

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CAEd- CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA

JACKELINE FERNANDES FAYER

**GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO
SOBRE OS LIMITES E POSSIBILIDADES NA IMPLANTAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO**

JUIZ DE FORA
2013

JACKELINE FERNANDES FAYER

**GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO
SOBRE OS LIMITES E POSSIBILIDADES NA IMPLANTAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Orientador: Prof. Dr. Gilmar José dos Santos

JUIZ DE FORA

2013

JACKELINE FERNANDES FAYER

**GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO
SOBRE OS LIMITES E POSSIBILIDADES NA IMPLANTAÇÃO E
APERFEIÇOAMENTO**

Dissertação apresentada como requisito parcial à conclusão do Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora.

Aprovada em: 16/08/2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Gilmar José dos Santos (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Wilson dos Santos Almeida
Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Sudeste de Minas Gerais -
Campus Juiz de Fora

Prof. Dr. Eduardo Magrone
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que esteve presente em todos os momentos, ao meu grande amor, Ricardo, que sempre esteve ao meu lado, aos meus filhos, Mariana, Rodolfo, Rodrigo, razão da minha vida, aos meus irmãos, em especial o Beto, e aos meus queridos pais, Antônio e Magaly.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é resultado de uma longa caminhada, educacional, profissional e porque não, pessoal. Um pouco do conhecimento adquirido nesta jornada está externado neste trabalho. Como agradecer não é uma tarefa fácil, considerando o grande número de pessoas que se envolveram neste trabalho, tomo a liberdade de agradecer a todos que fizeram parte desta construção, de forma direta ou indireta, registrando aqui o meu reconhecimento e agradecimento.

RESUMO

Para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos. Esses permeiam inúmeras áreas e compõem o tripé fundamental para atuação de qualquer instituição, somado a pessoas e tecnologia. Nesse aspecto, é imprescindível que as Instituições repensem suas práticas operacionais e estratégicas. O objetivo que se estabeleceu para o estudo foi avaliar de forma crítica alguns dos processos que integram a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, tais como assistência à saúde suplementar (plano de saúde institucional e auxílio de caráter indenizatório – ressarcimento), cadastro de dependentes, estágio probatório de TAEs e, ainda, o instrumento de gestão banco de professores equivalentes, com o propósito de elaborar regras para a criação de um projeto modelo que sirva de base para a implantação de reformulação de todos os processos da PRORH/UFJF. A investigação desenvolvida e apresentada para essa dissertação baseia-se no recurso de pesquisa, de natureza qualitativa, reconhecido como Estudo de Caso. Pode-se concluir que, para se obter efetivamente o sincronismo organizacional, são necessários o redesenho dos processos por meio do desenvolvimento e da implantação de um modelo de gestão de processos com foco na simplificação, racionalização e automação dos mesmos. No caso dos processos e do instrumento estudados pode-se confirmar as fragilidades apontadas no PDI (2009-2013), a saber: duplicidade de tarefas; falta de um banco de dados unificado e conseqüente falta de informação para tomada de decisão; vários projetos de informatização ao longo de quinze anos sem sucesso e por conseqüência, registro de informações funcionais à caneta; falta de comunicação institucional; retrabalhos e especialmente falta de normas internas, padronizadas de procedimentos. Apesar da proposta deste trabalho não ter a pretensão de estabelecer requisitos que extrapolem o contexto organizacional da PRORH/UFJF, poderá por outro lado outras Pró-Reitorias e IFES, que utilizam o SIGA, ter a oportunidade de capitalizar a experiência e avaliar novas possibilidades para adoção da automação. Espera-se que, com o redesenho, a normalização e a automação desses processos, seja possível uma solução legítima de aderência à realidade e por isso mesmo tenha maior chance de sucesso.

Palavras chave: Processos, Pró-Reitoria de Recursos Humanos, Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, Automação.

ABSTRACT

The improvement of internal processes is a key issue for the companies organizational development .Many areas are ruled by these processes which added to technology and people build the major structure for any company functioning. Therefore the companies must reengineer their strategies and operational procedures. The objective established for the study was critically evaluating some processes of the Pro-Rectorship of Human Resources, such as assistance to supplementary health (institutional health plan and reimbursement), dependants register, probationary internship of TAEs, and the management instrument “equivalent teachers support bench”, aiming to establish rules for the generation of a pilot project for the implementation of the reengineering of all processes related to the PROHR/UFJF. The investigation developed and presented for this essay is based on the qualitative nature research recognized as Case Study. Thus to effectively achieve the organizational synchronism it is necessary the redesign of processes by developing and implementing a model of process management focusing on their simplification , rationalization and automation. Relating to the processes and instruments studied, the following fragilities pointed by the PDI (2009-2013) are then confirmed: tasks duplicity ; lack of a unified data bank resulting on lack of information for decision making ; many unsuccessful computerization projects within fifteen years and in consequence register of functional information written in pen; lack of institutional communication ; rework and mainly lack of standardized procedures internal rules. Although the purpose of this essay does not intend to establish requirements which exceed the PROHR/UFJF organizational context, other Pro-Rectorships and IFES that apply the SIGA may take the advantage of this opportunity to evaluate new possibilities for the informatization usage.

