

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

IZABELE CRISTINA LINHARES DINIZ ARIETE

ANÁLISE DOS FATORES INTERVENIENTES NA CONCESSÃO DE
INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO
NO IFPB

João Pessoa

2016

IZABELE CRISTINA LINHARES DINIZ ARIETE

**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 do IFPB, *campus* João Pessoa

A698a Ariete, Izabele Cristina Linhares Diniz.
Análise dos fatores intervenientes na concessão de incentivo à
qualificação e progressão por capacitação no IFPB / Izabele
Cristina Linhares Diniz Ariete. – 2016.
98 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) –
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba –
IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.
Orientador : Prof. Me. José Elber Marques Barbosa.

1. Administração. 2. Gestão por processos. 3. Análise de
processos. 4. Incentivo à qualificação – concessão. 5. Progressão
por capacitação – concessão. I. Título.

CDU 005.96

IZABELE CRISTINA LINHARES DINIZ ARIETE

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

ANÁLISE DOS FATORES INTERVENIENTES NA CONCESSÃO DE
INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO
NO IFPB

Izabele Cristina Linhares Diniz Ariete

Relatório aprovado em 09 de maio de 2016

Prof. José Elber Marques Barbosa, Me.

Orientador

Profª. M^a da Conceição M. Cavalcanti, Dra.

Examinadora

Prof. Alysso André Regis Oliveira, Me.

Examinador

Aos meus professores, a quem serei eternamente grata pelo carinho com que compartilharam seus conhecimentos para me fazer um pouco melhor, na academia e na vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, que me sustentou nos momentos em que estava prestes a desistir, enchendo-me de esperança e força de vontade.

Aos meus pais, Socorro e Luiz, pela educação e, principalmente, por me ensinar da necessidade de buscar, com garra e persistência, o que se deseja.

Ao meu querido esposo, Matheus, com quem compartilhei os momentos mais difíceis e com quem espero colher os melhores frutos hoje e sempre, pelo seu amor e companheirismo.

Ao meu querido filho, Lucas, minha principal motivação para buscar crescimento pessoal e profissional, pela paciência em me dividir com os estudos, e por todas as vezes que, com muito carinho, ofereceu ajuda para as minhas “tarefas de casa”. Dono do meu coração, obrigada por existir.

Aos irmãos com os quais Deus me presenteou: Ceza, Rita, Leandro, Francisca e Liliane; obrigada por estarem presentes em minha vida e, também a Eliane, por todos fazerem parte da minha história.

À minha sogra e segunda mãe, Joselita, por ter cumprido o árduo papel maternal para meu pequeno nos momentos em que estive me dedicando aos estudos. Obrigada também por me ensinar que para tudo na vida há um momento certo e que o sucesso é o resultado natural da busca incessante pelo que se deseja.

Aos meus amigos do Departamento de Desenvolvimentos de Pessoas do IFPB, Patrícia, Isabelle, Janayna e Maurício, pelo apoio constante e principalmente pela paciência; vocês foram essenciais para o cumprimento de mais essa etapa em minha vida.

Aos professores da Unidade Acadêmica de Gestão do IFPB - Campus João Pessoa, em especial, aos professores José Elber Marques Barbosa e Caroline Helena Limeira Pimentel Perrusi, por desempenharem o seu papel com amor e paciência, e por me motivarem a persistir e acreditar em mim mesma, nas dificuldades encontradas nesse processo de graduação.

LISTA DE SIGLAS

ASPER – Associação Paraibana de Ensino Renovado
CAPRA – Coordenação de Administração de Pessoal e Registro de Atos
CAS – Coordenação de Assistência ao Servidor
CCQP – Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas
CEFETPB – Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
COMPEC – Comissão Permanente de Concursos Públicos
DAMRP – Departamento de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais
DCAPP – Departamento de Cadastro, Acompanhamento e Produção de Folha de Pagamento
DDE – Diretoria de Desenvolvimento de Ensino
DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DGEP – Diretoria de Gestão de Pessoas
DLDE – Departamento de Legislação e Demandas Externas
DTI – Diretoria de Tecnologia da Informação
EAF – Escola Agrotécnica Federal de Sousa
FIP – Faculdades Integradas de Patos
GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IESP – Instituto de Ensino Superior da Paraíba
IFPB – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
IQ – Incentivo à Qualificação
LDO – Lei de Diretrizes Orçamentária
LOA – Lei Orçamentária Anual
MEC – Ministério da Educação e Cultura
MPOG – Ministério do Planejamento e Gestão
OSM – Organização Sistemas e Métodos
PC – Progressão por Capacitação
PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública
PPA – Plano Plurianual
PRA – Pró-Reitoria de Administração e Planejamento
PROEJA – Educação de Jovens e Adultos
SAD – Sistemas de Apoio à Decisão
SAE – Sistemas de Apoio ao Executivo
SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens
SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
SI – Sistemas de Informação
SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIASG – Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SICAF – Sistema de Cadastro de Fornecedores
SIG – Sistemas de Informações Gerenciais
SPT – Sistemas de Processamento de Transações
SUAP – Sistema Unificado da Administração Pública
UEPB – Universidade Estadual da Paraíba
UFCG – Universidade Federal de Campina Grande
UFPB – Universidade Federal da Paraíba
UGP – Unidade de Gestão de Pessoas
UNIPÊ – Centro Universitário de João Pessoa

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 – Organograma Reitoria IFPB	15
Figura 2 – Diretoria de Gestão de Pessoas	23
Figura 3 – Processo de ensino IFPB	28
Figura 4 – Identificação da CCQP no organograma	33
Figura 5 – Fluxo dos processos de concessão de IQ de PC	36
Figura 6 – Fluxo de comunicação entre a CCQP e outros setores	40
Figura 7 – Abordagens da administração	51
Figura 8 – Papéis do administrador segundo Mintzberg	53
Figura 9 – Sequência de funções do processo de administrar	55
Figura 10 – Papéis das organizações	56
Figura 11 – Subsistemas organizacionais	57
Figura 12 – Redes de relacionamentos nas organizações formais	58
Figura 13 – Esquema de uma Organização por Processos	61
Figura 14 – Fases do desenvolvimento do projeto de sistemas	62
Figura 15 – Primeira parte do fluxograma dos processos de IQ e PC	79
Figura 16 – Segunda parte do fluxograma dos processos de IQ e PC	79

Quadros

Quadro 1 – Tipos de concorrências	18
Quadro 2 – Percentuais de incentivo à qualificação	37
Quadro 3 – Carga horária necessária para progressão	39
Quadro 4 – Classificação dos administradores	52
Quadro 5 – Habilidades gerenciais por nível	53
Quadro 6 – As modernas funções do administrador	54
Quadro 7 – Tipos de fluxogramas	63
Quadro 8 – 5W2H	66
Quadro 9 – Parâmetros para análise de IQ e PC	69
Quadro 10 – Aplicação do método 5W2H aos processos de concessão de IQ e PC ...	72

SUMÁRIO

CAPÍTULO I - A Organização.....	11
1.1 Identificação 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.....	16
1.5 Descrição da Concorrência.....	17
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	19
1.7 Relacionamento organização-clientes	20
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	21
1.8.1 Área de Recursos Humanos	22
1.8.2 Área de Marketing	24
1.8.3 Área de Finanças.....	25
1.8.4 Área de Produção.....	27
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	28
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	29
CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio	32
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização	34
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades	35
2.2.1 Atividade A – Processo de concessão de incentivo à qualificação.....	36
2.2.2 Atividade B – Processo de concessão de progressão por capacitação.....	38
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	39
CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico.....	42
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	43
3.2 Problema de Estudo	43
3.3 Características do Problema de Estudo	44
CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho.....	46
4.1 Objetivos.....	47
4.1.1 Objetivo geral	47

4.1.2 Objetivos específicos	47
4.2 Justificativa.....	47
CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho	49
5.1 Administração.....	50
5.2 Organização	55
5.3 Administração Pública.....	59
5.4 Gestão Por Processo	60
5.5 Métodos Administrativos	62
5.5 Aspectos Metodológicos.....	66
5.6 Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	67
5.6.1 Etapas que compõem cada atividade dos processos	67
5.6.2 Documentação necessária à instrução processual.....	75
5.6.2 Fluxo detalhado dos processos	77
5.7 Aspectos Conclusivos.....	80
REFERÊNCIAS	82
Apêndice	87

CAPÍTULO I
A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Izabele Cristina Linhares Diniz Ariete, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2012.2.46.1040 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na Reitoria do IFPB, Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas da Reitoria do IFPB, inscrita no CNPJ sob o número 10.783.898/0001-75, com sede à Rua João da Mata, 275, no bairro de Jaguaribe, com CEP 58015-020. A Reitoria é o órgão executivo do IFPB responsável pela administração, coordenação e supervisão de todas as suas atividades, tem como gestor máximo o Reitor, o Prof. Cícero Nicácio do Nascimento Lopes.

1.2 Histórico da Empresa

As informações relativas ao histórico da organização são baseadas no conteúdo disponível em seu portal institucional (IFPB, 2015).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) foi criado a partir da integração do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba - CEFET-PB, originado da Escola Técnica Federal da Paraíba, e da Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAF Sousa) de 1955, que durante o período de 1955 a 1979, era denominada Escola de Economia Doméstica Rural. Antes de se tornar a Escola Técnica Federal da Paraíba, assumiu as nomenclaturas de Escola Técnica Industrial, de Liceu Industrial e de Escola de Aprendizes Artífices, apresentando em cada época uma evolução na oferta de cursos que atendiam gratuitamente a necessidade da comunidade local.

O IFPB possui campus em dez cidades da Paraíba: João Pessoa, Campina Grande, Guarabira, Cabedelo, Picuí, Monteiro, Sousa, Princesa Isabel, Patos e Cajazeiras, ofertando cursos de educação superior e educação profissional técnica de nível médio, voltados à comunidade local.

Além desses dez campi, outros estão em implantação ou avançados nas cidades de: Areia, Itaporanga, Esperança, Catolé do Rocha, Itabaiana, Santa Rita, Pedra de Fogo; que atualmente estão trabalhando com a formação do quadro de pessoal e disseminação da marca institucional, através de parcerias com órgãos públicos e com a comunidade, com previsão para oferta de cursos do ensino técnico regular a partir de 2016.

Os cursos de ensino superior ofertados são de Bacharelado, Licenciatura e de Tecnologia, e os de ensino técnico são desenvolvidos nas formas: integrada, concomitante e subsequente ao ensino médio. O Instituto oferece ainda a modalidade de Educação de Jovens e Adultos, através do Programa Nacional de Integração da Educação Profissional com a Educação Básica na Modalidade de Educação de Jovens e Adultos (PROEJA), que oferta cursos para quem terminou o ensino fundamental e possui idade mínima de 18 anos. Possui a Reitoria como o órgão sistêmico, responsável pela administração, coordenação e supervisão de todas as atividades da autarquia.

O IFPB utiliza um modelo de administração descentralizada, através de delegação de competência conferida pelo Reitor, aos dirigentes das Unidades que, nos campus com mais de cinco anos, são escolhidos de maneira democrática, com a participação da comunidade acadêmica. Em sua estrutura administrativa possui, como órgãos deliberativos e consultivos, o Conselho Superior e o Colégio de Dirigentes, e, como órgão de assessoramento, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

1.3 Organograma Geral da Organização

Segundo Chinelato Filho (2011, p. 59), “organograma é o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e hierarquia dos órgãos”. O autor apresenta ainda cinco tipos de organogramas, a saber:

- **Organograma clássico ou vertical:** apresenta de forma clara os níveis de hierarquia, é utilizado principalmente em instituições religiosas e militares e em outras instituições tradicionais, nas quais a hierarquia é fator principal;
- **Organograma radial ou circular:** apresenta os grupos de trabalho, sem a intenção de estabelecer hierarquia entre os órgãos, é utilizado principalmente em instituições mais modernas e mais flexíveis, como empresas de consultoria, grupos artísticos, agências de propaganda, etc;
- **Organograma horizontal:** de forma semelhante ao organograma clássico, no entanto mais amena, apresenta os níveis de hierarquia da esquerda para a direita;
- **Organograma funcional:** apresenta as linhas indicativas de relações funcionais, ou da subordinação técnica, entre os órgãos;

- **Organograma matricial:** apresenta os grupos de trabalho por projetos formado por diversos especialistas que atuam em atividades específicas, é utilizado quando não se tem a definição muito precisa dos órgãos, como em grupos temporários de trabalho.

É possível observar na Figura 1, que no topo da estrutura organizacional da Reitoria do IFPB está o Conselho Superior, órgão máximo do IFPB de caráter consultivo e deliberativo. Imediatamente abaixo se encontra o Gabinete do Reitor, seguido de seus órgãos suplementares, à esquerda: Assessoria Especial, Chefia de Gabinete – que possui duas coordenações subordinadas –, Auditoria Interna, Assessoria para Assuntos e Projetos Internacionais, Ouvidoria, Comissão Permanente de Pessoal Docente, Comissão Interna de Supervisão PCCTAE, e Departamento de Pesquisa Institucional.

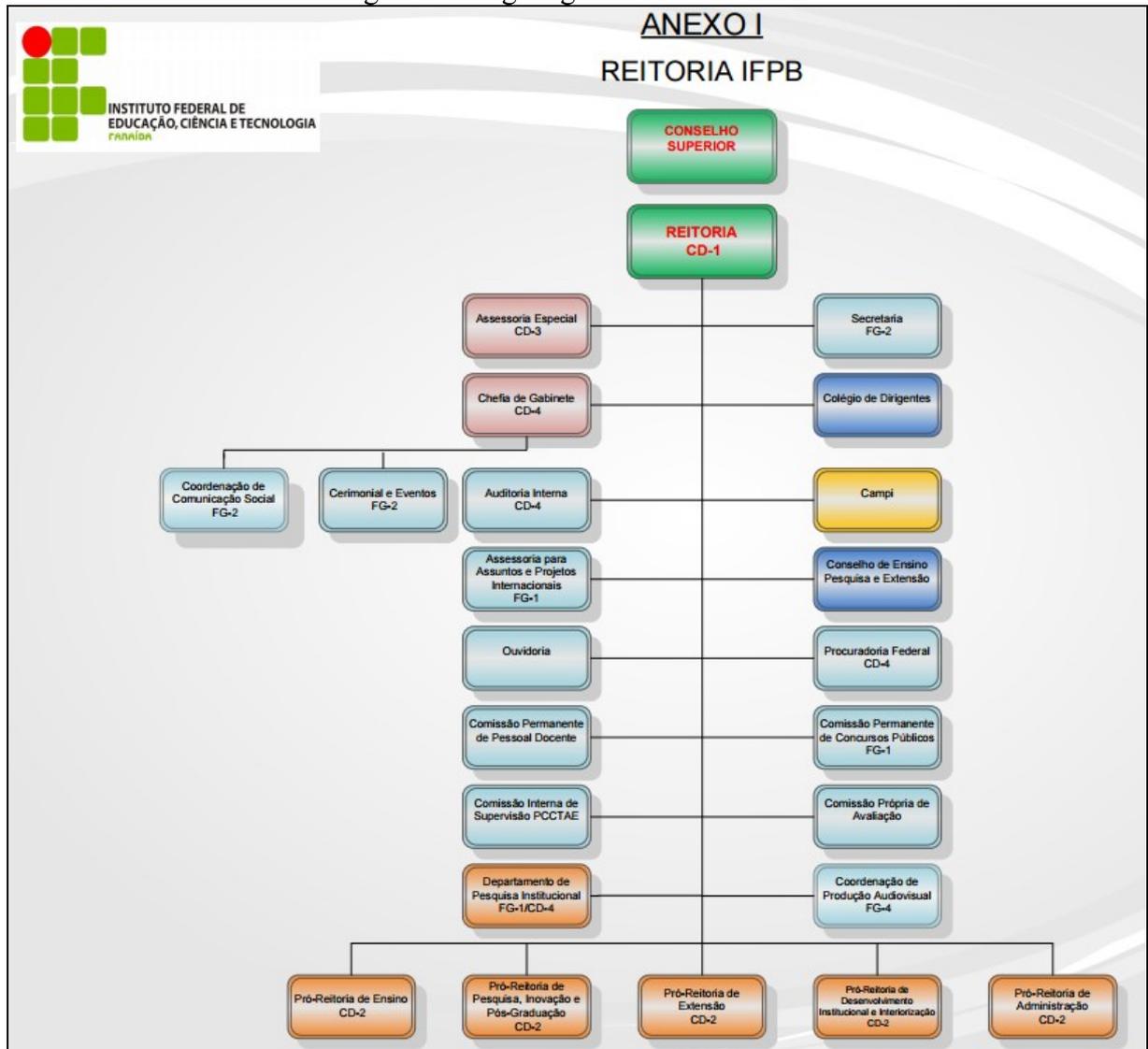
Já à direita é possível ver: a Secretaria, o Colégio de Dirigentes, os Campi, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, a Procuradoria Federal, a Comissão Permanente de Concursos Públicos, a Comissão Própria de Avaliação, e a Coordenação de Produção Audiovisual.

A Reitoria do IFPB tem, como órgãos executivos, cinco Pró-Reitorias:

- Pró-Reitoria de Ensino;
- Pró-Reitoria de Extensão;
- Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação;
- Pró-Reitoria de Administração e Planejamento; e
- Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional Interiorização.

A Figura 1 destaca o organograma geral da Reitoria do IFPB.

Figura 1 – Organograma Reitoria IFPB



Fonte: IFPB, 2015.

O IFPB apresenta um organograma do tipo clássico ou vertical, pois apresenta apenas sua estrutura quanto ao sistema de autoridade verticalmente, no qual deixa bem claro os níveis de hierarquia. Além da sua estrutura organizacional, faz-se necessário conhecer os setores, econômico e de mercado, no qual está inserido, tal assunto é abordado no próximo item.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A economia se divide em três setores: o primário, no qual se inclui a agricultura, a pesca, a extração vegetal e a mineração; o setor secundário, baseado na manufatura; e o setor terciário, onde bens e serviços são comprados e vendidos (BRYM *et al.*, 2009).

Considerando a divisão apresentada, o IFPB enquadra-se no setor terciário, ofertando serviços educacionais, que trata da transmissão de conhecimentos com o intuito de formar cidadãos com sólida formação profissional, capazes de atuarem no mercado de trabalho.

Na visão de Kotler e Keller (2012, p. 6), mercado “é um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto”. Os autores ainda apresentam cinco conjuntos de mercados:

- Mercados de recursos, no qual estão os recursos necessários à produção de bens e serviços;
- Mercado de fabricantes, responsável pela produção de bens e serviços;
- Mercados intermediários, responsável pela venda dos produtos fabricados ou oferta de serviços ao consumidor final;
- Mercados de consumidores: detentor da mão de obra dos mercados de recursos e cliente final dos bens e serviços produzidos pelos mercados fabricantes, através dos mercados intermediários; e
- Mercados governamentais: nesse mercado os governos fornecem serviços públicos, por meio dos impostos recolhidos que são utilizados na aquisição de bens e serviços nos mercados de recursos, intermediários e de fabricantes.

Considerando os conjuntos de mercados apresentados pelos autores, pode-se inferir que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba atua no conjunto de mercados governamentais, por se tratar de uma instituição pública que oferta serviços educacionais através de recursos oriundos do governo federal.

Segundo Kotler e Keller (2012), segmento de mercado consiste em um grupo de clientes com um conjunto de necessidades e desejos semelhantes, as principais variáveis da segmentação são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental, melhor detalhadas a seguir.

- Geográfica: sugere que a divisão do mercado acontece de acordo com as diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiões, cidades ou bairros;
- Demográfica: admite a divisão de mercados a partir de variáveis como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social;
- Psicográfica: reconhece a divisão dos consumidores com base em traços de personalidade, estilos de vida ou valores;
- Comportamental: divide os consumidores em grupos segundo seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto.

