



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES

JOSENIL ALMEIDA LIRA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO PARA O APERFEIÇOAMENTO
DOS SERVIÇOS NO ÂMBITO DA DIVISÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO DE
SERVIDORES DA UFPB

JOÃO PESSOA
2024

JOSENIL ALMEIDA LIRA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO PARA O APERFEIÇOAMENTO
DOS SERVIÇOS NO ÂMBITO DA DIVISÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO DE
SERVIDORES DA UFPB.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional

Orientadora: Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira

João Pessoa
2024

JOSENIL ALMEIDA LIRA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO PARA O APERFEIÇOAMENTO
DOS SERVIÇOS NO ÂMBITO DA DIVISÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO DE
SERVIDORES DA UFPB.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes – Mestrado Profissional da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional

Data de Qualificação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba

Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur (PPGOA/UFPB membro interno)

Prof. Dr. Rayan Aramís de Brito Feitoza (DCI/UFPB membro externo)

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L768m Lira, Josenil Almeida.

Mapeamento de processos : um estudo para o
aperfeiçoamento dos serviços no âmbito da divisão de
cadastro e pagamento de servidores da UFPB / Josenil
Almeida Lira. - João Pessoa, 2024.
104 f. : il.

Orientação: Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de processos. 2. Padronização de processos.
3. Mapeamento de processos. 4. Divisão de
cadastro e pagamento de servidores. 5. DCPS. 6.
UFPB. I. Bandeira, Lucilene Klenia Rodrigues.
- II. Título.

UFPB/BC

CDU 351.711(043)

ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO(A) **JOSENIL ALMEIDA LIRA** ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE- CCSA/UFPB.

Ao 30 dia do mês de agosto do ano de 2024, às 8h, Plataforma google meet: meet.google.com/kzv-omzv-ehy , realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) **JOSENIL ALMEIDA LIRA**, matrícula **20221022624**, intitulada: **"MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO PARA O APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIÇOS NO ÂMBITO DA DIVISÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO DE SERVIDORES DA UFPB"**, Estavam presentes os Professores Doutores: Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira – UFPB – Presidente/orientador(a), – Roberto Vilmar Satur UFPB – Examinador(a) interno(a), Rayan Aramís de Brito Feitoza – UFPB - Examinador(a) externo(a) . O Professor (a) Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações:

Realizar as modificações sugeridas ou recomendadas e enviadas pela banca examinadora.

Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a),



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES



bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Junielle Menezes França, na qualidade de Técnica Administrativa do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 30 de agosto de 2024

_Lucilene Klenia Rodrigues Bandeir
Orientador(a)

Roberto Vilmar Satur
Membro(a) interno(a)

Rayan Aramís de Brito Feitoza
Membro externo(a)

Documento assinado digitalmente
gov.br JOSENIL ALMEIDA LIRA
Data: 10/09/2024 16:10:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Josenil Almeida Lira
Mestrando(a)

—
Junielle menezes França
Técnica Administrativa

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E CONTRATOS

FOLHA DE ASSINATURAS

Emitido em 11/09/2024

ATA Nº 01/2024 - MPGOA (11.01.18.32)
(Nº do Documento: 1)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 11/09/2024 11:27)
LUCILENE KLENIA RODRIGUES BANDEIRA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2739440

(Assinado digitalmente em 11/09/2024 14:29)
ROBERTO VILMAR SATUR
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
2015058

(Assinado digitalmente em 11/09/2024 12:24)
RAYAN ARAMIS DE BRITO FEITOZA
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR
4753641

(Assinado digitalmente em 11/09/2024 11:24)
JUNIELLE MENEZES FRANCA
AUX EM ADMINISTRACAO
2330735

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **1**,
ano: **2024**, documento (espécie): **ATA**, data de emissão: **11/09/2024** e o código de verificação: **9a1cfcc48a**

AGRADECIMENTOS

A Deus e à Virgem Maria, que me ajudaram a compreender ser possível chegar até aqui;

À minha filha, Lívia Maria, amor incomensurável;

Aos meus pais, Maria de Jesus e Francisco. Ela pelo incentivo; ele, por, do céu, interceder por mim;

À minha família, a de sangue e aquela que o Reino me deu;

À minha orientadora, Professora Lucilene Klenia, pela paciência, altivez e pragmatismo. O meu muito obrigado!

À Banca Examinadora, representada pelos professores Roberto Vilmar Satur e Rayan Aramís de Brito Feitoza, pelas valiosas contribuições para este estudo;

Aos colegas da turma 13 do MPGOA, pelo companheirismo, aprendizado e pela feliz convivência;

Aos professores do MPGOA, gratidão pelo múnus público que assumiram na transmissão dos seus conhecimentos, capacitando-nos a chegar até aqui;

Aos amigos que a DCPS e a DLCP me deram, obrigado pela disponibilidade em participar deste estudo e pela contribuição para o aperfeiçoamento da gestão pública;

Às minhas colegas do labor diário na Comissão de Conformidade, Fabiana e Germana, obrigado pelo apoio!

Aos colegas “gabinetes”, que me alimentaram com todos os momentos fraternos, tornando esse tempo mais leve;

À Clarissa Sá e Vânia Ferreira, não teria conseguido sem o vosso encorajamento;

Às amigas e amigos. Não são tantos, mas os tenho como pérolas.

A todos, minha gratidão.

“Prefiro os que me criticam, porque me corrigem, aos que me elogiam, porque me corrompem.” Santo Agostinho

RESUMO

Para garantir o desempenho eficiente das organizações, é imperativo que estas se comprometam continuamente a manter-se atualizadas. Nesse sentido, os gestores precisam buscar métodos eficazes e modernos para revisar a gestão de seus processos internos, com o intuito de melhorar a satisfação tanto dos usuários internos quanto externos, bem como dos servidores públicos que executam esses processos. O objetivo deste trabalho foi mapear e modelar esses processos utilizando o *Business Process Model and Notation* (BPMN) e, por fim, desenvolver um manual de padronização dos processos de trabalho que pudesse ser utilizado por aqueles que executam as tarefas no setor. O estudo de caso, de caráter descritivo quanto aos objetivos, fez uso da triangulação de métodos. Caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, com análise documental, entrevistas semiestruturadas e grupos focais, envolvendo servidores da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores (DCPS), incluindo os gestores que, de alguma forma, participam dos processos selecionados. A escolha desses servidores deveu-se à sua atuação direta com os processos de interesse da pesquisa. Por meio da análise documental e das entrevistas individuais, identificaram-se 28 (vinte e oito) processos executados pelo setor. Para a identificação dos processos críticos, utilizou-se a Matriz GUT, a partir da qual foram classificados 5 (cinco) processos como críticos. Esses processos tiveram seus fluxos mapeados a partir das entrevistas realizadas em grupos focais e, em seguida, foram modelados utilizando os elementos de notação BPMN, com o uso do *software* Bizagi. O estudo contribuiu para a promoção de melhorias contínuas na entrega de serviços prestados pela DCPS, além de produzir um modelo que pode ser adaptado e utilizado em outros setores da Instituição, visando à efetividade dos trabalhos desenvolvidos no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). O trabalho entregou um Manual do Servidor – Diretrizes para Procedimentos e Compartilhamento de Conhecimento Organizacional da DCPS, consolidando esses processos e estabelecendo um padrão que permitiu a formalização explícita do conhecimento, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados, favorecer a gestão do conhecimento na UFPB e facilitar a geração, disseminação e retenção do conhecimento organizacional. Esse estudo também pode auxiliar na capacitação de novos servidores e garantir a continuidade dos serviços no setor, sobretudo diante de ausências ou rotatividade de pessoal. O manual ainda poderá servir de referência para outros setores de pagamento de instituições do Poder Executivo Federal.

Palavras-chave: Gestão de processos; padronização de processos; mapeamento de processos; Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores; DCPS; UFPB.

ABSTRACT

To ensure the efficient performance of organizations, it is imperative that they continuously commit to staying up-to-date. In this context, managers need to seek effective and modern methods to review the management of their internal processes, aiming to improve the satisfaction of both internal and external users, as well as the public servants responsible for executing these processes. The objective of this study was to map and model these processes using Business Process Model and Notation (BPMN) and, ultimately, to develop a process standardization manual for use by the employees responsible for tasks within the sector. The case study, descriptive in nature, utilized method triangulation. It is characterized as applied research with a qualitative approach, employing document analysis, semi-structured interviews, and focus groups involving employees from the Division of Server Registration and Payment (DCPS), including managers who participate in the selected processes. These employees were chosen due to their direct involvement with the processes under investigation. Through document analysis and individual interviews, 28 (twenty-eight) processes executed by the sector were identified. To determine the critical processes, the GUT Matrix was applied, resulting in the classification of 5 (five) critical processes. These processes were mapped based on interviews conducted in focus groups, and then modeled using BPMN notation elements with the Bizagi software. The study contributed to the promotion of continuous improvements in the delivery of services provided by DCPS, in addition to producing a model that can be adapted and used in other sectors of the institution, aiming to enhance the effectiveness of operations at the Federal University of Paraíba (UFPB). The project resulted in the "Server Manual – Guidelines for Procedures and Organizational Knowledge Sharing of DCPS," consolidating these processes and establishing a standard that enabled the explicit and formal codification of knowledge, with the goal of improving service quality, promoting knowledge management at UFPB, and facilitating the generation, dissemination, and retention of organizational knowledge. This study can also assist in training new employees and ensuring continuity of services in the sector, even in the event of staff absences or turnover. Furthermore, the manual can serve as a reference for other payment sectors within institutions of the Federal Executive Branch.

Keywords: Process management; process standardization; process mapping; Division of Server Registration and Payment; DCPS; UFPB.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferentes conceitos de processo (continua)	26
Quadro 2: Matriz GUT	36
Quadro 3: Elementos gráficos principais do BPMN (continua)	40
Quadro 4: Símbolos utilizados nos fluxogramas	43
Quadro 5: Critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa.....	46
Quadro 6: Sujeitos da pesquisa e setores de lotação (continua)	48
Quadro 7: Apontamentos para realização do grupo focal (continua)	50
Quadro 8: Identificação dos processos da DCPS (continua).....	55
Quadro 9: Descrição dos processos críticos identificados (continua).....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia de processos	28
Figura 2: Princípios da gestão de processos organizacionais.....	30
Figura 3: Tipos de processos	32
Figura 4: Representação diagramada da cadeia de valor da UFPB.	34
Figura 5: Caracterização do estudo	45
Figura 6: Organograma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	47
Figura 7: Fases da Coleta e tratamento dos dados.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado da aplicação da Matriz GUT (continua)	57
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals International</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Processes Model and Notation</i>
CGE	Coordenação Geral de Estágio
CDP	Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas
CPGP	Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas
DBS	Divisão de Benefícios
DECP	Divisão de Educação e Capacitação Profissional
DGD	Divisão de Gestão de Desempenho
DIST	Divisão de Segurança do Trabalho
DLCP	Divisão de Legislação e Controle de Processos
DPC	Divisão de Planejamento e Carreira
DSP	Divisão de Seleção e Provisão
E-SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos Web
GUT	Gravidade, Urgência, Tendência
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
MPGOA	Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes
OMG	<i>Object Management Group</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGOA	Programa de Pós-Graduação em Organizações Aprendentes
PRG	Pró-Reitoria de Graduação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
RPPS	Regime Próprio de Previdência Social
SIAPE	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIAPENET	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGAC	Sistema de Gestão de Acesso
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	18
1.1.1 Objetivo Geral	18
1.1.2 Objetivos Específicos	19
1.2 JUSTIFICATIVA	19
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: IDEALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	21
2.1.1 O que são Organizações Aprendentes?.....	23
2.1.2 Aprendizagem Organizacional: caminho para as organizações que aprendem	24
2.2 GESTÃO DE PROCESSOS: A ABORDAGEM <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i> (BPM)	26
2.2.1 Classificação de processos	32
2.2.2 Elaboração e aplicação de critérios de priorização de processos – Matriz GUT	35
2.2.3 Mapeamento de Processos.....	37
2.2.4 Notação BPMN.....	39
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA	47
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1 DA IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA DCPS	55
4.1.1 Da utilização da ferramenta da matriz GUT	56
4.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS SELECIONADOS.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS.....	65
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (grupo focal).....	71
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	75

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	76
APÊNDICE D – MANUAL DO SERVIDOR DA DCPS.....	77

1 INTRODUÇÃO

Na pós-modernidade, a sociedade comumente tem exigido, do serviço público, cada vez mais serviços de qualidade e em quantidade que atendam suas demandas e necessidades. Nesse sentido, torna-se uma exigência às instituições de ensino superior públicas procurar os meios necessários à atualização de suas metodologias a fim de prestar um serviço de qualidade.

Assim, é demonstrado na lição de Paludo (2012) que a globalização e as inovações tecnológicas trouxeram diversas mudanças para as organizações, exigindo que estas se adaptem e evoluam para os padrões mundiais de produção de bens e serviços. Desse modo, o mapeamento de processos se torna, por excelência, uma das ferramentas para o alcance de melhorias na prestação de serviço.

Nesse sentido, Bresser-Pereira e Spink (2006) traçam características básicas na lógica da administração pública gerencial: orientação para o cidadão e obtenção de resultados; pressupõe que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau de confiança; serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação.

Por conseguinte, torna-se paulatinamente necessário o estudo do mapeamento dos processos como instrumento para excelência da qualidade dos serviços prestados no serviço público, quer seja para seu público interno ou externo. A cada novidade tecnológica e a cada mudança de cenário, seus processos devem acompanhar essa evolução (Costa; Politano, 2008).

Nessa perspectiva, o critério que levou o pesquisador a escolher esse tema deve-se ao fato de que, por atuar no setor responsável pelo gerenciamento da folha de pagamento de pessoal da UFPB, pôde constatar, por meio de suas rotineiras experiências profissionais, a existência de uma deficiência na integração entre os setores administrativos. Isso resulta, entre outros entraves, no trabalho isolado desses setores, sem uma visão sistêmica dos processos e da instituição como um todo, o que acaba alienando o servidor da integralização do processo e retirando dele a possibilidade de aprendizagem e de uma melhor contribuição.

O estudo sobre o mapeamento de processos na Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores (DCPS) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) surge como resposta às demandas por aprimoramento nos serviços oferecidos por essa área. Com base em oito anos de experiência atuando nesse ambiente, o pesquisador

identificou uma série de desafios e dificuldades que impactavam diretamente o fluxo de trabalho e a qualidade das entregas. Tais problemas, muitas vezes relacionados à existência de gargalos operacionais, geravam insatisfação entre os servidores e o público atendido.

Nesse contexto, o objetivo primordial deste estudo foi realizar uma análise detalhada dos processos críticos da DCPS, utilizando ferramentas como a matriz GUT para identificação dos principais pontos de intervenção.

A Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores (DCPS), também conhecida como setor de pagamento de pessoal, desempenha um papel relevante na estrutura da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). Subordinada à Coordenação de Processos de Gestão de Pessoas (CPGP), a DCPS tem atribuições fundamentais no planejamento, supervisão e controle dos processos relacionados à gestão de pessoas, com destaque para aspectos como remuneração, registro funcional, controle de frequência, e garantia de direitos e deveres.

A DCPS é o setor responsável por inserir nos sistemas institucionais os dados relativos à gestão de pessoas, desde o cadastro inicial até possíveis desligamentos, como exonerações, redistribuições ou aposentadorias, atuando em conformidade com a legislação vigente e assegurando o cumprimento das obrigações legais e funcionais. Além disso, a divisão desempenha um papel relevante na seleção e provisão de pessoal, acompanhando a vida funcional dos servidores ao longo de sua trajetória laboral, registrando dados pessoais, familiares e profissionais, bem como históricos acadêmicos para fins de progressão, qualificação e capacitação dos servidores técnicos administrativos e docentes. A missão primordial da DCPS é, portanto, acompanhar e registrar de forma precisa e abrangente a vida funcional dos servidores, garantindo o eficiente funcionamento dos processos relacionados à gestão de pessoal na instituição.

Além das atribuições relacionadas à gestão e pagamento da folha de pessoal, a DCPS também é responsável pelo cadastro, pagamento e gerenciamento das bolsas de estágio remunerado em todos os *campi* da UFPB. Esses processos são encaminhados à DCPS por meio do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), originário da Pró-Reitoria de Graduação (PRG), especificamente da Coordenação Geral de Estágio (CGE).

As demandas recebidas pela DCPS, exceto pelos processos de cadastro e pagamento de bolsas de estágio, são predominantemente eletrônicas e chegam via

Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Essas demandas geralmente se originam nos diversos setores distribuídos pelos *campi* da UFPB, sendo submetidas tanto pelos próprios interessados quanto pela Instituição, quando há necessidade de revisão. Esses processos, na maioria das vezes, passam por setores internos da PROGEP, que verificam a pertinência do benefício solicitado, bem como sua legalidade e procedência em relação aos direitos e obrigações requeridos. Quando aplicável, os registros são inseridos na pasta funcional do servidor, sendo emitidas portarias quando necessário ou fundamentando-se através da instrução probatória do processo para justificar o lançamento desejado.

No caso do processo de contratação de novos servidores, estes são iniciados diretamente pela PROGEP, com a aprovação da gestão superior e dos setores de planejamento e orçamento. Posteriormente, são encaminhados para execução na Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (CDP), responsável pelo desenvolvimento da carreira, incluindo capacitação, qualificação, desempenho profissional e movimentação de pessoal, além do dimensionamento da força de trabalho na instituição.

Para desempenhar suas funções, os servidores da DCPS utilizam uma variedade de ferramentas digitais e sistemas informatizados, disponibilizados tanto pelo Governo Federal, como o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape/Siapenet/E-Siape) e o Sistema de Gestão de Pessoas (Sigepe), quanto pela UFPB, como o SIGAA, SIPAC e SIGRH. Esses sistemas são essenciais para a produção das informações necessárias aos diversos demandantes.

Dentre as atribuições sob a jurisdição da DCPS, rigorosamente regulamentadas pela Constituição da República Federativa do Brasil (1988), pelo Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, Autarquias e Fundações Públicas Federais (Lei 8.112/90), e por demais normas infraconstitucionais afins, destacam-se as seguintes:

- Abono de permanência;
- Cadastro de retribuição por titulação;
- Adicionais de insalubridade, periculosidade, noturno e raio X;
- Cadastro de admissão de servidor temporário;
- Cadastro de exclusão de servidor efetivo;
- Cadastro, pagamento e alteração de férias;
- Diversas modalidades de afastamento;

- Diversas modalidades de aposentadoria;
- Diversas modalidades de Auxílio;
- Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso e outros;
- Licença para Capacitação;
- Pensão Alimentícia e Pensão por Morte;
- Progressão por Capacitação Técnico-Administrativo;
- Progressão Funcional;
- Cadastro e pagamento de estagiários.

Assim, após uma breve exposição sobre as responsabilidades da DCPS, propomos nesta pesquisa a análise e identificação dos processos críticos presentes no ambiente da DCPS. O objetivo foi mapear e modelar esses processos, com a intenção de aprimorar as rotinas de trabalho da organização, otimizando o tempo dedicado à execução de tarefas e eliminando possíveis gargalos.

Esta pesquisa foi concebida no ambiente da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores (DCPS), por ser o local de atuação deste pesquisador por oito (8) anos. Nesse contexto, ao enfrentar desafios e dificuldades em suas funções, o pesquisador constatou e experimentou a existência de gargalos que prejudicavam o fluxo dos processos de trabalho, resultando em atrasos nas entregas e retrabalhos, o que gerava insatisfação entre o público, servidores e setores.

É frequente observar entre os colegas servidores uma expressiva insatisfação devido à ausência de treinamento e capacitação, o que pode resultar em retrabalho, atrasos nas entregas e uma sensação de insegurança diante da possibilidade de serem responsabilizados por possíveis erros. A abordagem mais comum em termos de "capacitação" envolve a transferência informal de conhecimento por parte dos servidores mais experientes aos novatos do setor, baseada em práticas cotidianas e carente de fundamentação científica.

Pode-se dizer que essa transmissão de conhecimento ocorre de maneira empírica e implícita, de natureza informal e não estruturada da transmissão de conhecimento entre os servidores; implícita pois sugere que essa transmissão de conhecimento ocorre de forma não explícita ou consciente. Ou seja, os servidores podem não estar conscientes de que estão compartilhando conhecimento ou podem não estar seguindo um plano deliberado para transferir informações aos novatos. Este conhecimento, originado da interação entre os servidores, raramente é documentado

ou formalizado, resultando em uma lacuna na gestão do conhecimento para a DCPS refletindo na falta de uniformidade na execução dos processos de trabalho.

Fleury e Fleury (1997) entendem ser uma necessidade que o conhecimento e a aprendizagem organizacional ocupem espaços cada vez maiores nas organizações. Dessa forma, a transmissão de conhecimento se mostra falha e ineficiente, especialmente quando se trata de assuntos mais específicos, como legislação do servidor público, direito administrativo e treinamento nos sistemas do Governo Federal, os quais são essenciais para o pleno desempenho das atividades laborais dos servidores do setor.

A ausência de um manual de procedimentos detalhado, que delineie a maneira correta de executar um serviço, pode expor o servidor ao risco de responsabilização civil ou criminal, com potenciais repercussões em esferas administrativas ou judiciais superiores. Tal cenário gera desconforto, estresse e desperdício de recursos humanos e materiais entre os servidores, resultando em retrabalho e uma sensação de desordem no ambiente de trabalho.

Vale destacar os esforços da PROGEP, através da Divisão de Educação e Capacitação de Pessoal (DECP) na tentativa de minimizar os efeitos deletérios da falta de capacitação dos servidores. Todavia, quando são ofertados cursos esses nem sempre são específicos para o setor, ao contrário, são genéricos e abrangentes no intuito de atingir o maior número de servidores lotados nos diversos setores da instituição, que torna menos proveitoso, uma vez que não se aprofunda naquilo que é apropriado e que demanda mais expertise das unidades administrativas e/ou acadêmicas da UFPB.