Through these processes redesign, ruling and informatization, we look forward to enable a rightful solution to reality suitability, thereby affording higher chance for success

Key words: Processes, Pro-Rectorship of Human Resources, Academic Management Joined System, Informatization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da Pró-Reitoria de Recursos Humanos.....	40
Figura 2: Modelo de Sistema de Informação.....	63
Figura 3: Nível de funções administrativas e seus atores	67
Figura 4 - Tipos de Sistemas de Informação.....	70
Figura 5 - Classificação de Sistemas de Informação	71
Figura 6: Ambiente tecnológico da informação	77
Figura 7: Fluxograma atual da assistência à saúde suplementar – Modalidade plano de saúde institucional).....	118
Figura 8: Fluxograma atual da assistência à saúde suplementar – Modalidade auxílio de caráter indenizatório (ressarcimento).....	120
Figura 9: Fluxograma atual do cadastro de dependentes	122
Figura 10: Fluxograma atual do estágio probatório de TAEs	123
Figura 11: Fluxograma idealizado de Assistência a saúde suplementar – Modalidade plano de saúde institucional.....	126
Figura 12: Fluxograma idealizado de Assistência a saúde suplementar – Modalidade auxílio de caráter indenizatório (ressarcimento)	128
Figura 13: Fluxograma idealizado do cadastro de dependentes	130
Figura 14: Fluxograma idealizada de estagio probatório de TAEs	132
Figura 15: Fluxograma idealizado do banco de professor equivalente	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Fragilidades e necessidade de mudança.	34
Quadro 2: Características da informação valiosa.....	60
Quadro 3: Exemplo de Sistema Organizacional de Universidade	65
Quadro 4 - Principais tipos de modelagem analítica	76
Quadro 5: Comparativo entre o SIG e SAD	78
Quadro 6: indicadores e características que contribuem para a avaliação dos SI	80
Quadro 7: Processo de gerenciamento da informação	82
Quadro 8: Funcionalidades presentes no SIGA-RH.....	95
Quadro 9: Quantitativo de beneficiários no plano institucional	102
Quadro 10: Número de vidas constantes do plano institucional.....	102
Quadro 11: Fluxos operacionais do processo plano de saúde institucional ...	103
Quadro 12: Fluxos operacionais do processo Auxílio de Caráter Indenizatório - ressarcimento.....	104
Quadro 13: Lista de verificação do processo Auxílio de Caráter Indenizatório - ressarcimento.....	108
Quadro 14: Fluxos operacionais do processo cadastramento de dependentes	111
Quadro 15: Fluxos operacionais do processo estágio probatório de TAEs....	112
Quadro 16: Parâmetros banco de professores equivalentes	114
Quadro 17: Simbologia utilizada no desenho dos fluxogramas.....	117
Quadro 18: Ferramenta 5W2H	135
Quadro 19: Síntese da ferramenta 5W2H – Proposta de Automação.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AP – Administração Pública

BPE - Banco de Professor Equivalente

BESPEs - Bancos Específicos de Professores Equivalentes

CAMP - Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas

CAP - Coordenação de Avaliação e Movimentação

CAS-Centro de Atenção à Saúde

CBR - Centro de Biologia da Reprodução

CCDP - Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas

CCS-Centro de Ciências da Saúde

CF/88-Constituição Federal de 1988

CFAP - Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal

CGCO - Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional

CNPC - Cadastro Nacional do Pessoal Civil

CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

COSSBE - Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar

CPA/UFJF-Comissão Própria de Avaliação da UFJF

CPF – Cadastro de Pessoa Física

CPS - Centro de Pesquisas Sociais

CRITT - Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia

CRUB - Conselho de Reitores das universidades brasileiras

DASP-Departamento Administrativo do Serviço Público

DOU – Diário Oficial da União

DP – Departamento Pessoal

EAD-Educação a Distância

EBTT-Plano de Carreira dos Docentes de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

FAEFID - Faculdade de Educação Física e Desportos

FAPEMIG – Fundação de Amparo e Pesquisa de Minas Gerais

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos

GAPAC - Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação

GCAD - Gerência de Cadastro
GCR - Gerência de Controle de Remunerações
GI - Gerenciamento da Informação
GPC - Gerência de Projetos de Capacitação
GRSE - Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo
GRST - Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário e Controle de Vagas
HU-Hospital Universitário
IAD-Instituto de Artes e Design
IBM - International Business Machines
ICB-Instituto de Ciências Biológicas
ICE-Instituto de Ciências Exatas
ICHL Instituto de Ciências Humanas e Letras
IES – Instituição de Ensino Superior
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
MARE-Ministério de Administração e Reforma do Estado
MEC – Ministério da Educação
MF – Ministério da Fazenda
PAE – Plano de Ação Educacional
PCC-Plano de Classificação de Cargos
PDI-Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)
PDV- Plano de Demissão Voluntária
PPI-Projeto Pedagógico Institucional
PROADES - Programa de Avaliação de Desempenho
PRORH - Pró-Reitoria de Recursos Humanos
QRSTA - Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos
REUNI-Programa de Reestruturação das Universidades
RG – Registro Geral
RH – Recursos Humanos
RJU - Regime Jurídico Único
SAA - Sistemas de Acompanhamento Acadêmico
SAC- Sistema de Apuração de custos
SAD - Sistema de Atividades Docentes

