



**LILIAN CRISTIANE SILVA DE OLIVEIRA**

**A MOVIMENTAÇÃO EXTERNA DE PESSOAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA:  
UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO MAPEAMENTO DE  
PROCESSOS**

Dissertação apresentada ao curso de  
Mestrado Profissional em  
Administração do Centro de Ciências  
da Administração e Socioeconômicas  
da Universidade do Estado de Santa  
Catarina, como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário César  
Barreto de Moraes

**FLORIANÓPOLIS  
2015**

O48m Oliveira, Lilian Cristiane Silva de

A movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina: uma análise sob a perspectiva do mapeamento de processos / Lilian Cristiane Silva de Oliveira. - 2015.

233 p. : il. color ; 21 cm

Orientador: Mário César Barreto de Moraes

Bibliografia: p. 221-232

Dissertação (mestrado) - Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2015.

1. Administração de pessoal. 2. Serviço público - Santa Catarina. 3. Universidades e faculdades públicas - Santa Catarina. I. Moraes, Mário César Barreto de. II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.3 - 20.ed.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da UDESC

**LILIAN CRISTIANE SILVA DE OLIVEIRA**

**A MOVIMENTAÇÃO EXTERNA DE PESSOAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA:  
UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO MAPEAMENTO DE  
PROCESSOS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Banca Examinadora**

Orientador: \_\_\_\_\_  
Mário César Barreto Moraes, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: \_\_\_\_\_  
Everton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Dr.  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membro: \_\_\_\_\_  
Carla Cristina Dutra Búrigo, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

**Florianópolis, 28 de setembro de 2015.**



Aos meus grandes mestres,  
Mucio e Lia.



## AGRADECIMENTOS

Quando nos propomos a realizar um objetivo, envolvemos muitas pessoas sem as quais não seria possível atingi-lo. Estas pessoas merecem nossa gratidão e nosso reconhecimento. Por isso compartilho os méritos da conclusão desta importante etapa da minha vida acadêmica com todos aqueles que estiveram ao meu lado, me apoiaram, contribuíram com esta pesquisa e entenderam o meu afastamento quando foi necessário.

Agradeço ao meu orientador, professor Mário, que me conduziu com toda tranquilidade e sabedoria. Obrigada, professor. Por me inspirar, por me entender, por me questionar e por contribuir com a minha evolução acadêmica, profissional e pessoal. A sua orientação foi o maior presente que o mestrado me proporcionou!

Agradeço a todos os professores e colegas do mestrado. Levo comigo os frutos de todas as trocas de ideias, os incentivos e o aprendizado que tivemos ao longo destes dois anos.

Agradeço aos professores Carla e Éverton, por aceitaram o convite para participar da banca de defesa desta dissertação e por suas valiosas contribuições que enriqueceram este trabalho.

Meu agradecimento também aos meus colegas da Universidade Federal de Santa Catarina, em especial aos amigos do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas e da Divisão de Movimentação. Obrigada pela contribuição, pela torcida e pela compreensão com a minha ausência enquanto precisei me dedicar integralmente à pesquisa. Este trabalho não seria possível sem vocês!

Agradeço com todo o meu coração aos meus amigos e a minha família, em especial aos meus irmãos, cunhados e sobrinhos. Obrigada, sempre! Tê-los ao meu lado me fortalece para encarar qualquer desafio!

Aqueles a quem dediquei esta pesquisa: pai e mãe, meus grandes mestres e sempre incentivadores, obrigada pelos valores e exemplos que recebi e recebo de vocês!

A uma pessoa que se fez presente em um momento decisivo desta pesquisa e cuja colaboração foi fundamental: meu irmão José Alessandro. Obrigada, Zé, você é o cara!

E um obrigada muito especial ao meu noivo, Glauco. Poderia agradecer por você estar sempre ao meu lado, mas seria injusto, quando você faz tanto mais do que isso! Você me incentiva, me tira da zona de conforto, me desafia e me ajuda a encontrar soluções que sozinha eu não sei se conseguiria. Obrigada é pouco. Minha mais profunda gratidão por ser o melhor companheiro que eu poderia ter!

## RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de caso, com abordagem qualitativa, desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina com o objetivo de propor melhorias para a movimentação externa de pessoal, a partir da aplicação do Business Process Management (BPM). O estudo de caso avaliativo foi utilizado como abordagem de pesquisa, coletando-se os dados a partir da observação-participante, da realização de entrevistas semiestruturadas e da pesquisa documental. A análise dos dados coletados baseou-se na aplicação das seguintes técnicas: análise do valor agregado, análise de causa-raiz, diagrama de causa e efeito, categorização e *brainstorming*, além da percepção da pesquisadora. Os dados coletados e as análises realizadas foram empregados na implementação do ciclo de vida do BPM, a saber: identificar, mapear, analisar e propor melhorias. Tal implementação resultou no diagnóstico da situação atual, a qual culminou em soluções propostas para uma situação futura do processo de movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Serviço público. Mapeamento de processos. Business Process Management.



## **ABSTRACT**

This case study is a qualitative approach developed at the Federal University of Santa Catarina in order to propose improvements in the process of external transference of personnel thru the application of Business Process Management (BPM) method. The evaluative case study was used as a research approach, collecting the data from the participant observation and conducting semi-structured interviews and also documentary research. The data analysis was based on the application of the following techniques: value analysis, root cause analysis, cause and effect diagram, categorization and brainstorming, beyond the perceptions of the researcher. The data collection and analyzes were employed following the BPM life cycle steps: identify, map, analyze and propose improvements. Such implementation resulted in the diagnostic of the current situation, which culminated in proposed solutions to a future state of the external transference of personnel process from the Federal University of Santa Catarina.

**Keywords:** Human resources. Public service. Modeling process. Business Process Management.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Sistema federal de ensino superior .....	31
Figura 2 - Vínculos das universidades federais.....	33
Figura 3 - Processos de gestão de pessoas .....	62
Figura 4 - Organograma da SEGESP (UFSC) .....	75
Figura 5 - Organograma do DDP (UFSC) .....	76
Figura 6 - Ciclo de vida do BPM .....	82
Figura 7 - Diagnóstico da situação-problema e análise/proposta de intervenção sob a perspectiva do ciclo de vida do BPM .....	83
Figura 8 - Possibilidades de movimentação externa de pessoal	124
Figura 9 - Mapeamento do processo de redistribuição de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC.....	145
Figura 10 - Mapeamento do processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC .....	170



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Redistribuição .....	118
Tabela 2 - Colaboração técnica .....	119
Tabela 3 - Exercício provisório .....	119
Tabela 4 - Cessão .....	120
Tabela 5 - Outras movimentações .....	120
Tabela 6 - Consolidado .....	121
Tabela 7 - Análises dos pedidos de redistribuição .....	122
Tabela 8 - Análises dos pedidos de colaboração técnica .....	122
Tabela 9 - Análises dos pedidos de exercício provisório .....	123
Tabela 10 - Análises dos pedidos de cessão.....	123



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Procedimentos metodológicos .....	88
Quadro 2 - Resumo das principais movimentações externas ..	107
Quadro 3 - Resumo das demais modalidades de movimentação externa	117
Quadro 4 - Planilha 5W1H para o processo de redistribuição de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC.....	127
Quadro 5 - Planilha 5W1H para o processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC .....	147
Quadro 6 - Análise do processo de redistribuição de docentes	174
Quadro 7 - Análise do processo de redistribuição de técnico-administrativos .....	186
Quadro 8 - Relação percebida com a teoria .....	202
Quadro 9 - Proposições de melhorias.....	212



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes .....	183
Gráfico 2 - Categorização das causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes.....	184
Gráfico 3 - Causas das dificuldades do processo de redistribuição de técnico-administrativos.....	199
Gráfico 4 - Categorização das causas das dificuldades do processo de redistribuição de técnico-administrativos	200



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
AV	Agrega valor
AVA	Análise do Valor Agregado
BPM	Business Process Management
CAC	Coordenadoria de Concursos e Admissões
C&S	Cargos e salários
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DiM	Divisão de Movimentação
DAP	Departamento de Administração de Pessoal
DAS	Departamento de Atenção à Saúde
DP	Departamento de Pessoal
DDP	Departamento de Desenvolvimento de Pessoas
DOU	Diário Oficial da União
GP	Gestão de Pessoas
GR	Gabinete da Reitoria
IFES	Instituições Federais de Ensino
NSP	Novo Serviço Público
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do
	Estado
MEC	Ministério da Educação
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico- Administrativos
PROGRAD	Pró Reitoria de Graduação

R&S	Recrutamento e Seleção
SEGESP	Secretaria de Gestão de Pessoas
SIASS	Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal
SIPEC Pública	Sistema de Pessoal Civil da Administração
SPA	Sistema de Processos Administrativos
STAE	Servidores técnico-administrativos em educação
STF	Supremo Tribunal Federal
SV	Sem valor agregado
TCU	Tribunal de Contas da União
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

RESUMO EXECUTIVO .....	31
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>31</b>
1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	35
1.2 OBJETIVO .....	38
<b>1.2.1 Objetivos específicos .....</b>	<b>39</b>
1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO .....	39
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	40
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>42</b>
2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA.....	43
2.2 A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA.....	56
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS ....	58
<b>2.3.1 A composição clássica da Administração de Recursos Humanos .....</b>	<b>61</b>
2.3.1.1 <i>Recrutamento e seleção (R&amp;S)</i> .....	63
2.3.1.2 <i>Treinamento e desenvolvimento (T&amp;D)</i> .....	63
2.3.1.3 <i>Remuneração</i> .....	64
2.3.1.4 <i>Departamento de pessoal (DP)</i> .....	64
2.3.1.5 <i>Avaliação de desempenho</i> .....	64
2.3.1.6 <i>Movimentação de pessoas</i> .....	65
<b>2.3.2 Uma perspectiva subjetiva .....</b>	<b>66</b>
2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO E NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS	68
2.5 QUALIDADE.....	72

<b>3</b>	<b>O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA</b>	<b>74</b>
3.1	AMBIENTE DA PESQUISA .....	74
3.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	77
<b>3.2.1</b>	<b>Tipo e características da pesquisa</b> .....	<b>77</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Coleta de dados</b> .....	<b>78</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Apresentação do ciclo de vida do Business Process Management</b> .....	<b>81</b>
<b>3.2.4</b>	<b>Aplicação do ciclo de vida do BPM</b> .....	<b>83</b>
<b>3.2.5</b>	<b>Identificação do processo</b> .....	<b>84</b>
3.2.6	Mapeamento do processo.....	85
<b>3.2.7</b>	<b>Análise dos processos e propostas de melhorias</b> .....	<b>86</b>
<b>3.2.8</b>	<b>Quadro resumo dos procedimentos metodológicos</b> ..	<b>87</b>
<b>3.2.9</b>	<b>Limitações</b> .....	<b>89</b>
<b>4</b>	<b>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b> ....	<b>91</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS .....	91
<b>4.1.1</b>	<b>Modalidades de movimentação externa de pessoal</b> ..	<b>91</b>
4.1.1.1	<i>Redistribuição</i> .....	94
4.1.1.2	<i>Cessão para exercício de cargo em comissão ou função de confiança</i> .....	97
4.1.1.3	<i>Exercício provisório</i> .....	100
4.1.1.4	<i>Colaboração técnica</i> .....	103
4.1.1.5	<i>Requisição</i> .....	105
4.1.1.6	<i>Anistia</i> .....	106
4.1.1.7	<i>Afastamento para organismo internacional</i> .....	106
4.1.1.8	<i>Disposição por convênio e/ou cooperação técnica</i> .....	107
4.1.1.9	<i>Resumo das modalidades de movimentação externa</i> ..	108

<b>4.1.2</b>	<b>Dados quantitativos referentes às movimentações externas.....</b>	<b>118</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Modalidades de movimentação externa com maior relevância.....</b>	<b>123</b>
<b>4.2</b>	<b>MAPEAMENTO DOS PROCESSOS .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Redistribuição de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC .....</b>	<b>125</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Redistribuição de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC .....</b>	<b>146</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/ RECOMENDAÇÃO.....</b>	<b>172</b>
<b>5.1</b>	<b>ANÁLISE DO PROCESSO DE REDISTRIBUIÇÃO DE DOCENTES.....</b>	<b>172</b>
<b>5.2</b>	<b>ANÁLISE DO PROCESSO DE REDISTRIBUIÇÃO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS .....</b>	<b>185</b>
<b>5.3</b>	<b>RELAÇÃO COM A TEORIA ESTUDADA .....</b>	<b>201</b>
<b>5.4</b>	<b>MELHORIAS DOS PROCESSOS .....</b>	<b>204</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>214</b>
<b>6.1</b>	<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>215</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>217</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>229</b>



## **RESUMO EXECUTIVO**

A movimentação externa de pessoal no contexto das universidades federais brasileiras consiste nos deslocamentos de servidores das universidades para outras instituições públicas e vice-versa. Estas movimentações podem ocorrer de diversas formas, como, por exemplo, por meio da redistribuição, instituto que recebeu atenção especial para fins deste trabalho.

As possibilidades que permitem ao servido público deslocar-se de sua instituição de origem de forma provisória ou permanente possuem previsão legal disposta em especial na Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), entretanto, existe uma carência de políticas e diretrizes que orientem, na prática, sua operacionalização. Sem esta orientação, as instituições executam ações e práticas distintas em cada situação, de forma que o atendimento a princípios como legalidade, publicidade, isonomia e eficiência se torna prejudicado. Na condição da pesquisadora de servidora na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), especificamente lotada na Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP), a UFSC se evidencia como um dos exemplos de universidade que não possui uma política institucionalizada para orientar a conduta da movimentação de pessoal.

Diante da necessidade de caracterizar e analisar a situação atual das práticas de movimentação de pessoal, esta pesquisa teve como objetivo propor ações de melhorias para a movimentação externa de pessoal da UFSC, a partir da aplicação do Business Process Management (BPM). O BPM foi a abordagem selecionada para conduzir este trabalho por convergir com o seu objetivo, pois, de acordo com Dumas et al. (2013), trata-se de um conjunto de métodos, técnicas e

ferramentas utilizados para mapear, analisar e aprimorar processos de trabalho.

Para atender ao objetivo proposto, inicialmente foram descritas as diversas modalidades de movimentação externa de pessoal praticadas no âmbito das universidades federais, em paralelo com a identificação da legislação que as regulamentam.

Esta fase foi denominada identificação do processo e consistiu em apresentar as diversas modalidades de movimentação: redistribuição; cessão para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; exercício provisório; colaboração técnica; requisição; anistia; afastamento para organismo internacional e disposição por convênio, também denominada cooperação técnica. Nesta fase foram também levantados os dados quantitativos relativos às solicitações de movimentações externas de pessoal registradas na UFSC, no período de 2011 a 2014.

Constatou-se, no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, que as modalidades de redistribuição, exercício provisório, colaboração técnica e cessão, responderam, em conjunto, por um total de, aproximadamente, 93% dos pedidos registrados na UFSC entre 2011 a 2014. Dentre as mais representativas, identificou-se que a redistribuição é a modalidade mais crítica, já que corresponde a aproximadamente 77% do total de solicitações.

A representatividade da redistribuição levou a opção de utilizá-la como referência para a execução das demais etapas deste trabalho, assim, a etapa seguinte consistiu em mapear os processos de redistribuição de servidores docentes e técnico-administrativos em educação que solicitam o deslocamento para a UFSC.

O mapeamento dos processos de redistribuição iniciou-se a partir das descrições de todas suas etapas que culminou com a elaboração de planilhas 5W1H, seguido da modelagem dos fluxos no *software* Bizagi Modeler

(<http://www.bizagi.com/>). Esta etapa possibilitou a visualização do início, meio e o fim de uma solicitação de redistribuição e a compreensão de suas principais dificuldades.

A identificação e o mapeamento do processo constituíram o diagnóstico da situação problema e forneceram os subsídios necessários para as etapas seguintes, de análise e proposta de recomendações.

Após o mapeamento então, realizou-se a análise do cenário delineado tendo como suporte os referenciais teóricos apresentados neste trabalho, em conjunto com a aplicação das seguintes técnicas: análise do valor agregado, análise de causa-raiz e categorização das causas.

Os resultados das análises realizadas apontaram que tanto no processo de redistribuição de docentes quanto de técnico-administrativos em educação, as principais causas motivadoras para as dificuldades enfrentadas, são em primeiro lugar a falta de critérios de priorização para o atendimento; em segundo lugar, a ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão e, em terceiro, a pouca divulgação acerca do fluxo de processo. Assim, as proposições de melhorias tiveram como prioridade a resolução destes pontos.

Concluiu-se que é necessário um conjunto de ações para que se promovam melhorias nas práticas de movimentação externa de pessoal da UFSC, destacando-se: elaboração de uma normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão referente às solicitações; disseminação das informações pertinentes à movimentação para que toda a comunidade universitária conheça e entenda as diversas possibilidades de movimentação que são viáveis aos servidores públicos; estabelecimento de critérios imparciais para atendimento das solicitações que dão entrada na instituição e, em especial para o caso da redistribuição, a adoção de editais públicos, tornando o processo mais isonômico e transparente, além de facilitar a organização de demandas de atendimento para as solicitações.

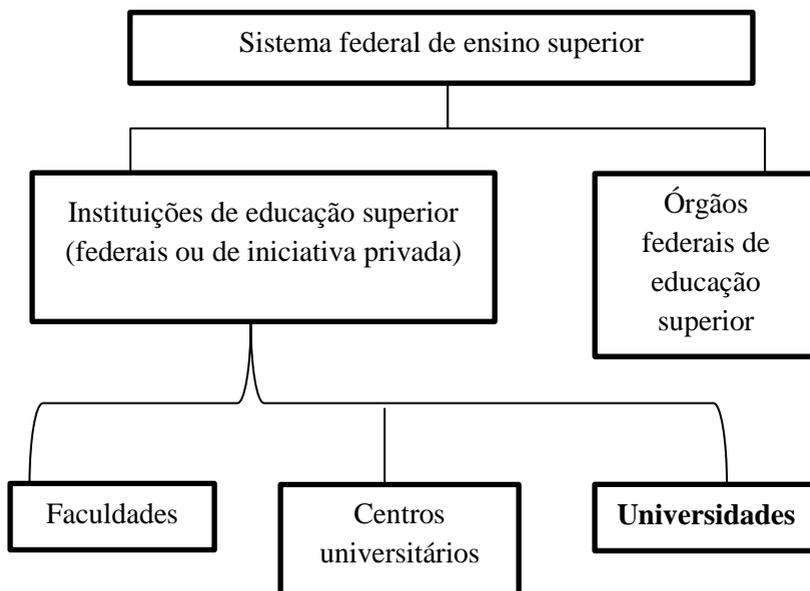
Compreendeu-se também que a questões de movimentação de pessoal não devem ser apenas tratadas localmente no âmbito da UFSC ou de qualquer outra instituição federal de ensino, uma vez que envolve outros órgãos e esferas do serviço público, assim, recomendou-se, ao final, que as instituições federais de ensino superior, em parceria com o Ministério da Educação (MEC) e o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) articulem uma rede de discussão e cooperação acerca das práticas de gestão de pessoas que, dentre outras medidas, promova a elaboração e adoção de uma política de movimentação de pessoal, reúna as informações que atualmente estão pulverizadas em diversos regimentos (leis, decretos, orientações normativas e portarias), proponha requisitos que sejam comuns a todo o contexto destas instituições e atenda às necessidades institucionais e pessoais, buscando na medida do possível a conciliação entre a legalidade, a qualidade na prestação dos serviços e as dimensões humanas.

# 1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o sistema federal de ensino superior compreende as instituições de educação e os órgãos federais de educação superior, segundo previsto no Art. 2º do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006 (BRASIL, 2006). Por sua vez, as instituições de educação superior, que tanto podem ser federais quanto criadas e mantidas pela iniciativa privada, classificam-se em: (a) faculdades; (b) centros universitários; e (c) universidades, conforme disposto no Art. 12 do Decreto nº 5.773/2006 (BRASIL, 2006).

Visualiza-se a estrutura do sistema federal de ensino superior na Figura 1 (Sistema federal de ensino superior).

Figura 1 - Sistema federal de ensino superior



Fonte: Produção do próprio autor.

No que diz respeito às universidades, o Art. 52 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (BRASIL, 1996), que

estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, dispõe que estas são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por possuir: (a) produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; (b) um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; (c) um terço do corpo docente em regime de tempo integral.

As universidades, federais e privadas, possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial assegurada pela Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo nº 207 (BRASIL, 1988), porém, ainda assim, estão sujeitas à regulação e supervisão do Ministério da Educação (MEC), por intermédio de suas secretarias, nos termos do Art. 5º do Decreto 5.773/2006 (BRASIL, 2006), que versa sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

No caso específico das universidades federais, ambiente de estudo deste trabalho, estas instituições fazem parte da administração pública indireta do Brasil, podendo se apresentar sob a forma de fundações públicas ou autarquias. Desta forma, tais instituições estão vinculadas também a outros órgãos da administração pública direta, como o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG).

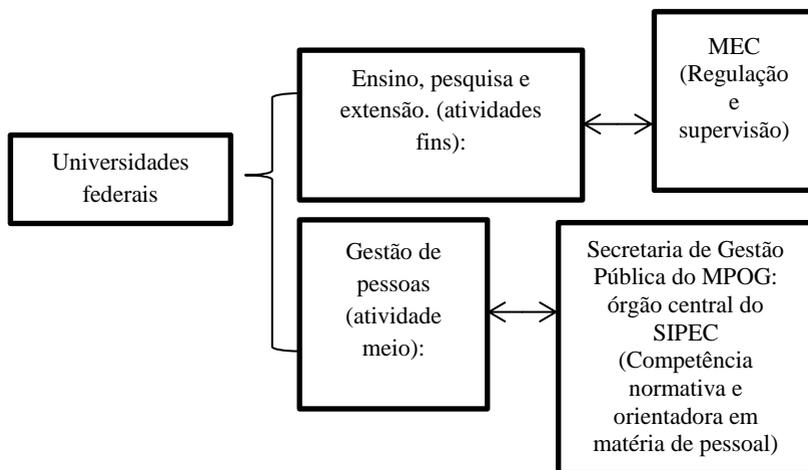
Isso porque as atividades de Administração de Pessoal do Serviço Civil do Poder Executivo estão organizadas sob a forma de Sistema, denominado Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública (SIPEC), cujo órgão central é a Secretaria de Gestão Pública do MPOG, conforme

regulamentam o Decreto nº 67.326, de 05 de outubro de 1970 (BRASIL, 1970), a Orientação Normativa nº 7, de 17 de outubro de 2012 (MPOG, 2012) e o Decreto 8.189 de 21 de janeiro de 2014 (MPOG, 2014).

Ao órgão central do SIPEC, ou seja, à Secretaria de Gestão Pública do MPOG, compete a formulação de diretrizes, a orientação normativa, a coordenação, a supervisão, o controle e a fiscalização específica de assuntos relativos ao pessoal civil do Poder Executivo no âmbito da Administração Pública Federal direta, suas autarquias, inclusive as em regime especial, e fundações públicas.

Os vínculos das universidades federais com os órgãos da administração direta estão representados na Figura 2 (Vínculos das universidades federais).

Figura 2 - Vínculos das universidades federais



Fonte: Produção do próprio autor.

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) além de assegurar a autonomia das universidades, instituiu sua obediência ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, consideradas atividades fins das

universidades. Porém estas instituições não são compostas apenas por tais atividades, contam, ainda, com um aparato de atividades meio que compõem o escopo de sua administração e asseguram o seu funcionamento. Entre tais atividades meio destaca-se a área de gestão de pessoas, incumbida de gerenciar o quadro funcional das instituições e unidade selecionada para o desenvolvimento desta pesquisa.

O quadro funcional das universidades federais é composto, em sua maioria, por servidores públicos civis, entre os quais se incluem os servidores técnico-administrativos em educação (STAE) e os docentes das carreiras de magistério superior e de ensino básico, técnico e tecnológico. Tais servidores são regidos pelo regime jurídico disposto na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), lei que contém as principais diretrizes que orientam a atuação da área de gestão de pessoas nas universidades.

Usualmente, nas universidades federais, os setores ligados à gestão de pessoas congregam as atividades de administração de pessoal, tais como pagamento de pessoal, benefícios e licenças, aposentadorias, pensões e exonerações; de atenção à saúde do trabalhador, que compreende atividades como segurança do trabalho, assistência social e saúde suplementar, e de desenvolvimento de pessoas, a qual engloba admissões, capacitação, desenvolvimento na carreira e movimentação de pessoal.

A atuação da pesquisadora no contexto pesquisado, por meio da observação participante e do seu vínculo funcional com a Universidade, levou à escolha da movimentação de pessoal como foco de estudo do presente trabalho por suas especificidades e singularidade. Neste sentido, entende-se por movimentação de pessoas, no contexto das universidades federais, os deslocamentos de trabalhadores entre universidades ou outros órgãos públicos, denominada nesta pesquisa de movimentação externa, bem como a transferência entre unidades geográficas ou setores distintos dentro do

âmbito da mesma instituição, denominada nesta pesquisa de movimentação interna.

Do ponto de vista legal existe embasamento para a realização da movimentação dos servidores pertencentes aos quadros funcionais das universidades federais, segundo a Lei 8.112 de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), porém, conforme será abordado nesta pesquisa, percebe-se uma carência de políticas e diretrizes que orientem, na prática, a operacionalização de tais movimentações.

## 1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O regime jurídico dos servidores públicos civis, ou seja, a Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), prevê as possibilidades de movimentação para os servidores regidos por esta norma. Nesta lei, a movimentação interna, conforme denominada para fins desta pesquisa, está respaldada no Art. 36 (BRASIL, 1990), o qual dispõe que “remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. Ou seja, a movimentação interna ou remoção, diz respeito ao deslocamento interno de servidores, como por exemplo, entre os *campi* das universidades.

Já dentre as possibilidades para que ocorram movimentações externas, assim denominadas também para este estudo, destacam-se a redistribuição, o exercício provisório, os afastamentos e cessões para outras entidades de diferentes esferas e poderes, dentre outras previsões regidas por leis específicas (BRASIL, 1990).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), autarquia de regime especial, sediada no *Campus* Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, Santa Catarina, conforme a observação participante na condição de servidora técnica administrativa em educação, a instituição pode ser considerada um dos exemplos de universidade que

não possui uma política institucionalizada para orientar a conduta da movimentação de pessoal, o que, entre outros prejuízos, desfavorece o atendimento dos princípios da administração pública previstos na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), a saber: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Ainda que as movimentações de pessoal estejam previstas do ponto de vista legal, ressentem-se da falta de diretrizes que definam e orientem sua operacionalização na prática, pois esta ausência ocasiona a demanda de ações ou processos operacionais independentes da parte de cada instituição de ensino superior, em que pese suas características análogas.

A autonomia e a discricionariedade presentes no âmbito das universidades, além da diversidade e distinção entre as possibilidades de movimentação, que envolvem uma série de cargos, interesses pessoais e institucionais, carreiras, legislações, órgãos públicos, entre outras tantas variáveis e características, também exigem tratamentos diferenciados de acordo com cada caso.

A prática que vem sendo empregada na Universidade selecionada para esta pesquisa é a de que ao dirigente máximo do órgão, no caso o Reitor, ou aos dirigentes máximos das unidades administrativas, cabem a responsabilidade quanto a deferir ou indeferir determinada solicitação de movimentação, cabendo à Divisão de Movimentação (DiM), unidade da área de Gestão de Pessoas da UFSC que concentra as demandas deste assunto, apenas operacionalizar e registrar as solicitações.

O fato de inexistir uma equipe específica com autonomia para analisar e ser responsável pelas tomadas de decisão referentes às solicitações de movimentação, além do contexto por ora delineado, são fatores que não apenas prejudicam o atendimento dos princípios da Administração

Pública, como também influenciam o resultado do processo de movimentação de pessoal.

Entende-se que a qualidade do processo de movimentação de pessoal fica comprometida partindo dos pressupostos que o serviço oferecido nestes moldes não possui um padrão de atendimento, não atende a todo o público a partir dos mesmos critérios, e não oferece um prazo ao público para fornecimento de respostas, pressupostos este que serão explorados durante o desenvolvimento desta pesquisa.

Além do comprometimento no resultado do processo, o cenário que envolve as movimentações de pessoas nas universidades federais indica a presença de disfunções da burocracia e traços do paradigma patrimonialista, questões que também serão abordadas neste trabalho.

O cenário apresentado por ora, é comum a todos os tipos de movimentação (interna e externa), contudo, para fins de pesquisa, a situação problema objeto deste trabalho se delimita ao estudo exclusivo da movimentação externa. Esta escolha baseia-se no fato de que ambas as modalidades envolvem complexidade e caráter distinto uma da outra, assim, opta-se por englobar as que possuem a característica em comum de deslocamento externo de servidores públicos para dentro ou fora das universidades.

Dentre as modalidades de movimentação externa que serão analisadas nesta pesquisa, destaca-se como uma das principais, a redistribuição. A redistribuição tem previsão legal no Art. 37 da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990) e trata-se do deslocamento do cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo poder.

Na Universidade Federal de Santa Catarina, tomando-se por referência a base de dados disponível na UFSC, observa-se que entre os anos de 2011 a 2014 foram registradas 425 solicitações de redistribuição de outras instituições para a UFSC e da UFSC para outras entidades. Sendo um total de 88

solicitações registradas em 2011, 79 solicitações em 2012, 138 em 2013 e 120 em 2014.

Constata-se, portanto, um incremento de 54,5%, considerando as solicitações de redistribuição, do ano de 2013 e 2014 com relação às solicitações ocorridas em 2011 e 2012.

Percebe-se que a inexistência de uma política ou ação pública específica para tratar a questão, somada aos crescentes pedidos de movimentação, remetem o processo para o *locus burocrático* e, resume seu cumprimento ao disposto na legislação.