Além disso, foi observada uma alta rotatividade de servidores no setor. Isso possivelmente ocorreu devido aos servidores se sentirem desprotegidos pela instituição, ao mesmo tempo que lhes eram exigidos de maneira desproporcional, como também pela ausência de orientações claras por parte da administração pública, resultando em descontinuidade nos processos, constantes atrasos nas entregas, lentidão e ineficiência no atendimento ao público interno e externo.

Quanto à rotatividade de pessoal, conhecida como “*turnover*”, Milkovich e Boudrean (2000, *apud* Santos; Santos, 2021), destacam que essa é uma questão de extrema importância, pois é sempre recorrente nas organizações e, sem a necessária atenção dos gestores, pode gerar prejuízos devido aos altos custos envolvidos na substituição de servidores, incluindo custos de contratação, integração e influência

perda de qualidade, quantidade e atrasos do serviço prestado durante o período de substituição. E ainda tem de considerar que, em muitas situações é necessário um período inicial de adaptação que gera às instituições gastos excessivos. Portanto, é relevante que as instituições observem e tratem desse problema, pois representa desperdício com diversos fatores como tempo, recursos financeiros, conhecimentos, habilidades e talentos.

É importante reconhecer que, para promover mudanças em uma organização, é essencial compreender o caminho a ser percorrido para que essas mudanças ocorram, indubitavelmente, a aprendizagem é fator essencial para o desenvolvimento de mudanças organizacionais. Desse modo, Fleury e Fleury (1997), defendem que a aprendizagem nas organizações requer o desejo de mudança, (des) aprendizado e (re) aprendizado.

Além disso, a cultura organizacional desempenha papel fundamental, moldando a maneira como a instituição opera, como os servidores interagem e como ela é percebida interna e externamente. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidades legítimas (Bergue; Camões; Pantoja, 2010).

Diante desse contexto, e considerando que a DCPS não possui procedimentos de trabalho formalmente detalhados e documentados, surge a seguinte questão de pesquisa:

Como os processos críticos de trabalho são realizados na Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba?

Para responder a esta indagação, esta pesquisa ancorou-se em alguns objetivos, elencados na seção seguinte.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar os processos críticos de trabalho realizados pela Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os processos de trabalho da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da UFPB e selecionar aqueles que são críticos, por meio da matriz GUT, para posterior mapeamento;
- Modelar esses processos críticos utilizando os elementos da notação *Business Processes Model and Notation* (BPMN);
- Propor e desenvolver um manual de padronização para os processos críticos na Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da UFPB a fim de orientar servidores.

1.2 JUSTIFICATIVA

Após oito anos de trabalho na DCPS, o pesquisador identificou, com base em sua própria experiência, que a ausência de rotinas ou de um manual que norteasse as ações dos servidores nos processos de trabalho impede a fluidez dos atos e processos administrativos.

A implementação de instrumentos tecnológicos eficazes pode promover um impacto significativo no desempenho da equipe, refletindo em fatores como motivação. Além disso, os servidores da unidade se tornam protagonistas de suas ações e conscientes de todo o processo de produção da informação e dos serviços relacionados às atribuições.

Diante disso, espera-se que essa implementação reduza a insegurança dos servidores, estimule seu protagonismo, melhore a comunicação entre os setores envolvidos e conceda maior autonomia na tomada de decisão, evitando atrasos nos processos, ineficiências e retrabalho. Portanto, considera-se pertinente a efetivação de um instrumento formal e institucional capaz de modelar e padronizar os processos, estabelecendo rotinas e parâmetros, bem como fluxos precisos.

No âmbito do setor, reconheceu-se a necessidade de promover ainda mais uma cultura organizacional que valorize as competências individuais. No entanto, compreendeu-se que a potencialização dessas competências deve ocorrer por meio da implementação de um modelo de padronização de processos, utilizando de ferramentas hábeis para tanto, a exemplo do *Business Processes Model and Notation* (BPMN). Dessa forma, a organização orientada por processos modelados e

mapeados pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em vez de trabalho individual e focado em tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor (Gonçalves, 2000).

Esta pesquisa pretendeu contribuir para ampliar o debate teórico sobre a temática proposta, aumentando o conhecimento entre os atores locais. Acredita-se que esse estudo está alinhado com os objetivos do Programa de Pós-Graduação em Organizações Aprendentes (PPGOA), pois visou empregar metodologias de tecnologia e inovação para melhorar os processos na UFPB, especificamente na DCPS. Assim, corrobora com a linha de pesquisa Inovação em Gestão Organizacional, pois, assim como é o propósito dessa linha, esta investigação pretendeu contribuir estrategicamente para a melhoria de processos no contexto da DCPS.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, apresentamos a introdução do trabalho, constituindo-se de um breve histórico e contextualização do universo onde se encontra a problemática do tema abordado, incluindo-se também a caracterização do objeto de estudo, a problemática e a pergunta de pesquisa. Nas subseções foram apresentados o objetivo geral e objetivos específicos e a justificativa do trabalho. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico do trabalho, cuja fundamentação está baseada em estudos sobre Organizações que Aprendem, Gestão de Processos e Mapeamento de Processos, incluindo sua origem, conceitos e metodologias de notação e modelagem de processos de negócios, com a utilização da notação BPMN. Na terceira seção é pormenorizada a metodologia do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção, serão apresentados os construtos teóricos que fundamentam o estudo. Inicialmente, abordaremos as Organizações que Aprendem, como uma forma de idealização da aprendizagem organizacional. Em seguida, será discutida a temática da gestão de processos e a abordagem *Business Process Model* (BPM), método utilizado para modelar os processos críticos identificados por meio da Matriz GUT.

2.1 ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: IDEALIZAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Para iniciar os elementos teóricos que fundamentam esta proposta de pesquisa, é necessário discorrer brevemente sobre Organizações que Aprendem ou Organizações Aprendentes. Na era do conhecimento e da sociedade em rede, essas organizações são as que se adaptam às mudanças e transformações sociais, pois valorizam e promovem uma cultura de aprendizado contínuo. Nelas, os colaboradores são incentivados a buscar oportunidades de aprendizado no trabalho diário, em treinamentos formais e por meio da troca de conhecimentos com os demais parceiros.

Segundo Peter Senge, autor de *A Quinta Disciplina*, as organizações que aprendem são aquelas onde as pessoas continuamente expandem sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam. Nessas organizações, novos e abrangentes padrões de pensamento são estimulados, a aspiração coletiva ganha liberdade e há um aprendizado contínuo em conjunto. Este ambiente promove uma cultura de inovação e adaptabilidade, essenciais para o sucesso sustentável das organizações em um mundo em constante mudança (Senge, 2022).

De acordo com Senge (2022), a valorização dos recursos humanos em uma organização é de suma importância, uma vez que estimula a capacidade de aprender mais rapidamente do que os concorrentes, representando a única vantagem competitiva sustentável. Esse enfoque na aprendizagem contínua e acelerada permite que a organização se adapte e evolua de forma mais eficaz, mantendo-se à frente em um ambiente competitivo.

Senge (2022) afirma que essas organizações valorizam a cultura de adaptabilidade e inovação, reconhecendo que o ambiente de negócios está em

constante mudança. A capacidade de se ajustar rapidamente às novas conjunturas é essencial para o progresso e a efetivação da organização.

Nas organizações aprendentes, a inovação vai além da introdução de novos produtos ou serviços. Envolve a capacidade de aprender, adaptar e aplicar novas ideias em todos os aspectos do funcionamento da organização. A inovação é caracterizada por uma abordagem contínua e sistêmica para melhorar processos, aumentar a eficiência e agregar valor, geralmente surgindo da disposição para correr riscos calculados.

Reforçando essa ideia, Brennand (2017, p. 45) ressalta que:

A partir da década de 90 do século XX, da necessidade de compreender como as organizações aprendem, surgem o termo gestão do conhecimento e a importância atribuída ao seu mapeamento no seio das organizações. Compreender quais os seus principais agentes de produção de informações e aqueles que são capazes de transformá-las em conhecimento dá a tônica das novas abordagens sobre as estruturas conceituais que dão sentido às experiências organizacionais.

Nesse contexto, é perceptível que a UFPB, que está no contexto da pesquisa, configura-se como uma entidade em constante processo de aprendizado. Esta característica se evidencia pela sua contínua transformação e aprimoramento coletivo. A instituição fomenta a busca pelo conhecimento tanto a nível individual quanto coletivo, como estratégia para se adaptar as mudanças, aprimorar o desempenho e fomentar a inovação.

Para Senge (2022, p. 34) as organizações que aprendem são:

[...] organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, em que estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e as pessoas aprendem continuamente a aprender juntas.

Observa-se que a partir dessa afirmação Senge (2022) infere às pessoas destaque para a busca de uma organização que aprende, pois, elas expandem a forma de pensar e de construir novos padrões. Assim, conforme Assman (2011) para “sobreviver” as organizações precisam estar em constante aprendizagem. O mesmo autor ressalta que as organizações aprendentes estão tanto em nível coletivo como

em nível individual em busca de capacidade de mudar, de desenvolver e de criar formas de trabalho.

Conforme apontam Fleury e Fleury (1997), a aprendizagem nas organizações é entendida como um processo de mudança que resulta da prática ou de experiências anteriores. Essa mudança pode, eventualmente, se manifestar em um comportamento perceptível, refletindo a aquisição de novos conhecimentos e habilidades que contribuem para a melhoria contínua e adaptação da organização às novas demandas e desafios.

Nesse sentido, esse construto teórico é relevante para esta pesquisa, pois, com base na experiência vivenciada como servidor da UFPB e atuando na DCPS, percebe-se a constante preocupação desta organização em buscar mudanças para melhorar seu desempenho e cumprir seu papel social.

2.1.1 O que são Organizações Aprendentes?

No cenário corporativo em constante transformação, emergem organizações que vão além dos limites tradicionais. Essas são as “Organizações que Aprendem”.

O conceito de Organizações que Aprendem, cunhado por Senge (2022), transcende o mero funcionamento das empresas e instituições. Essas organizações não se contentam com seu *status quo*; em vez disso, elas buscam constantemente expandir sua capacidade de criar resultados desejados e moldar o futuro que almejam.

A ideia fundamental por trás desse termo “organizações aprendentes”, conforme foi proposta por Senge (2022), é que em um ambiente de negócios dinâmicos e em constante mudança, são as organizações que oportunizam uma cultura de aprendizagem contínua e assim possuem uma vantagem competitiva.

À vista disso, ao serem capazes de se ajustarem rapidamente às novas circunstâncias, aprender com experiências passadas e inovar de maneira eficaz, as organizações aprendentes podem se adaptar mais facilmente às mudanças no mercado, nas tecnologias, nas demandas dos clientes e em outros fatores externos. Isso as tornam resilientes e preparadas para enfrentarem os desafios em evolução.

Embora a resiliência não esteja sempre presente, as organizações aprendentes valorizam, estimulam e cultivam essa habilidade humana, compreendendo que é fundamental para superar obstáculos e adaptar-se às variáveis necessárias para o sucesso organizacional.

Segundo Davenport (2002), determinar as exigências da informação é uma tarefa complexa, pois envolve entender como gerentes e funcionários percebem seus ambientes informacionais. Isso requer várias perspectivas, incluindo política, psicológica, cultural e estratégica, além de ferramentas como avaliações individuais e organizacionais. No passado, essa tarefa foi abordada de maneira mais estreita e racional, assumindo que o gerenciamento era um processo simples de definição de problemas e busca de informações para resolvê-los, com a crença de que os gerentes compreendiam perfeitamente suas necessidades e que a simples aquisição de computadores adequados poderia resolver todas as dificuldades organizacionais.

Além disso, a capacidade de aprendizado contínuo permite que essas organizações identifiquem oportunidades de melhoria e aperfeiçoamento, ampliando seu potencial de capacidade de criatividade e inovação em todos os níveis. Assim, elas estão mais bem posicionadas para se manterem competitivas e sustentáveis a longo prazo.

Desta feita, adaptabilidade, resiliência, e capacidade de aprendizado contínuo são considerados atributos fundamentais para efetivação da proposta de mapeamento de processos no âmbito da UFPB.

2.1.2 Aprendizagem Organizacional: caminho para as organizações que aprendem

Fleury e Fleury (1997, p.19) definem aprendizagem como "um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento"

A aprendizagem organizacional é um processo fundamental para o desenvolvimento contínuo das organizações. Ela envolve a aquisição, compartilhamento e aplicação de conhecimento, com o objetivo de melhorar a eficácia e o desempenho da organização.

Para Duarte, Santos e Ferreira (2014), aprendizagem organizacional é o mecanismo pelo qual as organizações adquirem e absorvem lições de experiências passadas, erros e sucessos. Assim como os indivíduos, as empresas podem aprender e aplicar esse conhecimento para aprimorar suas práticas e processos objetivando a edificação sólida em um tempo não imediato.

Em um cenário de mudanças constantes, as organizações enfrentam desafios internos e externos. A capacidade de aprender e se adaptar é essencial para a

sobrevivência e o êxito dos objetivos organizacionais. A aprendizagem organizacional permite que as empresas ajustem suas estratégias, políticas e práticas para se manterem em evidência (Senge, 2022). Isto posto, essa reflexão colabora com a ideia que se faz necessário o uso do mapeamento de processos como ferramenta que busca a todo tempo atualizar os processos com a finalidade de modernizar a Instituição.

Senge (2022) também enfatiza a importância do compartilhamento de conhecimento. A aprendizagem organizacional envolve a criação de uma cultura que promove a troca de informações entre os membros da organização, por meio de treinamentos, reuniões, sistemas de informação, redes sociais internas e outras práticas que incentivem uma cultura de aprendizagem contínua.

De acordo com Pereira (2017), é fundamental que as organizações desenvolvam processos eficazes para transformar o conhecimento tácito em explícito e vice-versa. Essa prática é essencial para a revitalização contínua das práticas e pressupostos da organização, garantindo a flexibilidade necessária para lidar com as mudanças ambientais que impactam significativamente a empresa. Além disso, manter essa dinâmica de transformação assegura tanto a manutenção quanto a criação de novos conhecimentos, sejam eles individuais ou coletivos, internos ou externos à organização.

Portanto, é necessária uma mudança de mentalidade, fomentada por uma cultura de aprendizagem organizacional, com o objetivo de modernizar a instituição. Fleury e Fleury (1997) destacam que, para que a aprendizagem ocorra através de processos de mudança, é essencial que as pessoas desejem essas mudanças, estejam interessadas em aprender a lidar com novas situações e se disponham a desaprender métodos antigos para então aprender novamente.

Nesse intento, o mapeamento de processos se apresenta como ferramenta de gestão eficaz, permitindo a visualização dos fluxos de trabalho, a identificação de oportunidades de melhoria e a atualização dos procedimentos. Tudo isso contribui para a inovação e a adaptação das empresas em um mundo em constante transformação.

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS: A ABORDAGEM *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM)

Antes de adentrarmos na temática de Gestão de Processos, é prudente fazer um breve comentário sobre o conceito processos, uma vez que estes estão presentes em qualquer organização. Os processos são fundamentais para a geração de informações e produtos, constituindo a estrutura através da qual uma organização cria valor para seus clientes (Davenport, 1994).

Na Ciência da Administração e na Ciência da Informação, há uma gama de autores que conceituam processo, existindo nessas definições pontos que divergem e pontos que convergem como podemos perceber observando o Quadro 1.

Quadro 1: Diferentes conceitos de processo (continua)

AUTOR	DEFINIÇÃO
Paim <i>et al.</i> (2009)	Os processos são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional.
Baldam, Valle e Rozenfeld (2014)	Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas e que, usualmente possuem características de repetitividade.
IPHAN (2015)	No contexto público, é um conjunto de atividades estruturadas com Início e Fim que geram valor para o cidadão.
Saraiva Souza (2016)	Os processos são acontecimentos sincronizados com atividades que tendem a agregar valor e, assim, tendo como saída a entrega de bem ou serviço a um cliente externo ou interno.
Araújo, Garcia e Martines (2017)	Processo é um conjunto sequenciado de atividades formadas por um conjunto de tarefas elaboradas com o objetivo de gerar um resultado que surpreenda o cliente.
ABPMP (2019)	Processo é um conjunto de funções em uma determinada sequência que entrega valor a um cliente. Inclui um grupo definido de atividades ou comportamentos realizados por humanos, sistemas ou uma combinação de ambos para alcançar um ou mais objetivos, composto por tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Os processos são iniciados por eventos específicos e, ao alcançar um ou mais resultados, podem resultar no encerramento do processo ou transferência para outro processo.

Quadro 1: Diferentes conceitos de processo (conclusão)

AUTOR	DEFINIÇÃO
Hammer e Champy (2002)	Processo é um conjunto de atividades com uma ou mais espécie de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.

Fonte: adaptado a partir de Oliveira (2021)

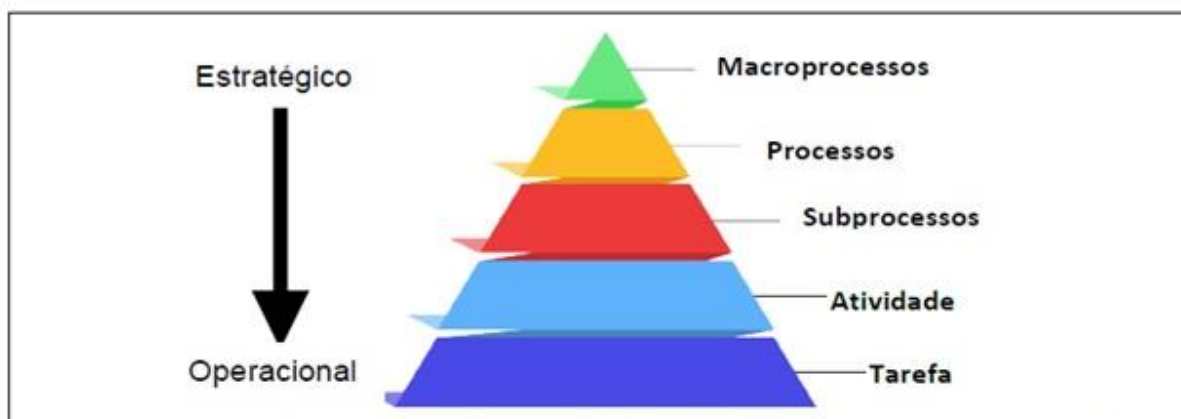
À vista disso, o processo pode ser entendido como uma atividade ou um grupo de atividades que são estruturadas de modo que, após a sua conclusão, se realize com a entrega de um produto ou um serviço. Também é importante considerar que o processo pode não cumprir seu propósito se não atender aos requisitos de aptidão ou se for afetado por prescrição. Dessa forma, um processo é constituído de uma entrada e uma saída, e sua eficácia se manifesta na transformação que realiza.

Processo é “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico” (Davenport, 1994, p. 6), e ainda, “é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, inputs e outputs claramente identificados” (Davenport, 1994, p. 7).

Todavia, para Harrington (1993), o sistema se caracteriza por uma hierarquia que parte de uma visão holística, mais ampla para uma visão pontual, onde pode-se definir:

- Macroprocesso: um processo que geralmente envolve várias funções na organização, possuindo um impacto significativo no seu funcionamento;
- Processo: uma sequência de atividades logicamente relacionadas e que acrescentam valor a uma entrada, produzindo uma saída para um cliente;
- Subprocesso: parte de um processo que, interligada a outro subprocesso, tem como saída um objetivo que ajuda as organizações a realizar sua missão;
- Atividades: ações que fazem parte de um processo ou subprocesso, com um objetivo bem específico dentro da organização;
- Tarefa: parte menor que uma atividade, podendo constituir esta.

A Figura 1 retrata a hierarquia do sistema de processos.

Figura 1: Hierarquia de processos

Fonte: Oliveira (2021, p. 32) Adaptado de Araújo, Garcia e Martins (2017) e Conselho Nacional do Ministério Público (2016)

Na literatura sobre gestão, encontramos diversas definições de processo, entretanto, em sua maioria se assemelham à ideia de definição realizada por Davenport (1994), que tendo um começo e um fim, transformam insumos(entradas) em produtos ou serviços(saídas) agregando algum valor.

A Ciência da Administração desde seu início como tal sempre perpassou por períodos nos quais estudiosos estavam em busca de melhorias para o trabalho e desempenho das organizações (Costa, 2019; De Sordi, 2018).

De Sordi (2018) destaca dois paradigmas de gestão que refletem diferentes estágios de evolução na Ciência da Administração: a gestão funcional e a gestão por processos. A gestão funcional, que remonta aos primórdios da Administração, é caracterizada pela ênfase no trabalho individualizado e especializado, na hierarquia e na departamentalização. Essa abordagem reflete a divisão tradicional do trabalho e a estrutura organizacional hierárquica, na qual cada departamento ou unidade funcional opera de forma independente, focada em suas tarefas específicas. Por outro lado, a gestão por processos surge como resposta às demandas por maior integração e eficiência diante das inovações tecnológicas e do contexto globalizado. Davenport (1994) ressalta a necessidade de uma gestão que integre pessoas, recursos, inovação e tecnologia em torno dos processos de negócio para garantir a eficácia organizacional. Assim, a gestão por processos busca coordenar e otimizar as atividades organizacionais em torno dos processos de valor agregado, incentivando a colaboração entre diferentes áreas e promovendo uma visão mais holística e orientada para resultados na gestão empresarial.