Considerando as variáveis de apresentadas pelos autores, o IFPB situa-se quanto a cada segmentação: geograficamente abrange o estado da Paraíba; demograficamente atende principalmente pessoas em idade escolar ou no início de sua vida profissional, contribuindo através de formação e profissionalização, disponível para todas as classes sociais, com programas sociais de assistência estudantil voltado a pessoas de classe social baixa.

Independente do setor de atuação, faz-se imprescindível que a organização conheça a sua concorrência para melhor se posicionar no mercado, esse é o assunto do próximo item.

1.5 Descrição da Concorrência

De acordo com Kotler e Keller (2012), um dos critérios de escolha do consumidor é a percepção do que proporciona maior valor. Dessa forma, conhecer a sua concorrência auxilia a organização na criação de diferenciais competitivos que lhe permita ampliar essa percepção de valor agregado.

Ainda segundo os autores, a concorrência envolve todas as ofertas e os produtos ou serviços substitutos rivais, reais e potenciais que um consumidor pode considerar. Sendo assim, considerando o mercado no qual o IFPB está inserido, a sua concorrência é composta por instituições de ensino superior, técnico, tecnológico e ainda escolas que ofertam o ensino médio na modalidade profissionalizante.

O Quadro 1 apresenta os quatro tipos de concorrência no mercado de bens e serviços abordados por Vasconcellos (2011), que levam em consideração o número de empresas no mercado, a diferenciação do produto e a existência de barreiras para a entrada de novas empresas.

Quadro 1 – Tipos de concorrências

Tipo de concorrência	Número de empresas	Diferenciação do produto	Barreiras para novas empresas
Concorrência perfeita	Infinitas empresas	Produto homogêneo	Sem barreiras
Monopólio	Única empresa	Produto sem substituto	Com barreiras
Concorrência imperfeita	Várias empresas	Produto diferenciado	Sem barreiras
Oligopólio	Poucas empresas	Produtos homogêneos ou diferenciados	Com barreiras

Fonte: Vasconcellos, 2011.

Considerando a visão dos autores, o IFPB atua no mercado de concorrência imperfeita, pois são muitas as instituições paraibanas que oferecem um serviço substituto e não existem barreiras no acesso ao mercado. Destacam-se entre essas empresas, no ensino superior: Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ), Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), Faculdades Integradas de Patos (FIP), Instituto de Ensino Superior da Paraíba (IESP), Associação Paraibana de Ensino Renovado (ASPER), dentre outras.

Quanto aos cursos técnicos de nível médio, não é conhecida no estado concorrência direta quanto a sua oferta na modalidade integrado, todavia na modalidade subsequente, apenas as instituições Maurício de Nassau e Academia de Comércio Eptácio Pessoa oferecem serviços substitutos.

Considerando os tipos de concorrência apresentadas pelo autor, o IFPB atua no mercado de concorrência imperfeita, no qual várias empresas atuam na oferta de um serviço diferenciado, que deve ser ofertado de acordo com legislação específica, no qual não existem barreiras para o ingresso de novas empresas.

Para se mostrar competitiva frente as suas concorrentes é necessário gerenciar de forma eficiente as suas aquisições, por essa razão, no item seguinte são abordados os seus principais fornecedores.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

As empresas devem definir uma política de compra e segui-la em seus procedimentos de aquisição, tal instrumento deve ser simples, de forma a facilitar o processo de compra e oferecer resultados eficazes. Para Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2010, p.420), esse processo deve possibilitar

manter o cadastro atualizado de fornecedores de bens e serviços, manter histórico de relacionamento com os fornecedores no qual constarão os preços e condições de negociações, além do registro de ocorrências técnicas e comerciais, como recusa de produtos, procedimentos irregulares em cobrança, etc.

De acordo com Martins e Alt (2009), os fornecedores devem atuar como parceiros operacionais, e precisam ser avaliados com base no custo, na qualidade, na pontualidade, na inovação, na flexibilidade, na produtividade, nas instalações e na capacidade gerencial e financeira, a fim de identificar a competência para o cumprimento de contratos de fornecimento de forma a garantir a continuação da produção de seus bens ou serviços.

A Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993, conceitua fornecedor como contratado, definido como a pessoa física ou jurídica consignatária de contrato com a administração pública, cuja relação é determinada por meio de licitações nas modalidades: concorrência, tomada de preço, convite, concurso, leilão e ainda uma nova modalidade, inserida pela Lei nº. 10.520 de 17 de julho de 2002, denominada pregão.

Como autarquia federal, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) subordina-se ao regime de compras disposto na referida legislação, que determina que as compras realizadas por órgãos públicos de todas as esferas devem se dá por meio de licitação dos tipos: menor preço, melhor técnica e técnica e preço.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 219), “na maioria dos países, os órgãos públicos são os maiores compradores de bens e serviços. É comum que eles solicitem propostas aos fornecedores e contratem aquele que oferecer o preço mais baixo”.

O gerenciamento desses fornecedores é feito através do Sistema de Cadastro de Fornecedores (SICAF), que tem por finalidade cadastrar e habilitar pessoas físicas ou jurídicas interessadas em participar de licitações promovidas por órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional (MPOG, 2015).

De acordo com o Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), além do sistema SICAF as instituições públicas possuem outros três sistemas que auxiliam no processo de aquisição, a saber: Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais

(SIASG), Portal de Compras do Governo Federal (Comprasnet) e Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).

De acordo com a Lei nº. 8.666, de 21 de junho de 1993, a seleção de fornecedores de bens e serviços para órgãos da administração pública deve se dá, obrigatoriamente, através de licitação. Segundo o art. 3º da referida lei, a adoção de processo licitatório visa garantir a isonomia, a seleção da proposta mais vantajosa e a promoção do desenvolvimento nacional sustentável, observados os princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhe são correlatos.

Além do gerenciamento das suas aquisições, um fator primordial para o sucesso organizacional é a maneira como se relaciona com seus clientes, esse é o assunto do próximo item.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Para Kotler e Keller (2012), os consumidores podem ser anônimos para a instituição e atendidos por qualquer funcionário que esteja disponível, pois fazem parte da massa ou de segmentos maiores, no entanto, os clientes devem ser atendidos em bases individuais por um profissional especialmente designado para atendê-los.

Os autores abordam o marketing de relacionamento, no qual o cliente e outros *stakeholders* estão inseridos como componentes-chave. Trata-se de um conceito que visa à construção de relacionamentos duradouros mutuamente satisfatórios com a finalidade de conquistar ou manter negócios com estes.

Os institutos federais possuem a vantagem de terem sido pensados e criados na busca pelo desenvolvimento educacional e socioeconômico das diferentes regiões do país, pois isso torna o seu relacionamento com seus clientes mais próximo, por possuem o intuito de oferecer cursos voltados à realidade da comunidade, ou seja, a oferta de um serviço moldado à necessidade e realidade de seus clientes.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba utiliza como canais de comunicação com seus clientes os telefones e e-mails institucionais, além do setor de ouvidoria, que é um órgão de assessoria à Reitoria para intermediar a relação entre a Administração, os servidores e público externo, garantindo o acesso à informação, através do

estabelecimento de um canal permanente de comunicação e de encaminhamento das questões inerentes à administração pública (IFPB, 2010).

Dentre as atribuições do setor de ouvidoria do IFPB estão: facilitar e simplificar ao máximo o acesso do usuário ao serviço da Ouvidoria; receber e apurar, de forma independente e crítica, as informações, reclamações, denúncias e sugestões que lhe forem encaminhadas por membros da comunidade interna e externa, quando devidamente formalizadas; analisar as informações, reclamações, denúncias e sugestões recebidas, encaminhando o resultado da análise aos setores administrativos competentes; e acompanhar as providências adotadas pelos setores competentes, mantendo o requerente informado do processo (IFPB, 2010).

É possível observar que as atividades que devem ser desempenhadas pela ouvidoria visam à melhoria na prestação dos serviços, no entanto, a sua atuação no IFPB não produz resultados notórios, na prática trata-se de um canal pouco utilizado pelos clientes.

No atendimento a necessidade do cliente as diversas áreas da organização, de todos os níveis hierárquicos, possuem um papel específico e fundamental, no próximo item é apresentada a estrutura organizacional do IFPB.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba apresenta uma estrutura administrativa formal, que segundo Oliveira D. (2011, p. 65), “é aquela deliberadamente planejada e formalmente apresentada [...]”. A sua estrutura está definida pelo Regimento Geral do IFPB (2010) e representada graficamente em seu organograma. Ainda segundo o autor, são três os níveis da estrutura organizacional: nível estratégico, nível tático e nível operacional, que na organização em questão estão assim apresentados:

No nível estratégico, estão os órgãos que são responsáveis pelo planejamento estratégico da instituição, que consiste em um processo administrativo no qual é definido o rumo a ser seguido pela empresa, nele estão: o Conselho Superior, a Reitoria, e as Pró-Reitorias;

No nível tático, estão os setores responsáveis pela atuação de um conjunto de atividades de áreas específicas, essa divisão busca a otimização dos resultados da organização, nesse nível estão: as Diretorias e os Departamentos;

No nível Operacional, estão os setores responsáveis pela realização dos trabalhos rotineiros na organização, no qual estão inseridas as Coordenações.

Dentre da estrutura organizacional estão distribuídos os setores responsáveis pela execução de diversas atividades específicas, divididas em áreas de atuação, no próximo item serão apresentadas as características de cada área do IFPB.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Segundo Lacombe (2011), o gerenciamento dos processos relacionados à gestão dos recursos humanos das empresas de forma a produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. Todavia, apesar dessa relevância, o autor salienta que se trata do recurso mais subutilizado pelas organizações, num contexto onde não são encarados como recursos, mas como problemas e custos.

O termo utilizado para se referir à área de Recursos Humanos nas organizações sofreu diversas alterações ao longo do tempo, no IFPB a nomenclatura utilizada para denominar essa área é Gestão de Pessoas.

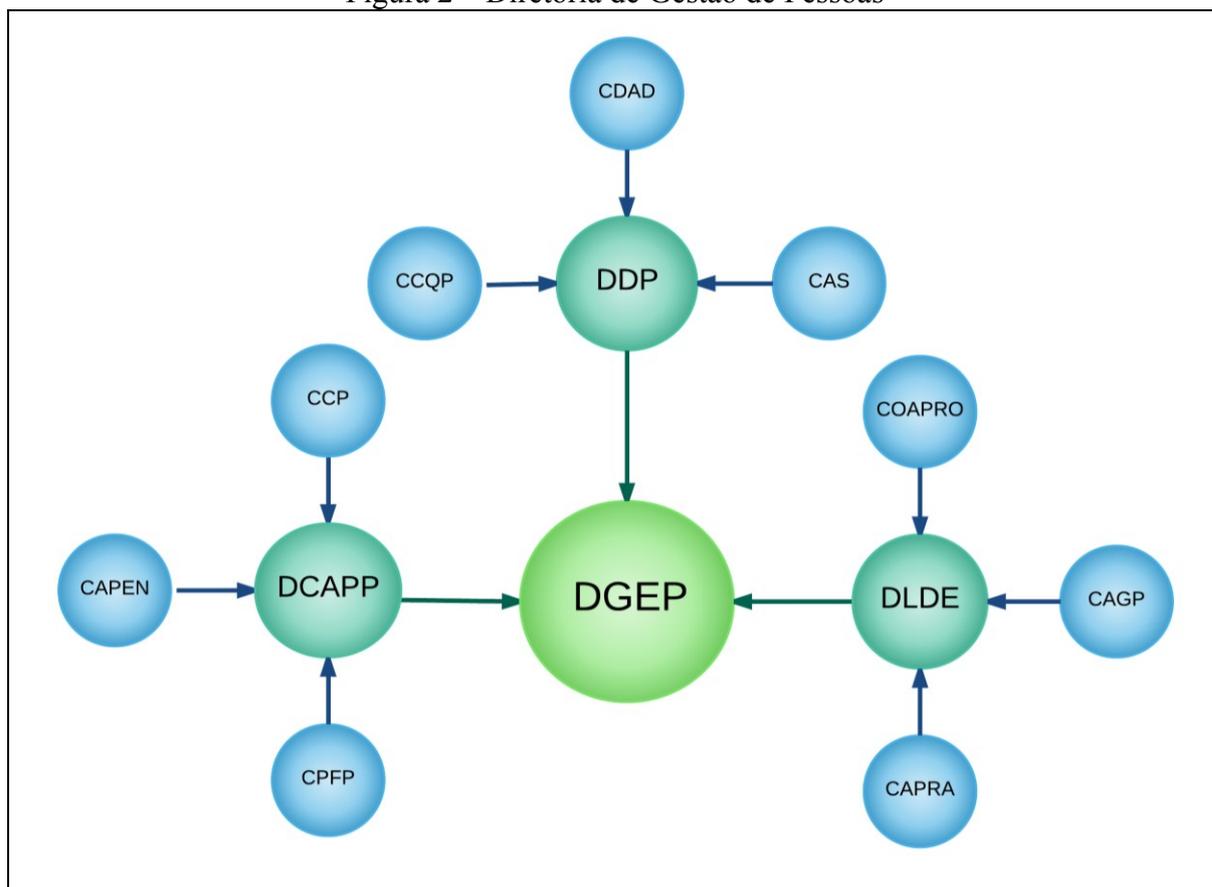
Para Dutra (2007), a Gestão de Pessoas é a área responsável pelas políticas e práticas que visam o equilíbrio entre as expectativas organizacionais e individuais de forma que ambas possam ser realizadas ao longo do tempo.

O setor da Reitoria do IFPB responsável pelos recursos humanos é a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP), dentre as suas atribuições regimentais está: planejar, orientar, dirigir, organizar, acompanhar, implementar e avaliar todas as atividades de gestão de pessoas e dos processos de trabalho, bem como executar toda a política de pessoal do Instituto Federal da Paraíba.

Apesar de suas atribuições regimentais, na prática, a DGEP atua ainda como um setor preocupado exclusivamente com a tramitação de processos relativos à vida funcional dos servidores, principalmente relacionados à folha de pagamento, quanto aos aspectos legais da concessão das gratificações e benefícios. O planejamento e a execução de políticas internas de gestão de pessoas são aspectos a melhorar, sobretudo, nas áreas de capacitação, qualificação e qualidade de vida no trabalho.

Na Figura 2, é possível visualizar a estrutura da DGEP, que na prática, é formada por três departamentos, cada um com três coordenações. Salienta-se que alguns setores estão na estrutura da DGEP, porém ainda não foram incluídos no Regimento Geral.

Figura 2 – Diretoria de Gestão de Pessoas



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

Os processos de Recursos Humanos no IFPB, por se tratar uma autarquia federal, acontecem de acordo com previsão legal. Os processos de recrutamento e seleção são realizados, obrigatoriamente, através de concurso público de prova ou de prova e títulos, com ampla divulgação e sem distinção de quaisquer naturezas, obedecendo ao nível de qualificação exigido em lei para o exercício dos cargos. O setor do IFPB responsável pela realização de concursos públicos é a Comissão Permanente de Concursos Públicos (COMPEC).

Os processos de treinamento e desenvolvimentos são regulamentados pelo Decreto nº. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Todavia, os instrumentos dispostos no referido decreto não são executados em sua totalidade, deixando a desejar quanto à regulamentação interna da política de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

O processo de recompensar pessoas é executado de acordo com o que é estabelecido no Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

(PCCTAE) e no Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, dessa forma, as promoções, as progressões e o pagamento de gratificações ou incentivos salariais somente são permitidos mediante alteração legal.

As atividades da área de recursos humanos são fundamentais ao cumprimento da missão do IFPB, outra área com missão igualmente relevante para sua existência é a de marketing, responsável por colocar a imagem da instituição no mercado, torná-la conhecida.

Além de gerir o recurso mais precioso da instituição, os recursos humanos, faz-se necessário que a administração garanta a sobrevivência da organização, através do fortalecimento da sua imagem perante a sociedade, esse é um papel que deve ser desempenhado pela área de marketing, abordada no próximo item.

1.8.2 Área de Marketing

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 04), o marketing pode ser conceituado sob a perspectiva social como sendo “um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si”, e sob a perspectiva gerencial o marketing muitas vezes é descrito como “a arte de vender produtos”, no entanto, tem como objetivo “conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho”.

Os autores apresentam o conceito de marketing holístico, numa perspectiva abrangente e integrada, no qual estão envolvidos quatro componentes: marketing de relacionamento, marketing integrado, marketing interno e marketing de desempenho.

A área de Marketing é responsável pela criação da demanda, influenciando em todo o funcionamento da organização, pois se não houver procura pelo produto ou serviço oferecido não existe razão de oferecê-lo, sendo assim, o sucesso organizacional está intimamente relacionado ao sucesso das ações desempenhadas pelo setor responsável pelo seu marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

As quatro ferramentas de mix de marketing definidas por McCarthy, denominadas os quatro Ps do marketing, são formadas por preço, praça, produto e promoção, os quais englobam várias atividades. No entanto, considerando a abrangência e a riqueza dessa área houve a necessidade de atualizá-las formando um novo conjunto no qual são abordados outros quatro Ps, que consistem em pessoas, processos, programas e performance. Tal

mudança visa representar melhor o atual cenário da área de marketing (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Vaz (2003), as empresas que, assim como o IFPB, tem como produto o ensino, estão situadas dentro do mercado simbólico, e que, mesmo considerando se tratar de uma organização sem fins lucrativos, é de extrema relevância a busca pelo fortalecimento da sua marca. Ainda segundo Vaz (2003, p. 16),

embora as trocas simbólicas remontem às nossas origens, é só no século XX que acontece a conscientização de sua mecânica mercadológica. Então, com a gradativa “economização” das atividades humanas e com a proeminência das técnicas de Marketing no mundo contemporâneo, essas instituições começaram gradativamente a desenvolver ações de Marketing Empresarial em complementação às suas práticas tradicionais de divulgação institucional.

A utilização da logomarca do IFPB é regulamentada pelo Governo Federal, através do Manual de Uso da Marca: Instituto Federal de Ensino, Ciência e Tecnologia, que traz formas restritas de apresentação do símbolo. Essa regulamentação objetiva padronizar o uso da marca a fim de fortalecê-la e preservar o seu aspecto quanto à fonte, cores e demais características (SETEC/MEC, 2008).

Na Reitoria do IFPB, o setor responsável pelo Marketing é o Departamento de Comunicação Social, dentre as suas atribuições está: promover a permanente divulgação das ações institucionais através das variadas formas de mídia, visando à consolidação da imagem institucional perante a sociedade e o mundo do trabalho, e coordenar o desenvolvimento de uma ação permanente de marketing institucional.

Para que seja possível investir no cuidado com a imagem organizacional, deve-se realizar o correto gerenciamento dos recursos financeiros da instituição, por sua relevância, a área financeira do IFPB é descrita no item seguinte.

1.8.3 Área de Finanças

De acordo com Silva (2008), a administração financeira de uma organização depende do seu porte, em pequenas empresas essa função é executada pelo próprio proprietário em parceria com o setor de contabilidade, no entanto, conforme a empresa cresce deve haver a profissionalização da sua administração financeira.

Na concepção de Assaf Neto (2010), o objetivo essencial da Administração Financeira é garantir eficiência ao processo empresarial de captação e alocação de recursos de

capital. Trata-se de uma tarefa complexa que, na administração pública, é norteadada por instrumentos legais.

Segundo Pinto (2005), a contabilidade é a ciência responsável pelo estudo das alterações patrimoniais das organizações. Para Silva (2008), essa área desempenha um importante papel na administração financeira, pois fornece relatórios contábeis essenciais ao acompanhamento, controle patrimonial e da saúde financeira das organizações.

Silva (2008) apresenta as funções financeiras das organizações divididas em três dimensões, a saber:

- A primeira dimensão compreende as atividades rotineiras, que consistem em: descontar duplicatas nos bancos, obter empréstimos de curto prazo, fazer aplicações financeiras das sobras temporárias de recursos. Tratam-se da chamada função de tesouraria;
- A segunda dimensão, também relacionada a atividades operacionais, abrange os demais itens do ativo circulante como: duplicatas a receber, estoques e contas a pagar a fornecedores. O comportamento dessas atividades é influenciado, significativamente, por variáveis externas relacionadas ao mercado, aos índices de inflação, entre outras;
- A terceira dimensão está relacionada a aspectos estratégicos da empresa, inseridos num contexto de longo prazo, envolve decisões de investimentos, de financiamento e de distribuição de dividendos.