Considerando o exposto, é possível constatar em uma pré-avaliação da situação objeto da pesquisa, as seguintes hipóteses a serem confirmadas: (a) a inexistência de um setor com autonomia para lidar com as questões de movimentação, (b) a necessidade de rever o padrão de qualidade do processo de movimentação de pessoal em vigência na UFSC e (c) a falta de uma regulamentação que defina e oriente a operacionalização das movimentações na prática.

O quadro apresentado revela a gravidade do problema quando se compreende a dimensão dos números referentes à movimentação externa, tomando como caso a UFSC.

A partir do contexto introduzido, portanto, esta pesquisa propõe-se a explorar a seguinte situação-problema:

A caracterização e análise da situação atual das práticas de movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina.

## 1.2 OBJETIVO

Propor ações de melhoria para a movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir da aplicação do Business Process Management (BPM).

### 1.2.1 Objetivos específicos

Tendo em vista a definição do objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as modalidades de movimentação externa de pessoal praticadas no âmbito das universidades federais;
- Identificar a legislação que regulamenta a movimentação externa de pessoal, no âmbito das universidades federais.
- Mapear os principais processos que orientam a movimentação externa de pessoal na Universidade Federal de Santa Catarina.

### 1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A opção pela movimentação de pessoas como assunto central desta pesquisa visa contribuir com as discussões no campo teórico acerca da gestão de pessoas no setor público, bem como propor alternativas que possam aprimorar a sua prática.

Considera-se que o fomento de discussões e ações acerca da movimentação é importante, pois movimentar pessoal no âmbito das universidades federais implica lidar com pessoas e com suas expectativas e motivações, com seu desempenho profissional e com suas realizações. E, no serviço público, assim como em todas as organizações, as pessoas que compõem o seu quadro funcional são fundamentais para o bom desempenho institucional.

Aprimorar as práticas de movimentação de pessoal é necessário, também, por envolver recursos públicos, já que a transferência de servidores gera dispêndios como ajudas de custo aos transferidos, bem como uma grande mobilização dentro da instituição desde o início de uma solicitação até o seu encerramento.

Cabe destacar, ainda, que a movimentação envolve questões de cunho político, ao que diz respeito às decisões quanto a quem e como movimentar, bem como quanto à nomeação de servidores para ocupar cargos comissionados e desempenhar funções gratificadas em unidades diferentes daquelas em que originalmente atuam e que, portanto, também se enquadram como movimentação de pessoal. Ao passo que estas movimentações implicam em custos e influenciam o funcionamento da máquina pública, parte-se do pressuposto que seu estudo é relevante para aperfeiçoar e contribuir com a transparência e eficiência de tais processos.

Assim, pretende-se, com o desenvolvimento desta pesquisa, propor ações que visem a melhoria deste processo de forma que as propostas possam ser implementadas não apenas na Universidade Federal de Santa Catarina, mas também em outras instituições que venham a se basear nos seus resultados e análises.

Como este trabalho aborda também a utilização do Business Process Management (BPM), entende-se que a avaliação do processo objeto da pesquisa, bem como o possível aprendizado derivado da aplicação da metodologia, poderão contribuir com os estudos acerca da sua adoção no serviço público, prática ainda considerada incipiente, especialmente no contexto nacional.

Além dos aspectos apresentados, será possível identificar ações e indicadores da área de gestão de pessoas, bem como questões subjetivas implícitas no processo, a partir da adoção de uma política de movimentação que atenda de forma adequada, docentes e técnico-administrativos em educação.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta Dissertação está estruturada em seis capítulos. Este primeiro capítulo traz a introdução, onde se descreveu a

situação problema pesquisada, o objetivo deste trabalho e suas contribuições.

O segundo capítulo trata do referencial teórico utilizado como base desta pesquisa, apresentando um olhar sobre a administração pública, um enfoque sobre a administração universitária, alguns conceitos acerca da administração de recursos humanos, aspectos da gestão de pessoas no serviço público e nas universidades federais e considerações acerca da qualidade, considerando sua relevância para o processo.

O terceiro capítulo apresenta o contexto e a realidade investigada, narra-se então o ambiente da pesquisa e indica-se os procedimentos metodológicos adotados, além de suas limitações. Neste capítulo destacou-se a apresentação da perspectiva do Business Process Management, utilizada na condução deste trabalho.

O quarto capítulo traz o diagnóstico da situação-problema, onde se apresentam os dados e informações coletadas acerca do cenário pesquisado.

O quinto capítulo apresenta as análises e as recomendações feitas para a solução da situação-problema abordada nesta Dissertação.

Por fim, o sexto capítulo traz as considerações finais e sugestão para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de fundamentar este estudo, foram resgatados conceitos e referenciais teóricos relacionados à administração pública brasileira, à gestão universitária, à administração de recursos humanos, à gestão de pessoas no serviço público brasileiro e à qualidade.

Neste capítulo, portanto, inicialmente será apresentado um olhar sobre a administração pública brasileira, destacando seus paradigmas, modelos e princípios, considerando o modelo burocrático vigente, suas características e respectivos processos.

Na seguinte seção deste capítulo, o tema será a administração universitária, buscando, ainda que brevemente, apresentar elementos de sua história, além de resgatar modelos que viabilizam a análise da organização universitária considerando, na medida do possível, o caráter complexo destas instituições.

Em seguida será apresentada a administração de recursos humanos, sua contextualização e evolução histórica, tendências em gestão de pessoas, a composição clássica de recursos humanos e uma perspectiva subjetiva do campo de estudo organizacional.

Posteriormente será realizado um enfoque nas práticas e particularidades da gestão de pessoas no serviço público e nas universidades federais brasileiras, abordando o seu embasamento legal que norteia os processos ligados à gestão de pessoas nestas instituições.

A revisão de tais assuntos tem o objetivo de trazer à tona características que dizem respeito ao campo de recursos humanos de uma maneira geral e especificamente no contexto da esfera pública, de forma a facilitar a sua compreensão, uma vez que a presente pesquisa realiza-se no ambiente de gestão de pessoas de uma universidade federal.

Por fim, serão expostos os conceitos de qualidade, a partir das dimensões e da perspectiva de Garvin (1992), objetivando embasar as ações de melhoria na qualidade do processo de movimentação de pessoal.

## 2.1 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A trajetória evolutiva da administração pública no Brasil configura-se basicamente sob a influência de três paradigmas distintos: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial (BERGUE, 2007). Contudo, conforme ressalva Torres (2004) estes paradigmas não se sucederam de forma linear, ao contrário, são perceptíveis de forma simultânea em todos os momentos da administração pública brasileira, ocorrendo a predominância de um ou outro, conforme a fase e o contexto histórico vivenciado.

A história da administração pública no Brasil começa na época de sua Independência seguindo até 1930, quando se encerra o seu primeiro estágio evolutivo. Este período foi marcado pelos reflexos do caráter rudimentar da sociedade na administração pública e por um caráter assistencialista, além de ser também o período que, em 1808, o governo português se transferiu para o Brasil e os ministérios do governo passaram a ser criados (RAMOS, 1983).

De acordo com Bergue (2007), Bresser-Pereira (2006) e Pereira (2010), nesta fase inicial identifica-se a predominância da abordagem patrimonialista em que a propriedade pública confunde-se com a privada, nota-se a prática de nepotismo e observa-se que a nomeação aos cargos é utilizada como uma forma de reconhecimento pessoal ou como moeda de troca. O patrimonialismo é identificado, também, pelo caráter personalista do poder, tendência à corrupção, relações de lealdade pessoal, clientelismo e por ter o Estado agindo com a função de empregar e favorecer aliados.

A partir da década de 30 iniciou-se um novo período, quando o modelo burocrático passou a ser adotado no Brasil. Ramos (1983), Torres (2004) e Pereira (2010) explicam que com a ascensão de Getúlio Vargas ao poder, a administração pública passou a assumir novas funções e se tornar mais complexa, assim, novos ministérios e serviços foram criados.

Conforme relatam Ramos (1983) e Torres (2004), entre 1930 e 1945, na época conhecida como Era Vargas ocorreu uma verdadeira revolução administrativa no Brasil, percebida por meio de modificações na estrutura e no funcionamento do serviço público federal, da normatização e padronização dos principais procedimentos da administração pública e da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938, que teve papel fundamental no modelo racional-legal que estava em implantação e cuja tarefa era promover o desenvolvimento da máquina administrativa sob os princípios da burocracia.

A partir de tais medidas o modelo burocrático trouxe o imperativo da eficiência para o serviço público brasileiro. Este modelo está baseado na burocracia weberiana e tem como principais pressupostos, além da eficiência, a profissionalização e os controles administrativos (BERGUE, 2007).

Entretanto, a implantação do DASP bem como dos princípios norteadores da burocracia, enfrentou adversidades provindas das práticas patrimonialistas arraigadas à cultura brasileira, ocasionando, sob a ótica de Torres (2004) no impedimento da plena adoção do modelo burocrático no Estado brasileiro. Todavia, cabe ressaltar que dificuldades similares são enfrentadas por todos os modelos e paradigmas da gestão pública ainda atualmente, uma vez que, conforme afirma Torres (2004), o viés patrimonialista permanece resistindo na cultura política da administração pública brasileira.

Torres (2004, p. 148) destaca também que no período modernizador da administração pública brasileira iniciou-se “o

estabelecimento de um padrão duplo, que marca a ação do Estado brasileiro até os nossos dias”. Tal afirmação implica em dizer que houve uma distinção em que os altos escalões ligados ao Estado passaram a ser organizados em conformidade com os princípios do modelo weberiano, recebendo recursos adequados para tanto, enquanto os demais serviços públicos como os ligados à saúde, educação e segurança pública, permaneceram impregnados por práticas patrimonialistas, com pouco investimento em capacitação e na modernização de suas práticas e políticas, além da menor remuneração dos servidores.

De forma geral, Torres (2004) analisa que a implantação do modelo burocrático no Brasil foi marcada por imposições políticas e por características patrimonialistas muito fortes, que ainda resistem.

Com relação ao período seguinte, entre 1945 e 1964, não houve muitos esforços para modernizar a gestão pública e profissionalizar o modelo burocrático existente no Estado, sendo retomados os esforços a partir de 1967 durante o regime militar. O Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 estabeleceu diretrizes para a reforma administrativa, visando modernizar a administração pública utilizando-se instrumentos gerenciais utilizados pela iniciativa privada, bem como foram também instituídos os seguintes princípios fundamentais que passaram a estruturar a administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle (TORRES, 2004).

O Decreto-lei nº 200/67 abriu o caminho para a reforma gerencial a partir da descentralização administrativa, o que ocasionou na criação de inúmeras instituições da administração indireta, basicamente composta pelos seguintes tipos: autarquia, fundação, empresa pública e sociedade de economia mista. A intensa multiplicação dos órgãos descentralizados implicou a segregação em administração indireta e direta de uma forma desigual, pois na época os governantes priorizaram

o investimento na administração indireta em detrimento da administração direta que se tornou sucateada e marcada pela cultura patrimonialista controle (TORRES, 2004).

Entre 1867 até 1988, ano em que a Constituição Federal foi promulgada, a descentralização administrativa no setor público brasileiro foi se acentuando, conforme relata Torres (2004), sendo que, a partir da década de 70 um movimento pela reforma do setor público entrou na agenda internacional, ganhando força a partir da década de 80 e derivando-se então na criação de um novo paradigma, a administração pública gerencial, cujo objetivo consiste em promover avanços com relação aos entraves patrimonialistas e burocráticos (TORRES, 2004; PEREIRA, 2010).

De acordo com Torres (2004) e Bergue (2007), em 1979, durante o período do Regime Militar, foi criado o Ministério da Desburocratização que visava melhorar a prestação de serviços ao cidadão considerando-o como um cliente, que por sua vez culminou com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, proposto pelo Governo Fernando Henrique Cardoso. Neste ano teve início a reforma da gestão pública proposta sob a forma do referido plano, além das alterações na Constituição Federal, como a Emenda Constitucional 19 de 1998 (BRASIL, 1998), a qual dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública.

A proposta da reforma consistia em transformar a administração pública brasileira, de burocrática em gerencial. Isso significava reduzir o Estado, limitar as suas funções como produtor de bens e serviços, mas também tornar mais eficiente a prestação dos serviços públicos, orientar-se por resultados, promover a descentralização, a delegação de autoridade e confiar responsabilidade ao gestor público (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Segundo Torres (2004) a reforma gerencial foi a primeira realizada no regime democrático, já que as reformas anteriores ocorreram durante regimes militares. Tal fato tornou

esse processo mais lento, delicado e complexo, além de enfrentar a resistência dos mais diversos setores da sociedade.

A administração pública gerencial, ou a nova gestão pública, a como se refere Denhardt (2012), busca um serviço público com melhor funcionamento e menor custo, tendo como base principal o racionalismo econômico. Porém, ainda conforme Denhardt (2012) este modelo não se baseia somente em introduzir novas técnicas e novos instrumentos gerenciais, mas também, e especialmente, em impor um novo conjunto de valores apropriados da esfera privada.

Contudo, para que possa alcançar suas finalidades, adverte Bresser-Pereira (2006), a implantação da administração pública gerencial envolve preliminarmente uma mudança na estratégia de gerência, a adoção de uma nova estrutura administrativa e definições quanto à abrangência do Estado, as competências e as modalidades ideais para cada segmento.

Ressalta-se que, assim como o modelo burocrático sofreu resistências que impediram a sua completa adoção na administração pública brasileira, a reforma administrativa que buscou implantar a administração gerencial, também enfrentou os limites impostos pela cultura patrimonialista. Inclusive, a reforma foi interrompida também por outros motivos, como as necessidades de ajuste fiscal que ocorreram na época de sua implantação, pela extinção do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) e pela falta de regulamentação para as alterações dispostas na Emenda Constitucional nº 19/1998 (TORRES, 2004).

Ainda com a permanência de tais obstáculos, observa-se nos tempos atuais da administração pública brasileira que resistem esforços no sentido do aproveitamento dos recursos da administração gerencial, como, por exemplo, a Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) que utiliza o gerenciamento de processos como uma de suas práticas de gestão, conforme

disponibilizado em sua página oficial (www.planejamento.gov.br).

### **2.1.1 O modelo burocrático e suas disfunções**

Considerando que o paradigma da burocracia ainda está fortemente presente na administração pública no Brasil, inclusive nas universidades federais, objeto de estudo deste trabalho, serão apresentados mais detalhes sobre este modelo racional de administração, a seguir.

Conforme expõe Weber (1978), a administração burocrática em sua forma pura é capaz de atingir o mais alto grau de eficiência, sendo, por essa razão o modo mais racional de exercer dominação, além de ser também indispensável para a administração de massas. Para Weber (1978) a superioridade da burocracia consiste no conhecimento técnico, ou seja, a administração burocrática é em essência o exercício da dominação baseado no saber.

Ramos (1983) afirma que a burocracia não é nem positiva, nem negativa, e que na realidade suas características refletem o meio social e o contexto histórico em que estão inseridas. Porém, para fins de estudo e entendimento este autor sistematiza a definição da burocracia em uma conotação negativa e outra positiva, de acordo com o pensamento dos estudiosos do assunto.

O conceito negativo, para Ramos (1983) aborda a burocracia como uma expressão da sociedade de classes, segundo o viés marxista, enquanto para os não marxistas, ela representa uma tendência pra segregar a oligarquização, onde o poder e as decisões são monopolizados. Além de também trazer consigo uma mentalidade conservadora, uma postura em que os objetivos são deslocados e por essa razão os meios tornam-se os fins, um apego às normas ainda que estas não tenham mais valia e uma tendência em resistir às mudanças.

Com relação ao conceito positivo, Ramos (1983) resgata os significados atribuídos por Weber (apud CAMPOS, 1978) ao afirmar que a burocracia busca o estabelecimento da competência administrativa mediante o uso de regras, estatutos e regulamentos, da hierarquização, da especialização profissional, ou seja, sob esta ótica a burocracia é um elemento indispensável ao alcance da eficiência devido a sua superioridade técnica.

Segundo Prestes Motta e Bresser Pereira (1991) a burocracia pode se expressar como um sistema social (a organização burocrática) ou como um grupo ou classe social, porém estes autores optaram por tratar a burocracia como um sinônimo para organização burocrática, o que também se enquadra no escopo de pesquisa deste trabalho.

Diante de tal delimitação, Prestes Motta e Bresser Pereira (1991) definem burocracia como aquela que confere poder aos que a controlam, e é composta por um alto nível de organização, hierarquia, racionalidade e conhecimento administrativo.

Conforme elucidam Prestes Motta e Bresser Pereira (1991), Weber (apud CAMPOS, 1978) considera burocracia como um tipo de poder ou de dominação, cujos tipos se classificam em carismático, tradicional e racional-legal. A dominação carismática é aquela exercida por um poder sem base racional, uma qualidade inata a determinada pessoa, que, portanto, não é própria da burocracia. Já a tradicional é a dominação exercida por meio da tradição e costumes, conforme observado no patrimonialismo, em que são típicos os privilégios e o favoritismo. A dominação racional-legal é aquela baseada em normas legais racionalmente definidas, portanto, o predomínio desta dominação dentro de um sistema social determina a existência da burocracia.

A partir de tais pressupostos, Prestes Motta e Bresser Pereira (1991) e Maximiano (2002) consolidam e apresentam as principais características do tipo ideal de burocracia.

- a) Formalismo: a burocracia deriva de normas racionais-legais, tais normas são escritas e exaustivas, sua estrutura possui caráter hierárquico e o trabalho é dividido por meio da departamentalização;
- b) Caráter impessoal: o administrador burocrático é imparcial e objetivo, restringindo-se a cumprir as obrigações do cargo que ocupa;
- c) Administração profissional: atuação especialista, o cargo ocupado é o meio de vida do administrador sendo este um empregado e não o proprietário do negócio, embora seja fiel ao cargo e adote os objetivos da organização para si, sua remuneração é financeira, sua indicação ao cargo é feita por uma autoridade hierarquicamente superior, seu mandato é por um tempo indeterminado e sua atuação é realizada por meio do desenvolvimento de carreira.

Convém mencionar, contudo, que autores como Hall (1978) concebem as características da burocracia a partir de uma perspectiva dimensional. Ou seja, para Hall (1978) as dimensões ou características burocráticas podem estar presentes em maior ou menor grau ao longo de uma série de contínuos, de acordo com cada organização. Neste caso, nas organizações do estado puro de burocracia, modelo proposto por Max Weber, todas as dimensões estariam presentes em alto grau.

Para Prestes Motta e Bresser Pereira (1991) o que ficou popularmente conhecido como burocracia, no entanto, são os defeitos do sistema, a que Merton (apud CAMPOS, 1978) chama de disfunções e às quais Ramos (1983) definiu como conceitos negativos da burocracia.

Assim como para Maximiano (2002) e Bergue (2007) que também apontam estas disfunções e concordam que o tipo ideal do modelo proposto por Weber (apud CAMPOS, 1978) é um modelo abstrato do que deveria revelar a realidade, enquanto as diferenças entre o escopo original e o reflexo real

da aplicação deste modelo se revertem no que se convencionou chamar de disfunções da burocracia. Seguindo a mesma linha de raciocínio Prestes Motta e Bresser Pereira (1991) explicam que as disfunções têm origem no excesso de burocratização, formalismo e despersonalização.

Merton (1978) pondera que pressões internas, como o cumprimento estrito das normas transformando-as em absolutas, afetam a estrutura da burocracia tornando a organização inflexível e produzindo imperfeições ou aspectos negativos que para a sociedade converteram-se na burocracia em si. Para o autor, Weber (apud CAMPOS, 1978) se ocupou de apontar o que é possível mediante a adoção da burocracia, no entanto, existem também limitações advindas deste modelo.

Diante de tais considerações, Prestes Motta e Bresser Pereira (1991), Maximiano (2002) e Bergue (2007) consolidam as disfunções da burocracia sob a ótica Merton (apud CAMPOS, 1978).

- a) Valorização excessiva dos regulamentos: elevado apego às normas que impedem, inclusive, a adaptação destas a uma nova realidade. O burocrata se torna um especialista no regulamento, tornando as normas um fim e não um meio. Neste caso, o formalismo se torna ritualismo;
- b) Excesso de formalidade: excesso de formalização e padronização dos procedimentos que não adicionam valor ao processo, o que ficou popularmente como “papelada”;
- c) Resistência a mudanças e ausência de inovação: existe um receio de perda de espaço de poder que leva as pessoas a evitar qualquer medida que possa transformar a ordem vigente. Percebe-se também uma preferência por conformar-se com as atividades e os métodos de trabalho existentes em detrimento da implantação de inovações no ambiente organizacional;

- d) Despersonalização das relações humanas: nota-se esta disfunção quando os funcionários passam a ser conhecidos por matrículas, por exemplo. Mas também por meio dos conflitos com o público, ocorridos em decorrência da acentuada impessoalidade nas relações já que as particularidades dos casos individuais são ignoradas reduzindo-se todas as situações à categorização. Neste sentido Merton (1978) adverte também que o contrário, ou seja, a substituição do tratamento impessoal por um pessoal, como ocorre nos casos de nepotismo e favoritismo, fomenta a hostilidade por parte daqueles que se identificam com a legitimidade da impessoalidade, promovendo também conflitos na organização;
- e) Hierarquização do processo decisório: a valorização em excesso da hierarquia causa prejuízos à autonomia e à delegação de tarefas, contribuindo, entre outros fatores, com a lentidão dos processos da organização;
- f) Exibição de sinais de autoridade: diante da resistência dos funcionários à imposição de um padrão de comportamento, os ocupantes dos cargos mais altos da hierarquia utilizam-se de instrumentos de controle e coerção que agravam a indisciplina, comprometem o nível de satisfação e diminuem a produtividade no trabalho. Além deste comportamento, observa-se também como disfunção um tratamento diferenciado àqueles que ocupam cargos mais altos, como, segregação por salas, equipamentos e apresentação pessoal diferenciada;
- g) Dificuldades no atendimento aos clientes: percebida mediante as imposições ou resistência em transpor os obstáculos aos usuários dos bens e serviços públicos.

Como contraponto, Ramos (1983, p. 201) esclarece que, embora a burocracia carregue as suas disfunções, isso não a torna dispensável, pelo contrário:

É inconcebível no futuro a concretização de uma sociedade destituída de burocracia, entendida esta como sistema de prestar serviços que funciona com alguma coordenação centralizada de atividades e com a vigência de alguma impessoalidade nas relações humanas. Sem burocracia, a vida social seria inorgânica, principalmente numa sociedade de massas. (...) A sociedade de massas impõe a organização de serviços públicos de considerável envergadura, os quais não funcionarão sem burocracia, cuja qualidade, graças ao desenvolvimento tecnológico e social, será tanto mais alta quanto menor alienado for o caráter geral das relações entre autoridades e subordinados, entre os serviços e sua clientela. A grandeza da sociedade futura, a intensidade e o refinamento que, nela, terão necessariamente as relações entre os homens, ao contrário de dispensar a burocracia, a requerão mais. Mas isso não equivale a dizer que a burocracia, no futuro, permaneça com os caracteres que até agora tem apresentado.

Desta forma, compreende-se que ainda que ocorram transformações e surjam novas tendências para as práticas de gestão pública, um determinado grau de burocracia permanecerá necessário uma vez que garante o mínimo de organização e racionalização das atividades para um adequado funcionamento da máquina pública.

### **2.1.2 O Novo Serviço Público**

Além dos paradigmas que influenciam a administração pública brasileira, apresentados anteriormente, surgiu a partir da crítica de Denhardt (2012) uma nova alternativa à velha administração centrada no modelo racional denominada de Novo Serviço Público (NSP).

Denhardt (2012) fundamentam o NSP em dois principais pilares, o primeiro é promover a dignidade e o valor do novo serviço público, já o segundo consiste em reafirmar os valores da democracia, da cidadania e do interesse público.

A partir de tais pilares, Denhardt (2012) organiza os seguintes princípios chaves para o Novo Serviço Público:

- d) Servir cidadãos, não consumidores. O NSP estimula o exercício da cidadania e busca estabelecer relações de confiança entre servidores públicos e os cidadãos;
- e) Perseguir o interesse público. A criação de interesse e responsabilidade deve ser compartilhada e as soluções propostas devem refletir o interesse coletivo;
- f) Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo. No novo serviço o papel do administrador é servir os cidadãos e envolve-los no desenvolvimento da política pública;
- g) Pensar estrategicamente, agir democraticamente. As políticas e programas do serviço público alcançam melhores resultados mediante esforços coletivos e processos de colaboração. O cidadão deve estar engajado em todos os estágios da implementação destas ações;
- h) Reconhecer que a *accountability* não é simples. A *accountability* no serviço público é complexa já que os servidores públicos lidam não apenas com o mercado, mas também com constituições, estatutos legais, valores comunitários, normas políticas, padrões profissionais e interesse dos cidadãos, ou seja, todo o complexo sistema de governança;
- i) Servir em vez de dirigir. No novo serviço público a liderança se baseia em valores e é compartilhada com toda a organização e com a sociedade;
- j) Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade já que os servidores estão incumbidos de atender a sociedade

não apenas sob a perspectiva da administração, mas também, de acordo com as necessidades dos cidadãos.

### **2.1.3 Princípios da administração pública**

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), por meio do capítulo VII, trata da administração pública e lista os seguintes princípios (BRASIL, 1988):

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Além dos princípios expressos constitucionalmente, também se verifica a existência de princípios que respaldados em outras legislações, como os dispostos na Lei nº 9.784/1999 (BRASIL, 1999), que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal:

Art. 2º A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.

Em que pese os princípios expressos na Constituição Federal (BRASIL, 1998) somados aos princípios dispostos na Lei nº 9.784/1999 (BRASIL, 1999), existem ainda uma série de princípios que estão implícitos na Constituição e demais regulamentações, mas que também são norteadores da gestão pública. Dentre tais princípios destacam-se a isonomia, finalidade, hierarquia e continuidade.

Os princípios da administração pública têm a função de orientar a compreensão do ordenamento jurídico e balizar as

atividades dos intérpretes, neutralizando o subjetivismo (COSTA, 1988). E são tão importantes que o não cumprimento ou violação por parte dos servidores públicos pode ocasionar em ato de improbidade administrativa, conforme versa o Art. 11 da Lei nº 8.429 de 1992 (BRASIL, 1992):

Constitui ato de improbidade administrativa que atenta contra os princípios da administração pública qualquer ação ou omissão que viole os deveres de honestidade, imparcialidade, legalidade, e lealdade às instituições.

Considerando tais características, entende-se como necessário o atendimento e a adequação dos princípios nas práticas do serviço público, não apenas por uma questão de cunho legal, mas, também, e especialmente, para que se possa garantir a prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos, além de proporcionar uma gestão eficiente aos servidores.

## 2.2 A ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

As primeiras universidades surgiram na Europa ocidental no início do Século XIII, quando as disciplinas dominantes eram artes liberais e teologia. Sua origem decorreu do agrupamento dos estudantes das escolas do Século XII, que estavam em declínio, em nações que evoluíram para as universidades dirigidas por um reitor eleito anualmente. Estas universidades eram organizações simples, mas com o passar do tempo foram tornando-se mais complexas e numerosas (CHARLE e VERGUER, 1996).

Segundo Charle e Verguer (1996) os séculos XIV e XV foram marcados pelas universidades fundadas por autoridades políticas, pela transformação de escolas de Direto em universidades e pela criação de universidades que ainda não existiam. Após o período medieval, durante a época moderna

que compreende os séculos XVI a XVIII, ocorreram inovações tanto nas estruturas universitárias quanto em suas concepções. Foi também nesse período que surgiram as distinções entre universidades protestantes e católicas e que se observou a interrupção da autonomia universitária, com o controle exercido sobre elas pelos poderes políticos. A partir do século XVIII, as características do ensino superior modificaram completamente os antigos sistemas universitários e levaram à concepção das universidades múltiplas e complexas tal qual como ainda as conhecemos.

Para Janne (1981), historicamente, o âmbito universitário apresenta resistências quanto à modernização de sua gestão e enfrenta dificuldades por conta do dilema vivenciado entre o controle público e a sua autonomia, pois os ritos acadêmicos, a hierarquia e as rotinas constituem um entrave ao progresso destas instituições.

Assim, sugere Janne (1981) que as universidades transformem sua estrutura e sua modalidade de administração empírica em um modo de administração científico e que a universidade seja considerada como uma unidade de produção, ou seja, como uma empresa. A partir de tal enquadramento, deveriam ser aplicados à empresa-universidade, por exemplo, uma análise econômica, uma avaliação dos custos e ganhos das atividades, um ajuste da atividade universitária a suas funções específicas e um estudo da dimensão ótima da universidade, todos devidamente adaptados de acordo com o contexto e suas características peculiares.

Rodrigues e Baldrige (ALPERSTEDT, 2000) também afirmam que as universidades são organizações singulares e complexas, pois possuem objetivos ambíguos e características que as diferenciam das demais.

Com relação à caracterização das universidades, Stroup (ALPERSTEDT, 2000) diagnosticou a existência de características da burocracia weberiana nas universidades o que valida a utilização do modelo burocrático para análise destas

organizações, ainda que não a explique integralmente. Isso porque, contrapõem Baldrige et al. (ALPERSTEDT, 2000) que tal modelo não é capaz de justificar o poder baseado em ameaças ilegítimas, assim como não esclarece o processo pelo qual as políticas são estabelecidas, como agem os grupos para forçar decisões que favoreçam seus interesses e o fato de que muitas ações e decisões não obedecem a um padrão de conduta dentro das universidades.

Neste sentido, há que se considerar também o modelo que enfatiza a universidade como um sistema político (ALPERSTEDT, 2000). O modelo político segundo Machado da Silva (ALPERSTEDT, 2000) baseia-se em arranjos de poder entre indivíduos ou grupos de interesses divergentes.