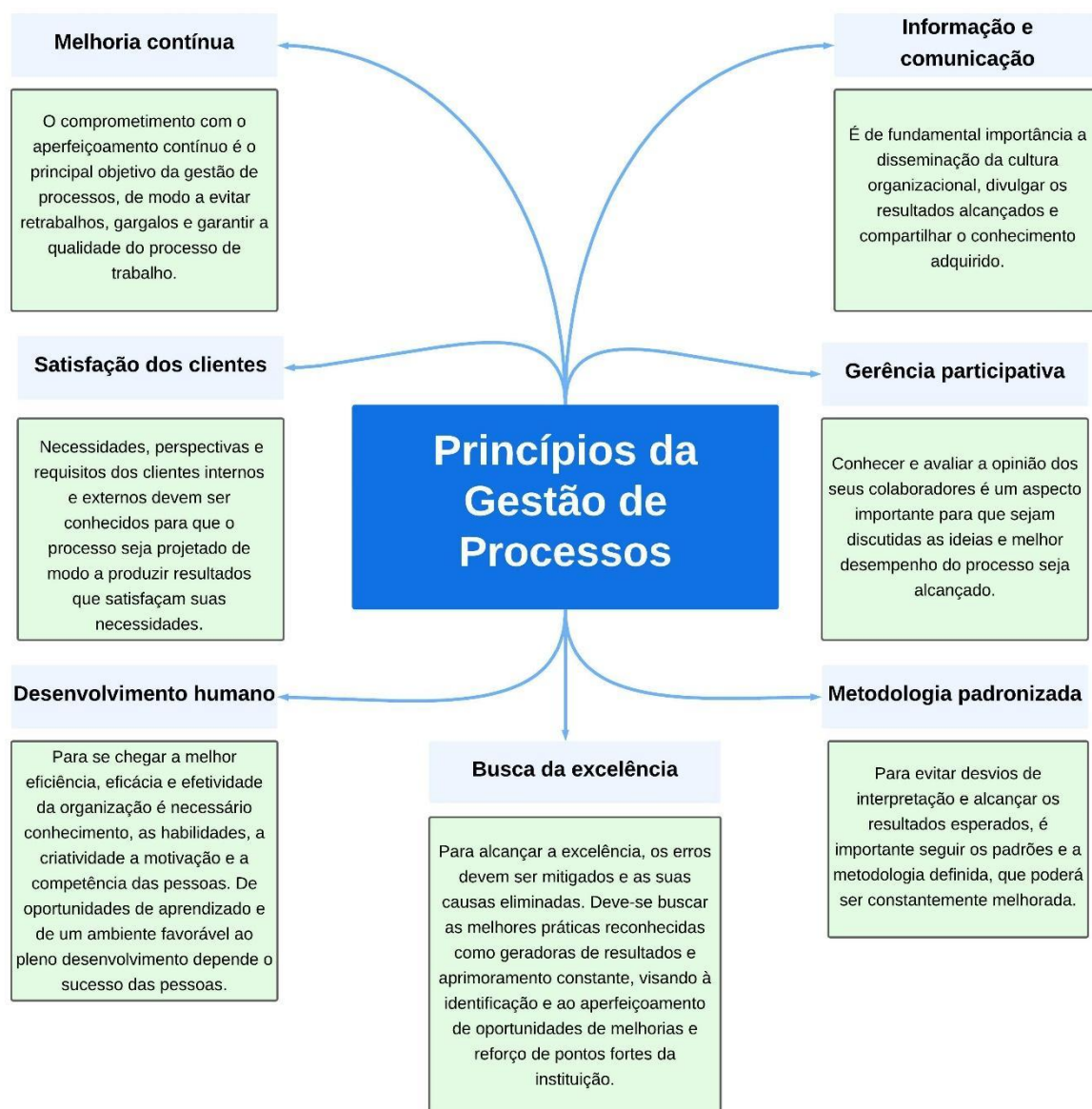
Gonçalves reforça esse pensamento (2000, p. 11):

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo.

Nessa perspectiva, observa-se que, enquanto a gestão funcional se refere a uma abordagem organizacional em que as atividades são agrupadas e coordenadas com base nas funções específicas que são realizadas, onde cada função representa uma área específica de especialização, como marketing, finanças, recursos humanos, produção, entre outras, a gestão por processos mantém sua orientação para uma visão sistêmica da organização na qual todos os atores, recursos e demais elementos institucionais estão integrados de forma holística para resolução de problemas e atendimento dos usuários de seus serviços.

Alguns princípios tornam-se imprescindíveis à gestão de processos organizacionais, dentro da visão alcançada por Oliveira (2011 *apud* Cruz, 2018), a Figura 2 retrata esses princípios e suas respectivas descrições.

Figura 2:Princípios da gestão de processos organizacionais



Fonte: Elaboração própria a partir de Oliveira (2011 *apud* Cruz, 2018)

Portanto, no contexto da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores - DCPS é possível visualizar características das duas formas de gestão, tanto a funcional quanto a aquela realizada por processos, o que harmoniza com De Sordi (2018) quando assevera que a mudança da gestão funcional para a gestão de processos ocorre de forma gradual e por isso novos métodos de gestão são implementados como forma de subsidiar o desenvolvimento organizacional.

Desse modo, Souto (2017) e Costa (2019) inferem que, nos últimos anos, as organizações, sobretudo as de cunho privado, têm buscado pela abordagem *Business Process Management* (BPM) – Gerenciamento de Processos de Negócio, e percebe-

se que as instituições públicas têm se apropriado dessa abordagem em busca de melhorias de processos de trabalho, mas de uma forma ainda discreta.

O BPM é uma abordagem de gestão que tem como premissa integrar estratégias e objetivos organizacionais com as necessidades dos clientes, focando em processos em vez de individualismo ou departamentalização, como preconiza a gestão funcional. Ou seja, é um método que atende ao desenvolvimento da Ciência da Administração na era da organização que aprende, na qual tudo está sistematizado e conectado para melhor atender aos usuários dos serviços.

Além disso, o BPM é essencial para as organizações por várias razões. Primeiramente, ele contribui para o alinhamento dos processos com os objetivos estratégicos. Embora já esteja sendo utilizado de forma incipiente na Universidade Federal da Paraíba, o BPM garante que todas as atividades colaborem para os resultados desejados. A padronização de processos reduz efetivamente as perdas, pois busca otimizar o desempenho das atividades; ao contrário, a falta de padrões nos processos leva ao desperdício e a falhas (Cantidio, 2012).

Além disso, o BPM permite uma melhoria contínua, o que é vital num ambiente institucional em constante mudança. Isso resulta em maior eficiência operacional, redução de custos e aumento da satisfação dos usuários.

A preocupação em ter como aporte teórico para esta intenção de pesquisa a abordagem BPM é porque a mesma entende que a modelagem de processos se constitui em uma forma de implementar ações para criar uma ilustração dos processos de negócio e assim permitir uma visão de ponta a ponta dos mesmos de como estão ocorrendo, do que pode ser melhorado e o que já se tem de efetivo.

Para modelar os processos, o estudo utilizou o *Business Process Modeling Notation* - BPMN como ferramenta para o desenho dos processos de negócios realizados no âmbito da DCPS. Esse método é operacionalizado a partir de notações com elementos de convenção gráfica para representar cada etapa dos processos.

Dessa forma, essa pesquisa se aportou na gestão por processos e, com base na abordagem de BPM, empreendeu o método de BPMN a fim de modelar os processos críticos da DCPS e propôs um manual de padronização de processos a fim de trazer melhorias para as atividades desempenhadas na unidade administrativa da UFPB.

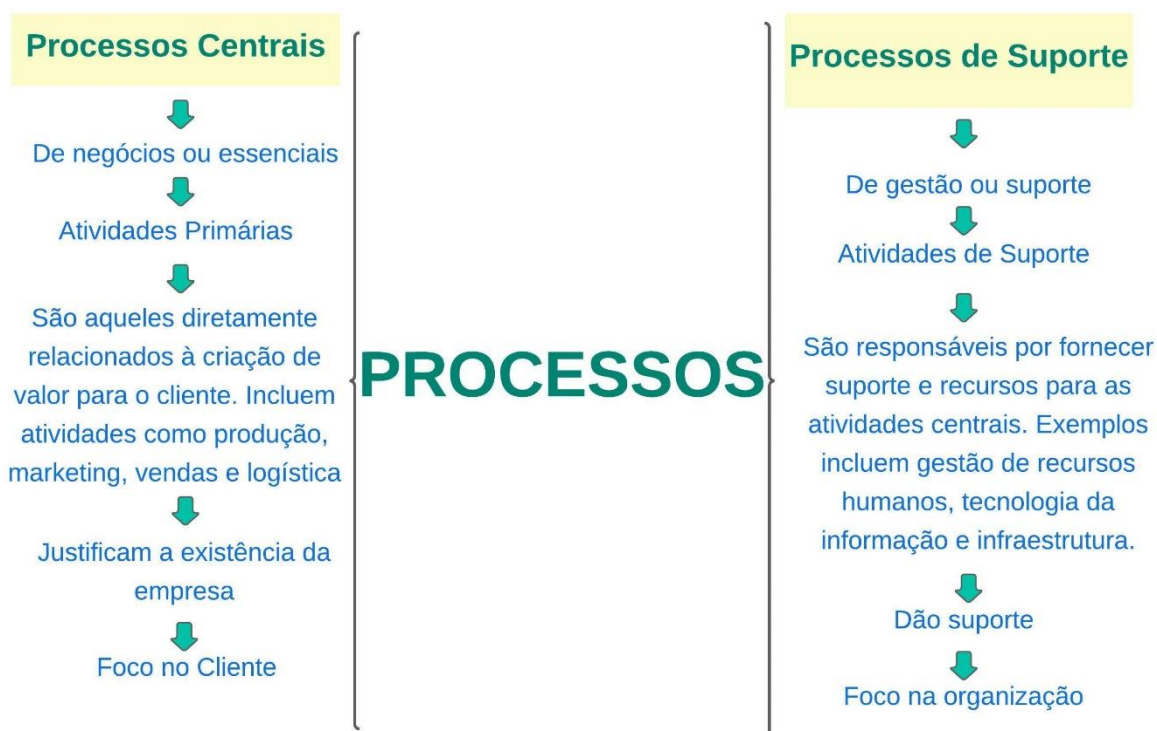
2.2.1 Classificação de processos

A literatura refere-se à existência de diversas formas de se categorizar os processos de negócios. Além do modelo da Cadeia de Valor de Porter (1985), proposto por Dumas *et al.* (2018), existem outros enfoques que enriquecem nossa compreensão sobre esses processos.

O modelo da Cadeia de Valor de Porter (1985), divide os processos em duas categorias principais:

Essa classificação é a mesma adotada por Araújo, Garcia e Martines (2017), ilustrada na Figura 3, que definem processos essenciais (centrais) como sendo aqueles que justificam a existência da empresa, enquanto os de gestão ou suporte (suporte/apoio) são todos aqueles que apoia nos processos essenciais, influenciando de maneira indireta o resultado.

Figura 3:Tipos de processos



Fonte: adaptado de Araújo, Garcia e Martines (2017) e Oliveira (2021)

Araújo, Garcia e Martines (2017) definem os processos essenciais (centrais) como aqueles que justificam a existência da empresa. Esses processos estão diretamente ligados à entrega de produtos ou serviços ao cliente. Por outro lado, os

processos de gestão ou suporte (suporte/apoio) são todos aqueles que apoiam os processos essenciais, influenciando indiretamente os resultados organizacionais.

Posteriormente foi adicionada uma nova categoria a classificação supracitada, como afirma Oliveira (2021, p. 33), que são os processos de gestão. Entretanto, para ABPMP (2019) os processos primários, também referenciados na literatura como essenciais, finalísticos ou centrais, além de representarem as atividades fundamentais executadas pela organização para o alcance de seus objetivos, são os responsáveis por construir a percepção de valor pelo cliente, pois estão vinculados com a experiência de consumo do produto ou serviço.

Já os processos de suporte são aqueles que apoiam, além dos processos essenciais, outros processos de suporte ou processos de gerenciamento. Apesar de não entregarem valor diretamente aos clientes, eles influenciam de modo direto a capacidade de a organização executar com eficácia os processos primários, o que os torna imprescindíveis para alcançar o sucesso (ABPMP, 2019).

Já se percebe que a UFPB dedicou atenção a esta reflexão, pois o Plano de Desenvolvimento Institucional contemplou e classificou seus processos de acordo com as três categorias ora apresentadas na cadeia de valor. Estes, cooperam para a obtenção dos resultados desejados, gerando valor percebido:

[...] os macroprocessos gerenciais estão relacionados às atividades primárias de gestão (administrativa, recursos humanos, tecnologia da informação, informações e comunicações, aquisições e contratações e do relacionamento com a sociedade), da governança, integridade e gestão de riscos e do planejamento estratégico (UFPB, 2019).

Dessa forma, a UFPB, como demonstrado na Figura 4, acolheu a perspectiva de realização do mapeamento de processos, como ferramenta hábil à modernização e capaz de auxiliar no processo gerencial da Instituição.

Figura 4: Representação diagramada da cadeia de valor da UFPB.



Fonte: UFPB (2019, p. 11)

A partir da leitura obtida pela Figura 4 pode-se afirmar que os macroprocessos gerenciais da UFPB envolvem as atividades de: Planejamento Estratégico; Governança, Integridade e Gestão de Riscos; Gestão Administrativa; Gestão de Recursos Humanos; Gestão da Tecnologia da Informação; Gestão das Informações e Comunicações; Gestão das Aquisições e Contratações; e Gestão do Relacionamento com a Sociedade. Essas atividades apoiam as atividades meio da Instituição, as quais são representadas pelos macroprocessos de suporte, são eles: Infraestrutura Física; Infraestrutura Organizacional; Convênios; Ações e Programas Governamentais; Inovação; Parcerias; Assistência Estudantil; e Segurança.

De outra banda, os macroprocessos finalísticos de ensino, pesquisa e extensão representam as atividades essenciais que a UFPB realiza objetivando o cumprimento de sua missão institucional, tal qual está delineada no bojo do documento institucional de desenvolvimento, sendo esta:

[...] gerar e difundir conhecimento e inovação por meio de ensino, pesquisa e extensão para contribuir como desenvolvimento da sociedade de forma sustentável, assegurando uma educação pública, gratuita, inclusiva, equitativa e de qualidade (UFPB, 2019, p.10)

Nessa situação, podemos perceber que os processos objetos dessa pesquisa estão contemplados dentro daquilo que foi proposto do PDI como macroprocessos gerenciais - Gestão Administrativa, Gestão da Tecnologia da Informação e, Gestão

das Informações das informações e Comunicações.

Tanto no PDI como nos processos organizacionais em geral, podem ser classificados com base em sua criticidade e importância na criação de valor perceptível ao cliente. Essa classificação é fundamental para orientar a priorização dos processos que devem ser gerenciados. A criticidade, conforme definida por Paim *et al.* (2009), é avaliada considerando as consequências resultantes de possíveis falhas ou oportunidades de melhoria que elevam a prioridade de um processo.

De acordo com o entendimento de Paim *et al.* (2009), os processos podem ser divididos em duas categorias: processos críticos e processos não críticos, sendo os processos críticos aqueles que têm um impacto significativo na organização. As falhas na execução desses processos podem resultar em problemas graves, afetando diretamente os objetivos estratégicos e a qualidade dos produtos e serviços entregues ao cliente final. Estes impactam diretamente no resultado, e representam oportunidades significativas de melhoria para o desempenho geral da organização.

Já os processos não críticos, estes não estão relacionados a grandes oportunidades de melhoria. As consequências de falhas nesses processos são limitadas, resultando em problemas menores ou de pouca relevância, não comprometem significativamente os objetivos organizacionais.

2.2.2 Elaboração e aplicação de critérios de priorização de processos – Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta utilizada para organizar problemas e demandas de acordo com sua prioridade. Ela é um acrônimo das palavras Gravidade, Urgência e Tendência. No entender de De Sordi (2018) é o caminho mais comumente empregado para priorizar problemas e causas.

Meireles (2001) alerta que as ações são definidas a partir da análise da Matriz GUT e devem ter uma ordem racional de importância para que a tomada de decisões seja cautelosa. Portanto, essa ferramenta permite identificar, avaliar e apontar o grau de prioridade de problemas, por meio de avaliação quantitativa e qualitativa.

A Matriz GUT é frequentemente empregada em processos de decisão e gerenciamento de projetos. Essa matriz, possibilita a avaliação dos problemas considerando três aspectos cruciais, quais sejam: a Gravidade, a Urgência e a Tendência.

Silva (2018), ao tratar de Gravidade, afirma que ela representa o impacto e a

intensidade dos danos que o problema pode causar, caso este não seja resolvido, podendo os seus efeitos causar danos significativos ou prejuízos irreparáveis. Assim, quanto maior a gravidade, mais séria é a consequência.

Todavia, Urgência, segundo esta mesma autora, entende que representa o tempo disponível ou necessário para resolver um determinado problema analisado em que quanto maior a urgência, menor será o tempo disponível para resolver os danos que esse problema pode causar. O que se pode resumir na seguinte indagação: este problema pode esperar ou não para sua resolução?

Quanto à Tendência, esta pode ser representada pelo indicador de que se o problema está, no decorrer do tempo, se agravando ou mantendo-se estável, podendo ser identificado pela resposta à pergunta: Se o problema não for resolvido hoje, com qual intensidade ele vai piorar?

Assim sendo, utilizou-se a Matriz GUT, para identificação dos processos críticos da DCPS, classificando os processos em uma escala de 1 a 5 para cada uma das três características. O Quadro 2 expõe a escala utilizada para identificação dos processos críticos para realização desta pesquisa.

Quadro 2:Matriz GUT

GRAVIDADE Qual o impacto do problema/necessidade?	URGÊNCIA A resolução deste problema pode esperar ou deve ser realizada imediatamente?	TENDÊNCIA O que aconteceria se nada for feito?
1 = sem gravidade	1 = não tem pressa	1 = não irá mudar
2 = pouco grave	2 = pode esperar um pouco	2 = irá piorar em longo prazo
3 = grave	3 = o mais cedo possível	3 = irá piorar em médio prazo
4 = muito grave	4 = muito urgente	4 = irá piorar em curto prazo
5 = extremamente grave	5 = requer ação imediata	5 = vai piorar rapidamente

Fonte: adaptado da Escola Nacional da Administração Pública (ENAP)

A pontuação total é calculada multiplicando-se os valores de Gravidade, Urgência e Tendência, de forma que quanto maior a pontuação, maior a necessidade de atenção.

2.2.3 Mapeamento de Processos

É indiscutível que todo organismo laboral precisa constituir os meios necessários à melhor organização dos seus processos. Nesse sentido, visando um maior comprometimento e participação da equipe, o mapeamento de processos é um instrumento hábil e democrático, uma vez que é elaborado a partir da expertise dos membros da equipe acumulada e transmitida dos mais antigos para os mais iniciantes. Para Santos (2008) citado por Campos (2012, p. 7):

Uma administração orientada por processos permite a seus colaboradores uma melhor visualização do que o cliente necessita e de como a organização está atuando para atendê-lo, à medida que mostram claramente os problemas, os gargalos e ineficiências que em uma organização tradicional seriam mais difíceis de identificar.

Para responder a problemática a que se propôs esta pesquisa, foi necessário um aprofundamento nos estudos acerca do mapeamento de processos, pois este se refere à observância e levantamento acurado dos processos produzidos no âmbito do organismo laboral, a fim de detectar aqueles que necessitam de alinhamento.

Além do mais, uma vez que se buscam os objetivos organizacionais, urge a plena compreensão para melhor se avaliar o desempenho e efetividade dos processos. Essa observação visa, conjuntamente com todos os atores da organização, identificar os pontos críticos que necessitam ser aperfeiçoados, bem como verificar se os processos estão sendo executados de acordo com o que foi previamente estabelecido no período preambular.

Reforçam esse entendimento Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) quando afirmam que uma avaliação permite identificar os pontos que precisam ser ajustados ou melhorados, com o intuito de agir de modo preventivo ou corretivo na solução dos problemas ou gargalos identificados.

Leal (2003) considera o mapeamento de processos imprescindível para o sucesso da organização, por ser uma técnica eficiente que visa proporcionar uma linguagem comum nos mais diversos setores da organização.

Por conseguinte, o mapeamento de processos desempenha um papel irrefutável no fomento de uma linguagem comum dentro de uma organização. Essa técnica é eficiente não apenas quando de sua visualização e documentação dos

processos, mas também na criação de um entendimento compartilhado entre membros da equipe, departamentos e níveis hierárquicos diferentes.

Segundo Rother e Shook (2003), o mapeamento constitui-se ferramenta que fornece uma visão geral do processo, incluindo atividades de valor e aquelas que representam possíveis gargalos que precisam ser reparados.

Assim, compreende-se que com isso, é possível eliminar etapas desnecessárias nos processos, como afirmam Scholsseret *al.* (2016) quando pontuam que mapeamento de processos se constitui numa fase inicial na gestão de processos, pois a partir desse mapeamento é possível construir um modelo que possibilita a transparência nas relações entre as ações, as pessoas, os dados e outros elementos que são necessários na produção de um bem ou de um serviço.

Para tanto, identificar e mapear os processos é uma maneira que permite alcançar melhores resultados e otimizar o tempo gasto na realização do trabalho., além de objetivar que a equipe se torne mais competitiva, e desempenhe com efetividade as atribuições conferidas.

Atualmente, o mapeamento de processos é uma técnica fundamental na gestão organizacional, envolvendo a representação visual e detalhada de todos os passos e atividades compreendidos em um processo específico. Essa prática tem como propósito proporcionar uma compreensão clara e abrangente dos procedimentos organizacionais, identificando oportunidades de melhoria, ineficiências e pontos de tomada de decisão, quer seja para quaisquer dos interessados. Como é entendido por Rosemann (2006) quando afirma que a modelagem de processos é uma abordagem amplamente utilizada para se documentar processos existentes e redesenhar cenários de processos futuros, visando melhorias de processos de negócios.

