

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FLUXOS PROCESSUAIS DA DIVISÃO DE PESSOAL DA
CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO NO ESTADO DA PARAÍBA -
UMA ANÁLISE

NAIRA MELO DE SOUZA

João Pessoa
2016

NAIRA MELO DE SOUZA

RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB, *campus* João Pessoa.

S729f

Souza, Naira Melo de.

Fluxos processuais da divisão de pessoal da
Controladoria Geral da União no estado da Paraíba -
uma análise / Naira Melo de Souza. – 2016.
68 f.: il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da
Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e
Negócios, 2016.

Orientador: Prof. Me. José Elber M. Barbosa.

1. Fluxo processual. 2. Sistema de Gerenciamento
de Informações. 3. Administração de processos.

I. Título.

CDU 005.4

FLUXOS PROCESSUAIS DA DIVISÃO DE PESSOAL DA CONTROLADORIA GERAL
DA UNIÃO NO ESTADO DA PARAÍBA - UMA ANÁLISE.

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Naira Melo de Souza

Relatório aprovado em 28 de março de 2016.

Prof. Me. José Elber Marques Barbosa
Orientador

Prof. Me. Alysson André Régis Oliveira

Prof. Me. Cibele de Albuquerque Tomé

A Deus, por permitir e abençoar.
A Nossa Senhora, por me dar forças.
A minha família, pelo incentivo.
Ao meu amor.
Dedico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que sempre me deu força, discernimento, paciência, sabedoria e principalmente amparo em todos os momentos que demonstrei fraqueza. Somente em oração, conseguia ter a calma necessária para continuar.

A família, pelo empenho, dedicação e paciência que tiveram comigo nos meses de construção deste trabalho. Pela preocupação e pela força que foram fundamentais para alcance do objetivo pretendido.

Ao meu grande amor André Luiz pelo incentivo, pela compreensão, amizade e amor em todos os momentos, inclusive quando eu tinha certeza que tudo daria errado.

As minhas colegas de classe, Aline, Camila, Layssa e Rebeca por todo companheirismo, ajuda mútua e também pela parceria ao longo dos quatro anos de curso. Sempre fomos o apoio da outra em todas as disciplinas e por isso desejo que a nossa amizade e união ultrapasse os limites da faculdade.

Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, pelo suporte, estrutura, pela qualidade do ensino e pelos ótimos mestres que foram transmissores do conhecimento e fundamentais para a construção da profissional que irei me tornar.

A Controladoria Geral da União – Paraíba, pela oportunidade, pelo conhecimento, pelas experiências as quais foram fundamentais para construção desse trabalho. Agradeço a minha Supervisora Eveline Lucena pelo incentivo e por sempre fornecer as respostas aos meus questionamentos e também aos meus colegas da DIPES por toda colaboração.

Ao estimado professor e orientador do presente trabalho José Elber Marques Barbosa, pela paciência, pelo conhecimento, pela ajuda, pelos conselhos e pelos puxões de orelha, sem eles nada disso estaria se tornando realidade.

Meu melhor e mais escolhido obrigada!

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o fluxo processual da Divisão de Pessoal da Controladoria Geral da União no estado da Paraíba. Identificando o tempo de trabalho com vistas a quantificar a inserção de dados no SGI e no aplicativo auxiliar no Excel, avaliando as variáveis que influenciam no fluxo processual do setor, descrevendo as possíveis falhas encontradas e sugerindo um novo fluxo de trabalho para a DIPES. Como instrumento de coleta de dados foi usado a observação in loco participativa. Como essa análise foi possível constatar que o Sistema de Gerenciamento de Informações da CGU-PB (SGI) não é efetivo no controle de processos de Atos de Pessoal, além de identificar atividades do fluxo processual que não agregavam valor. Também foi possível melhor distribuir as tarefas entre os participantes do fluxo e delegar responsabilidades. Com a pesquisa foi possível otimizar o trabalho do setor, tornando-o mais rápido, eficaz e cumprindo as metas estabelecidas.

Palavras chave: Fluxo processual; Sistema de Gerenciamento de Informações; Administração de processos.

LISTA DE SIGLAS

ASJUR - Assessoria Jurídica

CGU - Controladoria Geral da União

CGU-R/PB - Controladoria Geral da União unidade Regional Paraíba

CRG - Corregedoria Geral da União

DGI - Diretoria de Gestão Interna

DIE - Diretoria de Pesquisas e Informações Estratégicas

DIPES - Divisão de Pessoal

DIPLAD - Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

DSI - Diretoria de Sistemas de Informação

NAC 1- Núcleo de ações e Controle um.

NAC 2 - Núcleo de ações e Controle dois.

NAE - Núcleo de ações Especiais

NAP - Núcleo de ações Preventivas

OGU - Ouvidoria Geral da União

SFC - Secretaria Federal de Controle Interno

SFC - Secretaria Federal de Controle Interno

SPCI - Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas

STPC - Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção

TCU – Tribunal de Contas da União

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Organograma da CGU	14
Figura 2 - Organograma CGU Regional.....	16
Figura 3 - Fluxograma Atividade 1.....	30
Figura 4 - Fluxograma Atividade 2.....	31
Figura 5 - Fluxograma Atividade 3.....	33
Figura 6 - Etapas do processo de organização.....	44
Figura 7 - Principais objetivos do QDT.....	47
Figura 8 - Passo a Passo para Construção do QDT.....	47
Figura 9 - Saída de processos após análise.....	58
Figura 10 – Saída de processo após mudança.....	60
Figura 11 – Saída de processos após mudança 2.....	62

QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Liderança.....	45
Quadro 2 - Vantagens e Desvantagens da delegação de atividades.....	46
Quadro 3 - Tipos de Fluxogramas.....	49
Quadro 4 - Quadro comparativo Excel e SGI.....	55

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - A Organização	11
1.1 Identificações do Estagiário e da Organização	12
1.2 Histórico da Empresa	12
1.3 Organograma Geral da Organização	13
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	17
1.5 Descrição da Concorrência	17
1.6 Organização e Principais Fornecedores	18
1.7 Relacionamentos organização-clientes	19
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	20
1.8.1 Área de Recursos Humanos	20
1.8.2 Área de Marketing	21
1.8.3 Área de Finanças	22
1.8.4 Área de Produção	23
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	23
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	25
CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio	27
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	28
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	29
2.2.1 ATIVIDADE A – Controle de entrada de processos	29
2.2.2 ATIVIDADE B – Elaboração de parecer	31
2.2.3 ATIVIDADE B – Saída de Processos	32
2.3 Relacionamento com área de estágio	34
CAPÍTULO - III Levantamento Diagnóstico	35
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	36
3.2 Problemas de Estudo	36
3.3 Características do Problema de Estudo	36
CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho	38
4.1 Objetivos	39
4.2 Justificativa	39
CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	41
5.1 Administração	42
5.2 Divisão de trabalho	44
5.3 Administração de processos	48

5.4 Aspectos Metodológicos.....	51
5.5 Análise de dados e interpretação de resultados	52
5.5.1 Tempos de inserção de dados e avaliação de variáveis que compõe os processos.	52
5.5.2 Realização de testes e avaliação de variáveis que compõe o fluxograma de trabalho da DIPES.	57
5.6 Aspectos conclusivos.....	65
REFERÊNCIAS.....	66

CAPÍTULO I
A Organização

1.1 Identificações do Estagiário e da Organização

O presente relatório de estágio foi desenvolvido por Naira Melo de Souza, aluna do curso superior de Bacharelado em administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, sob matrícula nº 2012.1.460.350. A estudante realizou o estágio supervisionado obrigatório na Divisão de Pessoal (DIPES) da Controladoria Geral da União (CGU) – Unidade regional/Paraíba, inscrita no CNPJ sob o número 05.914.685/0001-03, com sede na Avenida Epitácio Pessoa, nº 3883 – Miramar, CEP: 58032-000, nesta capital.

A Controladoria Geral da União é o Órgão do governo federal responsável por assistir diretamente a presidência da república quando os assuntos se referem à defesa do patrimônio da união, incentivo a transparência da gestão, auditoria pública, combate a corrupção e ouvidoria. Além, de ser o Órgão responsável pelo controle interno e sistema de correição no poder Executivo Federal. Atualmente, a Unidade Regional Paraíba está sob o comando do Analista de Finanças e Controle, Fábio da Silva Araújo.

1.2 Histórico da Empresa

As informações que serão expostas a seguir foram retiradas na íntegra do sítio oficial da Controladoria Geral da União na internet. (BRASIL, 2015)

De acordo com a publicação da Lei nº 10.683, a CGU foi criada em 28 de março de 2003, como a típica agência anticorrupção do Brasil. Essa Lei surgiu para complementar e integrar as funções de combate às tentativas de fraudes, corrupção e também a defesa do patrimônio público no ambiente executivo federal, que até então eram executadas pela Corregedoria Geral da União que foi implantada em 2001 pela Medida Provisória nº 2.143-31.

Antes da Lei 10.683, as funções de controle interno e de ouvidoria eram desenvolvidas pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e Ouvidoria Geral da União (OGU), que eram vinculadas ao Ministério da Fazenda e da Justiça, respectivamente. Em 28 de março de 2002, através do decreto nº 4.177 passaram a ser vinculadas também à Corregedoria Geral da União (CRG).

Em 24 de janeiro 2006, por meio do decreto nº 4.177, a CGU ganhou maior efetividade e organização, criando a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações

Estratégicas (SPCI). Dessa forma, a CGU ganhou maior notoriedade e competência para detectar e combater casos de corrupção.

Já em 17 de setembro de 2013, com o decreto nº 8.109 novas mudanças foram instauradas para adequar a Controladoria a novos desafios e empreitadas. A SPCI passou a ser chamada de Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC), que tem como principal competência promover as leis de acesso à informação e fomentar conflitos de interesses anticorrupção.

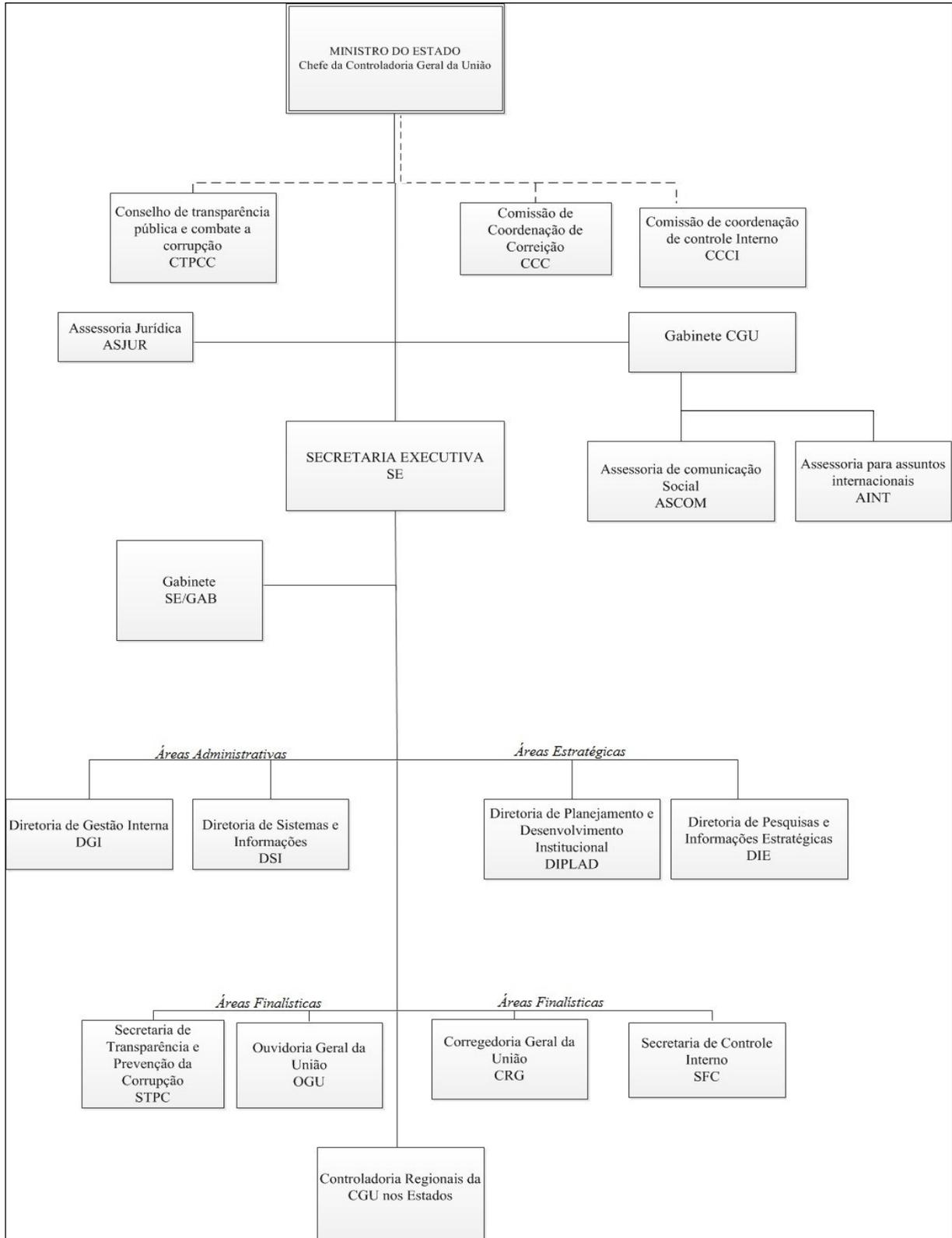
1.3 Organograma Geral da Organização

Stoner e Freeman (2012, p. 231) afirmam que “os organogramas são úteis para mostrar a estrutura formal da organização e quem é responsável por determinadas tarefas”. Segundo o autor, existem três tipos de estruturas organizacionais: A estrutura funcional, a estrutura por produto/mercado e a estrutura matricial. A funcional caracteriza-se pela departamentalização. As pessoas trabalham numa atividade funcional e especializada. A por produto/mercado demonstra uma empresa com divisões definidas, mas que reúnem pessoas que envolvem determinado tipo de produto ou mercado. Já a matricial apresenta a estrutura onde cada colaborador é subordinado a um gerente de linha.

Quando visualiza-se o organograma de uma instituição é possível perceber como ela está dividida e como é a sua hierarquia.

Para o melhor entendimento da organização, apresenta-se O Organograma Geral da CGU com sede em Brasília em seguida o da Regional Paraíba. A figura 1, especificadamente, apresenta o organograma geral da CGU nacional.

Figura 1: Organograma da CGU



Fonte: BRASIL, 2015.

Na primeira linha, facilmente identificada está a maior autoridade da Controladoria Geral da União, Excelentíssimo Senhor Ministro Valdir Moysés Simão que foi indicado pela Presidente da República Dilma Rousseff.

Na segunda linha, exercendo o papel de *Staff* estão o Conselho de Transparência Pública e Combate a Corrupção, comissão de Coordenação e Correição e Comissão de Coordenação e Controle Interno.