SADs – Sistema de Apoio às Decisões
SAF- Secretaria de Administração Federal
SAG - Sistemas de Apoio Gerencial
SAM - Sistema de Administração de Material
SAP - Sistema de Administração de Patrimônio
SARHU - Sistema de Administração de Recursos Humanos
SAU - Sistema de Automação Universitária
SEDAP - Secretaria de Administração Pública da Presidência da República
SEPLAN – Secretaria de Planejamento
SETEC - Secretaria de Educação Tecnológica
SGBD - Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados
SI - Sistema de Informação
SIAFI-Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIAPE-Sistema Integrado de Administração de Pessoal
SIC - Sistema de Informação Executiva
SIE - Sistemas de Informações Executivas
SIED - Sistema Integrado de Informações Educacionais
SIES - Sistema de Informações do Ensino Superior
SIG - Sistemas de Informação Gerencial
SIGA -Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIGA/RH -Sistema Integrado de Gestão Acadêmica/Recursos Humanos
SIMEC/MEC - Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle
SIPEC-Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SRH/MPOG-Secretaria de Recursos Humanos do Ministério de Planejamento,
Orçamento e Gestão
SSI/UFJF - Sistemas de Informação da UFJF
SPT - Sistemas processadores de transação
STN - Secretaria do Tesouro Nacional
TAEs-Técnicos Administrativos em Educação
TI – Tecnologia da Informação
UAB - Universidade Aberta do Brasil
UFJF-Universidade Federal de Juiz de Fora
UNIVATES - Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO SOBRE OS LIMITES E POSSIBILIDADES NA IMPLANTAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO	20
1.1 A administração pública e a Universidade Federal de Juiz de Fora .	20
1.2 O caso da gestão de pessoas na administração pública	23
1.2.1 As referências ao SIPEC, ao SIAFI e ao SIAPE	26
1.2.2 Reflexão sobre a gestão de processos no SIAPE	32
1.3 O caso da gestão de processos na UFJF	35
1.3.1 Descrição e localização do caso em estudo: a UFJF	35
1.3.2 A parte no todo: a PRORH	38
1.3.3 A tecnologia na gestão de processos na UFJF: o Módulo SIG/RH.....	43
1.4 Método	50
2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO	56
2.1 Conceitos básicos	56
2.1.1 Sistema	56
2.1.2 Informação, base para decisão	57
2.1.3 O Sistema de informação (SI)	61
2.1.4 Os Sistemas de Informação nas organizações	65
2.2 O sistema de informação à decisão: o apoio gerencial	70
2.2.1 Sistema de Apoio Gerencial	72
2.2.1.1 - Sistemas de Informação gerencial (SIG).....	72
2.2.1.2. Sistemas de apoio à decisão (SAD)	75
2.2.1.3 Sistema de Informação Executiva (SIC)	79
2.3 Avaliando os sistemas de informação	80
2.4 O sistema de informação na gestão do ensino superior público	81
2.4.1 Organização privada e órgãos públicos	81
2.4.2 As universidades, os usuários e o sistema de informação	84

3 O SIGA/RH, A SITUAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS E DO INSTRUMENTO DE GESTÃO SELECIONADOS	90
3.1 SIGA–RH: histórico, evolução e situação atual.....	90
3.2. Processos e instrumento de gestão selecionados	100
3.2.1. Processo assistência à saúde suplementar	100
3.2.1.1 Modalidade: Plano de Saúde Institucional da UFJF.....	101
3.2.1.2 Modalidade: Auxílio de Caráter Indenizatório - ressarcimento..	104
3.2.1.3 Controles Internos	105
3.2.2 Processo de cadastro de dependente.....	109
3.2.3 Processo de estágio probatório de TAEs	111
3.2.4 – Instrumento de gestão: banco de professores equivalentes	114
3.2.4.1. Banco de Professor Equivalente da UFJF	114
3.3 Fluxogramas dos processos atuais	116
4 PROPOSTA DE AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS	125
4.1 Fluxogramas para a informatização dos processos e do instrumento de gestão.....	125
4.2 Plano de ação educacional.....	135
4.2.1 Descrição da ação.....	135
CONSIDERAÇÕES FINAIS	144
REFERÊNCIAS.....	147
ANEXO I	155

INTRODUÇÃO

A gestão administrativa nas organizações conduz a uma sequência de ações para atendimento dos objetivos organizacionais de forma eficiente, eficaz e efetiva, em que o processo decisório e a execução das atividades estão interligados ao planejamento, organização, execução e controle das atividades.

Além disto, as constantes mudanças conjunturais internas e externas induzem as organizações a buscar uma melhoria constante dos processos organizacionais. Esta dinâmica, considerando a vinculação do processo de gestão a uma combinação de diversos fatores tanto de ordem estrutural e humana exigem dessas organizações capacidade para adaptar-se e responder por esta dinâmica conjuntural.

No caso do setor público um de seus maiores desafios é de natureza gerencial. Para o cumprimento de sua missão este setor deve possuir recursos adequados e o capital humano necessário de modo a atuar de forma positiva a favor da sociedade.

A universidade pública brasileira em seus diferentes papéis, frente ao atual contexto de mudanças, transições e transformações sociais, tem na questão gerencial um mecanismo de fundamental importância como estímulo a busca pela qualidade e o alcance do atendimento às demandas governamentais e da sociedade. Assim, é mister que as universidades pensem, discutam e aperfeiçoem seus processos de gestão para que possam, efetivamente, desempenhar seu relevante papel social de promotoras do conhecimento.