Uma vez que se almeja compreender o processo, o mapeamento serve como suporte para facilitar o entendimento de como um processo é executado, destacando suas etapas, recursos envolvidos e interações. Da mesma forma, o mapeamento permite identificar ineficiências, detectando gargalos, redundâncias e outros entraves no processo. Além disso, a padronização, por meio do mapeamento, visa garantir a consistência e a qualidade no fluxo processual, como bem entendeu Vernadat (1996), ao afirmar que a modelagem de processos é muito importante para as empresas, pois possibilita o entendimento da forma de trabalho, bem como a análise e melhoria do fluxo de informações.

2.2.4 Notação BPMN

No entender de Moraes (2021), a notação é uma ferramenta originalmente usada na matemática para facilitar a compreensão e a visualização de um número muito grande ou muito pequeno e que apresenta uma maior complexidade em sua apresentação. Ela funciona, portanto, como uma ferramenta de mediação.

O BPMN é um exemplo de notação para modelagem de processos. De acordo com a ABPMP (2013, p. 79) o BPMN é:

[...] um padrão criado pela *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação. A aceitação do BPMN tem crescido sob várias perspectivas com sua inclusão nas principais ferramentas de modelagem. Essa notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. Como na maioria das notações, os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência.

Também é entendido como o “conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos” (ABPMP, 2013, p. 77).

A Notação para Modelagem de Processos de Negócios (BPMN) é uma representação visual utilizada para modelar as várias etapas do planejamento de processos de negócios, ela é construída a partir de símbolos e ícones que indicam o fluxo por onde o processo deve tramitar.

O principal objetivo da BPMN é fornecer uma notação de fácil compreensão e utilização para todos os envolvidos nos processos de negócios: os analistas de negócios, que criam as versões iniciais dos processos; os técnicos responsáveis pela implementação da tecnologia que executará tais processos; os empresários, responsáveis pelo gerenciamento e monitoramento desses processos; e os clientes e fornecedores (OMG, 2013).

A BPMN foi concebida como um instrumento de clareza e acessibilidade na criação de modelos que representam os confusos fluxos organizacionais. Dessa forma, este conjunto de símbolos é dividido em quatro elementos gráficos principais, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3:Elementos gráficos principais do BPMN (continua)

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	TIPOS DE OBJETO	DESCRIÇÃO
Objetos de Fluxo	São elementos gráficos (objetos) do processo de negócio utilizados para exibir o passo a passo do processo.	Eventos	É algo que acontece durante o curso do processo e que altera o seu fluxo. Geralmente, possuem uma causa (gatilho) ou um impacto (resultado). Existem três tipos de eventos: Início, Intermediário e Final.
		Atividades	É um termo genérico usado para indicar o trabalho realizado. Ela pode ser do tipo não composta (tarefa), quando o trabalho no processo não requer maiores detalhes, ou do tipo composta (subprocesso), quando o trabalho possui um desdobramento em uma sequência de tarefas.
		Gateways ou Direcionadores	São utilizados para controlar os diversos caminhos do curso do processo, podendo convergir (reunião) ou divergir (ramificação), às possíveis interações dos fluxos sequenciais do processo.
Objetos de conexão	São responsáveis pela conexão dos objetos de fluxo, estabelecendo a sequência de execução das atividades do processo	Fluxo de sequência	É utilizado para mostrar a ordem na qual as atividades de um processo são executadas. Só podem ser aplicados dentro de um mesmo pool

Quadro 3: Elementos gráficos principais do BPMN (continua)

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	TIPOS DE OBJETO	DESCRIÇÃO
Objetos de conexão	São responsáveis pela conexão dos objetos de fluxo, estabelecendo a sequência de execução das atividades do processo	Fluxo de mensagem	É utilizado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades que podem enviá-las e recebê-las. Duas pools (piscinas) separadas representam duas entidades.
		Associação	É utilizada para associar dados, informações ou artefatos com os respectivos objetos de fluxo.
Raias de progresso	São responsáveis por estabelecer a abrangência de tratamento do processo.	Pool (piscina)	É a representação maior do processo. Geralmente, é subdividida em raias
		Raias	Os pools são divididos por raias que se estendem por toda sua extensão. Habitualmente, o nome que encabeça cada raia é a unidade/agente que executará as atividades nela contida.
Artefatos	Qualquer objeto adicionado ao BPMN, com o propósito de prover informação adicional para facilitar a sua interpretação.	Objeto de dados	Provê informação sobre o que é requerido pela atividade para ser executada e o que ela produz.
		Grupo	Mecanismo utilizado para marcar dentro de um retângulo um grupo de atividades, sem alterar sua sequência de fluxo, para fins de documentação ou análise.

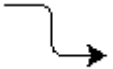
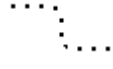
Quadro 3: Elementos gráficos principais do BPMN (conclusão)

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	TIPOS DE OBJETO	DESCRIÇÃO
Artefatos	Qualquer objeto adicionado ao BPMN, com o propósito de prover informação adicional para facilitar a sua interpretação.	Anotação de texto	É um mecanismo utilizado para prover informação adicional ao leitor do processo, complementando o diagrama.

Fonte: Elaborado por Danini (2018) a partir de Leitão (2010); Baldam; Rozenfeld; Valle (2014); Maranhão; Macieira (2014)

Desse modo, percebe-se que os elementos gráficos da notação são organizados em categorias específicas, conferindo ao leitor de um diagrama modelado em BPMN a facilidade de reconhecer prontamente os componentes ilustrados e compreendê-los com clareza, proporcionando assim, no momento da modelagem dos processos de negócios, substituir graficamente todas as complicações presentes em um processo. O Quadro 4 apresenta os elementos gráficos do BPMN e seus significados para melhor compreensão.

Quadro 4:Símbolos utilizados nos fluxogramas

Símbolos	Significados
	Indica o início do processo
	Indica o fim do processo
	Representa uma decisão, indicando possíveis desvios para outros pontos do fluxograma, de acordo com a decisão tomada
	Representa qualquer ação da atividade. Neste estudo, as cores destesímbolo variam de acordo com a legenda estipulada em cada fluxograma, representado os setores envolvidos no estudo
	Repassar informações adicionais para o leitor do fluxograma (como se fossem anotações)
	Demonstra a direção do fluxo de atividades, indicando o caminho obrigatório
	Associa as informações adicionais (anotações) às operações e/ou atividades do fluxo

Fonte: adaptado de Pavanie Scucuglia (2011)

Assim, conforme explicitado no Quadro 4 cada símbolo possui um significado específico que orienta a leitura e compreensão das etapas do processo, desde o seu início até o fim. Símbolos como o de decisão são essenciais para indicar pontos de bifurcação onde diferentes caminhos podem ser seguidos, dependendo da escolha realizada. Além disso, as variações de cor no símbolo de atividade facilitam a identificação dos diferentes setores envolvidos, promovendo uma visualização mais organizada e intuitiva.

Elementos adicionais, como anotações e direcionadores de fluxo, enriquecem a interpretação do fluxograma, fornecendo informações complementares e esclarecendo o percurso das atividades, garantindo que todas as operações e ações estejam devidamente associadas e compreendidas pelo leitor.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

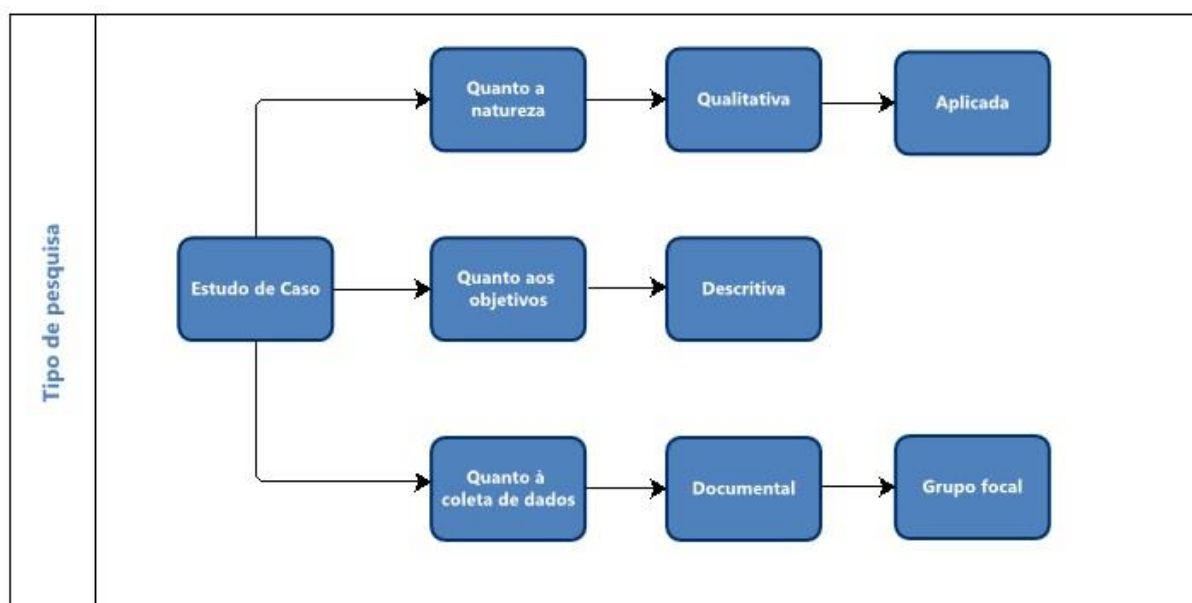
Os procedimentos metodológicos de uma pesquisa abrangem o conjunto de métodos e técnicas adotados pelo pesquisador com o intuito de alcançar os objetivos da investigação. Esses procedimentos delineiam o percurso a ser seguido, desde a coleta até a análise dos dados, visando encontrar as respostas necessárias.

Nesta seção, iniciaremos com a caracterização da pesquisa na qual são apresentados alguns aspectos do estudo como: abordagem e tipo da pesquisa, a partir dos objetivos e problema do estudo. São apresentados, ainda, os sujeitos da pesquisa, bem como os procedimentos para coleta e tratamento dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Uma pesquisa precisa seguir um rigor para que possa se constituir a racionalidade científica. Desse modo, é necessário que sejam descritas suas características quanto ao estudo, bem como o percurso metodológico que se pretende trilhar para o alcance dos objetivos propostos (Gil, 2022; Richardson, 2017), assim a Figura 5 demonstrada a caracterização deste estudo.

Figura 5: Caracterização do estudo



Fonte: Elaboração Própria (2024)

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, visto que analisou, de modo geral, os processos críticos de trabalho realizados pela Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, e propôs um manual de padronização dos processos críticos de trabalho que ocorrem na unidade, ou seja, foram empregados conhecimentos adquiridos a partir da análise de dados para a solução de problemas específicos (Lakatos, 2021).

Quanto à abordagem, a partir da problemática apresentada, é especificada como **qualitativa**, pois conforme Flick (2009, p. 37), “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”, o que nos conduz a presente pesquisa.

Para Paiva Júnior, Leão e Melo (2011), a pesquisa qualitativa precisa refletir alguns critérios de confiabilidade e validade são eles: triangulação; reflexibilidade; construção do *corpus* da pesquisa; descrição rica, clara e detalhada; surpresa; *feedback* dos informantes (validação comunicativa).

Para trazer validade e confiabilidade a esta pesquisa foram usados dois critérios propostos pelos autores, conforme descrito no Quadro 5.

Quadro 5: Critérios de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO	UTILIZAÇÃO
Triangulação	Há relação com a utilização de métodos diversos empregados para o mesmo fenômeno.	Pretende-se fazer a coleta de dados por diferentes meios. Entrevistas com uso de grupo focal e coleta documental. Além disso, as entrevistas serão realizadas com sujeitos que possuem responsabilidades, na DCPS, em níveis diferentes, a fim de correlacionar as informações dos diferentes tipos de sujeitos
<i>Feedback</i>	Há relação com a validação da comunicação, ou seja, é uma conferência da fidelidade do significado do que foi dito em relação com aquilo que foi interpretado.	Pretende-se fazer uma conferência dos dados analisados com os sujeitos da pesquisa a fim de verificar que o que foi posto em análise foi de fato aquilo que o sujeito da pesquisa quis dizer.

Fonte: Elaboração própria a partir de Paiva Júnior, Leão e Melo (2011) e Richardson (2017)

Para fins do presente estudo foi usado o critério de triangulação. Para o alcance desse critério foi feita coleta de dados de duas formas, como será apresentado mais adiante. Além disso, o estudo se valeu do critério de *feedback*, ou seja, após analisados os dados, o pesquisador apresentou os resultados aos sujeitos da pesquisa a fim de verificar se estão fiéis aquilo que foi dito.

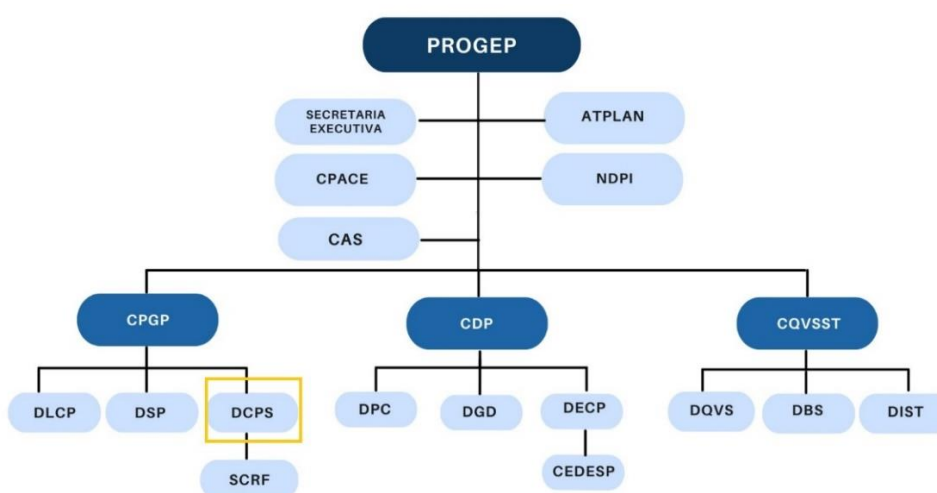
O estudo ainda possui classificação **descritiva**. É descritiva porque vai de fato descrever as atividades processuais que ocorrem na unidade *locus* deste projeto (Gil, 2022).

É também um estudo de caso, pois permitiu ao pesquisador obter amplo, específico e detalhado conhecimento dos processos críticos que permeiam a DCPS/PROGEP (Gil, 2022).

3.2 CONTEXTO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores (DCPS) da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. A DCPS é a unidade administrativa da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) responsável pela implementação financeira e outras ações voltadas para a gestão de pessoas da UFPB. A Figura 6 expõe o organograma da PROGEP/UFPB.

Figura 6: Organograma Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas



Fonte: PROGEP (2024)¹

¹ Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/Institucional/a-progep>. Acesso em: 07 fev. 2024.

Na seção introdutória deste estudo, foram apresentadas as características da DCPS, bem como a problemática que a permeia e que, por conseguinte é o problema norteador desta pesquisa.

Para Richardson (2017), o universo da pesquisa deve levar em consideração características comuns aos sujeitos que nele se encontram. Aliado a isso Lakatos (2021) afirma que para atribuir legitimidade à pesquisa deve-se pegar deste universo uma amostra, ou seja, parte representativa deste universo e assim desenvolver a investigação. Nesse sentido, o universo da pesquisa é composto pelos servidores da PROGEP, ou seja, 123 servidores². No entanto, Richardson (2017) e Lakatos (2021) ressaltam que amostra é parte retirada deste universo.

Nesse sentido, o Quadro 6 apresenta os sujeitos da pesquisa que se constituíram como amostra do estudo, o quadro mostra ainda os respectivos locais de trabalho destes sujeitos da pesquisa.

Quadro 6: Sujeitos da pesquisa e setores de lotação (continua)

SETOR	DESCRIÇÃO	SUJEITO DA PESQUISA
Divisão de Seleção e Provisão (DSP)	Responsável por concursos de servidores da UFPB, bem como pelo ingresso destes servidores na instituição	02 gestores da PROGEP (01 de cada divisão mencionada)
Divisão de Legislação e Controle de Processos (DLCP)	Responsável pelos direitos e deveres dos servidores da UFPB	
Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores (DCPS)	Responsável por toda e qualquer implantação na folha de pagamento e cadastro da UFPB	01 Gestor da DCPS 12 servidores técnico-administrativos não gestores

Fonte: Elaboração Própria (2024)

Assim, a amostra da pesquisa foi construída por **03 (três) gestores da PROGEP**, todos técnico-administrativos que gerenciam divisões da PROGEP que têm como destino de seus processos de trabalho a DCPS. A escolha desses gestores ocorre haja vista que todas as unidades geridas por eles trabalham com processos

² Dados solicitados por meio de e-mail junto à PROGEP

que foram selecionados como críticos e que são executados/finalizados na DCPS. Além dos gestores, a amostra foi formada por **12 (doze) servidores lotados na DCPS**, todos também técnico-administrativos que trabalham com os processos críticos selecionados por meio da Matriz GUT que será explanado com mais detalhes na próxima seção. Todos os participantes das entrevistas possuem curso de nível superior, ocupam cargo de nível médio e exercem suas atividades há mais de cinco anos na UFPB.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados é uma etapa fundamental da pesquisa, pois é através dela que se obtém todo o conteúdo necessário para cumprir os objetivos previamente estabelecidos. Conforme Marconi e Lakatos (2003), a coleta de dados é o momento em que se começam a aplicar os instrumentos e técnicas selecionados, com o propósito de reunir os dados planejados.

Os procedimentos metodológicos para coleta e tratamento de dados ocorreram em **05 fases**. A primeira fase foi realizada um levantamento de processos de trabalho realizados no âmbito da DCPS. Para isso, foi identificado um documento chamado “cronograma de atividades da DCPS”³. Neste documento foi possível verificar os processos de trabalho da DCPS. Ressalta-se que a pesquisa documental foi suficiente haja vista que as atribuições e distribuição de responsabilidades já estão bem definidas na PROGEP, através de deste documento institucional. Com isso foi preenchido pelo pesquisador o Formulário de Descrição do Processo (Apêndice A), visto que a maior parte da descrição processual para cada processo de trabalho da DCPS já se encontrava no Cronograma de Atividades da DCPS. Após o levantamento e descrição de todos os processos passou-se para segunda fase da coleta de dados.

A segunda fase constituiu na aplicação da Matriz GUT. Para tanto foram realizadas entrevistas com os servidores responsáveis por cada processo de trabalho e o gestor da DCPS. Após estas entrevistas, foi possível aplicar a Matriz GUT e identificar os processos críticos que ocorrem no âmbito da DCPS. Para esta fase, foi utilizado o roteiro de entrevista (Apêndice A) com auxílio do formulário de descrição

³Disponível em: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1O-gbri99v6Hs4EbSQsfeYVAempqSuMJCvgnKx17XGBI/edit?gid=797913197#gid=797913197>. Acesso em: 14 mai. 2024.

de cada processo de trabalho da DCPS. Essas entrevistas foram realizadas no período de 14/06/2024 a 30/06/2024. Devido a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na PROGEP, instituído pela Portaria GR/UFPB Nº 49, de 11 de abril de 2024, onde no período teste do Programa, os servidores da PROGEP ficaram dispensados, por três dias na semana, de trabalhar presencialmente. Assim, justifica-se o prazo extenso para realização das entrevistas.

Após a identificação dos processos críticos, ocorrido quando das entrevistas com a equipe da DCPS (gestor e demais servidores da unidade), ainda na segunda fase da coleta de dados, foram realizados 02 (dois) grupos focais com os servidores da DCPS e com o gestor da unidade cujo processo crítico havia sido identificado.

Marconi e Lakatos (2017, p. 318) afirmam que o grupo focal “caracteriza-se como um grupo de pessoas selecionadas por pesquisadores para, com base na experiência pessoal, discutirem o tema que é objeto da pesquisa”. Para Michel (2015), para realização do grupo focal podem ser utilizadas outras atividades que possam motivar o grupo para trazer soluções e propostas que já foram apontadas para problemas. A autora apresenta alguns apontamentos para o empreendimento dessa forma de entrevista que está relacionada no Quadro 7.

Quadro 7: Apontamentos para realização do grupo focal (continua)

PASSOS	DESCRIÇÃO	REALIZAÇÃO DA PESQUISA
Formação	Cerca de 3 ou 4 grupos, constituído de 6 a 12 pessoas	Foram realizados 2 grupos com até cinco ⁴ pessoas cada
Escolha dos participantes	Aleatoriamente ou escolhidos conforme os objetivos. O participante deve ter opinião formada sobre o assunto e ser previamente informado sobre a técnica.	Foram escolhidos de forma intencional, pois foram gestores que trabalham em unidades cujos processos de trabalho findam na DCPS. Além desses, os servidores da DCPS.

⁴ Embora o quantitativo de participantes dos grupos focais contrariasse o recomendado pela autora, para fins desta pesquisa foi o suficiente para fins de alcance dos objetivos propostos.