Assim, a universidade pode ser compreendida como um sistema ao mesmo tempo hierárquico e fragmentado. Fragmentado porque responde a múltiplos e conflitantes objetivos por meio de suas subunidades e hierárquico por contar com uma administração que coordena e supervisiona as atividades destas subunidades. Além disso, as universidades envolvem tanto controles explícitos presentes nas regras, regulamentos e estruturas organizacionais, quanto um controle social que engloba os controles implícitos desenvolvidos a partir das interações de indivíduos (ALPERSTEDT, 2000).

Em suma, as universidades são organizações *sui generis* o que gera certa divergência quanto ao seu enquadramento em modelos organizacionais preexistentes, fazendo com que possam ser estudadas a partir de diferentes interpretações considerando-se os diversos modelos que se propõem a estudá-la.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A área incumbida de lidar com os recursos humanos das organizações historicamente tem sido denominada Administração de Recursos Humanos (ARH). Seus

fundamentos remetem às tradições da psicologia industrial e das teorias organizacionais e seu embasamento teórico reporta-se ao behaviorismo organizacional anglo-saxão e à psicologia comportamentalista americana (DAVEL e VERGARA, 2010).

Segundo Davel e Vergara (2010) a Administração de Recursos Humanos teve sua origem como campo teórico e prática social na década de 70 e evoluiu a partir da utilização de técnicas, procedimentos e ferramentas. Com o seu desenvolvimento surgiu a necessidade de estruturar a área em subespecialidades e então, ao final dos anos 70, de acordo com Ulrich (1998), a Administração de Recursos Humanos passou a ser classificada em quatro atividades principais: contratação, desenvolvimento, avaliação e recompensas.

Com a evolução histórica da Administração de Recursos Humanos este campo de conhecimento foi rebatizado várias vezes, até que, em um contexto mais contemporâneo, passou a ser conhecido como Gestão de Pessoas. Cada nova denominação, contudo, reflete a influência de distintas abordagens, dentre as quais Davel e Vergara (2010) destacam como dominantes: funcionalista, estratégica e política.

Para estes autores a abordagem funcionalista adota um tipo de intervenção baseada em tarefas funcionais e tem como princípio aumentar a produtividade e favorecer a busca pela vantagem competitiva para que a empresa possa contar com funcionários estáveis, satisfeitos, motivados e produtivos. Esta abordagem influenciou o período inicial de desenvolvimento do campo teórico da Administração de Recursos Humanos, mas ainda observa-se a sua influência, especialmente em organizações com caráter tradicional.

Com relação à abordagem estratégica, Davel e Vergara (2010) destacam os seguintes traços característicos: políticas de pessoal integradas com o planejamento estratégico da empresa, gerentes de linha atuando como gestores de pessoas, foco de atuação nas relações com os empregados e valorização do comprometimento e da proatividade tendo os chefes atuando

como facilitadores e *coaches*. Esta abordagem passou a influenciar o campo de estudos em recursos humanos a partir do final da década de 70 e início da década de 80, estando vigente também até a atualidade.

Já a abordagem política, conforme Davel e Vergara (2010), considera as zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas, como também as divergências entre os interesses das pessoas. Para os autores, esta abordagem tende a considerar as diversas formas pelas quais táticas e políticas de influência afetam os processos de gestão de pessoas.

As três abordagens apresentadas permanecem influenciando as práticas e teorias ligadas ao campo da administração de pessoas, embora possuam perspectivas distintas e se apresentem em grau mais leve ou acentuado, assemelham-se por possuírem como características em comum os traços e viés do objetivismo, da racionalidade, do desempenho e do utilitarismo.

Verifica-se que, além da mudança de nomenclatura, houve um movimento de preocupar-se em atender não somente as necessidades e expectativas das organizações por meio das pessoas, mas também o contrário, em atender ao esperado pelas pessoas que compõem uma organização.

Neste sentido, Dutra (2009, p. 17) define que Gestão de Pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”. Onde políticas são consideradas como princípios e diretrizes que balizam decisões e comportamento da organização e das pessoas em sua relação com a organização e práticas, como procedimentos, métodos e técnicas utilizados para a implementação de decisões e para nortear as ações no âmbito da organização e em sua relação com o ambiente externo.

Porém, embora se reconheçam as transformações e contribuições advindas das novas tendências em Gestão de

Pessoas e percebe-se um grande esforço em repensar o papel das pessoas e das organizações nas relações de trabalho, estas tendências ainda refletem o paradigma do instrumentalismo utilitário, uma vez que as organizações dependem cada vez mais do envolvimento e comprometimento das pessoas para que possam atingir os seus objetivos estratégicos, alcançar bons índices de produtividade e alavancar o nível de qualidade dos seus produtos e serviços, pois todos estes objetivos são conquistados mediante o atendimento concreto das expectativas e necessidades de seus colaboradores (DUTRA, 2009).

### **2.3.1 A composição clássica da Administração de Recursos Humanos**

Paralelamente às novas tendências e abordagens, a Administração de Recursos Humanos tem sido subdividida em departamentos e subsistemas ao longo de sua evolução em uma composição que, embora clássica, ainda é presente na grande maioria das organizações.

A composição clássica deste segmento, segundo Marras (2009), distribui a área conforme os seguintes subsistemas: recrutamento e seleção (R&S), treinamento e desenvolvimento (T&D), remuneração ou cargos e salários (C&S), departamento de pessoal (DP), além de outros como higiene e segurança do trabalho; serviços gerais; contencioso trabalhista e assistência social e relações trabalhistas.

Ao passo que França (2009) classifica os subsistemas em recrutamento e seleção, cargos, salários e benefícios; treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho, bem como comunicação e endomarketing; qualidade de vida, saúde e ergonomia e relações e direito do trabalho.

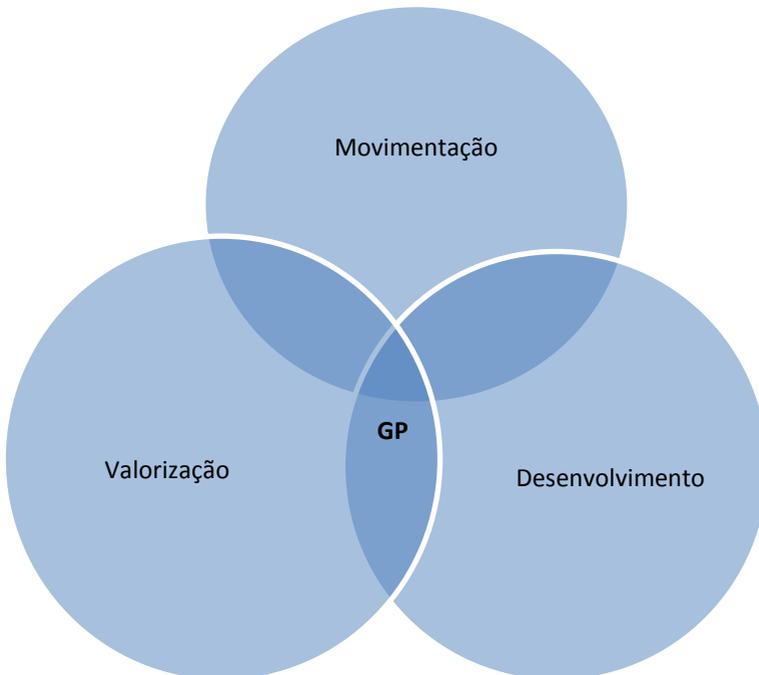
Além dos subsistemas anteriormente expostos, que representam a composição clássica do campo de recursos humanos, existem outras classificações relativas às atividades

deste segmento, como, por exemplo, o modelo apresentado por Dutra (2009), que inclui a movimentação de pessoas.

Para Dutra (2009) os processos de gestão de pessoas não devem ser vistos como subsistemas ou funções, mas sim como um todo interligado que busca conciliar os interesses das pessoas e da organização ao mesmo tempo. Dutra (2009) classifica tais processos em movimentação, desenvolvimento e valorização (ver Figura 3 – Processos de gestão de pessoas).

A movimentação congloera as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. O desenvolvimento reúne as práticas de capacitação, carreira e desempenho. Já a valorização integra as práticas de remuneração, premiação e serviços/facilidades.

Figura 3 - Processos de gestão de pessoas



Fonte: Adaptado de Dutra (2009, p. 50).

A seguir serão apresentados os subsistemas da composição clássica da Administração de Recursos Humanos no intuito de reconhecer a inserção da movimentação de pessoal entre tais subsistemas, bem como levantar suas principais características do ponto de vista teórico.

### *2.3.1.1 Recrutamento e seleção (R&S)*

O subsistema de recrutamento e seleção (R&S) é responsável, de acordo com Marras (2009) e França (2009), pela captação, triagem e seleção de profissionais para ocupar determinado cargo ou função, com o objetivo de preencher um posto de trabalho que esteja em aberto.

Cabe ao recrutamento atrair candidatos qualificados para a posição, enquanto a seleção tem a responsabilidade de identificar e escolher o melhor talento para ocupar a vaga em aberto, com o apoio de técnicas propícias, sendo que este processo pode ser tanto externo, buscando candidatos do mercado que não possuam vínculo com a organização, quanto interno, ocasião em que se procuram candidatos dentro do próprio quadro de pessoal.

### *2.3.1.2 Treinamento e desenvolvimento (T&D)*

O subsistema de treinamento e desenvolvimento é apresentado por França (2009) como um processo que envolve a aprendizagem dos colaboradores de uma organização. A autora difere treinamento de desenvolvimento, explicando que o primeiro promove a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes para um melhor desempenho do papel funcional. Assim como Marras (2009), que soma a esta definição o fato de considerar o treinamento como um repasse de conhecimentos, habilidades ou atitudes, em curto prazo.

O desenvolvimento, por sua vez, na visão dos autores supracitados, é um processo de longo prazo que aperfeiçoa as

capacidades e motivações dos funcionários, ou seja, diz respeito ao despertar das potencialidades e talentos de cada indivíduo.

### *2.3.1.3 Remuneração*

Este subsistema abrange as funções relacionadas aos cargos e salários, que consiste, basicamente, em descrever os cargos que compõem uma organização e atribuir uma remuneração para cada ocupação distinta, em consonância com as práticas do mercado, conforme apresentado por Marras (2009).

Embora a função seja a mesma, França (2009) refere-se a este subsistema como cargos, salários e benefícios. O cargo corresponde a um conjunto de atividades desempenhadas pelo ocupante, enquanto os demais compõem a remuneração, sendo o salário a parte fixa paga em dinheiro e os benefícios, ofertas de assistência-médica, vale-transporte, vale-refeição, etc.

### *2.3.1.4 Departamento de pessoal (DP)*

A função do departamento de pessoal, de acordo com Marras (2009, p. 189) é “efetivar os registros legais e necessários exigidos pelas práticas administrativas e pelas legislações que regem a relação capital e trabalho”. Dentre as atividades desse subsistema incluem-se admissão e demissão de empregados, aplicação de leis trabalhistas, folha de pagamento, etc.

### *2.3.1.5 Avaliação de desempenho*

O campo de recursos humanos tradicionalmente conta também com a avaliação de desempenho, também denominada avaliação de performance e competências, que responde, segundo França (2009) pelo diagnóstico e análise do

desempenho individual e grupal dos colaboradores no intuito de promover o seu crescimento pessoal e profissional.

Enquanto, de acordo com Marras (2009), este subsistema trata-se de um instrumento gerencial que permite mensurar o desempenho de um indivíduo ou mesmo de um grupo.

### *2.3.1.6 Movimentação de pessoas*

A atividade de movimentação de pessoas, via de regra, não se encontra listada na composição clássica de recursos humanos, estando, costumeiramente, implícita dentre os demais subsistemas.

Dutra (2009), no entanto, aborda de forma explícita a movimentação de pessoal, contudo a classifica como um processo no lugar de um subsistema de recursos humanos.

A movimentação ocorre quando uma pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa ou de vínculo empregatício. Está associada a ações da organização, como, o planejamento ou dimensionamento de pessoal; a socialização e aclimação; o reposicionamento e a recolocação, além de decisões individuais, como a inserção ou retirada do mercado de trabalho e melhores oportunidades de trabalho (DUTRA, 2009).

Para Dutra (2009) o processo de movimentação tem grande influência no cotidiano das organizações e das pessoas, entretanto, este autor considera que este processo tem sido relegado, tanto pelos dirigentes quanto por teóricos, a um segundo plano na discussão sobre gestão de pessoas.

De acordo com a conceituação de Dutra (2009), a movimentação de pessoas é composta por categorias, em função de sua natureza, a saber: (a) captação, usualmente tratada como recrutamento e seleção pela maior parte dos autores, (b) internalização, trata-se da socialização no ambiente de trabalho, (c) transferência, que envolve mudanças na área de

atuação, carreira ou área geográfica, (d) expatriação, situação que envolve transferências para fora do País e (e) recolocação, movimentos realizados para fora da empresa, como no caso de demissões.

Percebe-se a existência de semelhanças entre a movimentação de pessoal tal qual apresentada por Dutra (2009) e as modalidades de movimentação ocorridas no âmbito das universidades federais, uma vez que ambas tratam de transferências que envolvem mudanças geográficas ou de atuação, por exemplo.

### **2.3.2 Uma perspectiva subjetiva**

O contexto histórico, a composição clássica da Administração de Recursos Humanos e as demais contextualizações aqui apresentadas permitem perceber a extensão e complexidade do campo de estudo do comportamento humano nas organizações. Por conseguinte, também é possível aferir, a partir da conjuntura delineada, que o campo que envolve a gestão de pessoas está dentro de um contexto mais amplo, que é o ambiente organizacional.

Chanlat (1996) vai à contramão de um viés utilitarista do campo de gestão e aborda dimensões subjetivas que se contrapõem com o paradigma do campo de estudo organizacional, caracterizado, segundo este autor, pela preocupação com a eficácia, pela inspiração predominantemente comportamental e positivista e pelo caráter aplicado e multidisciplinar. Para Chanlat (1996) o comportamento organizacional apresenta-se como uma imensa colcha de retalhos, um conjunto teórico heterogêneo, em que se observa a ocultação ou ausência de certas dimensões humanas.

Alvesson (1987), Desmarez (1986) (Dufour e Chanlat (1985) e Villette (1988) (apud CHANLAT, 1996, p. 24), também criticam o viés das pesquisas relacionadas ao comportamento humano nas organizações:

A obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento em curto prazo que encontramos até hoje nas nossas organizações e na sociedade levou a maioria dos pesquisadores a concentrar seus interesses nestas questões e a reduzir seus esforços a simples técnicas de controle.

Para Chanlat (1996), como consequência de um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, em que numerosos trabalhadores, sobretudo os mais jovens, procuram cada vez mais realizar-se enquanto pessoas fora do trabalho tradicional.

Chanlat (1999) atribui a busca constante das organizações pela eficácia econômica ao período da Revolução Industrial, marcado por pensamentos mecânicos, econômicos e financeiros, majoritariamente influenciados por engenheiros, economistas e financistas e defende, portanto, a urgência em ampliar os horizontes do campo de estudo organizacional e optar por uma concepção mais complexa, sistêmica e singular do ser humano, em substituição à visão essencialmente econômica e contábil, ponderando, entretanto, que “humanizar o saber no campo da gestão é possível, o difícil é passar essa humanização para o nível das práticas” (1999, p. 10).

Defende Chanlat (1994) que os especialistas em gestão de recursos humanos, que se preocupam com o lado humano, têm a responsabilidade de mostrar a futilidade da concepção econômica e consumista da vida humana, em favor de diferentes alternativas, repensando nosso sistema produtivo. O autor propõe, portanto, a adoção, por parte das organizações, de uma abordagem subjetiva em detrimento da abordagem racionalista.

Se o social está a serviço do econômico, precisamos derrubar essa proposta. Enquanto atores nesse campo, devemos, na medida do possível, sustentar posições humanistas, tanto ao nível do saber como das ações, e assim participar desta mudança de perspectiva. Contribuiremos, talvez, para evitar que a infelicidade humana, como escreveu René Posset, venha a ser a consequência do mau funcionamento do aparelho produtivo. (Chanlat, 1994, p. 22).

A perspectiva de Chanlat (1994) traz à tona a relevância da dimensão humana para as organizações, o que, a torna útil para esta pesquisa uma vez que se dá no âmbito de gestão de pessoas e aborda um processo extremamente ligado às pessoas que compõem a organização pública.

## 2.4 GESTÃO DE PESSOAS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO E NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

A gestão de pessoas no serviço público assemelha-se historicamente e em sua estrutura com a gestão de pessoas na esfera privada, ainda que possua suas próprias características, em especial com relação ao fato de estar regida por pressupostos legais. Bergue (2007, p. 18) ilustra o que este segmento representa nos entes públicos:

O esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

Com relação ao trajeto percorrido, a gestão de pessoas do cenário público no Brasil, o que inclui as universidades federais, teve como marco inicial a Lei nº 284, de 28 de

outubro de 1936, conhecida como a Lei do Reajustamento, que reformou a administração pública no País. Esta lei instituiu a carreira dos funcionários públicos civis e a adoção de concursos públicos, entre outras providências (GRILLO, 1983).

De acordo com Grillo (1983), a partir da Lei do Reajustamento seguiram-se outras medidas administrativas, tais como a criação dos serviços de pessoal em cada ministério, a partir Decreto-lei nº 204, de 25 de fevereiro de 1938, a organização do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) por meio do Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938 e a concepção do primeiro Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União, expedido pelo Decreto-lei nº 1.713 de 28 de outubro de 1938. Atualmente vigora o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) disposto pelo Decreto nº 67.326/1970 (BRASIL, 1970) como sistema vigente que organiza as atividades de administração de pessoal do serviço civil do poder executivo federal (BRASIL, 1970).

O SIPEC (BRASIL, 1970) considera como funções básicas da Administração de Pessoal: I - Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos; II - Recrutamento e Seleção; III - Cadastro e Lotação; IV – Aperfeiçoamento e V - Legislação de Pessoal.

Tal classificação nos leva a perceber a defasagem da gestão de pessoas no sistema público brasileiro, considerando que o decreto datado de 1970 permanece vigente, que nomeia este campo de conhecimento como administração de pessoal e que não contempla entre suas funções básicas, atividades importantes como as de motivação, de avaliação de desempenho e de movimentação de pessoal, por exemplo.

Grillo (1983) corrobora a necessidade de haver uma redefinição das funções básicas da administração de pessoas, pois quando o SIPEC (BRASIL, 1970) foi instituído houve um aproveitamento da concepção existente no DASP, de 1938, que não reflete as necessidades atuais no tocante ao sistema de

peçoal. Cabe ressaltar que o SIPEC vem sido repensado, como, por exemplo, através do Decreto 8.189 de 21 de janeiro de 2014 (MPOG, 2014), contudo, ainda persistem necessidades de atualização.

Mais uma razão para se considerar a gestão de pessoas no serviço público em atraso com relação às práticas do setor privado advém do fato de que, ainda que tenha evoluído historicamente da administração de pessoal para a administração de recursos humanos até atingir a gestão de pessoas, na administração pública tais estágios não são excludentes e ainda convivem de forma simultânea em um grau mais elevado do que nas organizações privadas (BERGUE, 2007).

Bergue (2007) adverte que este atraso também ocorre no campo teórico, já que o tema dominante na bibliografia especializada refere-se aos modelos de gestão de pessoas voltados para organizações daquele setor. Além disso, para este autor, a falta de embasamento científico e conhecimento especializado levam o empirismo a ser um traço característico da gestão de pessoas do serviço público.

Assim, percebe-se a necessidade das organizações públicas evoluírem com relação às práticas de gestão, priorizando o estágio mais evoluído da gestão de pessoas, ainda que se mantenham as atividades de administração de pessoal, necessárias para o bom funcionamento organizacional.

No tocante especificamente à gestão de pessoas no contexto da administração universitária, encontra-se, da mesma forma que as demais realidades do serviço público, desatualizadas em suas políticas de pessoal. Constatação defendida por Grillo (2001) quando menciona que esta não tem merecido o tratamento adequado, o que impede o desenvolvimento das potencialidades dos colaboradores da instituição.

Grillo (2001, p. 13) reforça a importância deste desenvolvimento ao afirmar que:

Os colaboradores da instituição universitária representam o verdadeiro sustentáculo da universidade, por isso precisam ser orientados através de políticas e princípios que lhes garantam o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, de tal sorte que sempre estejam motivados para o desempenho das atividades docentes e administrativas, contribuindo, destarte, para a melhoria do ensino e da pesquisa.

O fato de enxergar os colaboradores das universidades como o sustento, a base destas instituições, permite que se perceba a importância das melhorias e do progresso da área de gestão de pessoas. Enquanto esta área for relegada a um segundo plano e não acompanhar as tendências que tratam do desenvolvimento humano, o papel das universidades como organizações permanecerá aquém do seu potencial.

### **2.4.1 Embasamento legal**

Assim como todos os segmentos do serviço público, a gestão de pessoas das universidades federais está pautada por legislações que norteiam a sua operação. Porém nem todas as ações que fazem parte de tal contexto são passíveis de previsão legal. Ocorre que a gestão pública de uma maneira geral é composta tanto por atos administrativos vinculados quanto por atos discricionários.

Os atos vinculados são aqueles em que as ações restringem-se de forma objetiva e exclusiva à aplicação do enunciado na lei ou regulamento. Já os atos discricionários ocorrem quando a regulamentação, ou a ausência dela, permitem que haja uma decisão por parte do executante.

Em que pese tais considerações, a regulamentação exerce um papel fundamental para a gestão de pessoas das

universidades, em especial a Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), que dispõe sobre o Regime Jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Entre as providências determinadas pela legislação, foi regulamentado o provimento e a nomeação em cargos públicos, os concursos públicos, as aposentadorias e vacâncias, as possibilidades de deslocamento, os direitos e vantagens dos servidores, as licenças, as proibições, as responsabilidades e penalidades, etc.

Além do Regime Jurídico, existem outras leis como a Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), no âmbito das Instituições Federais de Ensino (IFES) vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005).

A Lei nº 12.772 de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012) também contribui com as práticas de gerenciamento de pessoas no âmbito universitário, pois visa estruturar o Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, além de propor e alterar outras disposições relacionadas com a carreira de técnicos-administrativos.

Em conjunto com tais legislações, existem também outras regulamentações, decretos e normais legais que concernem quanto às práticas de gestão de pessoas nas universidades federais brasileiras que serão apresentadas oportunamente em seções futuras deste trabalho.

## 2.5 QUALIDADE

Esta pesquisa irá analisar o processo de movimentação externa de pessoal de uma universidade federal sob a perspectiva da qualidade, por entender que, ainda que a eficiência esteja prevista no rol dos princípios constitucionais da administração pública, a qualidade possui um conceito mais abrangente que inclui a própria eficiência.

Para efeitos desta comparação considera-se que a eficiência se traduz em fazer certo as coisas e buscar a produtividade, ou seja, fazer o máximo com o menor número de recursos possíveis. Como princípio constitucional da administração pública a eficiência representa a exigência para que atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional (MEIRELLES, 2001).

Para Garvin (1992) a qualidade é um conceito complexo e de múltiplas facetas, portanto, para ser devidamente compreendida, precisa ser analisada a partir de oito (8) dimensões que, embora distintas, estão relacionadas entre si: desempenho, características, confiabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida.

Segundo Paladini (2008) o modelo que mais caracteriza a integração das dimensões da qualidade é o da Gestão da Qualidade no Processo, abordagem que possui como meta a otimização dos processos organizacionais.

A Gestão da Qualidade no Processo organiza-se em três etapas. A primeira trata de eliminar perdas e garantir que o produto ou serviço não tenha defeitos. Para isso prioriza a eliminação de defeitos, refugos e retrabalho com base em ações corretivas que agem sobre as falhas do processo. Sendo perdas ou falhas, ações que não agregam valor ao produto/serviço. Já a segunda etapa consiste em eliminar não apenas as perdas, mas também as suas causas, com o objetivo de corrigir o mau uso dos recursos da organização. Para tanto se faz necessário um estudo das causas que favorecem o aparecimento destes defeitos, bem como da frequência com que ocorrem, sendo, portanto, ações preventivas. A etapa final trata de otimizar o processo de forma a aumentar a produtividade e aprimorar a capacidade operacional da organização. É nesta fase que ocorre a agregação de valor ao processo e consequentemente ao produto ou serviço (PALADINI, 2008).

### 3 O CONTEXTO E A REALIDADE INVESTIGADA

#### 3.1 AMBIENTE DA PESQUISA

A unidade de análise selecionada para o desenvolvimento desta pesquisa é a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), devido à facilidade de acesso para a pesquisadora, que integra o quadro de servidores técnico administrativos desta Universidade.

A Universidade Federal de Santa Catarina é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com sede no *Campus* Universitário Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis, Capital do Estado de Santa Catarina (UFSC, 1978). Além da sede, a Universidade possui mais quatro (4) *campi*, localizados nas seguintes cidades: Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville.

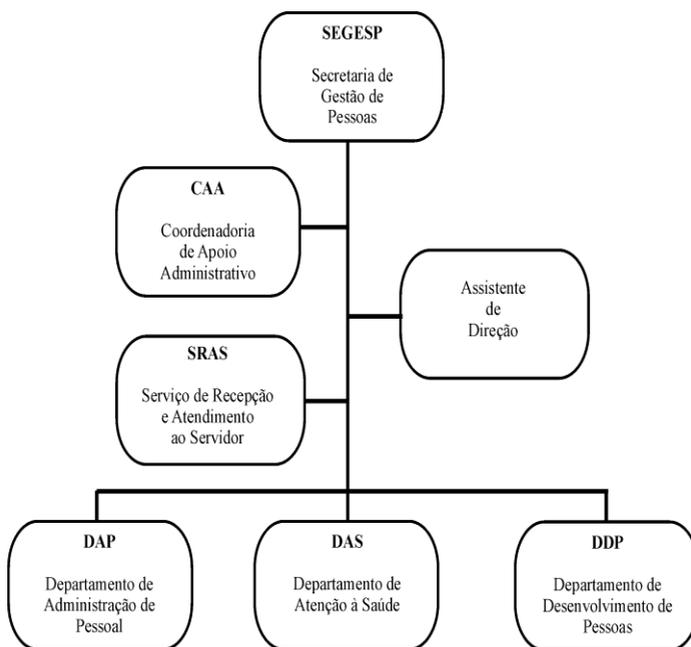
Conforme informa o Relatório de Gestão 2013 (UFSC, 2014) a UFSC foi criada em 1960, mas instalada em 1962. Teve suas raízes no Instituto Politécnico (1917), que ofertou os primeiros cursos superiores do Estado de Santa Catarina, e, em 1961, foi constituída como universidade, estrategicamente composta por cursos das diferentes áreas do conhecimento.

De acordo com o Relatório de Gestão 2013 (UFSC, 2014), a Universidade abriga uma comunidade com cerca de 48 mil pessoas. São estudantes de graduação, pós-graduação, professores e técnicos em educação, além dos funcionários terceirizados e pessoas que prestam serviços voluntários. Esse universo envolve quase uma centena de cursos de graduação, mais de 500 grupos de pesquisa certificados e dezenas de cursos de pós-graduação e cerca de 9 mil projetos de extensão.

Dentro deste universo, é possível perceber, considerando a observação participante da pesquisadora, que estão inseridas as movimentações de pessoal. Na UFSC, estas são funções atribuídas à Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) que é composta por três departamentos:

Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), o Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e o Departamento de Atenção à Saúde (DAS), conforme é possível visualizar na Figura 4 - Organograma da SEGESP (UFSC).

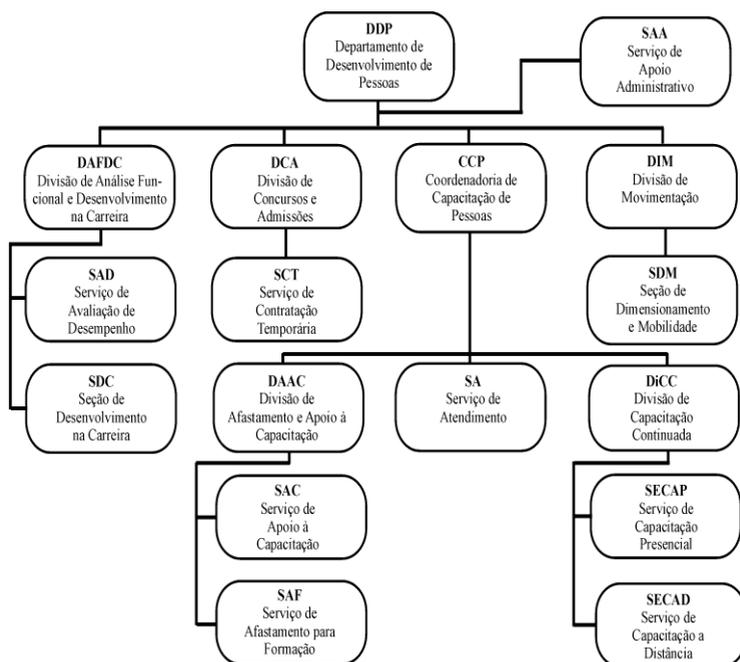
Figura 4 - Organograma da SEGESP (UFSC)



Fonte: <<http://segesp.ufsc.br/apresentacao/organograma-prdhs/>>.

Integrando a Secretaria de Gestão de Pessoas, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas conta a Divisão de Movimentação. Fazendo parte da estrutura do DDP se localiza a Divisão de Movimentação (DiM), como demonstrado na Figura 5 - Organograma do DDP (UFSC).

Figura 5 - Organograma do DDP (UFSC)



Fonte: <<http://segesp.ufsc.br/ddpp/organograma-ddpp/>>.

Conforme identificado, a partir da inserção da pesquisadora no ambiente pesquisado, a Divisão de Movimentação é a unidade onde a movimentação de pessoal está institucionalizada, sendo responsável por registrar, acompanhar e dar as devidas providências às solicitações de movimentações de pessoal. Estas movimentações envolvem, também, outras instâncias de dentro e de fora da Universidade, contudo, para efeitos desta pesquisa e considerando que as atividades que envolvem as movimentações estão concentradas na DiM, o foco principal desta pesquisa será neste setor.

