/ou serviço em si, mas sim na complexidade do caminho que foi construído pra que o objetivo desejado fosse atingido, ou seja, a complexidade de um processo não está na meta, mas no que você tem que fazer para chegar lá (JAQUES, 2006).

Os processos envolvidos na confecção de um produto e/ou serviço dentro de uma organização podem tem vários níveis de complexidade, a quantidade de níveis

depende da avaliação de cada processo e deve levar em consideração as particularidades de cada um, estudo realizado por Jaques (2006), elenca 7 níveis de complexidades compreendendo várias dimensões do conceito complexidade.

No primeiro nível, os processos são definidos em termos de resultados que podem ser conquistados seguindo uma sequências de procedimentos pré-estabelecidos. A complexidade reside em superar situações que podem ocorrer e que não estejam especificadas dentre os procedimentos pré-estabelecidos, sendo assim, torna-se competente o indivíduo que diante de tal situação é capaz de contorna-lá e alcançar o objetivo desejado. Não conseguindo resolver a situação sozinho é necessário a ajuda de uma pessoa que se encontre num nível superior ao seu, subentendendo que este esteja qualificado e possua as qualidades necessárias para a resolução da situação apontada. No primeiro nível de complexidade pode-se dizer que as ações realizadas são imediatas ou de curto prazo (1 dia a 3 meses).

Muitas vezes existe a crença que no primeiro nível de complexidade não existe o processo de tomada de decisão, no entanto, tal crença não é real, em todos os níveis de complexidade são necessárias tomadas de decisões, o que muda entre os níveis é a liberdade e o espaço para que tais decisões sejam tomadas.

No segundo nível as atividades inerentes aos processos não são totalmente especificadas, nesse nível exige-se certo nível de interpretação da atividade, ou seja, o uso de conhecimento que não esteja externalizado. Os indivíduos que se encontram nesse nível de complexidade devem ser capazes de superar os obstáculos no mesmo momento em que internalizam os procedimentos tomados na resolução de dada situação a ponto de serem capazes de elaborar medidas preventivas ou que minimizem os efeitos negativos dessas situações no futuro. Nesse nível os reflexos de suas decisões variam entre 3 meses a 1 ano.

No terceiro nível de complexidade além de ser capaz de internalizar e buscar soluções para minimizar possíveis problemas é preciso ter uma visão macro dos processos buscando encontrar soluções para os problemas e curto e médio prazo dentro do âmbito que esteja previsto a este nível, no qual também as atividades são menos específicas demandado mais do conhecimento tácito do que do explícito. Nesse nível as ações tem um impacto que variam de 1 a 2 anos.

No nível quatro a complexidade reside no fato de que não basta apenas um único caminho para se chegar ao objetivo desejado, é necessário o estabelecimento

de novos caminhos, saindo da zona de conforto, o que exige dos indivíduos nesse nível um maior esforço criativo, ou seja, as situações não são previsíveis e não existe um modelo a seguir é necessário criar e testar. Nesse nível as ações tem um reflexo no tempo entre 2 a 5 anos.

No nível cinco os indivíduos tem que lidar com uma série de processos ao mesmo tempo de forma a coordená-los, tem que se lidar por meio de ação direta com processos em constante mudança e com os mais variados acontecimentos e consequências, deve-se fazer as interligações entre todas as variáveis do processo na organização e no ambiente a fim de ajustá-los continuamente em relação uns aos outros tendo em vista também os impactos em níveis inferiores, aumenta-se a responsabilidade pelas decisões, o espaço de atuação, diminui a padronização das atividades e os reflexos de suas decisões são percebidos num intervalo de tempo entre 5 e 10 anos.

No nível seis o espaço de atuação é ampliado, os indivíduos adquirem a compreensão total da organização, desenvolvem um sistema de redes na qual é possível acumular informações de diagnóstico fazendo com que seja possível avaliar as prioridades da organização e contribuir para sobrevivência da organização a longo prazo, ou seja, o nível de autonomia é maior, os processos são mais complexos, as exigências e responsabilidades são maiores observa-se como a organização influencia o ambiente ao seu redor e quais os impactos que essa influencia exerce nesse ambiente, as ações dos indivíduos nesse nível podem ter influências nas ações nos níveis inferiores e podem ser de curto até longo prazo, seu impacto é percebido, em sua maioria, entre 10 a 20 anos.

No nível sete a compreensão se estende a nível internacional, no qual a organização exerce influência social, cultural e econômica, os indivíduos nesse nível de complexidade são responsáveis por desenvolver e dar continuidade a planos estratégicos por todo o mundo, ou seja, nesse nível a preocupação está em satisfazer as necessidades da sociedade, nacional e internacionalmente, fornecendo subsídios para caminhos futuros, e suas decisões repercutem num intervalo de tempo entre 20 e 25 anos.

Jaques (2006) também elaborou uma série de questões que podem ser feitas com base na análise das características de cada processo, na qual é possível estabelecer em qual nível de complexidade ele se encontra, são elas:

1. Pode o trabalho ser feito seguindo um planejamento estruturado a atingir um determinado objetivo? - Nível 1.
2. Será que o trabalho a ser feito exige a articulação e acumulação de dados que são julgados significativos para a saída, e um julgamento de diagnóstico baseado ligando esses dados? – Nível 2.
3. Será que o trabalho a ser feito exige o uso de processamento em série na construção e escolha de um plano que equilibra as necessidades futuras contra a atividade atual, e uma participação na reserva de outros planos que devem ser aplicados caso o plano escolhido não funcione? – Nível 3.
4. Será que o trabalho a ser feito exige uma série de projetos interativos a serem tomados e ajustados um em relação aos outros? – Nível 4.
5. Será que o trabalho requer uma percepção contínua de como as mudanças que ocorrem em qualquer parte do projeto podem ter impacto sobre o sistema em que o projeto está relacionado, levando a direcionar as ações que tenham em conta as prováveis consequências imediatas e através do todo sistema? - Nível 5.
6. Será que o trabalho a ser feito exige um escaneamento contínuo do ambiente de negócios relevantes para identificar e influenciar favoravelmente toda e qualquer evolução da situação que possa ter importância para os projetos em mãos? – Nível 6.
7. Será que o trabalho a ser feito exige o desenvolvimento de opções estratégicas em nível mundial e da criação de unidades de negócios, aquisição e fusões? – Nível 7.

O trabalho desenvolvido por Jaques (2006) permite uma melhor compreensão do conceito de complexidade e de todas as dimensões envolvidas por ele. Na tentativa de melhor compreender e mensurar esses níveis de complexidade, algumas dimensões foram proposta por Dutra (2007):

- Nível de atuação (estratégico, tático, operacional);
- Abrangência das decisões (internacional, nacional, regional, local);
- Grau de responsabilidade (organização, várias unidades da organização

ou apenas uma, área, atividades);

- Nível de autonomia (alto → baixo);
- Nível de estruturação das atividades (alto nível de estruturação/padronização → baixo nível de estruturação/padronização);
- Nível de decisão (decide, participa das decisões, analisa e sugere, sistematiza informações, coleta informações).

Mediante o exposto pode-se afirmar que a complexidade, em termos gerais, envolve o conjunto de variáveis que estão inter-relacionadas na construção de cada nível de complexidade.

A dimensão referente ao nível de atuação vai desde as operações mais simples e padronizadas até à dimensão estratégica que tem um escopo amplamente maior com ações com nível de padronização praticamente nulo.

Quanto às abrangências das decisões elas podem ser locais e pontuais chegando as decisões de nível internacional, ou seja, quanto maior a abrangência das decisões maior o nicho de impacto.

O grau de responsabilidade está relacionado às atividades sob responsabilidade de uma pessoa, atividades de pouca responsabilidade estão em geral vinculadas a atividades operacionais, de abrangência específica, já atividades de grande responsabilidade estão ligadas aos níveis tático e estratégico de atuação com abrangência nacional e internacional.

Com relação ao nível de autonomia, temos os níveis mais baixos, que estão atrelados a processos operacionais com abrangência pontual de pouca responsabilidade e a níveis mais altos de autonomia relacionados a medidas estratégicas de ampla abrangência de impacto e grande responsabilidade.

O nível de estruturação/padronização está ligado ao conjunto de procedimentos a serem executados, a medida em que os processos estão descritos passo a passo eles são considerados estruturados/padronizados, em geral são processos operacionais de pouca responsabilidade, de abrangência local e baixo nível de autonomia, quando os processos não estão externalizados, fazendo necessário a mobilização de conhecimentos tácitos (experiências e conhecimentos pessoais) diz-se que são poucos, ou nada, estruturados/padronizados, em geral esses processos são de atuação tática ou estratégica, abrangência nacional ou internacional e com maiores níveis de autonomia e responsabilidade.

E por último temos os níveis decisórios que envolvem quem decide quem, o que, como, quando e onde as tarefas serão feitas, em geral os níveis decisórios mais baixos são aqueles relacionados a atividades operacionais, com abrangência limitada, responsabilidade por atividades específicas, baixo grau de autonomia, alto nível e estruturação/padronização, com relação a níveis decisórios mais altos estão relacionados a atuações em níveis tático e estratégico, de baixa padronização, alto grau de responsabilidade, alto grau de autonomia, e baixo nível de estruturação e padronização.

Como visto as dimensões se conectam para melhor visualização dessa correlação Dutra (2007) elaborou uma relação entre elas, como se pode observar na Figura 4.

Figura 4 - Dimensões da Complexidade

| <i>Eixo de desenvolvimento</i> | <i>Nível de atuação</i> | <i>Abrangência da atuação</i> | <i>Escopo de responsabilidade</i> | <i>Nível de estruturação das atividades</i> | <i>Tratamento da informação</i> | <i>Autonomia e Grau de supervisão</i> |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|--|---------------------------------|---------------------------------------|
| VI | Estratégia | Internacional | Organização | Baixo nível de padronização, estruturação e rotina | Decide / Responde | Alto nível de autonomia |
| V | | | Várias unidades de negócios | ↑ | Participa da decisão | ↑ |
| IV | Tática | Nacional | Unidades de negócios | ↕ | Analisa e Recomenda | ↕ |
| III | | Regional | Área | | Sistematiza; Organiza | |
| II | | | Atividades | Alto nível de padronização, estruturação e rotina | Coleta | Baixo nível de autonomia |
| I | Operacional | Local | | | | |

Fonte: Dutra (2007).

Dada a explicitação do conceito de complexidade, vê-se como ele está atrelada à GPC, visto que com a utilização do conceito de complexidade é possível estabelecer uma base sustentável para a elaboração de um plano de carreira, na qual é possível mensurar o desempenho dos indivíduos e remunerá-los conforme o nível de complexidade em que se encontram na organização. Em síntese, com o uso da complexidade é possível valorizar os indivíduos, possibilitar uma melhor movimentação dentro da organização, avaliar seu desenvolvimento e remunerá-lo pelos seus resultados.

No universo das organizações privadas é mais provável que um sistema nesse molde possa ser implementado, e como já exposto é preciso haver certos estímulos para que o indivíduo se torne competente, a empresa privada pode, por exemplo, rever, ou criar um novo sistema de recompensas. Esse sistema de recompensas pode incluir os mais diversos itens, tais como: pacote de férias para “Aruba” para a equipe com melhor desempenho na empresa, aumento da parcela de participação dos lucros da empresa, pagamento de cursos para capacitação, 14º salário, bônus por desempenho individual ou por equipe, ter seu nome num quadro como trabalhador do mês, promoção para exercer atividades com salários maiores, entre muitas outras, mas a mais comum entre elas é a recompensa monetária. Isso porque obviamente muitos trabalhadores dependem do salário que ganham para seu sustento, e um salário melhor leva ao estímulo maior.

Pode-se perceber também o quanto a GPC está ligada a Carreira dos servidores público. No MGP vigente, mesmo após a edição do Decreto Nº 5.707/06, a política de qualificação e desenvolvimento dos servidores ainda está ancorada ao Cargo, ou seja, a Carreira no serviço público ainda está atrelada a um Modelo de Gestão baseado nos Cargos, em posição contrária está a GPC que busca privilegiar a pessoa e o que ela tem a oferecer para a organização.

Nesse cenário, Beeck e Hondegghen (2010) dizem que:

A gestão por competências é uma prática que se torna cada vez mais importante nas organizações privadas e públicas, ajudando-as a atrair e desenvolver funcionários talentosos, identificar a pessoa certa para um trabalho, realizando o planejamento de sucessão, análise de treinamento, e outros recursos humanos essenciais. No setor público, gestão de competências se tornou uma tendência real. Trata-se de uma nova forma de olhar para as carreiras. Tradicionalmente carreiras eram baseadas em qualificações, exames e antiguidade. Em um sistema baseado em competências, carreiras são baseadas em pessoas que são os principais ativos de uma organização. Eles são os próprios responsáveis, em alto grau, para o desenvolvimento de suas competências (BEECK; HONDEGHEN, 2010).

Pode-se então dizer que um sistema de administração de carreiras não deve ser algo extremamente estruturado no qual as pessoas devam se encaixar, mas sim um sistema em que seja possível ofertar às pessoas diversas trilhas em que as mesmas possam planejar suas carreiras, isto é, o sistema de administração de carreiras deve funcionar como suporte para o planejamento da pessoa na organização, permitindo a mobilidade.

Quanto às organizações públicas, elas dependem, na maioria das vezes, de recursos externos para cumprirem suas folhas de pagamento, como poderiam então ter autonomia para realizarem um sistema de recompensas semelhante ao de uma empresa privada? Acredita-se que isso seja possível com os devidos ajustes aos planos de carreiras dos servidores, buscando alternativas ao modelo de capacitação atual ofertado, embora toda transição de modelo possa encontrar resistência, se prevê que a médio e longo prazo, com um trabalho aliado a mudança cultural, isso se torne possível.

2.4 Plano de Carreira dos Servidores TAE das IFES: Lei N° 11.091/05

As IFES, diferentes de outras organizações públicas, que estão voltadas ao fornecimento de serviços diretamente aos cidadãos, tem como finalidade principal a formação desses, a geração e disseminação do conhecimento e a divulgação científica, tecnológica, cultural e artística, e através deles estimular a pesquisa científica e tecnológica, em todos os campos de conhecimento, na qual todo esse conhecimento possa ser revertido em benefício da sociedade, atenuando e apresentando soluções para problemas sociais, econômicos e ambientais, também atuando como espaço para debates que busquem a integração dos mais variados grupos que compõem a sociedade brasileira.

As IFES são instituições com significativa importância no contexto nacional e internacional, criando parte do conhecimento que torna possível avanços em diversas frentes, é correto afirmar que os servidores públicos que nelas atuam devem ser aptos a garantir que as mesmas possam operar de forma satisfatória a atender os anseios e expectativas que dela se esperam. Sendo assim, é de vital importância que a gestão dos TAE seja também proporcionalmente importante.

Durante parte significativa das últimas décadas, tem se observado certa carência na GP nos diversos órgãos da administração pública, incluindo as IFES, os quais foram marcados pela inexistência de incentivos aos servidores públicos – talvez os únicos “incentivos” fossem por meio das gratificações pela ocupação de funções de chefia, direção, assessoria e coordenação –, essa ausência de políticas de formação, capacitação permanente e remuneração condizente ao exercício da função pública acabou por refletir na imagem dos servidores públicos frente ao seu

descontentamento enfrentado por igual período (OLIVEIRA; SILVA, 2011).

O quadro funcional dos órgãos públicos estava concentrado em atividades operacionais, não possuía uma carreira específica, era pouco ou totalmente desestruturado, sem meios de ascensão ou promoção baseada em avaliação de desempenho, o que corrobora com o cenário descrito no parágrafo anterior.

Em 2005, com a promulgação do Plano de Carreira para os servidores TAE das IFES - a Lei Nº 11.091/15 - buscou-se o enfrentamento de desafios que circundam a revitalização da cultura institucional das IFES; a mudança no significado do papel dos servidores TAE na gestão das IFES; a modernização do MGP, uma vez que os servidores anseiam pela valorização de seu trabalho e a possibilidade de planejar sua carreira.

Em 2006 o Governo Federal implantou o Decreto Nº 5.707, que trata sobre a instituição da política e diretrizes para o desenvolvimento da Administração Pública Federal. O Decreto destaca o surgimento da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), implementada no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. (BRASIL, Decreto Nº 5.707, de 23 fevereiro de 2006).

A PNDP tem como atributos a “melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão”, o “desenvolvimento permanente do servidor público”, a “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”, a “divulgação e gerenciamento das ações de capacitação”, e a “racionalização e efetividade dos gastos com capacitação” (BRASIL, Decreto Nº 5.707, de 23 fevereiro de 2006, art. 1º, incisos I ao V). Ou seja, busca-se a efetivação de uma administração pública gerencial com enfoque para gestão por competências.

A Lei Nº 11.091/05 faz a conexão entre o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de cada IFES, e dizem respeito a três dimensões: o dimensionamento das necessidades institucionais, o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho referente aos servidores (BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, art. 24, § 1º, incisos I ao III).

O PCCTAE, em sua formulação trata a respeito da gestão dos cargos: (a)

com a vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições; (b) o desenvolvimento do servidor vinculado aos objetivos institucionais; (c) com a garantia de programas de capacitação, incluída a educação formal e; (d) com a avaliação de desempenho funcional dos servidores realizada por critérios objetivos decorrentes das metas institucionais (BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, art. 3º, incisos V e VII ao IX).

O PCCTAE também dispõe sobre as formas de desenvolvimento do servidor das IFES que, exclusivamente, por meio de Progressão por Capacitação Profissional, efetuará a mudança de nível - I ao IV - dentro do mesmo cargo mediante a obtenção de certificado em programa de capacitação, ou Progressão por Mérito Profissional, mudança no padrão de vencimento desde que apresente resultado fixado em programa de avaliação de desempenho (BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, art. 10, §§ 1º e 2º), no entanto, não se estabelecem os critérios de desempenho a serem avaliados. Por fim, também inclui o Incentivo à Qualificação ao servidor que tenha educação formal superior ao exigido para o cargo no qual está como titular (BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, art. 11), o que acaba sendo um incentivo mais financeiro do que pela obtenção de melhorar sua qualificação profissional e pessoal.

A Lei Nº 11.091/05 estabeleceu novos padrões estruturais para os cargos nas IFES. A hierarquia dos cargos foi organizada por critérios que contemplam não apenas as exigências de escolaridade para o exercício das atividades, mas também outros requisitos e habilidades necessárias, tais como responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico, resultando em uma configuração mais definida das necessidades institucionais (BRASIL, Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, art. 5, inciso II), no entanto, esse modelo hierarquizado baseado em cargos, que muito nos remete ao modelo burocrático weberiano, parece estar vestido com um conceito de GPC que não conversa com a prática.

Ainda em 2006, dois decretos federais foram estabelecidos no intuito específico de “sacramentar” a “gestão de pessoas articulada por competências”, no ambiente das IFES, a saber: Decretos Nºs 5.824/06 e 5.825/06.

O primeiro decreto trata sobre o Incentivo à Qualificação, no qual estabelece percentuais de concessão desse benefício baseados em ambientes organizacionais

de atuação dos servidores TAE, além do que as áreas de conhecimento dos cursos de educação formal relacionados a cada ambiente organizacional são detalhadas nesse decreto (BRASIL, Decreto N° 5.824, de 29 de junho de 2006).

Já o segundo, estabelece diretrizes na elaboração do PCCTAE. Os principais destaques são: (a) a apropriação do processo de trabalho e a inserção no planejamento institucional dos ocupantes da carreira TAE; (b) a reflexão acerca do desempenho desses servidores em relação aos objetivos institucionais e; (c) as condições institucionais para capacitação e avaliação que tornem viável a melhoria da qualidade na prestação de serviços, no cumprimento dos objetivos e no desenvolvimento dos servidores TAE (BRASIL, Decreto N° 5.825, de 29 de junho de 2006, art. 4º, incisos II, V e VIII).

Ao ser promulgado este conjunto normativo articula novamente a incorporação do MGP entendido como departamento de pessoal pelo MGP compreendido como estratégico com articulações para as competências através do Decreto N° 5.707/06, mencionando que a contribuição de competências institucionais se dá pelo desenvolvimento de competências individuais dos servidores mediante a capacitação e que a gestão por competência é interpretada como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, Decreto N° 5.707, de 23 fevereiro de 2006, art. 2º, inciso II).

Os procedimentos adotados na gestão de pessoas no contexto público das IFES, com base no Decreto N° 5.707, e nas demais normas, tem forte influência no conceito do CHA e busca desenvolver competências nos servidores que estejam alinhadas às competências organizacionais, ou seja, existe a intenção do incentivo à capacitação do servidor público desde que essa capacitação seja orientada ao alcance dos objetivos institucionais. Acredita-se que este aspecto é reflexo do modo como a maior parte do serviço público federal é estruturado, ou seja, verticalmente, com as tomadas de decisões tomadas no topo da pirâmide que vai delegando as funções conforme avança e essas decisões são diluídas em práticas operacionais a serem executadas na base. Esse tipo de hierarquia faz com que o servidor acaba se tornando um multitarefas, isto porque servidores que possuem o mesmo cargo, em tese, deveriam assumir as mesmas funções conforme consta nos editais de abertura

de concursos, como por exemplo, para o cargo de Assistente em Administração das IFES que possui a seguinte descrição:

Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todos os seus procedimentos necessários; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional. Assessorar nas atividades de administração, ensino, pesquisa e extensão. (COSTA, ALMEIDA JR, 2013).

No entanto, atualmente a GPC idealizada pela Lei e pelos Decretos, com relação às IFES, ainda encontra-se “engatinhando” na prática. Como já discutido anteriormente esse modelo tem como pressuposto uma concepção de GPC baseado numa releitura do modelo burocrático weberiano vestido do conceito de competências herdado da escola americana. Isso equivale dizer que as competências, ao qual o conjunto normativo se refere, estão atreladas a uma ideologia de adequação do servidor aos moldes da organização na qual não se aproveita, e nem dá margem, para que o servidor possa ele escolher a carreira a ser trilhada dentro da organização, ficando subordinado a um plano de carreira “estático”.

3 MÉTODO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Nesta pesquisa adotou-se uma abordagem qualitativa uma vez que não há a preocupação com representações numéricas, em que busca o aprofundamento do comportamento de um determinado grupo de indivíduos (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009) e também por meio da análise de um conjunto de informações a serem levantadas durante a pesquisa levantar respostas aos questionamentos propostos. O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa-ação, no qual o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, possui um caráter participativo, pelo fato de promover interação entre pesquisador e membros representativos da situação investigada (THIOLLENT, 1997; VERGARA, 2005 apud TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2006). Diz-se ainda que a pesquisa-ação visa intervir na situação analisada, com vistas a modificá-la. “Assim, ao mesmo tempo que realiza um diagnóstico e a análise de uma determinada situação, a pesquisa-ação propõe ao conjunto de sujeitos envolvidos mudanças que levem a um aprimoramento das práticas analisadas” (SEVERINO, 2007).

O método compreendeu uma pesquisa de caráter bibliográfico-documental, pois ela é “[...] feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites” (FONSECA, 2002, apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009), com o auxílio da pesquisa documental que “[...] recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.” (FONSECA, 2002, apud SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), que está localizada no interior do Estado de São Paulo, e destaca-se pelo alto nível de qualificação de seu corpo docente: 96,1% são doutores ou mestres. Em sua maioria, 98,6% dos professores desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão em regime de dedicação exclusiva (UFSCAR, 2016).

A Universidade distribui-se por quatro campi:

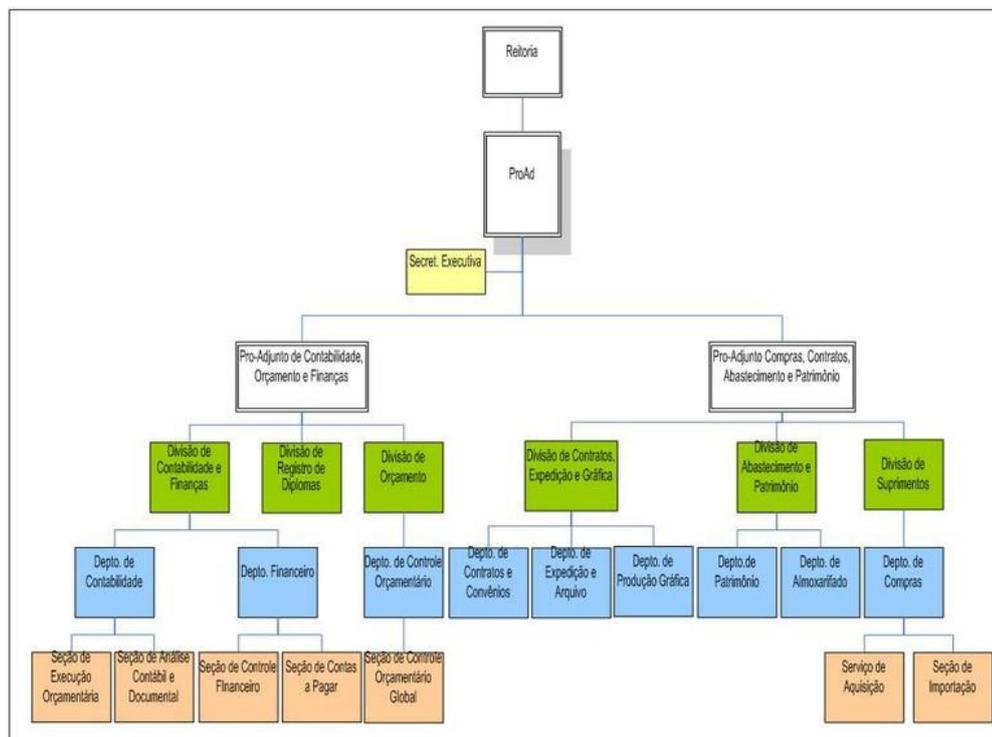
- a) Campus São Carlos, localizado na cidade de São Carlos;
- b) Campus Araras, localizado na cidade de Araras;
- c) Campus Sorocaba, localizado na cidade de Sorocaba;
- d) Campus Lagoa do Sino, localizado na cidade de Buri.