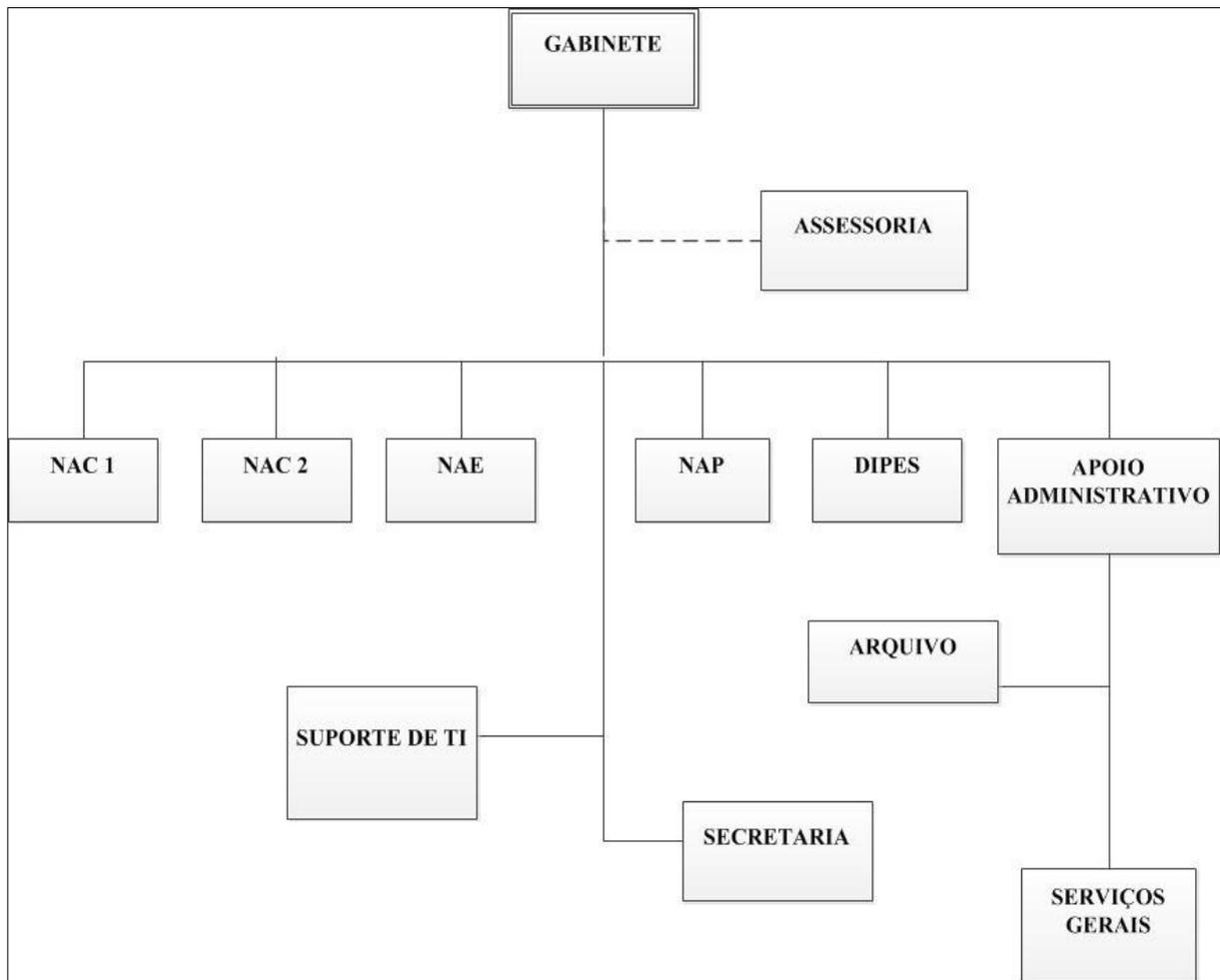
Na linha seguinte e hierarquicamente iguais, estão a Assessoria Jurídica e o Gabinete. Conectadas gabinete estão: a Assessoria de Comunicação Social e a Diretoria de Pesquisas e Informações Estratégicas.

Do outro lado do Organograma, está o Gabinete/SE que é o Gabinete de Secretaria Executiva. Na linha abaixo estão as áreas administrativas e as áreas estratégicas. Nelas estão congregadas por um lado a Diretoria de Gestão Interna e a Diretoria de Sistemas de Informação e por outro a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional e a Diretoria de Pesquisas e Informações Estratégicas.

Em seguida as áreas finalísticas, que são as Secretarias de Transparência e Prevenção da Corrupção, a Ouvidoria Geral da União, Corregedoria Geral da União, Secretaria Federal de Controle Interno e finalmente as Regionais.

Pode-se afirmar que a CGU sede é constituída por quatro secretarias: Secretarias de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC), Ouvidoria Geral da União (OGU), Corregedoria Geral da União (CRG) e a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC). Cada secretária está relacionada aos núcleos das CGU regionais.

No caso específico da Regional Paraíba, esta distribui-se da seguinte forma: NAC 1, NAC 2, NAE e a DIPES que são os responsáveis por auditoria e fiscalização estão relacionados com a SFC. O NAP está relacionado com a OGU e com STPC. Quando eventualmente a CRG precisa de alguma ação voltada às regionais quem responde também é o NAP. A seguir a estrutura organizacional da CGU-R/PB. Essa estrutura pode ser verificada na figura 2.

Figura 2: Organograma da CGU Regional

Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Na Controladoria Geral da União do estado da Paraíba, não existem setores específicos de finanças, marketing, recursos humanos, produção. Os departamentos são divididos conforme sua especialização, o que configura o tipo de departamentalização funcional. Segundo Oliveira (2010, p.105), na departamentalização funcional “atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa”.

Essa estrutura propicia maior especialização e assim melhor desempenho da CGU no setor a qual esta inserida, tomando em consideração também a segmentação de mercado adotada pelo Órgão.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Quanto aos ambientes organizacionais característicos no Brasil, verifica-se que existe uma enorme heterogeneidade de organizações. Cada qual se caracteriza pela razão do capital que as movem. Na visão de Kother (2008), o primeiro setor é caracterizado pelo cenário político, com forte influência do Estado. O segundo setor é caracterizado pelo setor econômico, com visão financeira em razão da sua própria manutenção, já o terceiro setor é caracterizado pelo cenário social, buscando solucionar causas sociais, através de uma visão de reconstrução.

Nesse sentido, a CGU-R/PB é um órgão do primeiro setor, por se tratar de um órgão pertencente à Presidência da República. O qual está caracterizado pelo cenário político com forte influência do Estado, desempenhando ações e atividades exclusivas do Estado.

Cobra (2005, p.160) define segmentação de mercado “como um exercício mercadológico que se utiliza entre outros recursos estatísticos para agrupar elementos”. Ainda segundo o autor, a segmentação pode ser feita com bases nas seguintes categorias: demografia, geografia, ambiente, análise da concorrência, análise de estoque, análises de fornecedores, capacidade produtiva, estrutura de informação e análise do consumidor. O órgão está inserido na segmentação geográfica. Haja vista que em cada estado da federação existe uma unidade da Controladoria Geral da União, com vistas a atender as atividades propostas.

1.5 Descrição da Concorrência

Cabe a toda e qualquer instituição fazer uma análise do mercado no qual está inserida, conhecer os diferentes tipos concorrência e as suas especificações. Las Casas (2010) define os três tipos de concorrência:

- **Concorrência de marca:** lida com produtos similares, são os concorrentes diretos de uma organização.
- **Produtos substitutos:** competem entre si, para satisfazer a necessidade dos clientes.
- **Concorrência de produtos gerais:** empresas concorrentes entre si para disputar o poder de compra do consumidor, sendo produtos que atendem as

necessidades básicas do consumidor concorrendo diretamente com aquelas que proporcionam status, autoestima.

Nesse campo, a CGU não possui concorrente, visto que foi instituída pela Presidência da República, como único o órgão capaz de no âmbito do Poder Executivo defender o patrimônio público, incrementar a transparência da gestão por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria.

A CGU também deve exercer, como órgão central, a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária.

Para desenvolver da melhor forma as suas atividades é necessário que ela tenha fornecedores e supridores de suas necessidades de funcionamento.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

É interessante, cada organização antes de fechar qualquer tipo de negócio, conhecer o seu fornecedor, avalia-lo, a fim de evitar o surgimento de fatores que possam atrapalhar o andamento da organização. Viana (2009) enfatiza que os fornecedores precisam sempre ser avaliados sobre o desempenho de seus fornecimentos, seguindo basicamente quatro critérios. Os quais são: desempenho comercial, cumprimento de prazos estabelecidos, qualidade do produto oferecido e desempenho do produto em serviço.

A CGU-R/PB, antes de alterar seu endereço para o qual hoje se localiza, estava no mesmo prédio do Ministério da Fazenda. Por esse motivo, tudo que era pertinente a almoxarifado e consumo era adquirido no mesmo contrato do ministério da Fazenda. Mesmo com a mudança de endereço, ficou acordado ainda, que o setor de compras do Ministério da Fazenda continuaria administrando essa função para a CGU-R/PB.

Segundo, informações obtidas com a chefe do apoio administrativo, os fornecedores diretos da CGU-R/PB são aqueles responsáveis pelos serviços essenciais, como a CAGEPA, que é responsável pelo abastecimento de água, a ENERGISA responsável pela energia elétrica e a EMBRATEL que fornece serviço de telefonia e internet. Os demais serviços, incluindo o material de consumo e de almoxarifado são de responsabilidade do

Ministério da Fazenda. Ficou incumbido ainda ao Ministério, o contrato de tramites de processos com os Correios e a contratação de serviços gerais e recepcionistas.

Já a contratação de estagiários e Serviços de Tecnologia da Informação quem controla e administra é a Diretoria de Gestão Interna (DGI) na sede em Brasília.

Esse conjunto de fornecedores inseridos na quantidade de atividades que a CGU realiza, reflete na forma como o órgão se relaciona com os clientes.

1.7 Relacionamentos organização-clientes

Com o passar do tempo, o marketing passou a ser voltado para o consumidor. Las Casas (2010) diferencia cliente de consumidor. Para ele, cliente é uma pessoa que tem papel fundamental na transição com vendedor no ato da consumação. Ele pode comprar para si mesmo ou para determinada organização Já o consumidor é aquele que só compra coisas particulares.

Caracterizam-se então, como clientes da Controladoria regional da União – Paraíba a sociedade em geral, a qual é beneficiada com o controle das contas públicas. Para promover a interação entre a sociedade e o órgão, a CGU possui um canal de comunicação com o cliente, o canal de ouvidoria E-ouv. Nele o cidadão pode fazer denúncia, reclamação, solicitação de informações, elogios, sugestão ou pedidos referentes a procedimentos e ações de agentes, órgãos e entidades do Poder Executivo Federal.

Compete a ouvidoria, Conforme o Art. 42, inciso X da portaria Nº 570, de 11 de MAIO DE 2007, “Executar e gerir projetos e programas junto à sociedade civil organizada visando à participação popular no acompanhamento e fiscalização da prestação dos serviços públicos” (BRASIL, 2007).

Segundo a Revista da CGU (2008), a Controladoria-Geral da União (CGU), que tem a incumbência de proteger o patrimônio público e combater os desvios e o mau uso dos recursos públicos federais, vem ampliando ações para estimular a participação da sociedade no controle da corrupção, e através desse meio permite a participação do cliente, desde que ele preste informações confiáveis e bem fundamentadas para análise.

O que decorre em procedimentos administrativos inseridos nas suas divisões de trabalho com a finalidade de atender a sociedade.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

As organizações de modo geral são basicamente divididas em três níveis organizacionais, são eles: estratégico, tático e operacional. Moraes (2001) destaca que o nível estratégico como o responsável pela definição dos objetivos, metas e estratégias da organização. O tático ou intermediário que cuida da intermediação entre o nível estratégico e o operacional, tem o papel de transformar as estratégias em ações. Já o operacional executa as tarefas de maneira eficiente de modo a alcançar os objetivos da organização.

Na CGU-R/PB, o nível estratégico é ocupado pelo Chefe Geral da Regional. Ele é o maior responsável pelo órgão no estado, ele traça os objetivos e planos para a organização e ainda está imbuído pelas tomadas de decisões.

No nível tático, estão os analistas dos departamentos e núcleos da instituição. Eles são responsáveis por cargos de lideranças e comando. Subordinados a eles, estão às pessoas que executam as atividades ou apoiam trabalhos externos no nível operacional.

A CGU-R/PB é dividida em seis departamentos, cada qual com suas especialidades. Como responsáveis por auditoria e fiscalização estão os NAC 1 e 2. Para o caso de ações especiais é incumbência do NAE. A DIPES é responsável por análises de processos de pessoal. O NAP incube-se por ouvidorias, prevenção da corrupção, transparência nas contas públicas e por cursos do portal da transparência voltado ao público externo, principalmente em workshops de administração pública. A função do Apoio administrativo é fornecer suporte para todas essas especialidades. Características essas que são atreladas a área de recursos humanos.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

As empresas do século XXI estão dando cada vez mais importância ao setor de Recursos Humanos. Esse setor é mais voltado para as pessoas. Diferentemente do departamento de pessoal que lida com aspectos burocráticos da organização. Para Lacombe (2011, p. 18) “os administradores que desejem construir uma organização perene dão total prioridade ao desenvolvimento das pessoas”.

É notável na CGU-R/PB a existência de pouca interação entre as pessoas de diferentes setores. Cada departamento é dividido de acordo com a sua especialização, caracterizando departamentalização funcional e assim, os setores não são integrados.

Dessa forma, Oliveira (2010) alerta sobre as possíveis desvantagens dessa departamentalização, entre as quais estão: especialização do trabalho, pessoas inseguras, comunicação defasada, dificuldades em adaptação e visão parcial da empresa. Estruturas assim não permite visão integrada da organização e impossibilita que todos anseiem um objetivo comum.

Na CGU-R/PB, as únicas ações que são voltadas as pessoas, são promovidas pelo sindicato dos servidores. Não existem festejos por datas comemorativas, nem ações promocionais e voltadas à integração dos diferentes setores.

Já no que diz respeito a aspectos burocráticos, solicitação de contracheques, de férias ou algo pertinente a esse quesito, pode ser realizado via sistema informatizado, sem que seja necessário um departamento específico para isso. Sobre folha de pagamentos, controle de frequência e apresentação de atestados, quem administra é a Coordenação-Geral de Recursos Humanos na Diretoria de Gestão Interna em Brasília, sob o suporte, na Regional, do apoio administrativo.

Sobre treinamento e desenvolvimento, o servidor de carreira pode ser afastar de sua função, sem prejuízos monetários, para realizar capacitações. Após três anos de exercício e no intervalo de cinco anos, o colaborador pode se ausentar por até um mês para realização de cursos de capacitação, desde que após o retorno, apresente o certificado do curso.

O trabalho bem desenvolvido pela Gestão de Recursos Humanos gera ações de Marketing. No mínimo desenvolve o Marketing interno da organização.

1.8.2 Área de Marketing

“O marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam aos objetivos de pessoas e organizações” (KOTLER, 1998 apud LAS CASAS 2010, p.3). Nesse contexto, toda empresa precisa atentar-se a toda a cadeia que envolve o composto de marketing.