## 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.2.1 Tipo e características da pesquisa

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que tem como principal objetivo propor melhorias no processo de movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina, ou seja, possui uma finalidade prática e propõe soluções para problemas da realidade investigada, assim como sugere a classificação de Vergara (2008).

Quanto aos meios de investigação, o modelo adotado para a abordagem metodológica é do tipo estudo de caso. A opção pelo estudo de caso justifica-se pelo fato da pesquisa desenvolver-se em uma única unidade de análise, em que uma situação real será descrita e investigada, com foco em problemas práticos, como descrevem Vergara (2008), Gil (2007) e Godoy (2006).

Godoy (2006) afirma que uma pesquisa desenvolvida em um estudo de caso pode ser elaborada a partir de diferentes perspectivas, Dentre as quais cita o estudo de caso avaliativo, modelo selecionado para esta pesquisa devido ao seu caráter prático, por aplicar o conhecimento obtido para a resolução de problemas de cunho social e por fornecer indicadores para o processo de tomada de decisão, características que convergem com o objetivo deste trabalho.

Combinada ao enfoque do estudo de caso, visando fornecer arcabouço teórico e subsídios para a pesquisa, conta-se com uma breve pesquisa bibliográfica em que se apresentam referenciais teóricos que apoiam este estudo. Segundo embasado por Godoy (2006) uma investigação científica contribui para o avanço do conhecimento, sendo primordial que o pesquisador leve a produção anterior em consideração, para que possa mapear os principais paradigmas orientadores de pesquisas já desenvolvidas acerca do tema selecionado.

Com relação ao seu delineamento esta pesquisa baseia-se na abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa, de acordo com Triviños (2011) tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como seu principal instrumento, é descritiva, preocupa-se com o processo e não apenas com os resultados, tem sua interpretação a partir da percepção do pesquisador e aborda os significados presentes no contexto estudado.

Além das características expostas, Flick (2009) apresenta aspectos essenciais da pesquisa qualitativa que também estão alinhados com este estudo. Dentre as quais destaca que a pesquisa qualitativa preocupa-se em selecionar e aplicar os métodos de forma adequada. Considera que os pontos de vista e as práticas diferem-se de acordo com cada contexto analisado, inclui a subjetividade do pesquisador como parte do processo da pesquisa e busca variar as abordagens e métodos utilizados para que a pesquisa não se restrinja a um conceito e metodologia únicos.

### **3.2.2 Coleta de dados**

A coleta de dados desta pesquisa apoia-se na técnica da triangulação de dados, que, consiste no uso de diferentes fontes de dados em que uma questão de pesquisa é considerada a partir de, pelo menos, dois pontos, com o objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (VERGARA, 2008; FLICK, 2009, TRIVIÑOS, 2011). Assim, a composição da triangulação envolveu o uso da observação-participante, a realização de entrevistas semiestruturadas e uma pesquisa documental.

A observação-participante foi selecionada com base no fato da pesquisadora fazer parte do quadro de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina, deixando de ser somente um a espectadora ou uma observadora passiva e

passando a participar dos eventos que estão sendo estudados, nos moldes do que propõem Godoy (2006) e Yin (2005).

Quanto à entrevista semiestruturada, possui como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, sendo utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito. O pesquisador orienta-se por um guia de tópicos, ou um roteiro, que estabelece diretrizes para as perguntas a ser formuladas (GODOY, 2006).

Neste estudo a técnica da entrevista semiestruturada foi aplicada com os servidores da Divisão de Movimentação (DiM), visando coletar informações quantas às etapas e ao fluxo dos processos de movimentação externa de pessoal vigentes na UFSC. Na DiM estão lotados 6 (seis) servidores técnico-administrativos em educação, dos quais 4 (quatro) estão diretamente envolvidos com o processo de movimentação externa, sendo duas administradoras e duas assistentes em administração. Considerando a chefia da Divisão, a entrevista semiestruturada foi aplicada a todos os servidores diretamente vinculados ao processo. No que concerne às entrevistas realizadas, estas foram realizadas e registradas individualmente, tendo sido validadas com cada entrevistador após a transcrição dos dados.

No que tange à triangulação esta também se vale da pesquisa documental realizada. A pesquisa documental diz respeito à consulta em fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2010). Os documentos são considerados primários quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento estudado (GODOY, 2006). Assim, neste estudo os dados primários utilizados incluem legislações, documentos oficiais, descrição de procedimentos e rotinas de trabalho, manuais, formulários, correspondências, relatórios de gestão, entre outros documentos que possam enriquecer a construção do arcabouço desta pesquisa.

Para realizar a análise documental, a pesquisadora se valeu do Conlegis ([www.conlegis.planejamento.gov.br](http://www.conlegis.planejamento.gov.br)) e da base de dados da Divisão de Movimentação, efetuando as consultas específicas e inerentes à dissertação.

De acordo com Godoy (2006) ainda que o estudo de caso tenha caráter qualitativo, pode utilizar dados quantitativos para esclarecer algum aspecto que esteja sendo investigado. Assim sendo, a análise documental inclui também a apuração dos números relativos às solicitações de movimentação externa envolvendo a UFSC no período de 2011 a 2014, obtidos a partir do acesso aos documentos internos da Divisão, que foram disponibilizados à servidora.

Com relação aos dados secundários, são assim considerados quando reunidos por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência (GODOY, 2006). Desta forma serão utilizados na etapa da pesquisa bibliográfica, levando-se em conta que os dados secundários tratam-se da bibliografia publicada em relação ao tema de estudo e que a pesquisa bibliográfica realiza-se a partir da consulta em fontes secundárias (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A observação participante compreendeu a realização de brainstorming com os envolvidos diretamente envolvidos nos processos de movimentação, além da percepção direta da sistematização da operação, cujos dados coletados subsidiam a estruturação do BPM, o que demandou cinco (5) meses de pesquisa de campo.

A coleta de dados realizada a partir da observação-participante, das entrevistas semiestruturadas e da análise documental, com o apoio dos referenciais teóricos da revisão bibliográfica, irão compor o quadro da realidade vivenciada pela Universidade Federal de Santa Catarina quanto à operacionalização das movimentações externas de pessoal, além de subsidiarem a aplicação do ciclo de vida do *Business Process Management* (BPM), que será apresentado no item 3.2.3.

### **3.2.3 Apresentação do ciclo de vida do Business Process Management**

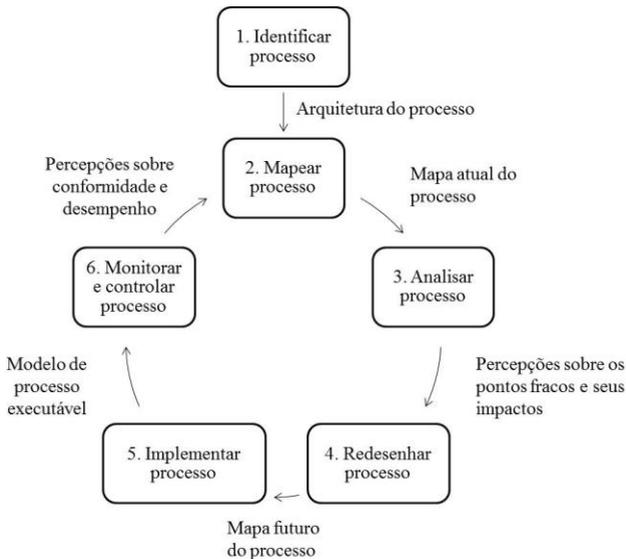
Para Dumas et al (2013) o BPM é um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas utilizados para mapear, analisar, redesenhar, implementar e monitorar processos de negócio ou processos de trabalho. O BPM possui como ponto focal os processos de trabalho e pode ser visto como um ciclo contínuo que compreende as seguintes fases: identificar processo, mapear processo, analisar processo, redesenhar processo, implementar processo e monitorar processo.

Para efeitos desta pesquisa será adotada a definição de Davenport (1994, p. 6) quanto a processos:

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. Ele exige uma acentuada ênfase na maneira como o trabalho é feito na organização. Um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação.

O ciclo composto pelas fases do BPM, proposto por Dumas et al. (2013) é denominado ciclo de vida do BPM e está representado na Figura 6 (Ciclo de vida do BPM).

Figura 6 - Ciclo de vida do BPM



Fonte: Dumas et al (2013) .

As etapas 1 a 4, apresentadas na Figura 6 (Ciclo de vida do BPM), serão detalhadas no item 3.2.4 que descreve a aplicação do ciclo de vida do BPM desta pesquisa.

Com relação às fases 5 e 6 tratam, respectivamente, de implementar e monitorar o processo. Tais fases para serem aplicadas em sua totalidade demandam recursos extras de tempo e pessoal, entre outros investimentos necessários, que não estão disponíveis para fins deste estudo, desta forma, não serão aplicadas neste momento.

Apenas para fins de conhecimento, esclarece-se que implementar o processo consiste em providenciar as mudanças necessárias para alterar o processo do estado atual para o estado futuro. Já a fase de monitoramento e controle do processo, trata de coletar e analisar dados relevantes que revelem o andamento das mudanças implementadas, e se os

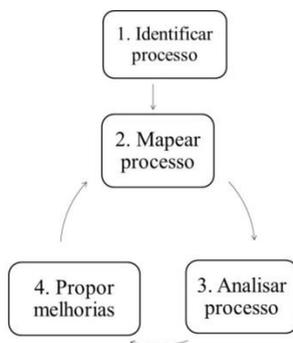
indicadores de desempenho e objetivos organizacionais estão sendo atingidos. A partir desta análise, são identificadas as ações corretivas ou outras medidas que precisam ser realizadas, requerendo que o ciclo seja reiniciado ou repetido de forma contínua.

### 3.2.4 Aplicação do ciclo de vida do BPM

Com base nas restrições apresentadas no item 3.2.4, o ciclo de vida do BPM apresentado na Figura 6 foi adaptado para a realização deste estudo.

As técnicas selecionadas para coleta e análise de dados desta pesquisa, serão empregadas sob a perspectiva do Business Process Management (BPM). Desta forma, a sequência de etapas realizadas com o propósito de diagnosticar, analisar e propor melhorias para a situação problema investigada nesta pesquisa está representada na Figura 7 (Diagnóstico da situação-problema e análise/proposta de intervenção sob a perspectiva do ciclo de vida do BPM).

Figura 7 - Diagnóstico da situação-problema e análise/proposta de intervenção sob a perspectiva do ciclo de vida do BPM



Fonte: Produção do próprio autor.

### 3.2.5 Identificação do processo

A partir da definição do problema que a organização deseja resolver ou das melhorias que deseja promover, os processos relevantes são identificados, delimitados e relacionados entre si. O resultado desta identificação fornece uma visão geral dos processos da organização e seus relacionamentos (DUMAS et al, 2013).

Sob esta perspectiva, portanto, o objetivo principal desta etapa é viabilizar a identificação dos processos de movimentação externa de pessoal com maior relevância para, então, serem mapeados na etapa seguinte, além de promover a captação de informações úteis para as etapas de análise e proposição de melhorias.

Para identificar os processos a serem mapeados, inicialmente foi realizada uma análise documental visando identificar as possibilidades previstas em lei para a movimentação externa de pessoal no âmbito das universidades federais. Os documentos consultados foram localizados com a utilização do sistema Conlegis (<https://conlegis.planejamento.gov.br/>), um portal de pesquisa de legislação sobre recursos humanos no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional. Assim, as movimentações foram caracterizadas e descritas de modo a compor o seu arcabouço teórico.

Posteriormente, foi realizado um levantamento na base de dados da Divisão de Movimentação (DiM) da UFSC quanto ao número de solicitações de movimentação externa registradas no período de 2011 a 2014. Os dados coletados apresentam também, dentre a soma de solicitações, quantas foram deferidas ou indeferidas e quantas ficaram sem resposta.

A realização da coleta destes dados foi feita mediante a contagem manual das solicitações registradas na Divisão de Movimentação (DiM), sendo que tais registros não são feitos em um sistema de gestão ou software, tratam-se de dados

lançados manualmente pelos servidores da DiM em planilhas de controle de uso interno da equipe, sendo assim, ainda que haja confiabilidade dos dados, já que são os registros oficiais da Universidade, estes podem não refletir em totalidade a realidade investigada, considerando que este tipo de controle, por ser manual, é passível de erros ou mesmo ausência ou duplicidade de registros.

Considerada tal restrição, o levantamento realizado e consolidado, permitiu identificar os processos de movimentação externa com maior representatividade.

### **3.2.6 Mapeamento do processo**

Segundo Dumas et al (2013) o mapeamento do processo, também conhecido como modelagem de processo, consiste em desenhar ou documentar o estado atual dos processos.

O ponto de partida para o mapeamento dos processos foi a realização de entrevistas, mediante um roteiro semiestruturado (ver apêndice A – Roteiro de entrevista para mapeamento de processos), com os atores principais, ou seja, os servidores da Divisão de Movimentação que atuam com a modalidade de movimentação externa, totalizando quatro (4) servidores, incluindo a chefia da Divisão. Estes servidores foram selecionados por coordenarem os processos de movimentação externa e o acompanharem do início ao fim, sendo assim, os maiores detentores de conhecimento acerca do assunto estudado, conforme recomendado por Cury (2007) que afirma que o levantamento acerca dos processos deve ser feito com os envolvidos diretamente neles.

A partir das informações advindas das entrevistas, foram elaboradas planilhas 5W1H, contendo a descrição das atividades realizadas no decorrer do processo mapeado.

Após a conclusão da planilha, a etapa seguinte foi modelar o processo, inicialmente utilizando *post its* e

cartolinas, que facilitam alterações e correções que surgem durante a modelagem.

Com o desenho do processo realizado, ocorreu a sua validação com o auxílio dos atores principais. Assim, pôde-se prosseguir para a modelagem do processo no software *Bizagi Modeler*.

### **3.2.7 Análise dos processos e propostas de melhorias**

Nesta fase, de acordo com Dumas et al. (2013), as dificuldades ou problemas associados aos processos do estado atual são documentados e quantificados, entendendo-se que não há uma única maneira de realizar uma consistente análise qualitativa de processo mas sim uma série de princípios e técnicas que podem ser aplicadas no sentido de identificar e documentar as dificuldades presentes no processo.

Uma das técnicas sugeridas por Dumas et al. (2013) trata-se da análise de valor agregado, que visa identificar etapas desnecessárias em um processo tendo em vista eliminá-los. Neste contexto, uma etapa pode ser uma atividade ou parte dela. Depois de identificadas, as etapas são classificadas em uma das seguintes categorias (adaptados do modelo sugerido por Dumas et al (2013)):

**Agrega valor (AV):** Este é uma atividade que produz valor ou satisfação ao cliente/usuário, é útil para o resultado final ou necessária devido ao ambiente regulatório.

**Sem valor agregado (SV):** a atividade não é relevante para o processo.

Após a classificação das atividades, pode-se direcionar os esforços no sentido de eliminar ou reduzir as atividades que não agregam valor.

Dumas et al. (2013) também sugere a análise de causa raiz, um conjunto de técnicas que auxilia a identificação e compreensão da causa raiz do problemas ou evento indesejável. No contexto da análise de processos, a análise de

causa raiz é útil para identificar e compreender os problemas que impedem um processo de ter um desempenho melhor. A análise de causa raiz engloba uma variedade de técnicas. Em geral, estes métodos incluem entrevistas orientadas por roteiro e técnicas para organizar e documentar as ideias geradas durante essas entrevistas. Uma destas técnicas é o diagrama da árvore, baseado na aplicação de perguntas que conduzem à identificação da causa raiz do efeito indesejável.

Identificadas as causas, pode-se utilizar o diagrama de causa e efeito, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa. De acordo com Dumas et al. (2013), o diagrama causa-efeito mostra a relação entre um efeito negativo e suas causas, e pode ter as suas dificuldades agrupadas em categorias.

Uma categorização para a realização da análise causa-efeito é a técnica dos 4P's (políticas, procedimentos, pessoas e plantas/equipamentos). Dumas et al. (2013) aponta que a categorização é útil para servir como um guia para o *brainstorming* durante a análise de causa raiz.

### **3.2.8 Quadro resumo dos procedimentos metodológicos**

O Quadro 1 exposto a seguir consolida os procedimentos metodológicos aplicados no desenvolvimento desta pesquisa.

Quadro 1 - Procedimentos metodológicos

	<b>Procedimentos metodológicos</b>
<b>Definição</b>	Pesquisa aplicada
<b>Abordagem metodológica (meios de investigação)</b>	Estudo de caso avaliativo combinado a uma breve pesquisa bibliográfica
<b>Delineamento da pesquisa</b>	Abordagem qualitativa
<b>Coleta de dados</b>	Triangulação: Observação-participante Entrevistas semiestruturadas Pesquisa documental
<b>Fontes de dados</b>	Dados primários (Observação-participante, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental) Dados secundários (pesquisa bibliográfica)
<b>Análise de dados</b>	Análise do valor agregado Análise e causa-raiz (diagrama da árvore) Diagrama de causa e efeito Categorização – técnica dos 4P's Brainstorming Percepção da pesquisadora
<b>Perspectiva adotada para desenvolvimento da pesquisa</b>	Ciclo de vida do Business Process Management (BPM).

Fonte: Produção do próprio autor.

### 3.2.9 Limitações

Como limitações para esta pesquisa destaca-se inicialmente que não foram mapeados todos os processos de movimentação externa de pessoal vigentes na Universidade Federal de Santa Catarina. Considerando-se sua complexidade e a restrição de tempo, optou-se pelo foco no processo de redistribuição. Contudo, por este processo representar a maioria das solicitações demandadas à Universidade e por ser um processo rico em detalhes e informações, entende-se que as contribuições originadas do estudo poderão ser aproveitadas para todos os outros tipos de movimentação, respeitando-se a peculiaridade legal de cada movimentação.

Adverte-se também que outra limitação atribuída ao espaço de tempo e complexidade do universo pesquisado é o fato de que não foram cumpridas todas as etapas do ciclo de vida do Business Process Management (BPM). Sugere-se, portanto, a continuidade deste estudo a fim de concluir as próximas etapas de implementação e monitoração das melhorias.

Além das limitações, algumas dificuldades foram encontradas no desenvolvimento deste trabalho, como, por exemplo, a dificuldade na coleta de dados para localizar as informações necessárias referentes às legislações vigentes para os processos de movimentação. Isso porque as legislações que regulamentam as movimentações estão dispersas e são tratadas por diferentes esferas e órgãos do poder público. Assim como o levantamento dos dados quantitativos das solicitações ocorridas na UFSC foi prejudicado, já que estes dados não são lançados em um sistema informatizado, o que demandou um levantamento manual.

Por fim, este trabalho limitou-se ao estudo das solicitações de movimentação externa de pessoal, porém, convém informar que estas solicitações não se encerram quando são atendidas ou não. Na verdade o processo continua

quando a solicitação é atendida. No caso da redistribuição, por exemplo, uma série de atividades e ações são demandadas até que o servidor passe a fazer parte da instituição, como, por exemplo: concessão de ajuda de custo para deslocamento, mudança e despesas gerais; inclusão do servidores nos sistemas de recursos humanos; concessão de benefícios; alocação do servidor em seu novo setor de trabalho, entre outras atividades compatíveis com a admissão de um novo servidor. Assim, recomenda-se que sejam realizados estudos com foco nesta segunda etapa, que envolvem tantas particulares e necessidades de melhorias quanto às situações abordadas no presente trabalho.

## **4 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Este capítulo apresenta os resultados obtidos por meio da realização das etapas de identificação e mapeamento de processos, que fazem parte do ciclo de vida do BPPM (ver Figura 7 - Diagnóstico da situação-problema e análise/proposta de intervenção sob a perspectiva do ciclo de vida do BPM). A princípio serão descritas as modalidades existentes de movimentação externa de pessoal praticadas no âmbito das universidades federais; em seguida serão apresentados os dados quantitativos que subsidiaram a escolhas dos processos a serem mapeados e, por fim, seus respectivos mapeamentos.

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS**

Apresentam-se aqui as diversas modalidades de movimentação e suas respectivas características, seguidos dos dados quantitativos relativos às movimentações externas de pessoal ocorridas na UFSC, no período de 2011 a 2014.

#### **4.1.1 Modalidades de movimentação externa de pessoal**

Nesta seção serão descritas as modalidades que envolvem movimentação externa de pessoal entre as universidades federais ou outros órgãos públicos, bem como serão também citadas as previsões legais que embasam tais movimentações.

É importante esclarecer que as movimentações citadas nesta pesquisa envolvem tipos diversos de institutos, que incluem, dentre outros, afastamentos e licenças concedidos aos servidores. A legislação pertinente não contempla e não trata os deslocamentos dos servidores públicos federais como movimentações externas, porém tal nomenclatura é adotada no âmbito das universidades federais e por tal motivo escolhida para ser utilizada neste trabalho. Desta forma, tendo como base

o regime jurídico dos servidores públicos federais, a Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), foram selecionados os institutos que possuem em comum a característica do deslocamento externo entre organizações públicas, para serem aqui tratados.

A regulação utilizada nas descrições foi localizada por meio da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990) em sua versão anotada e do sistema Conlegis (<https://conlegis.planejamento.gov.br>). O Conlegis é um portal de pesquisa de legislação sobre recursos humanos no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional.

Ao final da seção será apresentado o Quadro 2 – Resumo das principais movimentações externas, com o resumo das principais modalidades de movimentação externa ocorridas na Universidade Federal de Santa Catarina e o Quadro 3 – Resumo das demais modalidades de movimentação externa, com o resumo das demais modalidades. O critério para seleção das principais modalidades foi a sua representatividade no montante das solicitações levantadas para esta pesquisa, que será demonstrada na seção seguinte deste capítulo.

#### *4.1.1.1 Redistribuição*

A redistribuição, de acordo com o Art. 37 da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), é o deslocamento de cargos para outros órgãos ou entidades que fazem parte do mesmo poder. Do ponto de vista legal a redistribuição deve ser motivada a partir do interesse da Administração e sua finalidade é ajustar os quadros pessoais da instituição, já que trata do deslocamento de cargos e não de servidores.

Para que ocorra deve atender alguns pré-requisitos expostos na Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), conforme descrito a seguir:

Art. 37. Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para

outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do Sipeç, observados os seguintes preceitos:

I - interesse da administração;

II - equivalência de vencimentos;

III - manutenção da essência das atribuições do cargo;

IV - vinculação entre os graus de responsabilidade e complexidade das atividades;

V - mesmo nível de escolaridade, especialidade ou habilitação profissional;

VI - compatibilidade entre as atribuições do cargo e as finalidades institucionais do órgão ou entidade.

Além da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), existem outras regulamentações que versam sobre o tema e buscam elucidar a questão. A Lei 11.091/2005 (BRASIL, 2005) esclarece que a aplicação do instituto da redistribuição no âmbito das instituições federais de ensino somente pode ocorrer entre os quadros de pessoal destas instituições, ou seja, a redistribuição de um cargo de uma universidade federal para outro órgão da administração pública não é possível.

No intuito de disciplinar os procedimentos relativos à redistribuição, o Ministério de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) publicou as Portarias nº 57, de 14 de abril de 2000 (MPOG, 2000) e nº 79, de 28 de fevereiro de 2002 (MPOG, 2002). Tais portarias em conjunto com o Ofício-Circular nº 07 /SRH-MP, de 17 de abril de 2000 (MPOG, 2000), também emitido pelo MPOG delegam competência aos demais Ministros de Estado para efetivarem as redistribuições no âmbito de suas pastas, informam que a redistribuição deve ser utilizada como um instrumento de política de pessoal voltado para o ajustamento e/ou redimensionamento da força de trabalho dos diversos órgãos e reforçam que tal instituto deve ser subordinado ao estrito interesse da Administração Pública.

Por meio destas portarias estabeleceu-se, também, a necessidade de haver contrapartida, entre as instituições, de um mesmo cargo ocupado ou vago com o mesmo nível de escolaridade para que a redistribuição possa ser efetivada.

Somando-se às regulamentações citadas, existem notas técnicas que esclarecem dúvidas das instituições quanto à operacionalização das redistribuições. Dentre as quais, destaque-se a Nota Técnica nº 375 /2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP (MPOG, 2011) em que o MPOG se manifesta quanto à redistribuição por reciprocidade. Entende-se que a redistribuição por reciprocidade ocorre quando há permuta entre servidores ou permuta entre um servidor e um código de vaga desocupado.

Entretanto, o MPOG esclarece na Nota Técnica 375/2011 (MPOG, 2011) que desde que o interesse da Administração seja demonstrado tanto na redistribuição de um servidor quanto na respectiva contrapartida, a redistribuição em tais moldes não se caracteriza por reciprocidade. Destaca, ainda, que a redistribuição aplica-se exclusivamente no interesse da Administração e não no interesse particular dos servidores. Desta forma tal instituto só ampara a permuta de servidores entre órgãos quando demonstrado o inequívoco interesse da Administração, voltado especificamente para ajustamento da lotação ou força de trabalho às necessidades do serviço.

Com o mesmo entendimento o Tribunal de Contas da União (TCU), expressa na Decisão 900/1999 Plenário (STF, 1999) que a redistribuição não atende ao interesse público quando visa à satisfação da conveniência e dos interesses particulares dos servidores requerentes, violando o art. 37, I, da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990).

A discussão a respeito da redistribuição por reciprocidade é pertinente, pois suas características remetem ao instituto da transferência de servidores, anteriormente previsto

na Lei 8.112/1990 (BRASIL 1990) e revogado pela Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997 (BRASIL, 1997).

O Supremo Tribunal Federal (STF) por meio da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 231 de 5 de agosto de 1992 (STS, 1992), banuiu o instituto da transferência por alegar que é uma forma de ingresso em carreira diversa daquela para a qual o servidor ingressou por concurso público. Para o STF é inconstitucional toda modalidade de provimento que propicie ao servidor investir-se, sem prévia aprovação em concurso público destinado ao seu provimento, em cargo que não integra a carreira na qual anteriormente investido.

Nota-se, a priori, uma série de divergências quanto ao instituto da redistribuição, pois as informações nos atos legais estão pulverizadas induzindo à dúbia interpretação conforme a conveniência do agente público. O fato do instituto da transferência ter sido revogado da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990) não extinguiu a sua prática, uma vez que, no entendimento do MPOG, desde que o interesse da Administração esteja explícito, a redistribuição, como vem ocorrendo, não se configura como prática ilegal de reciprocidade.

#### *4.1.1.2 Cessão para exercício de cargo em comissão ou função de confiança*

O Art. 93 da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990) dispõe que o servidor de órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios e estabelece em quais hipóteses as cessões podem ocorrer.

A cessão tratada no Art. 93 abrange as seguintes possibilidades:

Art. 93. (...)

I - para exercício de cargo em comissão ou função de confiança; (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

II - em casos previstos em leis específicas. (Redação dada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91)

A possibilidade prevista no inciso I, que será descrita nesta seção, está condicionada ao exercício de um cargo em comissão ou função de confiança. Já ao que diz respeito ao inciso II é uma descrição abrangente que envolve um diverso rol e será apresentado oportunamente.

Para regulamentar o art. 93 da Lei no 8.112/1990 (BRASIL, 1990) foram publicados pelo MPOG, o Decreto nº 4.050, de 12 de dezembro de 2001 (BRASIL, 2001) e a Orientação Normativa nº 4, de 12 de junho de 2015 (BRASIL, 2015).

Tais documentos caracterizam a cessão como um ato autorizativo, de caráter discricionário, para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança, ou para atender situações previstas em leis específicas, em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, sem alteração da lotação no órgão de origem. Entre outras disposições, distinguem órgão cessionário como sendo o órgão onde o servidor irá exercer suas atividades, enquanto o órgão cedente é o órgão de origem e lotação do servidor cedido.

Com relação ao servidor em estágio probatório, o § 3º do Art. 20 da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990) dispõe que somente poderá ser cedido a outro órgão ou entidade para ocupar cargos de natureza especial, cargos de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes.

O Decreto 4.050/2001 (BRASIL, 2001) e a Orientação Normativa nº4/2015 (BRASIL, 2015) dispõem ainda que a cessão de servidor ou empregado público no âmbito do Poder

Executivo federal, inclusive para suas empresas públicas e sociedades de economia mista, será concedida por prazo indeterminado. No âmbito dos demais Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a cessão será concedida pelo prazo de até um ano, podendo ser prorrogada no interesse dos órgãos e entidades cedentes e cessionárias. Além disso, a cessão, em todos os âmbitos, poderá ser revogada a qualquer tempo por solicitação dos órgãos cedentes ou cessionários.

Quanto ao ônus do servidor cedido para instituições dos Estados, do Distrito Federal ou dos Municípios, o ônus da remuneração será do órgão ou entidade cessionária, ou seja, instituição de destino onde o servidor desempenhará a função para o qual foi nomeado. Ao passo que nas demais ocorrências, o ônus é responsabilidade do órgão cedente, ou seja, o órgão de origem do servidor cedido.

Também por meio do Decreto 4.050/2001 (BRASIL, 2001) e da Orientação Normativa nº4/2015 (BRASIL, 2015) são informados procedimentos que visam nortear a operacionalização do instituto da cessão, como, por exemplo, a quem cabe autorizar a cessão do servidor:

- Quando ocorrer no âmbito do Poder Executivo, a cessão é autorizada pelo Ministro de Estado ou autoridade competente de órgão integrante da Presidência da República a que pertencer o servidor.
- Quando ocorrer para órgão ou entidade dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios ou de outro Poder da União, será autorizada pelo Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil – (SIPEC), ficando condicionada à anuência do Ministro de Estado ou autoridade competente de órgão integrante da Presidência da República ao qual o servidor estiver lotado. Em tais moldes, o ônus da remuneração do servidor cedido, acrescido dos respectivos encargos sociais, será do órgão ou da entidade cessionária.