Os principais instrumentos normativos utilizados pela administração pública, do poder executivo, na área financeira são: a Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO), Lei Orçamentária Anual (LOA) e Plano Plurianual (PPA), além da Lei nº. 4.320/1964, que Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços financeiros.

Na Reitoria do IFPB, as funções relacionadas à terceira dimensão são atribuídas à Pró-reitoria de Administração e Planejamento (PRA), enquanto as funções de primeira e segunda dimensões são conferidas ao Departamento de Orçamento, Contabilidade e Finanças, que atua com o apoio das coordenações de Execução Orçamentária e de Execução Financeira.

A correta administração financeira possibilita otimizar os recursos e gerenciar os investimentos realizados na cumprimento da atividade principal da instituição, aperfeiçoando o seu processo produtivo. No próximo item é abordada a área de produção do IFPB.

1.8.4 Área de Produção

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), as funções centrais de qualquer organização são: a função de marketing, a função de desenvolvimento de produto ou serviço e a função de produção, além das que atuam com apoio, como as funções contábil-financeira e de recursos humanos. Segundo os autores, a função de produção é essencial para a organização por ser responsável pela produção dos bens ou serviços que são a razão da sua existência.

Apesar de ao longo do tempo o termo produção estar associado restritamente à atividade industrial, a Administração da Produção e Operações trata das atividades orientadas para a produção de bens físicos ou de serviços, sendo as atividades das instituições de ensino classificadas como serviços (MOREIRA, 2012).

Segundo Moreira (2012), a atividade industrial resulta na fabricação de um produto físico e tangível, por outro lado o serviço é prestado, resultando em uma ação, mesmo que meios físicos sejam utilizados em sua realização. Segundo o autor, quatro aspectos são relevantes na diferenciação entre produto e serviço, a saber:

- Natureza e consumo do que se oferece;
- Uniformidade dos insumos;
- Possibilidade de mecanização;
- Grau de padronização.

Slack, Chambers e Johnston (2009) descrevem processo de transformação como sendo a conversão de entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*), que ocorre em todas as operações de produção de produtos e serviços. Segundo os autores, uma característica básica que distingue produtos de serviços é a tangibilidade, sendo os *outputs* resultantes da realização de serviços considerados exclusivamente intangíveis.

O serviço oferecido pelo IFPB é o ensino, a execução desse serviço fica a cargo dos seus campi, através das Diretorias de Desenvolvimento do Ensino (DDE), sendo a Reitoria responsável por administrar, coordenar e supervisionar as atividades desenvolvidas.

Dentre as competências regimentais das DDE dos campi está: Coordenar e executar, no âmbito de cada Campus, as políticas de ensino, em consonância com as diretrizes emanadas do MEC, acompanhando o seu desenvolvimento e promovendo ações que garantam a articulação entre o Ensino, a Pesquisa e a Extensão.

O processo de produção do seu serviço acontece conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Processo de ensino IFPB



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

É possível observar que se trata de um serviço no qual o cliente é participante, ou seja, também é caracterizado como recurso de entrada, isso se dá porque a produção de um serviço, muitas vezes, se confunde com o seu consumo, pela característica de haver um contato muito mais próximo com o cliente, diferente do processo de produção de bens (MOREIRA, 2012).

A realização das atividades de qualquer organização só é possível com a utilização de recursos materiais e patrimoniais, esse é o assunto do item seguinte.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Segundo Martins e Alt (2009, p. 115), “recursos materiais são os itens ou componentes que uma empresa utiliza nas suas operações no dia-a-dia, na elaboração do seu produto final ou na execução do seu objetivo social”. Trata-se do material que a empresa adquire regularmente, os quais formam o seu estoque.

Já os recursos patrimoniais são aqueles que tornam possível a operacionalização da atividade da organização, como máquinas, veículos, equipamentos e instalações. São bens que são adquiridos no decorrer da existência da empresa e fazem parte dos ativos imobilizados na análise contábil. A administração desses recursos deve registrar e controlar todos os bens da empresa (POZO, 2010).

A administração de recursos materiais, assim como a administração de recursos patrimoniais, engloba uma sequência de operações que se inicia na identificação do fornecedor, concluindo-se, a primeira com distribuição do produto ao consumidor final, e a segunda com a conservação, manutenção ou alienação do bem adquirido (MARTINS; ALT, 2009).

No IFPB, o setor da Reitoria responsável pela gestão de materiais e patrimônio é o Departamento de Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais (DAMRP), composto pelas coordenações de Almoxarifado e Patrimônio e pela Coordenação de Compras e de Licitações. As atribuições regimentais do DAMRP são: I - planejar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades de compras e contratação de bens e serviços; II - executar procedimentos com vistas ao recebimento, classificação, tombamento e distribuição dos bens patrimoniais do IFPB; e III - elaborar e executar procedimentos para o controle e acompanhamento das atividades do almoxarifado.

Os processos de aquisição no IFPB são norteados pelas Leis nº. 8.666, de 21 de junho de 1993, e nº. 10.520, de 17 de julho de 2002, as quais regulamentam os procedimentos de identificação dos fornecedores e de aquisição, que devem observar os tipos e modalidades de licitação e o contexto no qual devem ser empregados.

O processo de aquisição de material de expediente é iniciado com o registro da demanda, realizado pelo setor requerente, através do Sistema Unificado da Administração Pública (SUAP), no módulo criado para o gerenciamento de almoxarifado. Além do gerenciamento de materiais, o SUAP auxilia também no controle patrimonial, pois conta com um módulo destinado ao registro do patrimônio do IFPB.

Para facilitar o gerenciamento dos seus recursos, às instituições podem adotar a utilização de ferramentas que os auxiliem, como por exemplo, os Sistemas de Informação (SI). A área de SI do IFPB é apresentada do próximo item.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Os sistemas de informação são destinados a apoiar a tomada de decisão e auxiliar as funções de coordenação e controle, pois são responsáveis pela coleta, armazenagem, processamento e distribuição de informações pertinentes ao ambiente organizacional, conferindo eficiência aos seus processos. Possuir sistemas de informações alinhados às

necessidades organizacionais favorece o acesso a informações certas na hora certa (LAUDON; LAUDON, 2007).

Segundo Bio (2008), os sistemas de informação são compostos por subsistemas, e cada subsistema pode ser decomposto em três etapas que envolvem a coleta e tratamento de dados e a produção de informação. O autor conceitua dado como um elemento que compõe a informação e que isolado não transmite conhecimento, e informação como o resultado do tratamento de dados.

De acordo com Laudon e Laudon (2010, p. 12),

um sistema de informação (SI) pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização.

Segundo os autores, cada nível hierárquico da organização – os quais são divididos em: gerência sênior, gerência média e gerência operacional – necessita de um conjunto de informações de acordo com suas responsabilidades. A gerência sênior precisa de informações resumidas que lhes permitam uma tomada de decisão rápida; a gerência média utilizam informações relacionadas ao desempenho de cada área ou setor específico; enquanto a gerência operacional necessita de informações relacionadas a transações diárias.

Para Laudon e Laudon (2010), as empresas podem contar com sistemas de informação que oferecem apoio as suas principais funções de negócios. Esses sistemas visam atender as demandas de informação de cada nível, e se mostram cada vez mais multifuncionais, integrando as atividades de processos de negócios e as unidades organizacionais relacionadas. Segundo os autores, esses sistemas podem ser classificados em: sistemas de processamento de transações (SPTs), sistemas de informações gerenciais (SIGs), sistemas de apoio à decisão (SADs) e sistemas de apoio ao executivo (SAEs).

O setor da Reitoria responsável pelos sistemas de informações é a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), que conta com o apoio das coordenações de Gerenciamento e Desenvolvimento de Sistemas e de Infraestrutura e Manutenção de Redes. Cabe a DTI o gerenciamento das políticas de tecnologia da informação e comunicação de todo o IFPB em articulação com as Pró-Reitorias e as Direções Gerais dos Campi, além da supervisão, desenvolvimento e implantação de softwares na Instituição.

O principal sistema de informação adotado na área administrativa do IFPB é o Sistema Unificado da Administração Pública (SUAP), no qual são gerenciadas informações relativas à gestão de pessoas, planejamento institucional, materiais e patrimônio, protocolo,

diárias e passagens, dentre outras. O SUAP baseia-se em informações importadas do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

Na área acadêmica, o sistema de informação utilizado na maioria dos campi é o Q-acadêmico, que gerencia as informações relacionadas à vida acadêmica dos discentes, no entanto, encontra-se em fase de implantação um módulo do sistema SUAP voltado ao gerenciamento dessas informações, o SUAP Edu, o qual já começou ser utilizado no Campus Guarabira visando aprimoramento para sua adoção em todo o instituto.

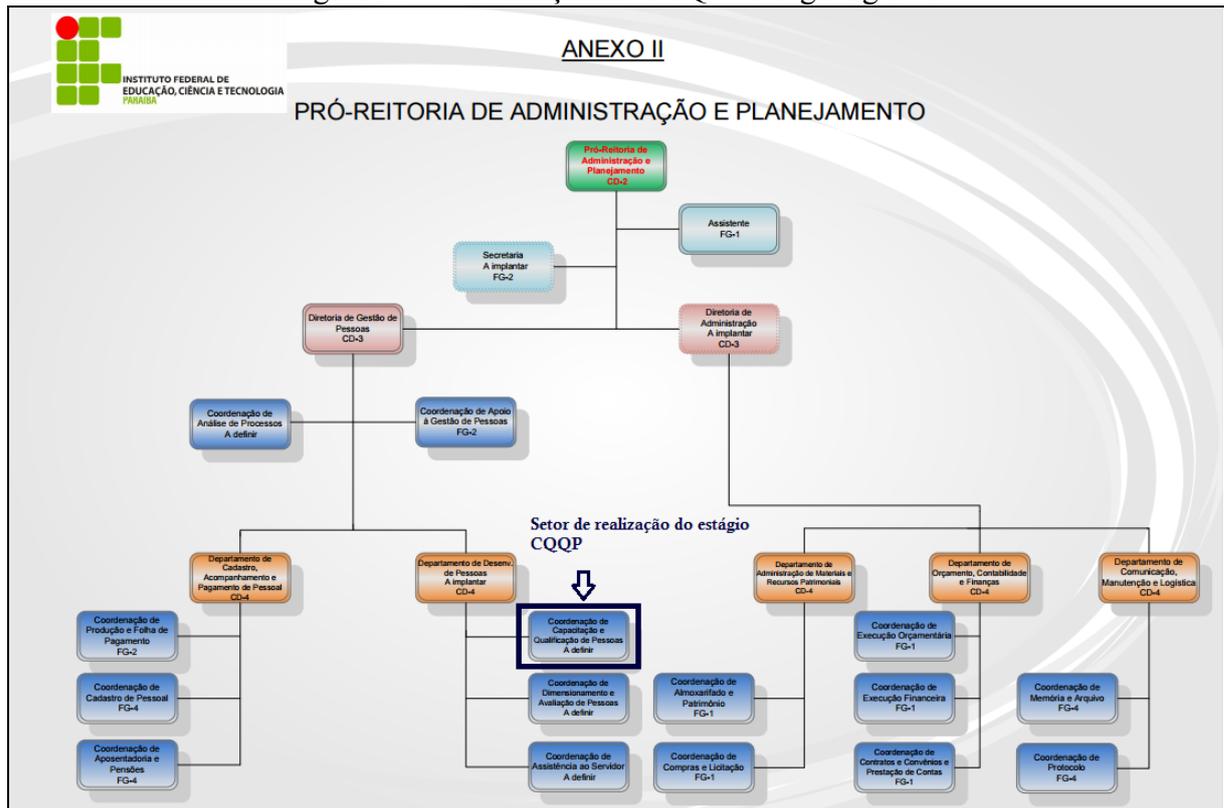
No próximo capítulo, é apresentada a área de realização do estágio.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

O estágio foi desenvolvido na Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP), setor hierarquicamente subordinado ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), ligado à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP). A CCQP desenvolve atividades no nível operacional, conforme se observa na Figura 4.

Figura 4 – Identificação da CCQP no organograma



Fonte: IFPB, 2015, com adaptações.

As atribuições regimentais da CCQP são: planejar e executar os cursos de recepção de novos servidores; divulgar, inscrever, selecionar e acompanhar os cursos de capacitação ofertados; emitir certificados dos cursos de capacitação; analisar processos administrativos de concessão de progressão por capacitação e qualificação; analisar pleitos individuais referentes à ajuda de custo para participação em eventos de capacitação e cursos de educação formal; analisar pleitos sobre licença capacitação e redução de carga horária para estudos de pós-graduação; e acompanhar os servidores em licença para capacitação na observância da legislação e das normas que regem o assunto (IFPB, 2010).

Apesar da quantidade de atividades definidas pelo Regimento Geral do IFPB como atribuições da CCQP, na prática apenas uma atividade, relacionada a dois processos, foi

efetivamente realizada durante o período do estágio, trata-se de analisar processos administrativos de concessão de progressão por capacitação e qualificação.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) tem a missão de ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática (IFPB, 2015).

O IFPB possui como visão: Ser uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável beneficiando a sociedade, alinhado às regionalidades em que está inserido.

Quanto aos valores, o IFPB preza por:

- Ética – Requisito básico orientador das ações institucionais;
- Desenvolvimento Humano – Fomentar o desenvolvimento humano, buscando sua integração à sociedade por meio do exercício da cidadania, promovendo o seu bem-estar social;
- Inovação – Buscar soluções para as demandas apresentadas;
- Qualidade e Excelência – Promover a melhoria contínua dos serviços prestados;
- Transparência – Disponibilizar mecanismos de acompanhamento e de publicização das ações da gestão, aproximando a administração da comunidade;
- Respeito – Ter atenção com alunos, servidores e público em geral;
- Compromisso Social e Ambiental – Participa efetivamente das ações sociais e ambientais, cumprindo seu papel social de agente transformador da sociedade e promotor da sustentabilidade.

A Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP), área de realização do estágio, atua na atividade meio, oferecendo suporte ao ensino através da

realização de atividades que envolvem a vida funcional dos servidores do IFPB, garantindo que os benefícios previstos em lei sejam concedidos em forma de pecúnia.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

“Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo” (OLIVEIRA, D., 2011 p.264).

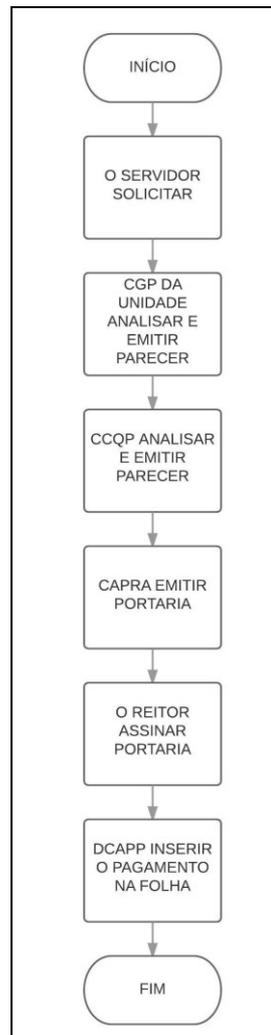
Segundo Oliveira D. (2011), são três os principais tipos de fluxogramas:

- **Vertical:** utilizado na representação de rotinas simples numa unidade específica da empresa;
- **Parcial ou descritivo:** utilizado na representação de rotinas que envolvem poucas unidades da empresa, é de elaboração mais complexa, se comparado ao vertical; e
- **Global ou de coluna:** utilizado na representação de fluxos de informações e documentos dentro e fora da empresa, é o mais utilizado pelas empresas.

A utilização do fluxograma permite uma visualização mais clara e integrada dos procedimentos da empresa, facilitando a identificação e análise da sua eficiência através da observação de pontos fortes e pontos fracos, por possibilitar uma leitura mais simples e lógica dos processos organizacionais.

As atividades desenvolvidas pela CCQP envolvem dois processos: processo de concessão de incentivo à qualificação e processo de concessão de progressão por capacitação. Ambos possuem o mesmo fluxo, apresentado na Figura 5, no entanto, os critérios para análise da concessão de cada um é diferente.

Figura 5 – Fluxo dos processos de concessão de incentivo à qualificação e de progressão por capacitação



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

É possível observar que se trata de um fluxograma vertical, apesar de não envolver apenas uma unidade organizacional, mostra-se uma visão simplista do fluxo dos processos que dificulta a visualização da interação entre as diversas unidades organizações envolvidas na atividade.

2.2.1 Atividade A – Processo de concessão de incentivo à qualificação

O incentivo à qualificação é uma gratificação devida aos servidores (ativos, aos aposentados e aos instituidores de pensão com base na legislação vigente) que possuem educação formal superior ao exigido para o cargo do qual é titular, foi instituído pela Lei nº.

11.091, 12 de janeiro de 2005, e é regulamentado pelo Decreto nº. 5.824, 29 de junho de 2006, que estabelece os procedimentos para a sua concessão.

O papel desenvolvido pela Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP) nesse processo é de analisar a legalidade da concessão, levando em consideração os seguintes aspectos:

- O ambiente organizacional do servidor, que deve constar em seu primeiro processo de solicitação de incentivo à qualificação e arquivado em sua pasta funcional para análises posteriores, definido com base na legislação citada;
- O anexo III do decreto mencionado, que traz as áreas de conhecimento com correlação direta para cada ambiente organizacional e para todos os ambientes organizacionais;
- O curso concluído pelo servidor, quanto ao nível – Fundamental, Médio, Médio Profissionalizante/Técnico, Superior, Especialização, Mestrado ou Doutorado – a ser confrontado com a escolaridade mínima exigida para o cargo;
- A composição do processo com os documentos necessários, quais sejam, solicitação do servidor com identificação e cópia autenticada do diploma ou certificado de conclusão de curso; e
- A área de conhecimento do curso concluído, que servirá de base para a concessão de percentuais diferenciados, considerando a existência da correlação dela com o ambiente organizacional do servidor, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Percentuais de incentivo à qualificação

Nível de escolaridade formal (curso reconhecido pelo Ministério da Educação)	Área de conhecimento com relação direta	Área de conhecimento com relação indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: Brasil, 2012.

A movimentação de ambiente organizacional pode alterar o percentual concedido, desde que solicitada, através de formalização de processo, uma nova análise, que deverá considerar as áreas do novo ambiente.

O incentivo à qualificação é um percentual calculado sobre o salário base do servidor, que pode chegar até 75% (setenta e cinco por cento), o que o torna uma parcela significativa da sua remuneração. Sendo assim, considerando o impacto da percepção do referido benefício na remuneração dos servidores, pode-se afirmar que o papel da CCQP é garantir a concessão de forma correta, possibilitando a percepção dessa gratificação pelos servidores que atendem as exigências legais.

2.2.2 Atividade B – Processo de concessão de progressão por capacitação

A progressão por capacitação é a uma das formas de desenvolvimento na carreira para os servidores técnicos administrativos em educação, consiste na ascensão do padrão de vencimento da matriz constante na Lei nº. 11.091/2005. O padrão de vencimento para esses servidores é formado por um nível de classificação, alfabético de A a E, um nível de capacitação, em algarismo romano de I a IV e um nível de mérito, numérico de 01 a 16. O ingresso de novos servidores se dá no nível de classificação correspondente ao cargo ocupado, no nível I de capacitação e 01 de mérito (BRASIL, 2005).

A progressão por capacitação permite a mudança de nível, para o subsequente, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da apresentação de certificação em eventos de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida (BRASIL, 2005).