Quadro 7: Apontamentos para realização do grupo focal (conclusão)

PASSOS	DESCRIÇÃO	REALIZAÇÃO DA PESQUISA
Membros	Devem: pertencer à unidade pesquisada, ter nível sociocultural semelhante e, preferencialmente, serem estranhos uns aos outros. Devem ter liberdade para exprimir impressões e concepções próprias do assunto.	Foram servidores da DCPS e gestores da PROGEF que possuem cargos e nível de escolaridade semelhantes e têm liberdade para expressarem suas experiências laborais, como entraves e oportunidades na rotina de execução de processos de trabalho
Moderador	Deve: conhecer e estudar possibilidades e limitações dos membros e das técnicas que utilizará no processo; não permitir falas descritivas, criar um debate, no qual todos os pontos de vista possam ser colocados e discutidos; e não acatar impressões individuais sem apoio ou concordância dos outros.	Foi feito um estudo prévio dos processos de trabalho da DCPS por meio de coleta documental; e ainda foi aberto um espaço para que todos pudessem contribuir com suas experiências laborais a fim do alcance dos objetivos
Aplicação	Criar um roteiro, com palavras-chave, categorias de análise; apresentá-lo ao grupo no início da seção, seguido da apresentação do moderador e participantes. A sessão pode ser gravada ou anotadas as informações obtidas, que devem, igualmente, ser mostradas ao grupo no final da seção.	Foi feito um roteiro com base nos pressupostos da Matriz GUT. As sessões foram gravadas e posteriormente foram transcritas
Local	Agradável, confortável, privado, preferencialmente, com os participantes acomodados em uma mesa oval ou redonda, em forma de U, ficando o moderador na cabeceira.	Foram realizados na sala de reuniões da PROGEF

Fonte: Adaptado de Michel (2015, p. 90)

Portanto, conforme apresentado no Quadro 7, foram realizados dois grupos focais cada um deles composto por até cinco membros. O primeiro grupo foi realizado com o gestor da Divisão de Seleção e Provisão (DSP), com o gestor da DCPS e com 02 servidores da DCPS que tinham na agenda de trabalho os processos críticos identificados daquela divisão. O segundo grupo focal foi realizado com o gestor da Divisão de Legislação e Controle de Processos (DLCP), neste grupo focal participaram, o gestor da DLCP, o gestor da DCPS e mais três servidores

responsáveis pela execução dos processos críticos da DLCP e que são executados de forma finalística pela DCPS.

Os grupos focais duraram em média de 1h30min e ocorreram na sala de reuniões da PROGEP. O primeiro grupo ocorreu no dia 01/07/2024 e o segundo grupo no dia 02/07/2024. Na ocasião foi apresentado a todos o formulário com a descrição e a Matriz GUT dos processos. Após essa primeira parte, identificou-se gargalos processuais e foi feito o levantamento das sugestões de modelagem para cada processo. Concluídos os grupos focais, procedeu-se à transcrição, que foi realizada com o uso do *software* Transkriptor.

Importante frisar, que este estudo seguiu os padrões éticos que permeiam a pesquisa científica por meio Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) Nº 510/2016 e desse modo o estudo foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS com o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) de nº 78617824.3.0000.5188 e número de parecer 6.844.726, a coleta de dados foi iniciada após sua aprovação. Além disso, os sujeitos da pesquisa assinaram, antes das entrevistas, o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) (Apêndice B) informando o objetivo da pesquisa e assegurando ao participante total sigilo quanto às informações prestadas e ainda afirmando que os dados serão utilizados para fins de estudo.

Na terceira fase da pesquisa, foi realizado o mapeamento dos processos identificados como críticos e logo depois a modelagem deles. Para a modelagem foi utilizado a notação BPMN já descrita no referencial teórico e para isso utilizou-se o *software* Bizagi uma vez que esta ferramenta é amplamente utilizada pelo Governo Federal do Brasil, interage com outros *softwares* e pode ser acessada gratuitamente.

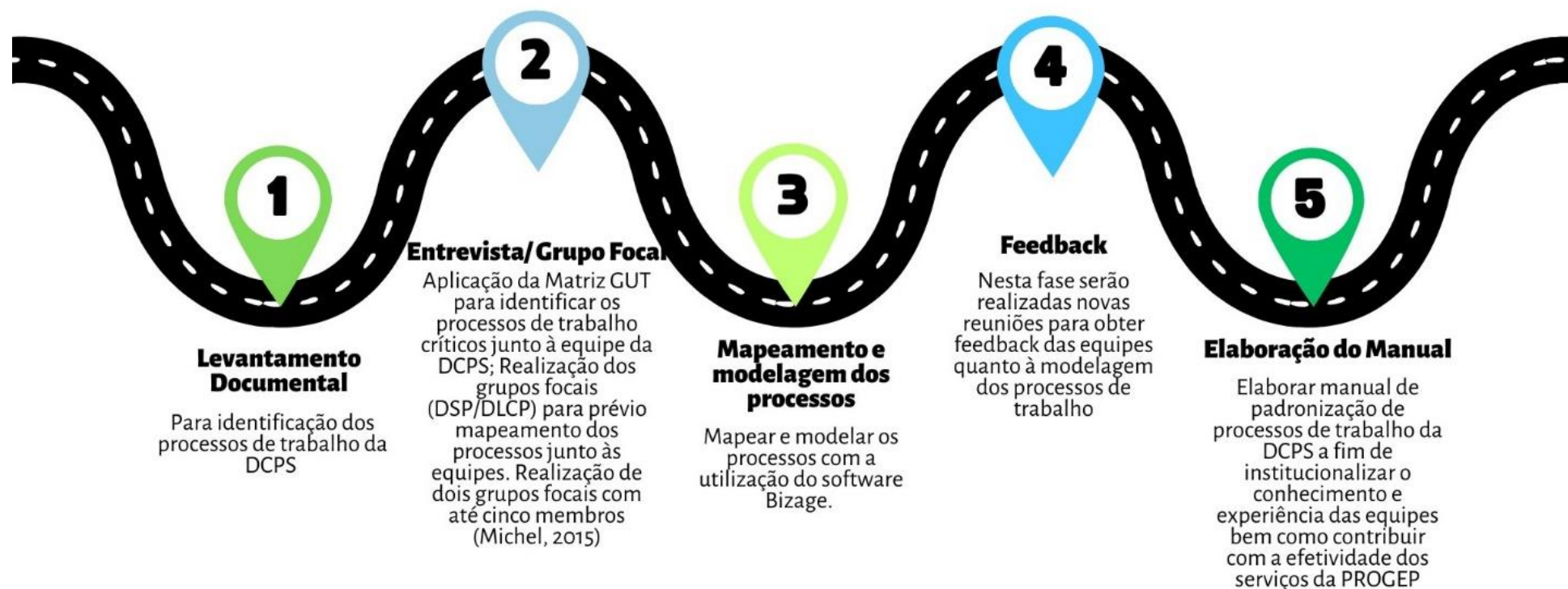
Após realizadas as modelagens, o pesquisador partiu para a quarta fase na qual realizou novas reuniões focais a fim de avaliar junto ao grupo se a modelagem estava adequada e dentro dos padrões esperados e possíveis de realização.

Desse modo, foi realizada apenas uma reunião com os gestores e servidores que participaram dos primeiros grupos focais iniciais. A reunião foi realizada na sala de reuniões da PROGEP e teve duração de 1h43min. Nessa ocasião foi discutido a modelagem dos processos e realizadas algumas adequações. Assim, a pesquisa se valeu do critério de validade e confiabilidade da pesquisa qualitativa “*feedback*” para compreender dos sujeitos da pesquisa se os resultados estavam de acordo com aquilo

que foi discutido anteriormente. Assim validou-se a modelagem dos processos críticos identificados na primeira fase.

Quando da aprovação das equipes, o pesquisador seguiu para quinta e última etapa que foi a elaboração do manual de padronização de processos de trabalho da DCPS com o intuito de institucionalizar o conhecimento dos servidores, além disso, contribuir com um trabalho efetivo da PROGEP. A Figura 7 imprime as fases da coleta e tratamento de dados que foram realizadas no estudo.

Figura 7: Fases da Coleta e tratamento dos dados



Fonte: Elaboração Própria (2024)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo foi desenvolvido de modo a apresentar os resultados obtidos com a pesquisa de campo, com o intuito de responder à problemática que impulsionou o desenvolvimento deste estudo, assim como a relação dos resultados com os objetivos geral e específicos elencados no capítulo introdutório desta pesquisa.

4.1 DA IDENTIFICAÇÃO E SELEÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO DA DCPS

Na etapa de identificação dos processos de trabalho da DCPS, foram reconhecidos 28 (vinte oito) processos, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8: Identificação dos processos da DCPS (continua)

PROCESSOS
Alteração de Férias
Atualização e manutenção cadastro dos servidores
Cadastro de abono de permanência
Cadastro de adicionais ocupacionais (insalubridade/periculosidade/raio X/ionizantes)
Cadastro de aposentadoria
Cadastro de benefícios previdenciários
Cadastro de bolsas de residentes (multiprofissional e médica)
Cadastro de incentivo à qualificação
Cadastro de licença para capacitação
Cadastro de movimentação funcional (redistribuição/colaboração técnica/cessão)
Cadastro de pensão alimentícia
Cadastro de pensão por morte
Cadastro de progressão por capacitação
Cadastro de progressão por mérito
Cadastro e admissão de professor temporário
Cadastro e pagamento de GECC
Cadastro e pagamento de substitutos e vice

Quadro 8:Identificação dos processos da DCPS (conclusão)

PROCESSOS
Cadastro, controle e acompanhamento de decisões judiciais
Cadastro, exclusão e pagamento de estagiários
Contratação de servidor efetivo
Contratação de professor efetivo
Elaboração de Demonstrativos Legais (ESOCIAL /DIRF)
Elaboração de planilhas de cálculos
Exclusão de servidor efetivo
Homologação da folha
Implantação de retribuição por titulação - RT
Inserção de movimentação financeira da folha (exercício corrente e anteriores)
Pagamento de resíduos salariais – falecimento

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Esses processos foram identificados por meio de pesquisa documental através do Cronograma de Atividades da DCPS mencionado na seção de procedimentos metodológicos. Desse modo, foram identificados 28 (vinte oito) processos, que durante a entrevista com os sujeitos da pesquisa, foram confirmados como sendo processos da DCPS. No entanto, acredita-se ser possível que algum processo com pouco impacto e frequência não tenha sido informado pelos participantes e/ou identificado no cronograma de atividades da DCPS, portanto, não tenha sido contemplado na pesquisa.

4.1.1 Da utilização da ferramenta da matriz GUT

Para De Sordi (2018) a Matriz GUT é classificada como uma ferramenta de priorização dentro da gestão de processos e resolução de problemas. É amplamente utilizada para ajudar na tomada de decisões ao priorizar problemas, tarefas ou ações com base em três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência.

Nesse sentido, utilizamos a Matriz GUT com a finalidade de identificar e selecionar os processos críticos, conforme o objetivo da pesquisa. Nesta fase, foram realizadas entrevistas com 13 (treze) servidores, incluindo o chefe da divisão. Todos os servidores entrevistados possuíam nível de escolaridade superior, mais de 5

(cinco) anos no setor, e mais de cinco anos executando os processos identificados. Assim, após serem orientados sobre o teor da pesquisa, a voluntariedade da participação e a assinatura do TCLE, realizou-se as entrevistas a partir do Roteiro de Entrevista (Apêndice A), com o intuito de identificar os processos críticos da DCPS.

Após análise dos dados obtidos, chegamos as seguintes informações, conforme demonstrado no Tabela 1.

Tabela 1: Resultado da aplicação da Matriz GUT (continua)

PROCESSO	G	U	T	GxUxT	PRIORIDADE
Cadastro de pensão alimentícia	5	5	5	125	1
Alteração de férias	4	5	4	80	2
Cadastro, exclusão e pagamento de estagiários	4	4	4	64	3
Cadastro, controle e acompanhamento de decisões judiciais	4	5	3	60	4
Implantação de retribuição por titulação - RT	5	4	3	60	4
Cadastro de pensão por morte	3	3	3	27	5
Atualização e manutenção cadastro dos servidores	3	3	3	27	5
Cadastro de adicionais ocupacionais (insalubridade/periculosidade/raio X/ionizantes)	3	3	3	27	5
Cadastro de benefícios previdenciários	3	3	3	27	5
Cadastro de bolsas de residentes (multiprofissional e médica)	3	3	3	27	5
Contratação de servidor efetivo	4	3	2	24	6
Inserção de movimentação financeira da folha (exercício corrente e anteriores)	3	4	2	24	6
Contratação de professor efetivo	4	3	2	24	6
Cadastro e pagamento de substitutos e vice	2	3	4	24	6
Cadastro e admissão de professor temporário	4	3	2	24	6
Exclusão de servidor efetivo	4	3	2	24	6
Cadastro de movimentação funcional (redistribuição/colaboração técnica/cessão)	1	4	4	20	7
Cadastro de incentivo à qualificação	2	3	3	18	8
Cadastro de aposentadoria	3	3	2	18	8
Elaboração de planilhas de cálculos	2	3	3	18	8
Cadastro de progressão por capacitação	2	2	4	16	9
Cadastro de progressão por mérito	2	2	4	16	9
Cadastro de abono de permanência	2	3	2	12	10

Tabela 1: Resultado da aplicação da Matriz GUT (conclusão)

PROCESSO	G	U	T	GxUxT	PRIORIDADE
Cadastro de licença para capacitação	2	5	1	10	11
Cadastro e pagamento de GECC	1	2	3	6	12
Homologação da folha	1	5	1	5	13
Elaboração de Demonstrativos Legais (ESOCIAL /DIRF)	2	1	1	2	14
Pagamento de resíduos salariais – falecimento	1	1	1	1	15

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

Obs.: G = Gravidade, U = Urgência e T = Tendência

Neste estágio da pesquisa, foram classificados como processos críticos e prioritários para fins de mapeamento e modelagem aqueles que obtiveram uma pontuação igual ou superior a 60 (sessenta). A definição desse limiar baseou-se na análise da diferença substancial de pontos entre o último processo selecionado e o próximo subsequente, que apresentou uma diferença de 33 (trinta e três) pontos. Essa diferença significativa gerou o *top 5* e justificou a escolha do valor de corte, assegurando que os processos selecionados para a análise detalhada sejam de fato os mais relevantes e necessitem de intervenção prioritária.

Dessa maneira, nessa fase do estudo, podemos dizer que conseguiu-se alcançar o primeiro objetivo da pesquisa, a identificação dos processos críticos da DCPS.

De acordo com os critérios estabelecidos anteriormente, encontramos 5 (cinco) processos para mapeamento: cadastro de pensão alimentícia; alteração de férias; cadastro, exclusão e pagamento de estagiários; cadastro de gratificação de retribuição por titulação - docente, e por fim, cadastro de cumprimento de decisões judiciais, que foram colacionados no Quadro 9, incluindo sua descrição para uma melhor assimilação.

Quadro 9: Descrição dos processos críticos identificados (continua)

PROCESSO	DESCRIÇÃO
Cadastro de pensão alimentícia	é o desconto mensal na remuneração do servidor pago aos seus dependentes, decorrente de decisão judicial ou escritura pública de separação. É paga com a finalidade de manter e sustentar não apenas a alimentação do dependente, pois engloba outras necessidades, tais como saúde e moradia. É fixada de acordo com a necessidade do solicitante e a disponibilidade financeira a quem se pede.

Quadro 9: Descrição dos processos críticos identificados (conclusão)

PROCESSO	DESCRIÇÃO
Alteração de férias	é a reprogramação do período de descanso remunerado com duração prevista em lei.
Cadastro, exclusão e pagamento de estagiários	é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.
Cadastro, controle e acompanhamento de decisões judiciais	é procedimento que realiza o cadastro, controle e acompanhamento das ações judiciais relativas ao pessoal civil do Poder Executivo federal, individuais ou coletivas, propostas contra a União, autarquias e fundações públicas federais, relativas ao pagamento de vantagens, alteração de remuneração, proventos de aposentadoria ou pensão, a qualquer título, e modificações cadastrais com reflexos, atuais ou futuros, em folha de pagamento, e para o cumprimento das respectivas decisões.
Implantação de retribuição por titulação - RT	é um incentivo salarial percebido pelo servidor docente (efetivo), integrante da carreira do Magistério Superior ou do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, em razão da apresentação de documento comprobatório de titulação, independentemente de cumprimento de interstício.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024)

O quadro 9 apresenta uma síntese dos cinco processos selecionados para mapeamento e modelagem, fornecendo uma visão clara e descritiva de cada um deles. Essa descrição ajuda a compreender a complexidade e a importância de cada processo no contexto organizacional.

4.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS SELECIONADOS

Uma vez identificados os processos críticos, passamos ao mapeamento dos processos.

Para Rother e Shook (2003), o mapeamento constitui-se como ferramenta que fornece uma visão geral do processo, incluindo atividades de valor e aquelas que representam possíveis gargalos que precisam ser reparados.

Para entender melhor o funcionamento desses processos, foram utilizadas as informações obtidas através dos participantes da pesquisa, que descreveram a forma como executam cada processo, identificando as etapas, o que é necessário para

iniciar o processo (entradas) e o que é produzido ao final (saídas), a ordem em que as atividades ocorrem, bem como a documentação necessária para realização desses processos.

Para modelar os processos, recorreu-se aos elementos de notação *Business Processes Model and Notation* (BPMN). Utilizou-se o *software* Bizagi por ser um modelo de notação padronizada, amplamente reconhecida e compreendida internacionalmente. Isso facilita a comunicação, já que todos os envolvidos podem entender e interpretar os diagramas de processos da mesma maneira. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) entendem que esta atividade permite compreender e enxergar a organização através de uma visão holística. É possível verificar onde estão inseridos os processos que são o foco do trabalho, verificar se há *gaps* (lacunas de compreensão e desempenho), gerar informações sobre o processo atual (*as-is*) e/ou a proposta de processo futuro (*to-be*).

Para fins de alcance do objetivo específico 3 deste estudo, que é propor um manual de padronização de processos críticos da DCPS, foi elaborado o referido manual. Este documento particular, que será entregue aos interessados, encontra-se no Apêndice D desta pesquisa. Por ser um manual, ele não fere as regras da ABNT que possam não ter sido seguidas em algum momento, justamente por sua natureza específica e por demandar ilustrações e outros recursos visuais.

O Manual do Servidor da DCPS – Diretrizes para Procedimentos e Compartilhamento de Conhecimento Organizacional é um documento fundamental para a gestão de processos na Divisão, ele surgiu da necessidade identificada pelo pesquisador, autor desse trabalho, uma vez que era operador dos serviços do supracitado setor.

É composto por 10 (dez) capítulos que detalham os procedimentos e fluxos de atividades críticas, fundamentais para garantir a eficiência e a segurança nos processos administrativos. Cada capítulo aborda um aspecto específico dos processos críticos da DCPS.

O manual foi concebido sob a perspectiva do servidor que lida diretamente com a geração, fornecimento, implantação e supressão de informações, sempre visando a realização de benefícios que podem ser compartilhados por várias pessoas dentro da instituição. Essa abordagem é essencial para a criação de uma cultura organizacional que valoriza o aprendizado contínuo e a eficiência na gestão dos processos,

alinhando-se aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Embora o manual tenha sido desenvolvido especificamente para a DCPS/PROGEP, seu conteúdo é adaptável a outros setores de pagamento de servidores no âmbito do Poder Executivo Federal, desde que sejam observadas as normatizações específicas e as mudanças legislativas aplicáveis a cada órgão. Portanto, a criação deste manual atende plenamente aos objetivos estabelecidos no projeto inicial da pesquisa, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de uma organização aprendente e para a melhoria da gestão de seus processos internos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo geral analisar, por meio do mapeamento e da modelagem, como os processos críticos de trabalho realizados pela Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos: (1) identificar os processos de trabalho da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da UFPB e selecionar aqueles que são críticos, por meio da Matriz GUT, para posterior mapeamento; (2) modelar esses processos críticos utilizando os elementos da notação *Business Processes Model and Notation* (BPMN); e por último, (3) propor e desenvolver um manual de padronização para os processos críticos na Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da UFPB a fim de orientar servidores.

Através da análise documental das entrevistas individuais realizadas com os participantes dos processos, pudemos com a aplicação da Matriz GUT, identificar e priorizar os processos críticos. Dos 28 (vinte e oito) processos identificados, 5 (cinco) foram classificados como críticos e, portanto, tiveram seus fluxos mapeados e modelados utilizando os elementos de notação BPMN. Os processos que necessitaram intervenção para uma melhoria em seus resultados foram: cadastro de pensão alimentícia; alteração de férias; cadastro, exclusão e pagamento de estagiários; cadastro de gratificação de retribuição por titulação - docente, e por fim, cadastro de cumprimento de decisões judiciais.

Uma vez identificados os processos críticos da DCPS, e com base nas entrevistas, pudemos compreender como ocorrem esses processos e quais os seus fluxos, para posteriormente, realizar sua representação gráfica de notação *Business Process Management* (BPMN), utilizando a ferramenta *Bizagi Modeler*.

Essa pesquisa teve o cuidado de quando realizar a modelagem desses processos, submetê-los aos servidores da DCPS, através de grupos focais, para validação, cumprindo, dessa forma, com o segundo objetivo da pesquisa.

Além disso, elaboramos o Manual do servidor – Diretrizes para Procedimentos e Transmissão de Conhecimento Organizacional da DCPS, consolidando esses processos e estabelecendo um padrão que permitiu a materialização explícita e formal do conhecimento. A proposta contempla que os processos de trabalho sejam uniformes e eficientes, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados,

favorecer a gestão do conhecimento na UFPB, e facilitar a geração, disseminação e retenção do conhecimento organizacional. Esse estudo também pode auxiliar na capacitação de novos servidores e garantir a continuidade dos serviços no setor, mesmo diante de ausências ou rotatividade de pessoal. Também poderá servir de referência para outros setores de pagamento de instituições do Poder Executivo Federal.

Este estudo proporcionou contribuições significativas em diferentes dimensões. Pessoalmente, a realização desta pesquisa permitiu um aprofundamento nas práticas de mapeamento e modelagem de processos, proporcionando conhecimento quando da aplicação prática de técnicas específicas usadas para entender e representar graficamente os processos de trabalho, incluindo-se a identificação das etapas de um processo, como elas se conectam, e como podem ser melhoradas. Isso contribuiu para o desenvolvimento de habilidades analíticas e metodológicas que serão fundamentais na minha trajetória profissional. Organizacionalmente, os resultados obtidos impactaram diretamente a Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFPB, uma vez que os processos críticos identificados foram não apenas mapeados e modelados, mas também padronizados por meio do manual desenvolvido, o que deverá melhorar a eficiência operacional e a qualidade dos serviços prestados. Outrossim, ocorreu um “despertar organizacional” quanto à necessidade contínua de aprimoramento. Academicamente, este trabalho contribui para a literatura de Gestão de Processos ao aplicar a notação BPMN em um contexto específico da administração pública, oferecendo uma abordagem prática que pode ser replicada em outros setores e instituições.