O instituto da cessão para o exercício de cargos em comissão ou função de confiança possui um caráter político, já que as cessões ocorrem por indicação dos dirigentes quanto aos servidores que irão desempenhar determinada função. Assim como ocorre no instituto da redistribuição, a cessão inicia-se a partir do interesse e necessidades institucionais, porém, esta conta com um maior acervo de normas publicadas acerca do tema cujos objetivos são elucidar a questão do ponto de vista operacional.

#### *4.1.1.3 Exercício provisório*

O exercício provisório é uma possibilidade para os casos que em decorrência do deslocamento de um servidor no interesse da administração, o seu cônjuge ou companheiro, desde que também seja servidor público, possa ter exercício provisório em outro órgão, conforme prevê o § 2º do Art. 84 da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990):

§ 2o No deslocamento de servidor cujo cônjuge ou companheiro também seja servidor público, civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, poderá haver exercício provisório em órgão ou entidade da Administração Federal direta, autárquica ou fundacional, desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo.

O instituto do exercício provisório para acompanhamento do cônjuge conta com regras e procedimentos expressos pela Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) por meio da Orientação Normativa nº 5, de 11 de julho de 2012 (MPOG, 2012).

O Art. 4º da Orientação Normativa nº 5/2012 (MPOG, 2012) dispõe, dentre outras providências, que para ser

concedido o exercício provisório deve atender aos seguintes requisitos:

- I - deslocamento do cônjuge do servidor para outro ponto do território nacional, ou para o exercício de mandato eletivo dos Poderes Executivo e Legislativo;
- II - exercício de atividade compatível com o seu cargo, e
- III - transitoriedade da situação que deu causa ao deslocamento do cônjuge.

Assim como expresso por meio da Orientação Normativa nº 5/2012 (MPOG, 2012) existem outros documentos que ditam normas e procedimentos a serem observados na aplicação do exercício provisório, localizados por meio do portal de pesquisa Conlegis (<https://conlegis.planejamento.gov.br>).

O Parecer/MP/CONJUR/PFF/Nº 490 - 3.26 / 2009 expedido pela Advocacia Geral da União (AGU, 2009), por exemplo, esclarece que o exercício provisório para acompanhamento de cônjuge, tem natureza vinculada e que, embora o deslocamento que motive o deslocamento do cônjuge deva ser temporário, a Administração deve aplicar o princípio da razoabilidade nos casos em que, ainda que o deslocamento não seja provisório, se dê no interesse da Administração. Ou seja, quando um servidor é removido de ofício ou redistribuído devido ao interesse da Administração, o princípio da razoabilidade autoriza, em caráter excepcional, a aplicação do exercício provisório para acompanhamento de cônjuge.

Neste sentido, a Nota Técnica nº 527 /2009/COGES/DENOP/SRH/MP (MPOG, 2009) informa a impossibilidade de concessão do exercício provisório quando não há interesse da Administração no deslocamento, como ocorre nos casos de remoção a pedido. Sobre a mesma pauta a Nota Técnica nº 528 /2009/COGES/DENOP/SRH/MP (MPOG, 2009) reforça que a concessão do exercício provisório

somente é possível diante dos casos de deslocamento provisório do cônjuge ou em situações de deslocamentos permanentes motivados por pelo interesse da Administração. Segundo o entendimento expresso por meio da Nota Técnica nº 528 /2009 (MPOG, 2009), os concursos de remoção aos quais os servidores se submetem equiparam-se ao instituto da remoção a pedido, desqualificando, assim, a possibilidade de exercício provisório ao cônjuge. Este último entendimento também corroborado na Nota Técnica nº 51/2013/CGNOR/DENOP/ SEGEP/MP (MPOG, 2013) em que se afirma que não é possível efetivar o exercício provisório em caso de participação do cônjuge em concurso de remoção uma vez que o deslocamento não é transitório e não ocorreu diante do interesse da administração. A Nota Técnica nº169/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP (MPOG, 2014) corrobora tais entendimentos, pois, de acordo com o exposto nesta Nota quando o deslocamento é proveniente de situações advindas da vontade do servidor não é cabível ao Estado arcar com as opções pessoais dos servidores em detrimento dos demais princípios constitucionais como a supremacia do interesse público, da eficiência e da moralidade.

Outro esclarecimento se dá diante da Nota Técnica nº 135/2013/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP (MPOG, 2013) quanto à impossibilidade de efetivação do exercício provisório nos casos de afastamento do cônjuge para cursar pós-graduação, tendo em vista que somente os deslocamentos ocorridos por atos de ofício caracterizam o interesse da Administração e por conseguinte, permitem o exercício provisório.

A Nota Informativa nº 223/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP (MPOG, 2014) especifica que o exercício provisório está previsto somente para acompanhamento de cônjuge cujo seja servidor público, ou seja, para os casos de empregados públicos, não regidos pelo Regime Jurídico dos servidores públicos, este instituto não pode ser aplicado.

Constata-se entre as orientações normativas, notas técnicas e pareceres pesquisados por meio do Conlegis (<https://conlegis.planejamento.gov.br>) e no escopo apresentado nesta seção que grande parte das informações presentes em tais documentos se repetem e que, embora uma parte dos entendimentos expressos em comum estejam consolidados na Orientação Normativa nº 5/2012, uma série de informações estão pulverizadas em diversos documentos, o que dificulta o balizamento do conteúdo por parte dos agentes públicos que operacionalizam a aplicação do exercício provisório.

#### *4.1.1.4 Colaboração técnica*

A colaboração técnica é uma modalidade de movimentação prevista em leis específicas que permitem aos servidores pertencentes ao plano de carreira das instituições federais de ensino afastarem-se de suas instituições de origem por um período determinado a fim de prestar colaboração à outra IFE ou ao MEC.

A possibilidade para que tais afastamentos ocorrem está presente na Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), que apesar de não citar especificamente o afastamento para prestar colaboração técnica, abre possibilidades para que outras modalidades de movimentação, além das previstas nesta Lei, possam ser regulamentadas:

Art. 93. O servidor poderá ser cedido para ter exercício em outro órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, ou do Distrito Federal e dos Municípios, nas seguintes hipóteses:

(...)

II - em casos previstos em leis específicas.

A Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990) não faz outras referências ao instituto da colaboração, cujas informações, no contexto das universidades federais, localizam-se nas leis específicas que tratam do plano de carreira dos cargos técnico-

administrativos em educação, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005) e do plano de carreira dos cargos do magistério federal, a Lei 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012).

Identifica-se, portanto, o instituto da colaboração técnica previsto para os servidores ocupantes dos cargos técnico-administrativos em educação no Art. 26-A da Lei nº 11.091/2005 (BRASIL, 2005):

Art. 26-A. Além dos casos previstos na legislação vigente, o ocupante de cargo do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação poderá afastar-se de suas funções para prestar colaboração à outra instituição federal de ensino ou de pesquisa e ao Ministério da Educação, com ônus para a instituição de origem, não podendo o afastamento exceder a 4 (quatro) anos.

Parágrafo único. O afastamento de que trata o caput deste artigo será autorizado pelo dirigente máximo da IFE e deverá estar vinculado a projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos.

Com relação aos servidores pertencentes à carreira do magistério federal identifica-se a regulação específica a respeito do afastamento para prestar colaboração, no Art. 30 da Lei 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012):

Art. 30. O ocupante de cargos do Plano de Carreiras e Cargos do Magistério Federal, sem prejuízo dos afastamentos previstos na Lei no 8.112, de 1990, poderá afastar-se de suas funções, assegurados todos os direitos e vantagens a que fizer jus, para:

(...)

I - participar de programa de pós-graduação stricto sensu ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo

ou na instituição; (Redação dada pela Medida Provisória nº 614, de 2013)

I - participar de programa de pós-graduação stricto sensu ou de pós-doutorado, independentemente do tempo ocupado no cargo ou na instituição; (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013)

II - prestar colaboração a outra instituição federal de ensino ou de pesquisa, por período de até 4 (quatro) anos, com ônus para a instituição de origem; e

III - prestar colaboração técnica ao Ministério da Educação, por período não superior a 1 (um) ano e com ônus para a instituição de origem, visando ao apoio ao desenvolvimento de programas e projetos de relevância.

§ 1º Os afastamentos de que tratam os incisos II e III do caput somente serão concedidos a servidores aprovados no estágio probatório do respectivo cargo e se autorizado pelo dirigente máximo da IFE, devendo estar vinculados a projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos.

(...)

A consulta ao portal de pesquisa Conlegis (<https://conlegis.planejamento.gov.br>) com os termos ligados à colaboração técnica não resultaram em documentos com relação direta ao tema ou que tivessem relevância para sua definição. Constatou-se que esta modalidade conta com um acervo restrito de regulamentações que visem à orientação para sua aplicação.

#### *4.1.1.5 Requisição*

Assim como a cessão, a requisição é regulamentada por meio do Decreto 4.050/2001 (BRASIL, 2001) e da Orientação Normativa nº 4/2015 (MPOG, 2015) e obedece às regulamentações específicas de órgãos públicos distintos que

possam vir a requisitar servidores, como por exemplo, a Defensoria Pública da União ou a Advocacia Geral da União.

A requisição diferencia-se da cessão por ser um ato irrecusável que implica na transferência do servidor para outro órgão de forma que ele permaneça vinculado ao seu órgão de origem, apenas exercendo suas funções em outra entidade. Ao passo que a cessão está relacionada ao exercício de um cargo em comissão ou função de confiança.

#### *4.1.1.6 Anistia*

O instituto da anistia é concedido aos servidores e empregados da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e aos empregados de empresas públicas e sociedades de economia mista sob controle da União que, no período compreendido entre 16 de março de 1990 e 30 de setembro de 1992, tenham sido exonerados ou demitidos com violação de dispositivo constitucional ou legal; despedidos ou dispensados dos seus empregos com violação de dispositivo constitucional, legal, regulamentar ou de cláusula constante de acordo, convenção ou sentença normativa; exonerados, demitidos ou dispensados por motivação política, devidamente caracterizada, ou por interrupção de atividade profissional em decorrência de movimentação grevista, conforme dispõe a Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994 (BRASIL, 1994).

Para tais casos, o empregado ou servidor anistiado quando retomar o exercício do seu cargo, de acordo com normas específicas, poderá exercer suas funções em outras instituições, que não seja a sua lotação de origem, ainda que permaneça vinculado a ela. Entre as possibilidades para o exercício das atividades dos anistiados estão as universidades federais, que usualmente tratam a lotação dos anistiados como uma das modalidades de movimentação externa de pessoal.

#### *4.1.1.7 Afastamento para organismo internacional*

A Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990) permite que o servidor afaste-se de suas funções para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere, conforme dispõe o Art. 96 da referida Lei.

O afastamento para servir em organismo internacional também está regulamentado por meio do Decreto nº 201, de 26 de agosto de 1991 (BRASIL, 1991), que dispõe que tal afastamento dar-se-á por tempo indeterminado e com perda da remuneração e informa que, concluída a execução dos serviços junto ao organismo internacional, o servidor reassumirá o exercício do respectivo cargo ou emprego no prazo de cento e vinte dias.

#### *4.1.1.8 Disposição por convênio e/ou cooperação técnica*

A cooperação técnica, ao contrário da colaboração técnica previamente descrita, não está regulamentada nos dispostos legais que tratam das carreiras dos servidores das instituições federais de ensino, contudo, está prevista legalmente em um âmbito mais abrangente da administração pública, o que permite sua ocorrência ainda que em moldes diferenciados da colaboração técnica, nestas instituições.

Usualmente a cooperação técnica ocorre mediante a celebração de convênios entre as organizações. Neste sentido, a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993), no inciso XXVI do Art. 24 dispensa a licitação na celebração de contrato de programa com ente da Federação ou com entidade de sua administração indireta, para a prestação de serviços públicos de forma associada nos termos convênio de cooperação.

Além das cooperações técnicas viabilizadas por meio de convênio, podem ocorrer no âmbito das instituições federais de ensino outras cooperações regulamentadas em leis específicas,

como, por exemplo, a cooperação técnica com o Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor Público Federal (SIASS). A Portaria nº 1.397, de 10 de agosto de 2012 (MPOG, 2012) estabelece orientações quanto à realização do acordo de cooperação técnica nestes termos. Tal cooperação técnica consiste na execução de ações e atividades em prol da garantia da implementação da política de atenção à saúde e à segurança do trabalho do servidor público federal. Desta forma, cabe aos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), no qual se incluem as universidades federais, disponibilizar servidores a fim de que cooperem com o SIASS.

#### *4.1.1.9 Resumo das modalidades de movimentação externa*

A partir das descrições apresentadas, as informações acerca das modalidades de movimentação externa foram consolidadas nos quadros 2 e 3, a seguir.

O Quadro 2 (Resumo das principais movimentações externas) apresenta o resumo das seguintes modalidades: redistribuição, cessão para exercício de cargo em comissão ou função de confiança, colaboração técnica e exercício provisório.

O Quadro 3 (Resumo das demais modalidades de movimentação externa) apresenta a requisição, anistia, afastamento para organismo internacional e disposição por convênio/cooperação técnica.

Quadro 2 - Resumo das principais movimentações externas (continua)

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
<b>Descrição</b>	Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do Sipec. Aplica-se exclusivamente no interesse da Administração e não no interesse particular dos servidores.	Ato autorizativo para o exercício de cargo em comissão ou função de confiança, em outro órgão ou entidade, sem alteração da lotação no órgão de origem.	Afastamento para prestar colaboração à outra IFE ou de pesquisa e ao MEC.  Deve estar vinculada a um projeto ou convênio com prazos e finalidades objetivamente definidos.	No deslocamento de servidor cujo cônjuge ou companheiro também seja servidor público, civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, poderá haver exercício provisório em outro órgão ou entidade desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo.
<b>Previsão legal</b>	Art. 37 da Lei 8.112/1990	Art. 93 da Lei 8.112/1990	Art. 26-A da Lei nº 11.091/2005 (Servidores)	§ 2º do Art. 84 da Lei 8.112/1990

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
	<p>Art. 26-B da Lei 11.091/2005</p> <p>Portaria nº 57/2000/MPOG</p> <p>Portaria nº 79/2002/MPOG</p> <p>Nota Técnica nº 375/2011/CGNOR/DENOP/SRH/MP</p>	<p>Decreto 4.050/MPOG/2001</p> <p>Orientação Normativa nº 4/MPOG/2015</p>	<p>técnico-administrativos)</p> <p>Art. 30 da Lei 12.772/2012 (Servidores do magistério)</p>	<p>Orientação Normativa nº 5/MPOG/2012</p> <p>Nota Técnica nº 527 /2009/COGES/DENOP/SRH/MP</p> <p>Nota Técnica nº 528 /2009/COGES/DENOP/SRH/MP</p> <p>Nota Técnica nº 51/2013/CGNOR/DENOP/SEG EP/MP</p> <p>Nota Técnica nº 169/2014/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP</p> <p>Nota Técnica nº 135/2013/CGNOR/DENOP/SEG EP/MP</p>

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
				<p>Nota Informativa nº 223/2014/CGNOR/DENOP/SEG EP/MP</p> <p>Parecer/MP/CONJUR/PFF/Nº 490 - 3.26 / 2009</p>
<b>Âmbito em que pode ocorrer</b>	Somente entre instituições federais de ensino (IFE's).	Qualquer órgão ou entidade dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.	Entre instituições federais de ensino ou pesquisa e Ministério da Educação.	Qualquer órgão ou entidade da Administração Federal direta, autárquica ou fundacional.
<b>Aplica-se aos servidores em estágio</b>	Sim.	Sim, mas somente para ocupar cargos de Natureza Especial, cargos	Não.	Sim.

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
<b>probatório?</b>		de provimento em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, de níveis 6, 5 e 4, ou equivalentes.		
<b>Quem autoriza (publicação de portaria no Diário Oficial da União)</b>	MEC	Quando ocorrer no âmbito do Poder Executivo: MEC.  Quando ocorrer para órgão ou entidade dos Estados, do Distrito Federal, dos Municípios	Dirigente máximo da Instituição Federal de Ensino.	MEC

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
		ou de outro Poder da União: MPOG.		
<b>Exige contrapartida de código de vaga vago ou desocupado?</b>	Sim.	Não.	Não.	Não.
<b>A movimentação é permanente ou transitória?</b>	Permanente.	Transitória. No âmbito do Poder Executivo: enquanto o servidor estiver ocupando o cargo comissionado ou	Transitória. Servidores técnico-administrativos (IFE's, instituição de pesquisa ou MEC): até 4 (quatro anos).	Transitória. O exercício provisório encerra-se somente em caso de desconstituição da entidade familiar ou na hipótese de o servidor deslocado retornar ao órgão de origem.

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
		<p>função de confiança.</p> <p>Ressalvadas as cessões no âmbito do Poder Executivo e os casos previstos em leis específicas, a cessão será concedida pelo prazo de até um ano, podendo ser prorrogado no interesse dos órgãos ou das entidades cedentes e cessionários.</p>	<p>Servidores do magistério (IFE's ou instituição de pesquisa): até 4 (quatro) anos.</p> <p>MEC: até 1 (um) ano.</p>	

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
<b>É passível de concessão de ajuda de custo?</b>	<p>Sim.</p> <p>Nos termos do Art. 53 da Lei 8.112/1990 , Decreto nº 4.004/2001. e Orientação Normativa nº 3, de 15 de fevereiro de 2013.</p>	<p>Sim, concedida pelo órgão destino ao servidor nomeado para os cargos de Ministro de Estado, cargo de titular de órgãos essenciais da Presidência da República, cargo de Natureza Especial, cargo do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS, função gratificada ou qualquer outro cargo ou função</p>	Não.	Não.

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
		<p>equivalente de livre nomeação e exoneração, desde que haja mudança de domicílio.</p> <p>Nos termos do Art. 53 da Lei 8.112/1990 , Decreto nº 4.004/2001. e Orientação Normativa nº 3, de 15 de fevereiro de 2013.</p>		

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
<b>Ônus</b>	Órgão de destino.	O ônus pela remuneração ou salário do servidor cedido envolvendo os Estados, o Distrito Federal, os Municípios, de qualquer de seus Poderes, ou as empresas públicas ou sociedades de economia mista, acrescido dos respectivos encargos sociais previstos em lei, é do órgão ou da entidade cessionária (instituição de	Órgão de origem.	Órgão de origem.

	<b>REDISTRIBUIÇÃO</b>	<b>CESSÃO</b>	<b>COLAB. TÉCNICA</b>	<b>EXERCÍCIO PROVISÓRIO</b>
		<p>destino onde o servidor irá exercer suas funções).</p> <p>Não se aplica o disposto às cessões envolvendo empresa dependente da União e a própria União, suas autarquias e fundações.</p>		

Fonte: Produção do próprio autor.

Quadro 3 - Resumo das demais modalidades de movimentação externa

	<b>Requisição</b>	<b>Anistia</b>	<b>Afastamento para organismo internacional</b>	<b>Disposição por convênio e/ou cooperação técnica</b>
<b>Previsão legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Decreto 4.050/2001</li> <li>○ Orientação Normativa nº 4/2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lei nº 8.878/ 1994</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Art. 96 da Lei 8.112/1990</li> <li>○ Decreto nº 201/1991</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Inciso XXVI do Art. 24 Lei nº 8.666/1993</li> <li>○ Instrução Normativa nº 1, de 15/ 1997</li> <li>○ Leis específicas (exemplo SIASS: Portaria nº 1.397/2012)</li> </ul>
<b>Descrição</b>	<p>Ato irrecusável que implica na transferência temporária do servidor para outro órgão de forma que ele permaneça vinculado ao seu órgão de origem, apenas exercendo suas funções em outra entidade.</p>	<p>O empregado ou servidor anistiado (nos termos da Lei nº 8.878/1994) quando retomar o exercício do seu cargo, de acordo com normas específicas, poderá exercer suas funções em outras instituições, que não seja a sua lotação de origem, ainda que permaneça vinculado a ela.</p>	<p>Afastamento do servidor de suas funções para servir em organismo internacional de que o Brasil participe ou com o qual coopere, por tempo indeterminado e com perda da remuneração.</p>	<p>A cooperação técnica ocorre mediante a celebração de convênios entre as instituições.</p>

Fonte: Produção do próprio autor.

### 4.1.2 Dados quantitativos referentes às movimentações externas

A seguir, serão apresentados os dados quantitativos referentes ao total das solicitações de movimentações externas de pessoal da UFSC no período de 2011 a 2014, conforme se pode visualizar nas Tabelas 1 a 6. Os números representam a quantidade de solicitações formalizadas pelos respectivos requerentes, ou seja, tratam-se do número de pedidos de movimentação que circularam na UFSC no período consultado. Cada pedido é formalizado por meio de um processo administrativo em que constam as devidas documentações e pareceres relativos à análise da solicitação.

A Tabela 1 - Redistribuição demonstra os dados referentes às solicitações de redistribuição, que podem ser solicitações cujos requerentes servidores de outras instituições federais de ensino manifestam o interesse em deslocar-se para a UFSC, ou de requerentes que são servidores da UFSC e desejam atuar em outras instituições.

Tabela 1 - Redistribuição

	<b>Redistribuição para UFSC</b>	<b>Redistribuição outras IFES</b>	<b>TOTAL</b>
2011	76	12	<b>88</b>
2012	64	15	<b>79</b>
2013	125	13	<b>138</b>
2014	97	23	<b>120</b>
<b>TOTAL</b>	<b>362</b>	<b>63</b>	<b>425</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tabela 2 - Colaboração Técnica relata os casos de colaboração técnica, cujos requerentes desejam colaborar com a UFSC ou servidores da UFSC que pretendem colaborar com outras instituições.

Tabela 2 - Colaboração técnica

	<b>Colaboração UFSC</b>	<b>Colaboração outras IFEs</b>	<b>TOTAL</b>
2011	7	3	<b>10</b>
2012	6	3	<b>9</b>
2013	5	1	<b>6</b>
2014	4	1	<b>5</b>
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>8</b>	<b>30</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

A próxima tabela, a Tabela 3 - Exercício Provisório, refere aos números das solicitações de exercício provisório tanto na UFSC quanto para outros órgãos públicos.

Tabela 3 - Exercício provisório

	<b>Exercício provisório na UFSC</b>	<b>Exercício provisório em outros órgãos</b>	<b>TOTAL</b>
2011	4	1	<b>5</b>
2012	3	4	<b>7</b>
2013	7	6	<b>13</b>
2014	6	6	<b>12</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>37</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

A seguir, a Tabela 4 - Cessão diz respeito ao instituto da cessão, envolvendo os pedidos de cessão para exercício na UFSC ou para o exercício de servidores da UFSC em outras entidades.

Tabela 4 - Cessão

	<b>Cessão para a UFSC</b>	<b>Cessão para outros órgãos</b>	<b>TOTAL</b>
2011	2	5	7
2012	0	5	5
2013	3	8	11
2014	1	6	7
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>30</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tabela 5 - Outras movimentações, a seguir, consolida as demais modalidades de movimentação por apresentar números menos significativos. Com relação à anistia configura-se como uma exceção pois embora apresente a quantidade de 32 solicitações, que inclusive ultrapassa outras modalidades de movimentação, deste total, 26 foram realizadas durante o ano de 2012, provocada por uma demanda específica da Universidade naquele período. Por tal motivo optou-se por não considerar a anistia como um processo de movimentação de grande representatividade já que este número não se manteve nos demais anos analisados.

Tabela 5 - Outras movimentações

<b>Movimentação</b>	<b>Solicitações (2011 a 2014)</b>
Requisição	1
Anistia	32
Afastamento para organismo internacional	2
Disposição por convênio/ cooperação técnica	3
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tabela 6 - Consolidado: movimentações externas de pessoal demonstra o total de cada modalidade e sua representatividade em termos percentuais sobre o montante das solicitações quantificadas. Percebe-se que a redistribuição responde pela maior parte das solicitações de redistribuição.

Tabela 6 - Consolidado: movimentações externas de pessoal

<b>Movimentação</b>	<b>Solicitações (2011 a 2014)</b>	<b>%</b>
Redistribuição	425	75,9%
Exercício provisório	37	6,6%
Anistia	32	5,7%
Colaboração Técnica	30	5,4%
Cessão	30	5,4%
Disposição por convênio/ cooperação técnica	3	0,5%
Afastamento para organismo internacional	2	0,4%
Requisição	1	0,2%
<b>TOTAL</b>	<b>560</b>	<b>100%</b>

Fonte: Produção do próprio autor.

A partir dados levantados verificou-se um total de 560 solicitações de movimentação externa de pessoal registradas na UFSC, no período de 2011 a 2014. Deste total a redistribuição responde pela maior parte da demanda de solicitações, representando por, aproximadamente, 76% do número total de pedidos. Em seguida aparece o instituto do exercício provisório, que responde por 6,6%. Depois, desconsiderado o instituto da anistia, vem a colaboração técnica com 5,4%.

Apurou-se, além dos dados apresentados, o quantitativo referente às solicitações atendidas, indeferidas ou não respondidas. As solicitações atendidas são aqueles que receberam manifestação favorável, ou seja, o pleito do requerente foi acatado. As solicitações indeferidas são as que

foram negadas. Já as que não foram respondidas, são aqueles que não foram analisadas pela UFSC.

A Tabela 7 - Análises dos pedidos de redistribuição, por exemplo, demonstra que aproximadamente 34% dos pedidos de redistribuição ocorridos no período de 2011 a 2014, não foram analisados, ou seja, a solicitação não percorreu os devidos trâmites para que pudesse ser fornecida uma resposta ao requerente quanto ao seu pleito.

Tabela 7 - Análises dos pedidos de redistribuição

	<b>Atendidas</b>	<b>Indeferidas</b>	<b>Não respondidas</b>	<b>TOTAL</b>
Redistribuição para UFSC	94	139	129	362
Redistribuição para outras IFES	51	0	12	63
Total	145	139	141	425
%	34,12%	32,71%	33,18%	100%

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tabela 8 - Análises dos pedidos de colaboração técnica exhibe os dados relativos aos pedidos de colaboração técnica, neste caso é possível observar que todas as solicitações foram analisadas.

Tabela 8 - Análises dos pedidos de colaboração técnica

	<b>Atendidas</b>	<b>Indeferidas</b>	<b>Não respondidas</b>	<b>TOTAL</b>
Colaboração à UFSC	17	5	0	22
Colaboração a outras IFES	6	2	0	8
Total	23	7	0	30
%	76,67%	23,33%	0,00%	100%

Fonte: Produção do próprio autor.

A Tabela 9 - Análises dos pedidos de exercício provisório apresenta as informações das solicitações de exercício provisório.

Tabela 9 - Análises dos pedidos de exercício provisório

	Atendidas	Indeferidas	Não respondidas	TOTAL
Exercício provisório na UFSC	17	3	0	20
Exercício provisório em outros órgãos	6	11	0	17
Total	23	14	0	37
%	62,16%	37,84%	0,00%	100%

Fonte: Produção do próprio autor.

A seguir, a Tabela 10 - Análises dos pedidos de cessão, trata das solicitações de cessão, que também foram analisadas em sua totalidade.

Tabela 10 - Análises dos pedidos de cessão

	Atendidas	Indeferidas	Não respondidas	TOTAL
Cessão para a UFSC	6	0	0	6
Cessão para outros órgãos	21	3	0	24
Total	27	3	0	30
%	90,00%	10,00%	0,00%	100%

Fonte: Produção do próprio autor.

#### 4.1.3 Modalidades de movimentação externa com maior relevância

Cada espécie de movimentação se subdivide em diferentes possibilidades. Por exemplo, a redistribuição pode ser destinada aos servidores técnico-administrativos em

educação ou aos servidores docentes, e também, pode ser de servidores pleiteando o deslocamento da UFSC para outras instituições, ou de outras instituições para a UFSC, conforme representada na Figura 8 - Possibilidades de movimentação externa de pessoal, totalizando-se assim 16 tipos de processos distintos.

Figura 8 - Possibilidades de movimentação externa de pessoal



Fonte: Produção do próprio autor.

Baseando-se nos números apresentados no item 4.2.4, nas Tabelas 1 a 5 e consolidados na Tabela 6 – Consolidado: movimentações externas de pessoal, com o reforço dos dados apresentados nas Tabelas 7 a 10, verificou-se que as modalidades de redistribuição, exercício provisório, colaboração técnica e cessão, respondem, em conjunto, por um total de, aproximadamente, 93% dos pedidos de movimentação externa de pessoal registrados na Universidade Federal de Santa Catarina entre 2011 a 2014.

A redistribuição é considerada a modalidade mais crítica, já que corresponde a aproximadamente 77% do total de solicitações e possui um índice de 33% de solicitações sem resposta.

Considerando-se a restrição do tempo e baseando-se nos números apresentados, optou-se por realizar o mapeamento dos processos de redistribuição, por ser esta a modalidade mais crítica e representativa entre todas as modalidades de movimentação apresentadas. Assim, serão mapeados e analisados os processos de redistribuição de servidores docentes e técnico-administrativos em educação que solicitam o deslocamento para a UFSC.

Entende-se que as demais modalidades também possuem suas particularidades e necessidades de melhorias, contudo, o estudo feito para a modalidade redistribuição, poderá ser aproveitado de forma análoga às demais movimentações de pessoal.

## 4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

A partir das informações advindas das entrevistas com os donos do processo, o mapeamento dos processos de redistribuição de docentes e técnico-administrativos em educação inicialmente foi realizado com o auxílio de *post it*, seguido da elaboração de planilhas 5W1H contendo a descrição de todas as etapas dos respectivos fluxos, até que, por fim, foram modelados utilizando-se o software *Bizagi Modeler*.

### 4.2.1 Redistribuição de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC

As solicitações de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC tratam dos pedidos destes servidores, pertencentes aos quadros funcionais de outras instituições federais de ensino, para que ocorram o seu deslocamento permanente para a Universidade Federal de Santa Catarina. A planilha 5W1H contendo as etapas do fluxo deste processo pode ser visualizada no Quadro 4 - Planilha 5W1H para o

processo de redistribuição de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC.