Segundo o MPOG/SRH Relatório, 2009 a era da informática ingressou no serviço público pela área de recursos humanos, tendo em vista a existência de um grande volume de dados a serem tratados. Mesmo quando os computadores eram caros, a importância do setor e o volume de informações justificaram o investimento inicial da tecnologia de informação na área de gestão de pessoas, pois os lançamentos manuais eram fontes de erros, distorções e fraudes. A informática é um campo que se aperfeiçoa a cada dia,

sendo, portanto, necessário que os processos existentes fossem revistos aprofundados em busca da rapidez e segurança do trabalho, tanto para o executor, quanto para o usuário.

Neste contexto, a Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF, em Minas Gerais, tem primado pela implementação de processos em busca da qualidade de atendimento, tanto à comunidade externa quanto em relação à otimização das relações internas de agentes e processos necessários para prestar os serviços a que se propõe e a realidade existente. Durante o processo de implantação, ocorreram diversos impasses nas tentativas de mapeamento e aperfeiçoamento dos processos; que, convenientemente abordados, podem significar maior eficiência e resultados eficazes no cumprimento da sua missão de órgão público, em sintonia com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Assim, o tema selecionado para este estudo refere-se à avaliação de procedimentos com vistas ao aperfeiçoamento da gestão administrativa nesta Instituição. Propõe-se o aprofundamento e expansão detalhada do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, o SIGA, em especial o SIGA/RH. Tendo em vista a amplitude do tema, a abordagem fica circunscrita às relações de aprofundamento e complementação da informatização, automatizando o contato eletrônico e o compartilhamento nos processos de trabalho e atendimento da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH).

Essa delimitação compreende a proposta do redesenho dos processos modelados, automatizados e geridos com cadeias internas na Pró-Reitoria, bem como entre outros setores institucionais e o diálogo com o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), do governo federal, para garantir o maior controle e qualidade, eficiência e eficácia dos serviços executados.

A opção pelo estudo surgiu da observação e constatação de que o volume de trabalho existente na PRORH acompanha o crescimento dos recursos humanos e; também se diversifica considerando as constantes mudanças na legislação. O histórico dessas mudanças na maioria das vezes

remete-se a memória dos funcionários mais antigos ou de outros que de forma individualizada registram parte destas mudanças.

Nesse momento em que a sociedade se classifica como da comunicação, com a tecnologia atendendo a todos os setores públicos e privados, o perfeito funcionamento dos diversos setores dentro de uma Instituição, precisa atender e garantir as propostas governamentais de qualidade do serviço ao cidadão. Compreende-se, assim, que a importância da PRORH, enquanto referência a pessoas, de alguma forma, voltadas para o serviço público, exige que sejam repensadas as práticas, especialmente, nos processos de trabalho e no uso de sistemas de informação, como instrumentos administrativos que garantam a qualidade da gestão.

A importância do tema é percebida primeiramente quando a Constituição Federal de 1988 concedeu autonomia a União, aos Estados, Distrito Federal e aos Municípios, no âmbito de sua competência, para a instituição do Regime Jurídico dos Servidores Públicos, com peculiaridades para as carreiras profissionais.

Assim, na UFJF, vigoram, para regulação do seu quadro de pessoal, três planos distintos: o Plano de Carreira dos Docentes de Nível Superior; o Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e o Plano de Carreira dos Docentes de Ensino Básico e Tecnológico (EBTT). Considerando que cada plano conta com organização própria, destaca-se a necessidade de identificar, avaliar a existência de pendências, de modo a atender aos ditames constitucionais, acelerar e racionalizar o trabalho desenvolvido com segurança e fidedignidade.

Desse modo, ainda que o atual trabalho tenha seu foco na UFJF, os resultados poderão ser estendidos às outras Instituições Federais de Ensino, pois tanto nas Universidades quanto nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia têm, ao menos em seus quadros, duas das carreiras existentes na Universidade Federal de Juiz de Fora e a maioria vivencia esse tipo de problema. Destaca-se que o SIGA vem sendo utilizado por outras IFES como um sistema de gestão, principalmente na área acadêmica.

O problema que se identificou na PRORH/UFJF e para o qual se procura proposta de solução, manifesta-se quando se busca a racionalização e a funcionalidade pretendida para o desenvolvimento dos processos operacionais executados pela PRORH. Essas características, que deveriam envolver todos os setores da UFJF, ficam limitadas em função do paradigma tecnológico para a construção do sistema de informação, que atenda aos serviços operacionais executados pela PRORH. Assim, o atendimento às informações e a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e dimensionamento de forma rápida, eficiente e confiável do servidor está entregue a buscas em suporte tradicional, resultando na fragilização de um sistema, refletida na pouca presteza e integração das informações prestadas nos processos desenvolvidos.

O diagnóstico levantado por setores, para a organização do PDI 2009/2013, apresenta como pontos fracos na estrutura da Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) a multiplicidade de sistemas de informação. Estes sistemas fornecem e recebem dados para o setor tanto do SIAPE, módulo do Governo Federal, quanto do SIGA, sistema UFJF. Além disso, ressalta-se a deficiência no arquivamento de dados, com a ausência de série histórica/e análise crítica; a falta de informatização e padronização dos processos; culminando na comunicação ineficiente entre os setores.