Distribuídos dentro desses Campi encontram-se 48 departamentos acadêmicos que estão divididos em oito centros:

- a) Centro de Ciências Agrárias (CCA) no Campus Araras;
- b) Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia (CCET) e Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH) no Campus São Carlos.
- c) Centro de Ciências em Gestão e Tecnologia (CCGT), Centro Ciências e Tecnologias para a Sustentabilidade (CCTS), e Centro Ciências Humanas e Biológicas (CCHB) no Campus Sorocaba.
- d) Centro de Ciências da Natureza (CCN) no Campus Lagoa do Sino.

Vinculados aos Centros encontra-se os 62 cursos de graduação presenciais oferecidos pela UFSCar, que também fornecem inúmeras atividades para a comunidade externa através dos projetos de extensão. No auxílio da área acadêmica há a área administrativa da UFSCar na forma de pró-reitorias cada qual com uma finalidade específica (Pró-Reitoria de Administração (ProAd); Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (ProGPe); Pró-Reitoria de Pesquisa (ProPq); Pró-Reitoria de Graduação (ProGrad); Pró-Reitoria de Pós-Graduação (ProPG); Pró-Reitoria de Extensão (ProEx); Pró-Reitoria de Assuntos Comunitários e Estudantis (ProACE) e cada qual com sua devida estrutura organizacional. A unidade que serve como amostra dentro da proposta desse estudo é o Departamento de Patrimônio (DePat) que faz parte da estrutura organizacional da ProAd, como mostra a Figura 5.

Figura 5 – Organograma da ProAD



Fonte: UFSCar (2016).

O DePat atualmente está localizado no prédio de Reitoria da UFSCar, e é responsável pelos seguintes procedimentos:

- verificar os materiais adquiridos pela UFSCar, conferindo-os com as especificações constantes do processo de aquisição e atestando as Notas Fiscais, e em caso de Doações conferir se os itens doados são os mesmos especificados nos termos de doações elaborado entre as entidades doadoras e a UFSCar;
- classificar, codificar, cadastrar e controlar bens patrimoniais;
- tombar e emplaquetar os bens incorporados;
- proceder a inventários periódicos de bens patrimoniais;
- fiscalizar e acompanhar a movimentação de bens móveis, mantendo atualizado o cadastro dos bens;
- controlar baixa, permuta, cessão, recuperação ou alienação de bens considerados inservíveis, antieconômicos ou ociosos;
- emitir e controlar Termos de Responsabilidade dos bens patrimoniais em casos de aquisição, doações e transferências de local ou responsável;

- h) providenciar reparos ou substituições dos bens móveis, quando necessário;
- i) recolher e redistribuir os bens móveis, quando necessário;

Atualmente conta em seu quadro com 4 servidores TAE, 2 servidores contratados em caráter temporário e 1 estagiário em regime de 20h semanais, sendo que os servidores contratados atuam no processo de recolhimento e disponibilização de bens materiais inservíveis ou passíveis de recuperação podendo ser reutilizados em outras unidades, também atuam no processo de emplaquetamento dos bens, do quadro dos servidores 1 trabalha com os processos de baixa, recolhimento e disponibilização dos bens patrimoniais; 1 trabalha com os processos de manutenção e 2 servidores trabalham com o registro e controle dos bens patrimoniais. O Estagiário auxilia no atendimento ao público e telefônico e realiza procedimentos de tramitação e arquivo de documentos.

A UFSCar, representada pelo DePat, foi escolhida como unidade caso primeiramente por ser uma IFES a qual se enquadra na proposta desse estudo, e, portanto, uma organização abrangida pelo Decreto N° 5707/06, que dispõe da instituição da GPC em organizações públicas federais, o segundo motivo é por conta do pesquisador também ser servidor TAE da UFSCar, em que se buscou contribuir para a melhora da GP na UFSCar, melhor entendimento dos processos realizados pelo DePat, trabalhando o conceito de complexidade, e com os resultados obtidos ao final da pesquisa possam ser expandidos às demais unidades da UFSCar, no intuito de melhorar a movimentação de pessoal, o plano de carreiras dos TAE da UFSCar, além da contribuição para a área de GP.

O primeiro passo da pesquisa foi realizar um levantamento teórico a respeito do tema abordado, na qual se fez necessário o aprofundamento em vários aspectos relacionados à pesquisa. O primeiro deles foi entender os conceitos de Competência, Gestão de Pessoas por Competências, Complexidade, Espaço Ocupacional e afins, esse aporte teórico se faz necessário porque a partir dele é possível entender como se dá o funcionamento da GP, também foi preciso desse suporte teórico para entender a proposta da GPC descrito nas normativas que regem a implantação desse modelo em organizações públicas federais. Nessa perspectiva também fez-se uma pesquisa a respeito de outras IFES que adotaram a GPC para se obter uma percepção de como esse assunto é tratado no universo das IFES. Ao se observar a GPC que essas IFES usam, percebe-se que nenhuma delas

faz uso do conceito de complexidade, e ao inserirmos a UFSCar, como unidade caso, atenta-se para o fato de que não existe uma GPC na UFSCar de forma explícita.

O passo seguinte foi realizar o Mapeamento dos Processos de trabalho desenvolvidos dentro do DePat e, a partir deles, que foi feito com base na observação em campo, isto é, o pesquisador acompanhou como são feitos os procedimentos e fez suas observações com vistas a elaborar um roteiro que culminou no fluxograma dos processos, no qual foi possível observar as rotinas envolvidas nos diversos processos. E com base nelas, foi possível delinear, com vistas ao suporte teórico, em primeiro lugar, os indícios necessários para o estabelecimento de um instrumento que foi capaz de avaliar os servidores quanto à complexidade dos processos de trabalho que cada um desenvolve e, em segundo lugar, foi possível categorizar em que nível de complexidade encontrar o TAE. O passo a passo pode ser melhor visualizado conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Processo Metodológico

| |
|---|
| Passo 1 – Levantamento do Referencial Teórico (Competência, Gestão de Pessoas por Competências, Complexidade, Espaço Ocupacional, Decreto N° 5707/06, Lei 11091/05, Decreto N° 5824/06, Decreto N° 5825/06, Mapeamento de Processos). |
| Passo 2 – Identificação do problema de pesquisa – não uso da complexidade pelos MGPC adotados pelas IFES e a não adoção de um MGPC pela UFSCar. |
| Passo 3 – Mapeamento dos Processos e construção dos diagramas com a participação os servidores na construção da solução com o pesquisador. |
| Passo 4 – Proposta de uma solução ao problema apontado. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Análise dos processos mapeados com vistas a extrair as características relativas ao conceito de complexidade. Construção do Modelo de Diagnóstico baseado em complexidade com foco na dimensão das rotinas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 4.2 Construção do Modelo de Diagnóstico baseado em complexidade com foco na dimensão das rotinas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 4.3 Classificação do processo (níveis de complexidade), distribuição dos processos e servidores pelos níveis de complexidade |
| Passo 5 - Implementação da Solução |

Fonte: Elaboração Própria (2017).

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

Como explicitado, esta pesquisa esteve centrada na figura dos servidores TAE atuantes num DePat de uma IFES e em como a forma que estão alocados dentro da mesma reflete no desempenho desses servidores no que diz respeito às suas entregas para a instituição. Observou-se primeiramente que quando da contratação para cargos de níveis fundamental e médio, o mesmo servidor, contratado em cargo generalista, pode assumir funções diferentes dependendo do local onde for alocado, ou seja, a descrição do cargo é genérica o que abre precedentes para que ele possa assumir múltiplas funções.

Essa descrição de cargo genérica, e que dá margem pra múltiplas interpretações, acaba por exigir do candidato uma série de competências que muitas vezes não são requisitadas no processo de seleção, já que esse em sua maioria é realizado mediante resultado de provas e análise de títulos, o que não necessariamente torna o candidato adequado para a vaga que esteja disponível. O que ocorre também é a existência de servidores com competências específicas que são subaproveitados em funções estritamente operacionais. Conforme discutido nesta pesquisa no novo contexto organizacional, torna-se necessária a atuação de pessoas mais autônomas, com maior iniciativa, capazes de responder rapidamente às demandas e sujeitas a processos decisórios descentralizados. “As organizações tornam-se sensíveis ao comprometimento das pessoas para com seus objetivos e estratégias, bem como à qualidade de seu corpo funcional” (SANTOS; COSTA; HIPÓLITO; GUEDES, 2012).

Alinhar as competências individuais às competências organizacionais é necessário, no entanto, é preciso também alinhar os interesses individuais aos interesses organizacionais, pois é esperado que um servidor que esteja realizando uma atividade que goste terá mais prazer em trabalhar e produzir na mesma proporção.

Dentro dessa lógica também existe a tendência a associação de que ser um servidor competente é estar alinhado a ideologia do CHA, no entanto a ideologia do CHA não contempla conceitos como a entrega e a complexidade. De maneira objetiva e didática diz-se que a entrega está associada à qualidade do serviço prestado enquanto que a complexidade envolve uma série de fatores ambientais,

sociais e profissionais que testam a capacidade do servidor em manter a qualidade dos serviços prestados em situações não previstas. Nessa perspectiva, se buscou uma proposta de viabilizar o aproveitamento dos TAE quanto a suas capacidades na busca de incentivá-los ao crescimento pessoal e profissional de modo a adequá-los em posições dentro da organização em que se sintam mais confortáveis e produtivos.

Visando conhecer o contexto de atuação dos servidores da unidade caso, foi realizado o mapeamento dos processos realizado pelo DePat da UFSCar.

Esses processos foram mapeados de acordo com os fundamentos teóricos encontrados na literatura acerca do mapeamento de processos. Formulação recorrente na literatura, processo é definido 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), no caso os clientes do DePat podem ser desde organizações externas à UFSCar, departamentos vinculados à UFSCar e os próprios servidores, o cliente varia de acordo com o processo. Reforça-se que “um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes” (HAMMER; CHAMPY, 1994 apud GONÇALVES, 2000).

Trabalhou-se com a ideia de processo como fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* específicos e tarefas e/ou atividades que seguem uma sequência e que dependem umas das outras em operações sucessivas. Optou-se por esse tipo de mapeamento devido à grande parte das atividades realizadas no DePat serem de caráter interdependente e realizadas numa sequência específica. Parte significativa dos *inputs* se apresentou na forma de informações e conhecimento. E os *outputs* variaram desde a prestação de um serviço, a formulação de um documento ou mesmo a geração de novas informações e conhecimentos.

Dessa maneira, foi possível também definir não apenas as atividades que são executadas, mas também o número de servidores envolvidos em cada processo, como o trabalho está distribuído entre eles, se existe algum tipo tecnologia empregada durante a execução da atividade, além de obter subsídios de indicadores de eficiência e os resultados esperados ao final do processo.

Tal procedimento seguiu uma característica importante apontada por Gonçalves (2000), que diz respeito à interfuncionalidade. Como observado no DePat

alguns processos não são realizados de forma completa pelo departamento, o qual executa parte de um macroprocesso, exemplo disto é o processo referente à aquisição de Bens Móveis que se inicia com a unidade requisitante e termina com o pagamento do fornecedor no Departamento Financeiro, estes processos são conhecidos como processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais ou interdepartamentais.

Os processos são a fonte das competências específicas de cada organização, o que em um ambiente competitivo faz diferença em termos de concorrência, além de influenciar a estratégia, os produtos, a estrutura e a própria organização (KEEN, 1997 apud GONÇALVES, 2000). No caso do DePat os processos proporcionaram *insights* sobre quais competências são requeridas na execução das atividades observadas. Fato observado também é que a importância dos processos de trabalho se torna notória à medida que as organizações produzem produtos e serviços de caráter intelectual como é o caso das IFES.

Um aspecto importante que também pode ser observado nesta pesquisa foi o impacto da tecnologia na realização das atividades desenvolvidas, o que revelou em alguns processos aspectos de dependência de algumas tecnologias, que na falta de acesso à elas ocasionaram a parada total ou parcial de alguns serviços ofertados pelo DePat.

Dadas às observações acerca dos processos e sua importância dentro da organização. Fez-se necessário realizar o Mapeamento dos Processos (MP) de trabalho realizados pelo DePat. O MP é uma ferramenta gerencial e de comunicação que tem a finalidade de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos (CAMPOS; LIMA, 2012).

O MP pode contribuir para que a organização possa elencar com maior precisão os pontos fortes, pontos fracos (pontos que precisam ser aperfeiçoados tais como: complexidade das atividades, redução de gastos, possíveis gargalos, falhas de integração, retrabalho, excesso de documentação), e obviamente ser uma forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a performance da organização.

Pode-se dizer que o MP desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar bases para

implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração empresarial. Esta análise estruturada de processos permite, ainda, reduzir custos no desenvolvimento de produtos e serviços, falhas de integração entre sistemas e promover melhoria de desempenho organizacional, além de ser uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos atuais e eliminação ou simplificação dos que necessitam de mudanças.

O MP também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos servidores, a IFES não pode se arriscar, em função de seus servidores migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

4.1 Processo de Mapeamento no DePat

O primeiro passo no MP realizado no DePat foi elencar quais os processos de trabalho que seriam passíveis de serem esquematizados, na busca de conhecê-los e conhecer os responsáveis por sua execução. Para ajudar no processo foi definido um roteiro de mapeamento que envolveu:

- a) Definir, mapear e documentar o processo;
- b) Descrever como o processo acontece, quem executa cada atividade, se possível quanto tempo o processo leva para ser concluído;
- c) Documentar o fluxo de atividades do início ao fim, incluindo as entradas e saídas;
- d) Registrar os problemas mais comuns, as sugestões e oportunidades de melhorias, as mudanças planejadas, novas propostas, projetos futuros para a melhoria;
- e) Incluir aquilo que depende para a execução do processo e as inter-relações de trabalho, entre atividades e com outros processos.

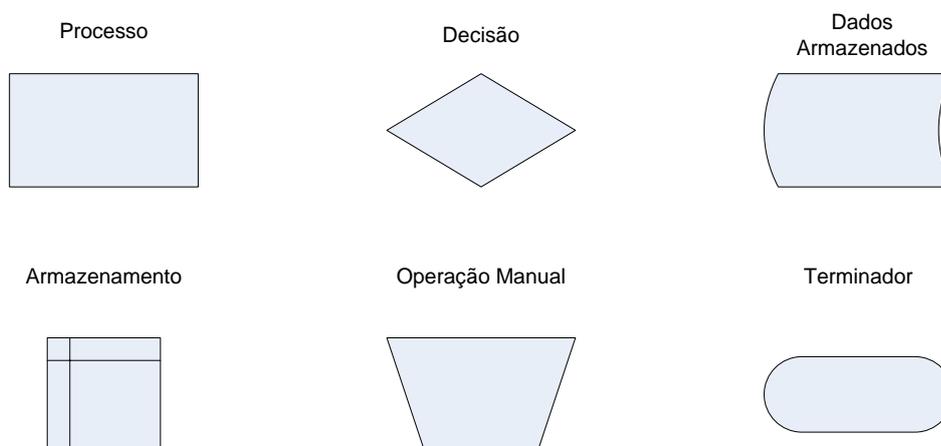
Mapear o processo é fundamental para verificar como funcionam, todos os componentes de um sistema, facilitar a análise de sua eficácia e a localização de deficiências. Assim sendo, o Mapa de Processos deve ser apresentado sob a forma de uma linguagem gráfica, que permita expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado; encorajar concisão e precisão na descrição do processo; focar

a atenção nas interfaces do mapa do processo; e fornecer uma análise de processos consistente com o vocabulário do projeto (TEIXEIRA, 2011).

Nesta pesquisa optou-se pelo modelo *flowchart*, que em português quer dizer fluxograma que é a representação gráfica de uma sequência de atividades usadas com o objetivo de criar um *output*.

O fluxograma deve ser apresentado em uma linguagem gráfica de modo simples e que facilite o entendimento de todos os envolvidos, e ainda, que permita: exibir os detalhes dos processos de modo gradual e controlado; encorajar precisão na descrição do processo; focar a atenção nas interfaces entre os processos e prover uma análise de processos. A priori foram utilizados os ícones mostrados na Figura 6 para montar o fluxograma dos processos.

Figura 6 – Ícones usados no Fluxograma de Processos



Fonte: Elaboração Própria (2017).

O passo seguinte foi a identificação dos servidores, trabalhadores contratados e estagiários que trabalham no DePat com o intuito de identificá-los durante a descrição das atividades realizadas durante cada processo, sendo que o DePat dispõe de 5 servidores pertencentes ao quadro TAE, 2 trabalhadores contratados e 1 estagiário, como mostra o quadro abaixo.

Quadro 2 – Nomenclatura dos Servidores do Departamento de Patrimônio

| |
|------------------|
| Estagiário (EST) |
| Servidor 1 (S1) |
| Servidor2 (S2) |
| Servidor3 (S3) |
| Servidor4 (S4) |
| Servidor5 (S5) |
| Contratado1 (C1) |
| Contratado2 (C2) |

Fonte: Elaboração Própria (2017).

Com os servidores, trabalhadores contratados e estagiário identificados realizou-se a observação e a documentação dos processos realizados pelo DePat, como exemplo de documentação apresenta-se o processo “Incorporação de materiais permanentes via Empenho” no Quadro 3.

Quadro 3 – Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Empenho

Qualquer Unidade da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Recebe os materiais permanentes e decide se estão de acordo com o que foi solicitado pelas mesmas. Estando em conformidade com o solicitado a Unidade através de um servidor lotado na mesma deverá imprimir a Nota Fiscal (NF) Completa, atestá-la, datá-la e assinar de forma legível e, por fim, enviar a NF ao Departamento de Patrimônio (DePat), para tal é criado um número de protocolo via Sistema Trâmite (ST) UFSCar (www.tramite.ufscar.br).

Estagiário (EST) – Recebe a NF através do ST e passa a NF ao Servidor1 (S1) ou Servidor2 (S2)

S1 ou S2 – Registra o recebimento da NF manualmente no Mapa de Remessa Fiscal, o qual existe um para cada Campus da UFSCar (São Carlos, Araras, Sorocaba e Buri).

Com o número do Empenho registrado na NF, emite cópia do Empenho através do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

Confere se o material permanente solicitado pelo requisitante é o mesmo que se encontra na NF.

Confere se a Empresa indicada no Empenho é a mesma constante na NF.

Confere se os valores indicados no Empenho são os mesmos constantes na NF.

Entrega a cópia do empenho para o Contratado1 (C1)

C1 – Com posse do empenho o C1 vai até o requisitante para que este apresente o material permanente para que o C1 possa colocar um número de patrimônio para a identificação do mesmo, que pode ser uma placa metálica ou adesiva.

O C1 elabora uma ficha de levantamento patrimonial com as informações necessárias para que seja realizada a incorporação desses dados no banco de dados do DePat.

O C1 devolve ao S1 ou S2 a cópia do empenho junto com a ficha de levantamento patrimonial.

S1 ou S2 – Verifica se o material permanente patrimoniado confere com o material solicitado e descrito no empenho e na NF.

Elabora uma descrição de cada item contendo, quando houver, as seguintes informações: Marca, Modelo, Número de Série, Descrição do item com até 255 caracteres.

Registra Manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Responsabilidade (TR), associado a esse número constam o número de patrimônio dado ao material permanente, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro, nesse caso o número do empenho.

Verifica se a conta patrimonial constante no empenho condiz com o material permanente adquirido. Ex: Se uma cadeira foi comprada na Conta Patrimonial de bens móveis.

Faz-se um registro individual no banco de dados de cada item adquirido com a seguintes informações: Unidade, Conta SIAFI, Descrição (padrão e complementar), Marca, Modelo, Série, Data de Aquisição, Valor, Empenho, Processo, Fornecedor, NF, Responsável pelo item.

Feito o Registro do item no Banco de Dados, são gerados 3 documentos: Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o Termo de Responsabilidade.

O Resumo da Conta Patrimonial é anexado a NF.

A Relação da Conta Patrimonial é colocada junto ao Empenho e a Ficha de Levantamento Patrimonial.

S1 ou S2 passa para Servidor4 (S4) o pacote contendo A NF, o Empenho (com seus anexos) e o TR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 3 documentos enviados pelo S1 ou S2.

Passa os 3 documentos para o EST para que cada um seja direcionado ou arquivado.

EST – arquiva o Empenho e seus anexos em pasta própria no DePat.

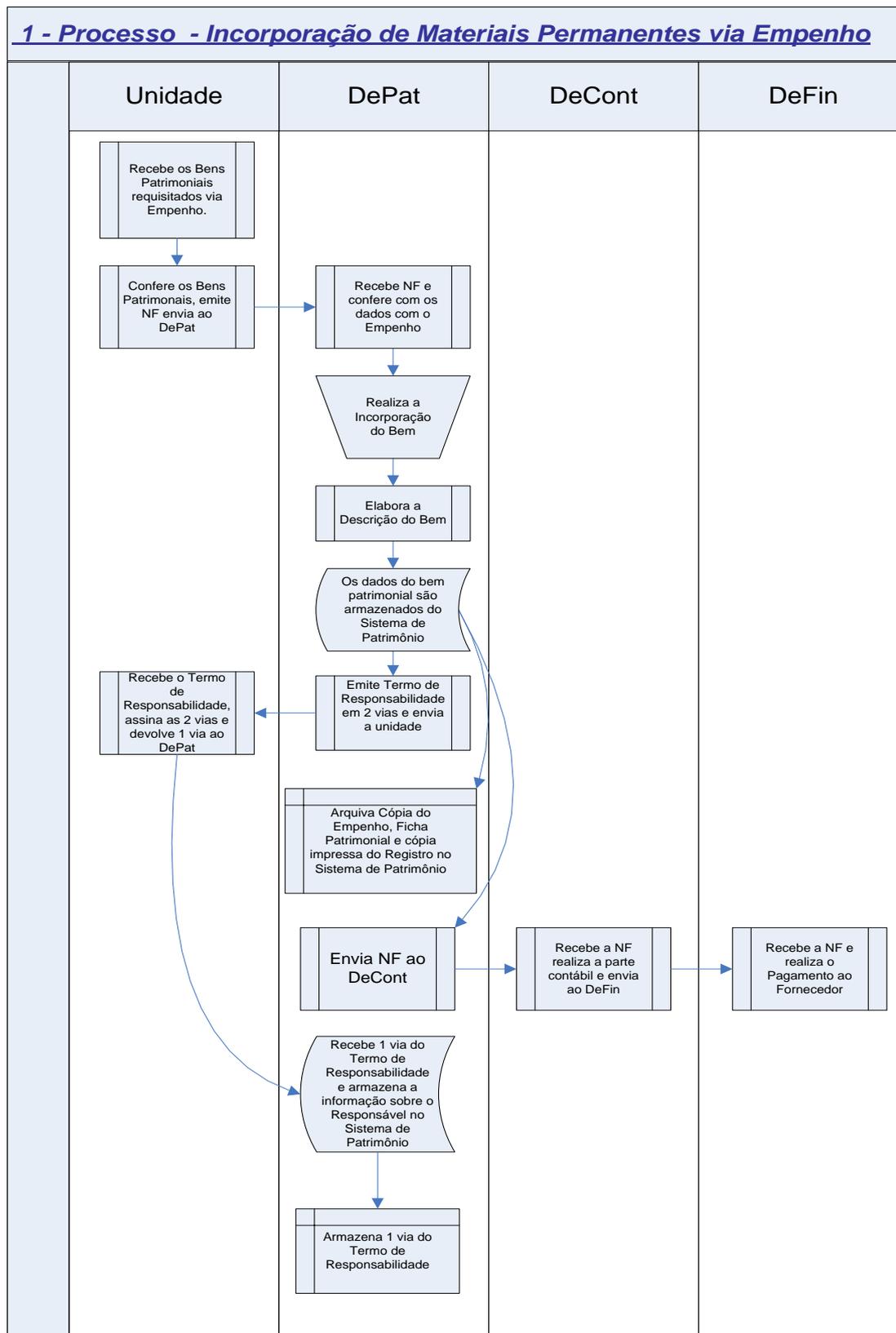
Encaminha a NF para o Departamento de Contabilidade registrando as saída no ST, para que o mesmo possa dar prosseguimento até o pagamento da NF pelo Departamento Financeiro (DeFin).

Encaminha o TR para o Responsável através do ST para a unidade onde ele está lotado, no qual o mesmo deverá ter as 2 vias assinadas pelo responsável sendo uma devolvida posteriormente ao DePat.

Fonte: Elaboração Própria (2017).

Com base na documentação do processo elaborou-se com o auxílio do Software Visio o MP apresentado conforme a figura 7.

Figura 7 – Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Empenho



Fonte: Elaboração Própria (2017).

Neste primeiro processo mapeado – Incorporação de Materiais Permanentes via Empenho - se pode observar que existem subrotinas muito importantes dentro do processo, cada uma delas gera um subprocesso tão importante quanto o processo como um todo, dentre os subprocessos pode-se citar o subprocesso de Certificação da Nota Fiscal.

Nesse subprocesso a unidade recebedora, no momento da recepção do item deve ter em mãos a Nota de Empenho, que é o documento emitido ao final do processo de licitação pelo Departamento de Contabilidade (DeCont), e com posse dele conferir se os itens entregues estão de acordo com os que estão da Nota de Empenho, se o valor emitido na Nota Fiscal é o mesmo que está na Nota de Empenho, se o nome da empresa é o mesmo nos dois documentos, somente depois desta conferência que um servidor da UFSCar deve assinar, com nome legível, datar e certificar que recebeu os itens relacionados na Nota Fiscal e que os mesmos estão de acordo com o que foi solicitado. A princípio parece uma rotina simples, no entanto, ela não está padronizada, e a não observação desses itens podem ocasionar alguns problemas como o atraso do pagamento da Nota Fiscal, que pode ser ocasionado por: certificação ilegível (nome ilegível, sem data de recebimento); valor da Nota Fiscal não corresponde com a Nota de Empenho; empresa que emitiu a Nota Fiscal não é a mesma que ganhou o processo de licitação; conferência incorreta dos itens recebidos (quebrados, fora de especificação); entrega parcial dos bens adquiridos por meio da Nota de Empenho. Quando da ocorrência desses fatos que fogem à rotina, os servidores têm que tomar certas decisões quanto ao andamento do processo, alguns servidores podem simplesmente ignorar essas medidas, já que as mesmas não estão sancionadas formalmente, e deixar que o servidor incumbido da próxima subrotina se atente a tais divergências e proceda com os reparos, o que gera atrasos nas fases posteriores, ou tomar as decisões que lhe são competentes, tais como:

- a) Quando observar que o produto não está em conformidade com o que foi solicitado entrar em contato com a empresa de imediato para saber os motivos, e decidir receber ou não, isto é, se o produto atende as necessidades e está dentro das especificações, mesmo não sendo o produto exato solicitado, o requisitante pode aceitar o bem, e caso isso ocorra deve especificar o fato por escrito, caso não aceite providencie

- a devolução imediata do bem.
- b) No caso de a nota fiscal ser emitida por empresa que não a empresa ganhadora, entrar em contato de imediato com a empresa, pois pode ocorrer da primeira empresa comprar o item de outra empresa pra poder atender ao solicitado e nesse trâmite não se atentar a dar entrada em seu estoque para poder emitir a nota fiscal.
 - c) No caso de entregas parciais, cabe ao requisitante à decisão de aceitar ou não os bens, se aceitar deve deixar ciente a empresa de que ela pode receber o valor da Nota Fiscal somente quando entregar os itens na totalidade, porém existem casos excepcionais nos quais pode ser feito o pagamento parcial, mediante autorização da ProAd (Pró-Reitoria de Administração), porém essa não é a regra.