Las Casas (2010) afirma que o composto de marketing ou Marketing Mix como foi desenvolvido na década de 50 é composto por quatro P: Produto, Preço, distribuição (ponto-de-venda) e Promoção. Neles são desenvolvidos testes, qualidade do produto, políticas de preços, prazo, logística, armazenagem, propaganda e publicidade.

O marketing tem como principais funções: atrair, satisfazer e manter os clientes em uma organização. Para melhor gerir as funções de uma gerência de marketing é necessário um profissional capacitado para lidar com a instabilidade do mercado e as suas perspectivas.

Na CGU-R/PB, não existe um setor específico para atividades voltadas ao marketing, entretanto algumas ações são realizadas pelo NAP, tais: divulgação de ações que a CGU participará, elaboração de treinamentos e palestras sobre a Lei da Transparência, promoção das campanhas da CGU no Estado, como o do Concurso de Desenho e Redação em escolas públicas e o Dia Internacional de Combate a Corrupção.

1.8.3 Área de Finanças

“A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital” (ASSAF NETO, 2010, p. 8).

Com os relatórios da administração financeira e com as demonstrações contábeis, os gestores têm mais facilidade na tomada de decisão, implantação de estratégias e no conhecimento do desenvolvimento da empresa. Groppelli e Nikbakht (2010) corroboram que esses relatórios e demonstrações auxiliam o administrador a tomar decisões envolvendo o uso racional do caixa, através de operações eficientes e melhor alocação de fundos.

Para Groppelli e Nikbakht (2010), a ciência das finanças tem a responsabilidade de planejar o andamento e a direção de uma empresa. O que pode afetar diretamente a sociedade em que ela está inserida. É fundamental e indispensável à organização, um planejamento financeiro para bom desempenho no mercado e a sua vulnerabilidade.

Pela característica da atividade finalística da organização, no caso da CGU-R/PB, não é necessário que exista um setor específico voltado a finanças. Tudo relativo a verba financeira disponibilizada pelo Governo Federal, quem coordena é um setor específico, que é a Coordenação Geral de Planejamento, Orçamento e Finanças (CGPO) que está localizada na CGU-Brasília. No caso específico da CGU-R/PB, quem tem a missão de fornecer as

informações sobre as finanças de regional é o Apoio Administrativo, sob o comando da chefe do setor.

1.8.4 Área de Produção

“Administração da produção é atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços” (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009, p.4) Os autores destacam ainda, que toda organização possui a função de produção, haja vista que produz algum tipo de produto/serviço.

A área da produção da Controladoria não consiste em fabricação de produtos, o trabalho desenvolvido pelo órgão é caracterizado por prestação de serviço. A CGU-R/PB é um órgão que presta serviço à sociedade, através de auditorias, fiscalização, controle interno e combate a corrupção. A DIPES, mais precisamente, analisa os processos de concessão de aposentadoria, pensão civil e de admissão dos servidores de determinados órgãos públicos federais instalados no Estado da Paraíba, emitindo parecer de legalidade/ilegalidade do ato ou diligência.

O parecer de legalidade é confeccionado observando o fundamento legal do ato, o de ilegalidade normalmente é emitido quando o ato não corresponde o que determina a lei. Já a diligência ocorre devido a algum erro que é encontrado no processo e então, o mesmo é devolvido ao órgão de origem para correção, ou explicação quando houver a necessidade.

A análise processual é realizada por um Analista e dois Técnicos de Finanças e Controle. Eles trabalham por produtividade, tendo obrigatoriamente que analisar 12 processos por dia, sendo dois de aposentadoria, dois de pensão e oito processos de admissão. Quando a CGU-R/PB recebe os processos dos Órgãos, tem o prazo de análise de até 180 dias. Isto de forma direta implica em a CGU-R/PB ter analisado 1.440 processos nesse intervalo de tempo.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

A administração de recursos materiais e patrimoniais é indispensável para a boa gestão de uma empresa. Segundo Pozo (2007, p.37) “uma das principais funções da administração de materiais está relacionada com o controle de estoques”. É necessário

controlar quantidade, custos e ter domínio dos estoques para não deixar faltar nada indispensável aos processos da entidade.

Na visão de Pozo (2007), os recursos patrimoniais da organização são tudo aquilo que compõem as instalações, as máquinas, equipamentos e os automóveis. São os bens que são fundamentais para o funcionamento de uma empresa.

No que diz respeito a compras o autor detalha como uma função administrativa, pois nas mais sortidas práticas é necessário definir quantidade, custo, fornecedores sempre em prol dos aspectos econômicos e estruturais da organização. A função de compras é essencial para uma empresa, nela o gestor precisa equilibrar os termos preço versus qualidade, para assim poder mantê-la segura com produtos certos em quantidade, especificação e qualidade.

Viana (2009, p. 249) estabelece que “no serviço público em geral, as aquisições de qualquer natureza obedecem à Lei nº 8.666, de 21-06-1993, alterada pela Lei nº 8.883, de 8-6-1994, motivo pelo qual tornam-se totalmente transparentes”.

Como supramencionado no tópico 1.6 do relatório, na CGU-R/PB não existe um setor específico para compras, contudo cabe ao apoio administrativo da regional, todo final de ano, fazer uma lista de previsão de almoxarifado e enviar para o Ministério da Fazenda programar a compra para o exercício seguinte.

No caso de serem necessárias compras de equipamentos referentes ao patrimônio (material permanente), a CGU-Brasília abre um processo de licitação. Segundo Viana (2009, p. 251) “a licitação tem por finalidade propiciar igualdade de oportunidades entre aqueles que desejam contratar com a Administração Pública, nos padrões previamente estabelecidos, sempre como importante fator de eficiência e moralidade nos negócios públicos”.

Já sobre a administração de recursos patrimoniais, o controle de bens da organização é uma das principais atribuições da função. Pozo (2007) corrobora que para facilitar o controle do patrimônio, as empresas devem classificar e codificar o seus bens, a fim de identificá-los quanto ao uso, data da compra, vida útil e também padroniza-los.

Na CGU-R/PB todos os bens são codificados e registrados, possuindo assim etiqueta com numeração de identificação. A cada seis meses algum colaborador do apoio administrativo, confere todo o material, registrando-o em uma planilha.

Tudo seria mais fácil se fosse desenvolvido um sistema de informações para gerenciar as ações envolvendo todos os setores da organização.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Está cada dia mais comum a informatização de processos nas empresas para auxiliar na tomada de decisão, melhorar, adiantar e otimizar o trabalho dos colaboradores.

Segundo Rezende e Abreu (2010, p.13) “sistema de informações são todos os sistemas que produzem e/ou geram informações, que são dados trabalhados para execução de ações e para auxiliar processos de tomadas de decisões”.

Laudon e Laudon (2001, p.28-29) *apud* Cortês (2008, p. 107) dividem os três tipos de sistemas de informações:

- Sistemas de nível operacional: usado pelos gerentes operacionais no apoio a atividades como: elaboração de folha de pagamentos, vendas, controle de estoque.
- Sistema de nível de conhecimento: admite a organização agregar novos conhecimentos e gerenciar o fluxo de documentos
- Sistema de nível gerencial: auxiliam a tomada de decisões e o controle de atividades e processos.
- Sistema de nível estratégico: direciona a empresa em relação às questões de longo prazo.

Na CGU-R/PB existe um suporte em informática que é conduzido por um analista em suporte técnico terceirizado, ele auxilia os servidores em problemas técnicos, operacionais e de manutenção nos computadores instalados no Órgão. A CGU-R/PB conta ainda com um Sistema de Gestão de Informações (SGI) que dá suporte às atividades gerais, como: protocolo, trâmites processuais, consultas aos documentos, numeração e arquivamentos.

A controladoria também utiliza a intranet, onde normalmente são noticiadas ações envolvendo o órgão, no qual é possível obter informações sobre todas as regionais do Brasil e também onde são publicados avisos da Diretoria de Sistemas e Informação (DSI) de Brasília para as regionais.

As máquinas do órgão em sua maioria utilizam o sistema operacional Windows e para facilitar a comunicação interna entre os servidores, a CGU-R/PB faz uso de um aplicativo de mensagens instantâneas - *Pandion*. Esse aplicativo de mensagens permite melhor interação e troca de informações rápidas sem ser necessário o deslocamento do servidor.

A DIPES utiliza ainda, um aplicativo desenvolvido no Microsoft Excel, para auxiliar no controle de processos que entram e saem do setor. Nesse aplicativo são inseridas informações referentes aos processos, tais como: número do processo e de controle, data de entrada, data da publicação no Diário Oficial da União (DOU), dados dos servidores, onde será guardado e se houver alguma informação extra.

A CGU-R/PB se caracteriza por essa estrutura demonstrada ao longo do capítulo I. Muitas ações, procedimentos, e pontos estruturais se mostram como apresentadas nos Fundamentos da Administração contudo, ainda há um grande volume de fatores gerenciais disformes à Teoria da Administração.. A estudante desenvolveu o estágio na Divisão de Pessoal desta Controladoria e caracterização do setor será exposto no capítulo II do presente relatório.

CAPÍTULO II
A Área de Realização do Estágio

O estágio obrigatório foi desenvolvido na Divisão de Pessoal da Controladoria Geral da União no estado da Paraíba. Este proporcionou a vivência na prática das teorias que são estudadas em sala de aula.

Com o estágio foi possível desenvolver habilidades as quais serão necessárias para o ingresso no mercado competitivo de trabalho, além de propiciar a compreensão do funcionamento um Órgão Público Federal.

A principal habilidade desenvolvida durante o estágio foi a de visualizar os processos do setor como um todo. Entender cada etapa e a sua importância foram fundamentais para elaboração dos mapas e fluxos de trabalho da DIPES. Além disso, possibilitou identificar possíveis falhas e atividades que são dispensáveis aos processos de trabalho.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A atuação da estagiária se deu no controle de entradas e saídas de processos físicos de admissão e concessões de aposentadoria, pensão civil, na organização das pastas de pessoal da Regional e também, na elaboração dos pareceres ou diligências que são anexadas aos respectivos processos com a opinião da CGU acerca de legalidade do ato.

A fim de melhorar a gestão e traçar as diretrizes do Órgão, a CGU elabora seu planejamento estratégico de quatro em quatro anos, através de oficinas realizadas em todas as Regionais do país. Nela são elencados problemas e o que pode ser aperfeiçoado no órgão, além de revisarem a missão e os valores para que se adequem a realidade do momento.

A partir disso, a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento institucional (DIPLAD) constrói o planejamento, com novos objetivos e metas para os próximos quatro anos.

Nessa perspectiva, a missão da CGU é prevenir e combater a corrupção e aprimorar a gestão pública, fortalecendo os controles internos e incrementando a transparência, a ética e o controle social. Seus valores são pautados em ética, colaboração, parceria, objetividade, imparcialidade e foco em resultados para o cidadão (BRASIL, 2012).

Com o intuito de contribuir para o alcance dessa missão, a Divisão de Pessoal da Paraíba tem papel importante, visto que analisa processos de ato pessoal e detecta possíveis irregularidades, tais como: erros nas folhas de pagamentos dos servidores, pensão concedida a

quem não pode receber, aposentadoria concedida a quem ainda não possui o tempo necessário. Dessa forma o setor em questão busca impedir esse tipo de erro. Assim, em algumas atividades foram concentradas mais esforços e estabelecidos fluxogramas.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Na visão de Oliveira (2010, p. 264) “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo”. Através dele é possível identificar os gargalos e atividades que não agregam valor ao processo como um todo.

O autor explica que existem três tipos de fluxogramas, são eles: fluxograma vertical, fluxograma parcial ou descritivo e fluxograma global ou de coluna. O fluxograma vertical geralmente é destinado à representação de rotinas simples realizadas de forma analítica. O parcial ou descritivo mostra o fluxo de ações, é utilizado para fazer levantamentos e também descrevem rotinas envolvendo poucas unidades organizacionais. O global ou de coluna tipo é o mais comum nas empresas, permite mostrar com maior clareza o fluxo de informações e documentos da organização.

Nesse sentido, os próximos subtópicos apresentam, respectivamente, três tipos de fluxogramas. Sendo dois do tipo descritivo e um do tipo de coluna, os quais retratam as principais atividades desenvolvidas pela estagiária na divisão de Pessoal da Paraíba, como:

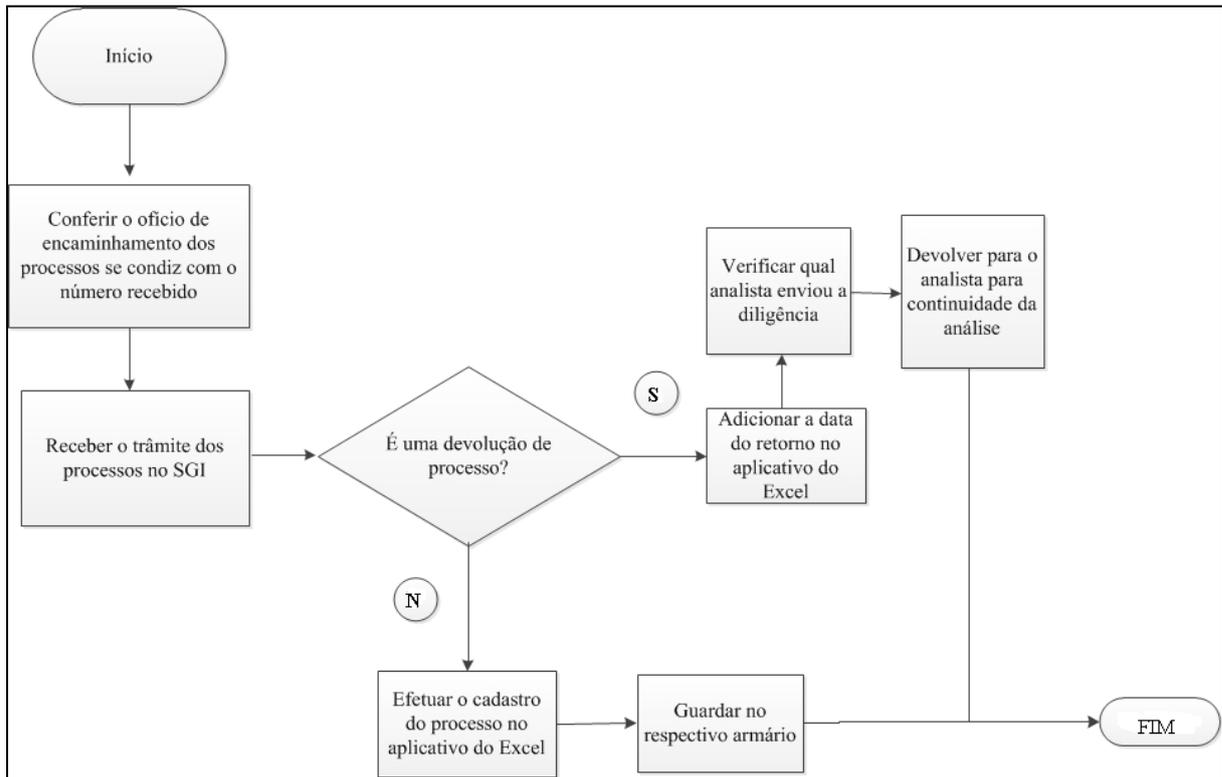
- Controle de entrada de processos;
- Elaboração de Parecer; e
- Controle de saída de processos.