Nesse processo, cabe à Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP) analisar a legalidade na concessão, quando deve observar os seguintes aspectos:

- Se certificado apresentado comprova a participação em evento de capacitação compatível com o ambiente organizacional do servidor requerente ou com todos os ambientes organizacionais, conforme a Portaria do Ministério da Educação e Cultura nº. 09/2006;
- A correta instrução processual, constando o requerimento, os certificados de participação em eventos de capacitação, cópia da portaria da última progressão;
- O atendimento à carga horária exigida para a progressão requerida, considerando o nível de classificação do cargo ocupado, de acordo com o Quadro 3.

Quadro 3 – Carga horária necessária para progressão

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Fonte: Brasil, 2006.

Segundo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal na Administração Pública (PNDP), regulamentada pelo Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, é dever da administração pública promover, assegurar e incentivar a capacitação dos seus servidores. No entanto, no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba a maior parte das ações de capacitação apresentadas para progressão é realizada por instituições externas e financiadas pelos próprios servidores.

De acordo com a referida política, capacitação é o processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

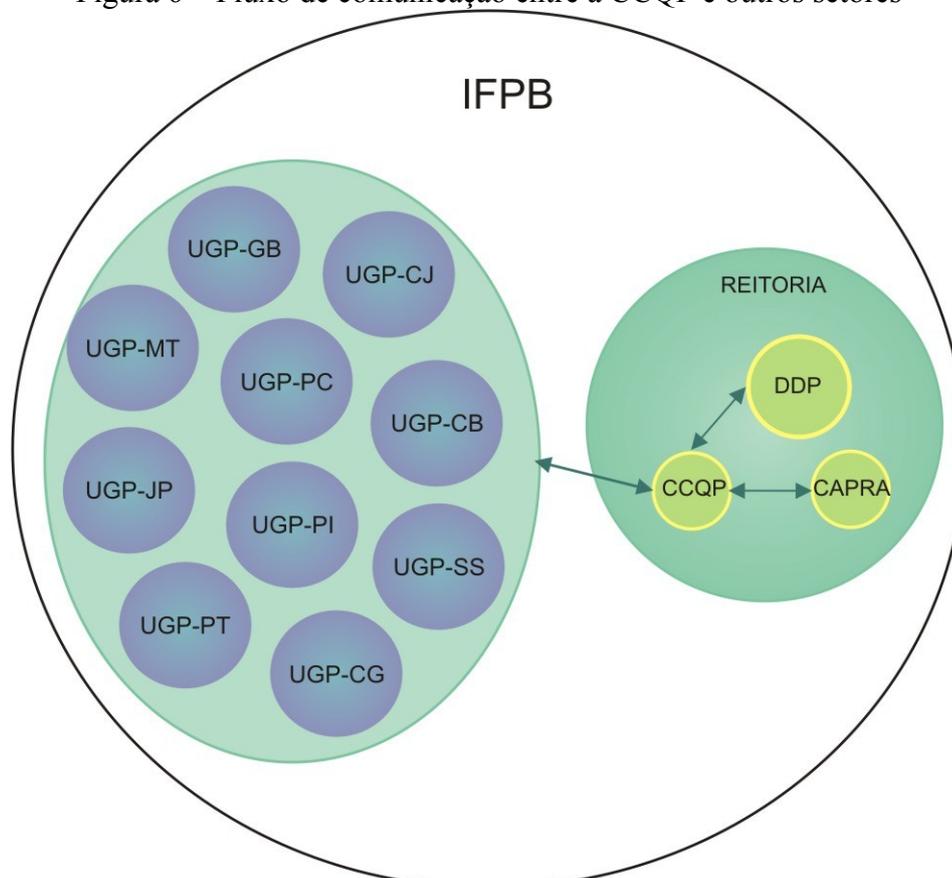
Conforme é possível observar na Figura 6, na realização das atividades na Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP), ocorre maior interação com os seguintes setores:

Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP): Setor hierarquicamente superior, responsável pela política de capacitação e qualificação dos servidores, pelo gerenciamento das avaliações de desempenho funcional e de estágio probatório, pela política de qualidade de vida no trabalho do IFPB e pelas ações de assistência ao servidor. Os pareceres emitidos na CCQP passam pela análise e orientação do DDP.

Coordenação de Administração de Pessoal e Registro de Atos (CAPRA): Setor do mesmo nível hierárquico, responsável pela emissão das portarias de incentivo à qualificação e progressão por capacitação. Tem papel fundamental na conclusão dos processos desenvolvidos pela CCQP, de forma, que influencia diretamente na percepção dos servidores quanto à eficiência ou ineficiência na realização das atividades da CCQP.

Unidades de Gestão de Pessoas dos campi (UGP): Grupo formado por dez setores responsáveis pelo acompanhamento das atividades relacionadas à Gestão de Pessoas nos campi do IFPB, dentre essas atividades está a análise dos processos pelos quais a CCQP é responsável. Cabe a CCQP estabelecer comunicação quanto às mudanças legais, visando à padronização dos procedimentos.

Figura 6 – Fluxo de comunicação entre a CCQP e outros setores



Fonte: Pesquisa direta, 2015.

Não são identificadas dificuldades relevantes na comunicação entre a CCQP e o DDP, principalmente por se tratar de um setor que fica fisicamente próximo, no entanto, devido à pequena quantidade de servidores disponíveis no setor, a demanda de trabalho torna-se mais puxada e exaustiva, exigindo a participação de todos, para tornar possível o atendimento às demandas extraordinárias, que dificultam a execução das atividades rotineiras.

Quanto à interação com a CAPRA, existe uma grande dificuldade no atendimento à demanda de emissão de portarias enviada pela CCQP, sobretudo, pela sobrecarga de trabalho dos servidores do setor, que é o responsável pela análise e emissão de portarias relativas a mais de oitenta processos diferentes. Por vezes, o processo passa pela CCQP e fica mais do que o tempo estipulado em lei aguardando pela emissão de portaria, o que atrasa significativamente a concessão dos benefícios.

A interação entre a CCQP e as UGP é prejudicada pela falta de canais de comunicação eficazes, visto que alguns campi ficam longos períodos sem telefone institucional, além da alta rotatividade de servidores na área e da distância geográfica que implica no atraso no envio e recebimento de documentos.

De maneira geral, a interação com outros setores influencia diretamente na execução das atividades na CCQP, principalmente por existir uma dependência quanto às informações e à documentação imprescindíveis para sua realização.

No próximo capítulo, é apresentado o diagnóstico da área, consolidado a partir de informações coletadas no período de realização do estágio.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

No período de realização do estágio, foram identificados alguns problemas que dificultam a execução das atividades da Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP), a saber:

- **Problema 1:** Alto índice de pareceres para retificação, devido à deficiência na comunicação entre a CCQP e as unidades de Gestão de Pessoas dos Campi;
- **Problema 2:** Retenção do processo na etapa de análise, decorrente da má instrução processual;
- **Problema 3:** Demanda elevada de atendimento individual (pessoalmente, por telefone e por e-mail) de servidores com dúvidas relacionadas aos processos de progressão por capacitação e incentivo à qualificação;
- **Problema 4:** Insuficiência de instrumentos que orientem servidores quanto à solicitação dos benefícios.

É possível observar que todos os problemas identificados, em diferentes etapas da tramitação processual, contribuem de forma direta para o aumento do tempo necessário à conclusão dos processos, retardando conseqüentemente a inclusão do pagamento dos benefícios na folha.

Analisando a atual forma de execução das atividades do setor, na análise dos processos em questão, em algumas situações, o servidor pode ter que aguardar até noventa dias para efetiva percepção dos referidos benefícios, o que gera um alto índice de insatisfação por parte dos servidores solicitantes e influencia negativamente no seu relacionamento com a CCQP.

3.2 Problema de Estudo

Considerando o seu impacto na realização das atividades da CCQP, o problema que será estudado no presente trabalho está relacionado à retenção do processo na etapa de análise, decorrente principalmente da má instrução processual, por impedir a tramitação dos processos, gerando descontentamento por parte dos servidores requerentes.

Dessa forma, surge a seguinte questão problema: Quais fatores interferem na análise de processos de incentivo à qualificação e progressão por capacitação, prolongando o seu tempo de tramitação?

3.3 Características do Problema de Estudo

A concepção e posterior expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba criou um novo cenário organizacional, no qual o seu quadro funcional teve um acréscimo acentuado, sem que houvesse uma reestruturação administrativa que possibilitasse aos setores responsáveis pelo gerenciamento de processos de Gestão de Pessoas acompanharem e atenderem a essa nova quantidade de clientes, sem a definição clara dos métodos de trabalho e sem que tivesse um crescimento proporcional no quadro de servidores na área.

Dentro desse contexto, a Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP) possui uma quantidade consideravelmente maior de processos para análise e de servidores para prestar atendimento, sem que haja a padronização de procedimentos e com o mesmo número de servidores no setor.

Entre as possíveis causas da retenção do processo na etapa de análise, decorrente da má instrução processual, estão: a falta de instrumentos que esclareçam as dúvidas dos servidores antes da abertura dos processos, que ainda aumenta de forma significativa o número de atendimento individuais na CCQP, através de e-mail e telefone ou presencial; a falta de fluxos bem definidos que permitam uma melhor compreensão do processo, registrando o papel da CCQP na etapa de análise; a falta de conhecimento, por parte dos servidores interessados, sobre a legislação vigente que regulamenta os benefícios em questão; dentre outros fatores.

O alto número de processos de incentivo à qualificação e progressão por capacitação aguardando a análise e com pendências na instrução processual impossibilita a tramitação em tempo hábil para emissão de portaria e posterior inclusão na folha de pagamento. Uma das consequências desse atraso é a insatisfação dos servidores com a demora na percepção dos benefícios, o que tem influenciado diretamente no relacionamento com a CCQP. Essa insatisfação pode refletir na qualidade do serviço prestado pelos servidores, prejudicando a imagem da instituição.

O atraso na análise dos referidos processos impacta na execução das etapas posteriores, gerando um acúmulo de trabalho para os setores responsáveis pela emissão de portarias e inclusão do pagamento. Os servidores lotados nesses setores costumam relatar as dificuldades encontradas na realização de atividades com prazos apertados devido ao tempo consumido nas etapas anteriores e à pressão exercida pelos servidores interessados para que o processo seja concluído com agilidade.

Apesar da relevância, identificada no levantamento realizado, da melhoria no delineamento do processo de concessão de incentivo à qualificação e progressão por capacitação, para a satisfação dos servidores e para o andamento das atividades da CCQP, o problema apresentado não foi objeto de estudos anteriores.

No próximo capítulo, será apresentada a proposta de trabalho para o desenvolvimento do estudo proposto.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

Aperfeiçoar os processos organizacionais é um desafio, sobretudo, na administração pública, que possui suas atividades regulamentadas, e muitas vezes limitadas, a um grande número de formalidade que pressupõe a garantia da legalidade dos seus atos.

A aplicação de métodos administrativos, assunto correlato à área de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), pode contribuir para reduzir as lacunas deixadas pela aplicação da burocracia ou pelas suas disfunções.

Descrever o fluxo dos processos da Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas do IFPB pode aprimorar o desenvolvimento das atividades do setor, através do aperfeiçoamento dos seus métodos de trabalho, e contribuir para melhoria do clima organizacional por meio da promoção de bons relacionamentos.

Nesse contexto, buscando contribuir com o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos à sociedade, serão descritos os objetivos do presente estudo e a justificativa para realizá-lo em forma de pesquisa acadêmica.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral avaliar os fatores que interferem na análise dos processos de incentivo à qualificação e progressão por capacitação no IFPB.

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as etapas que compõem cada atividade dos processos;
- b) Descrever a documentação necessária à instrução processual;
- c) Modelar o fluxo detalhado dos processos.

4.2 Justificativa

Algumas teorias motivacionais mencionam a compensação financeira, ou remuneração, recebida pelo desenvolvimento de atividades laborais, como fator que pode

influenciar a motivação dos empregados. A exemplo disso, na hierarquia das necessidades, modelo desenvolvido por Abraham Maslow, esse fator está incluído na necessidade de segurança, uma das necessidades primárias da pirâmide sugerida em sua teoria, ou ainda, no modelo desenvolvido por Frederick Herzberg, a teoria dos dois fatores da motivação, no qual o salário é fator, que quando atendido a contento, evita a insatisfação no trabalho (STONER; FREEMAN, 2012).

O desenvolvimento na carreira dos servidores técnicos administrativos nas instituições de ensino federal no Brasil, que lhes permite ascensão salarial, se dá, basicamente, através das progressões por capacitação e por mérito, ou ainda, pela obtenção de título de educação formal, superior ao exigido para ingresso no cargo ocupado, que enseja a percepção da gratificação denominada incentivo à qualificação, que pode representar mais de cinquenta por cento da remuneração do servidor técnico-administrativo.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), o setor responsável pela análise da concessão do incentivo à qualificação (IQ) e da progressão por capacitação (PC) é a Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP), que recebe mensalmente uma média de cinquenta processos para análise e emissão de parecer.

O tempo médio atual para a conclusão da tramitação dos processos de IQ e PC, e percepção efetiva dos benefícios, é de três meses, considerado longo, o que reflete diretamente na satisfação dos servidores requerentes e na execução das atividades da CCQP, gerando um alto número de atendimentos através de diversos meios, que interrompem o desenvolvimento das atividades do setor, e influencia diretamente no relacionamento dos servidores com a área.

Para pesquisadora, descrever, através dos métodos, os processos estudados lhe permite contribuir com a oferta de um serviço mais ágil, tornando mais agradável o clima organizacional na CCQP e reduzindo a pressão no tempo para análise dos processos, melhorando, de maneira geral, a qualidade de vida no trabalho dos servidores do setor.

Para academia, a presente pesquisa amplia o conhecimento sobre a sistematização de processos em instituições públicas e a influência disso no desenvolvimento das atividades e na motivação dos servidores públicos.

Para a organização estudada, a contribuição do estudo é de melhorar a motivação dos seus servidores através do aperfeiçoamento dos métodos de trabalho utilizados com impacto positivo nas relações interpessoais, de forma, que lhe permite melhorar o seu clima organizacional e, principalmente, oferecer serviços de qualidade à comunidade, sendo essa a maior contribuição do estudo para a sociedade.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Buscando embasar o estudo realizado, nesse capítulo, são abordadas as principais referências teóricas utilizadas, extraídas direta ou indiretamente de livros sobre o tema que o norteiam. Introdutoriamente, são apresentados conceitos relativos à administração, organização e administração pública.

Posteriormente, são abordados tópicos relacionados à gestão por processos e métodos administrativos, que se trata da área específica do estudo, no qual são apresentados conceitos relativos à estrutura organizacional voltada para processos e aos métodos utilizados na sistematização de processos.

5.1 Administração

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), administração é o processo de alcançar objetivos de uma organização, de forma eficaz, eficiente e efetiva, através do planejamento, da organização, da liderança e do controle dos recursos disponíveis.

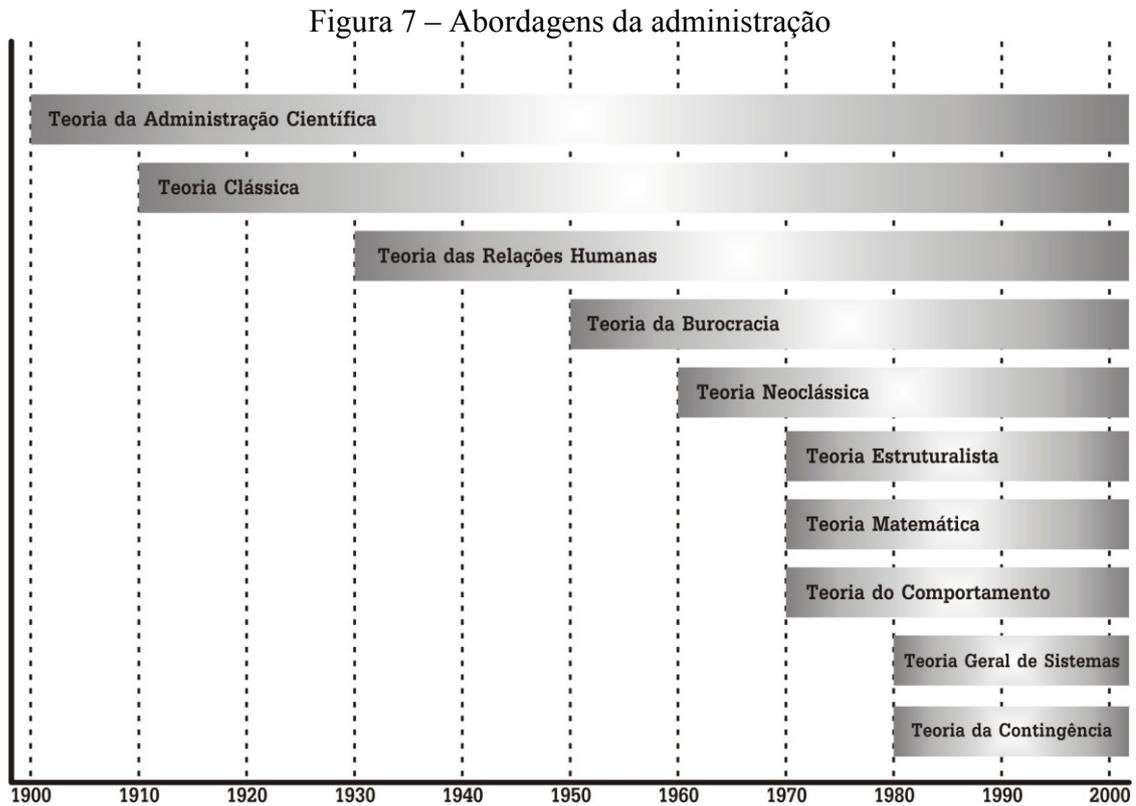
Para Stoner e Freeman (2012, p. 4), “administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Stoner e Freeman (2012, p.5) citam que processo pode ser entendido como uma forma sistêmica de realizar tarefas, e a administração pode ser compreendida como um processo “porque todos os administradores, independentes de suas aptidões, ou habilidades particulares, participam de certas atividades inter-relacionadas visando alcançar os objetivos”. Segundo os autores, devido à abrangência e a mutabilidade da administração, nenhuma definição foi universalmente aceita.

A esses conceitos do processo de administrar, Lacombe e Heilborn (2008) acrescentam a existência das normas e princípios, além de citar mais uma função da administração, que consiste em prover recursos humanos.

De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), o surgimento de novos paradigmas decorre de mudanças, ocasionadas na realidade vivenciada, que ensejam uma nova percepção e compreensão das coisas. De acordo com os autores, na administração, é possível observar essas mudanças de paradigmas e de enfoques através das suas abordagens, que buscam compreender e explicar a realidade, cada uma a sua época, a partir dos elementos do contexto observado.

Na Figura 7 são apresentadas as principais abordagens da administração, segundo Moraes (2004), através do qual é possível observar a evolução do pensamento nessa área, através do surgimento das teorias em cada época. Segundo Motta e Vasconcelos (2006), as teorias da administração são complementares.



Fonte: Moraes, 2004.

Motta e Vasconcelos (2006) mencionam que o pensamento administrativo evoluiu de acordo com os estudos relacionados ao funcionamento da burocracia e suas disfunções. Segundo os autores, trata-se do resultado da utilização da burocracia na organização do trabalho humano, buscando, inicialmente, produzir mais e gerar mais lucro. Por burocracia, entende-se “um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada” (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 180).

Para Taylor (1970, p. 29), um dos precursores do estudo da administração, “o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”.

Segundo Stoner e Freeman (2012), o administrador é o profissional responsável pela execução das etapas do processo de administrar. Os autores classificam esses profissionais de duas maneiras, como é possível observar no Quadro 4.

Quadro 4 – Classificação dos administradores

Pelo nível que ocupam nas organizações	Pelo âmbito das atividades organizacionais
Altos administradores Responsáveis por estabelecer políticas e orientar as relações com o ambiente externo	Funcionais Responsáveis por uma área específica da organização
Administradores intermediários Responsáveis pela supervisão de outros gerentes	
Administradores de primeira linha Responsáveis por supervisionar empregados operacionais na execução das suas atividades	Gerais Responsáveis por uma unidade complexa formada por várias áreas

Fonte: Stoner e Freeman, 2012, com adaptações.