Na análise das atividades desse subprocesso, com foco no conceito de complexidade, observou-se que existe um grau de padronização nos eventos, mesmo que não externalizados, as ações são de efeito imediato e de curto prazo, existe certo nível de decisão, porém ele é restrito a situações esporádicas e que fogem a rotina pré-estabelecida. Não existe autonomia suficiente para implementar modificações no processo, mas os indivíduos por estarem vivenciando esse trabalho no cotidiano podem propor melhorias, nesse caso específico ampliando seu espaço ocupacional. Como observado também o mesmo servidor pode ser responsável por uma série de processos com rotinas de atividades similares ou diferentes, o que nos permite dizer que o MP não fornece sozinho os elementos para classificá-los pela complexidade, se faz necessário a inclusão do fator humano, ou seja, é necessário a junção do MP com a experiência dos servidores que os executam, e o uso de uma ferramenta capaz de classificar os TAE por níveis de complexidade.

Segundo Le Boterf (2003) os indivíduos se comportam diferentemente de acordo com as situações e desempenham vários papéis nos múltiplos contextos de sua vida pessoal. O que se chama de competências comportamentais, assume cada vez mais importância no exercício de uma profissão: a capacidade de escuta, as atitudes de acolhida, a capacidade de iniciativa, a tenacidade e a autoconfiança são qualidades cada vez mais requeridas nas situações profissionais. As exigências de qualidade de serviço e de cooperação, a complexidade dos problemas a resolver, as

arbitragens ou os acontecimentos aleatórios que se deve enfrentar são, dentre outros, fatores largamente explicativos. “Isso vale não somente para os funcionários mais graduados de uma organização, mas também para todos os empregados. Em suma pode-se dizer como afirmado anteriormente que existem inúmeras maneiras de agir com competência e um mesmo contexto” (LE BOTERF, 2003).

Por esse caminho a proposta para que seja possível a implementação de uma GPC que possibilite uma forma de avaliar os servidores baseado na complexidade das rotinas de trabalho, na qual é possível aos servidores TAE das IFES saberem exatamente onde estão dentro da organização e onde querem e podem chegar de acordo com as entregas que estarão dispostos a realizar, ou seja, cria-se uma forma em que seja possível ao servidor trilhar sua carreira com maior segurança gerando resultados pessoais concomitantes aos organizacionais. Nessa perspectiva concentrou-se na elaboração, através da observação dos processos mapeados no DePat e de acordo com o suporte teórico apresentado, uma escala de complexidade dos processos para classificá-los de acordo com as atividades que executam e as competências necessárias à realização dos mesmos dado o grau de complexidade das atividades que cada servidor executa.

A elaboração da escala de complexidade compreendeu o estabelecimento de quais seriam as medidas a serem usadas para mensurar a complexidade dos processos de trabalho executados pelos servidores, ou seja, quais as dimensões relevantes para serem usadas como “régua” para que os servidores se posicionem sobre o quão complexo é o trabalho que executam.

Estabeleceu-se então que fossem avaliadas 7 dimensões, são elas:

- a) Conhecimento;
- b) Comunicação;
- c) Rotina de Trabalho;
- d) Tempo de Aprendizagem;
- e) Responsabilidade Social;
- f) Impacto do Trabalho;
- g) Recursos Materiais.

Com base nessas dimensões elaborou-se um questionário que buscou avaliar em três níveis cada dimensão proposta. As questões propostas também buscaram

avaliar a dimensão institucional (características que agregam valor e contribuem para o desenvolvimento da organização), dimensão funcional (características que geram impacto nos processos e formas de trabalho) e a dimensão individual (características que aparecem nas atitudes, comportamentos e são um diferencial do servidor).

Como se observou cada pergunta traz de forma sucinta o conceito relacionado à dimensão observada da complexidade, essa proposta de trazer o conceito dentro da pergunta se deu por conta do perfil dos servidores que responderam ao questionário. Isso porque se assume que parte dos servidores pode não ter contato com esses conceitos o que afetaria a interpretação da pergunta e conseqüentemente a resposta que, por fim, alteraria o resultado final que não coincidiria com a realidade que se pretendeu observar.

Para cada pergunta existem 3 respostas pré-definidas que dizem respeito a três possíveis cenários ao qual o servidor deve assinalar a resposta que mais se aproxima do contexto ao qual está inserido.

A moldura analítica do questionário envolveu a contabilização das respostas da seguinte maneira, cada questão pode variar de um mínimo de 1 ponto ao máximo de 3 pontos. O que nos dá ao final uma pontuação mínima de 7 pontos e máxima de 21 pontos.

Obtém-se então um intervalo de 15 pontos entre a menor pontuação e a maior pontuação. Como pode se observar no Quadro 4.

Quadro 4 : Combinações de Resultados Possíveis mediante respostas dos Questionários divididas em 3 níveis.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------|---|---|----|----|---------|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | |
| | | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| | | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | | |
| | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | | |
| | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | | |
| | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | | |
| | | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | | |
| 7 | a | | | 11 | 12 | a | | 16 | 17 | a | | | 21 | |
| Nível 1 | | | | | Nível 2 | | | | | Nível 3 | | | | |

Fonte: Elaboração Própria (2017).

Essa pontuação então foi dividida em três níveis de complexidade dos processos de trabalho distribuídos de forma igualitária da seguinte maneira:

- a) 07 a 11 pontos: Nível de Complexidade 1
- b) 12 a 16 pontos: Nível de Complexidade 2
- c) 17 a 21 pontos: Nível de Complexidade 3

Pode-se vislumbrar no quadro que o número de possibilidades de um indivíduo pertencer aos Níveis de Complexidade 1 e 3 são iguais enquanto que as chances de pertencer ao Nível 2 é ligeiramente maior, isso se deve aos números possíveis de combinações do Nível de Complexidade 2 ser estatisticamente maior aos Níveis de Complexidade 1 e 3 o que não afeta os resultados da pesquisa.

Ao final da contabilização da pontuação foi possível classificar os indivíduos conforme a sua complexidade, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5 : Níveis de Complexidade

| | |
|----------------------|--|
| Nível 1 (7 a 11) | O Foco de atuação é operacional – Realiza atividades estruturadas, rotineiras ou não, com repercussão em seu setor e setores relacionados. Possui pouca autonomia decisória para implementar mudanças no âmbito das atividades de responsabilidade. Administra recursos colocados a sua disposição. |
| Nível 2 (12 a 16) | O Foco de atuação é tático – Realiza atividades semiestruturadas e traduz as estratégias da universidade em planos de ação, a partir da visão da Instituição como um todo e dos possíveis impactos em outras áreas. Responde pela consecução dos objetivos e metas definidas para sua área de responsabilidade. Administra a utilização dos recursos para a(s) área(s) sob sua responsabilidade. |
| Nível 3 (17 a 21) | O Foco da atuação é tático-estratégico – Responde por metas e objetivos tático-estratégicos e realiza atividades em constante estruturação. Dissemina e alinha-se a estratégia organizacional e orienta a gestão tática. Possui autonomia decisória para implementar mudanças no processo, no âmbito de sua atuação, e para propor alterações na definição dos objetivos estratégicos. Planeja e administra a utilização de recursos para a unidade. |

Fonte: Elaboração Própria (2017).

4.2 Análise das Respostas dos Questionários

O questionário elaborado foi aplicado aos integrantes do DePat na mesma data e todos se reuniram para preencher o questionário no mesmo momento. Por se tratar de um experimento, antes da entrega foi lhes explicado, de maneira objetiva, o teor da pesquisa e o porquê de estarem respondendo o presente questionário. Optou-se por realizar uma leitura coletiva das questões, na qual ao final da leitura de cada pergunta o pesquisador abriu espaço para possíveis esclarecimentos. Esta fase foi importante para que pudesse avaliar se as questões foram redigidas com a clareza suficiente que permitisse ao servidor, mesmo sem ter conhecimento aprofundado do teor das questões, ser capaz de responder ao questionamento de forma a retratar sua resposta de forma mais fiel possível à realidade de seu trabalho. Preferiu-se por reunir os respondentes numa mesma data, hora e local para facilitar os procedimentos da pesquisa em razão de melhor aproveitar o tempo e colher mais informações e possíveis questionamentos que poderiam colaborar para aperfeiçoar o questionário, conseqüentemente, a qualidade dos resultados alcançados.

Feita a leitura da questão foi dado um intervalo de 5 minutos para que o servidor avaliasse a sua realidade de trabalho e respondesse dentre as 3 possíveis respostas apresentadas qual delas melhor o representava. Esse procedimento foi repetido ao longo das 7 questões. Foi possível avaliar nesse primeiro momento a

clareza dos questionamentos, isto é, se o servidor conseguiu entender de forma clara e objetiva o questionamento ali apresentado. Durante a aplicação do questionário foram feitas algumas perguntas com relação às dúvidas que os servidores apresentaram:

- Questão A: C2 disse estar em dúvida sobre o caráter de seu trabalho ser predominantemente explícito ou não, o qual foi indagado se na realização de todas as suas tarefas é pautada exclusivamente por padrões previamente estabelecidos e documentados (predominantemente explícito) ou além desse regulamento é necessário que se busque informações com terceiros para a realização de alguns processos que por ele são executados.
- Questão B: EST ficou em dúvida sobre o fato de ele atender pessoas externas ao seu ambiente de trabalho e se o mesmo caracterizaria isso como comunicação interna e externa, foi então lhe indagado que no tocante as atividades que ele realiza ele precisa buscar informações em instituições externas à UFSCar, externas ao seu ambiente de trabalho ou consegue realizar as suas funções com as informações que consegue no seu ambiente de trabalho.
- Questão C: não houve questionamento.
- Questão D: não houve questionamento.
- Questão E: S4 questionou sobre quem seriam os *stakeholders*, situação na qual lhe foi indicado que havia uma nota de rodapé com uma explicação sobre o conceito.
- Questão F: não houve questionamento.
- Questão G: S4, C1 e o EST questionaram sobre o que seria “totalmente adequado”, foi lhes indagado então se o material que eles utilizam no trabalho não necessita de mudança alguma; atende as necessidades, mas poderia melhorar; ou é totalmente inadequado a realização das suas funções.

Em relação à redação das questões foi avaliado que estas atendem a proposta da pesquisa, mas são passíveis de aperfeiçoamento, dada as dúvidas que foram apontadas pelos servidores na qual se pode melhorar a redação das mesmas no sentido de torná-las menos intuitivas e mais objetivas.

Deixa-se claro, porém que para uma aplicação em larga escala, é

recomendado que fossem realizados outros testes com outras amostras com o intuito de ratificar as questões e mesmo aperfeiçoá-las dado que o contato com outros indivíduos pode suscitar esclarecimentos e questionamentos que ajudarão a aprimorar esse instrumento de avaliação.

Ao final do preenchimento dos questionários fez à tabulação dos dados conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 . Tabulação das Respostas do Questionário

| PARTICIPANTES | | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | C1 | C2 | EST |
|------------------------------------|-------------------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Dimensões do conceito complexidade | Conhecimento | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Comunicação | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 |
| | Rotina de Trabalho | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | Tempo de Aprendizagem | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 1 | 2 |
| | Responsabilidade Social | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| | Impacto do Trabalho | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| | Recursos Materiais | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 |
| PONTOS OBTIDOS | | 15 | 15 | 13 | 17 | 17 | 13 | 12 | 11 |

Fonte: Elaboração Própria (2017).

Com base da pontuação de cada questionado o próximo passo foi realizar, com base na Tabela 1, o processo de nivelção de cada indivíduo (Tabela 2):

Tabela 2 – Níveis de Complexidade

| | | Pontos Obtidos | Nível que se Encontra |
|--------------|--------------|----------------|-----------------------|
| Questionados | Servidor 1 | 15 | Nível 2 |
| | Servidor 2 | 15 | Nível 2 |
| | Servidor 3 | 13 | Nível 2 |
| | Servidor 4 | 17 | Nível 3 |
| | Servidor 5 | 17 | Nível 3 |
| | Contratado 1 | 13 | Nível 2 |
| | Contratado 2 | 12 | Nível 2 |
| | Estagiário | 11 | Nível 1 |

Fonte: Elaboração Própria (2017).

Como observado dentre os 8 servidores (TAE, Servidores Contratados e Estagiário) que responderam ao questionário 1 deles encontra-se no Nível 1, 5 deles encontram-se no nível 2 e 2 deles encontram-se no Nível 3.

Quando se compara o Nível em que estão classificados os servidores com os processos de trabalho (vide apêndices) que eles realizam é possível visualizar melhor o teor das respostas e como elas refletem os processos de trabalho por eles realizados. Tal fato nos possibilita afirmar que a aplicação do questionário no formato de autoavaliação é válida como um instrumento de classificação dos servidores quanto à complexidade dos processos de trabalho por eles realizados tendo em vista também as entregas que os mesmos realizam.

Observou-se que os servidores que estão posicionados no Nível 2 não se encontram em cargos de chefia executando diversas atividades de caráter rotineiro, mas que exigem certo grau de decisão de sua parte na execução dos mesmos. Os servidores posicionados no Nível 3 são servidores que ocupam cargos de chefia e direção, portanto, são responsáveis por um grupo de servidores e atividades que exigem um grau maior de decisão e responsabilidade. Ao observar suas rotinas de trabalhos, foram identificadas atividades que não seguem um padrão específico, pois dependem de informações e decisões externas e conjuntas, o que demanda de mobilização de saberes e conhecimentos de nível tácito para executá-los. Muitas dessas rotinas não foram passíveis de mapeamento por não obedecerem a um

padrão de execução rotineiro.

O MP foi importante nesta pesquisa, pois forneceu uma série de elementos que contribuíram para a consolidação a proposta desta pesquisa. O MP serviu primeiramente para ter uma visão mais realística, clara e abrangente sobre como cada processo funciona desde o seu *start* que pode partir de qualquer unidade organizacional da UFSCar passando pelo processamento da solicitação, seja ela qual for, pelo DePat e demais unidades que podem estar envolvidas no processo.

O DePat não tinha seus processos mapeados, o primeiro passo foi elencar os processos que poderiam ser mapeados, como critério para tal, optou-se por mapear apenas os processos que podem ser classificados com rotineiros, foram eles:

- a) Incorporação de Materiais Permanentes via Empenho
- b) Incorporação de Materiais Permanentes via Doação FAPESP
- c) Incorporação de Materiais Permanentes via Doação FAPESP – Reserva Técnica
- d) Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CNPq
- e) Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CNPq – Taxa de Bancada
- f) Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CAPES
- g) Incorporação de Materiais Permanentes via Doação FAI/UFSCar
- h) Transferência de Responsabilidade de Bens Móveis para Responsável de Outra Unidade.
- i) Transferência de Responsabilidade de Bens Móveis para Responsável na mesma Unidade.
- j) Liberação de Servidores que pediram aposentadoria.
- k) Liberação de Servidores que pediram exoneração.
- l) Lançamento dos Termos de Responsabilidade, Termos de Transferência e Termos de Transferência de Responsabilidade.
- m) Lançamento dos Bens Patrimoniais no Sistema de Patrimônio.
- n) Reparo e Manutenção de Equipamentos.
- o) Recolhimento e Baixa de Bens patrimoniais.
- p) Cessões Temporárias ou Doações para unidades externas à UFSCar.
- q) Incorporação de Bens Patrimoniais.

O mapeamento serviu como base, primeiro para estabelecer de forma explícita como os processos são realizados, a partir dessa descrição o conhecimento que era tácito, ou seja, que estava sob a tutela da pessoa que o executa, o qual sua transferência dependia exclusivamente desta pessoa, passa a ser um conhecimento explícito acessível a qualquer servidor que vir a substituí-lo. Isso faz com que o DePat não fique mais refém de determinados servidores o que potencializa que o processo de movimentação dos TAE seja mais flexível e ocorra de forma mais fluida.

O MP também possibilita que se tenha uma visão mais ampla do processo, identificando possíveis gargalos, procedimentos que causam entraves no processo, ou mesmo a identificação de processos que podem ser simplificados ou excluídos e saber com exatidão todos os indivíduos/ setores envolvidos no processo (visão global do processo).

Os processos mapeados também servem de guia para novos servidores ou servidores transferidos o que possibilita a integração desse dentro no novo ambiente de trabalho o que pode contribuir para diminuir o tempo de aprendizagem e ambientação, fazendo com que o servidor sinta-se mais confortável em realizar uma mudança ao diminuir a ansiedade e a incerteza que permeiam esse tipo de tomada de decisão.

Como visto, o modelo de questionário exige um avaliador que acompanha a aplicação dos questionários, a função desse avaliador é estudar previamente os processos que o servidor avaliado executa para que quando da nivelção do mesmo por meio do questionário ele possa validar a mesma. Esse estudo só se torna possível mediante o mapeamento prévio dos processos de trabalho de determinada unidade, fornecendo os subsídios mínimos para que o avaliador entenda qual o papel do servidor no(s) processo(s) que ele atua. Recomenda-se que o avaliador seja o superior imediato do servidor devido a proximidade com a execução das atividades.

Com relação à movimentação dos servidores, o MP pode servir também como guia para saber quais os processos envolvidos em um setor que se pretende trabalhar ajudando-o a decidir em qual trabalho ele melhor se encaixa com base nos níveis de complexidade da atuação profissional futura em comparação com os níveis de atuação passada.

A classificação em níveis de complexidade também dá suporte aos servidores para definirem onde estão atuando na organização e onde querem chegar ou mesmo ficar, já que como dito as IFES poderiam oferecer os caminhos, mas cabe ao servidor TAE decidir trilhá-los ou não. Presume-se que o ideal é sempre buscar a evolução pessoal e profissional, desta forma podendo o servidor TAE planejar sua carreira dentro da IFES.

Quanto à contribuição dos resultados desta pesquisa para a implementação da GPC através do processo de classificação dos servidores por níveis de complexidade, pode-se dizer que através desta metodologia é possível externalizar a especificidade de atuação dos servidores TAE, que apesar de serem contratados para atuarem em cargos genéricos, desempenham atividades específicas e que se complementam. Tais complementações reforçam o conceito de competências proposto por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) no qual ressaltam as combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes na forma de uma rede, em que o indivíduo competente combina seus CHA, com os da equipe e com os recursos da organização na busca por soluções na sua atuação profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a explanação teórica e análise dos resultados pode-se realizar as considerações a respeito da proposta inicial e realizar algumas sugestões que possibilitem as bases de sustentação da mesma. Com a aplicação do questionário, como instrumento de autoavaliação e autoconhecimento, foi possível fazer uma série de observações que surgiram como subproduto da proposta principal desta pesquisa, contribuindo para a otimização da movimentação dos TAE na unidade caso (UFSCar), no qual ressalta-se que a movimentação de servidores depende de uma série de fatores na qual esta pesquisa atenta-se a um aspecto desse processo. Pode-se dizer isso porque a movimentação dos TAE na UFSCar não depende somente da vontade dos TAE em se movimentar, depende também da existência dessas vagas. Nesse aspecto o instrumento proposto pode surgir como um facilitador já que os TAE baseados nos resultados obtidos com a classificação dos níveis de complexidade da sua atuação profissional e nos processos de trabalho mapeados podem propor e analisar potenciais trocas de postos. Um fator essencial para o sucesso deste sistema de movimentação seria a implementação de um banco de vagas disponíveis aos servidores gestores da UFSCar facilitando o conhecimento prévio sobre quais vagas estariam disponíveis para a movimentação, seu nível de complexidade e processos de trabalho. A partir da indicação das vagas os TAE interessados em trocar de posição de trabalho, poderiam manifestar através desse banco de dados seu interesse e verificar a sua adequação a outras vagas. Nesse contexto o instrumento proposto nessa pesquisa atuaria também como mecanismo de avaliação pelo TAE, já que seria possível estar a par dos processos mais realizados atrelados a uma determinada vaga imediata ou em potencial, na qual também seria possível saber o nível em que estava, ou está o TAE que ocupa, ou ocupava a vaga supracitada.

Pode-se questionar também se o sistema de movimentação proposto seja um delimitador no qual os servidores só poderiam transitar em vagas no mesmo nível aos quais estariam classificados, tal pensamento não é correto e não corresponde com o propósito desta pesquisa. O intuito da proposta é justamente o contrário, como exposto a classificação do nível de complexidade acontece através da autoavaliação, ou seja, ela depende exclusivamente do autoconhecimento que o

servidor tem de suas capacidades como indivíduo e profissional, saber como ele as mobiliza e qual o espaço disponibilizado para que o mesmo coloque-as em prática. É nesse contexto que o próprio TAE e os gestores da organização, então cientes do papel do TAE na organização e da complexidade dos processos que executa, poderão tomar decisões mais racionais a respeito do processo de movimentação mais adequado para a organização e para o servidor.

O servidor classificado, independente do nível, poderia almejar uma vaga em nível abaixo, igual ou superior ao seu, isto porque com o MP e o processo de nivelção é possível a qualquer servidor estar a par - não de maneira integral claro, mas de maneira mais próxima da realidade do trabalho – das atividades atreladas a uma determinada vaga e do nível de complexidade envolvido. Pode surgir então dúvida a respeito de o servidor estar apto ou não a exercer de maneira plena essas atividades. Resgata-se nesse momento a importância dos questionários que podem ter outra finalidade, se analisados sob uma ótica diferente, e podem levar a uma possível solução para os atuais programas de capacitação oferecidos pela UFSCar, em que pode oferecer em conjunto com os processos mapeados, a elaboração de planos individuais de desenvolvimento. Esses planos individuais de desenvolvimento funcionariam como estimuladores de desenvolvimento de competências dos servidores, no entanto, o desenvolvimento seria tratado de forma personalizada e adequada as atividades que o TAE realiza ou pretende realizar, preparando-o para assumir maiores responsabilidades em contextos mais complexos, caso o TAE opte por isso, assim como podem ocorrer casos em que TAE optem por ocupar posições em que a complexidade do trabalho é menor do que o que realiza atualmente. A primeira vista isto poderia parecer que há retrocesso o que não necessariamente é verdade se tomarmos a premissa de que o servidor para exercer bem as suas funções deve se sentir a vontade no seu ambiente de trabalho, independente do nível em que atua. É essencial que ele possa exercer as suas atividades num ambiente propício o que reflete diretamente na qualidade de suas entregas, ou seja, nas atividades que ele executa e na qualidade dos serviços prestados.

Em tempo pode-se fazer outra consideração a respeito do plano individual de desenvolvimento que pode conter não necessariamente ações que remetem ao desenvolvimento de uma competência, mas pode se referir a uma dificuldade que o servidor esteja apresentando em uma determinada entrega que seja esperada dele

na posição que ocupa.

Com relação ao Plano de Carreiras ao qual os TAE estão vinculados, a implementação do sistema de movimentação de Servidores não apresenta um impacto financeiro direto. Como foi apresentado no decorrer do texto, atualmente existem certos incentivos aos servidores TAE que se qualificam, no entanto, a forma com que se dá esse processo de qualificação do servidor e de como ele é avaliado pode ser impactado por esse sistema de movimentação proposto. Como apresentado no parágrafo anterior, a implantação dos planos individuais de desenvolvimento seria uma alternativa de capacitação voltada às necessidades reais do servidor e pode substituir e/ou integrar os atuais cursos de capacitação que são válidos para os sistemas de progressão estabelecidos atualmente. Uma observação importante pode ser vista, pois já que o sistema de movimentação aqui proposto está desvinculado do fator remuneratório a tendência dos servidores se “superavaliarem” é menor já que a nivelção aqui proposta não tem impacto direto na remuneração do servidor.

Outro aspecto que pode ser atribuído de maneira positiva ao sistema de movimentação é o caráter não punitivo que o diferencia da conotação punitiva das habituais avaliações de desempenho que acabam por gerar muita tensão entre os TAE, isso se deve ao propósito da avaliação, enquanto a avaliação de desempenho habitual busca avaliar os resultados do TAE e se o mesmo está obtendo progressos sempre em uma escala que privilegia resultados crescentes a proposta aqui apresentada tem o objetivo de alocar o TAE numa posição onde ele possa desenvolver melhor as suas capacidades ou ser uma ferramenta que o ajude a melhorar seus resultados na sua posição atual.

Fato interessante também deve ser observado com respeito ao MP, ele não deve ser estático, isso significa que uma vez mapeados os processos eles devem servir de base para mudanças que busquem otimizar os processos estudados, e assim como a aplicação dos questionários devem obedecer a certa periodicidade, pois se deve subentender que as relações são dinâmicas e mudam com o tempo, ou seja, o nível que os servidores se encontram pode mudar mesmo eles se encontrando na mesma posição, o que caracteriza o aumento da complexidade e do espaço ocupacional dos TAE.