No entanto, algumas limitações devem ser reconhecidas. A pesquisa esteve limitada à análise dos processos de um único setor dentro da UFPB, o que pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, a coleta de dados foi baseada principalmente em entrevistas com os servidores, o que pode introduzir vieses de percepção, uma vez que estas referem-se a distorções ou inclinações na forma como as pessoas interpretam ou lembram informações, que podem ser influenciadas por suas crenças, experiências, expectativas, emoções ou até mesmo o momento em que elas participaram da entrevista.

Para trabalhos futuros, sugere-se a expansão deste estudo para outros setores da UFPB ou mesmo para outras instituições federais, a fim de verificar a

aplicabilidade e eficácia das propostas em diferentes contextos. Também seria interessante explorar o impacto da implementação do Manual do Servidor – Diretrizes para Procedimentos e Transmissão de Conhecimento Organizacional da DCPS a longo prazo, assim como desenvolver estudos comparativos que possam avaliar a eficácia de diferentes metodologias de mapeamento e modelagem de processos.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017

ASSMANN, H. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. 11.ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BERGUE, S. T.; CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, ENAP, 2010. Disponível no sítio: www.enap.gov.br Acesso em 04 de nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, [2008]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acesso em: 22 jun. 2024. X

BRENNAND, E. G. de G. Convergência digital e os desafios da gestão Inovadora. *In*: BRENNAND, E. G. de G. (Org.). **Gestão Aprendente: Cenários Convergentes**. 1. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2017, p. 13-64.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

CAMPOS, V. L. De. Implantação de um projeto de mapeamento de processos para melhoria da qualidade em uma instituição de ensino superior pública. **Revista Tékhne e Lógos**, Botucatu, v. 3, n. 1, p. 3-14, mar. 2012. Disponível em: <http://revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/view/124/112>. Acesso em: 20 out. 2023.

CASADO, F. L. *et al.* **Guia de mapeamento de processos**. 2. ed. Santa Maria: UFSM/PROPLAN, 2019. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/proplan/pp/GUIA%20MAPEAMENTO%20PROCESSOS%202.0.pdf> . Acesso em: 18 dez. 2023.

CANTIDIO, S. **Padronização do processo**. Comunidade adm. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/padronizacao-do-processo/30426> Acesso em 29 abr. 2024.

Cavalcante, M. da C. **Aplicação de modelo de gestão para redução dos**

desperdícios de estoques no processo em uma empresa de embalagens plásticas. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em:
https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/25007/1/TCC%20-%20Mayara%20da%20C.%20Cavalcante%20-%20Vers%C3%A3o%20Final.pdf_
 Acesso em: 16 jul. 2024.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. Modelagem e Mapeamento: Técnicas Imprescindíveis na Gestão de Processos de Negócios. *In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 28, Rio de Janeiro. **Anais.** ENEGEP. 2008, Rio de Janeiro.

COSTA, M. S da. **Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem Business Process Modeling Notation:** uma experiência de trabalho na Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da Universidade Federal da Paraíba. 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Centro de Educação/Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em:
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/22818>. Acesso em 20 mai. 2022.

CRUZ, R. D. da. **Gestão de processos produtivos:** mapeamento e proposta de melhorias de processos em uma Secretaria Acadêmica de uma Instituição de Ensino Superior da Cidade de Palmas – TO. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade Católica do Tocantins, Palmas, 2018.

DANINI, T. S. **Moldura analítica para priorizar a automação de processos de trabalho na UFSCAR.** 2018. Dissertação (Mestrado em Organizações de Sistemas Públicos) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2018. Disponível em:
https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/9559/DANINI_Thiago_2018.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Acesso 11 nov. 2023.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação.** São Paulo: Futura, 2002.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos:** uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

DUARTE, E.N; SANTOS, L.R.S.S; FERREIRA, T.E.L.R. Aprendizagem Organizacional: conceitos, teorias e práticas. *In: DUARTE, E.M; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. (orgs.). Da informação à auditoria do conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional.* João Pessoa: Editora da UFPB, 2014, p. 79-114.

DUMAS, M. *et al.* **Fundamentals of business process management.** 2. ed. New York: Springer, 2018.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas. Acesso em: 17 jul. 2024. , 1997

FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3 ed. Editora: Artmed. São Paulo: 2009.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE - **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhWD84zYf/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 22 mai. 2022.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: Revolucionando a empresa. Trad. Ivo Korytowski. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002. Acesso em: 22 mai. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento de processo e simulação computacional**. 2003. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

MEIRELES, M. **Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Instrução Normativa nº 213**, de 17 de dezembro de 2019. Estabelece orientações sobre a aceitação de estagiários no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, [2019]. <https://www.gov.br/ibama/pt-br/acesso-a-informacao/arquivos/2020/instrucao-normativa.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Portaria**

Normativa nº 6, de 11 de outubro de 2016. Dispõe sobre os procedimentos para o cadastramento, controle e acompanhamento das ações judiciais relativas ao pessoal civil do Poder Executivo federal propostas contra a União, autarquias e fundações públicas federais, e para o cumprimento das respectivas decisões. Disponível em: https://www.gov.br/transportes/pt-br/servicos/gestao-de-pessoas/manuais-e-normativos/10.PORTARIANORMATIVAN6DE11DEOUTUBRODE2016_.pdf. Acesso em 19 jun. 2024

MILKOVICH, G. T. BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000

MORAES, L. Notação e textualização: discussão metodológica sobre a análise das práticas sociais. 2021. **Revista do Programa de Pós-graduação em Estudos de Linguagens – UFMS**, [s. l.], v. 25, n. 49, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/papeis/article/view/12953>. Acesso em: 18 dez. 2023.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business process model and notation (BPMN)**. Versão 2.0.2. Milford, EUA: OMG, 2013. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/PDF>. Acesso em: 14 out. 2023.

OLIVEIRA, J. E. S. **Padronização de processos em organizações públicas: mapeamento e modelagem de processos no setor de gestão administrativa e financeira-jp do Centro de Ciências Jurídicas da UFPB**. 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações Aprendentes) – Centro de Educação/Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Catalão: UFG, 2011. 72 p.: il. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf Acesso: em 10 de jun. 2024.

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de; MELLO, S. C. B. de. Validade e Confiabilidade na Pesquisa Qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**. v. 13, n. 31, p. 190-209, set/dez. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n31p190>>. Acesso em: 30 de jan. 2024.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**: teoria e questões. 2. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, R. C. F. de. Aprendizagem, cultura e estratégia nas organizações. In: BRENNAND, Edna Gusmão de Góes. (Org.). **Gestão aprendente**: cenários convergentes. João Pessoa: Editora UFPB, 2017, p. 185-243.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas,

2017.

ROSEMANN, M. Potential pitfalls of process modeling: part A. In: **Business process management journal**. Bingley, Emerald, v. 12, nº. 2, p. 249-254, 2006. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/235253158_Potential_pitfalls_of_process_modeling_Part_A. Acesso em: 20 dez. 2023.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a enxergar**: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SANTOS, A. P. dos.; SANTOS, S. P. dos. **Rotatividade de pessoal**: um estudo realizado em uma empresa de terceirização de serviços. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão) –Universidade Ânima, Florianópolis, 2021.

SCHLOSSER, A. L. da C. *et al.* Mapeamento e Gestão de Processos aplicados em uma secretaria pertencente a uma Pró-Reitoria de uma instituição pública de ensino superior brasileira. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho-RO, v. 8, n. 2, p. 109-127, maio/ago. 2016. Disponível em:

<https://periodicos.unir.br/index.php/rara/article/view/1407>. Acesso em: 13 nov. 2023.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução: Gabriel Zide Neto. 39. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2022.

SILVA, E. C. da. **Análise de importância e desempenho de fatores competitivos em uma microempresa de manutenção e reparos de motocicletas**. 2018.

Dissertação (Mestrado em Profissional nas Micro e Pequenas Empresas) - Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2018. Disponível em: https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/ElaineCassiaSilva.pdf. Acesso em: 20 dez. 2023.

SOUTO, A. A. de. **O mapeamento de processos para melhoria contínua dos serviços nas coordenações de curso do CCSA/UFPB**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Centro de Educação/Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em:

https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12631?locale=pt_BR. Acesso em: 24 abr. 2022.

TRUCOLO, A. C. *et al.* Matriz Gut para priorização de problemas-estudo de caso em empresa do setor elétrico. **Revista Tecnológica** / ISSN 2358-9221, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 124 - 134, dec. 2016. ISSN 2358-9221. Disponível em:

<https://uceff.edu.br/revista/index.php/revista/article/view/183>. Acesso em: 25 nov. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de desenvolvimento institucional 2019-2023**. Parecer 715/2019-CONSUNI. João Pessoa, 2019.

Disponível

em: http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_20192023_poscon1.pdf. Acesso em: 18 jul. 2024.

VERNADAT, F.B. ***Enterprise modelling and integration***: Principles and Applications. London: Chapman & Hall, 1996.

Objetivo da Entrevista:

O objetivo desta entrevista por meio de grupo focal é identificar os processos críticos através da implementação da matriz GUT. O estudo tem como título: "Mapeamento de Processos: um Estudo para Aperfeiçoamento dos Serviços no Âmbito da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da UFPB".

Introdução

1. Saudações e apresentação do mediador.
2. Explicação do propósito do grupo focal e importância da participação dos membros.
3. Garantir a confidencialidade das informações e a voluntariedade da participação.
4. Solicitar permissão para gravar a entrevista.

Parte I - Perfil do Entrevistado: cada membro receberá um questionário para responder as seguintes questões com o intuito de construir o perfil dos membros dos grupos focais realizados.

5. Quantos anos você tem?
6. Quanto tempo trabalha na UFPB?
7. Há quanto tempo você está envolvido nesse setor - DCPS?
8. Qual sua formação?
9. Quando você assumiu a tarefa que executa no setor, houve algum treinamento?
10. Em seu tempo no setor, você teve conhecimento ou fez uso de algum manual de procedimentos voltado para o servidor operador, no âmbito da DCPS?
11. Qual o seu cargo na PROGEP?
12. Qual sua lotação na PROGEP?
13. Você pode fazer uma breve apresentação sobre sua função e responsabilidades dentro da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da UFPB?

Parte II - Conhecimento sobre Mapeamento de Processos:

14. Qual é a sua compreensão sobre mapeamento de processos?

Parte III - Contexto da Divisão de Cadastro e Pagamento:

15. Descreva as principais responsabilidades da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da UFPB.
16. Você poderia descrever quais são os desafios mais significativos enfrentados pela Divisão atualmente?
17. Como as informações são coletadas, registradas e gerenciadas no setor?
18. Você avalia ser necessário sua tarefa possuir um check-list de documentos?
19. Quais ferramentas ou métodos são utilizados para documentar e visualizar os processos?

Parte IV - Colaboração Interdepartamental

20. Como ocorre a colaboração entre diferentes setores ou departamentos na execução dos processos da Divisão?
21. Existem desafios ou barreiras na comunicação e colaboração interdepartamental?
22. Como as reclamações ou *feedbacks* dos usuários são tratados e documentados?

Início do grupo focal

- a) Será apresentado ao grupo os processos de trabalho que serão estudados naquele tempo (esses processos já foram devidamente identificados na fase 1 desta pesquisa);
- b) Para cada processo será feito o levantamento dos critérios com base na Matriz GUT:

Processo: _____

- Você concorda com as informações constantes no formulário de identificação de processos? (este formulário será apresentado para os servidores participantes do grupo)
- Existe algum processo do setor que não foi elencado ou que foi descrito de maneira incompleta e/ou errada?
- O processo dura quanto tempo? (horas (1, 2, 3...); indefinido)

- A atividade/processo é sazonal ou rotineira? Quantas vezes o ciclo de início e fim do processo acontece durante o dia? (3, 4, 5 no dia)
- Qual o grau de complexidade do processo? (1 - Baixa; 2 - Moderada; 3 - Alta)
- Qual a contribuição desse processo de trabalho para o alcance dos objetivos da instituição? (1 - pouco importante; 2 - indiferente; 3 - muito importante)
- Você considera esse processo crítico? Ele agrega valor aos usuários da PROGEP/DCPS?
- Você identifica algum problema nesse processo? Quais?
- Caso o problema não seja solucionado quais impactos ocorrerão?
- Na sua opinião há alguma solução que possa ser agregada a este problema?

Parte V - Sugestões e Considerações Finais:

1. Você tem sugestões específicas para melhorar o mapeamento de processos na divisão de cadastro e pagamento?
2. Há algum aspecto que não foi abordado e que você considera relevante para o estudo?

Conclusão:

3. Agradecimento pela participação e disposição para contribuir com o estudo.
4. Informação sobre a confidencialidade das respostas e como os resultados serão utilizados.

Observação: Adaptado de Oliveira (2021) e de Casado *et al.* (2019)

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE EDUCAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTADOS

Pesquisa: Mapeamento de Processos: um estudo para o aperfeiçoamento dos serviços no âmbito da Divisão de Cadastro e Pagamento de Servidores da UFPB

Esta pesquisa faz parte de um Projeto de dissertação sobre análise dos processos críticos realizados pela DCPS da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. Gostaríamos de contar com sua colaboração. Esclarecemos que sua identidade será mantida em sigilo e que todas as informações prestadas serão utilizadas unicamente para os fins desta pesquisa. Sua participação, portanto, não lhe causará prejuízo profissional algum, mas antes, colaborará para uma melhor compreensão sobre os processos de trabalho da DCPS e ainda contribuindo para a elaboração de um manual de padronização destes processos a fim de agregar efetividade aos serviços prestados no âmbito da DCPS.

Esclarecemos, também, que sua participação é voluntária e que, caso queira, poderá interromper ou desistir deste grupo focal a qualquer hora ou deixar de responder a quaisquer das questões que lhes forem feitas.

Se você concorda em participar voluntariamente, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu consentimento livre e esclarecido para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

João Pessoa/PB, ____/____/____

Entrevistado (a)

Entrevistador (a)

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Educação
Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes
Mestrado Profissional em Gestão das Organizações Aprendentes
Campus Universitário – João Pessoa–PB – CEP: 58.059-900
Telefone: (83) 99304 0064
Orientadora: Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira
Mestrando: Josenil Almeida Lira

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Ao MPGOA

Prof.ª Dr.ª Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira

Josenil Almeida Lira

Comunicamos que, após análise do pedido de autorização para coleta de dados por meio de entrevistas, questionários ou qualquer outro meio, e disponibilização de documentos produzidos por esta instituição, conforme descrito no OFÍCIO Nº 01/2024 – MPGOA, concedemos autorização para a realização da pesquisa acadêmica intitulada "MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO PARA O APERFEIÇOAMENTO DOS SERVIÇOS NO ÂMBITO DA DIVISÃO DE CADASTRO E PAGAMENTO DE SERVIDORES DA UFPB".

O pesquisador Mestrando Josenil Almeida Lira, matrícula 20221022624, vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes desta instituição, sob a orientação da Prof.ª Dr.ª Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira, está autorizado a realizar a coleta de dados e acessar documentos produzidos por esta instituição, no âmbito da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), e em seus sistemas e através de seus servidores, no período compreendido entre 08 de março de 2024 e sem data para conclusão, conforme estabelecido no mencionado OFÍCIO.

Salientamos que a autorização concedida está condicionada à observância dos padrões éticos e científicos, bem como ao compromisso do pesquisador em respeitar a confidencialidade das informações obtidas durante a pesquisa, garantindo sua utilização exclusiva para os fins acadêmicos propostos.

Colocamo-nos à disposição para eventuais esclarecimentos adicionais e agradecemos pela cooperação do pesquisador na busca pelo avanço do conhecimento científico.

Atenciosamente,

João Pessoa, 08 de março de 2024



Rita de Cassia de Faria Pereira
Mat: 15143674
PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS

APÊNDICE D – MANUAL DO SERVIDOR DA DCPS



**DIRETRIZES PARA PROCEDIMENTOS
E COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

(proposta)

Elaborado por Josenil Almeida Lira

Contribuição PPGOA/UFPB

Orientação: Profa. Dra. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira

Versão

2024.1





SUMÁRIO

- 1. Apresentação do Manual**
- 2. Apresentação da PROGEP***
- 3. Administração Pública x Sociedade**
- 4. Breve Comentário sobre a Administração Pública**
- 5. Legislações Pertinentes à Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal**
- 6. Alteração de Férias**
- 7. Cadastro de Inclusão de Pensão Alimentícia**
- 8. Cadastro e Pagamento de Estágio não Obrigatório**
- 9. Implantação de Retribuição por Titulação a Professor**
- 10. Implantação de Decisão Judicial**
- 11. Considerações Finais**
- 12. Referências**

1. Apresentação do Manual

O Manual do Servidor da DCPS – Diretrizes para Procedimentos e Compartilhamento de Conhecimento Organizacional é um produto entregue como resultado do trabalho de conclusão (dissertação) do Mestrado em Gestão das Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, elaborado sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Lucilene Klenia Rodrigues Bandeira. Ele é um dos requisitos para obtenção do grau de Mestre e tem como objetivo principal contribuir para a execução eficiente dos serviços no âmbito da DCPS. Esse produto será disponibilizado para a UFPB e o respectivo setor.

A elaboração deste manual surgiu da necessidade diária dos operadores da gestão da folha de pagamento da Universidade Federal da Paraíba. Diversos atores do setor buscavam um meio seguro de transmissão de conhecimento aos servidores, visando eliminar retrabalhos e gargalos dentro do ciclo processual. Para isso, foram realizadas entrevistas pessoais e em grupo, identificando os processos críticos que demandavam maior atenção. Com base nessas informações, foi realizado o mapeamento dos processos críticos para definir os melhores fluxos e procedimentos.

O Manual é uma ferramenta validada que auxiliará os operadores dos serviços quando define procedimentos e fluxos para atividades críticas. Isso traz segurança e agilidade ao setor, garantindo que os processos sejam realizados de maneira eficiente e conforme os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, fundamentais no direito administrativo e constitucional.

Destaca-se que este Manual foi elaborado não sob a perspectiva do usuário beneficiário dos serviços da DCPS/PROGEP, mas do servidor que gera, fornece, implanta e suprime informações, visando ao bem comum dentro da instituição. Apesar disso, poderá ser perfeitamente adaptável a outros setores de pagamento de servidores do Poder Executivo Federal, desde que, observem as mudanças legislativas e as normatizações específicas de cada órgão.

Portanto, entendemos que este Manual cumpre o que foi proposto no projeto inicial da pesquisa, contribuindo para a criação de uma organização aprendente e eficiente na gestão de seus processos.

2. Apresentação da PROGEP

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, diretamente subordinada à Reitoria, é o órgão responsável elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação de políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores, ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida e à saúde, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais no âmbito da Universidade Federal da Paraíba.

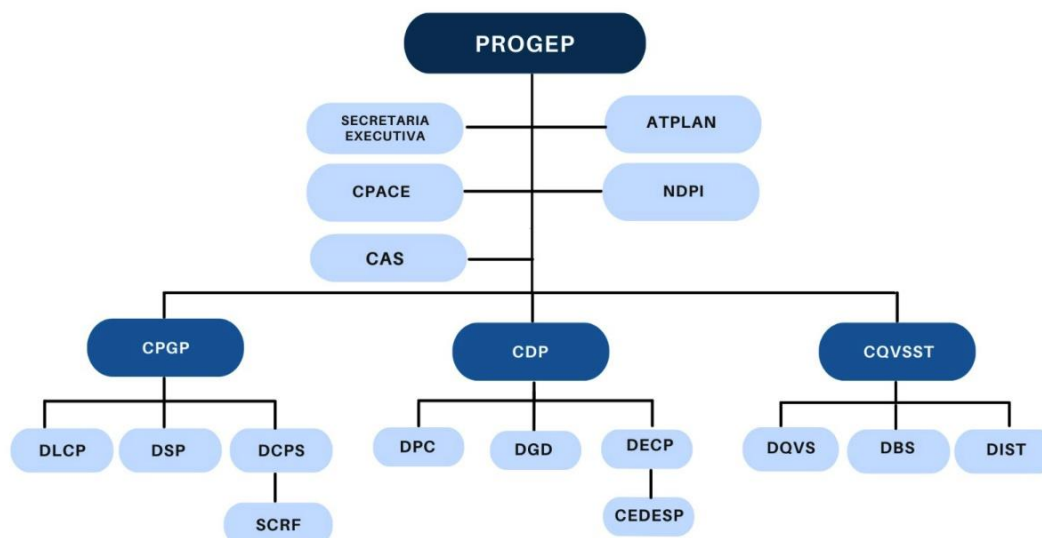
Missão

Estabelecer políticas e ações permanentes de Gestão de Pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores; ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho; e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais.

Visão

Ser um centro de referência na Gestão de Pessoas no âmbito do sistema federal de educação superior brasileiro.

Organograma da PROGEP



Fonte: Informações extraídas do site da PROGEP/UFPB

3. Administração Pública x Sociedade

A relação entre a Administração Pública e a sociedade é fundamental para o desenvolvimento e funcionamento eficiente de um país. Nos últimos anos, tornou-se cada vez mais evidente que a Administração Pública está empenhada em alcançar maior eficiência e eficácia nas suas entregas à sociedade. Esse compromisso não é apenas um reflexo das mudanças internas nas organizações públicas, mas também uma resposta às crescentes demandas da sociedade por serviços de qualidade.

Essa crescente demanda impõe um desafio constante às organizações públicas, que precisam se adaptar às novas exigências para atender de forma adequada às necessidades dos cidadãos.

Da necessidade de modernização e tecnologia

Para enfrentar esses desafios, a Administração Pública tem adotado tecnologias modernas e promovido modernizações tanto no âmbito organizacional quanto no desenvolvimento de pessoal. A transformação digital é um exemplo claro desse movimento, onde a incorporação de ferramentas tecnológicas visa melhorar a eficiência dos serviços prestados, reduzir burocracias e aumentar a transparência.