Já para Moraes (2004), qualquer indivíduo, seja qual for sua formação profissional, que conduza um grupo de pessoas para o alcance de determinados objetivos pode ser considerado um administrador, independente do tipo de organização e do nível hierárquico que atua.

Similar à divisão apresentada por Stoner e Freeman, Lacombe e Heilborn (2008) classificam os níveis gerenciais como: gerência geral, gerência média ou funcional e supervisão imediata, dividindo-os do nível operacional, no qual é executada a maior parte das atividades.

Na visão de Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), os níveis da administração variam de acordo com o porte da organização, podendo ser classificados como alta administração ou diretoria, média administração ou gerência e administração operacional ou supervisão, e ainda um nível operacional no qual está inserido o pessoal não administrativo ou de operação. Segundo os autores, as habilidades, detalhadas no Quadro 5, exigidas dos gerentes em cada nível hierárquico variam de acordo com suas responsabilidades funcionais.

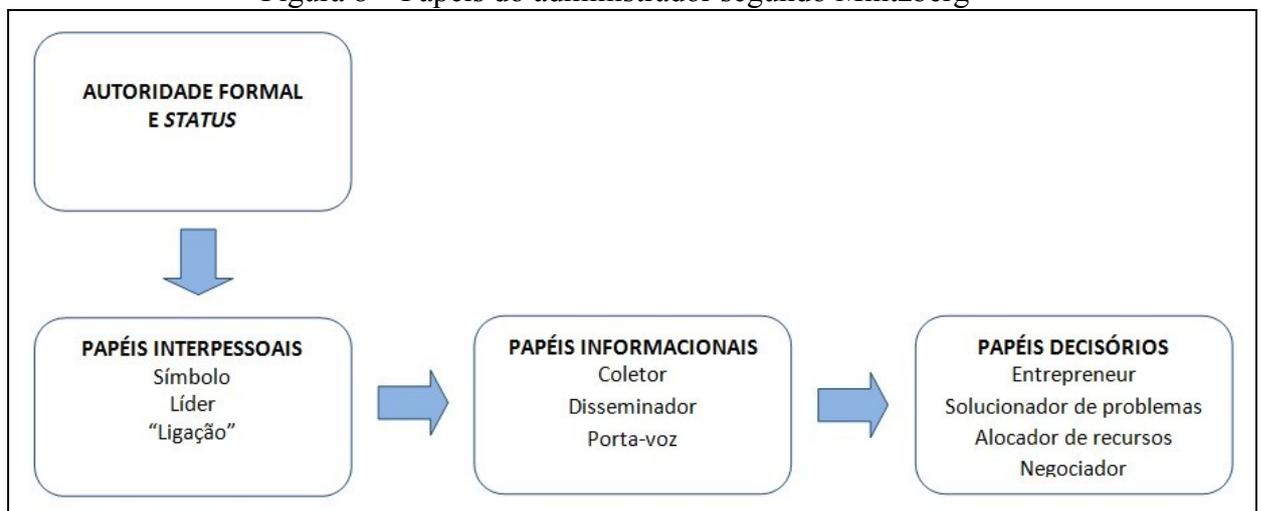
Quadro 5 – Habilidades gerenciais por nível

Gerentes de alto nível	Habilidades Conceituais – possibilitam a boa administração das informações internas e externas, de forma a determinar suas implicações para a organização
Gerentes de nível médio	Habilidades Humanas – trata da capacidade de desenvolver bons resultados a partir do relacionamento com os membros de grupos
Gerentes de primeira linha	Habilidades Técnicas - possibilitam o uso do conhecimento das ferramentas, das técnicas e dos procedimentos que são específicos de uma área de atuação

Fonte: Caravantes, Panno e Kloeckner, 2005.

De acordo com Stoner e Freeman (2012), Henry Mintzberg definiu, a partir de diversas pesquisas, um conjunto organizado de comportamentos esperados do profissional de administração, independente do seu nível organizacional de atuação, decorrente do *status* adquirido através da autoridade formal exercida, ao qual denominou de papéis do administrador, melhor descritos na Figura 8.

Figura 8 – Papéis do administrador segundo Mintzberg



Fonte: Stoner e Freeman, 2015, com adaptações.

As diversas definições de administração convergem à ideia de que se trata do envolvimento de recursos e de quatro etapas principais: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Para Motta e Vasconcelos (2006), Fayol foi responsável por estabelecer o modelo clássico das funções do administrador, que consistiu em: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Moraes (2004, p. 37) cita os conceitos das funções definidas por Fayol:

- prever: visualizar o futuro e traçar um programa de ação;

- organizar: constituir um duplo organismo material e social da empresa;
- comandar: dirigir e orientar o pessoal;
- coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- controlar: verificar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Modernamente as funções do administrador são definidas com base nas quatro etapas do processo de administrar: planejamento, organização, direção ou liderança e controle (CARAVANTES; PANNON; KLOECKNER, 2005). Segundo Stoner e Freeman (2012), essas funções são interativas, e conceituadas conforme o Quadro 6.

Quadro 6 – As modernas funções do administrador

Planejar	significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites
Organizar	é o processo de arrumar e colocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma
Liderar	significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais
Controlar	é certificar-se de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos

Fonte: Stoner e Freeman, 2012, com adaptações.

Segundo Moraes (2004, p. 12), “a administração pressupõe um modo sistemático e contínuo de realizar algo e compreende uma sequência de funções que se relacionam de maneira independente e interatuante”. Segundo a autora o ideal é que a sequência, apresentada na Figura 9, inicie-se no planejamento, no entanto, outras combinações costumam ocorrer, inclusive concomitantes.

Figura 9 – Sequência de funções do processo de administrar



Fonte: Moraes, 2004.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), outra importante função na administração é a definição dos objetivos, que deve ser específica e atender a três quesitos básicos: o que se deseja, quando se deseja e quanto se deseja.

“A realização dessas funções caracteriza o trabalho do administrador independente do nível hierárquico em que se situe e do tipo de organização em que atue, com ou sem finalidade lucrativa, pública ou privada, de manufatura ou de prestação de serviços” (MORAES, 2004, p.13).

Dessa forma, não existe administração sem as organizações, razão pela qual são abordadas no próximo item.

5.2 Organização

Vários autores concorrem com a ideia de que tudo que acontece em nossa vida tem o envolvimento de uma organização. Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p.384) definem organização como “uma articulação ou arrumação deliberada de pessoas, que visa realizar um ou mais propósitos específicos usando determinada tecnologia”, cujo elemento central é as pessoas.

“Em administração, a palavra organização pode ser usada para significar uma unidade social [...] ou para designar a função administrativa que constituiu o ato de integrar recursos e órgãos, estabelecendo relações entre eles, para alcançar um propósito comum” (MORAES, 2004, p. 205).

Para Stoner e Freeman (2012), as organizações são caracterizadas por duas ou mais pessoas que trabalham de forma estruturada para alcançar objetivos, necessitam de recursos fornecidos por outras organizações, possuem papel fundamental na sociedade e dependem dos administradores para alcançar seus objetivos e satisfazerem suas responsabilidades sociais. A Figura 10 demonstra os principais papéis sociais das organizações.



Fonte: Stoner e Freeman, 2012, com adaptações.

As organizações podem se entendidas como sistemas abertos, onde as entradas correspondem aos recursos organizacionais, o processamento, a transformação dos recursos em produtos ou serviços, as saídas compreendem as mercadorias, serviços e a retroação promove o equilíbrio e a estabilidade ao sistema evitando o estado de entropia (MORAES, 2004). A Figura 11 demonstra os subsistemas hierárquicos e funcionais encontrados nas organizações.

Figura 11 – Subsistemas organizacionais

SUBSISTEMAS HIERÁRQUICOS	SUBSISTEMAS FUNCIONAIS
<ul style="list-style-type: none"> • Nível institucional ou estratégico (NI) • Nível intermediário ou gerencial (NG) • Nível operacional ou técnico (NO) 	<ul style="list-style-type: none"> • Subsistema de produção • Subsistema financeiro • Subsistema de marketing • Subsistema de recursos humanos

Fonte: Moraes, 2004, com adaptações.

Moraes (2004) classifica as organizações em com e sem finalidade lucrativa. Segundo a autora, as organizações com finalidade lucrativa são as empresas, e o que as diferencia das demais organizações é: a orientação para o lucro, o risco assumido, o dever de justificar sua existência a partir do atendimento às necessidades sociais, a avaliação contábil, o dever de serem reconhecidas como negócio pelas demais organizações e o fato de constituírem propriedade privada.

Segundo Oliveira D. (2011), qualquer empresa possui uma estrutura formal, intencionalmente planejada e formalmente representada, e uma estrutura informal, caracterizada por não estar prevista na estrutura formal da organização. Segundo Moraes (2004), em todas as organizações existem, simultaneamente, as relações formais e informais, de forma que toda organização formal corresponde a uma organização informal.

A organização formal

baseia-se em uma divisão racional do trabalho, na integração dos participantes segundo um critério estabelecido por aqueles que detêm a autoridade. É planejada e intencionalmente criada, sendo aprovada pela empresa e comunicada por meio de veículos de comunicação utilizados. É composta por cargos, funções, relações hierárquicas e funcionais, ou seja, profissionais, sem levar em conta sentimentos ou emoções. Possui normas e regulamentos, em geral escritos determinados pela própria organização (MORAES, 2004, p. 224).

Já a organização infomal

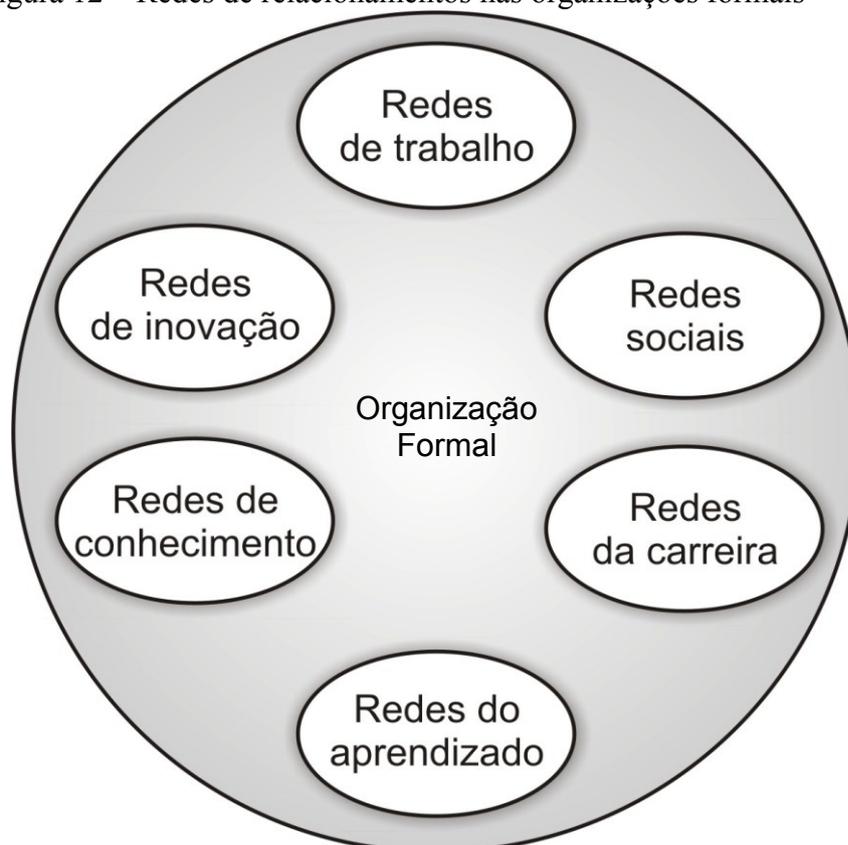
surge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam cargos na organização formal. Forma-se a partir das relações pessoais e do surgimento de grupos informais. Constituídos pelo sentimento ou interesses comuns que aproximam as pessoas. [...] A inter-relação entre as pessoas dá-se de forma natural e se manifesta na colaboração espontânea que se pode prestar ao outro. Possui também normas que regularão o comportamento das pessoas, entretanto, trata-se de normais sociais,

estabelecidas pelas pessoas e não pela instituição. Apesar de não constarem de qualquer documento descrito, são respeitadas e adotadas pelo grupo como tanto rigor quanto as normas institucionais (MORAES, 2004, p. 225).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), as organizações informais podem existir de forma independente, pois apenas as organizações informais existentes dentro das organizações formais constituem objeto de interesse para o estudo da administração. No entanto, Moraes (2004) salienta que as relações criadas nas organizações informais não se dão apenas nos horários e ambientes da empresa, estende-se aos locais e horários de lazer.

Segundo Moraes (2004, p. 226), “as redes de confiança são mais flexíveis que a hierarquia e podem manipulá-la. Assim se as diferentes redes não concordarem com determinada mudança, há uma enorme dificuldade em implementá-la”. A autora cita os principais ciclos informais de conversas que formam diferentes redes na organização, demonstradas na Figura 12.

Figura 12 – Redes de relacionamentos nas organizações formais



Fonte: Moraes, 2004.

O sucesso de qualquer organização depende da capacidade de seus administradores de gerenciar as relações informais, que podem utilizá-las como um poderoso instrumento nos processos de mudança organizacional (MORAES, 2004).

No próximo item é abordada a atuação da área de administração em organizações do setor público.

5.3 Administração Pública

A Administração Pública é responsável por gerenciar as receitas e o patrimônio públicos, convertendo-os em serviços sociais, sua evolução aconteceu com base em três modelos básicos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. O modelo gerencial surgiu como resposta à ineficiência do modelo burocrático e tem como premissa a busca pela eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos (CHIAVENATO, 2006).

Os princípios que norteiam a execução das atividades na administração pública, dispostos na Constituição Federal brasileira, consistiam, desde sua origem, em legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade, no entanto, a partir de 1998 a eficiência foi inserida como princípio nesse rol (BRASIL, 1998).

Na visão de Trosa (2010), é incontestável ter havido uma mudança na forma como a administração pública executa suas atribuições, sobretudo, pela alteração comportamental, cultural e tecnológica, ocorrida na própria sociedade, que passou a exigir a oferta de serviços públicos não apenas com qualidade, mas adaptados as suas necessidades. A opinião da autora é ratificada, no contexto brasileiro, pela mudança ocorrida quanto ao reconhecimento de que a eficiência deve nortear o desenvolvimento de ações públicas.

Outro exemplo dessa mudança paradigmática na administração pública diz respeito à criação de instrumentos legais que visam garantir a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Em 2005, foi publicado o Decreto nº. 5.378, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que objetiva, dentre outras coisas, promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública e assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados (BRASIL, 2005).

Para alcançar os objetivos estabelecidos pela referida legislação, deve-se “desenvolver um modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para

a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal” (BRASIL, 2005).

Lacombe e Heilborn (2008, p.51) diferenciam os conceitos de eficiência e eficácia. Para os autores eficiência é “fazer bem-feito, no sentido mais amplo, aquilo que está sendo feito, isto é, fazer aquilo que está sendo feito da maneira certa”, já eficácia é “fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos, isto é, fazer a coisa certa ou correta”.

Já Moraes (2004, p. 167) afirma que

eficiência envolve ênfase nos meios, correção na maneira de realizar algo, resolução de problemas, economia de recursos e cumprimento de tarefas, ao passo que a eficácia enfatiza obtenção de resultados, correção na escolha da tarefa, alcance de objetivos e otimização da utilização de recursos.

Na visão de Bennis, segundo Cury (2009, p. 107), devido à unanimidade quanto a sua ineficiência

a burocracia está desesperadamente descontrolada frente às realidades contemporâneas e que, em consequência, novas formas, esquemas e modelos – atualmente transitórios – estão emergindo, como promessa de mudanças drásticas na conduta das empresas e nos processos empresariais em geral, permitindo-se prever o fim da burocracia e o surgimento de outros sistemas sociais mais preparados para enfrentar as exigências do início do século XXI.

Esse cenário contribuiu para o surgimento de um novo modelo de organização, a desburocratização, que surge como ideia para minimizar os problemas acarretados pela burocracia, com o aperfeiçoamento dos processos visando atender as exigências decorrentes do processo de mudança ocorrido na sociedade (CURY, 2009).

Uma estrutura organizacional que pode favorecer esse novo modelo é a de Gestão por Processo, abordada no próximo item.

5.4 Gestão por Processo

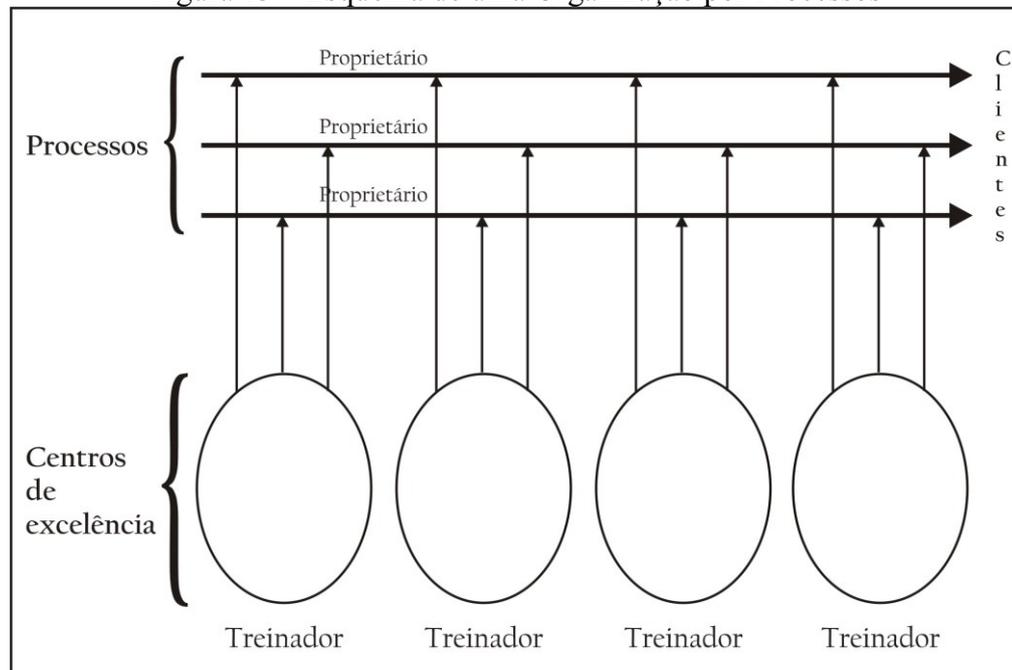
Na visão de Oliveira S. (2006, p. 143), processos são um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”. Segundo o autor, os processos organizacionais envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia.

Para Oliveira D. (2011), além de envolver um conjunto de atividades sequenciais, os processos visam o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos.

A Gestão por Processo pode ser entendida como um enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de seus processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acertos (UNICAMP, 2003).

Cury (2009) aborda os conceitos de proprietários de processos, como sendo os profissionais que se utilizam de meios eficientes para trabalhar com foco na organização dos processos, desenhando-os e aperfeiçoando-os; e de treinador, sendo, na estrutura de uma organização por processo, o responsável pelo trabalho focado nas pessoas, proporcionando-as desenvolvimento e aconselhamento. A Figura 13 apresenta o esquema de uma organização com estruturada por processos.

Figura 13 – Esquema de uma Organização por Processos



Fonte: Cury, 2009.