A avaliação feita nesse sistema de movimentação também pode fornecer um

perfil exclusivo do servidor, isso porque com o sistema de pontuação adotado para a nivelção por faixas, por exemplo, 2 servidores podem estar no nível 2, no entanto um deles pode ter adquirido 12 pontos (limite inferior do nível) ou 16 pontos (limite superior do nível), sendo que essa soma pode se dar de inúmeras formas revelando um perfil individual de cada servidor. A proposta então seria que esse perfil fosse atualizado periodicamente conforme as avaliações periódicas do servidor devendo esse perfil estar a disposição da comunidade podendo o servidor também ser convidado a preencher uma vaga a convite de uma unidade organizacional que esteja a procura de um servidor com perfil semelhante.

Observa-se que a pesquisa focou no sistema de GPC, sem a necessidade de se mapear as competências como premissa para o funcionamento do sistema como afirmam diversos autores, ao invés disso o foco esteve o tempo todo relacionado com complexidade dos processos de trabalho e nos espaços onde o trabalho ocorre. Essa proposta foi idealizada como forma de suprir uma deficiência no sistema de contratação dos TAE que não é capaz de avaliar as competências do servidor no momento da contratação do mesmo, dada que a maioria das contratações é feita via concurso público de provas e títulos, que não é capaz de traduzir de forma hábil essa informação em competências do servidor.

Uma das deficiências encontradas na proposta aqui apresentada é a dificuldade de se mapear os processos junto às pessoas que os realizam. Isso se deve à internalização das rotinas pelos servidores que acabam realizando as atividades de forma quase automática. No momento de explicar o passo a passo das atividades realizadas, alguns servidores encontraram dificuldade em expor o processo que realizavam, alguns deles tomados por uma reação de espanto por não se darem conta cotidianamente da quantidade de processos que realizam durante as suas atividades diárias.

Verificou-se que também existem processos realizados por alguns servidores TAE que não são passíveis de mapear, isso porque eles não podem ser classificados como rotineiros, e dependem de uma série de fatores exclusivos a cada vez que são realizados.

Em síntese avaliou-se os resultados obtidos nessa pesquisa como positivos e tomadas as medidas necessárias é recomendável a sua aplicabilidade como facilitador do processo de movimentação dos TAE pelos postos de trabalho da

organização. Salientando que os TAE atuando em posições condizentes com suas capacidades sentem-se mais confortáveis em realizar suas atividades o que tem como consequência aumento da qualidade das suas entregas o que gera concomitantemente uma melhora na prestação dos serviços realizados por eles que acaba por impactar em clientes satisfeitos.

Uma limitação do método é que não permite generalizações, isto é, não se pode dizer utilizar o instrumento de avaliação (questionário) como foi concebido nessa pesquisa em outras amostras sem que estas sejam analisadas. Essa análise pode tanto ratificar o uso desse instrumento, da maneira como se encontra, como também pode apontar a necessidade de mudanças para que se adeque a nova realidade estudada.

Esta pesquisa também possibilita a criação de oportunidades de pesquisas futuras de se pensar em um modelo que se aproprie desses resultados para a gestão das competências no contexto público.

Conclui-se com a discussão teórica e dos resultados alcançados que a utilização dos conceitos de complexidade e espaço ocupacional empoderam os servidores e gestores, nas suas decisões sobre movimentação na estrutura organizacional, ao conscientiza-los sobre o seu papel e sua contribuição nas diferentes unidades organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 35-49.
- AMARAL, R.M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 15., 2008. São Paulo. **Anais...São Paulo**: SNBU, 2008. Disponível em: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/pdfs/2594.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2016.
- BEECK, S. O.; HONDEGHEM, A. **Managing Competencies in Government: state of the art practices and issues at stake for the future**. OECD, 2010. Disponível em: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM\(2010\)1&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=GOV/PGC/PEM(2010)1&docLanguage=En)>. Acesso em: 24 abr. 2016.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **RAP**, Rio de Janeiro 35(6):61-81, Nov/Dez. 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415/5000>>. Acesso em 24 jun. 2016.
- BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRANDÃO, H.P.; BABRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.56, n. 2, p. 179-194, abr/jun. 2005. Disponível em: <<http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/handle/1/1504/2005%20Vol.56%2cn.2%20Brand%20e%20Bahry.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 24 jun. 2016.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902001000100002&script=sci_arttext>. Acesso em: 26 jul. 2016.
- BRANDÃO, H. P.; ZIMMER, M. V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, F.; COSTA, H. V.; CARBONE, P. P.; ALMADA, V. F. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública - RAP**, v. 42, n. 5, 2008.
- BRASIL. **Decreto Nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 25 mai. 2016.

BRASIL. **Decreto Nº 5.824, de 29 de junho de 2006.** Estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. **Decreto Nº 5.825, de 29 de junho de 2006.** Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em: 15 jul. 2016.

BRASIL. **Lei Nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.** Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 10 jul. 2016.

BRASIL. Ministério do Planejamento. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências** – Etapas da Implantação da Gestão por Competências. Brasília, 2012. 51 p.

CAMPOS, R.; LIMA, S. Mapeamento de processos: importância para as organizações. Rio de Janeiro: UFRJ, 2012.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CHIARINI, T.; VIEIRA, K. P. Universidades como produtoras de conhecimento para o desenvolvimento econômico: sistema superior de ensino e as políticas de CT&I. **Revista Brasileira de Economia**, v. 66, n. 1, p. 117-132, 2012.

CHRISPIM, A. C. D.; TORRES, W. A capacitação e a gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento institucional da administração fazendária no âmbito da Receita Federal do Brasil. **Cad. Fin. Públ.**, Brasília, n. 14, p. 5-68, dez. 2014. Disponível em: < http://www.esaf.fazenda.gov.br/assuntos/biblioteca/cadernos-de-financas-publicas-1/a_cap_gest_compet.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2016.

COSTA, T.D.; ALMEIDA JR., J.C. Mapeamento de competências individuais dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Pará. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6., 2013. Brasília. **Anais...** Brasília: CONSAD, 2013. Disponível em: <http://repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bistream/123456789/869/1/C6_TP_MAPEAMENTO%20COMPET%C3%84NCIAS%20INDIVIDUAIS.pdf>. Acesso em 10 abr. 2016.

DA SILVA, F. M.; DE MELLO, S. P. T. A implantação da Gestão por Competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 2, n. 1, p. 110-127, 2013. Disponível em:

<www.periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/AT/article/view/1959>. Acesso em 13 jul. 2017.

DUARTE, A. P.; NEVES, J. G. A relação entre responsabilidade social percebida e satisfação no trabalho: O papel mediador da imagem organizacional. **Percursos da investigação em psicologia social e organizacional**, p. 105-118, 2011.

DUARTE, M. T.; FERREIRA, S. A.; LOPES, S. A gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento dos servidores técnico-administrativos: case da Universidade Federal do Tocantins. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 2, p. 101-120, 2010. Disponível em: <http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/6/100#.V8Mz3_krLIU> . Acesso em 20 ago. 2016.

DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 9-23.

DUTRA, J. S. A Gestão de Carreira. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 99-114.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-43.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo , Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

ESCULÁPIO, M. A gestão de recursos humanos no serviço público. 2013. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2013. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2682/1/CT_GPM_III_2013_41.pdf>. Acesso em 27 jul. 2017.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FISHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 9-23.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 11-33.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 133-146.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, 40(1), 6-9, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 73-86.

HIPÓLITO, J. A. M. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: ENANPAD, 24., 2000, Atibaia. São Paulo. **Anais**. São Paulo: ANPAD.

JAQUES, E. **Requisite Organization**: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century. Cason Hall & Co Pub; 2 Revised edition. 2006.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 259-269.

LONDON, M.I.; STUMPF, S. A. **Managing careers**. Addison Wesley Publishing Company, 1982.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. São Paulo: Atlas, 2010.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MONTEIRO, J. M. **Da organização vertical para a organização horizontal**: aspectos da transição empresarial, tendo em vista um sistema ERP como elemento facilitador. 2006. 121 f. Dissertação (Mestrado em Organização e gestão) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2006.

NOGUEIRA, A. C. L. O conceito de rotinas em estudos organizacionais: comparação entre o paradigma funcionalista e a teoria da estruturação. **Anais do Encontro da**

Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, SC, Brasil, v. 6, 2010.

OLIVEIRA, M. M. O.; SILVA, A. B. Gestão de pessoas por competências nas IFES: entendendo os vínculos entre a legalidade e a realidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais**. João Pessoa: ANPAD, 2011.

PINTO, M. C. F.; SILVA, F. M. Gestão de Pessoas na Administração Pública Brasileira: uma análise sobre sua evolução histórica e o atual contexto em transformação. **Revista Eletrônica do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul**, v. 1, n. 2, p. 01-16, 2015.

PIRES, K A. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005. 100 p.

RUÃO, T. A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. 1999.

SALDANHA, C. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, H. B.; COSTA, L. V.; HIPÓLITO, J. A. M.; GUEDES, S. Gestão de pessoas por competências: avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, V. 02, n.01 Jan/Fev/Mar/Abr 2012. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/viewFile/9345/7015>>. Acesso em 27 jun. 2016.

SILVA, L. O.; TELES, D. D. S. **Gestão de Pessoas por Competências**. Brasília, 2012.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, E. T. SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31 – 42.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, S.; SOUZA, I.; MANOEL, D. E. Gestão por Competência: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. 2015. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136056/101_00165.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 24 jul. 2016.

TEIXEIRA, Ana Luiza Alves. Mapeamento de Processos: Teoria e Caso Ilustrativo, 2013. Disponível em: http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf. Acesso em: 25 / junho/ 2107.

TEIXEIRA FILHO, A. R. C.; ALMEIDA, D. R. Gestão por competências: mapeamento de competências na Universidade Federal da Bahia. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, 14., 2014. Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina: CIGU, 2014. Disponível em: <<http://repositori.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131380/2014-22.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 10 out. 2015.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 26, 2006.

UFSCAR. Disponível em <www.ufscar.br>. Acesso em: 20 ago. 2106.

VIEIRA, A. M.; FILENGA, D. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: RETÓRICA ORGANIZACIONAL OU PRÁTICA DA GESTÃO DE PESSOAS?. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 13, n. 1, 2012.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. Eric R. R. Heneault. São Paulo : Senac, 2003. 192 p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

1 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Empenho

Qualquer Unidade da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Recebe os materiais permanentes e decide se estão de acordo com o que foi solicitado pelas mesmas, estando em conformidade com o solicitado a Unidade através de um servidor lotado na mesma deve imprimir a Nota Fiscal (NF) Completa, atestá-la, datá-la e assinar de forma legível e enviar a NF ao Departamento de Patrimônio (DePat), para tal é criado um número de protocolo via Sistema Trâmite (ST) UFSCar (www.tramite.ufscar.br).

Estagiário (EST) – Recebe a NF através do ST e passa a NF ao Servidor1 (S1) ou Servidor2 (S2)

S1 ou S2 – Registra o recebimento da NF manualmente no Mapa de Remessa Fiscal, o qual existe um para cada Campus da UFSCar (São Carlos, Araras, Sorocaba e Buri).

Com o número do Empenho registrado na NF, emite cópia do Empenho através do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI).

Confere se o material permanente solicitado pelo requisitante é o mesmo que se encontra na NF.

Confere se a Empresa indicada no Empenho é a mesma constante na NF.

Confere se os valores indicados no Empenho são os mesmos constantes na NF.

Entrega a cópia do empenho para o Contratado1 (C1)

C1 – Com posse do empenho o C1 vai até o requisitante para que este apresente o material permanente para que o C1 possa colocar um número de patrimônio para a identificação do mesmo, que pode ser uma placa metálica ou adesiva.

O C1 elabora uma ficha de levantamento patrimonial com as informações necessárias para que seja realizada a incorporação desses dados no banco de dados do DePat.

O C1 devolve ao S1 ou S2 a cópia do empenho junto com a ficha de levantamento patrimonial.

S1 ou S2 – Verifica se o material permanente patrimonializado confere com o material solicitado e descrito no empenho e na NF.

Elabora uma descrição de cada item contendo, quando houver, as seguintes informações: Marca, Modelo, Número de Série, Descrição do item com até 255 caracteres.

Registra Manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Responsabilidade (TR), associado a esse número constam o número de patrimônio dado ao material permanente, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro, nesse caso o número do empenho.

Verifica se a conta patrimonial constante no empenho condiz com o material permanente adquirido. Ex: Se uma cadeira foi comprada na Conta Patrimonial de bens móveis.

Faz-se um registro individual no banco de dados de cada item adquirido com a seguintes informações: Unidade, Conta SIAFI, Descrição (padrão e complementar), Marca, Modelo, Série, Data de Aquisição, Valor, Empenho, Processo, Fornecedor, NF, Responsável pelo item.

Feito o Registro do item no Banco de Dados, são gerados 3 documentos: Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o Termo de Responsabilidade.

O Resumo da Conta Patrimonial é anexado a NF.

A Relação da Conta Patrimonial é colocada junto ao Empenho e a Ficha de Levantamento Patrimonial.

S1 ou S2 passa para Servidor4 (S4) o pacote contendo A NF, o Empenho (com seus anexos) e o TR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 3 documentos enviados pelo S1 ou S2.

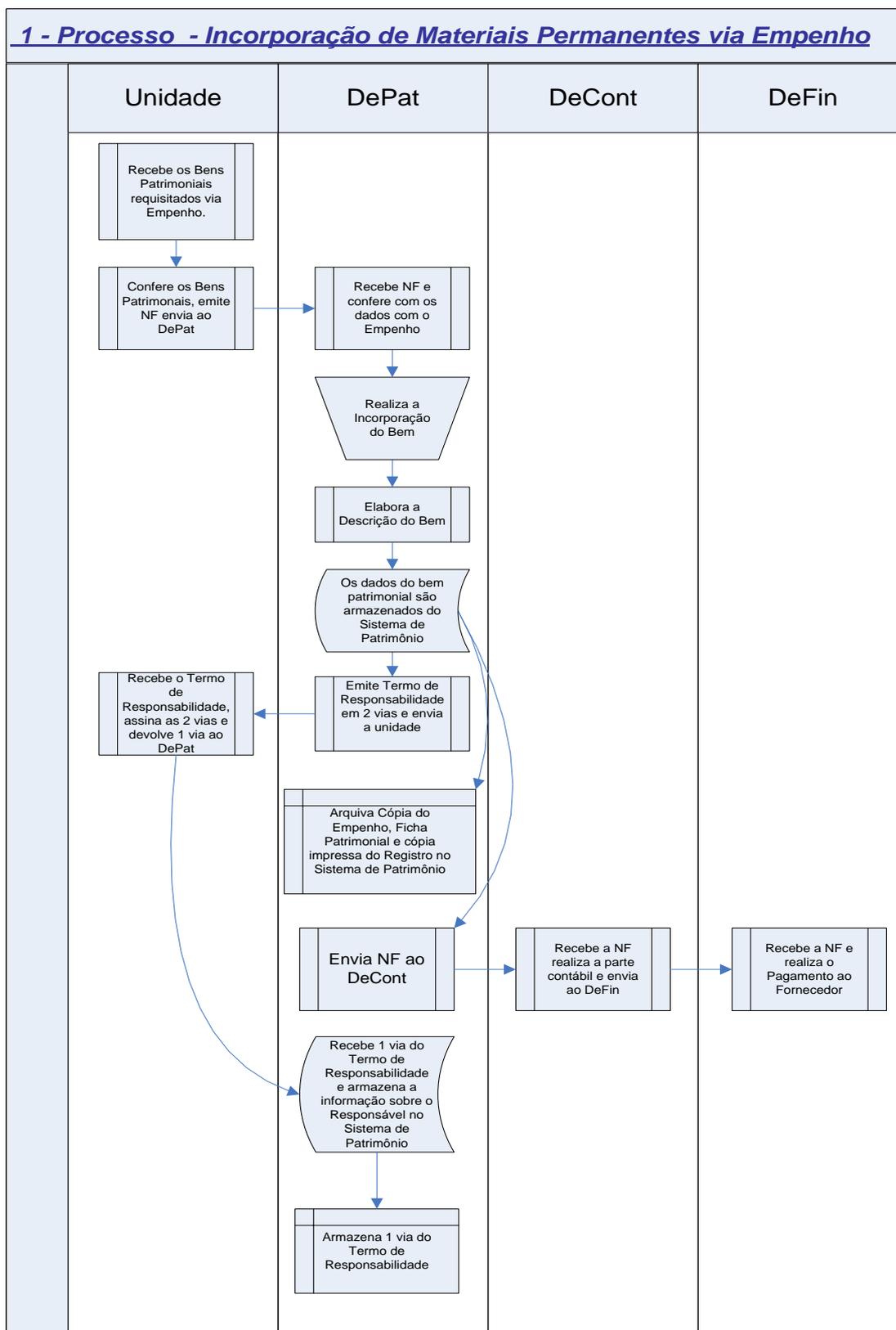
Passa os 3 documentos para o EST para que cada um seja direcionado ou arquivado.

EST – arquivar o Empenho e seus anexos em pasta própria no DePat.

Encaminha a NF para o Departamento de Contabilidade registrando a saída no ST, para que o mesmo possa dar prosseguimento até o pagamento da NF pelo Departamento Financeiro (DeFin).

Encaminha o TR para o Responsável através do ST para a unidade onde ele está lotado, no qual o mesmo deverá ter as 2 vias assinadas pelo responsável sendo uma devolvida posteriormente ao DePat.

Figura A1 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Empenho



Fonte: Elaboração Própria (2017).

2 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação FAPESP

Professor vinculado à UFSCar encaminha o Termo de Outorga (cópia impressa ou digital) ao DePat para a confecção do Termo de Aceitação e Transferência de Domínio.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Recebe a cópia (impressa ou digital) e preenche o Termo de Aceitação e Transferência de Domínio em 3 vias e anexa cópia impressa do Termo de Outorga enviado pelo Professor.

Encaminha as três vias para a Pró-Reitoria de Administração (ProAd) para colher a assinatura do Pró-Reitor de Administração que é o Representante Legal da UFSCar junto a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

ProAd – Colhe as assinaturas nas 3 vias no Termo de Aceitação e Transferência de Domínio e as devolve ao DePat.

DePat – Entra em contato com o Professor para que o mesmo venha retirar o Termo de Aceitação e Transferência de Domínio, são entregues duas cópias para o Professor e uma via fica retida no DePat com a cópia impressa do Termo de Outorga.

Professor – Envia a cópia do Termo de Aceitação e Transferências de Domínio para a FAPESP.

FAPESP – Elabora um Termo de Doação e envia à Reitoria da UFSCar.

Reitoria – Encaminha o Termo de Doação enviado pela FAPESP ao DePat.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Anexa ao Termo de Doação enviado pela FAPESP a cópia do Termo de Aceitação e Domínio que ficou retida no DePat e passa ao C1 para que o mesmo faça a colocação das placas de patrimônios nos bens patrimoniais constantes na relação de bens permanentes anexa ao Termo de Doação da FAPESP.

C1 – Com posse do Termo de Doação vai até o Professor para que este apresente o material permanente para que se possa colocar um número de patrimônio para a identificação do mesmo.

Elabora uma ficha de levantamento patrimonial com as informações necessárias para que seja realizada a incorporação desses dados no Sistema de Patrimônio do DePat.

Devolve ao S1 ou S2 a Termo de Doação junto com a ficha de levantamento patrimonial.

S1 ou S2 – Verifica se o material permanente patrimoniado confere com o material descrito na relação de bens anexa ao Termo de Doação.

Elabora uma descrição de cada item contendo, quando houver, as seguintes informações: Marca, Modelo, Número de Série, Descrição do item com até 255 caracteres.

Registra Manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Responsabilidade (TR), associado a esse número constam o número de patrimônio dado ao material permanente, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro, nesse caso o Termo de Doação.

Atribui a cada item uma conta patrimonial de acordo com a natureza de cada item.

Faz-se um registro individual no banco de dados de cada item adquirido com a seguintes informações: Unidade, Conta SIAFI, Descrição (padrão e complementar), Marca, Modelo, Série, Data de Aquisição, Valor, Dados referentes ao Termo de Doação, Responsável pelo item.

Feito o Registro do item no Sistema de Patrimônio, são gerados 4 documentos: Relação de Bens a ser enviado a FAPESP, Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o Termo de Responsabilidade (2 vias).

A Relação da Conta Patrimonial é colocada junto ao Termo de Doação e a Ficha de Levantamento Patrimonial.

S1 ou S2 passa para S4 o pacote contendo a Relação de Bens a ser enviado a FAPESP, Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o TR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 4 documentos enviados pelo S1 ou S2.

Passa os documentos para o EST para que cada um seja direcionado ou arquivado, exceto a Relação de Bens a ser enviado a FAPESP.

Envia a FAPESP a Relação de Bens a ser enviado a FAPESP via Correio.

EST – arquivar Termo de Doação e seus anexos em pasta própria no DePat.

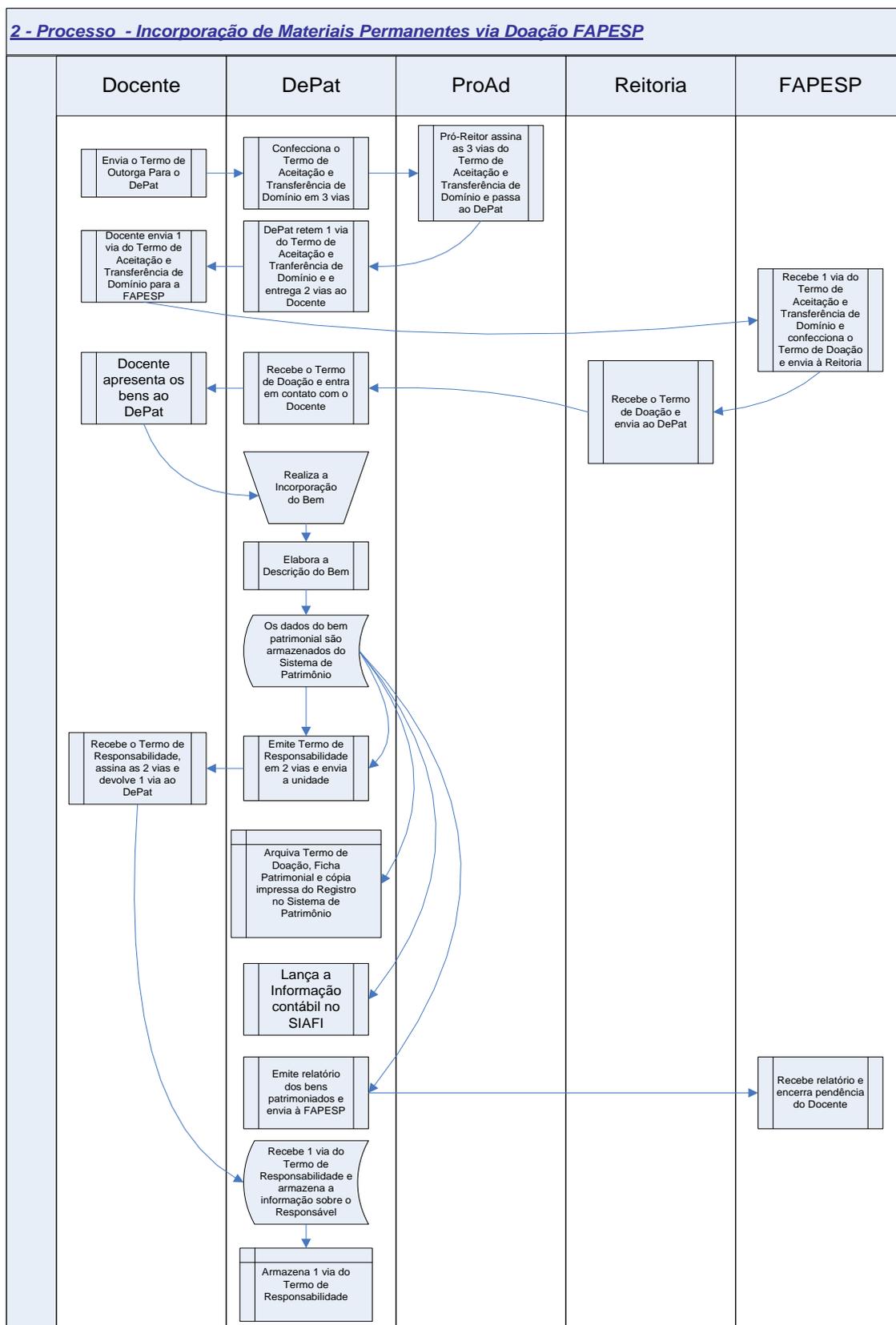
Encaminha o TR para o Responsável através do ST para a unidade onde ele está lotado, no qual o mesmo deverá ter as 2 vias assinadas pelo responsável sendo uma devolvida posteriormente ao DePat.

Devolve o Resumo da Conta Patrimonial, conferido e assinado pelo S4 ao S1 ou S2.

S1 ou S2 – Efetua o Lançamento Contábil no SIAFI e devolve ao EST.

EST – arquivar o Resumo da Conta Patrimonial em pasta própria no DePat.

Figura A2 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação FAPESP



Fonte: Elaboração Própria (2017).

3 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação FAPESP – Reserva Técnica

Aluno que recebe verba da FAPESP para realização de Projeto de Pesquisa e eventualmente adquirir bens permanentes que devem ser doados à UFSCAr. Preenchem o formulário constante no site da FAPESP em 3 vias originais, assinadas pelo bolsista e pelo orientador junto com 1 cópia da NF dos materiais adquiridos.

Exceção: 4 cópias devem ser feitas quando livros forem doados a BCo, já que a BCo retém uma cópia do formulário para seu controle próprio, sendo que as outras 3 vias devem ter o carimbo de recebimento dos livros pela BCo.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Recebe as 3 cópias do Formulário e anexa 1 cópia impressa da NF cedida pelo Bolsista.

Realiza a conferência se os bens e valores descritos no formulário são os mesmos constantes na NF.

Encaminha as três vias para a Pró-Reitoria de Administração (ProAd) para colher a assinatura do Pró-Reitor de Administração que é o Representante Legal da UFSCAr junto a FAPESP.

ProAd – Colhe as assinaturas nas 3 vias no Formulário e as devolve ao DePat.

DePat – Entra em contato com o Bolsista para que o mesmo venha retirar o Formulário, são entregues duas cópias para o Bolsista e uma via fica retida no DePat com a cópia impressa da NF.