2.2.1 ATIVIDADE A – Controle de entrada de processos

Na CGU-R/PB todas as ações relacionadas a trâmites de processos têm que obrigatoriamente ser documentadas por ofícios. Nesse sentido, é extremamente importante manter o controle de todos os processos que passam pela Regional. Cabe a DIPES receber,

arquivar, analisar e em seguida devolver o processo para o Órgão de origem. Entretanto, existem processos do ano de 2011 até 2015 esperando para serem analisados. A figura 3 apresenta o fluxograma que retrata a entrada de processos na CGU-R/PB.

Figura 3 – Entrada de processos na CGU-R/PB



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Após a publicação da portaria que permite concessão de aposentadoria, pensão e admissão no Diário Oficial da União os órgãos têm o prazo de até 90 dias para encaminhar o processo ao Controle Interno, entretanto, nem sempre isso acontece. Da mesma forma, a CGU-R/PB tem o prazo de 180 dias para análise, mas muitas vezes não consegue cumprir esse prazo.

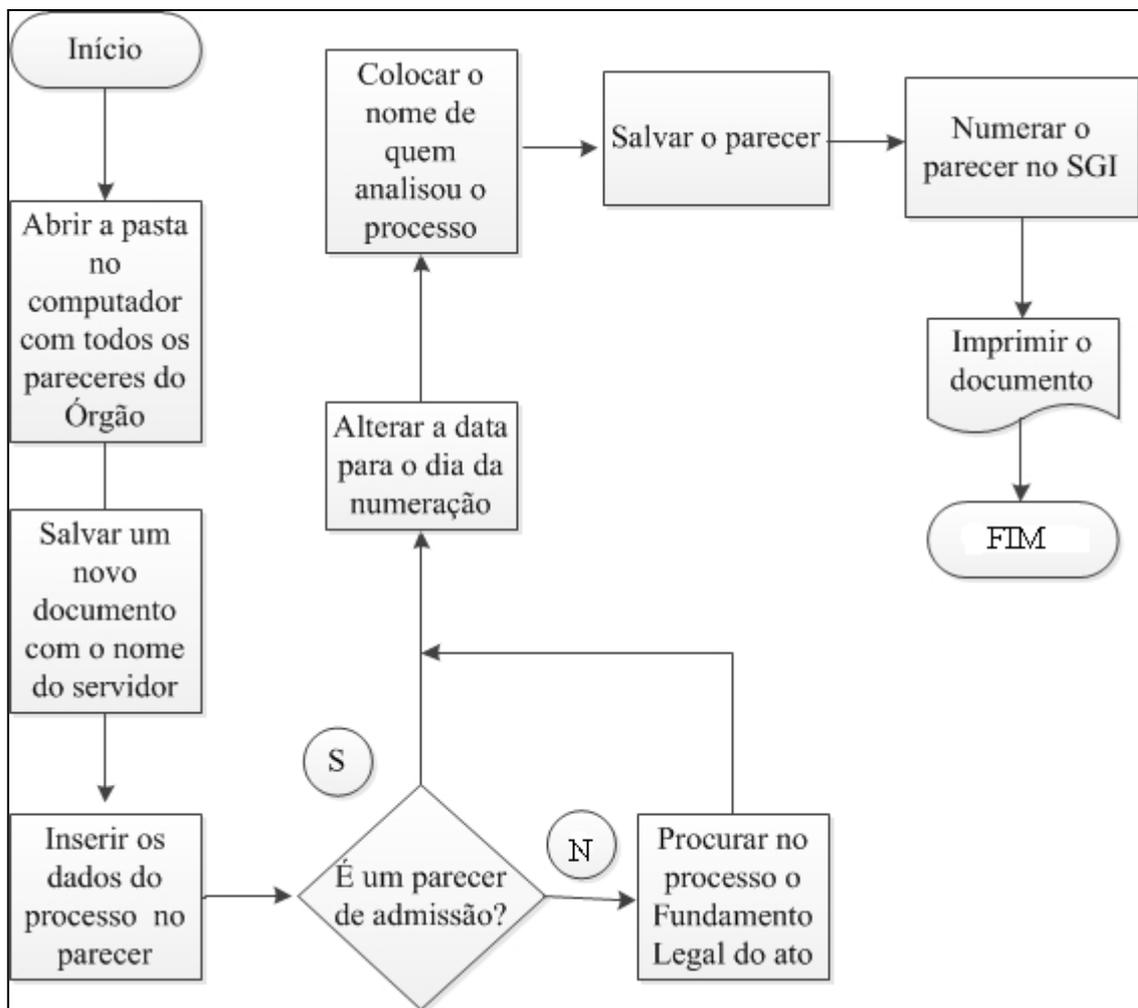
Essa atividade exige muita atenção. Ele pode parecer simples, contudo, é indispensável manter a organização dos armários e dos ofícios para sempre que houver uma solicitação do Órgão ou do Gabinete, a localização dele seja efetuada com rapidez ou caso necessite provar que o processo não se encontra na Controladoria, deve ser localizado o ofício encaminhamento.

Nesse contexto, com a análise do processo entretanto deve ser elaborado o parecer.

2.2.2 ATIVIDADE B – Elaboração de parecer

O objetivo principal da ATIVIDADE B é municiar o processo enviado por órgãos públicos, de sua legalidade. Ele vai identificar a opinião da CGU-R/PB acerca da concessão de aposentadoria, pensão ou de admissão. A figura 4 expõe detalhadamente o fluxo dessa elaboração.

Figura 4 – Elaboração do Parecer



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

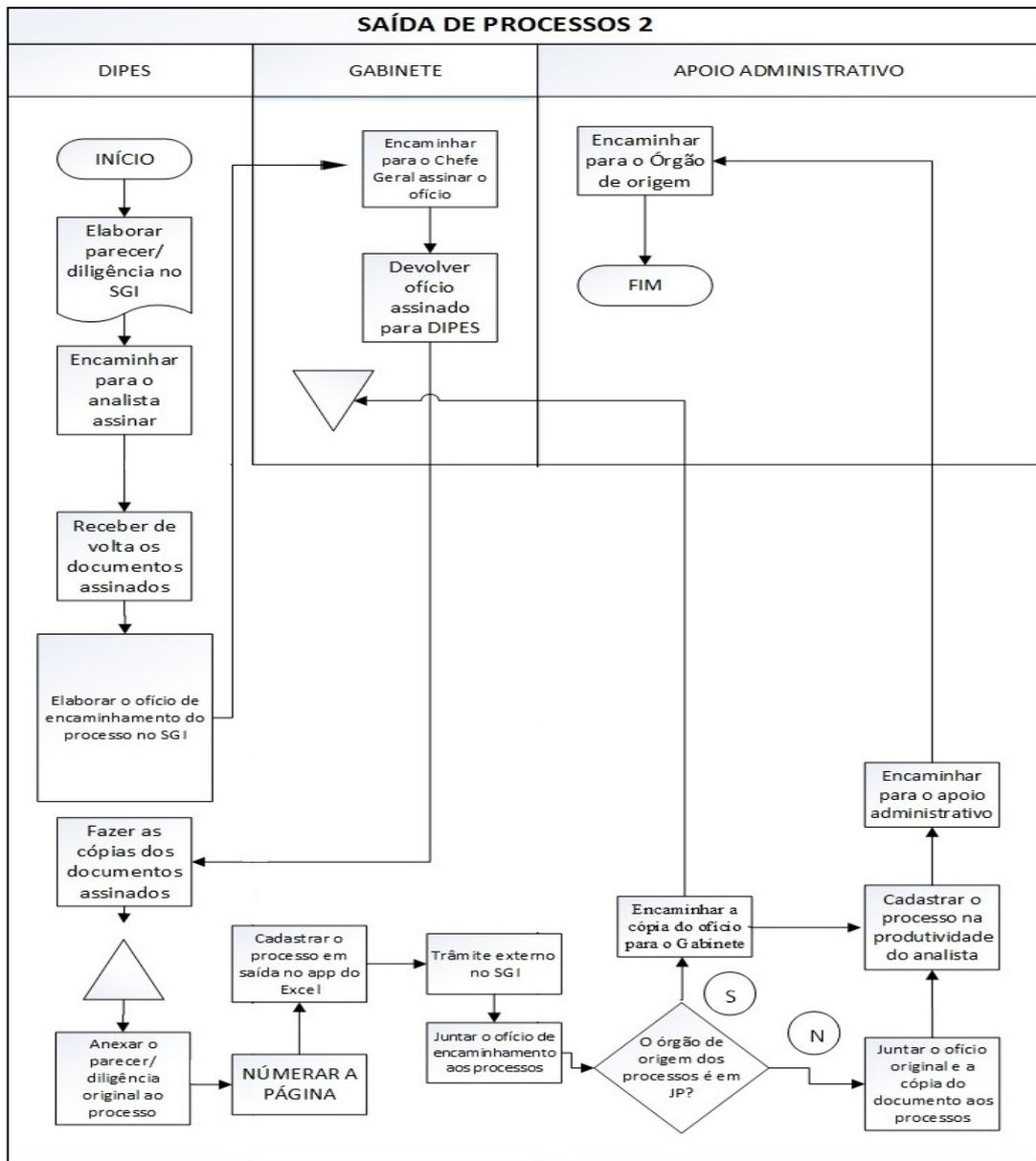
No parecer pode ser indicado à opinião pela legalidade ou ilegalidade do ato. Caso seja ilegal, o analista precisa justificar o motivo com base em legislação pertinente. Sendo a opinião pela legalidade, somente é necessário colocar o fundamento legal que embasa as

devidas concessões se o processo for de aposentadoria ou pensão. No processo de admissão não consta fundamento, por isso basta apenas colocar o nome do servidor, o CPF e o número de controle do processo.

2.2.3 ATIVIDADE B – Saída de Processos

O controle de saída de processos foi atribuição mais importante designada à estagiária, enviar o processo ao Órgão de origem depois de analisado pela CGU-R/PB. Esse processo envolve três setores: a DIPES, o Gabinete e o Apoio administrativo. Na figura 5 é exposto o mapeamento desse processo.

Figura 5 – Saída dos processos após a análise da CGU-R/PB após análise



Fonte: Pesquisa Direta, 2016.

Esse processo é o mais complexo do setor, visto que, para o seu completo andamento, é necessário passar por três setores: a DIPES, o gabinete e o apoio administrativo.

Os ofícios elaborados são em nome do Chefe Geral da Regional e confeccionados com base nas normas instituídas pela redação oficial da Presidência da República.

Para o perfeito andamento desse fluxo é necessário o conhecimento de cada passo do processo pelas pessoas envolvidas nele. Um desvio processual que antes ocorria, dava-se que os documentos, depois de assinados pelo Chefe, eram encaminhados aos Órgãos sem os respectivos processos. Isso acarretava retrabalho e perda de tempo na localização, junção e adequação desses processos já encaminhados, uma vez que os documentos necessitariam ser

refeitos, renumerados e assinados para então serem anexados aos processos e enviados corretamente ao órgão de origem.

Outro ponto chave e essencial é, depois de encaminhar o processo, guardar a produtividade na pasta de quem analisou e cadastrar no aplicativo, visto que ambos analistas possuem metas e caso não haja esse cadastro, eles podem ser prejudicados em relação a sua produtividade mensal.

2.3 Relacionamento com área de estágio

A Divisão de Pessoal da Paraíba se relaciona diretamente com o Apoio Administrativo, Gabinete e com o Arquivo. Existe essa conexão visto que os fluxogramas dos processos do setor envolvem os três departamentos.

Para edificação da vivência diária na CGU, houve maior interação com o Apoio Administrativo. Lá foram disponibilizadas as informações mais relevantes e onde foi possível sanar dúvidas referentes aos trâmites e envio de processos.

No que diz respeito à elaboração de pareceres, diligências, consultas de processos ou documentos e análise processual, a equipe de trabalho da DIPES foi excelente. Na maior parte do tempo, se puseram a disposição para qualquer dúvida ou questionamento sobre o trabalho a ser desenvolvido.

O ponto negativo que mais se destaca é o excesso de burocracia em determinadas ações do Órgão. Todo o documento precisa necessariamente ser assinado pelo Chefe Geral da Regional, sem ele ter tido a chance de acompanhar a análise, apenas assina por questão de formalidade. Sendo assim, a CGU-R/PB precisa melhorar seus processos internos e procurar diminuir os excessos burocráticos das atividades desempenhadas.

Diante da identificação, criação e desenvolvimento dos fluxos processuais da Divisão de Pessoal da CGU-R/PB, no capítulo três do presente relatório serão expostos os principais problemas encontrados no setor e qual será o problema que objetivará este trabalho e a sua caracterização.

CAPÍTULO III
Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

No período de realização de estágio foi possível observar que os diversos problemas afetam diretamente a prestação de serviços do setor, a saber:

- (1) Fluxo dos processos inconsistentes;
- (2) Grandes variações nas cargas de trabalho da estagiária;
- (3) Má distribuição de tarefas entre os servidores.

Em sequência, o problema a ser estudado no presente trabalho será um estudo detalhado sobre os fluxos dos processos da DIPES.

3.2 Problemas de Estudo

O presente estudo buscou responder o seguinte questionamento: Como se dá o fluxo processual na Divisão de Pessoal da Controladoria Geral da União-Paraíba?

3.3 Características do Problema de Estudo

A divisão de Pessoal da Regional Paraíba deve atentar para o melhoramento do gerenciamento dos seus processos. Interessante que haja um levantamento das ações que podem ser extintas dos fluxos para o melhor funcionamento do setor e maior velocidade no encaminhamento de processos para outros Órgãos.

Para isso ser possível, deve haver estudo que vise eliminar disfunções da burocracia e acelerar o fluxo de trabalho dos servidores, visando proporcionar o atendimento do prazo de análise processual, melhor dividindo as tarefas entre os colaboradores e otimizando o trabalho desenvolvido pela estagiária, que ora fica sobrecarregada e ora ociosa.

Oliveira (2010) menciona que dentre vantagens do uso do fluxograma, destacam-se: apresentação funcionamento prático de todos os envolvidos no processo, possibilidade de uma ótica integrada dos métodos e levantamento de dados precisos de qualquer método

administrativo, além de identificação de maneira mais clara os pontos fortes e fracos do método.

No fluxo de trabalho atual da DIPES, o principal gargalo se caracteriza no tempo de espera que existe no recolhimento da assinatura do chefe nos pareceres e diligências que serão anexadas aos processos. Durante esse tempo, o fluxo é interrompido sem que a estagiária, responsável pela saída de processos, possa dar continuidade ao trabalho.

Outro fator preocupante do processo, como fora mencionado no Capítulo II do presente estudo, é quando os pareceres, diligências e ofícios não retornam para a DIPES. Quando eles são encaminhados diretamente para o Órgão, sem os respectivos processos. Isso resulta, além do retrabalho, certo constrangimento perante o Órgão de origem, diante do descontrole da CGU-R/PB sobre seus próprios processos.