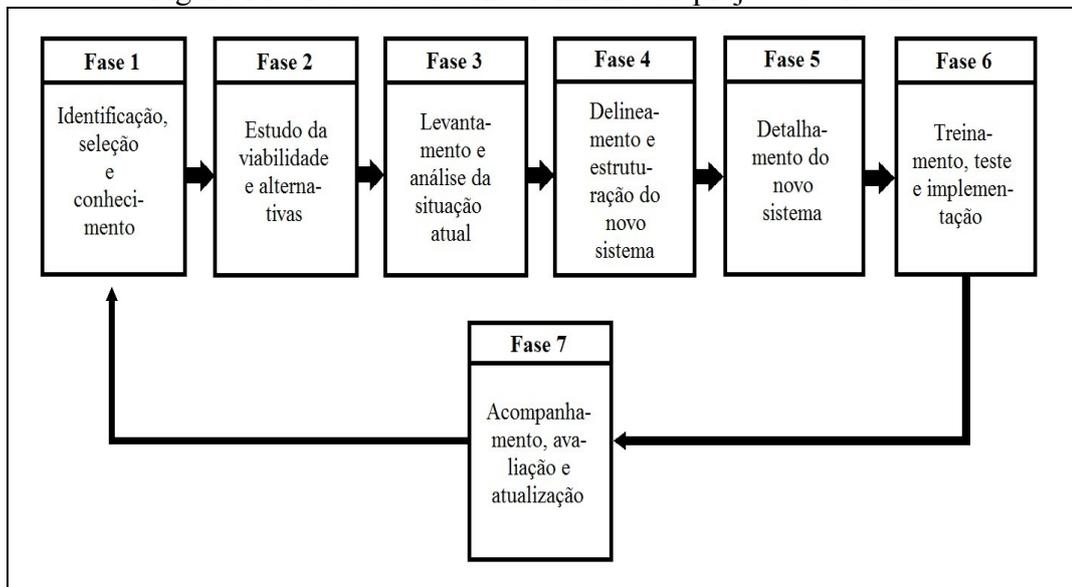
O gerenciamento de processos nesse tipo de estrutura organizacional pode ser apoiado por métodos administrativos, melhor descritos no item a seguir.

5.5 Métodos Administrativos

“Métodos Administrativos são os meios manuais, mecânicos ou eletrônicos pelos quais as operações administrativas individuais e/ou das unidades organizacionais são executadas” (OLIVEIRA, D., 2011, p. 263).

Segundo Oliveira D. (2011) para facilitar o processo de implementação de métodos administrativos, o analista deve dividir o projeto em fases e estabelecer o objetivo e o resultado esperado de cada uma delas. Para o autor, as fases básicas da metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos são sete, descritas na Figura 14.

Figura 14 – Fases do desenvolvimento do projeto de sistemas



Fonte: Oliveira, D., 2011.

De acordo com Cury (2009), o aperfeiçoamento dos processos e dos métodos administrativos deve fazer parte de um trabalho permanente de análise da administração que visa diagnosticar problemas administrativos a fim de promover mudanças organizacionais. O autor afirma que nesse processo de racionalização de métodos, é necessário substituir os tradicionais relatórios por uma apresentação mais racional e sistemática, a partir da utilização de gráficos, a exemplo do fluxograma, detalhado no próximo item.

5.5.1 Fluxograma

“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” (OLIVEIRA, D.,2011, p. 264).

De acordo com Araújo (2010), esse instrumento é bastante conveniente quando se deseja verificar como um processo realmente funciona, pois consiste na representação das etapas do processo. Para Cury, o fluxograma é gráfico que melhor se adequa a análise administrativa, por representar a sequência de realização de um trabalho, produto ou documento.

Segundo Oliveira D. (2011), os principais tipos de fluxogramas são: vertical, parcial ou descritivo e global ou de coluna, e para cada um existe um conjunto de símbolos diferentes que se refere cada etapa do processo representado. O Quadro 7 demonstra as características de cada tipo de fluxograma relacionadas à complexidade de elaboração, abrangência organizacional e finalidade.

Quadro 7 – Tipos de fluxogramas

Tipo	Complexidade	Abrangência	Finalidade
Fluxograma Vertical	Elaboração simples	Uma unidade específica da organização	Representar rotinas simples
Fluxograma Parcial ou Descritivo	Elaboração um pouco mais complexa se comparado ao vertical	Poucas unidades da organização	Descrever o curso de ação e os trâmites dos documentos
Fluxograma Global ou de Coluna	Elaboração complexa, por envolver um número maior de símbolos e informações	Várias unidades da organização	Demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e documentos

Fonte: Oliveira, D., 2011.

As fases de elaboração e análise de um fluxograma consistem em: comunicação, coletas de dados, fluxogramação, análise do fluxograma, relatório da análise e apresentação do trabalho, que devem ser realizadas através de pesquisa minuciosa junto à unidade organizacional estudada (CURY, 2009).

Oliveira D. (2011) menciona as principais vantagens da utilização de fluxogramas, a saber:

- Padronização da representação dos processos administrativos;
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- Facilita a leitura e o entendimento das atividades realizadas;

- Facilita a localização e a identificação dos aspectos relevantes nos sistemas e métodos administrativos;
- Maior flexibilidade; e
- Melhora a análise.

Os fluxogramas podem ser utilizados em várias situações, dentre as quais, destacam-se: para implantação e/ou revisão de sistemas de rotinas administrativas, formulários, métodos e processos de trabalho; na reestruturação de sistemas já existentes; no planejamento e análise de rotinas de trabalho; para o estudo de *layout*; e estudo de criação ou extinção de formulários (CURY, 2009).

Outro importante instrumento que auxilia na estruturação de novos sistemas administrativos é o manual, abordado no próximo tópico.

5.5.2 Manual Administrativo

“O manual é um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais. Tem caráter esclarecedor, e isso se comprova pela tendência à redução de filas após adoção de um manual” (CHINELATO FILHO, 2011, p. 85).

Numa definição mais completa e abrangente, Oliveira D. (2011, p. 365) entende que “manual é todo e qualquer conjunto de normas procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa”. Segundo o autor, esse instrumento é utilizado pelas empresas para disseminação de informações relacionadas aos seus métodos, rotinas e procedimentos administrativos básicos.

Chinelato Filho (2011) afirma que a utilização do manual se dá, geralmente, em decorrência do crescimento da organização, alto grau de complexidade das operações e alta taxa de rotatividade de pessoal, e ainda que em sua elaboração deve-se utilizar uma linguagem acessível e clara.

A adoção de manuais pode representar uma real economia para a empresa, por substituir outros canais de comunicação que geram despesas como telefone, quadros de avisos e instruções particularizadas, no entanto, é necessário que o manual seja confiável para que seja validado pelos empregados (CHINELATO FILHO, 2011).

De acordo com Oliveira D. (2011), são seis os tipos de manuais que atendem a necessidades específicas da empresa, quais sejam:

- **Manual de organização:** é utilizado para descrever os aspectos formais das relações dentro das organizações, deve ser utilizado por organizações, independente do seu porte;
- **Manual de normas e procedimentos:** serve para descrever de forma minuciosa as atividades das unidades organizacionais, faz parte desse manual as normas, os procedimentos, os fluxogramas e os formulários;
- **Manual de políticas e diretrizes:** deve conter uma descrição detalhada das políticas da empresa, visando auxiliar o processo de tomada de decisão;
- **Manual de instruções especialização:** serve para orientar, através de um conjunto de normas e procedimentos, uma determinada atividade específica;
- **Manual do empregado:** serve para orientar novos empregados, dando uma visão geral da empresa, é mais utilizado por empresas de médio e grande porte;
- **Manual de finalidade múltipla:** reúne aspectos dos outros cinco tipos, é mais utilizados por organizações com estrutura simples.

As partes básicas de um manual são: índice numérico ou sumário, apresentação, instruções para uso, conteúdo básico, apêndice ou anexo, glossário, índice temático e bibliografia. Para manter sua validade, o manual deve passar por alterações que permitam sua revisão, reemissão ou até cancelamento (OLIVEIRA, D., 2011).

5.5.3 Método 5W2H

“A terminologia 5W2H tem origem nos termos da língua inglesa What, Who, Why, Where, When, How, How Much/How Many” (MERHI, 2010, p. 85). Segundo o autor, esse método consiste na realização de uma série de perguntas que visando obter informações que auxiliem no planejamento.

Além de apoiar o planejamento o método 5W2H pode ser utilizado para outras atividades, pois possibilita o fácil acesso a importantes informações relativas a um projeto (MERHI, 2010). O Quadro 8 traz a tradução dos termos que compõem o método.

Quadro 8 - 5W2H

5W2H	
WHAT?	O que? / Que? / Qual?
WHO?	Quem?
WHY?	Porque?
WHERE?	Onde?
WHEN?	Quando?
HOW?	Como?
HOW MANY? / HOW MUCH?	Quantos? / Quanto?

Fonte: Merhi, 2010, com adaptações.

Para utilização desse método, segundo Merhi (2010, p. 87), “é de fundamental importância procurar conhecer os processos, identificando os elementos, as atividades, os produtos e serviços e os padrões a eles relacionados”.

De acordo com Silva *et al.* (2013), a utilização da ferramenta 5W2H é relevante por simplificar as soluções e auxiliar o planejamento, e a sua correta utilização possibilita o entendimento dos processos empresariais, contribuindo para a melhoria na gestão.

5.6 Aspectos Metodológicos

Trata-se de um trabalho feito a partir de uma pesquisa de campo, realizada com base no manual de elaboração do trabalho de conclusão de curso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), e conduzida na Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP) do IFPB, no período de 22 de outubro de 2015 a 29 de janeiro de 2016.

Considerando o objetivo da pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, que de acordo com Rodrigues (2007), é a pesquisa na qual predomina a análise e interpretação de dados relativos à natureza dos fenômenos, se valendo da razão discursiva.

Gil (2010) classifica a pesquisa quanto à finalidade, como básica ou aplicada; e quanto aos objetivos, como exploratória, descritiva e explicativa. Nesse contexto, a presente pesquisa classifica-se quanto à finalidade como aplicada, por buscar novos conhecimentos com o objetivo de aplicá-los numa situação real; e quanto aos objetivos pode ser classificada

como exploratória, por consistir num trabalho realizado a partir de uma relação que permitiu uma maior familiaridade com a área pesquisada, possibilitando a construção de uma definição mais clara dessa realidade, e descritiva, pois os seus objetivos incluíam a descrição minuciosa de características dos métodos de trabalho utilizados.

No que se refere à coleta dos dados, foi utilizada a técnica de observação participante, que de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 31), “ocorre quando o observador, deliberadamente, se envolve e deixa-se envolver com o objeto da pesquisa, passando a fazer parte dele”, além da análise de documentos institucionais.

A observação consistiu principalmente no registro manual e acompanhamento das atividades realizadas na CCQP, das interações do setor com as Unidades de Gestão de Pessoas dos campi e coordenações da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGEP) e do relacionamento com os servidores, no atendimento direto, permitindo à pesquisadora a obtenção dos dados apresentados a seguir.

5.7 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

O presente estudo apresenta a seguinte problemática: Quais fatores interferem na análise de processos de incentivo à qualificação e progressão por capacitação, prolongando o seu tempo de tramitação? Visando respondê-la, foi avaliado como cada fator relacionado ao processo concessão de incentivo à qualificação e progressão por capacitação pode influenciar em sua análise, interferindo no tempo total de tramitação dos processos.

Neste item, serão detalhados os dados obtidos, no período de 22 de outubro de 2015 a 29 de janeiro de 2016, no desenvolvimento de atividades na Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP), distribuídos como repostas aos objetivos específicos - identificar as etapas que compõem cada atividade dos processos; descrever a documentação necessária à instrução processual; e modelar o fluxo detalhado dos processos.

5.7.1 Etapas que compõem cada atividade dos processos

Os processos analisados a seguir são de concessão, aos servidores do Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), de Incentivo à Qualificação (IQ) e Progressão por Capacitação (PC). Segundo Cury (2009), o responsável por empregar meios

eficientes para desenvolver atividades com foco nos processos é denominado proprietário do processo, nesse contexto, os processos estudados têm como proprietária a Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas (CCQP).

Descrever cada atividade que compõe os processos facilita o entendimento da sua real necessidade, visando enxugar ao máximo o fluxo processual e evitar a tramitação desnecessária à análise e concessão do IQ e da PC, tendendo a melhorar a satisfação dos servidores que solicitam os benefícios, pois, segundo Oliveira D. (2011), os processos visam o atendimento das necessidades dos clientes internos e externos.

Os dois processos estudados possuem um único fluxo, diferenciando-se apenas quanto à documentação necessária à análise e aos parâmetros legais da concessão. Dessa forma, levantou-se o fluxo dos processos, cujas atividades serão melhor descritas nesse item. A relevância da descrição detalhada do processo é abordada por Oliveira D. (2011), que aponta a necessidade de dividir o projeto em fases, definir o objetivo e o resultado esperado de cada uma delas, para facilitar o processo de implementação de métodos administrativos.

Salienta-se que as atividades relacionadas ao encaminhando ou recebimento do processo físico formalizado acontecem mais de uma vez na tramitação do processo, no entanto, serão consideradas apenas uma vez no detalhamento apresentado, de forma genérica, considerando tratar-se apenas da repetição da execução da mesma atividade por setores diferentes. Dessa forma, apenas as principais atividades serão detalhadas.

Primeira atividade – consiste na solicitação do servidor, pois segundo a legislação pertinente vigente o IQ e a PC só podem ser concedidos mediante requerimento, cuja data contará para o efeito financeiro retroativo, independente do tempo total de tramitação do processo.

Segunda atividade – é realizada pelas coordenações de protocolo do IFPB, trata-se do registro da solicitação no Sistema Unificado da Administração Pública (SUAP), que visa o gerenciamento da tramitação do processo por meio eletrônico, permitindo que suas etapas sejam consultadas pelo interessado sempre que lhe convier.

Terceira atividade – consiste na análise na Unidade de Gestão de Pessoas dos campi (UGP), ou na CCQP – que realiza essa etapa quando o processo tem como interessado um servidor com lotação na Reitoria –, é uma análise preliminar, que visa verificar o direito do servidor a partir dos aspectos relacionados no Quadro 9.

Quadro 9 – Parâmetros para análise de IQ e PC

Incentivo à Qualificação	Progressão por Capacitação
Trata-se da apresentação de curso de Educação Formal superior ao exigido para ingresso no cargo do qual o servidor solicitante é titular?	Trata-se de evento de capacitação que estejam relacionados com o ambiente organizacional ou com as atividades desenvolvidas pelo servidor solicitante?
O documento que comprova a conclusão do curso apresentado é um diploma ou certificado de conclusão, ou ainda, uma declaração ou certidão que não deixa quaisquer dúvidas da conclusão do curso?	Os eventos de capacitação apresentados possuem a carga horária necessária para a progressão solicitada, de acordo com a determinação legal vigente?
Trata-se de curso reconhecido pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC)?	O servidor solicitante cumpriu o interstício obrigatório de 18 meses do ingresso no cargo ou da última progressão?
O documento que comprova a conclusão do curso está devidamente autenticado?	Os certificados apresentados estão devidamente autenticados ou possuem código para autenticação virtual?

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Na terceira atividade, é o momento de verificar se o processo deve ser deferido ou indeferido com base nos parâmetros citados. Quando do deferimento, acontece a emissão de parecer sugerindo deferimento que deve ser encaminhado à CCQP para seguir a tramitação até o pagamento, caso contrário, o parecer de indeferimento emitido é encaminhado ao servidor interessado para que tome ciência e assine o processo, que deverá ser finalizado e encaminhado para arquivamento em sua pasta funcional. Nessa ocasião, algumas vezes, o servidor formaliza um novo processo, o de recurso ou revisão, cuja tramitação não será abordada.

A terceira etapa é bastante crítica, pois se trata do filtro dos processos que realmente resultarão na concessão do IQ ou PC, e a análise incorreta desses processos, que concedam o deferimento quando o direito não existe, gera uma demanda desnecessária de processos em tramitação que poderiam ser encerrados no próprio campus. Outro ponto desta atividade que prejudica a tramitação dos processos é a dificuldade logística existente no IFPB, considerando a distância de alguns campi, pois o encaminhamento dos processos à Reitoria – onde acontecem as demais atividades relacionadas à análise e ao pagamento dos benefícios em questão – depende do envio de malotes que podem demorar mais de uma semana para serem entregues.

As próximas atividades apresentadas são dos processos deferidos pelas UGP dos campi.

Quarta atividade – é realizada pela CCQP e consiste em verificar a composição do processo a fim de saber a respeito da sua instrução. Constatou-se que um grande número de processos chega à CCQP sem a devida instrução processual, dificultando a análise e ocasionando a retenção do processo nessa etapa. Nesses casos, o ideal é a devolução do

processo à UGP para que o processo seja instruído e reenviado para nova análise, evitando sua estagnação, porém, na prática, considerando o tempo que se leva no deslocamento do processo de volta à UGP e depois à Reitoria, os processos ficam aguardando na CCQP os documentos que faltam vir através malote, para então realizar a etapa a seguir.

Quinta atividade – nessa atividade são verificados aspectos mais específicos relacionados à concessão do IQ e da PC, trata-se da verificação do credenciamento da instituição que oferta o curso de Educação Formal, além de informações a respeito do reconhecimento, no caso de IQ, e a regularização das instituições de ensino livre, no caso de cursos ou eventos de capacitação. Os aspectos analisados pelas UGP na terceira etapa são conferidos e ratificados, caso estejam corretos, e encaminhados à próxima atividade.

A análise feita nessa atividade tem por finalidade a emissão de parecer que ratifica ou retifica parcialmente o parecer emitido pela UGP, ou ainda sugere o indeferimento, baseando-se expressamente na legislação vigente. Os processos que possuem a sugestão do indeferimento por parte da CCQP são encaminhados para apreciação final do Reitor, que, se acatar a sugestão, encaminha para que o servidor tome ciência da decisão e assine o processo, que deve ser finalizado e encaminhado para arquivamento em sua pasta funcional. Já os processos com parecer ratificados ou retificados parcialmente seguem para a próxima atividade.

Sexta atividade – é quando é emitida a portaria, trata-se do ato administrativo que confere o direito à percepção do benefício solicitado, é uma atividade desenvolvida pela Coordenação de Administração de Pessoal e Registro de Atos (CAPRA). Observou-se que quando o processo chega nessa etapa, já acumula um bom tempo de atraso em sua tramitação, pesando sobre a CAPRA cobranças no sentido de agilizar a emissão das portarias, no entanto, nem sempre é possível reduzir o tempo necessário à emissão da portaria devido ao grande número de atos para emissão diária e ao pequeno número de servidores lotados nessa coordenação. Após a emissão da portaria, o Diretor de Gestão de Pessoas confere e encaminha o processo para coletar assinatura do Reitor, validando o ato. Após a assinatura, uma das vias da portaria é encaminhada para o Departamento de Cadastro, Acompanhamento e Produção de Folha de Pagamento (DCAPP), para inclusão do benefício.

Verificou-se que até chegar a essa etapa, o processo já tramitou por quase três meses. Um agravante é que a elaboração da folha de pagamento é encerrada mensalmente com base no calendário disponibilizado pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), que geralmente acontece antes do término da primeira quinzena de cada mês, dessa forma, os processos que chegam para pagamento após o dia 10 corre o risco de não

ser pago na folha daquele mês, considerando a quantidade diária de processos que aguardam o cálculo e a inclusão do pagamento na folha e a quantidade de servidores disponíveis para realizar a atividade.

Sétima atividade – trata-se da atividade de inserir o pagamento, que é feito em duas etapas, a primeira é inclusão do percentual de incentivo ou do novo nível de capacitação do servidor, e a segunda é o pagamento do efeito financeiro retroativo à data do requerimento, conforme determinação legal. Assim como na atividade anterior, é uma etapa que já acumula bastante tempo de tramitação do processo e que gera insatisfação nos servidores solicitantes, sobretudo, quando se trata de incentivo à qualificação, que pode corresponder a mais de 50% da remuneração do servidor. Tal descontentamento interfere no desenvolvimento das atividades e no relacionamento dos servidores envolvidos nas últimas etapas da tramitação do processo com os servidores interessados.