Considerando essas dificuldades como possíveis de ser sistematizadas e abordadas com proposições práticas de correção, a pressuposto defendido é que com o aperfeiçoamento da informatização, bem como, com a padronização dos processos, haverá um efetivo aumento da eficiência e da eficácia no apoio estratégico da gestão, para isso se faz necessário à padronização, informatização dos processos, tendo assim a reformulação do SIGA/PRORH.

O objetivo geral que se destaca para o estudo é avaliar de forma crítica os processos que integram a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH), com o propósito de elaborar regras para criação de um projeto modelo que sirva de base para implantação de toda uma reformulação dos processos da PRORH/UFJF.

Para definir os processos de trabalho que serão alterados, as

identificações dos conteúdos e da constituição das atividades no setor a ser informatizado precedem o desenvolvimento e a implantação de qualquer sistema de informação adotado. O nível de automação de um setor, garantindo o melhor desempenho da organização, depende de um processo bem definido. A partir desse princípio, propõem-se como objetivos específicos:

- avaliar o SIGA, como ferramenta tecnológica e de gestão;
- estudar a estrutura processual da PRORH;
- selecionar exemplos de processos a fim de promover o aperfeiçoamento de seus fluxos operacionais, para que sirvam de modelo para outras apresentações semelhantes;

Ressalte-se que a análise crítica de conteúdos, por si só, não basta. É preciso que propostas consistentes de melhoria de gestão surjam a partir dos conhecimentos e das práticas existentes. Espera-se reunir informações que, uma vez compiladas, possam conduzir a evidências que favoreçam mudanças nas prioridades de políticas no nível administrativo com a consequente melhoria dos processos operacionais presentes na PRORH.

Ao final pretende-se que o Plano de Ação Educacional - PAE contemple o redesenho e automação dos processos operacionais executados. E que, para além das especificidades da UFJF, os mesmos processos, ainda que com adaptações, possam servir a outras Instituições com o mesmo perfil.

Essa dissertação foi estruturada em quatro capítulos. No primeiro descreve-se o caso abordando a administração pública, a UFJF, a gestão de pessoas e de processos, além de descrever a metodologia do trabalho.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico que serviu de base para análise do sistema de informação da UFJF, especialmente o SIGA/RH, e ainda, foi suporte para proposição do projeto de intervenção apresentado no quarto capítulo.

No terceiro capítulo realizou-se a análise do sistema de informação da UFJF, o SIGA/RH, bem como o diagnóstico dos processos e instrumento de gestão selecionados, que serviram de suporte para formação do cenário da estrutura processual analisada.

O quarto capítulo apresenta os fluxogramas dos processos remodelados

e do instrumento de gestão. Além desses que retratam uma possível realidade utilizando-se a informatização, um Plano de Ação Educacional (PAE), com o planejamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos propostos e recursos necessários para colocá-los em prática. Ao final apresentam-se as considerações finais com o intuito de avaliar os objetivos alcançados.

1 GESTÃO DE PROCESSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – UM ESTUDO SOBRE OS LIMITES E POSSIBILIDADES NA IMPLANTAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO

O caso em estudo se refere ao contexto da gestão de processos¹ na PRORH/UFJF. Procurando clarear as implicações de comunicação existentes entre os diferentes níveis administrativos e o órgão local responsável por essa administração, permite-se uma digressão inicial que conduza à localização desse órgão no contexto em estudo.

Neste capítulo para melhor entender o que proponho a analisar é imprescindível abordar o conceito de Administração Pública (AP), os princípios que a norteiam, a evolução da gestão de pessoas na AP e a evolução dos sistemas que a integram; em seguida será analisado o caso da UFJF e a evolução nesse contexto.

1.1 A administração pública e a Universidade Federal de Juiz de Fora

A atual configuração administrativa existente no Brasil, conforme destacado por Carvalho Filho (2006) é ainda a que foi construída na década de 1960, pelo Decreto-Lei 200, que criou a divisão entre Administração Direta e Indireta, bem como configurou quais seriam as entidades e órgãos que passariam a integrar cada face da Administração.

A forma direta de administrar é composta pelos entes federados, isto é, União, Estados-Membros, Municípios e Distrito Federal e os órgãos próprios de cada esfera.

A Administração Indireta é formada por entidades, que são pessoas jurídicas vinculadas à Administração Direta, são elas, autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações, situações claramente discriminadas no Decreto Lei citado.

¹ Processos: conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos.

Nesse ponto, pode-se explicitar que o objeto de estudo dessa dissertação encontra-se na Universidade Federal Juiz de Fora, que se encaixa na categoria das Autarquias, descritas por Carvalho Filho (2006, p. 62) como: “pessoa jurídica de direito público, integrante da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar funções que, despidas de caráter econômico, sejam próprias e típicas do Estado”.

Na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é permitido fazer tudo o que a lei não proíbe; na administração pública somente é possível fazer o que a lei autoriza. Com a Constituição de 1988, ficaram definidas as atribuições pertinentes à União, ao Estado e aos municípios, bem como os princípios que passaram a reger a administração pública

Como autarquia, a Universidade Federal Juiz de Fora, é regida por princípios próprios, reserva legal², especialidade³ e controle⁴; e pelos cinco princípios orientadores da Administração Pública, presentes no Art. 37 da Constituição Federal/88, são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Conforme destaca Carvalho Filho (2006) esses princípios exigem determinadas posturas dos administradores.