Além disso, a capacitação contínua dos servidores públicos é essencial para garantir que eles estejam preparados e motivados para lidar com as novas demandas e utilizar adequadamente as novas tecnologias implementadas.

Da necessidade de publicização dos serviços desenvolvidos

A transparência e comunicação efetiva são essenciais na relação entre a Administração Pública e a sociedade, ainda mais atualmente, com o advento das redes sociais, muitas vezes fonte de desinformação. A publicização dos serviços desenvolvidos é fundamental para assegurar que os cidadãos estejam cientes das iniciativas e melhorias implementadas. A transparência na divulgação dos projetos, programas e resultados alcançados não apenas aumenta a confiança da população nas instituições públicas, mas também possibilita a participação ativa dos cidadãos no processo de governança. Por meio de campanhas de comunicação, relatórios públicos e plataformas digitais, a Administração Pública pode tornar seus serviços mais acessíveis e compreensíveis, promovendo um ambiente de colaboração e responsabilidade mútua.

Neste contexto de transformação contínua, este Manual tem sua contribuição a dar, quando alinha as expectativas da sociedade contemporânea e com os valores estabelecidos pela governança da UFPB, bem como àqueles estabelecidos pelos Princípios da Administração Pública, parametrizados na nossa Constituição Federal.

4. Breve comentário sobre a Administração Pública

Como é cediço, todos os atos da administração pública devem seguir estritamente seus princípios fundamentais. Dessa forma, todos os órgãos e entidades da administração pública, antes de executarem qualquer atividade ou tomarem decisões, precisam respeitar esses princípios para evitar erros e promover uma gestão legal, eficiente e transparente.

Nesse sentido, este Manual foi concebido de acordo com os princípios fundamentais da Administração Pública. Conforme estabelecido pelo Art. 37 da Constituição Federal de 1988, pelos princípios incluídos pela Lei Federal 9.749/199 bem como pelas normas infraconstitucionais.

Dessa forma, a partir desses fundamentos, temos um sistema de Administração Pública confiável, assegurando que todas as decisões e ações sejam bem fundamentadas, equilibradas e voltadas para o bem comum.

5. Legislações Pertinente à Gestão de Pessoas no Serviço Público Federal

A gestão de pessoas no serviço público federal é regida por um conjunto de normas e leis que estabelecem os direitos, deveres e condutas esperadas dos servidores públicos. Essas legislações são fundamentais para garantir uma administração pública eficiente, ética e conforme os princípios constitucionais, bem como são o marco que regula as relações entre direitos e obrigações. Entre os principais marcos legislativos que norteiam a gestão de pessoas no serviço público federal estão:

- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988: Inclui o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, que estabelece diretrizes temporárias e adaptações necessárias para a implementação dos dispositivos constitucionais.
- Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União: consolidado pela Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, regula o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
- Lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991: dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências, complementando a legislação previdenciária aplicável aos servidores públicos.
- Código de Ética dos Servidores Públicos: estabelecido pela Lei nº 8.027, de 12 de abril de 1990, dispõe sobre as normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências.

E para efeito dos contratos temporários de professores, bem como daqueles outros servidores não enquadrados no Estatuto do Servidor Público, previsto pela Lei 8.112/1990:

- Decreto-Lei N.º 5.452, DE 1º de Maio de 1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho, alterado pela Lei de nº 13.015 de 21 de julho de 2014.

Além da norma formal, que passa pelo processo legislativo, há os atos administrativos normativos, como resoluções, instruções normativas, deliberações e portarias internas que foram observadas para elaboração deste documento.

6. Alteração de Férias

Definição – É a alteração ou reprogramação do período de descanso remunerado com duração prevista em lei.

Público destinatário - Servidores ativos docentes e técnicos administrativos ativos.

Requisitos básicos realizados no Sistema SIGRH

- Reprogramação do servidor;
- Homologação da chefia imediata;
- Prazo – Pelo menos 60 dias antes do 1º dia do período que se deseja gozar.

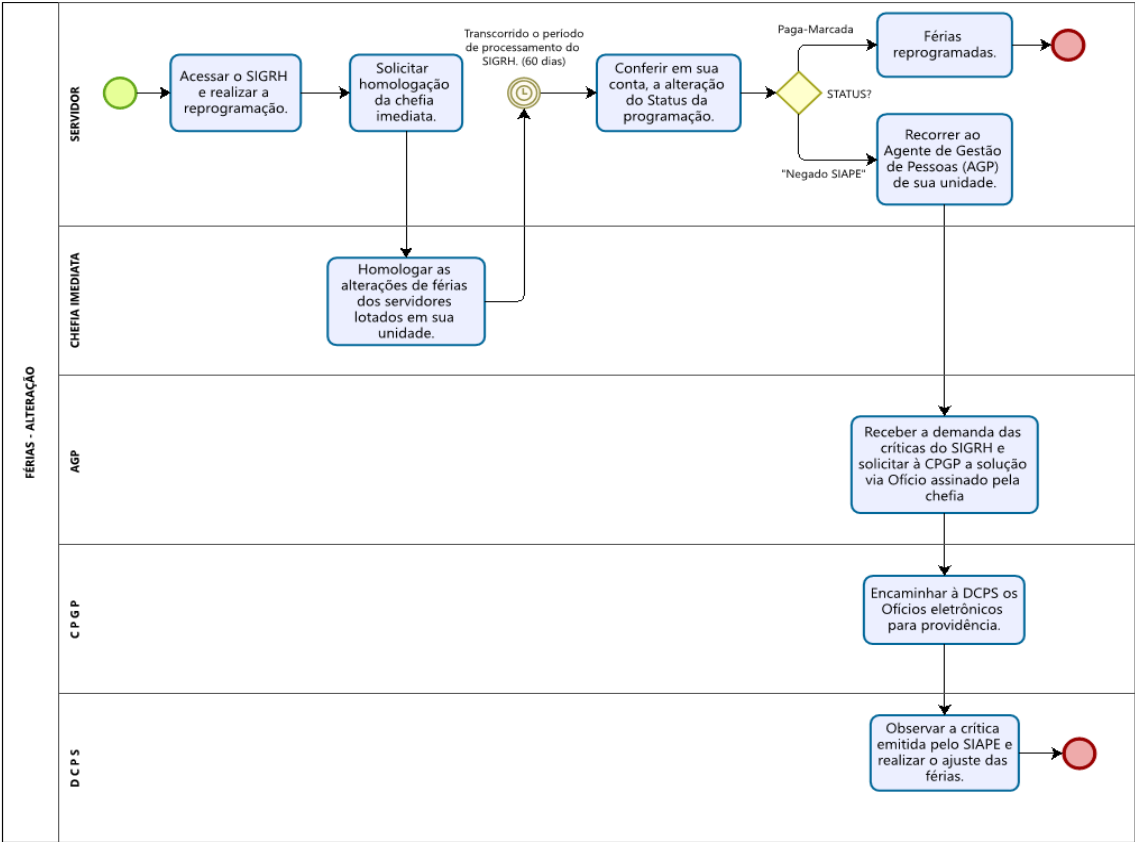
A alteração de férias fora do cronograma SIGRH só pode ser realizada por necessidade do serviço declarada pela autoridade máxima do órgão ou por motivo de licença ou afastamento. Segundo os Parágrafos 1º e 2º do Art. 5º da ON/SRH nº 2/2011, com nova redação dada pela ON/SRH nº 10/2014, *“as férias programadas, cujos períodos coincidam, parcial ou totalmente, com períodos de licenças ou afastamentos, legalmente instituídos, devem ser reprogramadas, vedada a acumulação para o exercício seguinte. Quando não for possível a reprogramação das férias no mesmo ano, excepcionalmente, será permitida a acumulação de férias para o exercício seguinte, nos casos de: i. licença à gestante, à adotante e licença-paternidade; e ii. licenças para tratar da própria saúde.”*

Detalhamento do processo via SIGRH:

etapa	quem faz	o que faz
1	servidor	Acessar sua conta do SIGRH e realizar a reprogramação, após, solicitar homologação da chefia imediata (antecedência de 60 dias do início do período de gozo.
2	chefia imediata	Homologar as alterações de férias dos servidores lotados em sua unidade.
3	servidor	Transcorrido o período de processamento do SIGRH, o Servidor deve conferir em sua conta, a alteração do Status da programação para “Paga-Marcada”, este status indica o sucesso do procedimento. Caso o status da programação, transcorrido o período de processamento do SIGRH, mude para “Negado SIAPE”, o interessado deve recorrer ao agente de gestão de pessoas (AGP) de sua unidade, que tomará as medidas necessárias para solucionar o problema.
4	AGP	Receberá dos servidores de sua unidade de lotação, a demanda das críticas do SIGRH relativas às férias e solicitará à CPGP a solução do problema via memorando eletrônico, assinado pela chefia Imediata do interessado, desde que haja previsão na portaria de férias e comprovada a situação com documentação a ser juntada.
5	CPGP	Encaminhará à DCPS os memorandos eletrônicos que estejam de acordo com os dispositivos legais pertinentes, para providências de inclusão no SIAPE.
6	DCPS	Observando a crítica emitida pelo SIAPE, realiza o ajuste das férias.

Fonte: Adaptado a partir do site da PROGEP

Fluxo do processo de alteração de férias, no módulo SIPAC:



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

“Como alterar minhas férias – no SOUGOV”

Após entrar no endereço eletrônico, <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/faq/sou-gov.br/ferias/como-alterar-minhas-ferias>

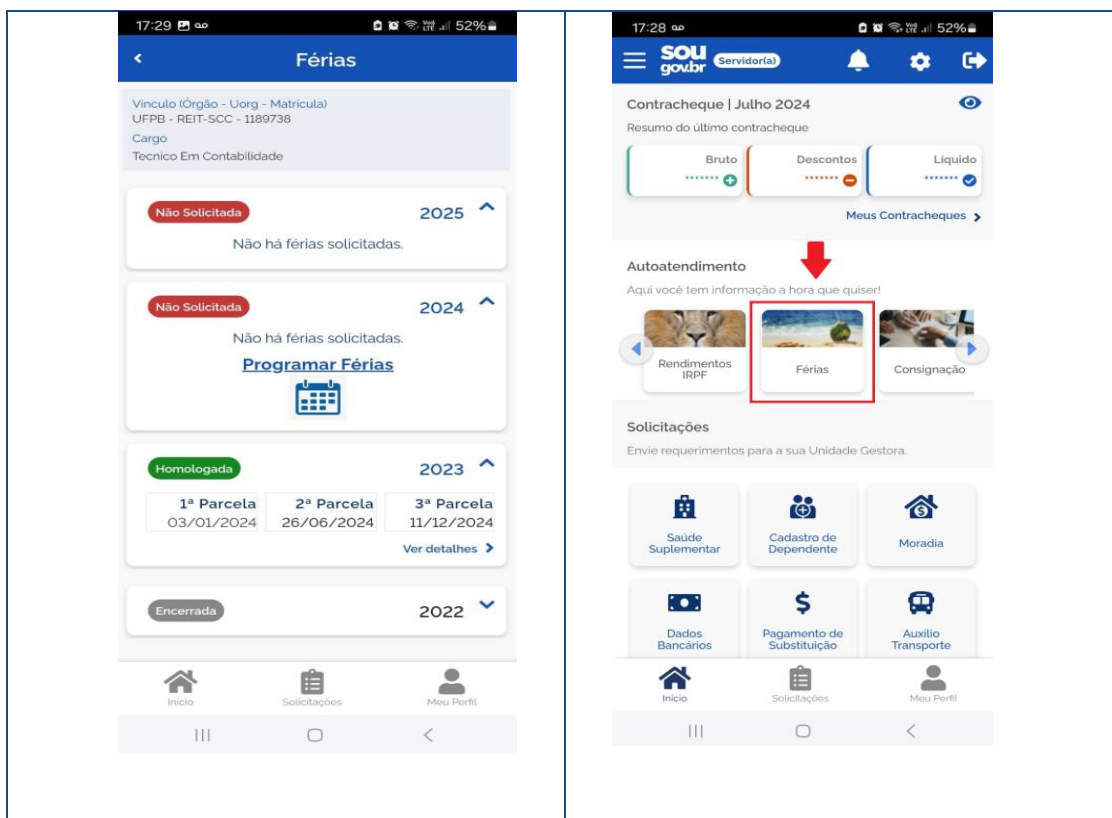
Temos esse panorama, com uma sequência de procedimentos que abaixo apresentamos:

Lembre-se que a alteração de férias só será possível se suas férias já estiverem **programadas**, com status de "**Solicitada**" ou "**Homologada**".

Clique aqui para consultar se suas férias já estão programadas.

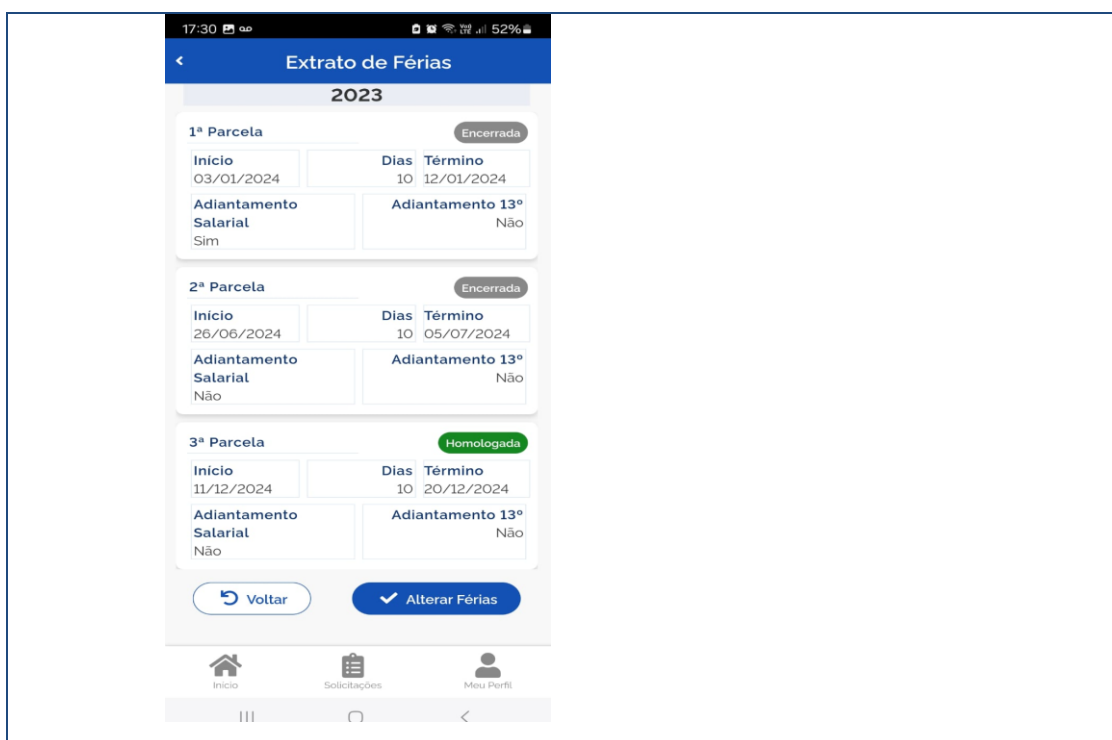
Caso você queira programar suas férias, clique aqui.

No SOUGOV.BR, em "**Autoatendimento**", aplicativo ou web, clique no ícone "**Férias**" e, em seguida, selecione o período desejado para alteração de férias:



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

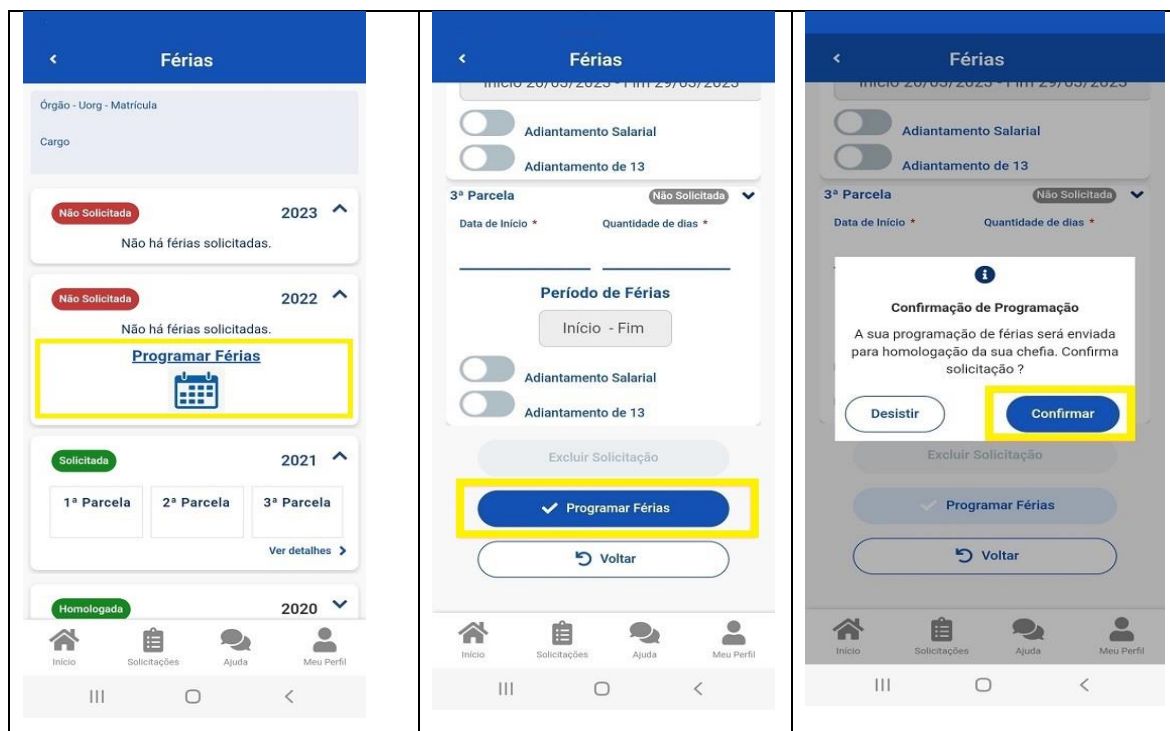
Se suas férias estão programadas será exibido no extrato de férias o botão **"Alterar Férias"**, então, selecione-o:



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

Pronto! Agora você irá programar suas férias novamente indicando novas datas e o período correspondente.

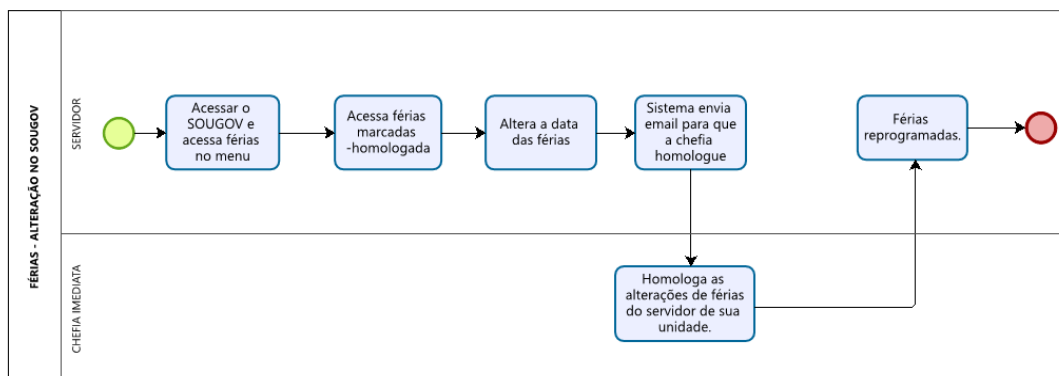
Para finalizar clique em “Confirmar”, assim seu pedido de programação de férias será enviado por e-mail para homologação de sua chefia imediata:



Fonte: Site Govbr

Agora, é só acompanhar seu pedido!

Fluxograma do processo de alteração de férias - SOUGOV



Powered by
brazozi
Modeler

Fonte: Elaboração própria (2024)

7. Cadastro de Inclusão de Pensão Alimentícia

Definição – É o desconto compulsório incidente sobre a remuneração, provento ou pensão do servidor ativo ou inativo em quantia fixada pelo juiz para prestação de alimentos para manutenção dos filhos e ou do outro cônjuge. Podendo ocorrer, também, a pedido do servidor/pensionista, mediante decisão voluntária, através de escritura pública de pensão alimentícia.

Público destinatário - Servidores ativos, aposentados ou pensionistas.

Requisitos básicos - Ofício do Órgão Judiciário em que determina o cumprimento da sentença judicial, estipulando a base de cálculo da pensão alimentícia. No Ofício deve conter dados do beneficiário, incluindo cópia da certidão de nascimento, CPF, RG, número da conta bancária, constando nome do Banco e o número da agência e comprovante de endereço.