A sétima atividade marca o fim do trâmite processual para concessão do Incentivo à Qualificação ou da Progressão por Capacitação. No entanto, resta detalhar as atividades relacionadas ao recebimento e encaminhamento, que acontecem em vários momentos do fluxo processual e consistem em:

- a) **Recebimento:** receber o processo físico e registrar no SUAP. Esse registro permite a visualização, a qualquer tempo, dos dados da pessoa responsável pelo recebimento, além da hora e data em que a atividade ocorreu. Cada servidor possui um *login* e uma senha para acessar o módulo protocolo do SUAP, que lhes permite movimentar apenas os processos encaminhados ao seu setor de lotação e aos setores hierarquicamente subordinados.
- b) **Encaminhamento:** consiste no envio do processo físico e do registro dessa ação no SUAP. O servidor só pode realizar o encaminhamento, no sistema, dos processos que estão registrados como recebidos em seu setor ou em setores hierarquicamente subordinados.

Uma descrição pormenorizada foi realizada através do método 5W2H, por permitir o fácil acesso a importantes informações relativas a um processo (MERHI, 2010), de forma, que foi respondido o conjunto de perguntas previsto no método para cada etapa do processo, buscando compreender o papel de cada uma delas para a sua tramitação. O resultado é mostrado no Quadro 10, no qual são apresentadas apenas as siglas de identificação dos setores responsáveis pela execução das atividades, descritas por extenso a seguir para facilitar a leitura e o entendimento da aplicação do método em questão.

- CCQP – Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas;
- CAPRA – Coordenação de Administração de Pessoal e Registro de Atos;
- DCAPP – Departamento de Cadastro, Acompanhamento e Produção de Folha de Pagamento;
- UGP – Unidade de Gestão de Pessoas; e o
- SUAP – Sistema Unificado da Administração Pública.

Quadro 10 – Aplicação do método 5W2H aos processos de concessão de IQ e PC

O quê	Por quê	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Formalizar solicitação	Para possibilitar a análise da concessão do benefício	Servidor interessado	Protocolo do campus de origem	Ao concluir um curso superior ao exigido para o cargo no qual é titular	Através de formulário próprio	-
Receber solicitação	Para proceder com o registro da solicitação como processo	Servidor do protocolo	No setor de protocolo	Sempre que houver solicitação	Através do sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Registrar processo no sistema	Para formalizar o processo, gerando um número de controle	Servidor do protocolo	No setor de protocolo	Sempre que houver solicitação	Utilizando o sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Encaminhar à UGP	Para análise e emissão de parecer	Servidor do protocolo	No setor de protocolo	Sempre que houver solicitação	Através do sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Receber processo	Para dar providências de acordo com o solicitado	O responsável pela análise	No setor destinatário	Sempre que houver processo encaminhado	Através do sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Realizar análise inicial	Para verificar se o servidor possui o direito ao benefício	Coordenador da UGP do campus	Na UGP	Sempre que houver solicitação	Com base nos documentos existentes no processo e na legislação vigente	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Notificar servidor	Para conscientizá-lo do indeferimento e de suas causas	Coordenador da UGP do campus	No setor de lotação do servidor interessado	Sempre que o processo for indeferido	Através de emissão de parecer encaminhado ao servidor juntamente com o processo	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Receber e assinar notificação	Para formalizar o conhecimento a respeito do indeferimento	Servidor interessado	No setor de lotação do servidor interessado	Sempre que tiver seu processo indeferido	Com a assinatura, no parecer de indeferimento	-
Encaminhar à CCQP para análise	Para que seja analisado quanto à legalidade da concessão	Coordenador da CCQP	Na CCQP	Sempre que houver encaminhamento da UGP	Através de malote enviado à Reitoria	Custos relativos à viagem do Campus até Reitoria

Conferir composição do processo	Para verificar se atende às exigências legais	Coordenador da CCQP	Na CCQP	Sempre que houver processo para análise	Com base na legislação vigente	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Devolver processo ao campus de origem	Para que o servidor seja notificado e complete o mesmo	Coordenador da CCQP	Na CCQP	Sempre que houver processo com documentação incompleta	Através de malote encaminhado ao campus de origem	Custos relativos à viagem da Reitoria até o Campus
Notificar servidor	Para que o mesmo providencie os documentos que faltam no processo	Coordenador da UGP	No setor de lotação do servidor interessado	Sempre que houver processo com documentação incompleta	Através de contato pessoal ou por telefone	Possíveis custos com ligação telefônica e remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Receber notificação	Para saber a respeito da falta de documentos no processo e providenciá-los	Servidor interessado	No setor de lotação do servidor interessado	Sempre que houver solicitação sem os documentos exigidos	Através de contato pessoal ou por telefone	-
Encaminhar à UGP documentos solicitados	Para possibilitar uma nova análise	Servidor interessado	Na UGP	Quando possuir os documentos que faltavam	Com entrega em mãos	-
Realizar análise	Para verificar a legalidade da concessão, emitindo parecer	Coordenador da CCQP	Na CCQP	Sempre que houver processo aguardando análise	Com base na legislação vigente e no parecer da UGP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Encaminhar para apreciação final do Reitor	Para análise e emissão de parecer pelo deferimento ou indeferimento do pleito	Coordenador da CCQP	Na CCQP	Sempre que houver processo para apreciação do Reitor	Através do sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade e custos relativos ao percurso entre os prédios da Reitoria
Realizar análise final	Para conceder ou não o benefício ao servidor solicitante	Reitor	No gabinete da Reitoria	Sempre que houver processo aguardando apreciação	Com base na legislação vigente	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Notificar servidor do indeferimento	Para deixá-lo ciente do indeferimento	Servidor apontado pelo Reitor	No setor de lotação do servidor interessado	Sempre que houver indeferimento	Através de telefone, e-mail ou envio do processo físico	Possíveis custos com ligação telefônica + remuneração do servidor responsável pela atividade
Receber e assinar notificação	Para formalizar o seu conhecimento do indeferimento	Servidor interessado	No setor de lotação do servidor interessado	Sempre que receber notificação de indeferimento	Por email ou manuscrito, no próprio processo	-
Assinar portaria	Para formalizar a concessão através do ato administrativo	Reitor	No gabinete da Reitoria	Sempre que o processo for deferido	Manuscrito	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade

Encaminhar ao DCAPP para inclusão na folha	Para que seja incluído na folha de pagamento o valor referente à concessão do benefício solicitado	Secretária do Reitor	No gabinete da Reitoria	Sempre que o processo for deferido	Através do sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Receber portaria	Para conhecer o percentual devido ao servidor	Servidor do DCAPP	No DCAPP	Sempre que houver portaria encaminhada ao DCAPP	Através do sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Implantar o benefício na folha	Para possibilitar ao servidor receber o benefício em seu salário	Servidor do DCAPP	No DCAPP	Sempre que houver inclusões pendentes	Através do sistema SIAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Encaminhar à CAPRA para emissão de portaria	Para que seja emitida portaria com os dados dos benefícios devido ao servidor	Coordenador da CCQP	Na CCQP	Sempre que sugerir deferimento da solicitação	Através do sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Emitir portaria	Para possibilitar a formalização da concessão	Servidor da CAPRA	Na CAPRA	Sempre que houver processo aguardando emissão de portaria	Através da digitação e impressão da portaria	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Enviar à DGEP para conferência	Para que o processo e a portaria sejam conferidos pelo diretor da DGEP	Servidor da CAPRA	Na CAPRA	Sempre que emitir portaria	Através do sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Conferir processo e portaria	Para garantir que a concessão foi realizada dentro da legalidade e a portaria emitida com as informações necessárias	Diretor da DGEP	Na DGEP	Sempre que receber processo e portaria	Com base na legislação vigente	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Encaminhar a CAPRA para retificação	Para que seja alterada a redação da portaria	Diretor da DGEP	Na DGEP	Sempre que a portaria apresentar erro de redação ou digitação	Através do sistema SUAP ou entrega em mãos	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade
Encaminhar ao gabinete do Reitor para análise final e assinatura	Para análise e emissão de parecer pelo deferimento ou indeferimento do pleito	Diretor da DGEP	Na DGEP	Sempre que houver portaria no processo para assinatura e apreciação final do Reitor	Através de emissão de parecer e envio no sistema SUAP	Remuneração do servidor relativa ao período de realização da atividade e custos relativos ao percurso entre os prédios da Reitoria

Fonte: Pesquisa direta, 2016.

É possível observar que a descrição realizada a partir do método 5W2H facilita a compreensão de cada etapa do processo, sua necessidade e os principais responsáveis por sua execução. Tal informação pode auxiliar na elaboração do fluxo dos processos.

Um importante aspecto na realização das atividades relacionadas aos processos de concessão de IQ e PC é o conhecimento, por parte do servidor interessado, do processo como um todo, considerando se tratar do responsável pela abertura do processo, possui um papel fundamental na sua tramitação, por essa razão, no próximo item será descrita a documentação necessária à correta instrução processual.

5.7.2 Documentação necessária à instrução processual

A diferença essencial dos processos de concessão de Incentivo à Qualificação (IQ) e Progressão por Capacitação (PC) consiste na documentação necessária para solicitação. Por essa razão, faz-se imprescindível distingui-los nesse aspecto, evitando que os critérios utilizados para a abertura de um sejam os mesmos empregados para o outro.

Ambos os benefícios são concedidos pelo desenvolvimento do servidor através da realização de cursos, de educação formal, no caso de IQ, e de capacitação, quando PC. A análise da relevância dos cursos apresentados é realizada a partir da relação da sua área de conhecimento com as áreas, definidas por lei, correlatas a cada ambiente organizacional.

As listas que apresentam as áreas de conhecimento são distintas: para a concessão do IQ devem ser consideradas as áreas descritas no Decreto nº. 5.824/2006, que apresenta áreas amplas que englobam vários cursos; já para a PC, as áreas válidas, trazidas pela Portaria nº. 09/2006 do Ministério da Educação e Cultura, são mais específicas. Verificou-se que confundir essas listas na hora de escolher um curso para desenvolvimento na carreira é um dos principais equívocos cometidos, o que geralmente interfere mais significativamente na análise da progressão por capacitação, considerando que, para essa progressão, os cursos válidos devem estar inseridos em áreas mais específicas.

Outra dificuldade encontrada é relativa à comprovação da conclusão de curso para concessão de IQ, pois a maioria das instituições que ofertam cursos de educação formal estabelece um prazo médio de 90 dias para entrega do certificado ou diploma, que são os documentos exigidos legalmente. É ainda mais crítico no caso dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, que podem levar até 6 meses para a entrega do documento.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) não dispõe de regulamentação interna que norteie a solicitação do benefício sem o documento legalmente exigido, de forma, que as solicitações são feitas com a apresentação de qualquer documento expedido pelas instituições de ensino.

Os processos nos quais são apresentadas declarações ou certidões que não possuem uma redação que comprova a conclusão definitiva do curso ficam retidos na fase de análise, momento em que a CCQP notifica o servidor interessado, para que apresente nova documentação comprobatória. A definição do tipo de documento que deve ser apresentado nesses casos reduziria o número de processos retidos e o tempo consumido com as notificações, tornando as atividades desenvolvidas pela CCQP mais eficientes.

Nesse contexto, verifica-se a necessidade de adotar um método que sintetize as informações relacionadas à concessão do IQ e da PC, visando reduzir os gargalos apresentados. Segundo Oliveira D. (2011), um instrumento eficaz que pode ser utilizado pelas empresas para disseminação de informações relacionadas aos seus métodos, rotinas e procedimentos administrativos básicos, é o manual.

Nesse sentido, a partir da definição, mencionada por Oliveira D. (2011), dos diferentes tipos de manuais, levantou-se as informações relacionadas à documentação necessária para solicitação dos benefícios de Incentivo à Qualificação e Progressão por Capacitação, com a finalidade de elaborar o manual de normas e procedimentos da CCQP, constante no Apêndice.

O manual elaborado é composto por: capa, sumário, apresentação, instruções para o uso, a base legal e instruções a respeito da solicitação do incentivo à qualificação e da progressão por capacitação, sobre o preenchimento do formulário de solicitação, a definição do ambiente organizacional, o trâmite e acompanhamento dos processos e por fim as referências. Essa composição é detalhada a seguir:

- **Capa:** identifica o manual;
- **Sumário:** mostra a localização de cada assunto, indicando a página;
- **Apresentação:** informa o servidor sobre o objetivo do manual;
- **Instruções para o uso:** orienta quanto ao uso das informações disponíveis no manual;
- **Sobre o incentivo à qualificação:** apresenta os principais aspectos analisados nos processos de concessão do incentivo, bem como a descrição dos percentuais de acordo com o nível do curso apresentado;
- **Base legal:** traz os principais instrumentos legais que norteiam a análise da concessão do incentivo;
- **Como solicitar o incentivo à qualificação:** apresenta os documentos necessários à solicitação do incentivo;

- **Sobre a progressão por capacitação:** apresenta os principais aspectos analisados nos processos de concessão da progressão, bem como a descrição da carga horária necessária para a progressão, de acordo com o nível pretendido;
- **Base legal:** traz os principais instrumentos legais que norteiam a análise da concessão da progressão;
- **Como solicitar a progressão por capacitação:** apresenta os documentos necessários à solicitação da progressão;
- **Preenchimento do formulário de solicitação:** orienta como deve ser realizado o preenchimento do formulário de solicitação de incentivo e progressão, visando facilitar a análise;
- **Definição do ambiente organizacional:** traz informações relacionadas à definição do ambiente organizacional;
- **Trâmite dos processos de concessão de incentivo à qualificação e progressão por capacitação:** apresenta de forma sintética a tramitação dos processos;
- **Acompanhamento dos processos:** orienta quanto à consulta do processo através do Sistema Unificado da Administração Pública (SUAP);
- **Referências:** mostra a origem das informações disponibilizadas.

A utilização do manual para disseminação de informações relacionadas à concessão do incentivo à qualificação e da progressão por capacitação pode contribuir com a redução do número de processos retidos na fase da análise por falta da correta instrução processual, e ainda, de acordo com Chinelato Filho (2011), pode representar uma real economia por substituir outros canais de comunicação que geram despesas como telefone, quadros de avisos e instruções particularizadas.

5.7.3 Fluxo detalhado dos processos

Mesmo que as informações apresentadas no manual proporcionem aos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFPB) o conhecimento do qual necessitam para formalizar corretamente os processos de Incentivo à Qualificação (IQ) e Progressão por Capacitação (PC), não é suficiente para que compreendam o caminho

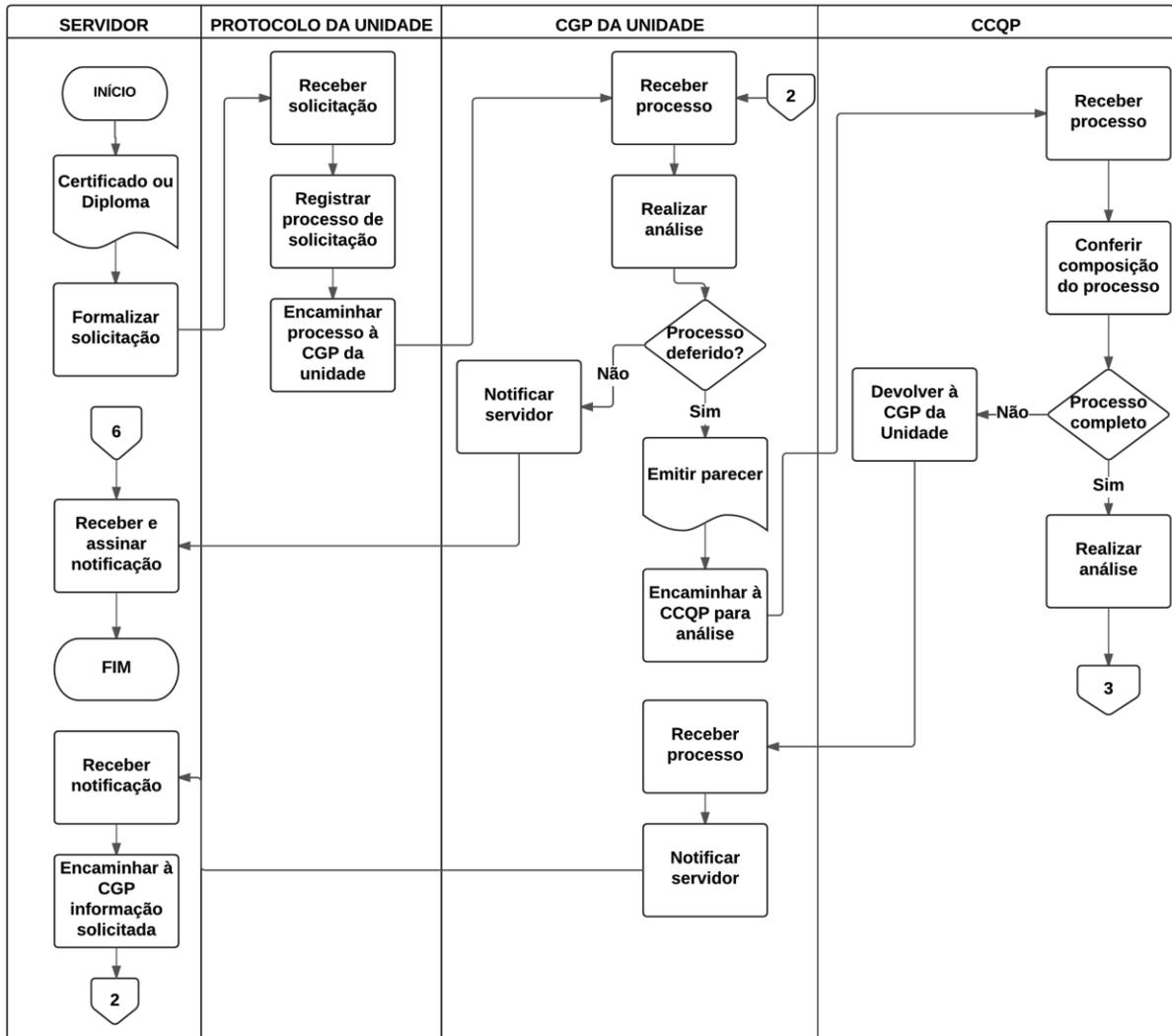
percorrido pelo processo desde a solicitação até que seja efetivado o pagamento dos benefícios.

Para suprir essa necessidade, pode ser utilizado um método de representação gráfica denominado fluxograma, pois, segundo Araújo (2010), esse instrumento é bastante conveniente quando se deseja verificar como um processo realmente funciona, por consistir na representação das etapas do processo.

Na apresentação da Coordenação de Capacitação e Qualificação (CCQP) como área de realização do estágio, foi demonstrado o trâmite dos processos de concessão do IQ e da PC, através da utilização de blocos para representar as fases básicas do processo. No entanto, considerando que o processo envolve a participação de várias unidades da organização, essa representação simplista não é suficiente para demonstrar o fluxo do processo.

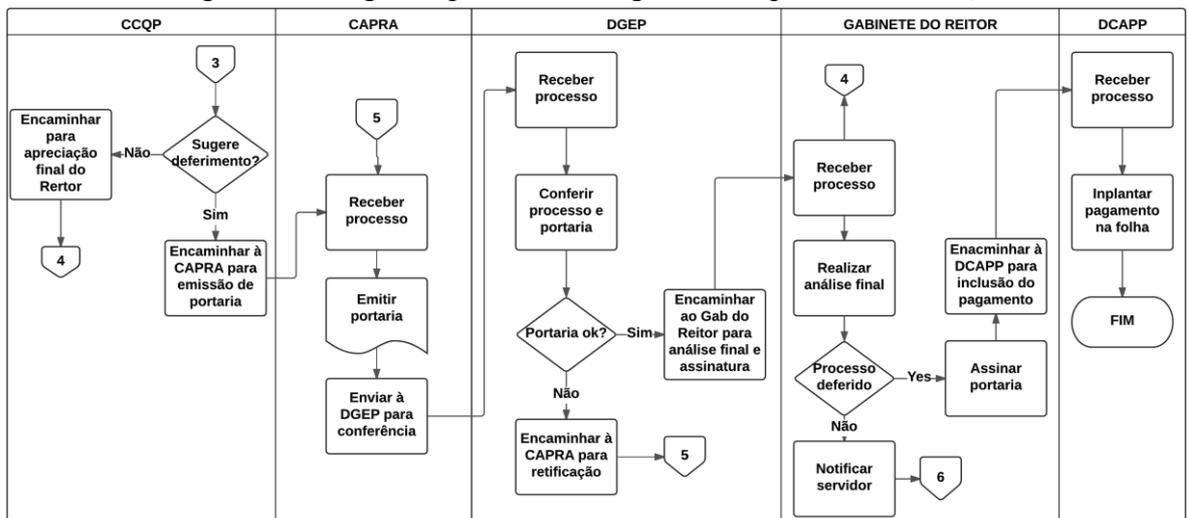
Nesse contexto, com base nos dados coletados para elaboração do método 5W2H, o fluxo do processo foi desenhado a partir do fluxograma do tipo global ou de coluna – caracterizado por Oliveira D. (2011), como um gráfico que demonstra com maior clareza o fluxo de informações e engloba várias unidades organizacionais – visando apresentar o fluxo detalhado dos processos, facilitando a sua leitura. Considerando a quantidade de etapas envolvidas no processo, a apresentação do fluxograma produzido foi dividida nas Figuras 15 e 16.