Bolsista – Envia a cópia do Formulário para a FAPESP.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Passa ao Contratado (C1) o Formulário para que o mesmo faça a colocação das placas de patrimônios constante na relação de bens permanentes doados à UFSCAr.

C1 – Com posse do Termo de Doação o C1 vai até o Professor Orientador para que este apresente o material permanente para que se possa colocar um número de patrimônio para a identificação do mesmo.

Elabora uma ficha de levantamento patrimonial com as informações necessárias para que seja realizada a incorporação desses dados no Sistema de Patrimônio do DePat.

Devolve ao S1 ou S2 o Formulário junto com a ficha de levantamento patrimonial.

S1 ou S2 – Verifica se o material permanente patrimoniado confere com o material descrito no Formulário.

Elabora uma descrição de cada item contendo, quando houver, as seguintes informações: Marca, Modelo, Número de Série, Descrição do item com até 255

caracteres.

Registra Manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Responsabilidade (TR), associado a esse número constam o número de patrimônio dado ao material permanente, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro, nesse caso o Formulário de Doação.

Atribui a cada item uma conta patrimonial de acordo com a natureza de cada item.

Faz-se um registro individual no Sistema de Patrimônio de cada item adquirido com as seguintes informações: Unidade, Conta SIAFI, Descrição (padrão e complementar), Marca, Modelo, Série, Data de Aquisição, Valor, Dados referentes ao Formulário de Doação, Responsável pelo item.

Feito o Registro do item no Sistema de Patrimônio, são gerados 3 documentos: Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o Termo de Responsabilidade (2 vias).

A Relação da Conta Patrimonial é colocada junto ao Formulário e a Ficha de Levantamento Patrimonial.

S1 ou S2 passa para S4 o pacote contendo o Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o TR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 4 documentos enviados pelo S1 ou S2.

S4 – passa os documentos para o EST para que cada um seja direcionado ou arquivado

EST – arquiva Formulário e seus anexos em pasta própria no DePat.

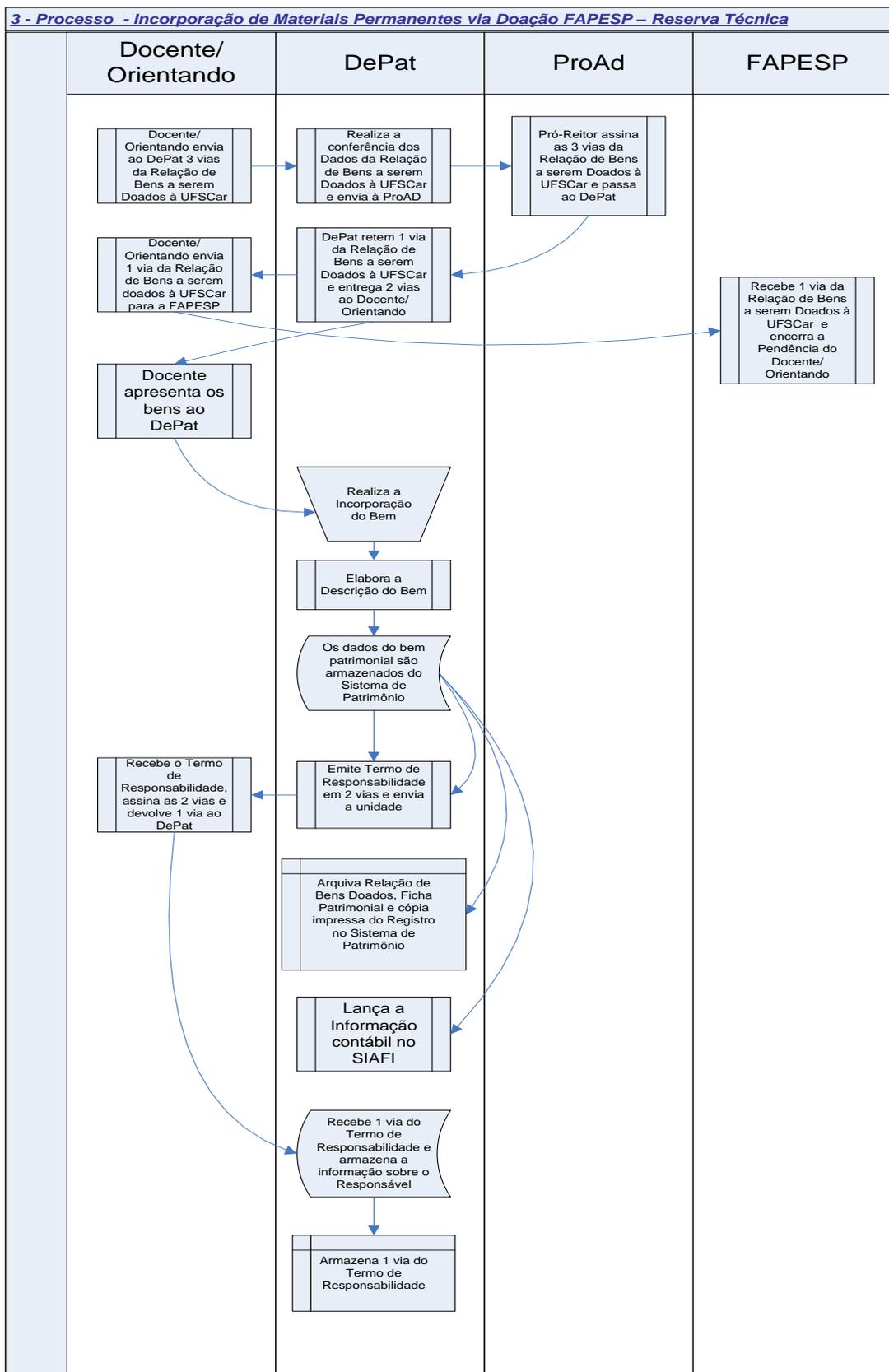
Encaminha o TR para o Responsável através do ST para a unidade onde ele está lotado, no qual o mesmo deverá ter as 2 vias assinadas pelo responsável sendo uma devolvida posteriormente ao DePat.

Devolve o Resumo da Conta Patrimonial, conferido e assinado pelo S4 ao S1 ou S2.

S1 ou S2 – Efetua o Lançamento Contábil no SIAFI e devolve ao EST.

EST – arquiva o Resumo da Conta Patrimonial em pasta própria no DePat.

Figura A3 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação FAPESP – Reserva Técnica



Fonte: Elaboração Própria (2017).

4 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CNPq

O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) envia o Termo de Depósito para o DePat referente a prestação de contas realizada pelo Professor em momento anterior. O Termo de Depósito é enviado em 3 vias.

Pode ser que ocorra também que o CNPq envie o Termo de Depósito diretamente para os Professores em via impressa ou digital.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Recebe as 3 vias enviadas pelo CNPq e repassa para o C1.

C1 – Com posse do Termo de Depósito vai até o Professor para que este apresente o material permanente para que se possa colocar um número de patrimônio para a identificação do mesmo.

Colhe as assinaturas do Professor Pesquisador indicado no Termo de Depósito e de mais 2 testemunhas nas 3 vias.

Elabora uma ficha de levantamento patrimonial com as informações necessárias para que seja realizada a incorporação desses dados no Sistema de Patrimônio do DePat.

Devolve ao S1 ou S2 a Termo de Depósito junto com a ficha de levantamento patrimonial.

S1 ou S2 – Verifica se o material permanente patrimoniado confere com o material descrito na Relação de bens anexa ao Termo de Depósito.

Elabora uma descrição de cada item contendo, quando houver, as seguintes informações: Marca, Modelo, Número de Série, Descrição do item com até 255 caracteres.

Registra manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Responsabilidade (TR), associado a esse número constam o número de patrimônio dado ao material permanente, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro, nesse caso o Termo de Depósito.

Atribui a cada item uma conta patrimonial de acordo com a natureza de cada item.

Faz-se um registro individual no Sistema de Patrimônio de cada item adquirido com as seguintes informações: Unidade, Conta SIAFI, Descrição (padrão e complementar), Marca, Modelo, Série, Data de Aquisição, Valor, Dados referentes ao Termo de Doação, Responsável pelo item.

Feito o Registro do item no Banco de Dados, são gerados 3 documentos: Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o Termo de Responsabilidade (2 vias).

A Relação da Conta Patrimonial é colocada junto a via do Termo de Depósito e a Ficha de Levantamento Patrimonial.

S1 ou S2 passa para S4 o pacote contendo o Resumo da Conta Patrimonial, Termo de Depósito (com seus anexos) e o TR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 3 documentos enviados pelo S1 ou S2.

Envia as 3 vias para a ProAd para colher a assinatura do Pró-Reitor de Administração que é o responsável legal pela UFSCar perante o CNPq.

ProAd – Devolve as 3 vias assinadas pelo Pró-Reitor de Administração para o DePat.

S4 - Passa os documentos para o EST para que cada um seja direcionado ou arquivado, exceto uma via do Termo de Depósito a ser enviado a FAPESP.

S4 – Envia ao CNPq uma via do Termo de Depósito a ser enviado ao CNPq via Correio.

EST – arquiva uma via do Termo de Depósito e seus anexos em pasta própria no DePat.

Envia uma via do Termo de Depósito para o Professor Pesquisador através do ST.

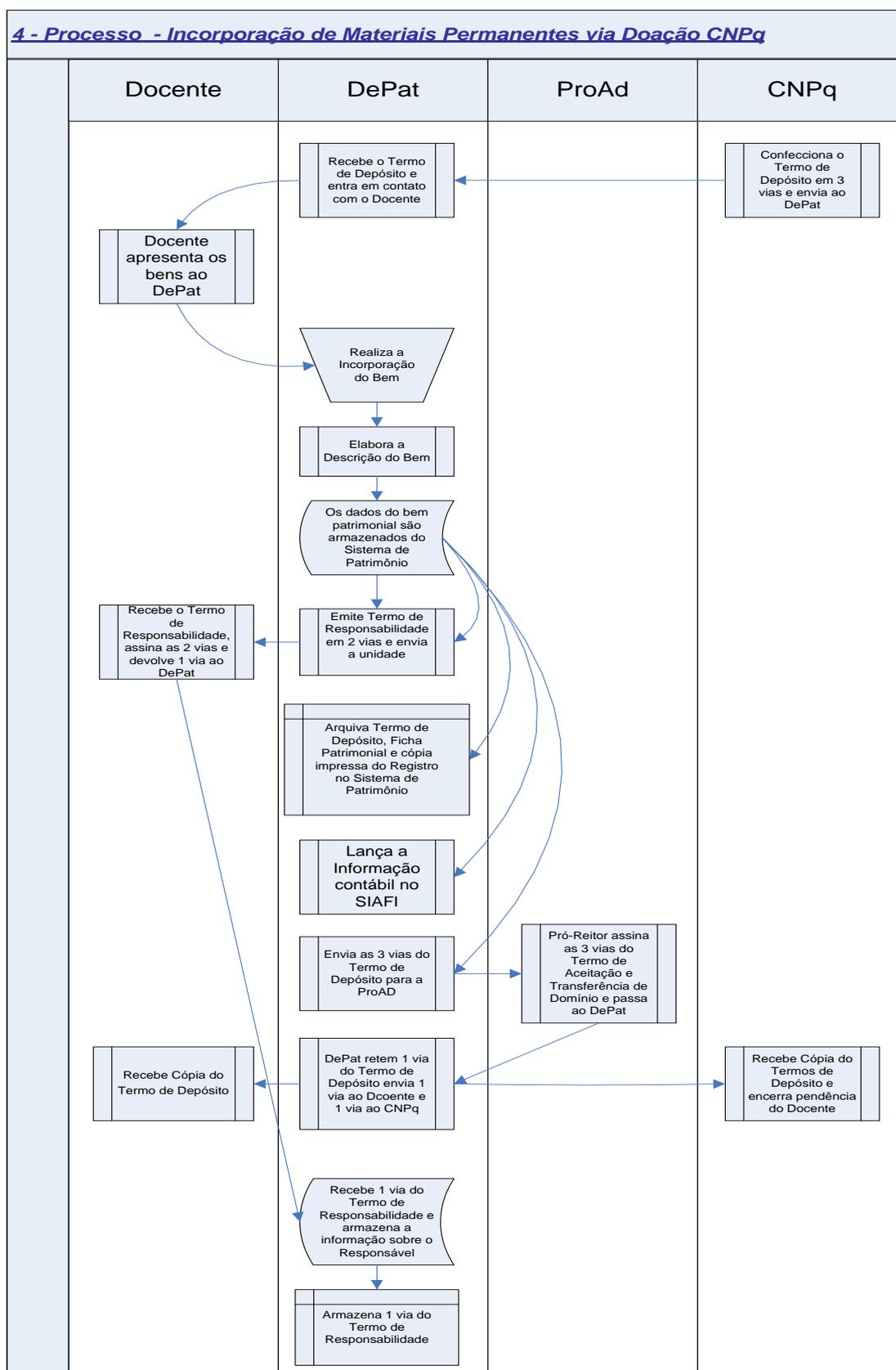
Encaminha o TR para o Responsável através do ST para a unidade onde ele está lotado, no qual o mesmo deverá ter as 2 vias assinadas pelo responsável sendo uma devolvida posteriormente ao DePat.

Devolve o Resumo da Conta Patrimonial, conferido e assinado pelo S4 ao S1 ou S2.

S1 ou S2 – Efetua o Lançamento Contábil no SIAFI e devolve ao Est.

EST – arquiva o Resumo da Conta Patrimonial em pasta própria no DePat.

Figura A4 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CNPq



Fonte: Elaboração Própria (2017).

5 – Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CNPq – Taxa de Bancada

Aluno que recebe verba do CNPq para realização de Projeto de Pesquisa e eventualmente adquirir bens permanentes que devem ser doados à UFSCAr. Preenchem o formulário constante no site da ProAd em 3 vias originais, assinadas pelo bolsista e pelo orientador junto com 1 cópia da NF dos materiais adquiridos.

Exceção: 4 cópias devem ser feitas quando livros forem doados a BCo, já que a BCo retem uma cópia do formulário para seu controle próprio, sendo que as outras 3 vias devem ter o carimbo de recebimento dos livros pela BCo.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Recebe as 3 cópias da Taxa de Bancada e anexa 1 cópia impressa do da NF cedida pelo Bolsista.

Realiza a conferência se os bens e valores descritos na Taxa de Bancada são os mesmos constantes na NF.

Encaminha as três vias para a Pró-Reitoria de Administração (ProAd) para colher a assinatura do Pró-Reitor de Administração que é o Representante Legal da UFSCAr junto ao CNPq.

ProAd – Colhe as assinaturas nas 3 vias no Formulário e as devolve ao DePat

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Entra em contato com o Bolsista para que o mesmo venha retirar a Taxa de Bancada, são entregues duas cópias para o Bolsista e uma via fica retida no Depat com a cópia impressa da NF.

Bolsista – Envia a cópia do Formulário para o CNPq.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Passa ao C1 o Formulário para que o mesmo faça a colocação das placas de patrimônios constante na relação de bens permanentes doados à UFSCAr.

C1 – Com posse da Taxa de Bancada vai até o Professor Orientador para que este apresente o material permanente para que se possa colocar um número de patrimônio para a identificação do mesmo.

Elabora uma ficha de levantamento patrimonial com as informações necessárias para que seja realizada a incorporação desses dados no banco de dados do DePat.

Devolve ao S1 ou S2 o Formulário junto com a ficha de levantamento patrimonial.

S1 ou S2 – Verifica se o material permanente patrimoniado confere com o material descrito Formulário.

Elabora uma descrição de cada item contendo, quando houver, as seguintes informações: Marca, Modelo, Número de Série, Descrição do item com até 255 caracteres.

Registra Manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Responsabilidade (TR), associado a esse número constam o número de patrimônio dado ao material permanente, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro, nesse caso a Taxa de Bancada.

Atribui a cada item uma conta patrimonial de acordo com a natureza de cada item.

Faz-se um registro individual no banco de dados de cada item adquirido com a seguintes informações: Unidade, Conta SIAFI, Descrição (padrão e complementar), Marca, Modelo, Série, Data de Aquisição, Valor, Dados referentes ao Formulário de Doação, Responsável pelo item.

Feito o Registro do item no Sistema de Patrimônio, são gerados 3 documentos: Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o Termo de Responsabilidade (2 vias).

A Relação da Conta Patrimonial é colocada junto Taxa de Bancada e a Ficha de Levantamento Patrimonial.

S1 ou S2 passa para (S4) o pacote contendo o Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o TR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 3 documentos enviados pelo S1 ou S2.

Passa os documentos para o EST para que cada um seja direcionado ou arquivado.

EST – arquiva a Taxa de Bancada e seus anexos em pasta própria no DePat.

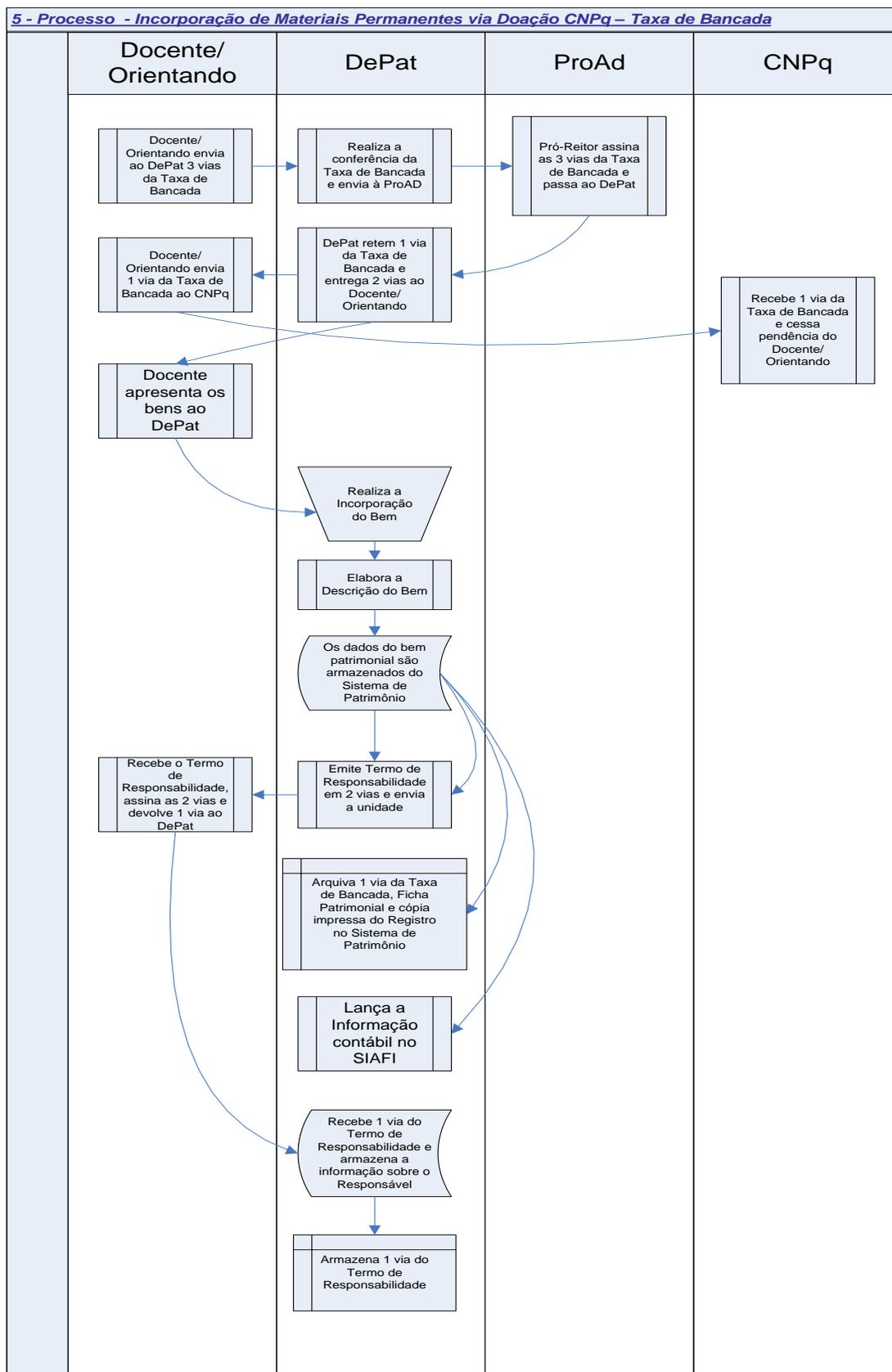
Encaminha o TR para o Responsável através do ST para a unidade onde ele está lotado, no qual o mesmo deverá ter as 2 vias assinadas pelo responsável sendo uma devolvida posteriormente ao DePat.

Devolve o Resumo da Conta Patrimonial, conferido e assinado pelo S4 ao S1 ou S2.

S1/S2 – Efetua o Lançamento Contábil no SIAFI e devolve ao EST.

EST – arquiva o Resumo da Conta Patrimonial em pasta própria no DePat.

Figura A5 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CNPq – Taxa de Bancada



Fonte: Elaboração Própria (2017).

6 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CAPES

Professor vinculado à UFSCar encaminha o rascunho do Anexo 6 (cópia impressa ou digital) ao DePat, no qual deve conter a Descrição do item comprado e uma cópia da NF do mesmo.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Recebe a cópia do rascunho do Anexo 6 (impressa ou digital) e realiza a conferência comparando se o material e valor descrito no rascunho do Anexo 6 é o mesmo constantes da NF. Estando corretos passa-se o Anexo 6 para o C1.

C1 – Com posse do rascunho do Anexo 6 C1 vai até o Professor para que este apresente o material permanente para que se possa colocar um número de patrimônio para a identificação do mesmo.

Elabora uma ficha de levantamento patrimonial com as informações necessárias para que seja realizada a incorporação desses dados no banco de dados do DePat.

Passa o número de patrimônio para o Professor Pesquisador para que ele possa preencher a versão final do Anexo 6.

Devolve ao S1 ou S2 o rascunho do Anexo 6 junto com a ficha de levantamento patrimonial.

S1 ou S2 – Verifica se o material permanente patrimoniado confere com o material descrito na Relação de bens anexa ao Termo de Doação.

Elabora uma descrição de cada item contendo, quando houver, as seguintes informações: Marca, Modelo, Número de Série, Descrição do item com até 255 caracteres.

Professor Pesquisador - Encaminha as três vias do Anexo 6 impressas e assinadas por ele para o Depat.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Recebe a cópia do Anexo 6 (impressa ou digital) e realiza a conferência comparando se o material e valor descrito no Anexo 6 é o mesmo constantes da NF.

Encaminha as três vias para a Pró-Reitoria de Administração (ProAd) para colher a assinatura do Pró-Reitor de Administração que é o Representante Legal da UFSCar junto a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

ProAd – Colhe as assinaturas nas 3 vias do Anexo 6 e as devolve ao DePat.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Entra em contato com o Professor para que o mesmo venha retirar o Anexo 6, são entregues duas cópias para o Professor e uma via fica retida no Depat.

Professor Pesquisador – Envia a cópia do Anexo 6 para a CAPES.

S1 ou S2 – De posse do Anexo 6 assinado pelo Professor Pesquisador e pelo Pró-Reitor de Administração registra manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Responsabilidade (TR), associado a esse número constam o número de patrimônio dado ao material permanente, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro, nesse caso o Anexo 6.

Atribui a cada item uma conta patrimonial de acordo com a natureza de cada item.

Faz-se um registro individual no banco de dados de cada item adquirido com as seguintes informações: Unidade, Conta SIAFI, Descrição (padrão e complementar), Marca, Modelo, Série, Data de Aquisição, Valor, Dados referentes ao Termo de Doação, Responsável pelo item.

Feito o Registro do item no Sistema de Patrimônio, são gerados 3 documentos: Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o Termo de Responsabilidade (2 vias).

A Relação da Conta Patrimonial é colocada junto ao Anexo 6 e a Ficha de Levantamento Patrimonial.

S1 ou S2 passa para S4 o pacote contendo o Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o TR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 3 documentos enviados pelo S1 ou S2.

Passa os documentos para o EST para que cada um seja direcionado ou arquivado.

EST – arquivava o Anexo 6 e seus anexos em pasta própria no DePat.

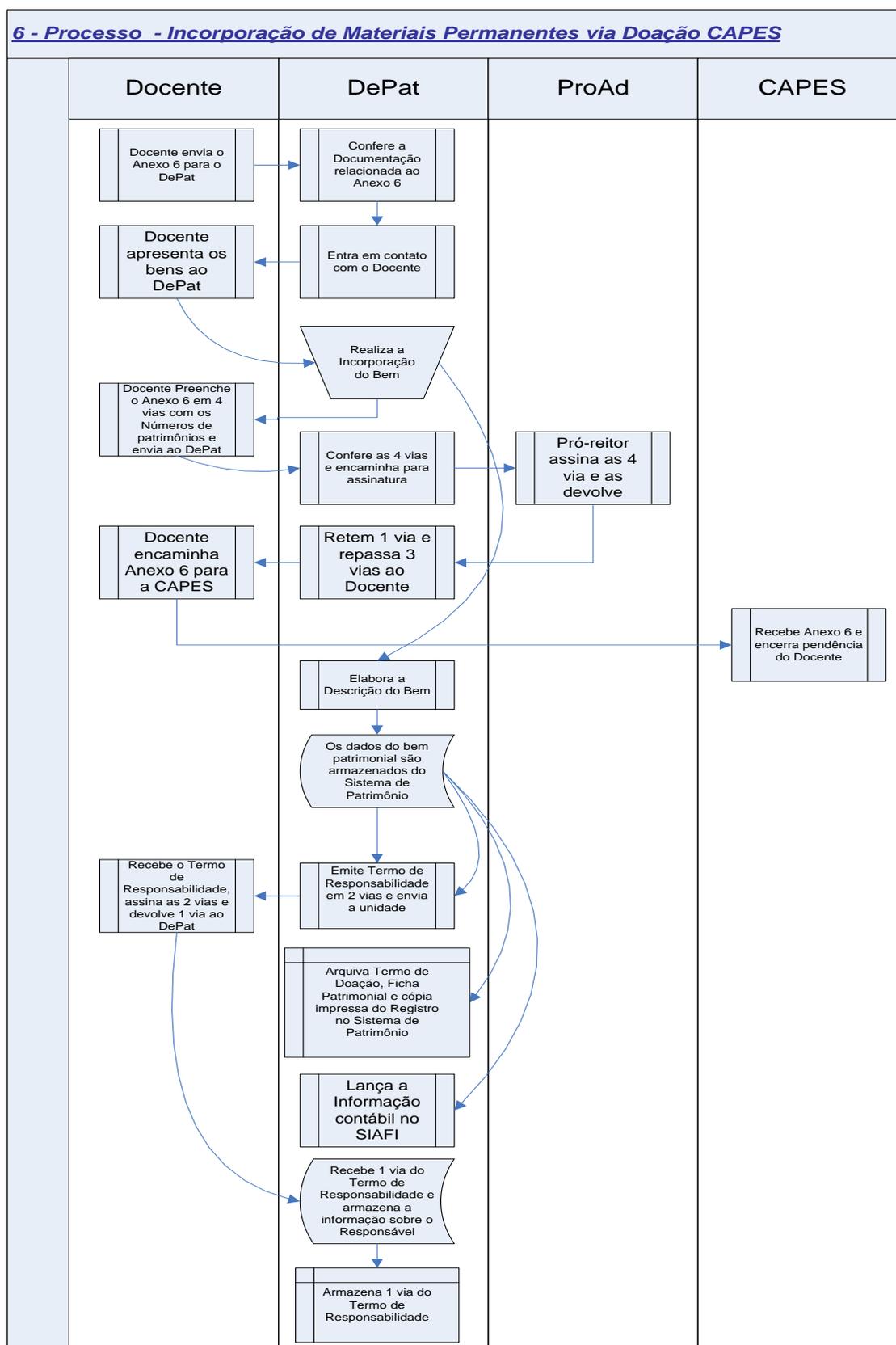
Encaminha o TR para o Responsável através do ST para a unidade onde ele está lotado, no qual o mesmo deverá ter as 2 vias assinadas pelo responsável sendo uma devolvida posteriormente ao DePat.