A Legalidade estabelece uma vinculação do administrador à lei, permitindo-lhe, portanto fazer apenas aquilo que a lei determina, sob pena de ilicitude. Para Justem Filho, o princípio da Legalidade “significa a supremacia da lei (expressão que abrange a Constituição), de modo que a atividade administrativa encontra na lei seu fundamento e seu limite de validade” (2006, p.77). Esse princípio é uma determinação do Estado Democrático de Direito estabelecido na Constituição: “Art 1º - A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito [...] (CF/88: art.1º, caput,).

Reforçando o entendimento que se possa ter do Princípio da Legalidade, pode-se citar:

² Reserva Legal: uma Autarquia é criada ou extinta por força de Lei, que, inclusive, define sua área de atuação.

³ Especialidade: Autarquia tem área específica de atuação.

⁴ Controle: As Autarquias têm autonomia, mas estão vinculadas a um órgão da Administração Direta, que exercem a fiscalização e controle finalísticos.

A submissão do agir à lei, condição da convivência, de imemorial concepção no processo civilizatório e essência do princípio da legalidade, é de todos exigida, quando e apenas se determinada conduta ou inação estiverem nela prescritas, pois a regra geral para as pessoas em sociedade é a liberdade de ação. Todavia, a submissão do agir do Estado à lei é sempre e onimodamente exigida, pois o poder público não pode atuar, sob hipótese alguma, contra ou *praeter legem*, obrigando-se à ação legalmente vinculada (MOREIRA NETO, 2006, p.81).

Quanto à Impessoalidade Moreira Neto (2006) coloca três acepções sob sua responsabilidade. A primeira diz que a Administração deverá distinguir interesses onde a lei não o fizer e textualmente:

Na segunda, *veda* a Administração de prosseguir interesses públicos secundários próprios, *desvinculados* dos interesses públicos primários definidos em lei. Neste caso, enfatiza-se a natureza jurídica ficta da personalização do Estado, que, por isso, jamais deve atuar em seu *exclusivo* benefício, mas sempre no da sociedade.

Na terceira acepção, *veda*, com ligeira diferença sobre a segunda, que a Administração dê *precedência* a quaisquer interesses outros, em detrimento dos finalísticos (MOREIRA NETO, 2006, p. 95).

O administrador público não tem vontade pessoal, é importante lembrar que, na administração particular é permitido fazer tudo que a lei não proíbe, no entanto, na AP somente é permitido fazer o que a lei autoriza.

Abordando o princípio da Eficiência, Moreira Neto (2006) comenta que se tornou explícito com a Emenda Constitucional 19, como a imposição ao Estado de atender com a máxima qualidade e com os custos apenas o suficientemente necessário às demandas do cidadão.

Conforme Batista Junior (2004) a eficiência pública é mais complexa do que a privada:

pois as decisões administrativas são balizadas por posicionamento políticos e referenciais hierárquicos, além disso, o Estado deve prestar atividades essenciais não lucrativas. O critério para aferição da eficiência pública é a medida da satisfação dada ao bem comum, ou seja, o nível de atendimento aos objetivos postos pelo ordenamento jurídico que, em uma sociedade pluralista, nunca será absoluto, mas apenas relativo.

Como definição do princípio da Moralidade, pode-se citar:

Meirelles apoiado em Manoel de Oliveira Franco Sobrinho, a moralidade administrativa está intimamente ligada ao conceito do bom administrador, aquele que, usando de sua competência, determina-se não só pelos preceitos legais vigentes, como também pela moral comum, propugnando pelo que for melhor e mais útil para o interesse público. Por essa razão veda-se à Administração Pública qualquer comportamento que contrarie os princípios da lealdade e da boa-fé. A importância do princípio da moralidade administrativa já foi ressaltada pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (RDA, 89:134), ao afirmar que a moralidade administrativa e o interesse coletivo, integram a legalidade do ato administrativo (GASPARINI, 2006, p.10).

E, por fim, com o apoio de Moreira Neto (2006), cita-se o princípio da publicidade, que visa dar divulgação aos atos administrativos, conferindo-lhes transparência, apresenta-se como instrumento que permite ao cidadão controlar os atos administrativos. Em cumprimento a esse princípio foi editado em 16 de maio de 2012 o Decreto nº 7.724, que em seu Art. 7º estabelece:

Art. 7º É dever dos órgãos e entidades promover, independente de requerimento, a divulgação em seus sítios na Internet de informações de interesse coletivo ou geral por eles produzidas ou custodiadas, observado o disposto nos arts. 7º e 8º da Lei nº 12527, de 2011. (BRASIL, Decreto nº 7.724/16-05-2012)

Uma vez localizados os princípios da Administração Pública, pode-se estender a sua ação sobre as pessoas que realizam o atendimento no serviço público.

1.2 O caso da gestão de pessoas na administração pública

A administração de pessoas no serviço público brasileiro, segundo Gouvea (1994), passou por diversas fases desde a década de 1930 ao final do século XX. A partir do final dos anos de 1990 e nos primeiros anos do século XXI, uma posição mais efetiva se instala no campo das políticas de recursos humanos na Administração Pública Federal.