Figura 15 – Primeira parte do fluxograma dos processos de IQ e PC



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Figura 16 – Segunda parte do fluxograma dos processos de IQ e PC



Fonte: Pesquisa direta, 2016.

Dentre as vantagens de utilização do fluxograma mencionadas por Oliveira D. (2011), a facilidade na leitura e o melhor entendimento do fluxo são as mais significativas para a tramitação eficiente dos processos de incentivo à qualificação e progressão por capacitação, pois podem contribuir com a qualidade na prestação desse serviço, uma vez que possibilita a padronização dos procedimentos adotados pelas dez Unidades de Gestão de Pessoas (UGP) dos campi do IFPB.

5.7 Aspectos Conclusivos

A presente pesquisa buscou avaliar os fatores que interferem na análise dos processos de incentivo à qualificação e progressão por capacitação no IFPB, visando minimizar o número de processos retidos na fase de análise e reduzir o tempo necessário à efetivação do pagamento dos referidos benefícios, através da utilização dos métodos.

Na fundamentação teórica, foram abordados, introdutoriamente, conceitos relativos à administração, organização e administração pública, principalmente, sob a ótica de Trosa (2010), Moraes (2004) e Lacombe e Heilborn (2008), e, posteriormente, quanto à gestão por processos e métodos administrativos, que se trata da área específica do estudo, cujos principais autores citados foram Oliveira D. (2011), Chinelato Filho (2011) e Cury (2009).

O primeiro objetivo específico, que consistia em identificar as etapas que compõem cada atividade dos processos, foi atendido a partir da utilização do método 5W2H, que possibilitou apontar cada etapa do fluxo dos processos detalhadamente, abordando suas finalidades e os responsáveis pela sua realização.

O segundo objetivo específico, que consistia em descrever a documentação necessária à instrução processual, foi alcançado através da elaboração de um manual de normas e procedimentos que, além de descrever a documentação necessária às solicitações, sintetiza os principais conceitos, a base legal e os procedimentos de solicitação da concessão do incentivo à qualificação e progressão por capacitação.

Já para alcançar o terceiro objetivo específico, que se tratava de modelar o fluxo detalhado dos processos, foi utilizado o método fluxograma, do tipo global ou de colunas, que permitiu apresentar graficamente o caminho percorrido pelo processo e as unidades organizacionais envolvidas, buscando facilitar para o servidor solicitante a visualização do fluxo do processo.

A análise dos dados permitiu concluir que os principais fatores que interferem na análise de processos de incentivo à qualificação e progressão por capacitação são: a falta de instrumentos que orientam os servidores interessados quanto aos documentos e procedimento para concessão dos benefícios; a formalização das solicitações sem a devida instrução processual; e a ausência de uma estratégia de logística que permita eficiência na tramitação de processos entre os campi e a reitoria.

Dessa forma, a problemática levantada, que indaga “Quais fatores interferem na análise de processos de incentivo à qualificação e progressão por capacitação, prolongando o seu tempo de tramitação?”, foi respondida.

A partir da utilização dos métodos, foi possível atender ao objetivo geral da pesquisa. Não foram encontradas limitações relevantes para realização do estudo. Novos estudos podem ser realizados no sentido de aferir mais a fundo o impacto causado pelos métodos inadequados de trabalho na qualidade de vida do trabalhador.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos**: e as tecnologias de gestão organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação**: um enfoque gerencial. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação**: um enfoque gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 18 abr. 2016.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 18 abr. 2016.

BRASIL. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 mar. 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4320.htm>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm>. Acesso em: 06 abr. 2015.

BRYM, Robert J. *et al.* **Sociologia**: sua bússola para um novo mundo. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

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

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHINELATO FILHO, João. **O&M integrado à informática**: uma obra de alto impacto na modernidade das organizações. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2011.

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

DUTRA, Joel Silva. **Gestão de pessoas por competência**: um novo modelo de gestão ou modismo. São Paulo: Paidéia, 2007.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAIBA. **Histórico**. João Pessoa. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional/historico>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAIBA.
Institucional. João Pessoa. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/institucional>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAIBA.
Regimento geral. João Pessoa, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

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

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração:** princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais.** 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAUDON, Kenneth. LAUDON, Jane. **Sistemas de informação gerenciais.** 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEMES JÚNIOR, Antônio B.; RIGO, Cláudio M.; CHEROBIM, Ana Paula M.
Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MERHI, Daychoum. **40+4 Ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Concepção e Diretrizes:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília, 2008.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Portaria 09, de 29 de jun. de 2006.** Brasília, 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/portarias/pt09_2006.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Manual de uso da marca**: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília, 2012.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 20. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). **Gestão por processo**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PINTO, Leonardo José Seixas. **Contabilidade Introdutória**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa Acadêmica**: como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

SEMANA INTERNACIONAL DAS ENGENHARIAS DA FAHOR, 3., 2013, Horizontina. **Gestão da qualidade**: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. 2013.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 9. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

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

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

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1970.

TROSA, Sylvie. **Gestão pública por resultados**: quando o estado se compromete. Rio de Janeiro: Revan, 2010.

VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de. **Economia**: micro e macro. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. **Gestão por processos**. São Paulo. Disponível em: <http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-Gestao_Processos_UNICAMP.pdf>. Acesso: 27 de abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Manual técnico de elaboração de manuais administrativos**. Fortaleza, 1999. Disponível em: <<http://www.moderniz.ufc.br/manuais/manteman.htm>>. Acesso em: 23 dez. 2014.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**: o mercado de ideias e imagens. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

APÊNDICE

1. Manual Administrativo



MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS DA COORDENAÇÃO DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DE PESSOAS

João Pessoa

2016

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	89
1. INSTRUÇÕES PARA O USO.....	90
2. SOBRE O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO.....	90
2.1 BASE LEGAL.....	91
2.2 COMO SOLICITAR O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO.....	91
3. SOBRE A PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO.....	91
3.1 BASE LEGAL.....	92
3.2 COMO SOLICITAR A PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO.....	93
4. PREENCHIMENTO DOS FORMULÁRIOS.....	93
5. DEFINIÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	93
6. TRÂMITE DOS PROCESSO DE CONCESSÃO DO INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO.....	94
6.1 ACOMPANHAMENTO DO PROCESSO.....	94

APRESENTAÇÃO

Prezado Servidor,

Este manual foi feito pensando em você e busca instruí-lo a respeito dos processos de concessão do Incentivo à Qualificação e de Progressão por Capacitação, quanto aos procedimentos para sua solicitação. A adoção das medidas aqui apresentadas proporciona eficiência na tramitação do processo de concessão dos relativos processos. Tais medidas são sugeridas com base na análise do fluxo do processo e podem garantir celeridade na percepção dos benefícios em questão.

Atenciosamente.

Izabele Linhares

1. INSTRUÇÕES PARA O USO

Para uma melhor compreensão, o presente manual deve ser lido em sua totalidade e ordem de apresentação. Em caso de dúvidas ou sugestões, encaminhar à Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas - CCQP, através do e-mail ccqp.ddp@ifpb.edu.br, possibilitando a sua revisão, reemissão ou cancelamento.

2. SOBRE O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

O incentivo à qualificação é uma gratificação devida aos servidores (ativos, aposentados e instituidores de pensão com base na legislação vigente) que possuem educação formal superior ao exigido para o cargo do qual é titular. Na análise da sua concessão serão considerados os seguintes aspectos:

- O ambiente organizacional do servidor;
- O anexo III do Decreto nº 5.824/2006, que traz as áreas de conhecimento com correlação direta para cada ambiente organizacional e para todos os ambientes organizacionais;
- O curso concluído pelo servidor, quanto ao nível – Fundamental, Médio, Médio Profissionalizante/Técnico, Superior, Especialização, Mestrado ou Doutorado – a ser confrontado com a escolaridade mínima exigida para o cargo;
- A composição do processo com os documentos necessários; e
- A área de conhecimento do curso concluído, que servirá de base para a concessão de percentuais diferenciados, considerando a existência da correlação da mesma com o ambiente organizacional do servidor, conforme tabela abaixo (anexo III da Lei nº. 11.091/2005).

Nível de escolaridade	Direta	Indireta
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

2.1 BASE LEGAL

O incentivo à Qualificação foi instituído pela Lei nº. 11.091 de 12 de janeiro de 2005 e regulamentado pelo Decreto nº. 5.814 de 29 de junho 2006, que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.

2.2 COMO SOLICITAR O INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO

O servidor que concluir curso de educação formal superior ao exigido para ingresso no cargo do qual é titular deve encaminhar, através de formalização de processo, ao Setor de Gestão de Pessoas da sua Unidade de lotação os seguintes documentos:

- Formulário de solicitação, assinalando o quadro referente ao Incentivo à Qualificação (anexo I), devidamente preenchido e assinado;
- Cópia autenticada do Certificado ou Diploma de conclusão de curso. Caso o servidor ainda não tenha recebido os comprovantes legais de conclusão de curso, a CCQP poderá aceitar uma declaração ou certidão que registre que o interessado concluiu o curso, que não possui quaisquer pendências, que já faz jus ao título e que resta apenas a emissão do diploma ou certificado; e
- Memorando de definição de ambiente organizacional e anexo com atribuições do servidor, assinado pela sua chefia imediata e pelo próprio servidor como ciente.*

*Quando o servidor ainda não possuir ambiente definido.

3. SOBRE A PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO

Progressão por capacitação é a mudança de nível de capacitação, no mesmo cargo e nível de classificação, decorrente da obtenção pelo servidor de certificação em Programa de capacitação, compatível com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida. Na análise da sua concessão serão considerados os seguintes aspectos:

- Se certificado apresentado comprova a participação em evento de capacitação compatível com o ambiente organizacional do servidor requerente ou com todos os ambientes organizacionais, e com carga horária mínima de 20 horas, conforme Portaria do Ministério da Educação e Cultura nº. 09/2006;

- A correta instrução processual, constando o requerimento, os certificados de participação em eventos de capacitação, cópia da portaria da última progressão;
- O atendimento à carga horária exigida para a progressão requerida de acordo com a tabela a seguir (anexo II da Lei nº. 11.091/2005), pode se dá a partir da soma da carga horária de mais de eventos de capacitação.

NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO	NÍVEL DE CAPACITAÇÃO	CARGA HORÁRIA DE CAPACITAÇÃO
A	I	Exigência mínima do Cargo
	II	20 horas
	III	40 horas
	IV	60 horas
B	I	Exigência mínima do Cargo
	II	40 horas
	III	60 horas
	IV	90 horas
C	I	Exigência mínima do Cargo
	II	60 horas
	III	90 horas
	IV	120 horas
D	I	Exigência mínima do Cargo
	II	90 horas
	III	120 horas
	IV	150 horas
E	I	Exigência mínima do Cargo
	II	120 horas
	III	150 horas
	IV	Aperfeiçoamento ou curso de capacitação igual ou superior a 180 horas

Caso o servidor apresente carga horária que exceda a exigência legal, poderá utilizá-la para sua próxima progressão, tendo que, obrigatoriamente, apresentar uma nova capacitação que lhes permita somar com a carga horária remanescente.

3.1 BASE LEGAL

A Progressão por Capacitação foi instituída pela Lei nº. 11.091 de 12 de janeiro de 2005, e regulamentada pela Portaria do MEC nº. 09, de 29 de junho 2006, que define os cursos de capacitação que não sejam de educação formal, que guardam relação direta com a área específica de atuação do servidor, integrada por atividades afins ou complementares.

3.2 COMO SOLICITAR A PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO

O servidor que cumprir o interstício obrigatório de 18 meses, contados da admissão ou da última progressão, e houver participado de evento de capacitação relacionado à sua área específica de atuação deve encaminhar, através de formalização de processo, ao Setor de Gestão de Pessoas da sua Unidade de lotação os seguintes documentos:

- Formulário de solicitação, assinalando o quadro referente à Progressão por Capacitação (anexo I), devidamente preenchido e assinado;
- Cópia autenticada dos Certificados de participação em eventos de capacitação que possuam carga horária mínima de 20 horas; e
- Memorando de definição de ambiente organizacional e anexo com atribuições do servidor, assinado pela sua chefia imediata e pelo próprio servidor como ciente.*

*Quando o servidor ainda não possuir ambiente definido.

4. PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO

O formulário de solicitação de Incentivo à Qualificação e Progressão por Capacitação (anexo I) deve ser preenchido com caneta esferográfica azul ou preta e preferencialmente em letra de forma. Todos os campos do formulário são de preenchimento obrigatório e suas informações são imprescindíveis para análise da solicitação.

O formulário deverá ser datado e assinado pelo servidor solicitante e apresentado como primeira folha da solicitação no ato da formalização dos processos.

5. DEFINIÇÃO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O Ambiente Organizacional é a área de atuação específica do servidor, que deve ser definida por sua chefia imediata e encaminhada à Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoas, para que seja arquivada em sua pasta funcional. Outra forma de registrar o ambiente é encaminhá-lo no primeiro processo de solicitação de Incentivo à qualificação.

O Decreto nº 5.824/2006 define dez ambientes organizacionais: Marítimo, Fluvial e Lacustre; Administrativo; Artes, Comunicação e Difusão; Informação; Ciências Humanas, Jurídicas e Econômicas; Ciências da Saúde; Infra-estrutura; Agropecuário; Ciências Exatas e da Natureza e Ciências Biológicas, que compreendem todas as atividades desenvolvidas pelos

servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE.

O Ambiente Organizacional deve ser definido com base no decreto citado, através da emissão de memorando (modelo, anexo II), com um anexo (modelo, anexo III) que descreva as atividades exercidas pelo servidor dentro do seu setor de lotação.

Trata-se de um documento indispensável à análise da concessão do incentivo à qualificação e progressão por capacitação.

6. TRÂMITE DOS PROCESSO DE CONCESSÃO DE INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO E PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO

O processo de concessão do incentivo à qualificação tem início na solicitação do servidor, realizada no protocolo do seu campus de lotação. A primeira análise é realizada pela Coordenação de Gestão de Pessoas do campus que, se constatado o direito, emite parecer e o encaminha à Coordenação de Capacitação e Qualificação de Pessoal – CCQP. Após análise da CCQP, quando deferido, o processo segue para emissão de portaria na Coordenação de Análise de Processos – CAP. Com a portaria emitida, é enviado à Diretoria de Gestão de Pessoas – DGEP para que seja conferido. Se constatada a regularidade da concessão, a portaria é encaminhada para que seja assinada pelo Reitor, posteriormente é finalizado após a inclusão do benefício na folha de pagamento feita pelo Departamento de Cadastro, Acompanhamento e Produção da Folha de Pagamento de Pessoal – DCAPP.

6.1 ACOMPANHAMENTO DOS PROCESSOS

Após formalização do processo, o servidor poderá ter acesso à tramitação do mesmo através do acompanhamento realizado no Sistema de Unificado da Administração Pública – SUAP, no link <http://suap.ifpb.edu.br/protocolo/consulta_publica/>.

O sistema será alimentado sempre que houver movimentação do processo físico, com dia, hora e responsável pelo recebimento, além de trazer um campo de despacho para observações do setor, permitindo que o servidor interessado localize em qual etapa da tramitação se encontra o seu processo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5824.htm>. Acesso em: 15 dez. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFCE). **Manual Técnico de Elaboração de Manuais Administrativos**. Fortaleza, 1999. Disponível em: <<http://www.moderniz.ufc.br/manuais/manteman.htm>>. Acesso em: 23 dez. 2014.

ANEXO I – Formulário de solicitação

 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARAÍBA	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
--	--

À Diretoria de Gestão de Pessoas.

FORMULÁRIO DE SOLICITAÇÃO	
INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO	()
PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO	()
Venho solicitar a Vossa Senhoria, a concessão do benefício marcado acima , conforme estabelecido na Lei de nº 11.091/2005 e de acordo com as informações abaixo:	

Identificação do Servidor			
Servidor			
Cargo			
Unidade de Lotação			
Matrícula SIAPE		CPF	
E-mail			
Telefone Institucional		Telefone Celular	()
Já possui Ambiente Organizacional definido?	() Sim	Qual?	
	() Não, irei solicitar para posterior envio		

Dados da Solicitação*			
INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO			
Nível de escolaridade cadastrado			
Nível de escolaridade pretendido			
Curso concluído			
Comprovante de conclusão de curso apresentado	()	Certificado	
	()	Diploma	
	()	Declaração/Certidão que registre a conclusão do curso, e certifique não existir quaisquer pendências, conferindo o título e mencionando que o interessado aguarda apenas a emissão do diploma ou certificado.	
PROGRESSÃO POR CAPACITAÇÃO			
Nível de capacitação atual			

*Preencher apenas o campo correspondente à sua solicitação

Documentos anexos	
•	
•	
•	

Outras informações que julgo necessárias

_____, ____ de _____ de 20 ____.

 Assinatura do servidor solicitante

ANEXO II – Modelo de memorando para definição do ambiente organizacional

 <p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARAÍBA</p>	<p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA</p>
--	--

Memorando nº ____/20__

Em ____ de _____ de 20__.

Ao
Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

Assunto: **Definição do Ambiente Organizacional do Servidor.**

Prezado Gestor,

Com base no Decreto nº 5.824, de 29/06/2006, e de acordo com as atividades desenvolvidas pelo(a) servidor(a):,
....., matrícula SIAPE, solicitamos o cadastramento do seu ambiente organizacional, o qual definimos como Em anexo, encontram-se as atividades desempenhadas pelo referido servidor.

Cordialmente,

(ASSINATURA/DESCRIÇÃO DO GESTOR DO SETOR)

Ciente em ____/____/____,

 SERVIDOR(A):

 <p>INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARAÍBA</p>	INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
--	---

ANEXO III – Descrição das atividades do servidor

AMBIENTE ORGANIZACIONAL DO SERVIDOR - ATIVIDADES

Servidor(a):	
Cargo:	
Matrícula:	
Exercício:	
<p>Ambiente Organizacional: (Exemplificação)</p> <p>1. Administrativo</p> <p>Descrição do ambiente organizacional:</p> <p>Gestão administrativa e acadêmica envolvendo planejamento, execução e avaliação de projetos e atividades nas áreas de auditoria interna, organização e métodos, orçamento, finanças, material, patrimônio, protocolo, arquivo, administração e desenvolvimento de pessoal, saúde do trabalhador, higiene e segurança no trabalho, assistência à comunidade interna, atendimento ao público e serviços de secretaria em unidades acadêmicas e administrativas.</p>	<p>Atividades (de acordo com o Decreto 5.824/06):</p> <p>a) Planejamento, execução, fiscalização, controle ou avaliação de projetos; b) Realização de estudos de viabilidade econômica e social; c) Realização de atividades ... d) ... e) ...</p> <p style="text-align: right;">_____, __ de _____ de 20__.</p>