Devolve o Resumo da Conta Patrimonial, conferido e assinado pelo S4 ao S1 ou S2.

S1 ou S2 – Efetua o Lançamento Contábil no SIAFI e devolve ao EST.

EST – arquivava o Resumo da Conta Patrimonial em pasta própria no DePat.

Figura A6 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação CAPES



Fonte: Elaboração Própria (2017).

7 - Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação FAI/UFSCar

A Fundação de Apoio Institucional ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico da Universidade Federal de São Carlos (FAI/UFSCar) envia um Ofício de Doação relatando os itens que foram adquiridos pela mesma e que estão sendo Doados à UFSCar. No Ofício estão discriminados os bens doados, a que Unidades da UFSCar eles foram doados e quem são os Responsáveis pelos mesmos, além de informações como quantidade de cada item, uma breve descrição, quem o forneceu e o valor pago.

S1/ S2/ S3/ S4/ S5 – Recebe 1 via do Ofício de Doação enviado pelo FAI e repassa para o C1.

C1 – Com posse do Ofício de Doação vai até o Professor para que este apresente o material permanente para que se possa colocar um número de patrimônio para a identificação do mesmo.

Elabora uma ficha de levantamento patrimonial com as informações necessárias para que seja realizada a incorporação desses dados no Sistema de Patrimônio do DePat.

Devolve ao S1 ou S2 o Ofício de Doação junto com a ficha de levantamento patrimonial.

S1 ou S2 – Verifica se o material permanente patrimoniado confere com o material descrito na relação de bens do Ofício de Doação.

Elabora uma descrição de cada item contendo, quando houver, as seguintes informações: Marca, Modelo, Número de Série, Descrição do item com até 255 caracteres.

Registra Manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Responsabilidade (TR), associado a esse número constam o número de patrimônio dado ao material permanente, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro, nesse caso o Ofício de Doação.

Atribui a cada item uma conta patrimonial de acordo com a natureza de cada item.

Faz-se um registro individual no Sistema de Patrimônio de cada item adquirido com as seguintes informações: Unidade, Conta SIAFI, Descrição (padrão e complementar), Marca, Modelo, Série, Data de Aquisição, Valor, Dados referentes ao Termo de Doação, Responsável pelo item.

Feito o Registro do item no Sistema de Patrimônio, são gerados 3 documentos: Resumo da Conta Patrimonial, Relação da Conta Patrimonial e o Termo de Responsabilidade (2 vias).

A Relação da Conta Patrimonial é colocada junto a via do Ofício de Doação e a Ficha de Levantamento Patrimonial.

S1 ou S2 passa para S4 o pacote contendo o Resumo da Conta Patrimonial, Ofício de Doação (com seus anexos) e o TR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 3 documentos enviados pelo S1 ou S2.

Passa os documentos para o EST para que cada um seja direcionado ou arquivado.

EST – arquiva uma via do Ofício de Doação e seus anexos em pasta própria no DePat.

Envia uma via do Termo de Depósito para o Professor Pesquisador através do ST.

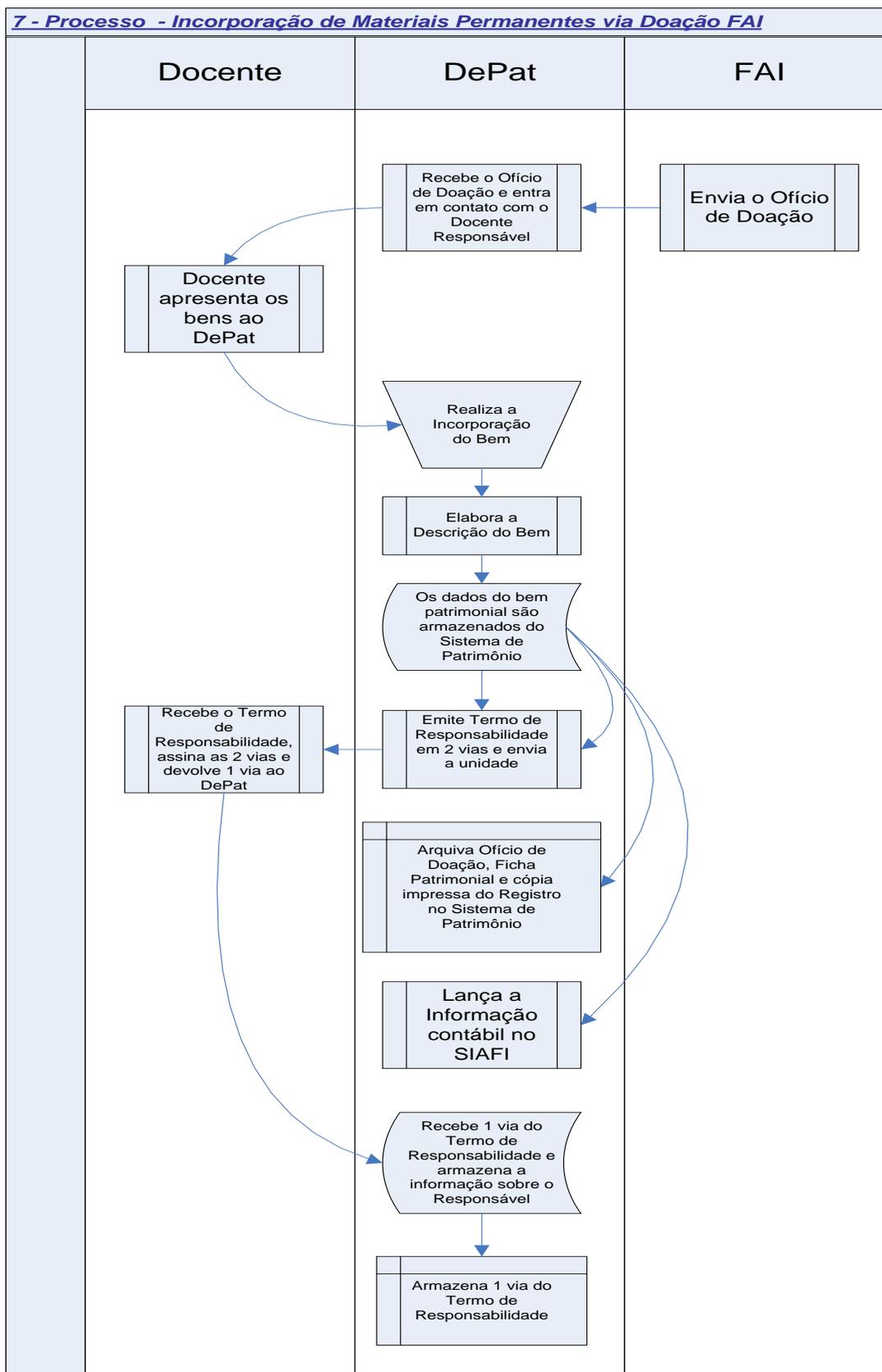
Encaminha o TR para o Responsável através do ST para a unidade onde ele está lotado, no qual o mesmo deverá ter as 2 vias assinadas pelo responsável sendo uma devolvida posteriormente ao DePat.

Devolve o Resumo da Conta Patrimonial, conferido e assinado pelo S4 ao S1 ou S2.

S1 ou S2 – Efetua o Lançamento Contábil no SIAFI e devolve ao Est.

EST – arquiva o Resumo da Conta Patrimonial em pasta própria no DePat.

**Figura A7 – Processo - Incorporação de Materiais Permanentes via Doação
FAI/UFSCAR**



Fonte: Elaboração Própria (2017).

8 - Processo – Transferência de Responsabilidade de Bens Móveis para Responsável de Outra Unidade.

Unidade – Envia ofício solicitando a mudança da Responsabilidade de determinados itens para novo responsável em nova unidade para o DePat.

EST – Antes de dar recebimento no ofício é feito a conferência se o Ofício está cadastrado no ST:

Se sim – é dado entrada no ST e recebido no DePat.

Se não – é devolvido à unidade remetente para que a mesma realize o cadastro no ST e reenvie o ofício ao DePat.

EST – Entrega o ofício para S1 ou S2.

S1 ou S2 – Ao receber o ofício confere se contem as seguintes informações: nome e assinatura do atual responsável (nesse caso pode não se saber quem é o responsável atual pelo bem o que não interfere no processo); nome e assinatura do novo responsável; unidade em que está lotado o novo responsável.

Em caso de não haver a assinatura do novo responsável nem a indicação de sua lotação o ofício é devolvido à unidade remetente para que sejam providenciadas tais informações e reenviado ao DePat para dar prosseguimento ao processo de transferência.

Conferidas as informações realiza-se a consulta no Sistema de Patrimônio do DePat para conferir: se o número de patrimônio informado encontra-se cadastrado e ativo no sistema; sob qual unidade encontra-se lotado; se existir, qual é o seu atual responsável; se a descrição do bem informado no ofício confere com a descrição cadastrada no Sistema de Patrimônio do DePat.

Caso o(s) Bem(ns) encontra(em)-se Baixado(s) ou em processo de baixa, informa-se ao requisitante, mediante devolução do ofício via ST, que não será feita a transferência de responsabilidade, pois bens baixados não são possíveis de transferir e bens em processo de baixa se tornarão baixados ao final do processo excluindo-se da lista de bens patrimoniais do atual responsável.

Se a descrição dos bens também não coincidir com a descrição cadastrada os bens também não serão transferidos e informa-se o requisitante, mediante devolução do ofício via ST, para que a informação seja revista e o ofício reenviado ao DePat.

Estando todas as informações corretas é confeccionado o Termo de Transferência.

Registra Manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que gerará um Termo de Transferência (TT), associado a esse número constam o número de patrimônio a ser transferido, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e documento que gerou esse registro,

nesse caso o Ofício de Transferência.

As mesmas informações são registradas no Sistema de Patrimônio do DePat que gera o TT.

Gera-se duas vias do TT.

Passa para S4 o pacote contendo o Ofício de Transferência e o TT emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 2 documentos enviados pelo S1 ou S2.

Após a conferência S4 pede ao EST que tire uma cópia do Ofício de Transferência original e anexe as 2 vias do TT, e passa os pacote contendo o Ofício de Transferência e as 2 via do TT + Cópia do Ofício ao EST para que sejam despachados.

EST – arquivo o Ofício de Transferência em pasta próprio de Ofício de Transferência Numerados.

Cadastra o TT no ST e o envia ao novo responsável na nova unidade informada no ofício.

Nova Unidade – Recebe o TT e confere se o mesmo está de acordo com o solicitado, caso haja alguma inconsistência o TT deve ser devolvido ao DePat, via ST, para que sejam esclarecidas as inconsistências e efetuadas as mudanças necessárias para reenvio ao novo responsável.

Novo Responsável – Assina as 2 vias do TT. Uma via fica de posse do novo responsável e uma via é devolvida ao DePat, via ST.

EST – Recebe a via do TT, via ST e repassa para o S1 ou S2.

S1 ou S2 – Confere se o TT está devidamente assinado, caso não esteja, ele é devolvido ao novo responsável, para a correta assinatura, via ST.

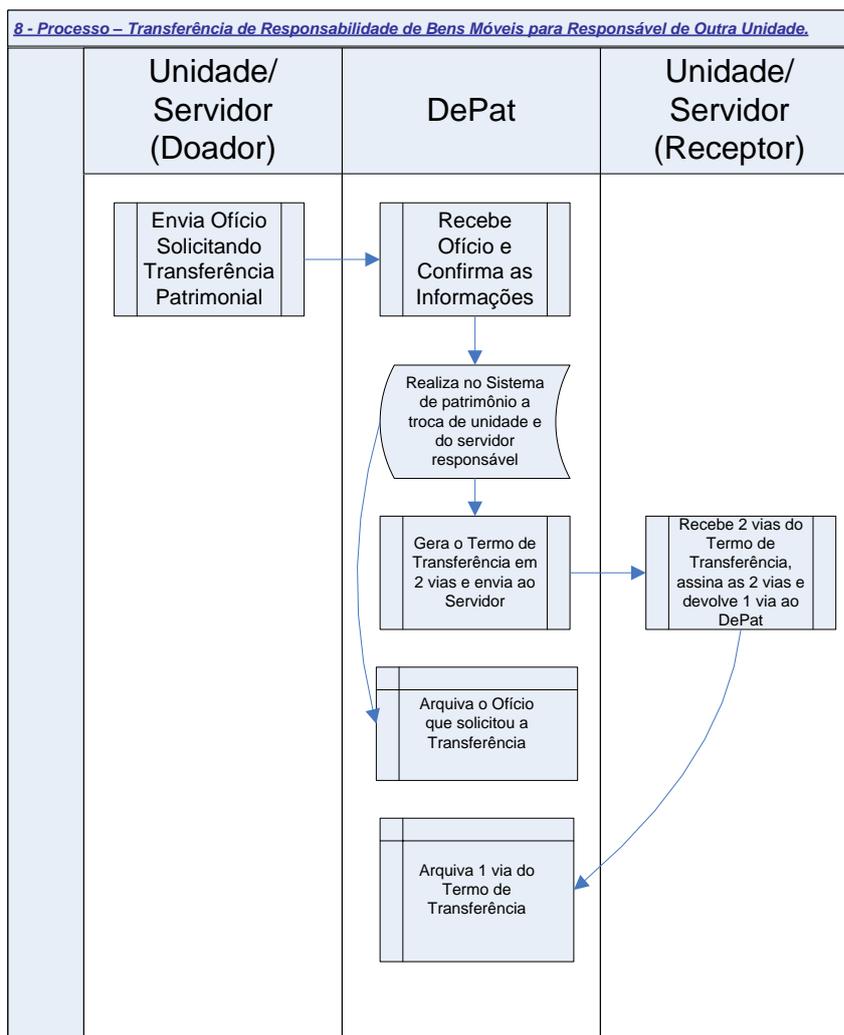
Com o termo assinado corretamente efetua-se um marcação no Livro de Termos para sinalizar que o mesmo retornou e realiza-se a conferência no Sistema de Patrimônio.

Atesta-se o lançamento no próprio TT no Sistema de Patrimônio indicando a data de conferência e assinatura do S1 ou S2.

Passa o TT para EST.

EST – arquiva o TT em pasta própria no DePat.

Figura A8 - Processo – Transferência de Responsabilidade de Bens Móveis para Responsável de Outra Unidade.



Fonte: Elaboração Própria (2017).

9 - Processo – Transferência de Responsabilidade de Bens Móveis para Responsável na mesma Unidade.

Unidade – Envia ofício solicitando a mudança da Responsabilidade de determinados itens para novo responsável na mesma unidade para o DePat.

EST – Antes de dar recebimento no ofício é feito a conferência se o Ofício está cadastrado no ST:

Se sim – é dado entrada no ST e recebido no DePat.

Se não – é devolvido à unidade remetente para que a mesma realize o cadastro no ST e reenvie o ofício ao DePat.

EST – Entrega o ofício para S1 ou S2.

S1 ou S2 – Ao receber o ofício confere se contem as seguintes informações: nome e assinatura do atual responsável (nesse caso pode não se saber quem é o responsável atual pelo bem o que não interfere no processo); nome e assinatura dos novos responsáveis.

Em caso de não haver a assinatura do novo responsável o ofício é devolvido à unidade remetente para que seja providenciada tal informação e reenviado ao DePat para dar prosseguimento ao processo de transferência.

Conferidas as informações realiza-se a consulta no Sistema de Patrimônio do DePat para conferir: se o número de patrimônio informado encontra-se cadastrado e ativo no sistema; sob qual unidade encontra-se lotado; se existir, qual é o seu atual responsável; se a descrição do bem informado no ofício confere com a descrição cadastrada no Sistema de Patrimônio do DePat.

Caso o(s) Bem(ns) encontra(em)-se Baixado(s) ou em processo de baixa, informa-se ao requisitante, mediante devolução do ofício via ST, que não será feita a transferência de responsabilidade, pois bens baixados não são possíveis de transferir e bens em processo de baixa se tornarão baixados ao final do processo excluindo-se da lista de bens patrimoniais do atual responsável.

Se a descrição dos bens também não coincidir com a descrição cadastrada os bens também não serão transferidos e informa-se o requisitante, mediante devolução do ofício via ST, para que a informação seja revista e o ofício reenviado ao DePat.

Estando todas as informações corretas é confeccionado o Termo de Transferência de Responsabilidade (TTR).

Gera-se duas vias do TTR.

S1 ou S2 passa para S4 o pacote contendo o Ofício de Transferência e o TTR emitido em duas vias.

S4 – Realiza a conferência dos 2 documentos enviados pelo S1 ou S2.

Após a conferência S4 pede ao EST que tire uma cópia do Ofício de Transferência original e anexe as 2 vias do TTR, e passa os pacote contendo o Ofício e as 2 via do TTR + Cópia do Ofício ao EST para que sejam despachados.

EST – arquivo o Ofício de Transferência em pasta próprio de Ofício de Transferência sem número por ordem de data de expedição do Ofício.

Cadastra o TTR no ST e o envia ao novo responsável na mesma unidade que enviou o ofício.

Unidade – Recebe o TTR e confere se o mesmo está de acordo com o solicitado, caso haja alguma inconsistência o TTR deve ser devolvido ao DePat, via ST, para que sejam esclarecidas as inconsistências e efetuadas as mudanças necessárias para reenvio ao novo responsável.

Novo Responsável – Assina as 2 vias do TTR. Uma via fica de posse do novo responsável e uma via é devolvida ao DePat, via ST.

EST – Recebe a via do TTR, via ST e repassa para o S1 ou S2.

S1 ou S2 – Confere se o TTR está devidamente assinado, caso não esteja, ele é devolvido ao novo responsável, para a correta assinatura, via sistema trâmite.

Com o termo assinado corretamente registra-se manualmente em livro apropriado dando-lhe um número que será gravado manualmente no Termo de Transferência de Responsabilidade (TTR), associado a esse número constam o número de patrimônio a ser transferido, a data em que se está realizando o registro, a sigla da unidade na qual esse material se encontra e nome do responsável anterior, quando houver (caso não tenha informa-se apenas a sigla da unidade ao qual ele está vinculado), e efetua-se um marcação no Livro de Termos para sinalizar que o mesmo retornou ao DePat.

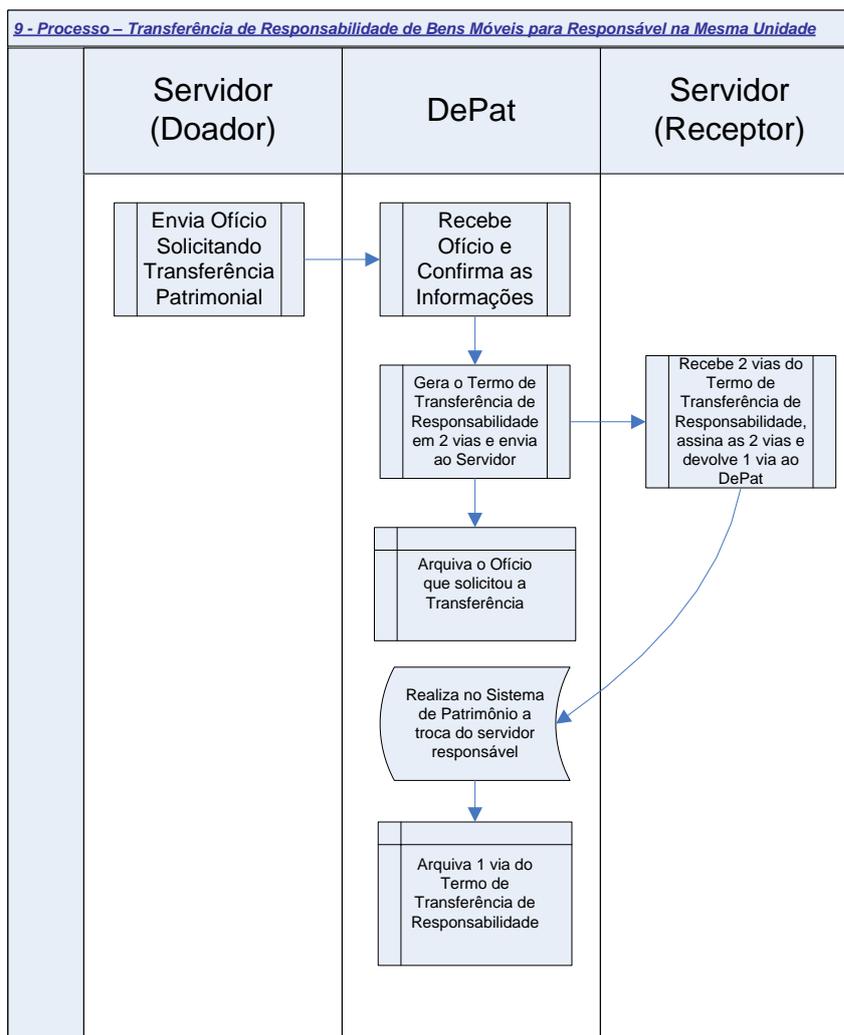
Faz-se o lançamento do TTR no Sistema de Patrimônio.

Atesta-se o lançamento no próprio TTR no Sistema de Patrimônio indicando a data de conferência e assinatura do S1 ou S2.

Passa o TTR para EST.

EST – arquiva o TTR em pasta própria no DePat.

Figura A9 - Transferência de Responsabilidade de Bens Móveis para Responsável na mesma Unidade.



Fonte: Elaboração Própria (2017).

10 - Processo - Liberação de Servidores que pediram aposentadoria

Divisão de Administração de Pessoal (DiAPe) – Envia solicitação para o DePat para obter a informação se o Servidor possui pendências patrimoniais.

EST – Recebe a solicitação via ST e encaminha para S1 ou S2.

S1 ou S2 – Realiza a consulta no Sistema de Patrimônio do DePat nas seguintes opções:

Relação de Bens Patrimoniais – São os bens que efetivamente foram assinados pelo servidor e encontram-se sob sua responsabilidade.

Relação de Bens em Processo de Baixa – São os bens que efetivamente foram assinados pelo servidor e encontram-se sob sua responsabilidade, mas que foram considerados inadequados ao uso pelos seus atuais responsáveis.

Relação de Pendências – São os bens que foram designados ao servidor cujos Termos de Responsabilidade não foram assinados pelos mesmos. Nesse caso se faz necessário consultar se o item já possui um pedido de baixa patrimonial.

OBS: Após essa verificação podem ocorrer 2 situações diferentes:

Situação 1: O Servidor não possui pendências patrimoniais.

S1 ou S2 – informa a S4 que o servidor não possui pendências patrimoniais.

S4 – Informa a DiAPe, através do documento enviado, que o Servidor não possui pendências patrimoniais.

EST – Envia a DiAPe, através do ST, o documento enviado ao DePat, com a resposta do mesmo.

Situação 2: O Servidor possui pendências patrimoniais.

S1 ou S2 – Emite uma relação das pendências patrimoniais do servidor em 2 vias.

Elabora um Memorando Interno (M.I.) endereçado ao servidor em 3 vias e já o cadastra e dá saída no ST. Anexa uma cópia da relação das pendências patrimoniais a uma via do M.I.; anexa uma cópia da relação das pendências patrimoniais a duas vias do M.I.

Passa esses documentos + o documento enviado pelo DiAPe ao S4.

S4 – Retém uma cópia da relação das pendências patrimoniais a uma via do M.I. + o documento enviado pelo DiAPe.

Solicita ao EST que envie uma cópia da relação das pendências patrimoniais a duas vias do M.I. para o servidor interessado.

EST – Envia uma cópia da relação das pendências patrimoniais a duas vias do M.I. para o servidor interessado através do ST.

Servidor – Analisa as pendências patrimoniais e elabora um ofício de transferência e envia ao DePat.