Nesse sentido, é notória a necessidade da CGU-R/PB melhor avaliar seus processos, visando aperfeiçoar seu desempenho, prezando pelo cumprimento das metas estabelecidas e utilizando os melhores métodos para aperfeiçoar seus fluxos de trabalho. A seguir será apresentada a proposta de trabalho.

CAPÍTULO IV
Proposta de Trabalho

A proposta deste trabalho se concentra na identificação dos fluxos processuais da Divisão de Pessoal da Controladoria Geral da União – Unidade Regional Paraíba, observando os aspectos da organização, a percepção dos colaboradores acerca da inserção de dados no sistema oficial do Governo Federal e aplicativos auxiliares a gestão.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o fluxo processual na Divisão de Pessoal da Controladoria Geral da União no estado da Paraíba.

4.1.2 Objetivos específicos

1. Identificar o tempo de trabalho com vistas a quantificar a inserção de dados no SGI e no aplicativo Excel.
2. Descrever as possíveis falhas no fluxo processual de trabalho da DIPES.
3. Avaliar as variáveis do ambiente organizacional que influenciam no fluxo processual.
4. Sugerir um novo fluxo de trabalho.

4.2 Justificativa

A CGU, no âmbito de suas atribuições, exerce uma função extremamente importante na sociedade brasileira, no que diz respeito a auditorias e controle das contas públicas. Considerando esse aspecto, é necessário que o Órgão tenha pleno controle de todos os fluxos que compõe os processos internos da organização.

Tendo em vista que os conceitos de organização em uma empresa são fundamentais, viu-se a necessidade de trabalhar os fluxos processuais da Divisão de Pessoal da Controladoria Geral da União Paraíba, visando otimizá-lo e torná-lo rápido, eliminando as etapas que são dispensáveis ao processo como um todo.

O tema escolhido proporcionará ao Órgão, além de conhecer minuciosamente cada etapa do seu processo, uma visão integrada, delegando a todos os envolvidos nele a sua devida responsabilidade.

A sociedade também se beneficia, haja vista que, com o melhor gerenciamento de suas atividades, as análises processuais serão mais rápidas, cumprirá o prazo estabelecido na Lei e as metas da produtividade mensal. Para a academia a importância se dá pelo fato de existirem poucos estudos referentes a identificação e análise de fluxos de trabalho no serviço público.

Dessa maneira, espera-se que esse trabalho contribua não somente para Órgão, mas também para a autora que teve a oportunidade de desenvolver habilidades adquiridas ao longo do curso para elaboração da proposta e execução desse estudo.

CAPÍTULO V
Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

5.1 Administração

É possível perceber e contemplar a administração presente em diversos campos da vida, sociedade e mercado. Seus conceitos, funções e instruções podem ser postos em prática por grandes empresas, órgãos públicos e até mesmo por pequenas instituições.

“A administração é o processo de construção dos objetivos organizacionais de uma maneira eficiente, eficaz e efetiva, por meio do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos organizacionais” (CARAVANTES *et al*, 2005, p. 385).

A ciência da administração surgiu em meados do século XX. Chiavenato (2004) explica que embora sempre tenha existido trabalho na sociedade, as organizações e a administração só surgiram algum tempo depois. Ao longo dos anos, essa ciência sofreu várias influências, entre as quais estão: influência da organização militar, da Revolução Industrial, dos economistas Liberais e dos empreendedores pioneiros até chegar onde está hoje.

Maximiano (2008), também assegura que a administração é uma arte, por ser uma profissão que envolve a aplicação de habilidades. Nos mais variados modelos de empreendimentos existem pessoas que revelam habilidades extraordinárias como os administradores.

Maximiano (2008, p.11), afirma que “a administração é uma palavra associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos”. Hall (2004, p.2) confirma que “as grandes transformações sociais da história têm sido essencialmente baseadas em organizações. A ascensão do Império Romano, a disseminação do cristianismo, o crescimento e o desenvolvimento do capitalismo e socialismo”.

Já Trigueiro (2012) destaca que se vive em uma sociedade de organizações, haja vista que elas podem ser públicas, privadas ou do terceiro setor. Elas se diferenciam entre si quanto a: objetivos, setores de atuação e porte. As organizações podem ser de bens de consumo ou de serviços. Hoffman *et al* (2009, p. 6) definem “bens como objetos, dispositivos ou coisas, ao passo que serviços podem ser definidos como ações, esforços ou desempenhos”.

Na sociedade atual, com o mercado cada dia mais competitivo, cabe a toda organização aderir às técnicas e conceitos da administração moderna, recrutando bons administradores para cargos de gerência que pedem pessoas instruídas e com habilidades de negociações.

A administração é dividida em quatro funções principais: planejar, organizar, liderar e controlar. Stoner e Freeman (2012) entendem que:

- a) **Planejamento** acontece quando os gestores pensam antecipadamente em seus objetivos e atos, entretanto, essas ações são pautadas em conceitos, métodos e definições da teoria, não são avulsos.
- b) **Organizar** é o processo de arrumar e distribuir as tarefas, a autoridade e os recursos aos membros da empresa. Alocando-os de maneira eficiente para que juntos consigam alcançar os objetivos da organização.
- c) **Liderar** é o mesmo que dirigir. Significa incentivar os colaboradores a realizar suas atividades e essenciais. A arte de liderar envolve o contato com as pessoas.
- d) **Controlar** os gerentes devem se atentar de que as ações dos membros da empresa estão a direcionam para o caminho dos objetivos da organização.

Toda organização, seja do setor público ou privado, devem seguir esse modelo. Nele estão as funções essenciais para o seu bom andamento. Para Maximiano (2008), as organizações se traduzem no fornecimento de algum produto ou serviço. Qualquer organização só existe para essa finalidade.

A administração pública, mais conhecida pelos seus desdobramentos burocráticos, deve adotar todas as funções da administração para suas atividades. Tendo em vista o alcance dos objetivos estabelecidos para o exercício da função a qual é destinada. Secchi (2009) posiciona a nova administração pública como sendo um modelo normativo pós-burocrático. A sua estrutura de gestão se baseia nos conceitos de eficiência, eficácia e competitividade.

Para Robbins (2000), a burocracia é caracterizada por atividades altamente padronizadas, realizada com regras, através da especialização de tarefas e regulamentos muito formalizados. A vantagem desse modelo se concentra na capacidade de execução de atividades de maneira eficiente.

Nesse campo, as instituições precisam organizar-se de maneira a melhorar seus processos internos, com objetivo de prestar serviço de maneira ágil, eficaz, eliminando os excessos burocráticos e principalmente seguindo diretrizes pré-estabelecidas.

Caravantes *et al* (2005), delimitam o ato de organizar como decorrência do planejamento, o qual gera diretriz para a empresa se programar a cumprir os objetivos e metas pretendidos. A organização, como processo, acarreta a distribuição de tarefas, departamentalização e alocação de recursos para seus setores.

5.2 Divisão de trabalho

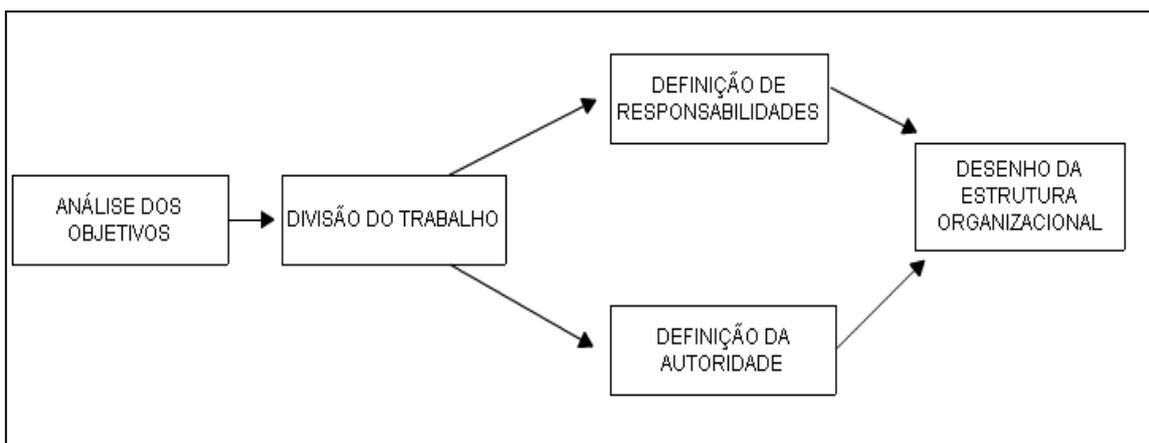
“A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as tarefas especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho” (MAXIMIANO, 2008, p.6).

Stoner e Freeman (2012) mencionam ainda, que a divisão do trabalho permite que as pessoas sejam alocadas nas funções a qual combinam ou tem interesse. Isso contribui para que as pessoas sintam-se satisfeitas na posição que ocupam nas organizações a qual trabalham.

Maximiano (2008) contribui destacando que em todas as organizações existe divisão do trabalho, seja uma barraca de feira ou em uma grande cooperativa. Existem diversas pessoas que se especializam para prestar diversas atividades em uma mesma organização.

Maximiano (2008, p. 78) afirma que “as decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões de organização”. Para melhor entender o processo de organizar, a seguir na figura 6, é apresentada as etapas desse processo.

Figura 6 – Etapas do processo de organização.



Fonte: Maximiano (2008, p. 178).

Na figura é possível perceber que para desenhar a estrutura organizacional de uma empresa, é preciso observar os seus objetivos a divisão do trabalho, a definição da autoridade e melhor definir as responsabilidades.

Para delegar as responsabilidades, primeiramente é necessário saber do seu conceito. Maximiano (2008, p.180) define responsabilidade como “as obrigações ou deveres das pessoas pela realização de tarefas ou atividades”.

O autor afirma que a autoridade é a contrapartida da responsabilidade. A autoridade pertence, geralmente, aos líderes, gerente ou a pessoas que ocupam os maiores cargos dentro das empresas, e a responsabilidade pelo desempenho dos subordinados, de certa forma, também pertence a esses líderes.

Para Hall (2004), a posição de liderança em uma organização é pautada na característica do indivíduo de influenciar o outro, além de ter um comportamento que se encaixe nas expectativas dos outros, fazendo com que todos se sintam úteis nas atividades da empresa, trabalhando em prol de um objetivo comum. Cury (2009) explica que existem quatro tipos de liderança, as quais serão expostas no quadro a seguir:

Quadro 1 – Tipos de liderança

Liderança autocrática	O líder determina o que cada qual deverá fazer; toda determinação política é realizada pelo líder. As técnicas e etapas das atividades são ditadas por ele.
Liderança democrática	Os membros são livres para trabalhar em conjunto. As decisões são tomadas em grupo.
Estilo Liberal	Ausência completa de participação, a decisão do grupo ou de participantes é tomada sem que haja intervenção do líder. Ele apenas fornece os materiais variados. Se forem solicitadas informações complementares, ele fornecerá.

Fonte: Cury (2009) com adaptações.

Ainda é comum encontrar líderes autocráticos em empresas ou órgãos no mercado. Esse estilo fundamenta-se no poder que exerce sobre as outras pessoas. Agindo com autoritarismo, sem dar oportunidade de crescimento aos seus subordinados.

Diferentemente de atribuir responsabilidade, delegar atividades pode ser uma tarefa complexa e trabalhosa. Sobre delegação de atividades, Oliveira (2010) compreende como o processo de transferência de atividades do chefe para seus trabalhadores subordinados.

Maximiano (2008, p. 188) afirma que “a delegação pode ser feita de uma pessoa para outra, com a transferência de poder de decisão para execução de tarefas específicas.

Quanto mais tarefas e poder de decisão forem transferidos para uma pessoa, mais autonomia ela tem”.

Freeman e Stoner (2012) demonstram que existem vantagens e barreiras na delegação de atividades, são expostas no Quadro 2.

Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da delegação de atividades

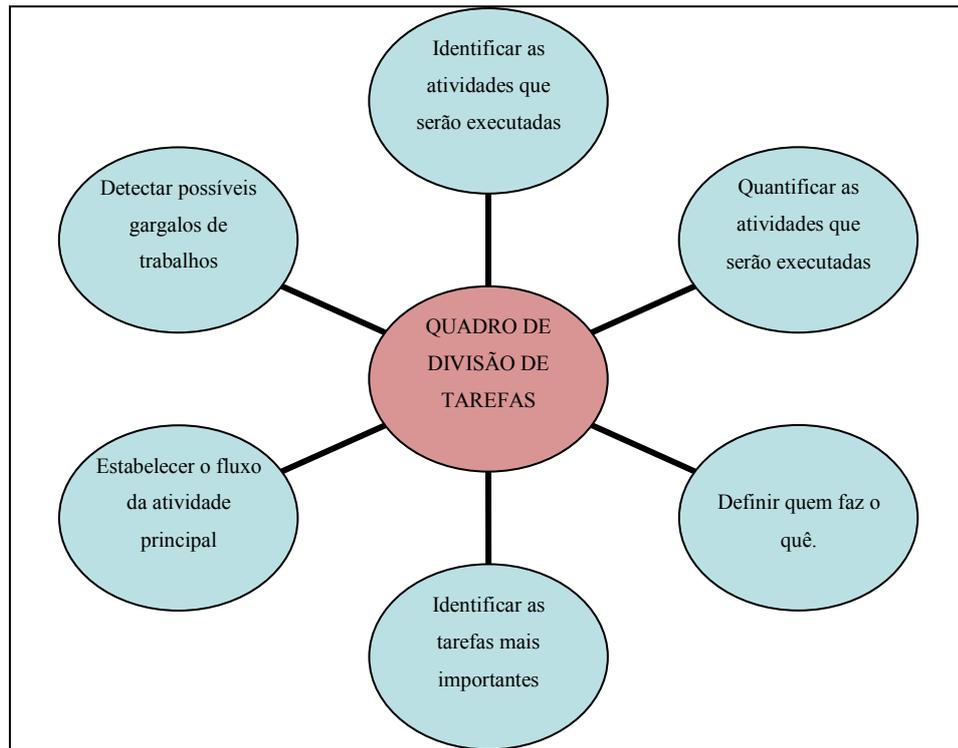
Vantagens	Barreiras
Administradores com autoridade e responsabilidade de alto nível;	Colaboradores resistem em aceitar a responsabilidade;
Melhor e mais ampla tomada de decisão;	Administradores têm dificuldades em delegar atividades de maneira eficaz;
Mais oportunidades de assumir novas responsabilidades;	Confusão sobre quem realmente é responsável geral pela atividade;
Subordinados têm o poder de tomarem decisões, tornando as atividades mais ágeis;	Gerentes temem que, ao passarem a autoridade para um subordinado, eles estarão perdendo sua própria autoridade;

Fonte: Freeman e Stoner (2012) com adaptações.