Quadro 4 - Planilha 5W1H para o processo de redistribuição de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC (continua)

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
1	Solicita redistribuição	Para que o seu pedido seja analisado pelo Departamento de Ensino	Dpto de Ensino	Quando o requerente estiver interessado na redistribuição do seu cargo para a UFSC	Requerente	Encaminha uma carta, e-mail ou protocola um processo administrativo
2	Receber a solicitação	Para que o seu pedido seja analisado pelo Departamento de Ensino	Dpto de Ensino	Após direcionamento da solicitação ao Departamento	Chefe de Departamento	Correspondência ou via SPA
3	Analisar a solicitação	Para verificar se há interesse na redistribuição do requerente	Dpto de Ensino	Após recebimento da solicitação do requerente	Chefe ou Colegiado do Departamento	Análise documental e reunião com os membros do Colegiado
4	Formalizar a decisão	Para continuidade da análise da solicitação pelas demais unidades da Universidade	Dpto de Ensino	Após conclusão da análise da solicitação	Chefe ou Colegiado do Departamento	Redação do parecer para anexar à solicitação
5	Encaminhar a solicitação	Para continuidade da análise pela Divisão de Movimentação	Dpto de Ensino	Após formalização do parecer do Departamento de Ensino	Chefe ou Colegiado do Departamento	Via malote interno e/ou via SPA

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
6	Solicita redistribuição	Para que o seu pedido seja analisado pela Reitoria	Gabinete da Reitoria	Quando o requerente estiver interessado na redistribuição do seu cargo para a UFSC	Requerente	Encaminha uma carta, e-mail ou protocola um processo administrativo
7	Receber a solicitação	Para que o pedido possa ser analisado pelas unidades da Universidade	Gabinete da Reitoria	Após direcionamento da solicitação ao Gabinete	Reitor (a)	Correspondência ou via SPA
8	Encaminhar a solicitação	Para continuidade da análise pela Divisão de Movimentação	Gabinete da Reitoria	Após recebimento da solicitação do requerente	Equipe do Gabinete da Reitoria	Via malote interno e/ou via SPA
9	Formalizar pedido de redistribuição	O pleito precisa ser formalizado para que as análises e manifestações envolvidas também sejam devidamente registradas.	UFSC	Quando o requerente estiver interessado na redistribuição do seu cargo para a UFSC	Requerente	Encaminhar a documentação pessoal e funcional à UFSC
10	Abrir processo administrativo	A solicitação de redistribuição formalizada em um processo administrativo, recebe uma numeração que é utilizada para fins de	Setor de protocolo	Quando uma solicitação de redistribuição é encaminhada.	Requerente	Utilizando-se o SPA

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
		tramitação interna, controle e registros via Sistema de Processos Administrativos (SPA).				
11	Encaminhar processo administrativo	A solicitação precisa percorrer diversos setores da UFSC para que cada um deles analise e manifeste-se quanto ao pleito.	Setor de protocolo	Após abertura do processo administrativo	Equipe	Via SPA e entrega do processo físico
12	Receber processo administrativo	Para que ser entregue à Direção.	Direção DDP	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Secretária/o	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
13	Encaminhar processo administrativo	Para que a Divisão de Movimentação (DiM) inicie os trâmites de análise da solicitação.	Direção DDP	Após o processo físico ser entregue em mãos e/ou encaminhado via SPA	Diretora	Via SPA e encaminhamento do processo físico
14	Receber processo administrativo	Para poder iniciar os trâmites de análise da solicitação.	DiM	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Equipe de Movimentação Externa	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
						setor
15	Analisar a documentação do processo administrativo	Verificar se a documentação está totalmente preenchida e completa	DiM	Quando o processo físico é recolhido da caixa de entrada por um membro da equipe de movimentação externa ou quando solicitado por uma das chefias (imediata, do DDP ou SEGESP).	Equipe de Movimentação Externa	Conferir se os cadastros pessoal e funcional estão incluídos no processo administrativo, se estão completamente preenchidos e se as documentações solicitadas consta
16	Solicitar ajustes	A documentação precisa estar completa para que se dê continuidade à análise do pleito	DiM	Após constatar que no processo administrativo faltam informações ou que estas estão incompletas.	Equipe de Movimentação Externa	Contatar o requerente por e-mail ou telefone
17	Providenciar os ajustes necessários	Os dados completos são necessários para compor o processo pois serão usados no cadastro do servidor nos sistemas da UFSC, se	Requerente	Quando solicitado pela DiM	Requerente	Informar dados pessoais e solicitar os dados funcionais à IFE de origem

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
		redistribuído, além de importantes também para averiguação do perfil do requerente.				
18	Enviar documentação pendente	A documentação original precisa ser entregue na UFSC a/c da DiM	Requerente	Após providenciar os documentos e informações solicitadas	Requerente	Encaminhar correspondência via Correios ou entregar pessoalmente
19	Receber documentação pendente	Para que os documentos incompletos ou faltantes possam ser anexados ao processo administrativo	DiM	Quando a documentação for entregue na DiM	Equipe de Movimentação Externa	Recolher a documentação da caixa de entrada da DiM
20	Anexar documentação pendente ao processo administrativo	Para instruir o processo administrativo	DiM	Após recolhimento da documentação pendente enviada pelo requerente	Equipe de Movimentação Externa	Incluir a documentação como parte do processo administrativo: paginar e carimbar páginas
21	Encaminhar processo administrativo	Para consulta à CAC quanto à existência de concursos vigente para o departamento	DiM	Após análise do processo administrativo	Equipe de Movimentação Externa	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico à

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
		para o qual o requerente está pleiteando redistribuição				caixa de entrada da CAC
22	Receber processo administrativo	Para manifestação quanto à existência de concursos vigente conforme despacho emitido pela DiM	CAC	Quando o processo administrativo for encaminhado pela DiM	Equipe	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
23	Informar se há concurso vigente para o departamento de interesse do requerente	Esta informação é relevante pois conforme parecer emitido pela Procuradoria Federal junto à UFSC e orientação emitida pelo MEC à UFSC a solicitação de redistribuição nos casos em que há concurso vigente com candidatos classificados deve ser indeferida.	CAC	Após recebimento do processo	Equipe	Emitir um parecer por escrito e anexá-lo ao processo administrativo
24	Encaminhar processo administrativo	Para que a DiM possa dar continuidade a análise da solicitação	CAC	Após emissão do parecer	Equipe	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
						processo físico à caixa de entrada da DiM
25	Receber processo administrativo	Para posterior análise quanto ao parecer emitido pela CAC	DiM	Depois do encaminhamento do processo via SPA e entrega do processo físico na caixa de entrada da DiM	Equipe de Movimentação Externa	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
26	Analisar parecer da CAC	Para que se possa verificar se há viabilidade para a efetivação da redistribuição solicitada	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Ler o parecer emitido pela CAC
27	Sugerir indeferimento	Segundo parecer emitido pela Procuradoria Federal junto à UFSC e orientação emitida pelo MEC à UFSC, as solicitações de redistribuição que envolvem concurso vigente com candidatos	DiM	Após recebimento do processo que contenha parecer da CAC informando a existência de concurso vigente para determinado Departamento de Ensino	Equipe de Movimentação Externa	Redigir parecer sugerindo indeferimento com os devidos argumentos, anexar parecer da Procuradoria Federal e orientação emitida pelo MEC, inclusive informar se o requerente é um dos

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
		classificados deve ser indeferida pois prejudica o direito dos demais candidatos que estão aguardando nomeação.				candidatos aprovados em concurso para o departamento que está pleiteando a redistribuição do seu cargo.
28	Encaminhar processo administrativo	Para que o Departamento/Centro de Ensino possa se manifestar quanto ao pedido de redistribuição	DiM	Quando se verifica que não há concurso vigente no departamento que o requerente pretende atuar	Equipe de Movimentação Externa	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico à caixa de saída do DDP para ser enviado via malote
29	Receber processo administrativo	Para posterior análise	Dpto/Centro de ensino	Depois do encaminhamento do processo via SPA e entrega do processo físico no Departamento	Equipe da Secretaria	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
30	Analisar processo administrativo	O Departamento e o Centro de Ensino decidem se há o interesse na redistribuição do requerente	Dpto/Centro de ensino	Após recebimento do processo	Colegiado do Departamento e Conselho da Unidade	Reunião do Colegiado do Departamento e do Conselho da Unidade

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
31	Formalizar decisões do Colegiado e Conselho da Unidade	As manifestações serão utilizadas para instruir o processo administrativo	Dpto/Centro de ensino	Durante as reuniões do Colegiado e Conselho	Colegiado do Departamento e Conselho da Unidade	Atas da reunião
32	Encaminhar processo administrativo	Para que a DiM providencie os encaminhamentos seguintes	Dpto/Centro de ensino	Após realização das reuniões do Colegiado e Conselho	Equipe da Secretaria	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico à DiM via malote
33	Receber processo administrativo	Para posterior encaminhamento à PROGRAD	DiM	Depois do encaminhamento do processo via SPA e entrega do processo físico na caixa de entrada da DiM	Equipe de Movimentação Externa	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
34	Consultar decisão do departamento/centro de ensino	Para redação de despacho conforme a decisão tomada pelo Departamento/Centro de Ensino	DiM	Durante a análise do processo	Equipe de Movimentação Externa	Leitura das atas das reuniões do Colegiado e Conselho incluídas no processo administrativo
35	Encaminhar processo administrativo	Para análise e manifestação da PROGRAD	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico à

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
						caixa de saída do DDP para ser enviado via malote
36	Receber processo administrativo	Para posterior análise	PROGRAD	Depois do encaminhamento do processo via SPA e entrega do processo físico na Pró-Reitoria	Equipe	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
37	Analisar a solicitação	A PROGRAD precisa se manifestar quanto ao pleito uma vez que é responsável pelo gerenciamento dos códigos de vagas dos cargos de docente na UFSC	PROGRAD	Após recebimento do processo	Pró-Reitor	Redigir parecer informando a posição da PROGRAD
38	Indicar código de vaga para contrapartida	A redistribuição requer a contrapartida de um código de vaga desocupado referente ao mesmo cargo ocupado pelo requerente	PROGRAD	Durante a redação do parecer	Pró-Reitor	Incluir a informação quanto ao código de vaga no parecer emitido

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
39	Formalizar decisão de indeferimento	A decisão precisa constar no processo para embasar e comprovar o indeferimento da solicitação	PROGRAD	Durante a redação do parecer	Pró-Reitor	Redigir parecer informando a posição da PROGRAD
40	Encaminhar processo administrativo	Para que a DiM providencie os encaminhamentos seguintes	PROGRAD	Após emissão do parecer	Equipe	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico à DiM via malote
41	Receber processo administrativo	Para posterior consulta quanto ao parecer emitido pela PROGRAD	DiM	Depois do encaminhamento do processo via SPA e entrega do processo físico na caixa de entrada da DiM	Equipe de Movimentação Externa	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
42	Consultar a manifestação da PROGRAD	É necessário identificar se a decisão quanto ao pedido de redistribuição foi ou não favorável	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Leitura do parecer emitido pela PROGRAD

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
43	Elaborar minuta de ofício ao MEC	Para posterior encaminhamento do processo ao MEC	DiM	Após identificar que consta manifestação favorável do órgão de origem	Equipe de Movimentação Externa	Redigir minuta conforme modelos pré-elaborados e encaminhar por e-mail ao GR e Direção do DDP
44	Elaborar minuta de ofício para Universidade de origem do requerente	Para posterior encaminhamento do processo à universidade de origem	DiM	Após constatar que não consta manifestação do órgão de origem	Equipe de Movimentação Externa	Redigir minuta conforme modelos pré-elaborados e encaminhar por e-mail ao GR e Direção do DDP
45	Encaminhar processo administrativo	Para análise e manifestação da Direção do DDP	DiM	Após elaboração da minuta de ofício	Equipe de Movimentação Externa	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico à caixa de saída do DDP para ser enviado via malote
46	Receber processo administrativo	Para que ser entregue à Direção.	Direção DDP	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Secretária/o	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
47	Analisar a solicitação	Para verificar se o processo atende aos preceitos legais e	Direção DDP	Após o processo físico ser entregue em mãos e/ou	Diretora	Via SPA e encaminhamento do processo físico via

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
		interesse da instituição		encaminhado via SPA		malote
48	Formalizar a decisão	A formalização comprova a decisão e compõe o processo	Direção DDP	Após análise do processo administrativo	Diretora	Via SPA e encaminhamento do processo físico via malote
49	Encaminhar processo administrativo	Para análise e manifestação da Reitora	Direção DDP	Após formalização da manifestação	Secretária/o	Via SPA e encaminhamento do processo físico via malote
50	Receber processo administrativo	Para ser entregue à Reitora	GR	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Equipe	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
51	Analisar a solicitação	Para verificar se o processo atende aos preceitos legais e interesse da instituição	GR	Após o processo físico ser entregue em mãos e/ou encaminhado via SPA	Reitora	Consultar o processo administrativo
52	Formalizar a decisão	A anuência formal é necessária para que o processo esteja devidamente instruído	GR	Após análise do processo administrativo	Reitora	Assinatura do ofício conforme minuta encaminhada por e-mail ao GR
53	Encaminhar processo	Para que a DiM providencie os	GR	Após assinatura do ofício	Equipe	Via SPA e encaminhamento do

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
	administrativo	encaminhamentos seguintes				processo físico via malote
54	Receber processo administrativo	Para posterior envio do processo administrativo	DiM	Depois do encaminhamento do processo via SPA e entrega do processo físico na caixa de entrada da DiM	Equipe de Movimentação Externa	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
55	Consultar a decisão da Reitoria	Para verificar se a solicitação foi autorizada	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Leitura dos documentos do processo
56	Encaminhar processo administrativo	O processo administrativo precisa ser enviado ao MEC para análise e providências	DiM	Após consulta da decisão e verificação do destinatário	Equipe de Movimentação Externa	O processo administrativo deve ser digitalizado e arquivado em arquivo digital da DiM. Depois de guardado em um envelope devidamente endereçado que será encaminhado ao setor de expedição para efetivação do envio por AR via

	O quê (Atividades)	Por quê?	Onde	Quando	Quem	Como (Descrição da atividade)
						Correios.
57	Receber processo administrativo	Para posterior análise	MEC	Após chegada do processo	Equipe	Receber o processo físico via Correios
58	Analisar a solicitação	Para verificação quanto ao atendimento dos pressupostos legais	MEC	Após recebimento do processo	Equipe	Leitura dos documentos do processo
59	Publicar a portaria de redistribuição no Diário Oficial da União (DOU)	Para formalizar a autorização da redistribuição	MEC	Após autorização da redistribuição	Equipe	Publicar portaria no DOU
60	Encaminhar processo administrativo	O processo deve retornar à instituição que o enviou para arquivo junto à pasta funcional do requerente	MEC	Após publicação da portaria	Equipe	Devolução do processo físico via Correios
61	Devolver o processo para ajustes	O processo não atende aos preceitos legais	MEC	Após análise do processo administrativo	Equipe	Devolução do processo físico via Correios
62	Receber processo administrativo	Para posterior adequação conforme solicitado pelo MEC	DiM	Após chegada do processo	Equipe de Movimentação Externa	Receber o processo físico via Correios

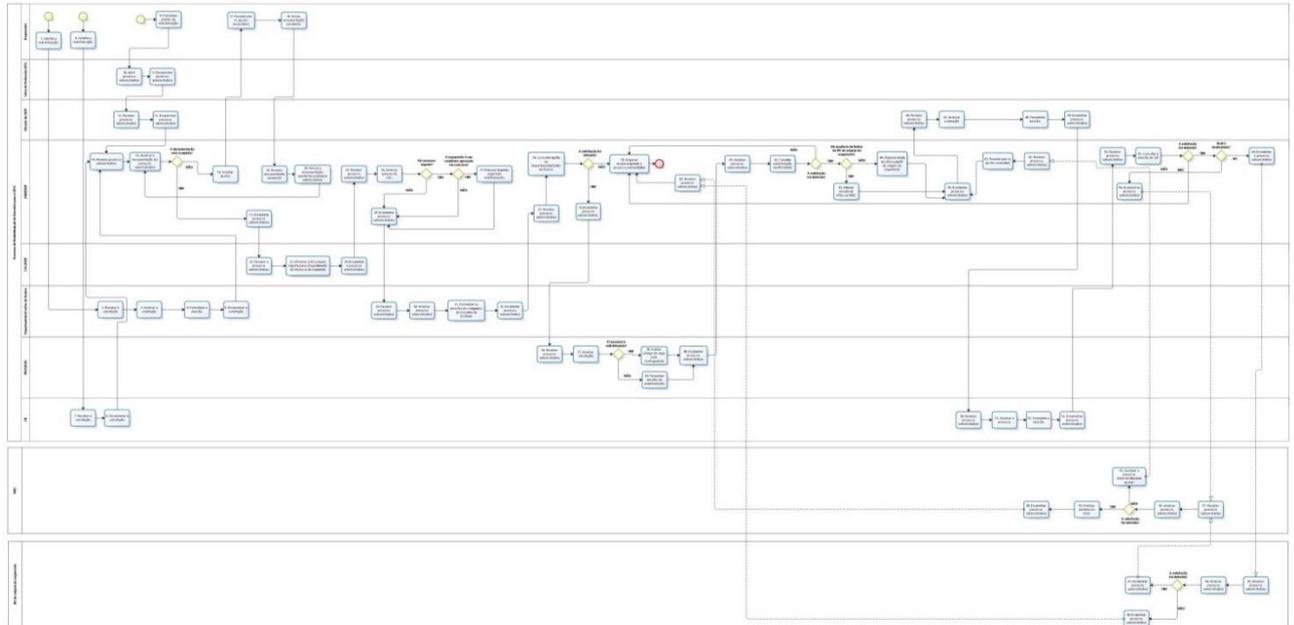
	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
63	Providenciar os ajustes necessários	Para que a solicitação atenda aos preceitos legais	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Consultar o processo administrativo e realizar as providências cabíveis conforme a demanda do MEC
64	Encaminhar processo administrativo	O processo administrativo precisa ser enviado à IFE de origem do requerente para análise e providências	DiM	Após recebimento do processo e devidas análises e manifestações internas	Equipe de Movimentação Externa	Enviar o processo físico via Correios
65	Receber processo administrativo	Para posterior análise	Universidade de origem do requerente	Após chegada do processo	Equipe	Receber o processo físico via Correios
66	Analisar processo administrativo	Para que o/a dirigente máximo/a do órgão se manifeste quanto ao pleito de redistribuição	Universidade de origem do requerente	Após recebimento do processo	Equipe	Percorrer as instâncias da Universidade responsáveis pela decisão da redistribuição
67	Encaminhar processo administrativo	O processo administrativo precisa ser enviado ao MEC para análise e providências	Universidade de origem do requerente	Após recebimento do processo e devidas análises e manifestações internas	Equipe	Enviar o processo físico via Correios

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
68	Encaminhar processo administrativo	O processo administrativo precisa ser enviado à UFSC para análise e providências	Universidade de origem do requerente	Após averiguação da necessidade de ajustes	Equipe	Devolução do processo físico via Correios
69	Receber processo administrativo	Para análise e providências	DiM	Após recebimento do processo	Equipe	Receber o processo físico via Correios
70	Arquivar temporariamente	Para providências futuras: arquivo na pasta funcional do requerente ou devolução à instituição de origem e/ou ao solicitante	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Arquivar o processo físico no espaço destinado na DiM

Fonte: Produção do próprio autor.

Após a elaboração da planilha 5W1H procedeu-se a modelagem do processo, em sua situação atual, por meio do *software* Bizagi Modeler, apresentada na Figura 9 - Mapeamento do processo de redistribuição de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC.

Figura 9 - Mapeamento do processo de redistribuição de servidores docentes de outras IFE's para a UFSC



Fonte: Produção do próprio autor.

Concluído o mapeamento do processo de redistribuição de docentes, prosseguiu-se com o mapeamento do processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos.

#### **4.2.2 Redistribuição de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC**

Assim como as solicitações dos servidores docentes, as solicitações de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC tratam dos pedidos para o deslocamento permanente destes servidores para a Universidade Federal de Santa Catarina. A planilha 5W1H contendo as etapas do fluxo deste processo pode ser visualizada no Quadro 5 – Planilha 5W1H para o processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC.

Quadro 5 - Planilha 5W1H para o processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC (continua)

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
1	Formalizar pedido de redistribuição	O pleito precisa ser formalizado para que as análises e manifestações envolvidas também sejam devidamente registradas.	UFSC	Quando o requerente estiver interessado na redistribuição do seu cargo para a UFSC	Requerente	Encaminhar a documentação pessoal e funcional à UFSC
2	Abrir processo administrativo	A solicitação de redistribuição formalizada em um processo administrativo, recebe uma numeração que é utilizada para fins de tramitação interna, controle e registros	Setor de protocolo	Quando uma solicitação de redistribuição é encaminhada à UFSC	Equipe	Utilizando-se o SPA

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
		via Sistema de Processos Administrativos (SPA).				
3	Encaminhar processo administrativo	A solicitação precisa percorrer diversos setores da UFSC para que cada um deles analise e manifeste-se quanto ao pleito.	Setor de protocolo	Após abertura do processo administrativo	Equipe	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
4	Receber processo administrativo	Para que ser entregue à Direção.	Direção DDP	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Secretária/o	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
5	Encaminhar processo administrativo	Para que a Divisão de Movimentação (DiM) inicie os trâmites de análise da solicitação.	Direção DDP	Após o processo físico ser entregue em mãos e/ou encaminhado via SPA	Diretora	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
6	Receber processo administrativo	Para poder iniciar os trâmites de análise da solicitação.	DiM	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Equipe de Movimentação Externa	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
7	Verificar a documentação do processo administrativo	Verificar se a documentação está totalmente preenchida e completa.	DiM	Quando o processo físico é recolhido da caixa de entrada por um membro da equipe de movimentação externa ou quando solicitado por uma das chefias (imediata, do DDP ou SEGESP).	Equipe de Movimentação Externa	Conferir se os cadastros pessoal e funcional estão incluídos no processo administrativo, se estão completamente preenchidos e se as documentações solicitadas constam em anexo.

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
8	Solicitar ajustes	A documentação precisa estar completa para que se dê continuidade à análise do pleito	DiM	Após constatar que no processo administrativo faltam informações ou que estas estão incompletas.	Equipe de Movimentação Externa	Contatar o requerente por e-mail ou telefone
9	Providenciar os ajustes necessários	Os dados completos são necessários para compor o processo pois serão usados no cadastro do servidor nos sistemas da UFSC, se redistribuído, além de importantes também para averiguação do perfil do requerente.	Requerente	Quando solicitado pela DiM	Requerente	Informar dados pessoais e solicitar os dados funcionais à IFE de origem

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
10	Enviar documentação pendente	A documentação original precisa ser entregue na UFSC a/c da DiM	Requerente	Após providenciar os documentos e informações solicitadas	Requerente	Encaminhar correspondência via Correios ou entregar pessoalmente
11	Receber documentação pendente	Para que os documentos incompletos ou faltantes possam ser anexados ao processo administrativo	DiM	Quando a documentação for entregue na DiM	Equipe de Movimentação Externa	Recolher a documentação da caixa de entrada da DiM
12	Anexar documentação pendente ao processo administrativo	Para instruir o processo administrativo	DiM	Após recolhimento da documentação pendente enviada pelo requerente	Equipe de Movimentação Externa	Incluir a documentação como parte do processo administrativo: paginar e carimbar páginas

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
13	Encaminhar processo administrativo	Para consulta à CAC quanto à existência de concursos vigente para cargo do requerente que está pleiteando redistribuição	DiM	Após análise do processo administrativo	Equipe de Movimentação Externa	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
14	Receber processo administrativo	Para manifestação quanto à existência de concursos vigentes para o cargo ocupado pelo requerente, conforme despacho emitido pela DiM	CAC	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Equipe	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
15	Informar se há concurso vigente	Esta informação é relevante pois conforme parecer emitido pela Procuradoria Federal junto à UFSC e orientação emitida pelo MEC à UFSC a solicitação de redistribuição nos casos em que há concurso vigente com candidatos classificados deve ser indeferida.	CAC	Após recebimento do processo	Equipe	Emitir um parecer por escrito e anexá-lo ao processo administrativo
16	Encaminhar processo administrativo	Para que a DiM possa dar continuidade aos trâmites da solicitação	CAC	Após emissão do parecer	Equipe	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
17	Receber processo administrativo	Para posterior análise quanto ao parecer emitido pela CAC	DiM	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Equipe de Movimentação Externa	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
18	Consultar o parecer da CAC	Para que se possa verificar se há viabilidade para a efetivação da redistribuição solicitada	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Ler o parecer emitido pela CAC

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
19	Elaborar despacho sugerindo indeferimento	Segundo parecer emitido pela Procuradoria Federal junto à UFSC e orientação emitida pelo MEC à UFSC, as solicitações de redistribuição que envolvem concurso vigente com candidatos classificados deve ser indeferida pois prejudica o direito dos demais candidatos que estão aguardando nomeação.	DiM	Após recebimento do processo que contenha parecer da CAC informando a existência de concurso vigente para determinado Departamento de Ensino	Equipe de Movimentação Externa	Redigir parecer sugerindo indeferimento com os devidos argumentos, anexar parecer da Procuradoria Federal e orientação emitida pelo MEC, inclusive informar se o requerente é um dos candidatos aprovados em concurso para o departamento que está pleiteando a redistribuição do seu cargo.

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
20	Encaminhar processo administrativo	Para que a Direção possa encaminhar o processo administrativo ao GR	DiM	Quando se verifica que há concurso vigente para o cargo do requerente	Equipe de Movimentação Externa	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
21	Receber processo administrativo	Para ser entregue à Direção.	Direção DDP	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Secretária/o	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
22	Encaminhar processo administrativo	Para que Reitor (a) possa assinar Ofício indeferindo pleito.	Direção DDP	Após recebimento do processo administrativo	Direção DDP	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
23	Receber processo administrativo	Para ser entregue ao Reitor (a) que assinará o Ofício indeferindo o pleito.	GR	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Equipe	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
24	Assinar Ofício	Para formalizar o indeferimento do pleito.	GR	Após recebimento do processo administrativo e minuta de Ofício	Reitor (a)	Equipe do Gabinete entrega o documento para Reitor (a) assinar

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
25	Encaminhar processo administrativo	Para que a DiM possa dar continuidade aos trâmites da solicitação.	GR	Após assinatura do Ofício	Equipe	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
26	Receber processo administrativo	Para continuidade nos trâmites da solicitação.	DiM	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	DiM	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
27	Arquivar temporariamente	Para providências futuras: arquivo na pasta funcional do requerente ou devolução à instituição de origem e/ou ao solicitante	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Arquivar o processo físico no espaço destinado na DiM
28	Consultar registro de necessidade do cargo ocupado pelo requerente	Para identificar as unidades da UFSC que necessitam da lotação do cargo ocupado pelo	DiM	Após recebimento do processo administrativo	DiM	Consultar a planilha com registro de solicitação de servidores

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
		requerente				
29	Encaminhar processo administrativo	Para a Direção DPO informar se tem interesse na redistribuição do requerente, qual unidade ele poderá atuar (dentre as possibilidades demonstradas) e qual o código de vaga para ser oferecido em contrapartida	DiM	Quando se verifica que não há concurso vigente para o cargo do requerente	Equipe de Movimentação Externa	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
30	Receber processo administrativo	Para informar se tem interesse na redistribuição do requerente, indicar qual unidade ele poderá atuar e qual o código de vaga para ser oferecido em contrapartida	Direção DDP	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Secretária/o	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
31	Analisar a solicitação	Para a DiM encaminhar o processo administrativo para a respectiva unidade indicada	Direção DDP	Após recebimento do processo administrativo	Direção DDP	Analisar o pedido e redigir parecer informando se tem interesse na redistribuição e, em caso positivo indicar unidade de lotação e código de vaga para contrapartida.
32	Encaminhar processo administrativo	Para que a DiM possa dar continuidade a análise da solicitação	Direção DDP	Após formalização do interesse na redistribuição	Direção DDP	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
33	Receber processo administrativo	Para posterior análise quanto ao parecer emitido pela Direção DDP	DiM	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	DiM	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada
34	Consultar o parecer da Direção do DDP	Para decidir quais os próximos trâmites	DiM	Após recebimento do processo	DiM	Leitura do parecer emitido pela Direção
35	Encaminhar processo administrativo	Para a unidade analisar o pleito	DiM	Após verificar que a Direção indicou a unidade para lotação do requerente	DiM	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
36	Receber processo administrativo	Para análise quanto à possibilidade de lotação do requerente neste setor	Unidade	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Unidade	Receber via SPA e recolhimento da caixa de entrada

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
37	Analisar a solicitação	A chefia da unidade precisa se manifestar se tem interesse na lotação do requerente	Unidade	Após recebimento do processo administrativo	Unidade	Análise da documentação pessoal e funcional do requerente e/ou entrevista com o interessado e elaboração de parecer informando se há interesse
38	Encaminhar processo administrativo	Para que a DiM possa dar continuidade aos trâmites da solicitação	Unidade	Após formalização do interesse na redistribuição	Unidade	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
39	Receber processo administrativo	Para continuidade nos trâmites da solicitação	DiM	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	DiM	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
40	Consultar decisão da Unidade	Para decidir quais os próximos trâmites	DiM	Após recebimento do processo	DiM	Leitura do despacho emitido pela unidade