Processos de Transferência

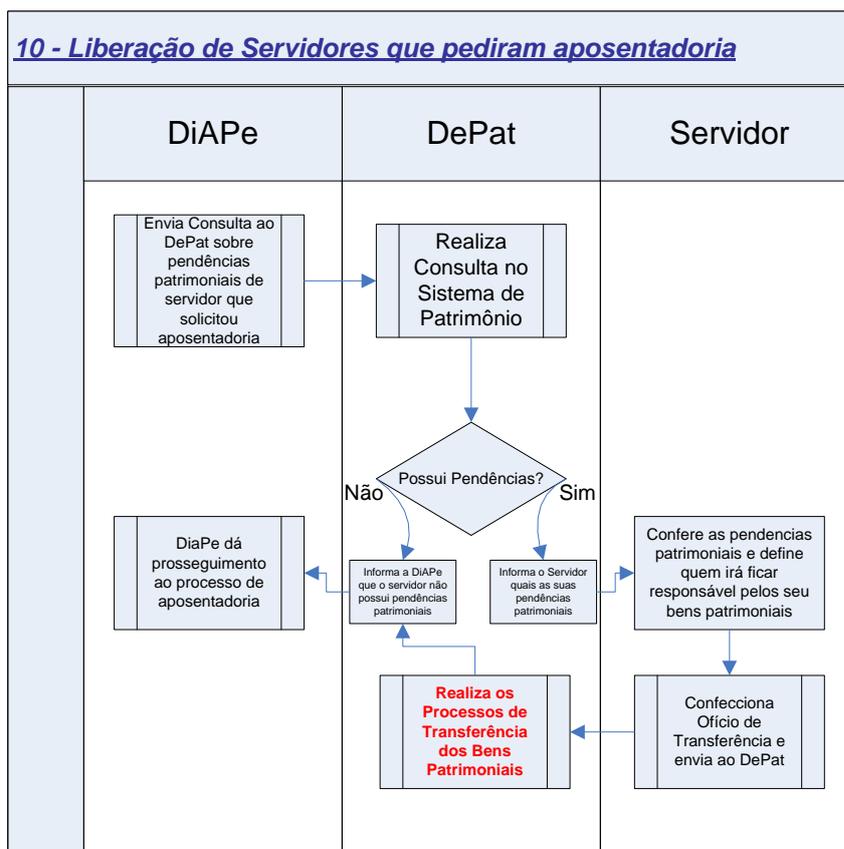
Realizados os processos de transferência:

S1 ou S2 – informa a S4 que o servidor não possui pendências patrimoniais.

S4 – Informa a DiAPe, através do documento enviado, que o Servidor não possui pendências patrimoniais.

EST – Envia a DiAPe, através do ST, o documento enviado ao DePat.

Figura A10 - Processo - Liberação de Servidores que pediram aposentadoria



Fonte: Elaboração Própria (2017).

11 - Processo - Liberação de Servidores que pediram exoneração

DiAPe – Envia solicitação para o DePat para obter a informação se o Servidor possui pendências patrimoniais pelo próprio servidor.

S1/S2 – Realiza a consulta no Sistema de Patrimônio do DePat nas seguintes opções:

Relação de Bens Patrimoniais – São os bens que efetivamente foram assinados pelo servidor e encontram-se sob sua responsabilidade.

Relação de Bens em Processo de Baixa – São os bens que efetivamente foram assinados pelo servidor e encontram-se sob sua responsabilidade, mas que foram considerados inadequados ao uso pelos seus atuais responsáveis.

Relação de Pendências – São os bens que foram designados ao servidor cujos Termos de Responsabilidade não foram assinados pelos mesmos. Nesse caso se faz necessário consultar se o item já possui um pedido de baixa patrimonial.

OBS: Após essa verificação podem ocorrer 2 situações diferentes:

Situação 1: O Servidor não possui pendências patrimoniais.

S1 ou S2 – informa a S4 que o servidor não possui pendências patrimoniais.

S4 – Informa a DiAPe, através do documento enviado, que o Servidor não possui pendências patrimoniais.

Servidor – Entrega o documento na DiAPe.

Situação 2: O Servidor possui pendências patrimoniais.

S1 ou S2 – Emite uma relação das pendências patrimoniais e passa ao servidor pessoalmente.

Servidor – Analisa as pendências patrimoniais e elabora um ofício de transferência e envia ao DePat.

Processos de Transferência

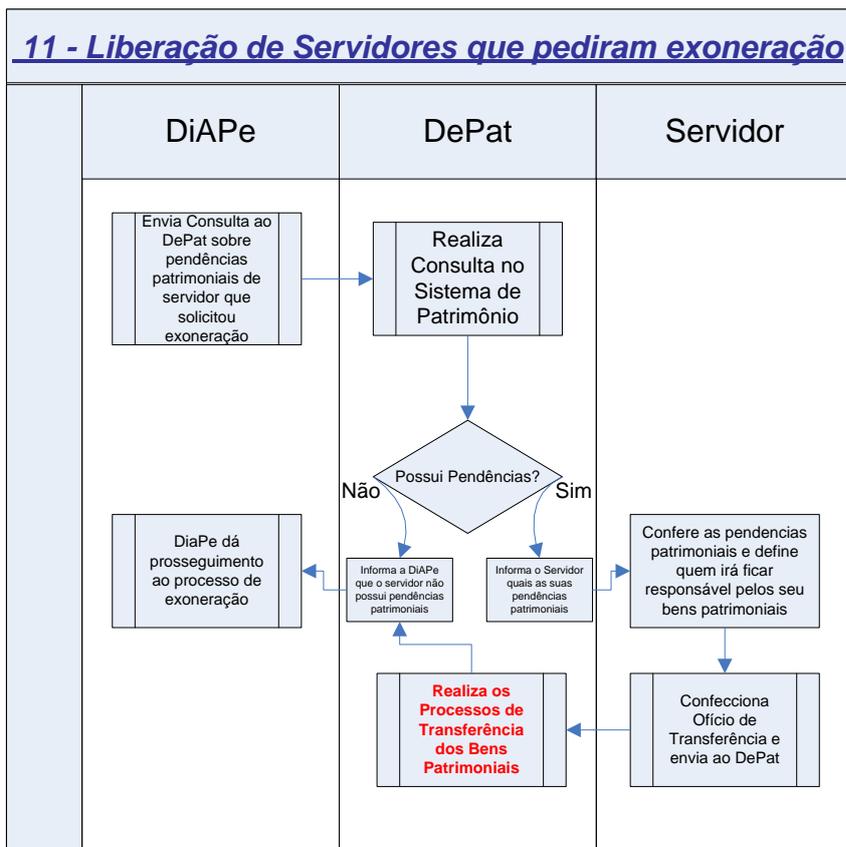
Realizados os processos de transferência:

S1/S2 – informa a S4 que o servidor não possui pendências patrimoniais.

S4 – Informa a DiAPe, através do documento enviado, que o Servidor não possui pendências patrimoniais.

Servidor – Entrega o documento na DiAPe.

Figura A11 - Processo - Liberação de Servidores que pediram exoneração



Fonte: Elaboração Própria (2017).

12 - Processo - Lançamento dos Termos de Responsabilidade, Termos de Transferência e Termos de Transferência de Responsabilidade.

Unidade – Envia uma via do Termo de Responsabilidade, Termo de Transferência ou Termo de Transferência de Responsabilidade via ST.

EST - Recebe o Termo de Responsabilidade, Termo de Transferência ou Termo de Transferência de Responsabilidade via ST e repassa para o S1 ou S2.

S1 ou S2 - Confere se o Termo de Responsabilidade, Termo de Transferência ou Termo de Transferência de Responsabilidade está corretamente assinado pelo Servidor que ficará com a responsabilidade dos itens relacionados.

Obs (1): Caso o Termo de Responsabilidade, Termo de Transferência ou Termo de Transferência de Responsabilidade não esteja identificado de forma legível (nome por extenso ou carimbo que identifique o mesmo) ele será devolvido à Unidade para que o Responsável se identifique de maneira adequada.

Obs (2): O Termo de Transferências de Responsabilidade só é lançado do Sistema de Patrimônio se o mesmo retornar assinado pelo novo responsável.

S1 ou S2 – Inserem no Sistema de Patrimônio as informações atribuindo aos itens seus respectivos servidores responsáveis, carimbam o Termo de Responsabilidade, Termo de Transferência ou Termo de Transferência de Responsabilidade com a informação de que foram lançados, a data em que foram lançados e a rubrica do servidor que executou o lançamento.

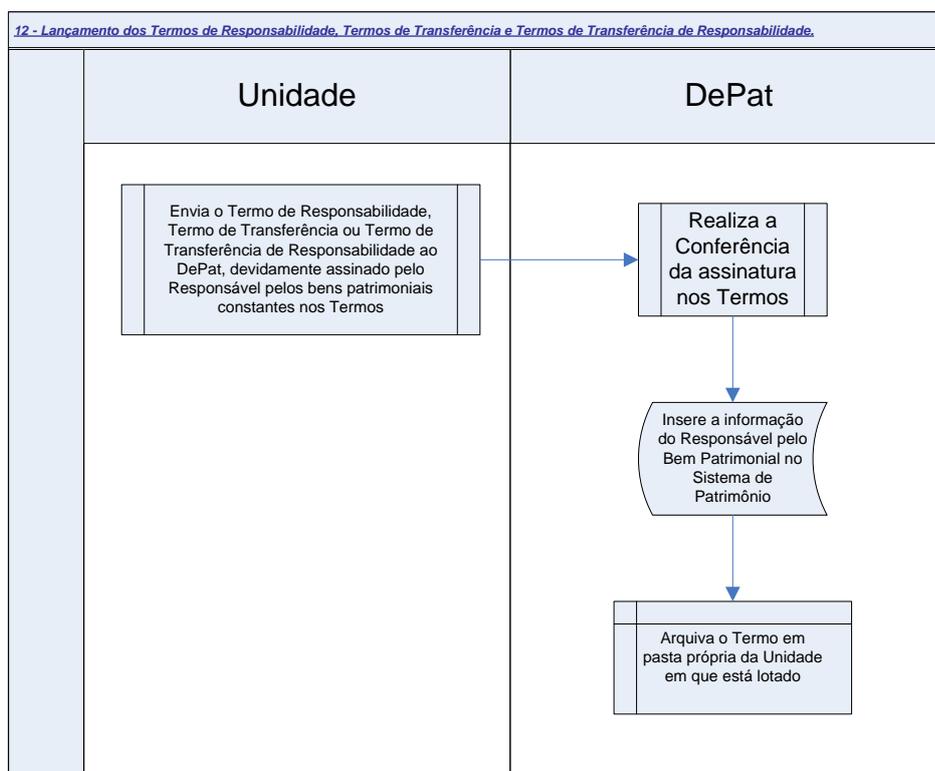
Obs (3): O Termo de Transferências de Responsabilidade só recebe uma numeração se o mesmo retornar assinado pelo novo responsável.

S1 ou S2 – Repassa o Termo de Responsabilidade, Termo de Transferência ou Termo de Transferência de Responsabilidade para o EST arquivar.

EST – Arquiva o Termo de Responsabilidade, Termo de Transferência ou Termo de Transferência de Responsabilidade nas pastas respectivas.

Obs.: Cada unidade possui uma pasta em que o Termo de Responsabilidade, Termo de Transferência ou Termo de Transferência de Responsabilidade é arquivado.

Figura A12 - Processo - Lançamento dos Termos de Responsabilidade, Termos de Transferência e Termos de Transferência de Responsabilidade.



Fonte: Elaboração Própria (2017).

13 - Processo - Lançamento dos Bens Patrimoniais no Sistema de Patrimônio

S4 – Passa para o S1 ou S2 a ficha de levantamento patrimonial realizada por C1 com os dados referentes ao bem patrimonial.

S1 ou S2 - Confere se o bem patrimonial corresponde ao que foi adquirido ou doado.

Obs: Caso o bem patrimonial não corresponda ao que foi adquirido ou doado S1 ou S2 devolve a ficha de levantamento patrimonial para C1 para que as dúvidas sejam tiradas.

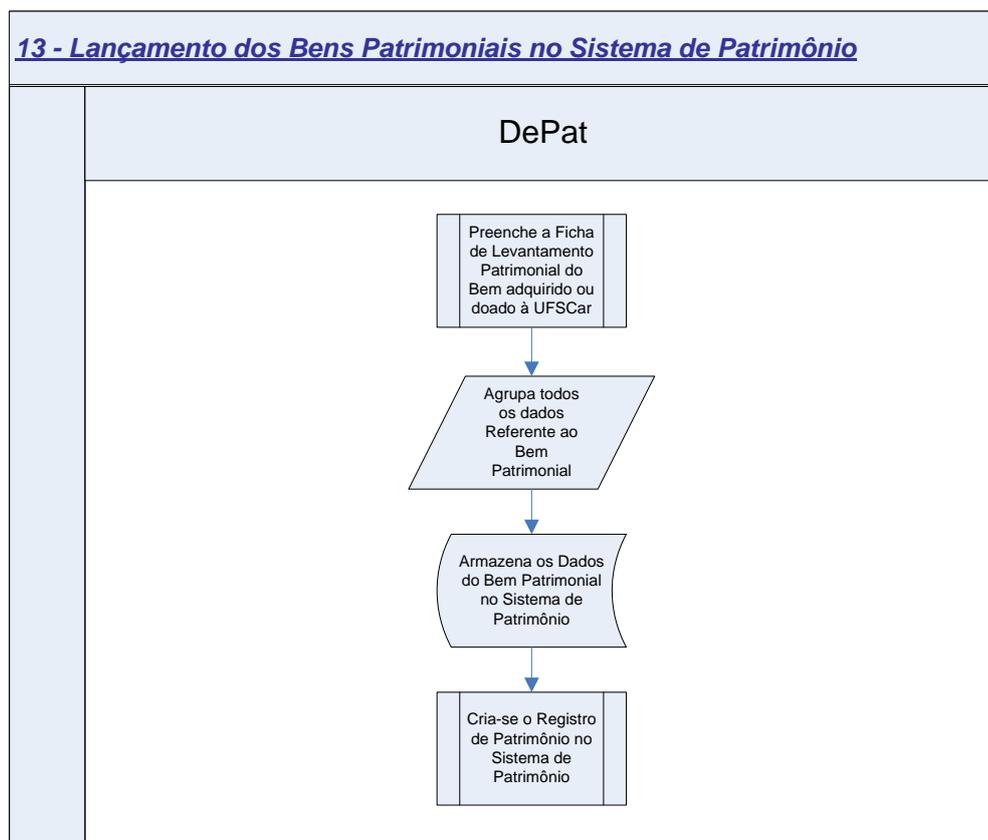
Procede-se então a montagem do registro do bem patrimonial, que deve conter:

- Unidade em que o bem patrimonial está alocado e caso haja necessidade a descrição de uma Unidade Especial (por exemplo: Laboratório);
- Informar o número do Termo de Responsabilidade;
- Informação da Conta Patrimonial do bem patrimonial;
- Informação da Descrição Padrão (por exemplo: cadeira comum);
- Informação de Descrição Complementar que pode ser feita através de consulta às especificações técnica em busca realizada em sítio virtual, manual de instruções e informações ou observações feitas pelo C1 no momento do plaquetamento;
- Informar a Marca do bem patrimonial (quando houver);
- Informar o modelo do bem patrimonial (quando houver);
- Informar o número de série do bem patrimonial (quando houver);
- Informar o valor de aquisição do bem patrimonial;
- Informar o número do empenho de aquisição (quando a compra for realizada via UFSCar);
- Informar o número do Processo de Compra do bem patrimonial (quando a compra for realizada via UFSCar);
- Informar o número da Nota Fiscal (quando a compra for realizada pela UFSCar);
- Informar o nome do Fornecedor ou Doador do bem patrimonial;
- O campo Observações deve ser preenchido somente em caso de Doação com as informações referentes a doação;

- Informar o nome do servidor Responsável.

S1 ou S2 insere essas informações no Sistema de Patrimônio e cria-se o registro do bem patrimonial no sistema.

Figura A13 - Processo - Lançamento dos Bens Patrimoniais no Sistema de Patrimônio



Fonte: Elaboração Própria (2017).

14 - Processo – Reparo e Manutenção de Equipamentos

Unidade – Emite “Requisição de Reparo/ Manutenção” registra no ST e encaminha para o DePat.

Est – Recebe a “Requisição de Reparo/ Manutenção” e passa para o S4.

S4 – Emite “Guia de Remessa de Material” e anexa à “Requisição de Reparo/ Manutenção” e encaminha o bem para a empresa para realização do orçamento.

Empresa – Realiza a orçamento do Bem e informa o DePat (via e-mail/ fax/ documento físico).

Depat – S4 informa à Unidade sobre o valor do orçamento e emite uma “Ordem de Despesa”, anexado com a “Requisição de Reparo/ Manutenção” e o Orçamento da Empresa.

S4 pede ao EST que envie essa documentação à unidade que requisitou o reparo via ST.

Unidade – Recebe a documentação e julga a viabilidade financeira do reparo, via ST.

Obs: Caso opte pela não reparação do bem basta não dar continuidade ao processo.

Julgando viável a reparo do bem a Unidade envia a documentação, via ST, para o Ordenador de Despesa, que varia conforme a unidade, que pode ser um dos Centros, uma Pró-Reitoria (vale lembrar que o Ordenador de Despesa oficialmente é o Pró-Reitor de Administração, que por meio de política interna, delega essa tarefa a outros ordenadores no intuito de descentralizar essa função).

Ordenador de Despesa – recebe a Ordem de Despesa, via ST, assina a mesma e encaminha, via ST, para o DePat.

Depat – EST recebe a documentação, via ST, e encaminha ao S4.

S4 – Autua a Documentação e abre um Processo de Reparo e Manutenção.

Obs: O processo não pode ultrapassar o valor de R\$ 8.000,00 já que a maioria dos reparos é feito com dispensa de licitação apoiado no caráter de não previsibilidade.

Pede ao EST que encaminhe, via ST o processo para o Departamento de Contabilidade (DeCont).

DeCont – recebe o Processo de Reparo e Manutenção, via ST, e confecciona o Empenho, enviando uma copia (por e-mail) à Unidade de que solicitou o reparo, ao DePat e a Empresa que fará o reparo.

Envia o Processo, via ST para o Departamento Financeiro.

Empresa – Realiza o Reparo/ Manutenção no bem e os entrega no DePat ou direto na Unidade, assim como a Nota Fiscal de Serviço (NFS).

Quando entregue no DePat o mesmo encaminha o Bem e a Nota Fiscal (via ST) para certificação de que o serviço foi realizado.

Pode ocorrer de o serviço não ter sido realizado conforme o previsto, sendo assim a empresa deve proceder a novos reparos até que o bem esteja operacional condicionando assim o pagamento da NFS.

Unidade – recebe o bem e a NFS (via ST) e certifica que o bem foi devolvido e que o serviço foi descrito na NFS como realizado.

Encaminha a NFS (via ST) para o DePat.

DePat – Est recebe a NFS (via ST) e encaminha para o S4.

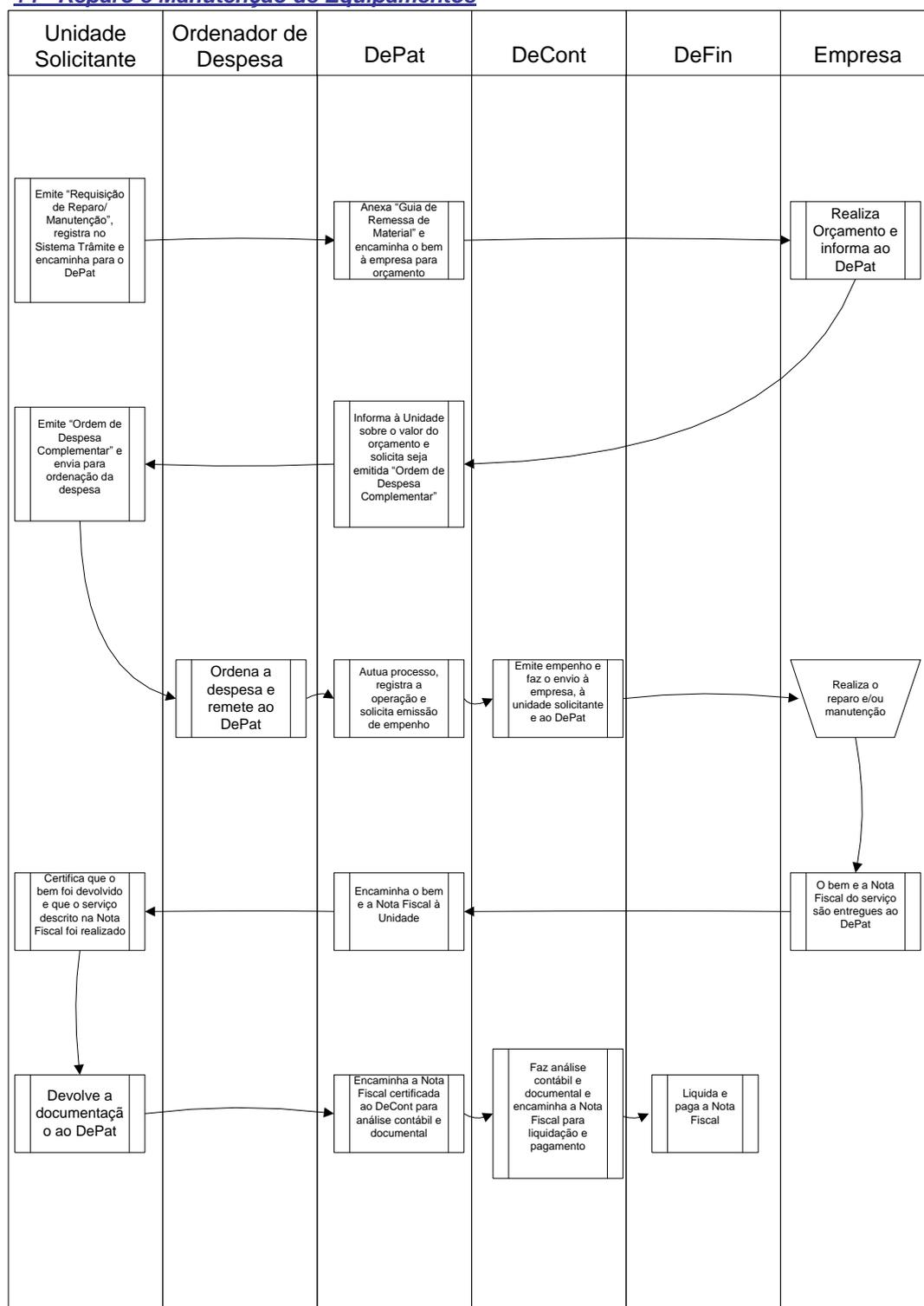
S4 – Confere se a NFS está corretamente certificada e pede ao EST que encaminhe (via ST) a NFS para o DeCont.

DeCont – recebe a NFS (via ST) e realiza a análise contábil e documental e envia (via ST) a NFS para o DeFin.

DeFin – recebe a NFS (via ST) e procede ao pagamento da NFS e arquivamento no Processo de Manutenção e Reparo.

Figura A14 - Processo – Reparo e Manutenção de Equipamentos

14 - Reparo e Manutenção de Equipamentos



Fonte: Elaboração Própria (2017).

15 - Processo - Recolhimento e Baixa de Bens patrimoniais

Unidade (1º momento) – Elabora ofício solicitando a baixa patrimonial dos bens patrimoniais desejados e os encaminha (via sistema trâmite) ao DePat.

DePat – EST recebe o ofício (via ST) e o passa para o Servidor 3 (S3).

S3 – Realiza a conferência dos dados que estão no ofício, como Número de Patrimônio e descrição do bem patrimonial com a finalidade de: verificar se o bem patrimonial encontra-se ativo no Sistema Patrimônio; se já foi solicitado baixa do mesmo em momento anterior; se o mesmo já foi baixado em processo anterior.

Caso encontre alguma inconsistência (descrição do bem relacionado a número de patrimônio não coincide com o cadastrado no sistema, por exemplo) são pedidos esclarecimentos à Unidade de solicitou a baixa patrimonial.

Em casos de bens patrimoniais que não possuam número de patrimônio (por perda da identificação patrimonial; não incorporação por motivos adversos) os mesmos podem ser baixados com a identificação “sem patrimônio”.

Caso esteja tudo correto, procede-se ao lançamento no Sistema de Patrimônio registrando-se o número de patrimônio do bem a ser baixado e o documento que deu origem ao pedido de baixa, no caso o ofício.

Forma-se então um processo de baixa patrimonial com as solicitações recebidas. As solicitações de baixa por processo dependem da capacidade de armazenamento de bens patrimoniais enquanto o processo de baixa passa por suas diversas fases até o seu descarte.

Unidade (2º momento) – Unidade preenche um formulário padrão solicitando a retirada dos bens patrimoniais a serem baixados e envia para o DePat (via ST).

DePat – EST recebe o formulário (via ST) e o repassa ao S3.

S3 – Organiza os formulários em lotes de retirada com base nas proximidades das unidades visando racionalizar o processo de recolhimento.

Conforme um cronograma pré-estabelecido o DePat envia requisição à Divisão de Manutenção (DiMan) (via ST) para que a mesma disponibilize transporte e servidores para realizar o recolhimento.

Repassa ao Contratado (C2) os ofícios que devem ser recolhidos.

Avisa previamente as Unidades do Calendário estabelecido para que as mesmas se programem e deixem um servidor responsável para receber as equipes do DePat e da DiMan.

C2 – De posse dos ofícios junta-se a equipe da DiMan e vai até as Unidades previamente avisadas

Confere, de posse do ofício, se os bens apresentados pela Unidade são os mesmos indicados no ofício.

DiMan – com o aval de C2 recolhe os bens patrimoniais e os encaminha para o Armazém ou Depósito.

C2 – Avalia os bens e os classifica em: bens ociosos/ passíveis de recuperação (estes irão para o Armazém) e bens antieconômicos/ irrecuperáveis (estes irão para o Depósito).

No armazém os bens patrimoniais ficam expostos para que alguma Unidade/Servidor possa reutilizá-los, caso isso ocorra deve-se seguir os seguintes procedimentos:

C2 – Disponibiliza o bem patrimonial para ser reutilizado ficando sob responsabilidade da Unidade a retirada do mesmo do Armazém.

Unidade – Envia ao Depat (via ST) um Ofício de Transferência indicando que a origem dos bens patrimoniais a serem transferidos se deu no Armazém.

DePat – EST recebe o ofício (via ST) e repassa o ofício ao S3.

S3 – Procede a retirada deste item do processo de baixa no Sistema de Patrimônio.

Passa o Ofício para S1 ou S2.

Processos de Transferência

C2 – Ao final do recolhimento repassa os ofícios para S3.