É perceptível que ao delegar atividades, o administrador tem de observar alguns aspectos após esta ação. Existem colaboradores que não estão preparados para receber devida responsabilidade. Assim como, existe o receio de passar autoridade para um subordinado e consequentemente, perder sua autoridade.

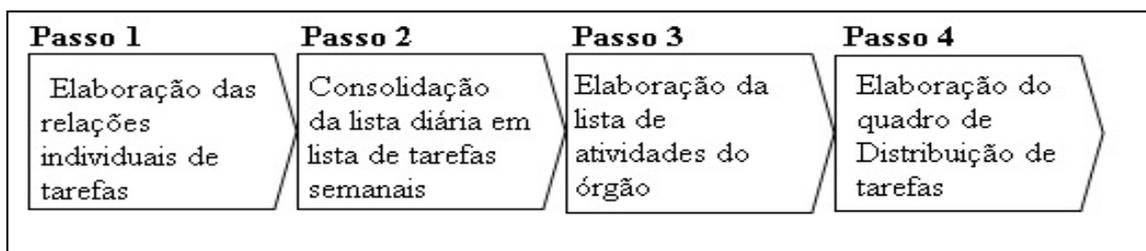
Com intuito de organizar toda a estrutura da empresa, com atividades delegadas aos respectivos responsáveis, existe uma ferramenta útil muito que pode constituir o ambiente de trabalho.

Essa ferramenta denomina-se Quadro de distribuição de Tarefas ou Quadro Distributivo de Trabalho (QDT). Ballestero-Alvarez (2010, p. 128) define o QDT “como o instrumento que descreve as tarefas desenvolvidas dentro de uma área, especificando o tempo gasto entre os participantes em tal atividade”. O mesmo autor elenca os objetivos dessa ferramenta, os principais, serão expostos em seguida na figura 7.

Figuras 7 – Principais objetivos do QDT

Fonte: Alvarez (2010) com adaptações.

De acordo com a figura, o QDT demonstra ser importante dentro de uma organização, pois possibilita direção e controle para quem vai executar determinada atividade. Para a construção do QDT ser eficaz e racional é preciso seguir quatro passos específicos, estes serão expostos na figura 8.

Figura 8 – Passo a passo para construção do QDT

Fonte: Cury (2009) com adaptações.

Cury (2009) nessa figura demonstra que para construir o QDT é preciso seguir quatro passos específicos. Desde a elaboração das relações individuais de atividades, consolidação, levantamento de lista de atividades do órgão até a elaboração do QDT.

Depois da construção e aplicação é necessário avaliar se o QDT foi eficaz, Ballesterro-Alvarez (2010) frisa que esse tipo de ferramenta permite uma gama de fatores para serem analisados, por isso cada QDT deve ser criado especificadamente para cada tipo de função e os funcionários também terão participação nessa construção, tendo em vista que serão os maiores beneficiados desse trabalho.

A autora ainda define as variáveis, as quais podem ser analisadas nesse quadro: tempo, volume, capacitação, racionalização e caso seja necessário, proposta de um novo quadro distributivo de trabalho. Assim será possível uma visão panorâmica do processo como um todo e a construção de um mapa de processo mais real e eficaz.

5.3 Administração de processos

Para melhor entender a Administração de processos, é preciso entender as diferentes partes que compõe um processo, sua trajetória e como uma empresa pode orientar-se a processos.

Oliveira (2009) esboça processo como um conjunto de atividades interligadas que seguem uma sequência lógica, com intuito de atender, suprir e impressionar a expectativa dos clientes e colaboradores da organização.

Os subprocessos por sua vez “constituem um nível maior de detalhamento dos processos, que demonstra os fluxos de trabalho e atividades sequenciais e interdependentes, necessárias e suficientes para a execução de cada processo da organização” (BRASIL, 2013, p.14).

Uma empresa com uma gestão de processos eficaz tende a ser organizada, possuir os seus fluxos bem definidos, ter fácil identificação dos possíveis gargalos e ainda impetrar a visão sistêmica da organização. Cury (2009) corrobora que os estudos sobre organizações evoluíram para a visão sistêmica. Ela serviu como um ponto de partida para o surgimento do gerenciamento de organizações que seguiram esse modelo evolutivo de processos.

Oliveira (2009) opina ainda, que com a reestruturação das organizações, novos métodos precisam ser colocados em prática, sistemas, fluxos, políticas. A administração de processos representa todo o sistema da organização.

Para melhor representar esse sistema e as atividades envolvidas nele, deve ser desenhado o mapa de processos empresariais. Cury (2009) assegura que para construí-lo é necessário atentar-se para quatro características principais:

- a) Elaborar um quadro simples, claro e completo do trabalho;
- b) Incluir o elemento chave da organização: o cliente;
- c) Incluir também os não clientes na visão de processos;
- d) Entender que os clientes também possuem seus próprios processos;

A elaboração do mapa de processo é essencial para total da visualização das etapas contidas nas atividades da empresa. Aumentando assim, todo o entendimento de quem gerencia esses processos e também de quem o executa, conhecendo os pontos críticos e embaraços.

Para estabelecer a Gestão de Processos na organização se faz necessário analisar os fluxos processuais existentes nela. Uma ferramenta que pode facilitar essa análise são os fluxogramas. Cury (2009, p.340), define o “fluxograma como um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”.

Oliveira (2010) certifica que os principais tipos de fluxograma que são utilizados pelos analistas de Organização, Sistemas e métodos, são: Fluxograma vertical, o parcial ou descritivo e o global ou de coluna. Eles serão descritos no quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de fluxogramas

Tipos de Fluxogramas	Descrição
Fluxograma Vertical	São formados por colunas verticais e normalmente representam rotinas simples e também padronizam as operações específicas nas empresas.
Fluxograma parcial ou descritivo	Descreve o curso de ações e trâmites de documentos, geralmente é utilizado para levantamentos e envolvem poucas unidades organizacionais.
Fluxograma Global ou de Coluna	Descreve novas rotinas e procedimentos, demonstra com maior clareza o fluxo de informações e documentos.

Fonte: Oliveira (2010) com adaptações

Oliveira (2009) assegura que para que os processos se interliguem com a estrutura organizacional, se faz necessário buscar os seus objetivos estratégicos. A gestão de processos tem de solidificar o objetivo central da organização. Além disso, o gestor de processos deve se adequar a necessidade da empresa, regendo-a de maneira inteligente, administrando situações de crise e principalmente mantendo o tempo sob seu controle.

Para transformar a gestão de processos em gestão por processos é necessário conhecer o conceito da gestão por processos (BRASIL, 2013, p.17).

A Gestão por Processos ou Business Process Management (BPM) é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo.

Lobo (2010, p. 21) aponta o ciclo PDCA como uma ferramenta de controle de processos e melhoria contínua. “O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização”.

Citando Ishikawa, K. (1989) e Campos, V.F. (1992, 1994), Lobo (2010) demonstra que o ciclo PDCA é composto por quatro etapas:

- a) **Planejamento (P)**: estabelecimento de metas e métodos para alcance de objetivos.
- b) **Execução (D)**: execução do que foi estabelecido etapa de planejamento, coletando dados que serão essenciais na etapa de verificação.
- c) **Verificação (C)**: comparação do resultado coletado com o planejamento.
- d) **Atuação corretiva (A)**: adoção do plano caso tenha alcançado o objetivo pretendido ou ação caso o plano não tenha sido efetivo.

De acordo com o manual de Gestão de Processos do Ministério Público Federal (MPF), “a aplicação do Ciclo PDCA permite: avaliação de desempenho, análise comparativa entre o planejamento e o resultado, análises de desvios, tomada de ações corretivas” (BRASIL, 2013, p. 44).

Santos *et al.* (2011) confirmam que a Gestão por Processos ressalta a necessidade de integração e a interdependência entre as diversas partes da organização. No mercado cada vez mais instável e em constante processo de mudança, possuir essa orientação permite maior comodidade e busca rápida de soluções. Mas, o maior desafio de uma organização orientada a processos é encontrar formas de flexibilidade e explicações na escassa literatura sobre o assunto.

Diante do exposto, os tópicos demonstraram desde os conceitos e funções da administração, as disfunções burocráticas, passando por distribuição de tarefas e suas principais ferramentas e por fim, Administração de Processos, seus conceitos e ferramentas de verificação. Os conceitos serviram como base para fundamentar os resultados obtidos na pesquisa.

5.4 Aspectos Metodológicos

A taxonomia da formação dos aspectos metodológicos dessa pesquisa está baseada em Barbosa *et al.* (2012).

O objetivo do presente estudo é analisar o fluxo processual da Divisão de Pessoal da Controladoria Geral da união no estado da Paraíba, verificando os aspectos que o influenciam, avaliando e comparando os tempos de inserção de dados tanto no aplicativo formulado no Excel para controle de processos e no Sistema de Gerenciamento de Informações (SGI).

Quanto à classificação da natureza da pesquisa, esta se enquadra no tipo de pesquisa aplicada, aquela que constitui conhecimento voltado à resolução de problemas específicos. A sua forma de abordagem, caracteriza-se pela maneira qualitativa visto que utiliza palavras em formas de texto para descrição, análise, reflexão e compreensão do pesquisador na análise de resultados.

Quanto ao objetivo, a pesquisa tem caráter descritivo, por apresentar características de determinada população e/ou estabelece relação entre as variáveis. Sobre os procedimentos técnicos, o estudo faz uso de pesquisa bibliográfica, elaborada a partir de material já publicado.

A pesquisa também tem características de pesquisa-ação. Roesch (2009, p.156) a define “como estratégia que permite obter conhecimento de primeira mão sobre a realidade empírica [...] ‘chegar perto dos dados’ e, portanto, desenvolver componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação, a partir de dados”.

O instrumento usado para coleta de dados é principalmente a observação *in loco*, que utiliza os sentidos e apresenta particularidades em relação a aspectos da realidade e fidelidade dos dados. Construir-se-ão testes de fluxogramas, com o intuito de eliminar atividades desnecessárias para construção do fluxo mais rápido e eficaz.

A pesquisa foi realizada durante o período de novembro de 2015 a fevereiro de 2016 com participação direta. Durante esse período foram contabilizadas as entradas e saídas de processos de pensão, aposentadoria e admissão na CGU-R/PB e o tempo gasto para inserção de dados no Excel e no SGI. O tratamento e análise de dados foram feitos através do Microsoft Visio (2010) para construção de fluxogramas e do Microsoft Word (2010) para construção de quadros comparativos entre as duas ferramentas de controle de processos.

5.5 Análise de dados e interpretação de resultados

O presente trabalho tem como objetivo analisar o fluxo processual na Divisão de Pessoal da Controladoria Geral da União no estado da Paraíba. Identificando o tempo de inserção de dados no SGI e no aplicativo Excel, descrevendo as falhas do fluxograma de trabalho e avaliando as variáveis que compõem e influenciam esse fluxo. Nos próximos tópicos serão analisados os dados através de comparação, construção e testes de fluxos.

5.5.1 Tempos de inserção de dados e avaliação de variáveis que compõem os processos.

Para identificação das etapas que compõem os fluxos processuais que regem as atividades desenvolvidas pela Divisão de Pessoal (DIPES) da Controladoria Geral da União-PB (CGU-R/PB) foram analisados alguns aspectos principais. O primeiro item avaliado se deu acerca do controle de processos que especificadamente, no âmbito da CGU PARAÍBA, são realizados no aplicativo desenvolvido no Microsoft Excel e no Sistema de Gestão de Informações (SGI).

Percebe-se que no aplicativo Excel, especialmente construído através de planilha especial para atuação da DIPES se distingue do SGI em diversos aspectos, entende-se que o SGI pode ser eficaz para CGU no geral, mas não se enquadra em todas as necessidades pertinentes a DIPES. Para cadastro de processo no Excel, são solicitadas as seguintes informações, a saber:

- a) Número do processo
- b) Tipo do ato

- c) Número de controle (SISAC)
- d) Nome do servidor
- e) Data de entrada
- f) Data da publicação
- g) Data do Exercício (Em caso de admissão)
- h) Nome do cadastrador Observação – Caso seja necessária adição de alguma informação extra
- i) Armário onde será guardado.

O número do processo refere-se ao número de protocolo cadastrado em seu órgão de origem. O ato pode ser de admissão, aposentadoria e pensão. O número de controle SISAC (Sistema de Avaliação de Atos de Admissão e Concessões via Internet) é estabelecido pelo TCU para fins de identificação e controle. Já a data de entrada refere-se ao dia que o processo chegou a CGU. A data da publicação se dá pelo dia que a concessão ou admissão foi publicado no DOU (Diário Oficial da União), a data que o servidor entrou em exercício, é disponibilizada no formulário SISAC dentro do processo. Na sala da DIPES existe oito armários numerados para arquivamento temporário de processo, eles são separados por ano, enquanto aguardam para serem analisados.

Para execução desse cadastro para cada unidade de processo é gasto um tempo médio de 1 minuto e 40 segundos. Tendo em vista que chegaram 230 processos na CGU, foram gastos aproximadamente 5 horas e 36 minutos na efetivação desse cadastro. A entrada de processos na CGU PB é aleatória, não sazonal. Tendo em vista, que não há como saber quantos processos chegarão no dia, na semana ou no mês.

No cadastro de processos no SGI, atividade a qual é realizada pelo estagiário do setor denominado apoio administrativo da CGU-R/PB, são solicitadas as seguintes informações.

- a) Número do processo/documento
- b) Espécie do documento
- c) Data de Origem do processo

- d) Data que chegou à CGU
- e) Hora que chegou à CGU
- f) Assunto do processo
- g) Ministério de Origem do processo
- h) Classificação
- i) Interessado do processo
- j) Atributo do interessado (função)
- k) Estado
- l) Município
- m) Órgão

Os campos que diferem do cadastro do aplicativo no Excel, se dão nas seguintes informações: a espécie do documento o qual pode ser um processo, ofício, memorando ou despacho. A hora que chegou a CGU, o ministério de origem que é mais abrangente. O interessado do processo que pode ser o servidor ou o beneficiário e o estado de origem de órgão.

Para cadastrar uma unidade de processo no sistema é gasto um tempo médio de 2 minutos e 30 segundos. Dessa maneira, durante a realização da pesquisa, os processos foram cadastrados em aproximadamente 9 horas.

É notável a diferença de informações de cada uma das ferramentas, haja vista que ambas existem para a mesma finalidade (cadastramento de processos). A inserção de dados no SGI é realizada para cadastramento de ofício, denúncia, procedimento e memorando. Devido a isso, o cadastro de processo de pessoal no SGI, torna-se vago.

O quadro 4 demonstra a diferença entre o cadastro no aplicativo Excel e no SGI e o tempo gasto para inserção de dados em ambas as ferramentas.