Segundo as colocações da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH/MPOG) a visão atual do tema tem por fundamento a democratização das relações de trabalho, rompendo com a unilateralidade que tradicionalmente vem dominando a relação entre a administração pública e os servidores. Assumir essa posição significa que a gestão de pessoas no Governo Federal, procurando democratizar as relações:

[...] pode e deve tanto incorporar quanto pautar-se pelos princípios democráticos do Estado brasileiro, não apenas em sua burocracia, mas sim em sua forma mais viva, mais dinâmica. [...] tornar vivos os princípios democráticos já consagrados por nossa Constituição no cotidiano da Administração de Recursos Humanos no Governo Federal (MPOG/SRH Relatório, 2009).

Essa posição democrática em relação aos recursos humanos no âmbito da AP não surgiu de forma repentina, tem uma caminhada e é o conhecimento dessa trajetória que permitirá compreender o ponto em que se encontra e que, certamente, será aperfeiçoado à medida que a sociedade se dirige cada vez mais para o aperfeiçoamento de um estado de democracia.

Considerando a década de 1930 como o ponto mais distante, a partir do qual se tem uma definição mais próxima da atribuição de certa importância e valorização do funcionalismo público, Gouvea (1994) relata que o Conselho Federal do Serviço Público foi criado em 1936, como órgão responsável pela evolução, desenvolvimento e profissionalização do serviço público. Antes não havia um sistema orgânico e racionalmente estruturado. Havia inúmeras leis, regulamentos e decretos, mesmo assim, as atividades administrativas eram forma empírica executadas. O crescimento econômico mundial, e a evolução tecnológica, exigiram que o aparelho administrativo brasileiro fosse expandido com a criação de novos órgãos e recrutamento de pessoas para funções técnicas. Essas colocações de Gouvea (1994) mostram a década de 1930 marcada pela organização de um aparelho estatal mais moderno, com os primeiros indícios de implantação de cargos e carreiras para o serviço público com base meritocrática, apesar da estrutura paralela de admissão ao serviço.

Segundo Gouvea (1994) uma inovação presente na época foi a criação, em 1936, do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), cuja base foi a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil e, principalmente, da necessidade de profissionalizar o serviço público com foco no mérito dos seus servidores. A presença do DASP se deve ao art. 67 da Constituição de 1937, que gerou o Decreto-Lei 579/38.

Pires *et al* (2005) concordam que a criação dos dois órgãos, relatada por Gouvea (1994), significa o primeiro esforço efetivo de constituição de um serviço público profissional no Brasil e completa sua posição dizendo que a instituição de um órgão central para política de recursos humanos; a criação de novas sistemáticas de classificação de cargos; estruturação de quadros de pessoal; o estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreiras baseado no mérito são as medidas de maior destaque desse período.

Ao DASP cabia, segundo Pires *et al* (2005), a organização dos órgãos do Estado, visando ao aprimoramento da administração pública e, ainda, a elaboração da proposta orçamentária do governo e prestação de assessoria ao Presidente da República. Nesse contexto suas principais atribuições eram a realização de estudos detalhados de repartições, departamentos e estabelecimentos públicos para determinar as modificações a serem feitas em relação à dotação orçamentária, distribuição, processos de trabalho, relações entre órgãos e relações com o público; a fiscalização do orçamento, juntamente com o presidente da República; a organização anual da proposta orçamentária a ser enviada à Câmara dos Deputados; a organização dos concursos públicos para cargos federais do Poder Executivo; o aperfeiçoamento dos servidores civis da União; o auxílio ao presidente no exame dos projetos de lei submetidos *à sanção e a fixação de padrões para os materiais usados nos serviços públicos*.

O DASP enfrentou dificuldades, como exemplifica Pires *et al* (2005), quando narram que no primeiro governo do Presidente Getúlio Vargas (1930-1945), o Estado era o responsável pelo desenvolvimento nacional, razão pela qual trabalhava pela liberação das vagas de emprego, inclusive no setor público. No entanto, essa expansão se deu seguindo a lógica clientelista, que

significa conceder empregos por indicações pessoais, conforme os interesses políticos e de grupos. Diante dessa situação o DASP estava impedido de exercer seu papel de órgão normativo, de coordenação e controle.

No governo Dutra (1946-1951), Pires *et al* (2005) vêem a situação do DASP de um prisma mais conturbado, pois o órgão teve suas funções reduzidas, não conseguindo exercer o controle do orçamento e sendo reduzido a um órgão de estudo e orientação.

No governo militar, em 1964, Pires *et al* (2005) mostram o Departamento com nova designação: Departamento Administrativo de Pessoal Civil, mas, pela lei nº 6228/75 voltou à designação original, para ser extinto anos depois, em 1986 pelo decreto nº 93211, que criou a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República (SEDAP).

Nas décadas de 1960 e 1970, Gouvea (1994) destaca as inovações com o Plano de Classificação de Cargos (PCC) e o decreto-lei nº 200. O primeiro, visando a uma maior racionalidade, trouxe mudanças a uma série de cargos. O decreto-lei nº 200, já referido, trouxe mudanças dentro do cenário da administração pública, promovendo uma verdadeira reforma com a divisão da administração como direta e indireta. Sendo o objeto de estudo do presente trabalho, a Universidade Federal de Juiz de Fora, está classificada como de administração pública indireta e denominada de autarquia federal.