S3 – Acessa novamente o Sistema de Patrimônio e marca os itens que foram para o armazém ou depósito como “recolhidos”.

Esse processo é repetido até que o Depósito atinja a sua capacidade máxima.

Ao atingir a sua capacidade máxima o processo de baixa passa para a fase de alienação de bens.

S3 – Repassa o Processo de Baixa para Servidor 5 (S5).

S5 – Faz a sugestão para a composição da Comissão de Baixa Patrimonial.

Composta a Comissão de Baixa Patrimonial a mesma procede à avaliação do processo e sugere o destino para que os bens sejam doados ou leiloados.

Comissão de baixa emitir seu parecer

S5 – Envia o processo (via ST) para a Procuradoria Federal (PF).

PF – Recebe o processo (via ST) para a análise jurídica e emitir seu parecer.

Emitir seu parecer e devolver ao DePat (via ST).

DePat – EST recebe o processo (via ST) e passa ao S5.

S5 – Encaminha (via ST) ao Conselho Universitário (ConsUni) da UFSCar para aprovação do parecer da Comissão de Baixa.

ConsUni – Julga o processo e emite um parecer e devolve o processo (via ST) ao DePat.

DePat – EST recebe o processo (via ST) e passa ao S5.

S5 – Cumprir o parecer para que os bens sejam Doados ou Leiloados.

Encaminha o Processo para o Departamento de Expedição e Arquivo (DeEA) (via sistema trâmite).

DeEA – Arquia o Processo.

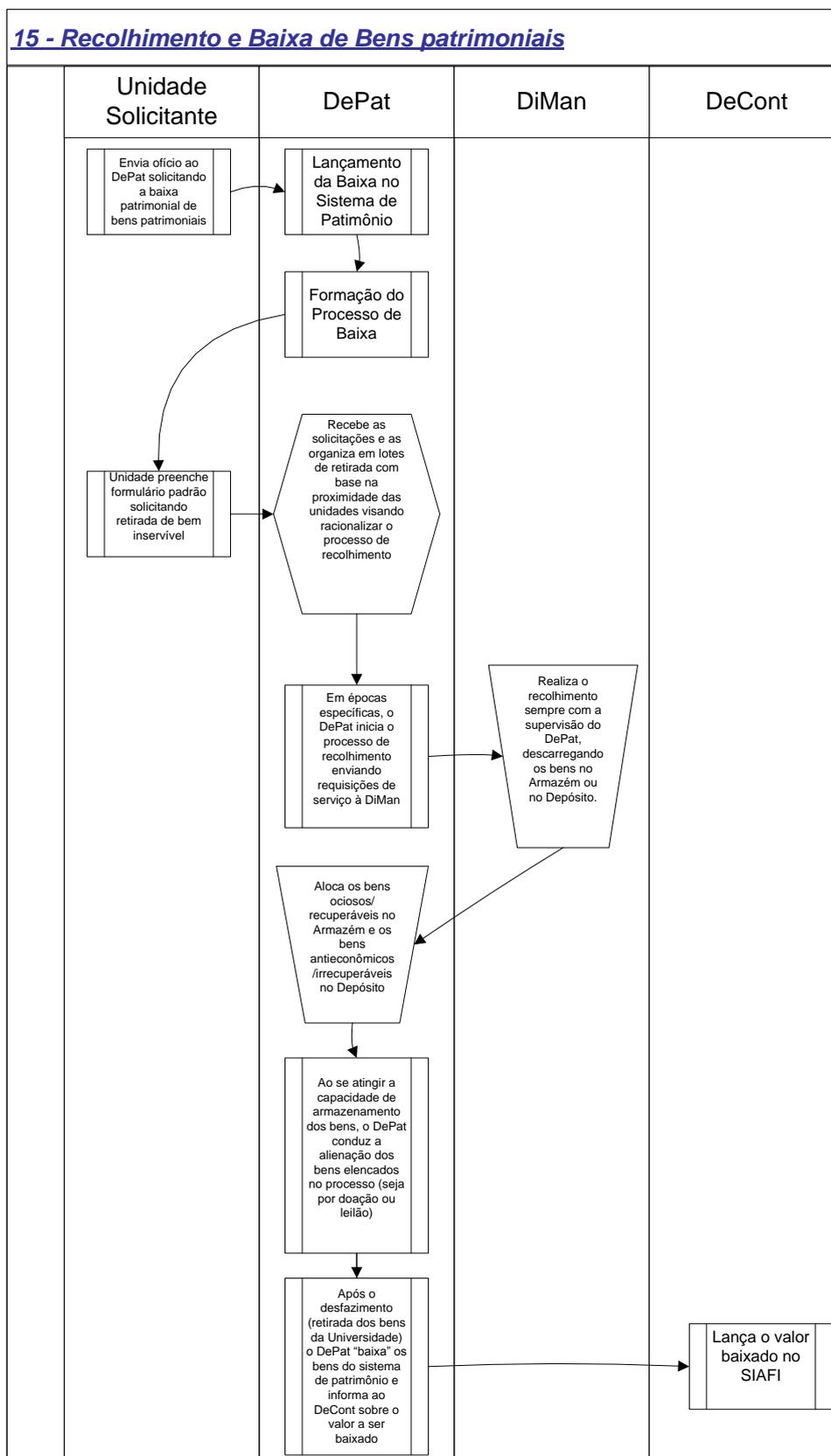
S5 – Após o desfazimento (retirada/ venda dos bens da UFSCar), faz um documento de Baixa dos Bens que é emitido para que o DeCont proceda aos procedimentos contábeis no SIAFI.

Envia ao DeCont.

DeCont – Procede aos procedimentos contábeis e devolve ao DePat com as informações referentes ao lançamento no SIAFI.

DePat – S5 arquiva o documento.

Figura A15 - Processo - Recolhimento e Baixa de Bens patrimoniais



Fonte: Elaboração Própria (2017).

16 - Processo – Cessões Temporárias ou Doações para unidades externas à UFSCar.

Unidade – Solicita através de ofício e envia ao DePat (via ST) na qual se tome as providências necessárias para que seja feita a Cessão ou Doação de um bem patrimonial para uma unidade externa à UFSCar.

DePat – EST Recebe o ofício (via ST) e passa para S5

S5 - Envia via e-mail para a Unidade um formulário padrão para contrato de cessão temporária ou termo de doação.

Unidade – Redige minuta do contrato (em consonância com a cessionária ou donatária) ou termo e envia ao DePat pelo e-mail para o S5.

S5 – Recebe a minuta, imprime 1 via da mesma e autua um processo e encaminha (via ST) pra a Procuradoria Federal (PF).

PF – Recebe o processo (via ST) e realiza a análise da minuta aprovando ou desaprovando (nesse caso são indicadas adequações até que se aprove a minuta).

Devolve (via ST) o processo ao DePat.

DePat – EST recebe o processo (via ST) e passa o S5.

S5 – Providencia a versão final do contrato e envia (via correio) 3 vias para a assinatura da cessionária ou donatária.

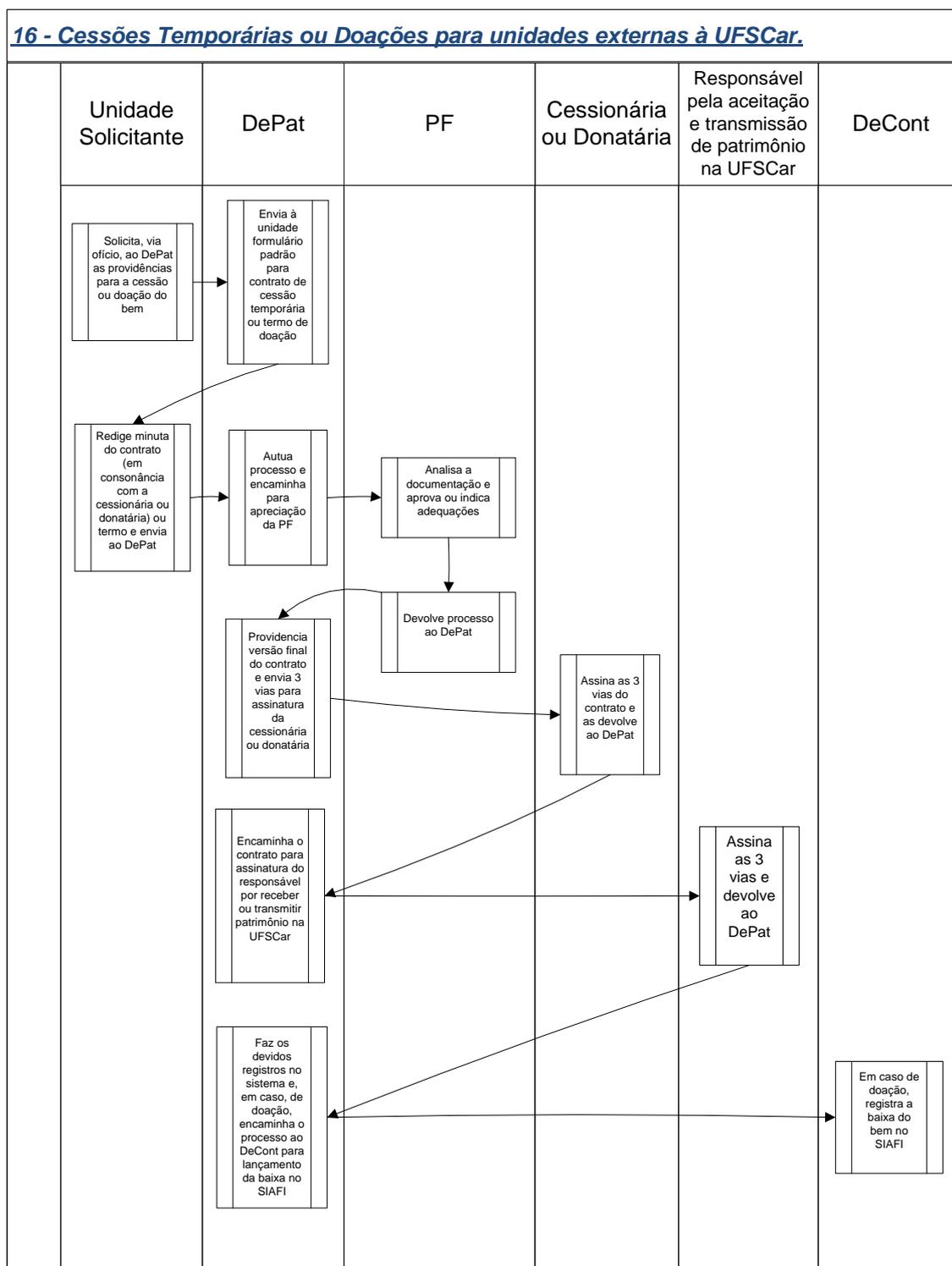
Cessionário/ Donatário – Recebe (via correio) as 3 vias, assina as 3 vias e as devolve (via correio) ao DePat.

DePat – Recebe as 3 vias (via correio) assinadas pelo Cessionário/ Donatário e encaminha (via ST) para o responsável por receber ou transmitir bens patrimoniais na UFSCar.

Responsável – Recebe as 3 vias (via ST) as assina e as devolve ao DePat (via ST).

DePat – Faz o devidos registros no Sistema de Patrimônio, e em caso de Doação encaminha o processo ao DeCont para lançamento e baixa contábil no SIAFI.

Figura A16 - Processo – Cessões Temporárias ou Doações para unidades externas à UFSCar.



Fonte: Elaboração Própria (2017).

17 - Processo – Incorporação de Bens Patrimoniais

S1 ou S2 – Repassa os documentos referentes aos materiais a ser incorporados para o C1, dentre eles podem ser:

- Empenho;
- Doação FAPESP;
- Doação FAPESP – Reserva Técnica;
- Doação CNPq;
- Doação CNPq – Taxa de Bancada;
- Doação CAPES;
- Doação FAI/UFSCar;
- Doações Diversas (Pessoa Física ou Outras Instituições).

C1 – Estabelece uma prioridade de incorporação mediante a forma de aquisição. Primeiro são realizados os empenho, pois deles dependem os pagamentos de NFs. Segundo são realizadas as Doações CAPES, pois a Prestação de Contas é realizada mediante a incorporação dos bens patrimoniais prévia. Terceiro são realizadas as Doações FAPESP e CNPq, pois existe um prazo para a incorporação e remeter essa informação às agências de fomento. Quarto são realizadas as Doações Fapesp – Reserva Técnica, Doações CNPq – Taxa de Bancada, Doações FAI/UFSCar e Doações Diversas nessa ordem.

Incorporação por Empenho:

C1 – Mediante Empenho dirige-se até a Unidade mencionada no mesmo para a apresentação dos bens patrimoniais que foram adquiridos.

Unidade – TAE que está presente na Unidade apresenta os bens patrimoniais adquiridos conforme a relação do empenho específico.

C1 – Mediante a apresentação dos bens patrimoniais apresentados são conferidos os seguintes itens:

- Marca;
- Modelo;
- Especificações Técnicas.

Obs: Pode ocorrer de a Marca e Modelo especificado no Empenho não serem as mesmas entregues pelo Fornecedor ganhador, nesse caso é necessário que se verifique se as especificações técnicas atendem as necessidades do requisitante e

se o mesmo concorda com o recebimento.

Confirmadas as especificações decide-se sobre qual a melhor forma de identificação a ser anexada ao bem patrimonial, se Placa Metálica ou Placa Adesiva (NP) respeitando as características físicas de cada bem patrimonial.

Cola a Placa Metálica ou Placa Adesiva (NP) no bem patrimonial.

Procede-se ao preenchimento a Ficha de Levantamento Patrimonial com os dados abaixo especificados

Ficha de Levantamento Patrimonial

Origem: _____
 NF/DI/Proc.: _____ Data: ___ / ___ / ___
 Item: _____ Nr Tombo: _____ Termo: _____
 Unidade: _____ Conta Patrimonial: 12.311. ___ . ___
 Descrição: _____

Marca: _____ Modelo: _____ Série: _____
 Valor: R\$ _____, _____. Responsável: _____

Obs: Em alguns casos podem não constar a Marca, o Modelo e o N° de Série, sendo necessário um maior detalhamento na descrição.

No caso da indicação de responsabilidade do bem patrimonial é determinado pelo TAE que apresentou o bem patrimonial para incorporação.

Realiza um registro de Atividade em ata própria com as seguintes informações:

- Data do Tombo;
- Origem da Requisição;
- Identificação numérica da Requisição;
- Unidade de alocação do bem patrimonial;
- Registro do(s) tombo(s).

Entrega da Ficha Patrimonial com o Empenho para S4.

S4 – Realiza a conferência dos Dados e repassa para S1 ou S2.

S1 ou S2 - **Processo Lançamento dos Bens Patrimoniais no Sistema de Patrimônio.**

Incorporação por Doação (Todos os Tipos):

C1 – Mediante documento de doação entra-se em contato com o servidor responsável (geralmente é um Docente e em alguns casos pode ser um TA) por meio de contato telefônico, contato via e-mail ou visita direta para proceder ao

agendamento para patrimoniar os bens patrimoniais doados que encontram-se sob sua responsabilidade.

Dirige-se até a Unidade mencionada, na data previamente agendada para a apresentação dos bens patrimoniais que foram doados.

Unidade – Docente que é responsável pelos bens que foram doados apresenta os bens patrimoniais adquiridos conforme a relação do documento de Doação.

C1 – Mediante a apresentação dos bens patrimoniais apresentados são conferidos os seguintes itens:

- Marca;
- Modelo;
- Especificações Técnicas.

Confirmadas as especificações decide-se sobre qual a melhor forma de identificação a ser anexada ao bem patrimonial, se Placa Metálica ou Placa Adesiva (NP) respeitando as características físicas de cada bem patrimonial.

Cola a Placa Metálica ou Placa Adesiva (NP) no bem patrimonial.

Procede-se ao preenchimento a Ficha de Levantamento Patrimonial com os dados abaixo especificados

Ficha de Levantamento Patrimonial

Origem: _____
 NF/DI/Proc.: _____ Data: ___ / ___ / ___
 Item: _____ Nr Tombo: _____ Termo: _____
 Unidade: _____ Conta Patrimonial: 12.311. __ . __
 Descrição: _____

 Marca: _____ Modelo: _____ Série: _____
 Valor: R\$ _____, _____. Responsável: _____

Obs: Em alguns casos podem não constar a Marca, o Modelo e o N° de Série, sendo necessário um maior detalhamento na descrição.

No caso da indicação de responsabilidade do bem patrimonial é determinado pelo Docente que apresentou o bem patrimonial para incorporação.

Realiza um registro de Atividade em ata própria com as seguintes informações:

- Data do Tombo;
- Origem da Requisição;
- Identificação numérica da Requisição;

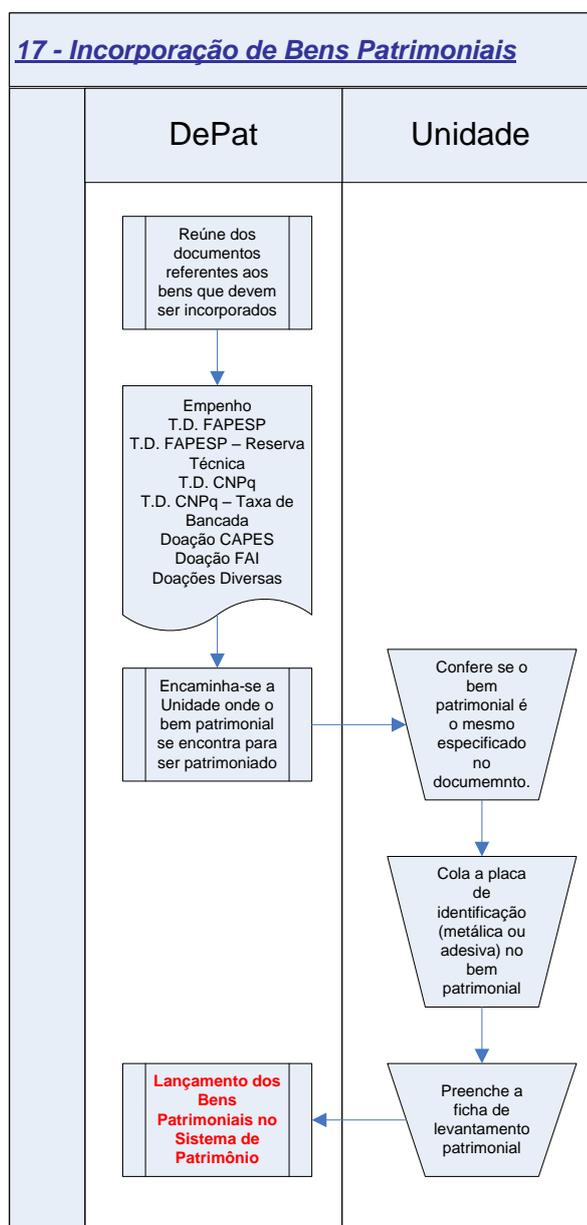
- Unidade de alocação do bem patrimonial;
- Registro do(s) tombo(s).

Entrega da Ficha Patrimonial com o Empenho para S4.

S4 – Realiza a conferência dos Dados e repassa para S1/S2.

S1 ou S2 - **Processo Lançamento dos Bens Patrimoniais no Sistema de Patrimônio.**

Figura A17 - Processo – Incorporação de Bens Patrimoniais



Fonte: Elaboração Própria (2017).

APÊNDICE B

Questionário

| | | |
|---|----------|---------------------|
| Avaliação de Complexidade do Processo de Trabalho | | Para uso da ProGPe: |
| | | Pontos Obtidos: |
| Nome do Avaliado: | | Cargo: |
| Registro Funcional: | Unidade: | Data da Avaliação: |
| Nome do Avaliador | | Cargo: |

A. De acordo com Fleury e Oliveira Junior (2002), “é possível distinguir dois tipos de conhecimento: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito, ou codificado, refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal, sistemática, enquanto o conhecimento tácito possui uma qualidade pessoal, tornando-se mais difícil de ser formalizado e comunicado”. Tendo como base essa breve definição dos tipos de conhecimentos, você diria que no seu ambiente de trabalho qual o tipo predominante de conhecimento.

- 1 () Predominantemente Explícito
 2 () Há um equilíbrio entre o Tácito e o Explícito
 3 () Predominantemente Tácito

B. De acordo com Ruão (1999) “à comunicação cabe a tarefa de adaptar o pessoal e os processos a situações e problemas específicos. Pelo que, esta deve acontecer a vários níveis dentro do sistema: entre as partes do sistema e entre este e o meio ambiente. Ou seja, afirma-se a distinção entre comunicação interna e comunicação externa. Internamente, a comunicação gera a troca de informações, que permite a coordenação das atividades, e externamente, a organização recolhe informações sobre o meio ambiente, suas oportunidades e ameaças”. Tendo como base esse breve conceito de comunicação interna e externa, você diria que no seu trabalho o tipo de comunicação dominante praticado por você é:

- 1 () Comunicação Interna e restrita somente ao seu ambiente de trabalho.
- 2 () Comunicação Interna, mas que envolva a interação com outras equipes de trabalho fora do seu ambiente.
- 3 () Comunicação Interna e Externa.

c. Com relação à rotina de trabalho algumas características são apontadas por Becker (2004 apud Nogueira, 2010): padronização, recorrência, caráter coletivo, alteração no nível de consciência dos atores durante as atividades, caráter processual, dependência de contexto, inserção social e especificidade, dependência de trajetória e caráter de disparador de atividades. Embora existam posições divergentes sobre algumas características, com relação a sua rotina de trabalho, você diria que ela é:

- 1 () Extremamente padronizada, por exemplo, com o uso de softwares que limitam sua capacidade de intervenção na sua rotina de trabalho e atividades realizadas sempre da mesma maneira.
- 2 () Padronizada, mas que permite que haja algum nível de intervenção e correção de curso de atividades quando necessário.
- 3 () Pouco Padronizada, isto é, com a utilização de poucos procedimentos padrões na qual a grande maioria processos demandam ações exclusivas e não habituais.

d. Considerando o tipo de conhecimento empregado em seu trabalho, o tipo de comunicação em que você atua e seu tipo de rotina de trabalho, pode-se considerar que para a formação das competências que o tornam apto a realização de suas tarefas houve um período de aprendizagem. Segundo Fleury (2001) a “aprendizagem pode ser assim pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa” e que ocorre em três níveis: do indivíduo, do grupo, da organização. Levando em consideração o tempo necessário para que você torne-se apto a realizar suas funções você diria que:

- 1 () No período entre 1 e 30 dias me tornei apto a realizar minhas tarefas de modo competente.
- 2 () No período entre 31 e 90 dias me tornei apto a realizar minhas tarefas de modo competente.

3 () Nas minhas tarefas o período de aprendizado é constante.

E. No que diz respeito à responsabilidade social que é definida por Duarte e Neves (2011) como um construto multidimensional que se refere à integração voluntária, pelas organizações, de preocupações sociais e ambientais no desenvolvimento das suas operações e na relação com seus múltiplos *stakeholders*¹, em que “os colaboradores constituem um grupo de stakeholders primário e de extrema importância para o sucesso das organizações (Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995; apud Duarte; Neves, 2011). Isto parece ser particularmente verdade no que se refere à responsabilidade social, uma vez que os colaboradores constituem os principais responsáveis pela implementação diária da estratégia de responsabilidade social definida pela organização. Assim, a sua disponibilidade e adesão às práticas de responsabilidade social é crucial para que sejam alcançados os resultados definidos em matéria de responsabilidade social. Baseado no conceito apresentado você diria que o seu trabalho é:

- 1 () Baixa responsabilidade social
- 2 () Média responsabilidade social
- 3 () Alta responsabilidade social

F. Analisemos o Quadro abaixo:

¹ *Stakeholder* é uma pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e que possui interesse em determinada empresa ou negócio. O inglês *stake* significa interesse, participação, risco. Enquanto *holder* significa aquele que possui. *Stakeholder* também pode significar partes interessadas, sendo pessoas ou organizações que podem ser afetadas pelos projetos e processos de uma organização. Como exemplos de *stakeholders* imaginamos que estes estão relacionados ao projeto, e por isso, seriam o gerente, o patrocinador, a equipe e o cliente do projeto em questão, mas na prática, existem diversas outras partes interessadas, dentre as quais podemos citar: concorrentes, fornecedores e investidores, por exemplo. Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>.

Competências para o Profissional

| | |
|--|---|
| Saber agir | Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir. |
| Saber mobilizar recursos | Criar sinergia e mobilizar recursos e competências. |
| Saber comunicar | Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos. |
| Saber aprender | Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se. |
| Saber engajar-se e comprometer-se | Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se. |
| Saber assumir responsabilidades | Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e sendo por isso reconhecido. |
| Ter visão estratégica | Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas. |

Fonte: Fleury, Fleury (2001).

E logo após analisamos as proposições feitas por Zarifian (2001) que diferencia as seguintes competências em uma organização.

- a) Competências sobre processos: os conhecimentos do processo de trabalho.
- b) Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- c) Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho.
- d) Competências de serviço: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- e) Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas; o autor identifica três domínios destas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Com base nessas proposições na qual quanto mais competências são mobilizadas pelo indivíduo maior é o impacto das suas ações na organização. Você diria que as suas ações tem:

- 1 () Baixo Impacto nas ações da organização.
 2 () Médio Impacto nas ações da organização.
 3 () Alto impacto nas ações da organização.

g. Le Boterf (2003) nos diz que o “equipamento a ser mobilizado pelo profissional para construir suas competências não é unicamente constituído de recursos incorporados à sua pessoa. Também comporta recursos externos, situados em seu entorno. Esses recursos são objetivados, isto é, exteriores a ele mesmo. Dentre eles, pode-se citar os equipamentos, as máquinas, os meios de trabalho, as informações e as redes relacionais.” Tendo como base os recursos externos disponíveis no seu trabalho, você diria que:

- 1 () não são adequados para a realização das suas atividades.
 2 () parcialmente adequados para a realização das suas atividades.
 3 () totalmente adequados para a realização das suas atividades.

| Comentários: Opcional | |
|-----------------------|-------------------|
| Avaliado: | Avaliador: |
| | |

Assinatura:

| | |
|---|--------------|
| Superior Hierárquico do Avaliador: | Data: |
| Avaliador: | Data: |
| Avaliado: | Data: |