Quadro 4 – Comparação cadastro de entrada no Excel e no SGI

EXCEL	SGI
1. N° do processo	1. Numero do processo/documento.
2. Tipo do Ato	2. Espécie do documento (tipo)
3. Nome do Servidor	3. Data de origem do processo
4. Data da entrada	4. Data que chegou a CGU
5. Data da publicação	5. Hora que chegou a CGU
6. Data do exercício (Em caso de admissão)	6. Assunto do processo
7. Nome do Cadastrador	7. Ministério de Origem
8. Observação (se houver)	8. Classificação
9. Armário onde será guardado	9. Interessado do processo
	10. Atributo do interessado (Função)
	11. Estado
	12. Município
	13. Órgão.
TEMPO PARA INSERÇÃO DE DADOS	
1 minuto e 40 segundos	2 minutos e 30 segundos

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

No quadro é possível observar que nove campos devem ser preenchidos do Excel e enquanto que no SGI são 15. Tem-se que não há campo excludente.

Em avaliação direta, foi possível identificar informações nesse cadastro que poderiam ser dispensadas. Tendo em vista serem irrelevantes para o setor. Oliveira (2010) ressalta que para que as empresas possam usufruir das vantagens básicas do Sistema de Informações Gerenciais, tem que ser observado alguns aspectos importantes. Para ele, o SIG deve ser implantado, adaptado e operacionalizado pelas unidades organizacionais de uma empresa, conforme a necessidade de informações.

Nessa ótica, seria melhor se no SGI tivesse uma opção específica para cadastro de processo de atos de pessoal, para evitar desperdício de tempo e retrabalho para os estagiários responsáveis pelo cadastro no Apoio administrativo e na DIPES.

O cadastro mais efetivo dura menos tempo que o inconsistente. A diferença é de 50 segundos de um para o outro, pode parecer pouco, mas considerando a quantidade de processos cadastros pelo órgão, revela um tempo considerável de desperdício. Sem observar que como a inserção é realizada nos dois sistemas, o tempo total gasto para cadastro de um único processo no Órgão se dá em aproximadamente 4 minutos e 10 segundos.

Se houvesse uma forma de unir as informações relevantes dos dois sistemas, o tempo ideal médio para cadastro de processos de atos de pessoal de outros órgãos deveria durar em media 2 minutos. Dessa maneira, os cadastradores economizariam tempo e otimizariam o trabalho.

Quando se trata da saída de processos após análise pelo departamento, a diferença de informações é ainda maior. A DIPES precisa registrar algumas informações no aplicativo, as quais podem ser vistas a seguir:

- a) Nº do processo
- b) Tipo do ato
- c) Número de controle
- d) Nome do servidor
- e) Data de entrada
- f) Data da publicação
- g) Data do exercício
- h) Órgão
- i) Número do parecer
- j) Situação do Parecer (legal/ilegal)
- k) Número do ofício de encaminhamento
- l) Data do ofício de encaminhamento
- m) Cadastrador
- n) Data de envio ao TCU (via SISAC)
- o) Analista responsável
- p) Observação – Se houver.

Para cadastrar o processo na aba saída do aplicativo Excel, o tempo médio gasto para cada unidade de processo é 2 minutos e 30 segundos. Tendo em vista que durante o período da pesquisa foram analisados 404 processos, sendo o parecer legal/ilegal ou diligência, foram gastos aproximadamente 17 horas.

Já no SGI, quando os processos saem do Órgão, basta apenas registrar a saída, encaminhando para unidade de origem do processo. Para quando houver consulta, constar o processo na sua unidade. Entretanto, o SGI é único e exclusivo da CGU, dessa forma não tem

como a unidade destinatária receber o processo e ainda não tem como manda-lo de volta no SGI em caso de diligência, que é necessário que retorne para a CGU.

Vale salientar que, o SGI é uma ferramenta de Gestão de informações para todas as unidades da CGU nas capitais brasileiras e no Distrito Federal. Então ele pode ser efetivo em outros aspectos, até para a DIPES mesmo, quando se trata de numeração de documentos, mas para o controle de processos do setor de Pessoal, ainda precisa melhorar.

Oliveira (2010) explica que se o sistema de informação for operacionalizado de maneira correta, pode trazer benefícios, tais como: melhor acesso as informações da empresa, aumento da produtividade, melhoria no serviço oferecido, melhor adaptação a surpresas indesejadas. O que claramente, não está acontecendo na CGU-R/PB.

Assim, espera-se que o administrador assuma responsabilidade de melhor gerir os processos internos da organização. Hall (2004) explica que o papel de liderança determina que o indivíduo se porte de maneira a concretizar a expectativa de seus seguidores. A Liderança é fator determinante do sucesso ou fracasso organizacional.

5.5.2 Realização de testes e avaliação de variáveis que compõe o fluxograma de trabalho da DIPES.

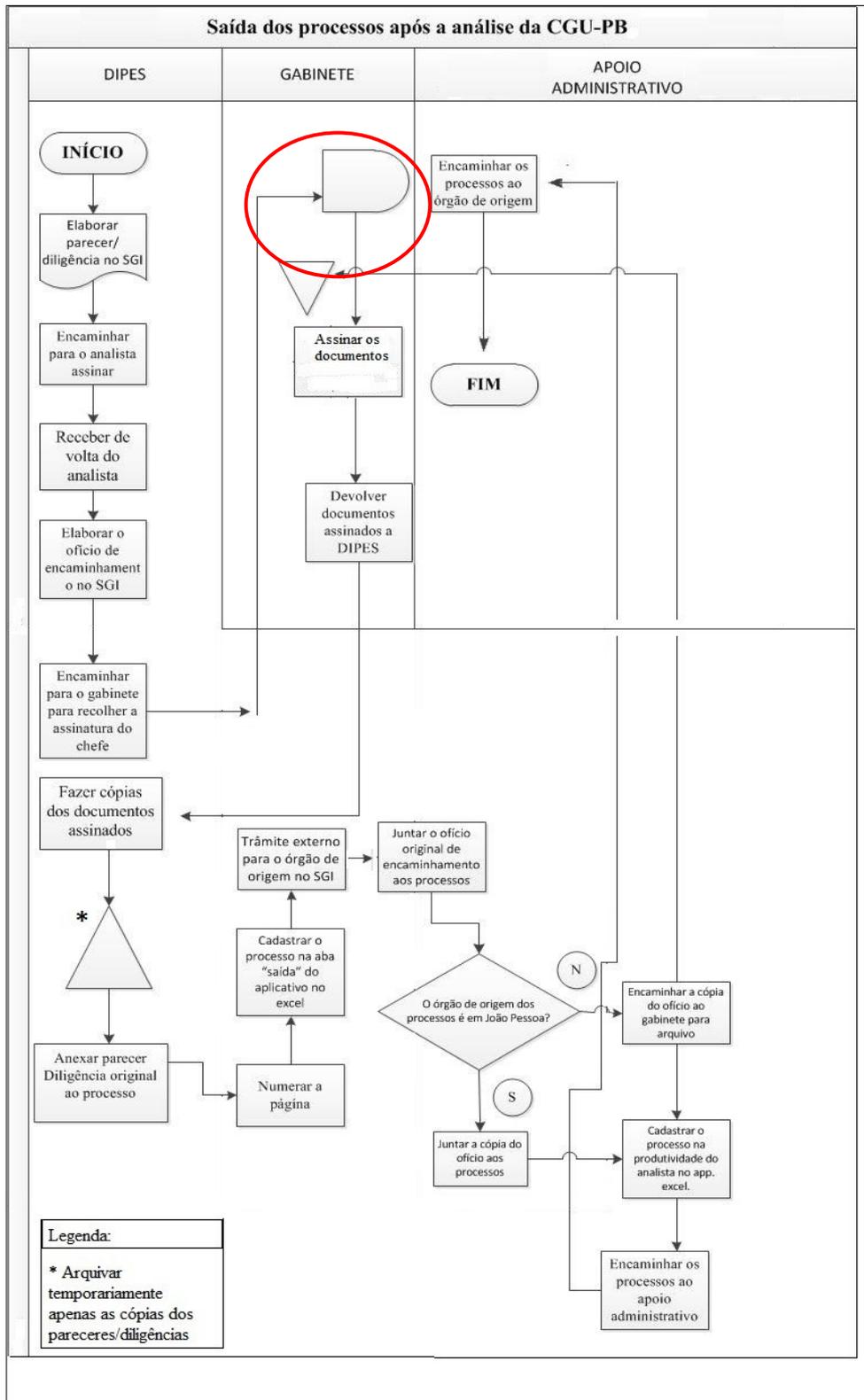
Outro aspecto a ser considerado na pesquisa se dá ao estudo dos fluxogramas, para identificação dos possíveis gargalos e atividades desnecessárias aos processos da DIPES e a possível sugestão de melhoria.

Ao longo dessa análise serão mostrados três fluxogramas, os quais sofreram pequenas modificações gradativas, no que diz respeito ao bom andamento dos fluxos processuais que envolvem a Divisão de Pessoal da CGU-R/PB. Todas as ações visavam beneficiar o sistema como todo e foram devidamente justificadas. Maximiano (2008) explica que para entender o enfoque sistêmico e sua complexidade é necessário educar-se para perceber os elementos que compõe o sistema.

Tendo em vista a atividade – saída de processo após análise, ser o que envolve o trabalho desenvolvido pelo setor, as modificações foram realizadas com o intuito de tornar o serviço mais ágil. Oliveira (2010) ressalta que não basta apenas dividir o trabalho, é preciso dispô-lo no tempo e no espaço de maneira adequada.

Antes, o fluxo processual da saída de processos da DIPES se dava da maneira exposta na figura 9.

Figura 9 – Saída de processo após a análise.



Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

A estagiária elaborava o parecer, colhia a assinatura dos analistas da DIPES e encaminhava os documentos (pareceres, diligências e ofícios) para o Gabinete da regional para que o Chefe Geral da CGU-R/PB assinar.

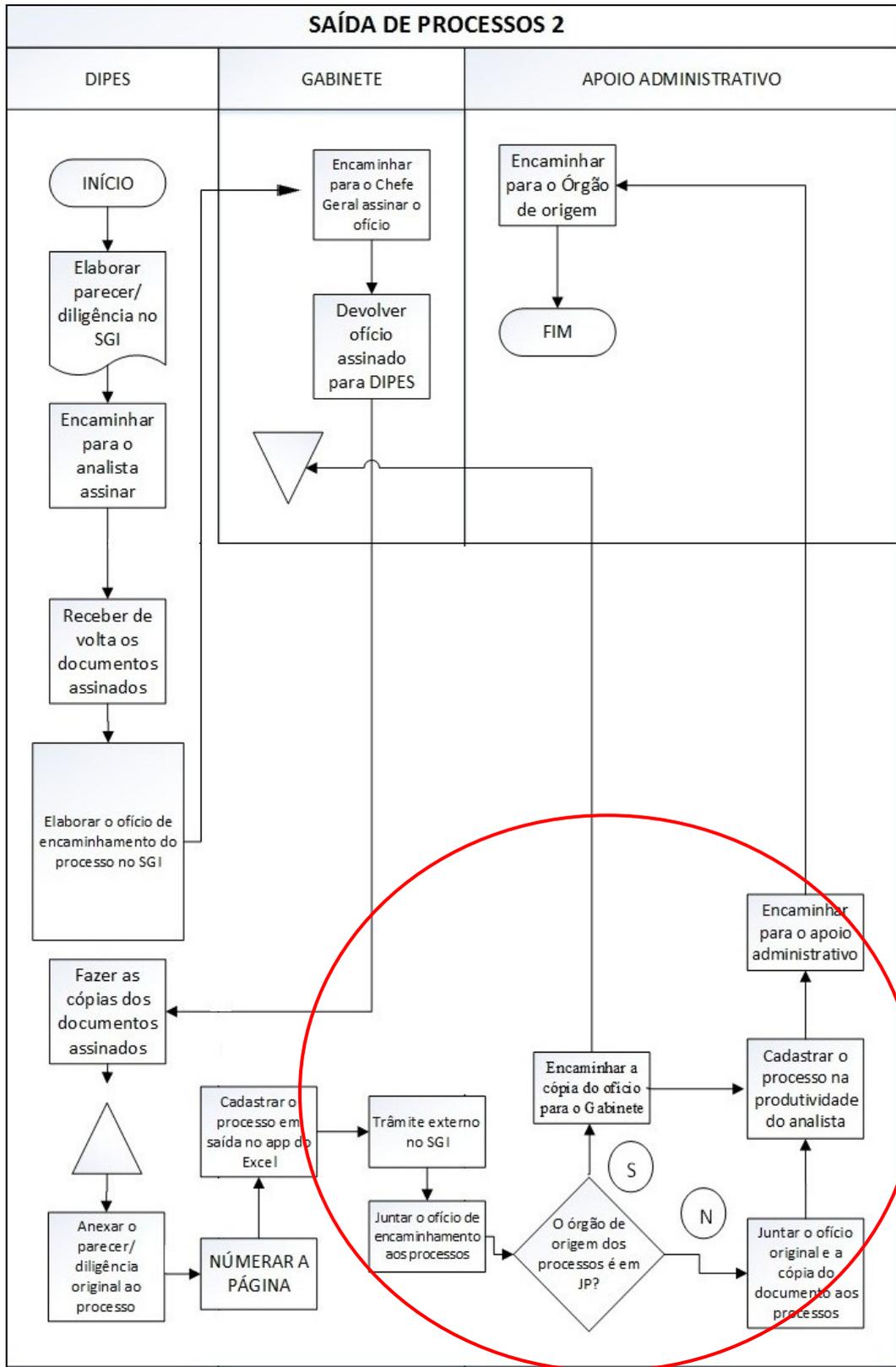
Nesse fluxo, foram identificadas as seguintes constatações: o chefe assinava um parecer concordando com a análise realizada, sem ter tido o cuidado de acompanhar a devida apreciação e pelo fato dele, ter de assinar todos os documentos de todos os setores do Órgão, culminava em acúmulo e tempo para devolução de tais documentos.

Durante esse período de *stand-by*, o fluxo processual ficava interrompido. Verificando a necessidade de mudança, em conformidade com os Analistas do setor, foi acordado que esse parecer poderia ser anexado ao processo sem a assinatura do Chefe, mas com um tópico que afirmava que ele concordava com a opinião dada pelo analista. Essa decisão foi de grande importância para quebra de protocolo e excessos burocráticos que compunha o fluxo de trabalho.

Com essa modificação, enquanto o ofício e os pareceres ilegais (eventualmente acontece parecer ilegal) precisavam da assinatura do Chefe, os legais poderiam ser anexados aos devidos processos, após as cópias dos documentos e do recolhimento das assinaturas dos analistas. Quando o ofício retornava assinado, os processos já estavam devidamente prontos, cadastrados na saída e tramitados para seu Órgão de origem.

Como ganho, ainda impedia que os pareceres retornassem ao órgão sem os processos, como estava acontecendo com certa frequência na CGU-R/PB. A mudança pode ser conferida na figura 10.

Figura 10 – Saída de processos após mudança



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

A principal mudança do primeiro fluxo para o da figura 10 se dá pelo tempo de espera para continuidade do processo. Antes, enquanto os documentos não eram assinados, a responsável pela saída de processos ficava ociosa, mesmo tendo diversos processos esperando saída.

Para Ballestero-Alvarez (2010) o QDT otimizaria o tempo para execução de cada atividade, estabilizaria o volume de trabalho, proporcionaria melhor adequação de cada atividade aos funcionários, diminuiria os custos, racionalizando toda a atividade.