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
41	Elaborar despacho sugerindo deferimento	Para que o/a Reitora (a) possa assinar o Ofício formalizando interesse na redistribuição	DiM	Após recebimento do processo administrativo	DiM	Redigir minuta de ofício nos termos do manual de redação oficial
42	Encaminhar processo administrativo	Para que o/a Reitora (a) possa assinar o Ofício formalizando interesse na redistribuição	DiM	Após elaboração da minuta de ofício	DiM	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote. A minuta de ofício é encaminhada via e-mail.
43	Receber processo administrativo	Para posterior encaminhamento ao GR	Direção DDP	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Direção DDP	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
44	Encaminhar processo administrativo	Para que o/a Reitora (a) possa assinar o Ofício formalizando	Direção DDP	Após recebimento do processo administrativo	Direção DDP	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
		interesse na redistribuição				via malote. A minuta de ofício é encaminhada via e-mail.
45	Receber processo administrativo	Para assinar o Ofício deferindo o pleito	GR	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	Equipe	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
46	Analisar a solicitação	Para verificar se o processo atende aos preceitos legais e interesse da instituição	GR	Após o processo físico ser entregue em mãos e/ou encaminhado via SPA	Reitor (a)	Consultar o processo administrativo
47	Formalizar a decisão	A anuência formal é necessária para que o processo esteja devidamente instruído	GR	Após análise do processo administrativo	Reitor (a)	Assinatura do ofício conforme minuta encaminhada por e-mail ao GR

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
48	Encaminhar processo administrativo	Para que a DiM possa dar continuidade aos trâmites da solicitação	GR	Após assinatura do Ofício	Equipe	Encaminhar processo administrativo via SPA e encaminhar o processo físico via malote
49	Receber processo administrativo	Para continuidade nos trâmites da solicitação	DiM	Quando o processo físico é entregue e/ou encaminhado via SPA	DiM	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor
50	Consultar decisão da Reitora	Para decidir quais os próximos trâmites	DiM	Após recebimento do processo	DiM	Leitura do Ofício assinado pelo (a) Reitor (a)

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
51	Encaminhar processo administrativo	O processo administrativo precisa ser enviado ao MEC para análise e providências	DiM	Após consulta da decisão e verificação do destinatário	Equipe de Movimentação Externa	O processo administrativo deve ser digitalizado e arquivado em arquivo digital da Dim. Depois de guardado em um envelope devidamente endereçado que será encaminhado ao setor de expedição para efetivação do envio por AR via Correios.
52	Receber processo administrativo	Para posterior análise	MEC	Após chegada do processo	Equipe	Receber o processo físico via Correios
53	Analisar a solicitação	Para verificação quanto ao atendimento dos pressupostos legais	MEC	Após recebimento do processo	Equipe	Leitura dos autos do processo

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
54	Publicar a portaria de redistribuição no Diário Oficial da União (DOU)	Para formalizar a autorização da redistribuição	MEC	Após autorização da redistribuição	Equipe	Publicar portaria no DOU
55	Encaminhar processo administrativo	O processo deve retornar à instituição que o enviou para arquivo junto à pasta funcional do requerente	MEC	Após publicação da portaria	Equipe	Devolução do processo físico via Correios
56	Devolver o processo para ajustes	O processo não atende aos preceitos legais	MEC	Após análise do processo administrativo	Equipe	Devolução do processo físico via Correios
57	Receber processo administrativo	Para posterior adequação conforme solicitado pelo MEC	DiM	Após chegada do processo	Equipe de Movimentação Externa	Via SPA e recolhimento do processo físico na caixa de entrada do setor

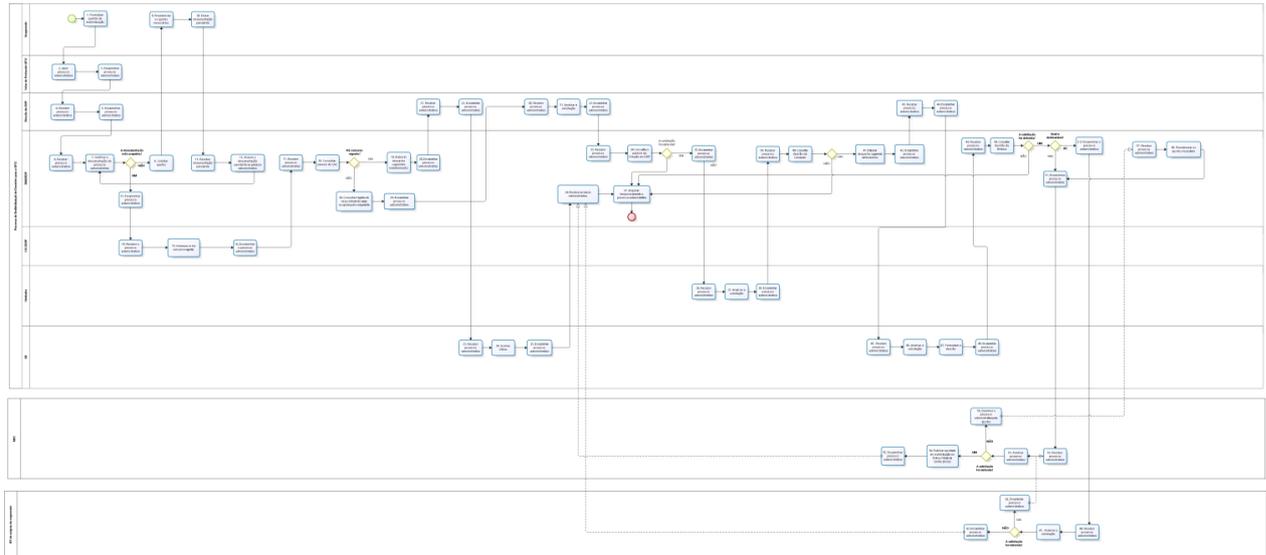
	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
58	Providenciar os ajustes necessários	Para que a solicitação atenda aos preceitos legais	DiM	Após recebimento do processo	Equipe de Movimentação Externa	Consultar o processo administrativo e realizar as providências cabíveis conforme a demanda do MEC
59	Encaminhar processo administrativo	O processo administrativo precisa ser enviado à IFE de origem do requerente para análise e providências	DiM	Após recebimento do processo e devidas análises e manifestações internas	Equipe de Movimentação Externa	Enviar o processo físico via Correios
60	Receber processo administrativo	Para posterior análise	Universidade de origem do requerente	Após chegada do processo	Equipe	Receber o processo físico via Correios
61	Analisar processo administrativo	Para que o/a dirigente máximo/a do órgão se manifeste quanto ao pleito de redistribuição	Universidade de origem do requerente	Após recebimento do processo	Equipe	Percorrer as instâncias da Universidade responsáveis pela decisão da redistribuição

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>Por quê?</b>	<b>Onde</b>	<b>Quando</b>	<b>Quem</b>	<b>Como (Descrição da atividade)</b>
62	Encaminhar processo administrativo	O processo administrativo precisa ser enviado ao MEC para análise e providências	Universidade de origem do requerente	Após recebimento do processo e devidas análises e manifestações internas	Equipe	Enviar o processo físico via Correios
63	Encaminhar processo administrativo	O processo administrativo precisa ser enviado à UFSC para análise e providências	Universidade de origem do requerente	Após recebimento do processo e devidas análises e manifestações internas	Equipe	Devolução do processo físico via Correios

Fonte: Produção do próprio autor.

Após a elaboração da planilha 5W1H procedeu-se a modelagem do processo, em sua situação atual, por meio do software Bizagi Modeler, apresentada na Figura 10 - Mapeamento do processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC.

Figura 10 - Mapeamento do processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos de outras IFE's para a UFSC



Fonte: Produção do próprio autor.

Baseando-se nas planilhas 5W1H e nos mapeamentos dos fluxos dos processos, procederam-se as análises do processo de redistribuição, descritas no capítulo seguinte com as respectivas proposições de melhorias.

## 5 ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

A análise dos processos iniciou-se a partir de um olhar para o desenho do processo, buscando-se identificar oportunidades de melhoria para o seu fluxo.

Em seguida foi feito um levantamento das dificuldades presentes no decorrer das etapas dos fluxos dos processos, listadas pelos donos do processo durante o momento da entrevista.

O decorrer da análise baseou-se na aplicação das seguintes técnicas: análise do valor agregado (AVA) em que as atividades são classificadas em agrega valor (AV) ou sem valor agregado (SV); análise de causa-raiz e categorização das causas. Técnicas estas aplicadas mediante as contribuições dos donos do processo e a percepção da pesquisadora atuando como observadora-participante.

A etapa seguinte levantou as causas das dificuldades, mediante a realização de perguntas sobre os porquês de tais dificuldades acontecerem. Por fim, tais causas foram categorizadas em: políticas/procedimentos, pessoas e equipamento. Por políticas e procedimentos, entendem-se os manuais, as instruções de trabalho, as políticas de gestão, etc. A categoria pessoas inclui a capacitação de pessoal, a equipe e *stakeholders* que interagem com o processo. Já equipamentos, diz respeito à tecnologia, instrumentos e ferramentas de trabalho.

### 5.1 ANÁLISE DO PROCESSO DE REDISTRIBUIÇÃO DE DOCENTES

Verificando-se o desenho da situação atual do processo, percebeu-se, que:

- Existem três pontos em que o processo se inicia o que causa retrabalho e dificulta a organização da Divisão de Movimentação para atender a demanda recebida.
- Ao todo são 18 pontos de estrangulamentos, ou gargalos, em que as solicitações aguardam para ser atendidas em filas de trabalho que não apresentam critérios de priorização para atendimento.
- Há três situações em que ocorre dupla tomada de decisão, o que impacta negativamente o tempo de análise além de promover necessidades de retrabalho.
- O fluxo do processo é longo e contempla o envolvimento de muitas instâncias, nem sempre necessárias para a tomada de decisão.
- Ao todo foram detectadas 11 etapas de tomada de decisão ao longo do processo, o que interfere no tempo total para conclusão da análise da solicitação.
- Existe um ponto final para o fluxo do processo, onde ocorre apenas um arquivamento temporário.

Prosseguindo-se com a análise, constatou-se que das 70 atividades citadas como parte do fluxo do processo, 61 são desempenhadas no ambiente da UFSC, as demais envolvem órgãos externos e por tal motivo não foram analisadas para efeitos deste estudo. Assim sendo, foram levantadas as principais dificuldades apontadas na execução de cada uma das 61 etapas do fluxo do processo de redistribuição de docentes para a UFSC.

Para o processo de redistribuição de docentes, chegou-se ao resultado que 46 atividades agregam valor, ou seja, são necessárias para o processo e 15 não possuem valor agregado, ou seja, são irrelevantes para o resultado final.

Primeiramente será apresentado o resultado da análise realizada para o processo de redistribuição de docentes, detalhado no Quadro 6 - Análise do processo de redistribuição de docentes.

Quadro 6 - Análise do processo de redistribuição de docentes (continua)

<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
1	SV	Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo	Políticas/procedimentos
2	SV	Solicitação informal que impossibilita acompanhar o processo via sistema	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo	Políticas/procedimentos
3	SV	Falta de critérios para tomada de decisão	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
4	SV	Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo.	Políticas/procedimentos
5	AV	Demora para tramitação do processo	O processo é tramitado por meio físico	Equipamentos/tecnologia
6	SV	Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo	Políticas/procedimentos

<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
7	SV	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo.	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo	Políticas/procedimentos
8	AV	Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo	Políticas/procedimentos
9	AV	Extensa documentação requerida	Formalidade desnecessária	Políticas/procedimentos
10	AV	Demora para tramitação do processo	O processo é tramitado por meio físico	Equipamentos/tecnologia
11	SV	Todas as solicitações passam primeiro pela Direção o que ocasiona em um tempo maior de atendimento	Formalidade desnecessária	Políticas/procedimentos
12	SV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
13	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
14	SV	A análise é uma mera conferência de documentação	Formalidade desnecessária	Políticas/procedimentos
15	SV	Retrabalho. Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do	Políticas/procedimentos

<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
			processo	
16	SV	Retrabalho. Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo	Políticas/procedimentos
17	SV	Retrabalho. Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo	Políticas/procedimentos
18	SV	Extravio de documentação	Envio para outros setores da UFSC , documentação sem registro	Pessoas
19	SV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
20	AV	Muitas vezes acontece do processo ser encaminhado para consulta referentes aos concursos, porém já estar com manifestação favorável ao pleito por alguma das instâncias (Departamento de Ensino, Centro de Ensino, PROGRAD, GR), ocasionando impasse na decisão final.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos

<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
21	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
22	AV	Informação sobre concursos não é compartilhada	Ausência de sistema/software de gestão	Equipamentos/tecnologia
23	AV	Todas as solicitações precisam passar pela CAC	Ausência de sistema/software de gestão	Equipamentos/tecnologia
24	AV	Demora para tramitação do processo	O processo é tramitado por meio físico	Equipamentos/tecnologia
25	AV	As normas não estão claras quanto a redistribuir com concurso vigente para um Departamento ou campo de conhecimento	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
26	AV	As normas não estão claras quanto a redistribuir com concurso vigente para um Departamento ou campo de conhecimento	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
27	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
28	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para	Pessoas

<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
			atendimento	
29	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila A solicitação é analisada em reunião de Colegiado e Conselho da Unidade e quando o processo é encaminhado e recebido pelo Departamento, nem sempre as datas coincidem	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
30	AV	Ausência de informações ou informações que geram dúvidas	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
31	AV	Ausência de informações ou dados incompletos	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
32	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
33	AV	Parecer favorável em situações em que o indeferimento foi sugerido (concurso vigente, requerente da redistribuição é um dos aprovados em concurso)	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
34	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
35	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
36	AV	Parecer favorável em situações em que o indeferimento foi sugerido (concurso vigente, requerente da redistribuição é um dos aprovados em concurso)	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
37	AV	As informações sobre código de vaga não são compartilhadas	Ausência de sistema/software de gestão	Equipamentos/tecnologia
38	AV	Ausência de informações ou dados incompletos	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
39	AV	Ausência de informações ou dados incompletos	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
40	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
41	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
42	AV	As minutas são redigidas na DiM para posterior envio ao GR, onde ainda será corrigida, o que se considera um retrabalho.	Falta de comunicação sobre as responsabilidades de cada unidade	Pessoas
43	AV	As minutas são redigidas na DiM para posterior envio ao GR, onde ainda será corrigida, o que se considera um retrabalho.	Falta de comunicação sobre as responsabilidades de cada unidade	Pessoas
44	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
45	AV	Demora para tramitação do processo	O processo é tramitado por meio físico	Equipamentos/tecnologia
46	AV	Conflitos quanto aos entendimentos sobre deferir ou indeferir uma solicitação	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
47	AV	Uma vez tomada a decisão pelo Departamento de ensino as outras decisões a acompanham	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
48	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
49	AV	Demora para tramitação do processo	O processo é tramitado por meio físico	Equipamentos/tecnologia

<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
50	AV	Demora para tramitação do processo	O processo é tramitado por meio físico	Equipamentos/tecnologia
51	AV	Uma vez tomada a decisão pelo Departamento de ensino as outras decisões a acompanham	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
52	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
53	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
54	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
55	AV	Tarefas operacionais que demandam longo tempo para ser realizadas	Falta de pessoal específico para realizar tarefas operacionais	Pessoas
56	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
62	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

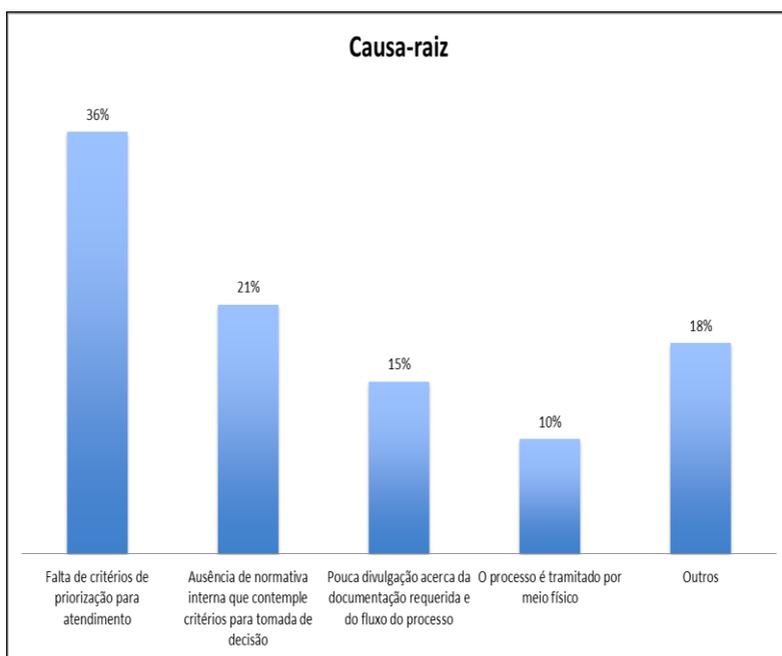
<b>Atividades</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
63	AV	Retrabalho: informações incorretas ou ausentes. Neste caso é comum o código de vaga oferecido para contrapartida estar ocupado quando chega ao MEC	Lapso de tempo decorrido desde o início do processo	Pessoas
64	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
69	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas
70	SV	Todas as solicitações são arquivadas temporariamente, o que ocupa um grande espaço físico da Divisão. Além disso, como a maioria das solicitações indeferidas fica arquivada na UFSC, o requerente pode a qualquer momento solicitar revisão de sua análise e pedir reconsideração por parte do mesmo ou de outros Departamentos.  Além disso, este arquivamento temporário ultrapassa o prazo de 30 dias previsto no Art. 49 da Lei nº 9.784/1999).	Falta de critérios de priorização para atendimento	Pessoas

Fonte: Produção do próprio autor.

Os resultados apresentados no Quadro 6 (Análise do processo de redistribuição de docentes) revelam que as principais causas atribuídas às dificuldades na execução do processo remetem à falta de critérios de priorização para atendimento e ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão.

A consolidação referente às causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes para a UFSC está representada no Gráfico 1 – Causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes.

Gráfico 1 - Causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes



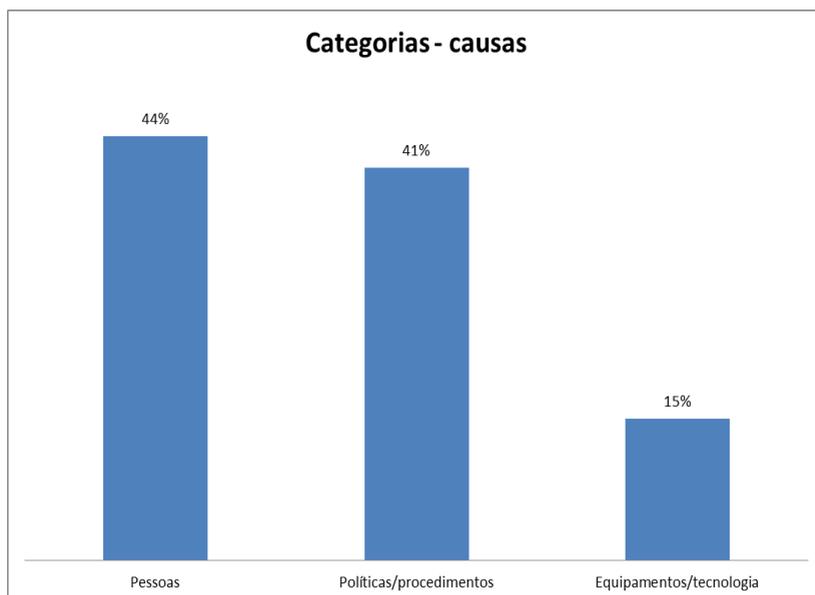
Fonte: Produção do próprio autor.

Verifica-se no Gráfico 1 - Causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes que 36% das causas são

atribuídas à falta de critérios de priorização para atendimento; 21% são atribuídas à ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão; 15% das dificuldades ocorrem devido a pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo; 10% derivam do fato do processo ser tramitado por meio físico e 18% são causas diversas, como ausência de software de gestão e formalidades desnecessárias.

Com relação à categorização das causas, observa-se sua distribuição no Gráfico 2 - Categorização das causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes.

Gráfico 2 - Categorização das causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes



Fonte: Produção do próprio autor.

Verifica-se que dentre as causas identificadas, 44% pertencem à categoria pessoas. 41% pertencem à categoria

política e procedimentos. E 15% dizem respeito à categoria equipamentos e tecnologia.

A seguir apresentam-se as análises realizadas a respeito do processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos.

## 5.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE REDISTRIBUIÇÃO DE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

Verificando-se o desenho da situação atual do processo, percebeu-se, que:

- São 18 pontos de estrangulamentos, ou gargalos, em que as solicitações aguardam para ser atendidas em filas de trabalho que não apresentam critérios de priorização para atendimento.
- Há uma ocorrência de dupla tomada de decisão, o que impacta negativamente o tempo de análise além de promover necessidades de retrabalho.
- O fluxo do processo é longo e contempla o envolvimento de muitas instâncias, nem sempre necessárias para a tomada de decisão.
- Ao todo foram detectadas oito (8) etapas de tomada de decisão ao longo do processo, o que interfere no tempo total para conclusão da análise da solicitação.
- Existe um ponto final para o fluxo do processo, onde ocorre apenas um arquivamento temporário.

Para análise do processo de redistribuição de técnico-administrativos, percebeu-se que das 63 atividades listadas, 54 ocorrem no ambiente da UFSC, sendo as que serão consideradas para efeitos de análise. Dentre estas atividades, averiguou-se que 36 atividades agregam valor e 18 são etapas sem valor agregado. O resultado da análise realizada neste processo está detalhado no Quadro 7 - Análise do processo de redistribuição de técnico-administrativos.

Quadro 7 - Análise do processo de redistribuição de técnico-administrativos (continua)

	O quê (Atividades)	AVA	Dificuldades	Causa-raiz (Por quê?)	Categorização
1	Formalizar pedido de redistribuição	AV	Retrabalho. Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo.	Políticas/procedimentos
2	Abrir processo administrativo	AV	Retrabalho. Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo.	Políticas/procedimentos
3	Encaminhar processo administrativo	SV	Todos as solicitações passam primeiro pela Direção o que ocasiona em um tempo maior de atendimento	Formalidade desnecessária	Políticas/procedimentos
4	Receber processo administrativo	SV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
5	Encaminhar processo administrativo	SV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
6	Receber processo administrativo	SV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
7	Verificar a documentação do processo administrativo	SV	A verificação é uma mera conferência de documentação, não é utilizada como critério de tomada de decisão	Formalidade desnecessária	Políticas/procedimentos
8	Solicitar ajustes	SV	Retrabalho. Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo.	Políticas/procedimentos
9	Providenciar os ajustes necessários	SV	Retrabalho. Ausência de informações ou dados incompletos	Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo.	Políticas/procedimentos

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
10	Enviar documentação pendente	SV	Extravio de documentação	Envio para outros setores da UFSC , documentação sem registro	Pessoas
11	Receber documentação pendente	SV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
12	Anexar documentação pendente ao processo administrativo	SV	A verificação é uma mera conferência de documentação, não é utilizada como critério de tomada de decisão	Formalidade desnecessária	Políticas/procedimentos
13	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
14	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
15	Informar se há concurso vigente	AV	Informação sobre concursos não é compartilhada	Ausência de sistema/software de gestão	Equipamentos/tecnologia
16	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
17	Recber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
18	Consultar o parecer da CAC	AV	Informação sobre concursos não é compartilhada	Ausência de sistema/software de gestão	Equipamentos/tecnologia

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
19	Elaborar despacho sugerindo indeferimento	AV	Falta de critérios para tomada de decisão. Para o caso de indeferimento o critério utilizado é existência ou não de concurso vigente para o cargo do requerente	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
20	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
21	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
22	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
23	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
24	Assinar Ofício	AV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
25	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
26	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
27	Arquivar temporariamente	SV	Todas as solicitações são arquivadas temporariamente, o que ocupa um grande espaço físico da Divisão. Além	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

	O quê (Atividades)	AVA	Dificuldades	Causa-raiz (Por quê?)	Categorização
			<p>disso, como a maioria das solicitações indeferidas fica arquivada na UFSC, o requerente pode a qualquer momento solicitar revisão de sua análise e pedir reconsideração por parte do mesmo ou de outros Departamentos.</p> <p>Além disso, este arquivamento temporário ultrapassa o prazo de 30 dias previsto no Art. 49 da Lei nº 9.784/1999 (BRASIL, 1999)</p>		
28	Consultar registro de necessidade do cargo ocupado pelo requerente	SV	Os registros de necessidades são controles em planilha Excel feitos pela DiM, porém os pedidos de servidores das Unidades da UFSC não são centralizados nesta Divisão	Ausência de sistema/software de gestão	Equipamentos/tecnologia

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
29	Encaminhar processo administrativo	SV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
30	Receber processo administrativo	SV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
31	Analisar a solicitação	SV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
32	Encaminhar processo administrativo	SV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
33	Receber processo administrativo	SV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
34	Consultar o parecer da Direção do DDP	SV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
35	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
36	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
37	Analisar a solicitação	AV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
38	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
39	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
40	Consultar decisão da Unidade	AV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
41	Elaborar despacho sugerindo deferimento	AV	As minutas são redigidas na DiM para posterior envio ao GR, onde ainda será corrigida, o que se considera um retrabalho.	Falta de comunicação sobre as responsabilidades de cada unidade	Pessoas
42	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
43	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
44	Encaminhar processo administrativo	AV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
45	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
46	Analisar a solicitação	AV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
47	Formalizar a decisão	AV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
48	Encaminhar processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas

	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
49	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
50	Consultar decisão da Reitora	AV	Falta de critérios para tomada de decisão.	Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	Políticas/procedimentos
51	Encaminhar processo administrativo	AV	Tarefas operacionais que demandam longo tempo para ser realizadas	Falta de pessoal específico para realizar estas tarefas	Pessoas
57	Receber processo administrativo	AV	Gerenciar fila de trabalho: prioridades e tempo de fila	Falta de critérios de priorização para atendimento.	Pessoas
58	Providenciar os ajustes necessários	AV	Retrabalho: informações incorretas ou ausentes. Neste caso é comum o código de vaga oferecido para contrapartida estar ocupado quando chega ao MEC	Lapso de tempo decorrido desde o início do processo	Pessoas

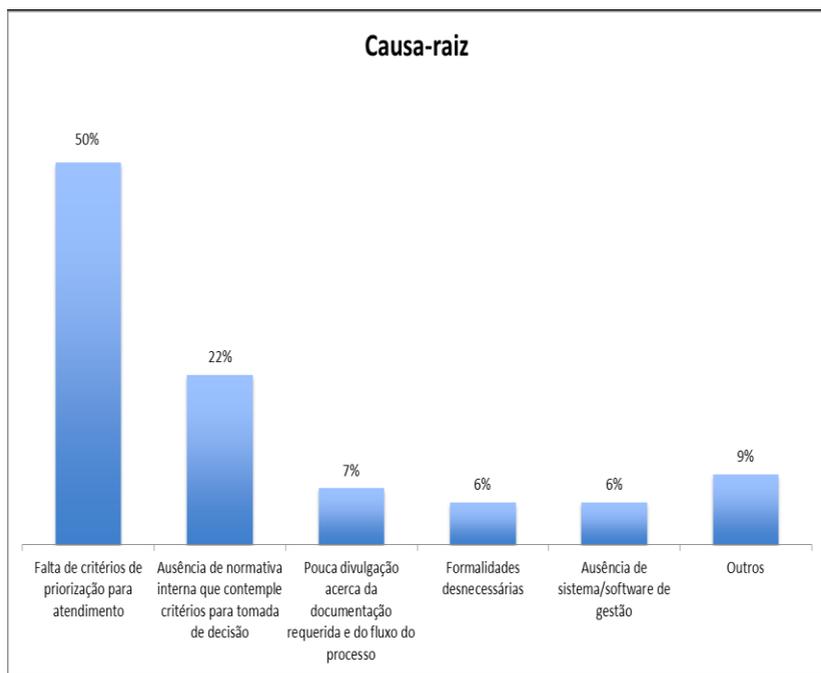
	<b>O quê (Atividades)</b>	<b>AVA</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Causa-raiz (Por quê?)</b>	<b>Categorização</b>
59	Encaminhar processo administrativo	AV	Tarefas operacionais que demandam longo tempo para ser realizadas	Falta de pessoal específico para realizar estas tarefas	Pessoas

Fonte: Produção do próprio autor.

Percebe-se com os resultados demonstrados no Quadro 7 (Análise do processo de redistribuição de técnico-administrativos) que as principais causas atribuídas às dificuldades na execução do processo remetem à falta de critérios de priorização para atendimento e ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão, assim como no processo de redistribuição de docentes.

A consolidação referente às causas das dificuldades do processo de redistribuição de servidores técnico-administrativos para a UFSC está representada no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Causas das dificuldades do processo de redistribuição de técnico-administrativos

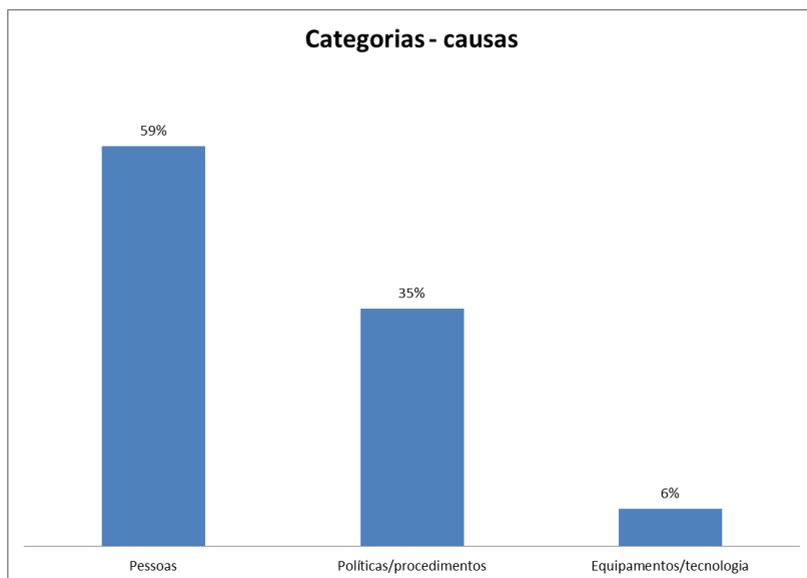


Fonte: Produção do próprio autor.