Previsão legal e normativa

Art. 48 da Lei Nº 8.112, de 11/12/1990

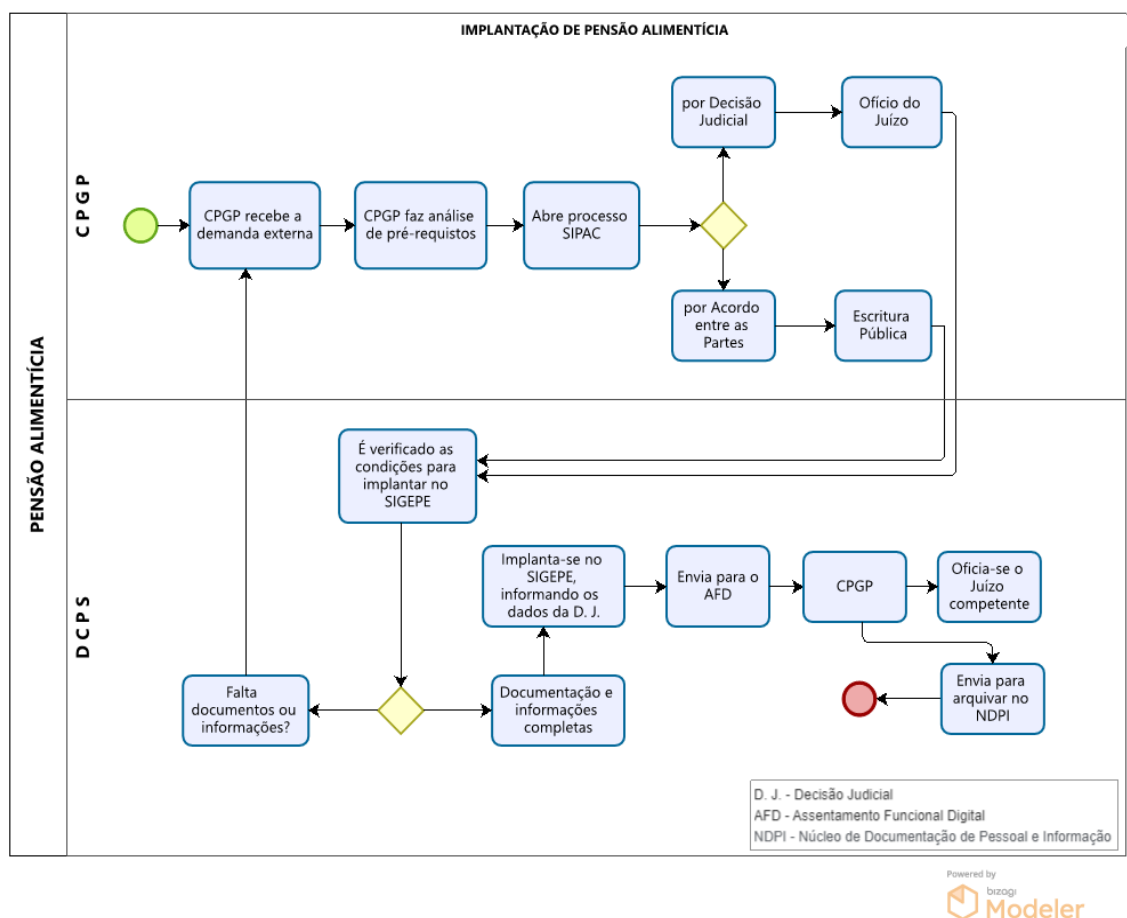
Lei Nº 5.478, de 25/07/1968

Detalhamento do processo:

etapa	quem faz	o que faz
1	CPGP	Recebe o Ofício do juízo, faz análise das condições para cumprimento. Caso perceba que falta algum requisito para cumprimento da decisão judicial, encaminha Ofício para o Órgão Judiciário. Satisfeitos os requisitos para implantação da P.A., abre e encaminha processo via SIPAC para a DCPS.
2	DCPS	O servidor recebe o processo, verifica novamente se estão presentes os requisitos básicos para implantação do desconto e repasse ao beneficiário (condições exigidas pelo sistema). Caso falte algum requisito, devolve-se o processo à CPGP para solicitar as informações ao Órgão Judiciário. Caso esteja perfeitamente instruído, implanta-se o desconto e encaminha o processo para registro no Assentamento Funcional Digital (AFD) do servidor, servidor/pensionista.

Fonte: elaborado pelo próprio autor a partir da entrevista

Fluxograma do processo de Implantação de Pensão Alimentícia



Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2024)

8. Cadastro e Pagamento de Estágio não Obrigatório

Definição - É ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos(as) que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, profissional, ensino médio, educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional de jovens e adultos (EJA).

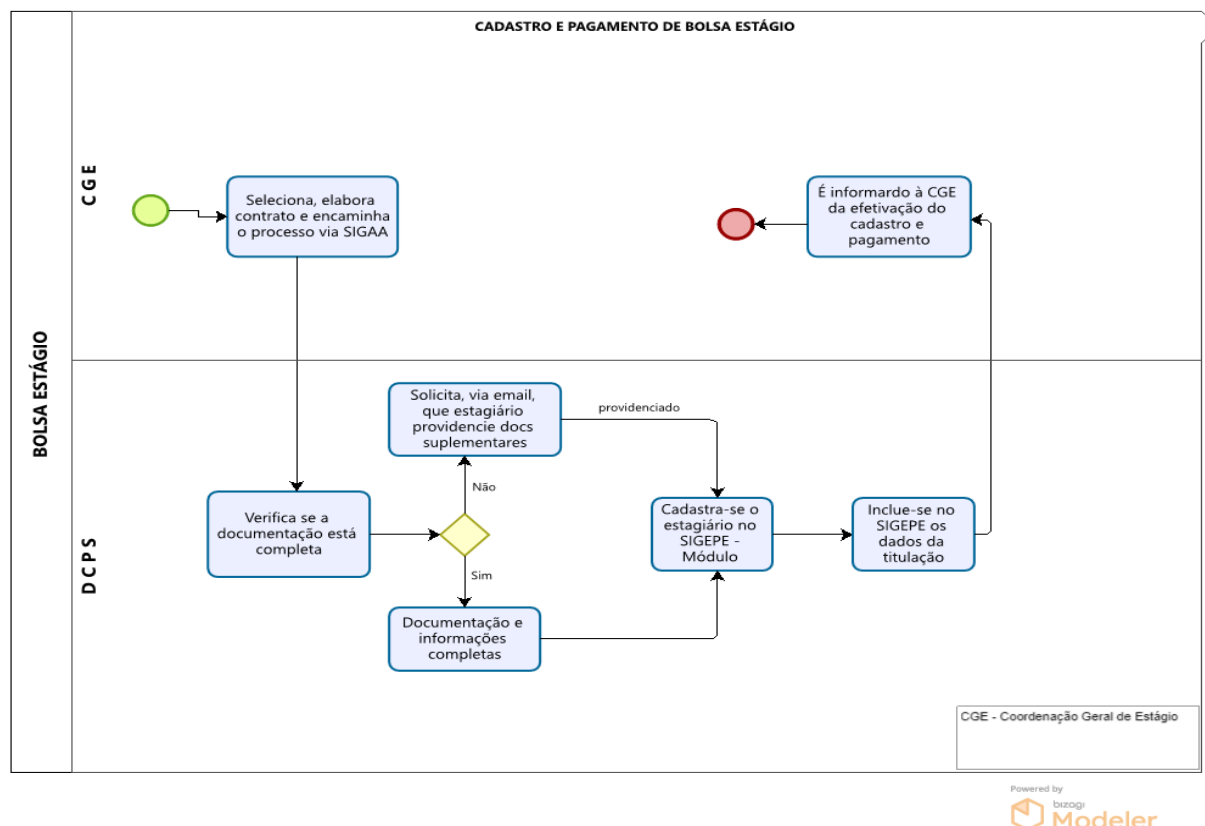
Público destinatário – Estudantes selecionados no processo seletivo realizado pela Pró-reitoria de Graduação, através da Coordenação Geral de Estágio (CGE).

Detalhamento do processo

Etapa	quem faz	o que faz
1	CGE	Realiza a seleção dos estagiários e inclui no Sistema SIGAA aqueles alunos aprovados no processo de seleção.
2	DCPS	O servidor verifica se a documentação do estagiário está completa. Caso não esteja, entra-se em contato por Email com o estagiário para complementar informações. Satisfeitas as condições, realiza o cadastro do estagiário no SIGEPE – Módulo Estagiário. Após, realiza o lançamento de pagamento da bolsa estágio e do auxílio transporte. Realiza a gestão e monitoramento do estagiário, quanto à férias e conclusão do estagiário quando da sua rescisão antes do prazo contratual

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da PROGEP

Fluxograma do processo de Cadastro e Pagamento de Bolsa Estágio



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

9. Implantação de Retribuição por Titulação a Professor no Ingresso ao Serviço Público

Definição - É o percentual que, juntamente com o vencimento básico, compõe a estrutura remuneratória do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal. A RT é devida ao docente em conformidade com a carreira, cargo, classe, nível e titulação comprovada, nos valores e vigência estabelecidos em Lei.

Público destinatário – Servidores docentes ativos efetivos

Requisitos básicos – Comprovação da titulação requerida, sendo aceito apenas o diploma de conclusão de curso de especialização, mestrado ou de doutorado, não sendo possível a apresentação de outros documentos em sua substituição.

Previsão legal e normativa

Lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 - Estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal;

Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013;

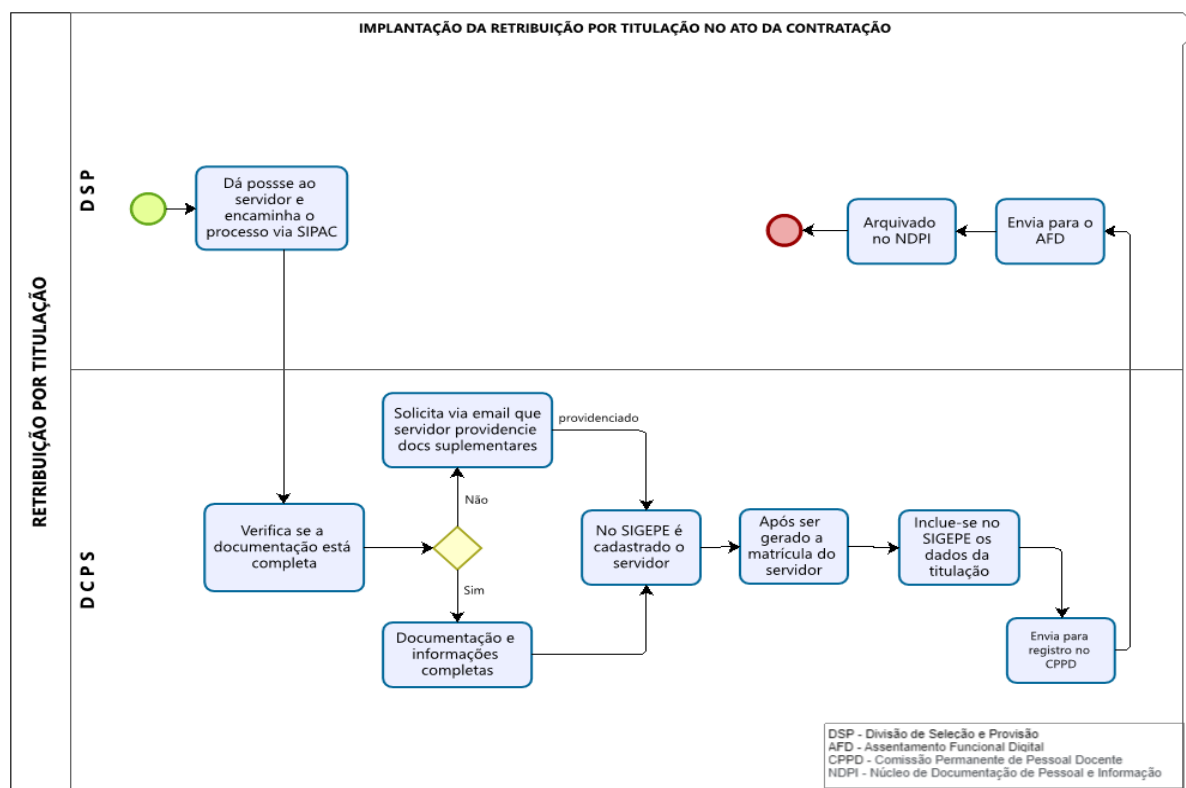
Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME Nº 66, de 16 de setembro de 2022.

Detalhamento do processo:

Etapa	quem faz	o que faz
1	CDP	Dá posse ao servidor e encaminha o processo via SIPAC para inclusão no sistema de pagamento.
2	DCPS	Recebe o processo via SIPAC, verifica se a documentação está completa, inclusive quanto aos diplomas. Caso não esteja, entra-se em contato por Email com o servidor empossado para complementação de informações. Satisfeitos os requisitos, cadastra o servidor no SIAPE e gera sua matrícula. Após, é cadastrado o diploma com a titulação do servidor. Ainda no SIAPE, realiza o comando para reconhecimento da titulação junto ao contracheque do servidor.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da PROGEP

Fluxograma do processo de Implantação da Retribuição por Titulação a Professor no Ato da Contratação



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

10. Implantação de Decisão Judicial

Definição - É o ato do servidor da PROGEP de implantar ou suprimir vantagens pecuniárias em vencimentos de outro servidor público pertencente ao quadro de pessoal do seu órgão, mediante decisão judicial transitado em julgado ou em decisão provisória.

Público destinatário – Servidores docentes ativos efetivos.

Requisitos básicos – Decisão Judicial provisória ou definitiva transitada em julgado em ações judiciais individuais ou coletivas.

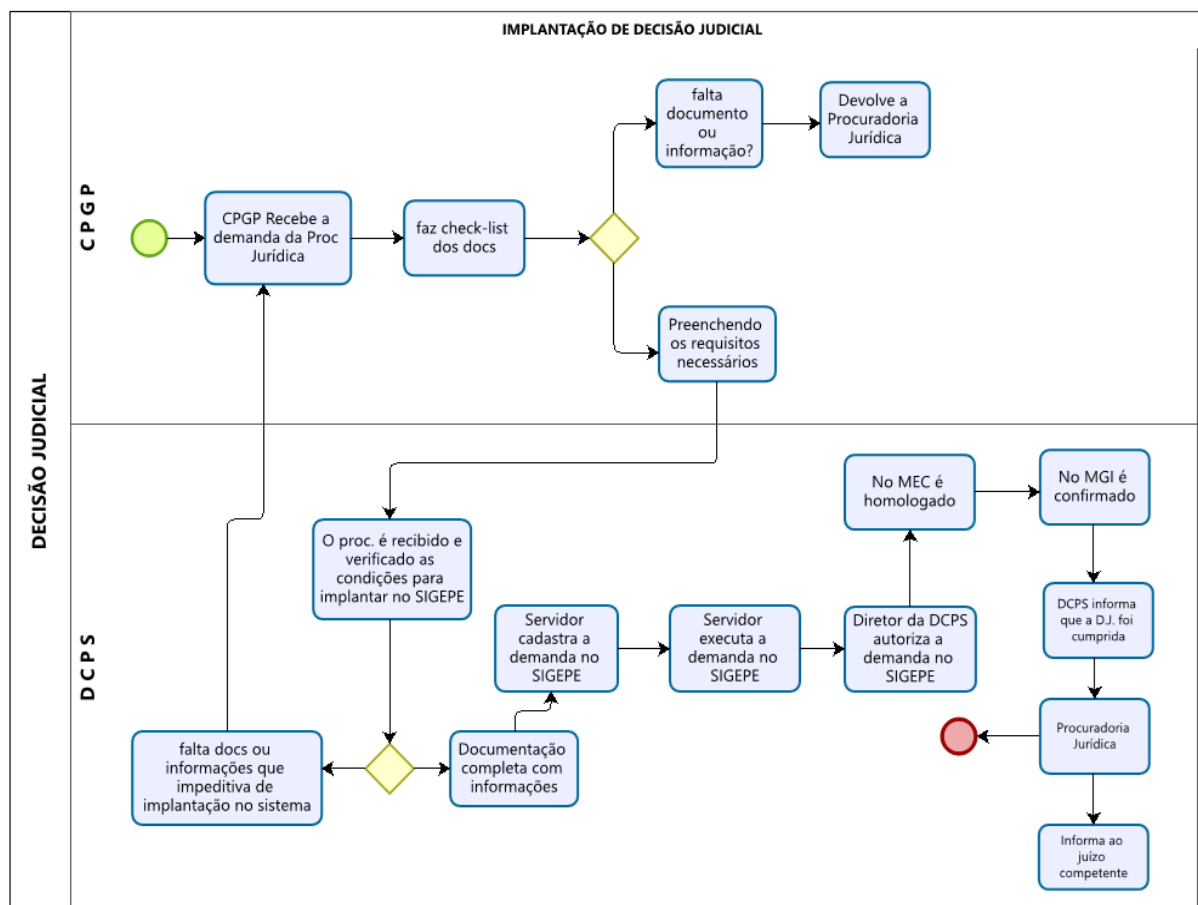
Previsão legal e normativa

1. Lei 8.112/90, de 11 de dezembro de 1990;
2. Art. 25, inciso III, Anexo I, do Decreto nº 8.818, de 21 de julho de 2016;
3. Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME Nº 66, de 16 de setembro de 2022.

Detalhamento do processo:

etapa	quem faz	o que faz
1	CPGP	Recebe a Procuradoria Jurídica (P.J.) via processo SIPAC, verifica se estão contidos os documentos mínimos necessários, como Parecer de Força Executória, Cópia da Petição Inicial e Cópia da Sentença provisória ou definitiva. Caso falte algum documento, devolve o processo para a P.J. Caso esteja completo a documentação, envia o processo SIPAC para a DCPS.
2	DCPS	Recebe o processo via SIPAC, verifica se a documentação está completa, caso não esteja, devolve-se para a CPGP para providências, caso esteja completo, cadastra o servidor no SIGEPE – Módulo Decisão Judicial. Após cadastrado a decisão judicial, o servidor executa a demanda no SIGEPE. Solicita que o Diretor da DCPS autorize. Após, envia a demanda pro MEC para homologação. Após, o MEC envia a demanda para confirmação no Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Após, a demanda volta para DECPS. Esta, informa à P.J. que informa ao juízo que a decisão foi cumprida. Depois a P.J. arquiva o processo.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da PROGEP



11. Considerações Finais

A conclusão do *Manual do Servidor da DCPS – Diretrizes para Procedimentos e Compartilhamento de Conhecimento Organizacional* marca um avanço significativo no contínuo esforço de aprimorar os processos de gestão da folha de pagamento da Universidade Federal da Paraíba. Este manual, ainda que em estágio inicial, estabelece uma ferramenta estratégica essencial para garantir a eficiência, segurança e qualidade na execução dos serviços da DCPS, contribuindo para a padronização e otimização das atividades. Além de facilitar a rotina operacional, ele se posiciona como um meio perene de transmissão de conhecimento institucional, especialmente relevante para a integração e capacitação de novos servidores, assegurando a continuidade dos serviços mesmo diante de mudanças de pessoal ou rotatividade.

Ademais, sua importância transcende a mera operacionalidade, pois fortalece a cultura de compartilhamento formal do conhecimento dentro da organização, promovendo uma gestão mais transparente e colaborativa. O manual não apenas consolida práticas e orientações, mas também atua como um alicerce para futuras atualizações e adaptações dos processos, de acordo com as necessidades que possam surgir. Assim, ele se configura como um guia fundamental, capaz de orientar e sustentar o desenvolvimento contínuo da DCPS, e, potencialmente, de outros setores da UFPB que possam se beneficiar de seu exemplo. Ao final, o manual cumpre um papel essencial na institucionalização do conhecimento e na promoção de uma cultura de melhoria contínua na prestação de serviços públicos.

Referências

BRASIL. Lei nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 154, n. 224, p. 3-4, 23 nov. 2017.

Disponível em:

<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=23/11/2017&jornal=515&pagina=1&totalArquivos=112>. Acesso em: 20 fev. 2024.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário da Assembleia Nacional Constituinte - Suplemento de 06/10/1988] (p. 1, col. 1) ..

Disponível em <https://legis.senado.leg.br/norma/579494/publicacao/15636884>.

Acesso em: 17 de jul. de 2024.

BRASIL. Lei de Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. D.O.U de 12/12/1990, pág. nº 23935. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm Acesso em: 17 jul. de 2024.

BRASIL. Lei Federal Nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm>. Acesso em: 17 jul. de 2024.

BRASIL. Decreto – Lei de Nº 8.027/90. Dispõe sobre normas de conduta dos servidores públicos civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas, e dá outras providências. D.O.U de 01/02/1999, pág. nº 1. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm. Acesso em: 17 jul. de 2024.

BRASIL. Decreto – Lei de Nº 8.112/90. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. D.O.U de 12/12/1990, pág. nº 23935. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 18 jul. de 2024.

BRASIL. Decreto – Lei de Nº 8.212/91. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. D.O.U de 25/07/1991, pág. nº 14801. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8212cons.htm. Acesso em: 17 jul. de 2024.

BRASIL. Decreto-Lei de Nº 5452/43. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. D.O.U de 09/08/1943, p. 11937, col. 1. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/530547/publicacao/37353698>. Acesso em 16 jul. de 2024.

BRASIL. Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Normativa SGP/SEDGG/ME Nº 66, de 16 de setembro de 2022. Consolida as orientações expedidas pelo Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC. Instrução <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp/sedgg/me-n-66-de-16-de-setembro-de-2022-430411828>. Acesso em: 28 jul. de 2024

BRASIL. Lei Nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 - Estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. D.O.U. - Seção 1 - 31/12/2012, Página 1. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2012/lei-12772-28-dezembro-2012-774886-publicacaooriginal-138518-pl.html>. Acesso em: 28 jul. de 2024

BRASIL. Lei nº 12.863, de 24 de setembro de 2013. D.O.U. Seção 1 - 25/9/2013, Página 1 Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12863.htm Disponível em: acesso em 28 jul. de 2024

Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP). Secretaria de Recursos Humanos (SRH). DOU n. 39, de 24 de fevereiro de 2011, seção 1, p. 124 - 125. 2011Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=91886>, acesso em 25 jul. de 2024.

UFPB – Site da PROGEP.

<https://progep.ufpb.br/progep/contents/menu/Institucional/a-progep>

Acesso em: 17 jul. de 2024.

UFPB – Resoluções do CONSUNI

[https://sig-](https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201503504905e1118690d6c7cacd1f21/Runi28_2010.pdf)

[arq.ufpb.br/arquivos/201503504905e1118690d6c7cacd1f21/Runi28_2010.pdf](https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201503504905e1118690d6c7cacd1f21/Runi28_2010.pdf).

Acesso em: 17 jul. de 2024.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. Introdução à Administração Pública. São Paulo: 2ª Ed - Saraiva, 2014.