A partir do momento em que o Chefe não precisa mais assinar o parecer, quando o Analista assina o documento, a estagiária já pode copiar os documentos para arquivo e continuar o fluxo processual. O chefe da Regional Paraíba, só assina o ofício de encaminhamento e enquanto o documento fica no gabinete, ela anexa os pareceres e diligências aos seus respectivos processos e registra a saída no aplicativo e no SGI.

A seguinte mudança se deu no controle de cópias. Em todos os setores, a secretária do Gabinete estava responsável por fazer cópias dos ofícios e arquivar no gabinete, de acordo com o estabelecido. Entretanto, essa atividade também estava sendo executada pela estagiária da DIPES.

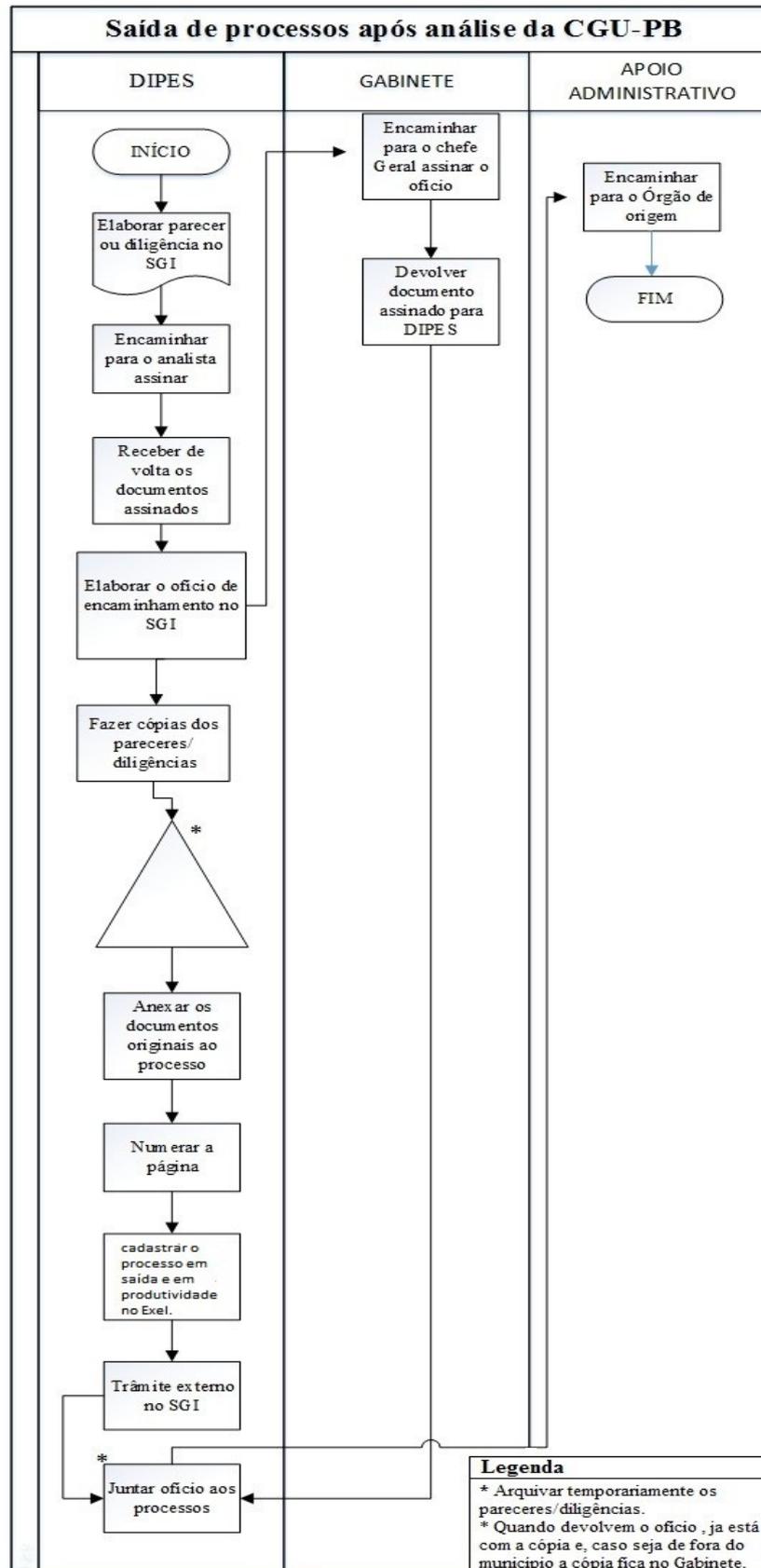
Após essa verificação, ficou acordado que a secretária do Gabinete passaria a executar essa demanda. Por esse motivo, o fluxo de trabalho a ser executado pela responsável pela saída de processos de atos de pessoal da CGU, passou a ter uma etapa a menos.

Oliveira (2010) salienta que após uma detalhada e fiel análise aos fatores que compõe o funcionamento de trabalho, o fluxograma auxilia a descobrir pontos fracos que representam falhas que evidenciam as deficiências constadas na execução de determinado trabalho.

O manual de Gestão por Processos do Ministério Público Federal (Brasil, 2013) exemplifica como ferramenta de melhoria contínua, cinco fases de verificação. Primeiro a identificação do problema, em seguida verificar a relação causa-efeito, depois analisar os dados e mapear o processo. Após essas constatações inicia a melhora e otimização dos mapas e por fim o controle, que assegura a correção de erros antes que se tornem defeitos.

Quando o ofício é para Órgão dentro de João Pessoa, a secretária traz o ofício assinado e a sua cópia. Já para os ofícios que serão encaminhados para fora do município, ela arquiva a cópia no gabinete e entrega na DIPES apenas o ofício original assinado pelo chefe. Após essa modificação, o fluxo final do trabalho da DIPES foi disposto como na figura 11.

Figura 11 – Saída de processos após mudança 2



Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Nessa perspectiva, espera-se que como essa mudança, os processos que envolvam a DIPES sejam mais ágeis e eficazes, pois se entende que foram eliminadas todas as atividades que não agregavam valor ao fluxo como todo. Ballestero-Alvarez (2010) compreende que o desenho do fluxo possibilita soluções alternativas, sanamento de dúvidas e alto nível de detalhe do processo.

As atividades foram melhor delegadas e espera-se que exista mais estabilização no volume de trabalho e que o Órgão em questão denote sua orientação a processos. Maximiano (2008) compreende que entender a administração como processo é a essência para o enfoque funcional. Stoner e Freeman (2012) abarcam ainda, que todos os administradores, independente de suas particularidades, participam e/ou executam atividades inter-relacionadas com a finalidade alcançar os objetivos organizacionais.

Espera-se, ainda um equilíbrio no volume de trabalho, simplificação, desperdício de tempo e conseqüentemente todos ganham com essa erradicação, a empresa, o colaborador e as pessoas que se beneficiam com o serviço a ser oferecido. Stoner e Freeman (2012) colaboram que as funções administrativas – Planejar, Organizar, Liderar e Controlar, se interagem e buscam beneficiar o ambiente interno e externo da organização.

5.5.3 Sugestão de melhorias

Percebe-se a carência do SGI, no que diz respeito ao controle de processo mais efetivo. Os autores Andrade e Amboni (2007, p.4) colaboram que “a efetividade demonstra se os produtos ou serviço prestado pelas organizações estão ou não atendendo às necessidades e expectativas de mercado”.

Trazendo essa definição para o contexto da pesquisa, o SGI não está atendendo a necessidade do Órgão. Para comprovar essa afirmação, se DIPES perder o aplicativo feito no Excel, o SGI não poderia ajudar a recuperar os dados do setor, pois as informações pertinentes no SGI, não são suficientes para o controle da DIPES.

Um exemplo claro para demonstrar esse fato, é quando no SGI é cadastrado um processo de pensão. Nesse cadastro, o interessado do processo é o beneficiário do servidor. Para a DIPES, importaria o nome do servidor para as devidas consultas no TCU. Então, o cadastro no SGI não seria realmente efetivo.

Dessa forma, sugere-se que no SGI seja criada uma função para cadastro de processo de ato de pessoal que supra a necessidade de informação da DIPES e que ele fosse

suficiente para o controle de processo. Sem precisar de uma ferramenta para auxiliar. Assim, não seria necessário cadastrar o processo duas vezes dentro do Órgão.

Entretanto, desenvolver e implantar a mudança pode ser algo trabalhoso e difícil. Devido aos excessos burocráticos e a centralização da hierarquia no âmbito da CGU-R/PB, as unidades regionais, ainda são muito dependentes da SEDE. Ela é quem possui controle de todas as ações desenvolvidas pelo Órgão.

E ainda, é muito comum no serviço público existirem servidores resistentes a mudanças, por serem incrédulos em modificações para seu próprio benefício. E também, pela mesma atividade ter sido executada por muito tempo do mesmo jeito, há certo receio em aceitar a mudança, principalmente pela parte da chefia. Robbins (2000, p. 184) confirma que “a principal desvantagem da burocracia é a resistência à mudança. As regras e operações padronizadas funcionam muito bem desde hoje seja extremamente igual a ontem”.

No que se refere à distribuição de tarefas da DIPES, as análises são divididas entre os três colaboradores do setor. Um é responsável por admissão e os outros dois por concessão de aposentadoria e pensão.

Na DIPES, existem processos de aposentadoria e pensão de 2011 até a presente data. Já processos de admissão, chegam de acordo com o ano em exercício, quando há concurso ou seleção nos Órgãos Públicos do Poder Executivo Federal. Essa entrada também é aleatória, não sazonal. Sendo assim, quando não há recebimento de processo de admissão, o Analista responsável por esses processos fica ocioso, enquanto existem vários outros processos de aposentadoria e pensão esperando por análise.

Sugere-se, então, a construção do QDT, considerando os aspectos do prazo estipulado pela Lei para o tempo de apreciação dos processos. Como os analistas têm que cumprir a meta de dois processos de aposentadoria e pensão por dia, deveria estabelecer o critério de um antigo e um novo por dia. E quando não houvesse processo de admissão, o analista também deveria apreciar processos de concessão de aposentadoria e pensão.

Sobre os fluxogramas, periodicamente deveria ser realizado uma análise para verificar se pode existir alguma tarefa que não é importante dentro do processo. Buscar eliminar as disfunções da burocracia e tornar o fluxo mais rápido, respeitando todas as etapas necessárias e delegando a responsabilidade para cada um dos envolvidos.

5.6 Aspectos conclusivos

O presente trabalho buscou analisar o fluxo processual da Divisão de Pessoal da CGU-R/PB, procurando identificar as variáveis que influenciavam no andamento do processo e sugerir um novo fluxo com intuito de torna-lo mais ágil e eficaz.

Nessa linha, o resultado da pesquisa proporcionou além de melhorar o fluxograma de trabalho do setor, eliminar o acúmulo de tempo, distribuir o trabalho a seus responsáveis e evidenciar os erros que ocorrem no Órgão. Demonstrou ainda, que a principal ferramenta de Gestão de Informações (SGI) não é eficiente no controle de processo de ato de pessoal e precisa de reformulação.

A CGU-R/PB deve colocar em prática as metas e objetivos que são pré-estabelecidas em seu planejamento estratégico, desenvolver ações de recursos humanos para melhorar a integração entre os servidores e melhor avaliar seus processos internos, a fim de oferecer um serviço ágil e útil ao cidadão, tendo em vista ser um Órgão tão importante para o país.

Dessa forma, como limitação da pesquisa, teve a resistência dos servidores em aceitar a mudança no fluxo de trabalho do setor em questão. Além da dificuldade em eliminar atividades que antes eram essenciais. Distribuir melhor as atividades entre os envolvidos causou desconforto em quem, a partir do estudo, passará a realizar mais atividades.

Na CGU existem duas tipicidades de carreiras, a de Analista de Finanças e Controle e a de Técnico de Finanças e Controle. Entretanto, os colaboradores exercem a mesma função, tanto para Análise processual, como auditoria e fiscalização. Percebe-se a carência do Órgão no que diz respeito ao seu efetivo pessoal.

Por esse desvio de função, alguns serviços que deveriam ser realizados por técnicos, na verdade são executados por estagiários, que recebem uma carga de responsabilidade que não deveria. Nessa ótica, como recomendações a estudos futuros, sugere-se, analisar o desvio de função no serviço público.

Durante a execução desse trabalho, o Ministro da CGU era o Senhor Valdir Moysés Simão. Atualmente, a CGU está sob comando do Excelentíssimo Senhor Ministro Luiz Navarro de Brito. Já na Chefia de Gabinete da CGU-Paraíba, foi nomeado o servidor da Carreira Analista de Finanças e Controle – Gabriel Aragão Wright.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da administração** – Das origens às perspectivas contemporâneas. São Paulo: M. books do Brasil Editora Ltda, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BALLESTERO ALVAREZ María Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos: abordagem teórica e prática da engenharia da informação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARBOSA, J. Elber Marques; *et al.* **Práticas de Pesquisa em administração de Sistemas de Informação**. João Pessoa: IFPB. 2012.

BRASIL. **Controladoria Geral da União**, 2007. Disponível em <www.cgu.gov.br>. Acesso em Dezembro de 2015.

BRASIL. **Controladoria Geral da União**, 2015. Disponível em <www.cgu.gov.br>. Acesso em Novembro de 2015.

BRASIL. **Controladoria Geral da União**, 2007. Disponível em <www.cgu.gov.br>. Acesso em Dezembro de 2015.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretária Jurídica e de documentação. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em <www.modernizacao.mpf.mp.br> Acesso em Janeiro de 2015.

CARAVANTES, Geraldo R. PANNO, Cláudia C. KLOECKNER, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2005.

CORTÊS, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informações**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GROPPELLE, A.A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HOFFMAN, K. Douglas. *et al.* **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos.** São Paulo: Cengage Learning, 2013.

KOTHER, Maria Cecília Medeiros de Farias. **Planejamento Circunstancial: Economia Social: Terceiro setor.** 2. ed. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. Revisada e ampliada. Disponível em: <<https://books.google.com.br>>. Acesso em: 11 setembro. 2015.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** São Paulo: Atlas, 2010.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da produção.** São Paulo: Érica, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Iniciação ao estudo da administração.** 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e métodos: uma abordagem Gerencial.** 19. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística.** 4. ed. São Paulo: Atlas. 2007.

REVISTA DA CGU. Presidência da República, Controladoria-Geral da União. Ano III, nº 4, Junho/2008. Brasília: CGU, 2008.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informações empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas.** 7. ed. São Paulo: Atlas: 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, Natália de Melo; SANTOS, Fabrycia Maria Teodoro; SILVEIRA, Rebecca Impelizeri Moura da. **Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos.** *Gestão Contemporânea*, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164, jul./dez. 2011 Disponível em: <seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/80>. Acesso em Dezembro de 2015.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de administração Pública. FGV, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em Dezembro de 2015.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON. **Administração da produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves. **Teorias da administração I.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da administração, UFSC, 2012.

VIANA, João José. **Administração de Materiais: um enfoque prático.** São Paulo: Atlas, 2009.