O gráfico 3 - Causas das dificuldades do processo de redistribuição de técnico-administrativos ilustra que 50% das causas são atribuídas à falta de critérios de priorização para atendimento; 22% são atribuídas à ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão; 7% das dificuldades ocorrem devido a pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo; 6% derivam de formalidades desnecessárias, 6% à ausência de um sistema informatizado de gestão e 9% são causas diversas.

Com relação à categorização das causas, observa-se sua distribuição no Gráfico 4 - Categorização das causas das dificuldades do processo de redistribuição de técnico-administrativos.

Gráfico 4 - Categorização das causas das dificuldades do processo de redistribuição de técnico-administrativos



Fonte: Produção do próprio autor.

Dentre as causas identificadas, 59% pertencem à categoria pessoas. 35% pertencem à categoria política e procedimentos. E 6% dizem respeito à categoria equipamentos e tecnologia.

### 5.3 RELAÇÃO COM A TEORIA ESTUDADA

Além das análises demonstradas nos itens 5.1 (Análise do processo de redistribuição de docentes) e 5.2 (Análise do processo de redistribuição de técnico-administrativos), buscou-se relacionar as causas das dificuldades presentes no decorrer dos processos com alguns dos referenciais teóricos abordados nesta pesquisa. O Quadro 8 (Relação percebida com a teoria) apresenta a relação percebida entre causas e teorias, sob o olhar da pesquisadora.

Quadro 8 - Relação percebida com a teoria

<b>Causa-raiz</b>	<b>Disfunções da burocracia</b>	<b>Traços do patrimonialismo</b>	<b>Princípios da administração pública</b>
A tramitação do processo físico é feita via malote	x		x
Ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão	x	x	x
Ausência de sistema/software de gestão	x		x
Envio para outros setores da UFSC , documentação sem registro	x		x
Falta de comunicação sobre as responsabilidades de cada unidade	x		x
Falta de critérios de priorização para atendimento	x	x	x
Falta de pessoal específico para realizar tarefas operacionais	x		x
Formalidades desnecessárias	x		x
Lapso de tempo decorrido desde o início do processo	x		x
Pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo do processo	x		x

Fonte: Produção do próprio autor.

Com relação às causas predominantes nos processos analisados: ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão, falta de critérios de priorização para atendimento e pouca divulgação acerca da

documentação requerida e do fluxo do processo, apontou-se que as duas primeiras causas possuem relação com os três referenciais teóricos selecionados para esta análise, enquanto a terceira apresentou relações com as disfunções da burocracia e os princípios da administração pública.

A ausência de critérios para tomada de decisão e priorização do atendimento repercute de modo que as práticas adotadas nas análises dos pedidos de redistribuição carreguem traços da abordagem patrimonialista, em especial no sentido de favorecer aliados e utilizar a redistribuição como uma moeda de troca. Isso porque se não há critérios claros e objetivos, as solicitações atendidas com prioridades sobre as demais se tornam aquelas cujos requerentes são conhecidos ou indicados por alguém. Da mesma forma, as solicitações que recebem deferimento, ou seja, em que os requerentes são redistribuídos para a UFSC, podem ser aquelas que também recebem algum tipo de favorecimento.

Quanto às disfunções da burocracia, considera-se que as três causas principais carregam elementos das disfunções, pois o processo decisório das solicitações de redistribuição é hierarquizado, o que contribui com a lentidão do processo e prejudica a autonomia e a delegação de tarefas. Percebem-se também dificuldades no atendimento aos usuários derivadas do fato de não haver critérios e prazos de resposta, assim como excesso de formalidades que não adicionam valor ao processo e carência de inovação, tanto de sistemas informatizados de gestão, como na própria forma em lidar com os pedidos de redistribuição. A maneira como a redistribuição é tratada do ponto de vista legal, que vai além do contexto da UFSC, também remete à valorização excessiva dos regulamentos e à despersonalização das relações humanas, já que para a legislação federal deste instituto, as particularidades dos casos individuais são ignoradas reduzindo-se todas as situações à categorização.

As relações com os princípios da administração pública são percebidas a partir do impacto exercido pela falta de critérios de tomada de decisão e de atendimento e da pouca divulgação sobre o fluxo do processo. Para se exercer o princípio da publicidade, por exemplo, os critérios e todas as etapas do processo devem ser amplamente divulgados para aqueles que nele estão envolvidos. Além disso, tudo o que envolve o processo de redistribuição deve atender aos dispostos em lei, o que remete ao princípio da legalidade. De forma geral, entende-se que o processo que enfrenta as dificuldades identificadas nesta pesquisa, está deixando de atender de forma adequada também a outros princípios como a impessoalidade, a eficiência, interesse público e isonomia.

As informações e análises desenvolvidas nesta fase da pesquisa subsidiaram, em conjunto com o constructo teórico e demais coletas de dados realizados nas etapas anteriores, a proposição de um conjunto de melhorias para o processo pesquisado, que serão apresentadas no capítulo seguinte.

## 5.4 MELHORIAS DOS PROCESSOS

Para a concepção da proposta de intervenção e recomendações, buscou-se a fundamentação em alguns pilares dos referenciais teóricos abordados nesta pesquisa.

Como contribuição dos fundamentos da administração pública gerencial, houve a introdução de técnicas e instrumentos gerenciais, que neste caso foi a aplicação do ciclo de vida do Business Process Management (BPM). O uso do BPM auxiliou a realização da identificação e análise da situação-problema, sendo também uma das bases utilizadas para a proposição de melhorias.

Considerando-se, contudo, que as universidades possuem características de uma organização burocrática, alguns pressupostos da burocracia também foram levados em consideração para a proposta desenvolvida. As melhorias

carregam, portanto, certo grau de formalismo, de caráter impessoal e de administração profissional.

Além destes pressupostos burocráticos e considerados clássicos, entendeu-se que os princípios do Novo Serviço Público podem agregar e contribuir com a inovação e melhoria dos processos de movimentação de pessoal. Por tal motivo, buscou-se delinear proposições que estimulam uma relação de confiança entre servidores públicos e cidadãos, consideram o interesse público e coletivo, baseiam-se em uma construção coletiva e valorizam as pessoas.

Os princípios da administração pública também foram considerados de forma que as melhorias estejam pautadas sob eles, em especial a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, interesse público, razoabilidade, proporcionalidade, isonomia e continuidade.

Também foi levada em consideração a ponderação de Janne (1981) para que as universidades transformem sua estrutura e sua modalidade de administração empírica em um modo de administração científica. Bem como o fato das universidades serem organizações singulares e complexas, com características peculiares. Assim, preocupou-se em todos os momentos em adaptar as etapas realizadas neste estudo ao ambiente universitário.

Ponderando-se que a pesquisa desenvolve-se no contexto de gestão de pessoas, intencionou-se também atender ao conceito proposto por Dutra (2009, p. 17), que define gestão de pessoas como “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realiza-las ao longo do tempo”. A partir do foco em movimentação de pessoal, procurou-se levar em conta não apenas as diretrizes legais e o interesse da administração, mas incluir as necessidades pessoais dos servidores.

Reforça-se, ainda, que foi agregada a necessidade de atualização do campo de gestão de pessoas no sistema público

brasileiro, no intuito de contribuir com o conhecimento científico e especializado que a gestão de pessoas do serviço público carece.

Neste sentido, a proposta de intervenção baseou-se também na valorização dos colaboradores da instituição universitária, que precisam ser orientados por políticas e princípios que favoreçam o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

Por fim, as melhorias sugeridas foram desenhadas, também, a partir dos pressupostos da gestão da qualidade no processo (GARVIN, 1992; PALADINI, 2008). Assim, buscou-se soluções que visem eliminar perdas e causas e propor ações preventivas no intuito de otimizar e agregar valor aos processos organizacionais.

Diante dos pilares abordados, das análises realizadas e demais discussões e contribuições desta pesquisa, apresentam-se a seguir as recomendações e constatações pertinentes à situação-problema investigada.

Com relação à análise frente aos fluxos dos processos, sugere-se que sejam redesenhados, considerando as seguintes premissas: eliminação das etapas que não agregam valor; a redução de seus gargalos; a unificação do início do fluxo do processo; a antecipação das tomadas de decisão para o início do fluxo, sempre que possível, visando sua agilidade e a inclusão de desfechos que não incluam o arquivamento temporário como regra geral a todos os tipos de situação.

Para este último ponto, indica-se especificamente que os processos não sejam arquivados temporariamente, e que sejam elaboradas rotinas que contemplem a finalização das solicitações de acordo com sua necessidade específica. Sugere-se ainda a adoção de indicadores que possibilitem o acompanhamento e desfecho das solicitações.

Os resultados das demais análises realizadas apontaram, tanto no processo de redistribuição de docentes quanto de técnico-administrativos, as seguintes causas principais para as

dificuldades enfrentadas: (1) a falta de critérios de priorização para o atendimento; (2) a ausência de normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão e (3) a pouca divulgação acerca da documentação requerida e do fluxo de processo. E tratando-se das categorias, também com resultado comum aos dois processos, foram levantadas, nesta ordem: (1) pessoas; (2) políticas e procedimentos e (3) equipamentos e tecnologia. Assim, buscaram-se recomendações que tenham como prioridade a resolução destes pontos.

Aferiu-se com base em tais resultados que a UFSC não está atendendo de forma adequada aos pedidos de redistribuição devido ao fato da demanda iniciar a partir das necessidades dos requerentes. Assim, não estão sendo viáveis as análises dos pedidos em tempo considerado hábil e com condições de isonomia e transparências.

Uma alternativa seria a atender às solicitações por ordem de chegada e estipular indicadores para o acompanhamento do processo administrativo, desde a sua entrada na Instituição. Contudo, devido ao alto volume de solicitações de redistribuição que a Universidade recebe, e tendo em vista que estas partem de iniciativa dos requerentes, sugere-se inverter esta ordem.

Ou seja, recomenda-se que a UFSC passe a demandar, ou seja, tome a iniciativa frente às suas necessidades de redistribuição para então os interessados manifestarem sua intenção de deslocamento. Tal medida também atenderia de forma mais adequada à legislação que trata da redistribuição, lembrando que este instituto está previsto legalmente para atender o interesse da administração e não o contrário.

De qualquer forma, a necessidade do estabelecimento de critérios de atendimento e gerenciamentos das filas de trabalho permanece uma opção necessária, pois pode ser aplicada às demais modalidades de movimentação e mesmo à redistribuição nos novos moldes propostos, com as devidas adaptações.

Para complementar estas medidas, orienta-se que a UFSC elabore e adote uma normativa interna que contemple critérios para tomada de decisão referente às solicitações de redistribuição. Esta normativa interna, inclusive, deve ser construída com a participação de representantes diversos da comunidade universitária, para assim se tornar mais democrática e adaptada a sua realidade e necessidade e também pode ser aplicada às demais movimentações.

Após a construção da normativa interna, a próxima sugestão é investir no máximo de divulgação e capacitação. Recomenda-se a prática de reuniões, cursos, elaboração de manuais, compartilhamento das informações na página oficial da Universidade e outros recursos que se julgarem úteis para que a informação atinja a toda a comunidade. Muitos indícios demonstram que os próprios servidores da UFSC desconhecem as possibilidades de movimentação e suas características, por tal motivo entende-se que é importante compartilhar estas informações não apenas a respeito da normativa, seus critérios e fluxos de trabalho, mas também a respeito de todas as modalidades de movimentação às quais os servidores podem se submeter.

Em suma, para sanar a falta de critérios de priorização de atendimento, a ausência de normativa interna e a pouca divulgação acerca do processo de redistribuição, recomenda-se que a UFSC passe a demandar suas necessidades de redistribuição, elabore uma resolução interna contemplando critérios e demais informações que envolvam a redistribuição e invista em ações de divulgação para que a comunidade entenda o que é, para que serve e como se efetiva uma redistribuição.

Contudo, ainda que se priorizem estas ações, outras causas atribuídas às dificuldades dos processos também foram citadas, como a existência de formalidades desnecessárias, a tramitação dos processos por meio físico e a ausência de um sistema informatizado de gestão. Com relação às formalidades desnecessárias, acredita-se que a resolução interna possa sanar

estas dificuldades, ao definir as responsabilidades das áreas, critérios e requisitos para deferimento, ou não, de uma solicitação. Indica-se também a implantação de solicitação informatizada para formalizar o interesse em requerer redistribuição (exemplo: formulários em meio *on-line*). Assim se ganha tempo, não se corre o risco de extravio de documentação e previne-se a dificuldade com o fornecimento e preenchimentos dos dados do requerente.

Ao que diz respeito à tramitação física e sistema de gestão, recomenda-se que a Universidade também se preocupe com estas questões e busque, com o conhecimento que certamente possui entre os membros de sua comunidade, o desenvolvimento de um sistema informatizado de gestão, que permita o compartilhamento de informações quanto aos concursos vigentes da Universidade, necessidades de pessoal, códigos de vaga, entre outras informações que facilitem a execução das atividades de redistribuição e que também interagem com atividades de outros processos da Universidade. Percebeu-se também a necessidade de adaptação entre o sistema vigente na UFSC, denominado Sistema de Processos Administrativos (SPA) e a cultura organizacional, de forma que a tramitação física do processo com o tempo não seja mais necessária e ocorra apenas em meio digital. Neste caso específico, a Universidade já possui a tecnologia disponível e inclusive um sistema informatizado que cumpre este papel, sendo requerida neste caso a sua evolução e implantação integral.

As recomendações propostas até o momento podem ser consolidadas na elaboração e adoção de editais públicos para redistribuição. Para as demais modalidades de movimentação, os editais não são recomendáveis, mas para a redistribuição, inclusive, sua prática já vem sendo utilizada por algumas instituições. Os editais permitem organizar a demanda de solicitações tendo como pressuposto a necessidade da Universidade, isso porque contemplam as vagas, e seus

respectivos cargos, disponíveis para redistribuição e podem ser planejados para ocorrer antes dos editais de concurso público ou para suprir necessidades que os concursos não atenderam. Os editais proporcionam ainda que as unidades da Universidade estabeleçam critérios de priorização para atendimento, amenizando a dificuldade de gerenciar filas de trabalho, uma vez que a demanda será programada com antecedência.

Percebe-se a adoção de editais também como uma oportunidade de conciliar os interesses pessoais dos requerentes com os da instituição. Ainda que o da instituição predomine, pois as vagas serão disponibilizadas mediante a necessidade e decisão institucional, os interessados podem se candidatar de modo que sua necessidade também seja atendida. Além de oferecer a mesma oportunidade para todos aqueles que desejam o seu deslocamento para a UFSC. Lembrando que existem outras possibilidades de deslocamento que podem vir a atender as necessidades pessoais dos servidores de outras formas, além da redistribuição.

Destaca-se, no entanto, que a questão da redistribuição não deve ser apenas tratada localmente no âmbito da UFSC ou de qualquer outra instituição federal de ensino, pois envolve políticas originadas em escalões mais altos, como o Governo Federal, o Ministério da Educação e o Ministério do Planejamento.

Conforme foi visto, a redistribuição, de acordo com o Art. 37 da Lei 8.112/1990 (BRASIL, 1990), é o deslocamento de cargos para outros órgãos ou entidades que fazem parte do mesmo poder. Do ponto de vista legal a redistribuição deve ser motivada a partir do interesse da administração e sua finalidade é ajustar os quadros pessoais da instituição, já que trata do deslocamento de cargos e não de servidores.

É importante destacar que, para que o conjunto de ações propostas seja efetivo e implantando com sucesso na organização, as práticas de movimentação externa devem estar

alinhadas com as diretrizes e uma política institucional de gestão de pessoas, que por sua vez precisam estar conciliadas com o planejamento estratégico da Universidade.

Nesta pesquisa, foram levantadas questões adversas sobre o instituto da redistribuição, como o fato de este não poder ser caracterizado como uma transferência de servidores, já que esta prática foi julgada inconstitucional pelo Supremo Tribunal Federal (STF) por alegar que é uma forma de ingresso em carreira diversa daquela para a qual o servidor ingressou por concurso público.

Portanto, sugere-se que as instituições federais de ensino superior, em parceria com o MEC e o MPOG articulem uma rede de discussão e colaboração acerca das práticas de gestão de pessoas para as instituições federais de ensino que, dentre outras medidas, promova a elaboração e adoção de uma política de movimentação de pessoal, reúna as informações que atualmente estão pulverizadas em diversos regimentos (leis, decretos, orientações normativas e portarias), proponha requisitos que sejam comuns a todo o contexto destas instituições e atenda às necessidades institucionais e pessoais, buscando na medida do possível a conciliação entre a legalidade, a qualidade na prestação dos serviços e as dimensões humanas.

O quadro a seguir consolida as principais recomendações propostas, buscando apresentar, quando possível, a relação entre as proposições e as causas-raiz e categorizações atribuídas às dificuldades dos processos de redistribuição tratadas nesta pesquisa.

Quadro 9 - Proposições de melhorias (continua)

<b>Proposições</b>	<b>Causa-raiz</b>	<b>Categorização</b>
Redesenho dos fluxos dos processos	Formalidades desnecessárias	Políticas/procedimentos
Adoção de indicadores para acompanhamento das solicitações	Ausência de normativa interna Falta de critérios de priorização para atendimento	Políticas/procedimentos Pessoas
Critérios de atendimento	Ausência de normativa interna Falta de critérios de priorização para atendimento	Políticas/procedimentos Pessoas
Normativa interna	Ausência de normativa interna Falta de critérios de priorização para atendimento	Políticas/procedimentos Pessoas
Capacitação e divulgação	Pouca divulgação acerca do fluxo do processo	Políticas/procedimentos
Sistema informatizado de gestão	Ausência de sistema/software de gestão	Equipamentos/tecnologia
Editais públicos para redistribuição	Ausência de normativa interna Falta de critérios de priorização para atendimento	Políticas/procedimentos Pessoas
Conciliar práticas e políticas de movimentação com o planejamento estratégico da instituição		Políticas/procedimentos Pessoas
Rede de discussão e colaboração entre IFE's, MEC e MPOG		Políticas/procedimentos Pessoas

Fonte: Produção do próprio autor.

Constata-se por meio do Quadro 9 - Recomendações, que as ações de melhorias propostas para os processos analisados, atendem às causas-raiz atribuídas às dificuldades listadas no Quadro 6 - Análise do processo de redistribuição de docentes e no Quadro 7 - Análise do processo de redistribuição de técnico-administrativos. Ressalta-se, contudo, que as proposições foram relacionadas com as principais causas identificadas, conforme demonstram o Gráfico 1 - Causas das dificuldades do processo de redistribuição de docentes e o Gráfico 3 - Causas das dificuldades do processo de redistribuição de técnico-administrativos. Contudo, a relação apresentada entre recomendações, causas e categorias não é exclusiva, podendo também estar atreladas a outras causas e dificuldades abordadas em momentos distintos deste estudo.

## 6 CONCLUSÕES

Este trabalho destinou-se a propor ações de melhoria para a movimentação externa de pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina, a partir da aplicação do Business Process Management (BPM). Para tanto foram descritas as modalidades de movimentação externa de pessoal praticadas no âmbito das universidades federais, identificadas as legislações que as regulamentam e mapeados os seus principais processos.

Para que fosse possível a proposição de melhorias compatíveis com a necessidade da realidade investigada, o presente estudo aplicou as etapas do ciclo de vida do Business Process Management (BPM). O ciclo de vida do BPM proposto em sua forma integral inclui as etapas de identificar, mapear, analisar, redesenhar, implementar e monitorar o processo. Neste estudo foram selecionadas quatro etapas para execução: identificar, mapear, analisar e propor melhorias (adaptada da etapa de redesenho).

As etapas iniciais consistiram em identificar e mapear os processos. Estas fases possibilitaram a familiaridade com o universo estudado e resultaram na consolidação de todas as informações no desenho dos fluxos dos processos de uma forma de fácil visualização e entendimento. Optou-se também, durante estas etapas, pela elaboração de planilhas 5W1H, que embora não seja considerada imprescindível para os mapeamentos dos processos, teve um papel fundamental para o diagnóstico das dificuldades e pode resultar, ainda, em futuros manuais e rotinas de trabalho. Desta forma, recomenda-se a permanência de sua utilização em novas iniciativas de implantação do BPM no setor público.

Os mapeamentos dos processos foram realizados por meio do *software* Bizagi Modeler, antecedidos pelos mapeamentos em cartaz e *post-its*. O mapeamento prévio feito por esta técnica facilita a sua modelagem por meio do *software*,

além de torna-lo mais ágil. Pois, assim, foi possível editá-lo e validá-lo com facilidade até se chegar a sua versão final pronta para ser modelada no sistema.

A etapa seguinte se preocupou em analisar os processos selecionados, a partir da percepção da pesquisadora e dos responsáveis pelos processos, em conjunto com a aplicação de técnicas como análise do valor agregado, análise de causa-raiz e categorização das causas. Após as devidas análises, prosseguiu para a construção de uma proposta de melhorias.

Percebeu-se que o detalhamento empregado ao identificar e mapear o processo é crucial para as etapas de análise e proposições. As informações coletadas nas fases iniciais facilita o diagnóstico, que, conseqüentemente, ao estar bem consolidado, conduz a uma proposta de melhorias, consistente e compatível com as necessidades institucionais.

Cabe ainda destacar que, não obstante as causas-raiz identificadas e derivadas da metodologia do BPM associadas com a indicação das dificuldades e respectivas proposições, a relevância da definição de diretrizes específicas e comuns aos processos de movimentação evidenciados no serviço público federal. Um tratamento singular poderia e deveria ser objeto da atenção dos gestores das instituições federais de ensino superior, envolvendo o MPOG e o MEC na consolidação de uma possível política institucional de gestão de pessoas. No entanto, é importante que tal política, uma vez definida ou considerada, seja incluída no planejamento estratégico das respectivas instituições.

## 6.1 RECOMENDAÇÕES

A pesquisa realizada, em que pese sua abrangência e o escopo do trabalho desenvolvido, focando os dois processos de movimentação recorrentes na Universidade Federal de Santa Catarina, não esgota a necessidade de reavaliação e análise dos

processos da área, possíveis de ter suas respectivas apreciações com base na perspectiva do BPM.

De forma geral, a utilização da abordagem do BPM foi percebida como uma contribuição favorável ao desenvolvimento do serviço público, por sua aplicabilidade e caráter prático, além de estimular a participação dos atores envolvidos. Para estudos futuros, sugere-se a conclusão da realização do ciclo de vida do BPM, por completo, ou seja, incluindo as etapas de implementação e monitoração do processo que não foram abordadas nesta pesquisa.

No decorrer deste trabalho, observou-se também que o envolvimento dos responsáveis pelo processo contribui com uma maior proximidade da realidade, uma vez que são considerados os maiores detentores do conhecimento acerca do contexto pesquisado. Contudo, para futuras pesquisas, sugere-se também a participação de gestores, usuários finais e demais agentes que atuem em outros setores ou instituições, mas que interajam com o processo que se analisa.

## REFERÊNCIAS

AGU. Advocacia Geral da União. **Parecer nº 490 - 3.26, Consultoria Jurídica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.** Brasília, 5 de janeiro de 2009.

Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7054>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **Adaptação estratégica em organização universitária:** um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina. 2000. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2000.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** 2. ed. Caxias do Sul, RS: Educas, 2007.

BRASIL. **Decreto Nº 67.326, de 5 de outubro de 1970.** Dispõe sobre o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D67326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D67326.htm)>. Acesso em: 18 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei 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. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 14 out. de 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 201, de 26 de janeiro de 1991.** Dispõe sobre o afastamento de servidores federais para servir em organismos internacionais. Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=192>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992.** Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8429.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8429.htm)>. Acesso em: 25 jun. de 2015

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.666, de 21 de janeiro de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8666cons.htm)>. Acesso em: 21 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.878, de 11 de janeiro de 1994.** Dispõe sobre a concessão de anistia nas condições que menciona. Brasília. Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=3327>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.527, de 10 de dezembro de 1997.** Altera dispositivos das Leis nºs 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 8.460, de 17 de setembro de 1992, e 2.180, de 5 de fevereiro de 1954, e dá outras providências. . Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9527.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm)>. Acesso em: 05 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.050, de 12 de janeiro de 2001.** Regulamenta o art. 93 da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre a cessão de servidores de órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Brasília, Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2001/D4050.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D4050.htm)>. Acesso em: 08 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005.** Brasília. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº 5.773, de 9 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm#art79)>. Acesso em: 05 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.772, de 28 de Dezembro de 2012.** Brasília, Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2015.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. SPINK, Peter Kevin. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management:** reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 1999.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades.** São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1996.

\_\_\_\_\_. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio antropológica. **Organização e Sociedade.** v. 2, n. 3, Salvador, UFBA, 1994, p. 7-29.

COSTA, Silvia Maria. In: KANAANE, Roberto; FILHO, Alécio Fiel; FERREIRA, Marias das Graças. **Fundamentos Constitucionais para Gestão Pública**. São Paulo: Atlas, 2010.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DARVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (Orgs). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

DENHARDT, Robert B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. Berlin: Springer, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

\_\_\_\_\_. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade:** a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Recursos humanos:** novos rumos para a administração pública. Florianópolis: UFSC, 1983.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas:** princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis: UFSC, 2001.

HALL, Richar H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

JANNE, Henri. **Princípios gerais do planejamento universitário.** Fortaleza: UFC, 1981.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos.** 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 26. ed. atual. São Paulo: Malheiros, 2001.

MERTON, R. K. Estrutura burocrática e personalidade. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MPOG. **Portaria nº 57, de 14 de abril de 2000**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacaoAvançada/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=3910>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Ofício-Circular nº 07 /SRH-MP, de 17 de abril de 2000**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=4884>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 79, de 28 de fevereiro de 2002**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=1926>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº 527, de 06 de janeiro de 2009**. Exercício provisório para acompanhamento de cônjuge. Brasília. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7256>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº 528, de 9 de novembro de 2009.**

Brasília. 09 jan. 2009. Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7253>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº 375/ 2011/ CGNOR/ DENOP/ SRH/MP, de 17 de setembro de 2011.** Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=8651>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Orientação Normativa nº 5, de 11 de janeiro de**

**2012.** Dispõe sobre regras e procedimentos a serem adotados pelos órgãos setoriais e seccionais integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, para efetivação do exercício provisório de que trata o art. 84, § 2º, da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9024&tipoUrl=link>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 1.397, de 10 de agosto de 2012.** Brasília.

Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9072>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Orientação Normativa Nº 7, de 17 de outubro de**

**2012.** Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9145>>. Acesso em: 14 out. 2014.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº 51, de 13 de janeiro de 2013.**

Brasília, Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9263>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº 135, de 16 de janeiro de 2013.**

Brasília, Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9359>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Nota Técnica nº 69, de 19 de janeiro de 2014.**

Brasília, Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9930>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.189, de 21 de janeiro de 2014.** Brasília.

Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/Decreto/D8189.htm#art7](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Decreto/D8189.htm#art7)>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Nota Informativa nº 223, de 23 de janeiro de 2014.**

Brasília, Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=9791>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Orientação Normativa nº 4, de 12 de janeiro de 2015.** Estabelece orientações quanto à cessão de servidores e de empregados públicos da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Disponível em: <<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/pesquisaTextual/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=10224>>. Acesso em: 08 jul. 2015.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão estratégica da qualidade:** princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.

PEREIRA, José Roberto. In: FERREIRA, Marco Aurélio Marques; EMMENDOERFER, Magnus Luiz; GAVA, Rodrigo. **Administração pública, gestão social e economia solidária:** avanços e desafios. Viçosa, MG, 2010.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; BRESSER PEREIRA, Luiz. **Introdução à organização burocrática.** 7. edição. São Paulo: Brasiliense, 1991.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro:** esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

STF. Supremo Tribunal Federal. **Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 231 de 5 de agosto de 1992.**

Disponível em: <<http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=266259>>. Acesso em: 07 jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Decisão 900/1999 Plenário.** Disponível em: <[http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CSIDO C%5CgeradoSIDOC\\_DC09005299P.pdf](http://www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc%5CSIDO C%5CgeradoSIDOC_DC09005299P.pdf)>. Acesso em: 07 jul. 2015.

TCU. **Instrução Normativa nº 1, de 15 de janeiro de 1997.** Disciplina a celebração de convênios de natureza financeira que tenham por objeto a execução de projetos ou realização de eventos e dá outras providências. Brasília. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2064414.PDF>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Estatuto.** Florianópolis: UFSC, 1978. Disponível em: <<http://legislacao.paginas.ufsc.br/files/2012/01/ESTATUTO-revisado-18-01-2012.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2014.

\_\_\_\_\_. Universidade Federal de Santa Catarina. **Relatório de Gestão.** Florianópolis: UFSC, 2014. Disponível em: <<http://dpgi.proplan.ufsc.br/files/2013/02/Relat%C3%B3rio-de-Gest%C3%A3o-2013.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2014.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados.** São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma organização do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - Roteiro de entrevista para mapeamento de processos

#### **Fase 1: Familiarizar-se com o processo**

Responsável pelo processo.

Como o processo se inicia?

Quais são as partes interessadas?

Quais os resultados esperados após a conclusão do processo?

Existem metas ou indicadores? Quais?

Quais os mecanismos de controle do processo?

Quais são os recursos necessários para execução do processo (ex: sistemas informatizados)?

Quais são os documentos associados ao processo?

Quais são as regras ou regulamentações envolvidas?

Quais são as exceções?

Qual a frequência de execução do processo?

Descrição das fases: início, meio e fim do processo.

Quais as principais dificuldades enfrentadas em cada atividade?

Quais são as atividades mais críticas?

Percepções gerais do entrevistado.

#### **Fase 2: Elaboração da planilha 5W1H.**

Fases ou atividades do processo (O quê?)

Por que tal fase ou atividade é realizada?

Onde esta fase/atividade acontece?

Quando a fase/atividade ocorre?

Quem realiza a fase/atividade descrita?

Como acontece?

Quais os documentos produzidos em cada fase/atividade?