1.2.1 As referências ao SIPEC, ao SIAFI e ao SIAPE

O mesmo decreto-lei 200/67, segundo Gouvea (1994) regulamentou o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, SIPEC, criado pelo decreto 67.326/1970. O SIPEC se responsabiliza pelas “funções básicas, a classificação e a redistribuição de cargos e empregos, o recrutamento e a seleção, o cadastro e a lotação, o aperfeiçoamento e a legislação de pessoal” (PIRES *et al*, 2005, p.10).

Segundo Pires *et al* (2005), o SIPEC é formado por várias coordenações de recursos humanos dentro dos ministérios que são chamadas de unidades setoriais e também pelos departamentos de recursos humanos, presentes nas autarquias e fundações. Atualmente é controlado pela Secretaria de Relações

do Trabalho, até bem pouco tempo SRH do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Procurando clarear as implicações de comunicação existentes entre o SIPEC e a PRORH/UFJF permite-se uma transcrição de parte da Nota Técnica 309/2012, uma vez que a mesma expressa com clareza as funções desse órgão no contexto em estudo:

[...] 9 -Destaque-se, por oportuno que, de acordo com o disposto no Decreto-Lei nº 200, de 5 de fevereiro de 1967, os órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e suas fundações **estão subordinados à orientação normativa, supervisão técnica e fiscalização do Órgão Central do SIPEC, sem prejuízo da subordinação ao seu órgão setorial.**

10. Tal determinação legal tem por **finalidade a uniformização da interpretação e da aplicação da legislação, bem como a padronização de procedimentos a serem realizados, visando à eficiência na prestação dos serviços.**

11. Especificamente em relação a matéria de pessoal civil do Poder Executivo Federal, a SEGEP tem a prerrogativa de, na qualidade de Órgão Central do SIPEC, exercera competência normativa em assuntos relativos ao pessoal civil do Poder Executivo no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional (em se tratando de fundações públicas), conforme dispõe o artigo 17 da Lei nº 7.923, de 12 de dezembro de 1989, abaixo transcrito:

Art. 17. Os assuntos relativos ao pessoal civil do poder Executivo, na Administração Direta, nas autarquias, incluídas as em regime especial, e nas fundações públicas, **são da competência privativa dos Órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, observada a orientação normativa do Órgão Central do Sistema,** revogadas quaisquer disposições em contrário, inclusive as de leis especiais.

Parágrafo único. **A orientação geral firmada pelo Órgão Central do SIPEC tem caráter normativo,** respeitada a competência da Consultoria-Geral da República e da Consultoria Jurídica da SEPLAN. (grifamos)

12. Portanto, compete ao Órgão Central do SIPEC, normatizar os assuntos relativos ao pessoal civil do poder executivo, e suas orientações **têm caráter normativo,** às quais estão sujeitos todos os órgãos e entidades que o compõem, ressalvada a competência da Consultoria-Geral da República, atualmente Advocacia-Geral da União, e da Consultoria

Jurídica da Seplan, atualmente Consultoria Jurídica do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

13. Acerca das competências do Órgão Central do SIPEC, a Advocacia-Geral da União - AGU teceu um breve comentário acerca da autonomia universitária e sua submissão às regras definidas pelo Órgão Central, conforme se observa do disposto no PARECER nº 106/2011/DHMS/CONJUR/PGF/AGU, de 25 de março de 2011, o qual transcrevemos parcialmente:

16. Apenas para efeito de ilustração, **é importante recordar que as universidades federais, ainda que dotadas de autonomia constitucionalmente conferida, submetem-se às regras definidas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, por intermédio do SIPEC.**

17. Não é possível pensar de outro forma. A Administração e o interesse público são unos, não se pode imaginar entes privilegiados dentro do Estado, sob pena de criação de um desequilíbrio administrativo justificável.

18. **Em um passado não tão distante, as universidades possuíam competências amplas para gestão de pessoal, o que sabidamente gerou prejuízos imensuráveis ao Estado, administrativamente e judicialmente. Há processos que até hoje se arrastam nos tribunais superiores, cujo objeto remete às interpretações unilaterais confusas, equivocadas e, principalmente, desalinhadas do entendimento dos órgãos centrais de recursos humanos. (destacamos) (NOTA TÉCNICA 309/2012 CGNOR/DENOP/SEGEP/MP, grifos nossos).**

Gouvea (1994) cita o Cadastro Nacional do Pessoal Civil (CNPC), como criado pelo Decreto nº 93.213, de 1986, com o objetivo de fornecer informações precisas e atualizadas sobre os servidores civis ativos, inativos e pensionistas, de modo a cumprir as normas de gestão de recursos humanos da Administração Pública Federal. A ideia era de que o CNPC articulasse com o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais, organizado pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN), conforme o art. 7º.

O SIAPE, citado por Gouvea (1994), foi instituído em 1988 com a finalidade de dotar a Administração Pública Federal de instrumentos para o controle e acompanhamento dos gastos com pessoal, conforme a Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF, nº 360/88, de 7 de dezembro de 1988 e a criação de um banco de informações cadastrais de todos os servidores civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas. Suas

atividades iniciaram com a operacionalização a partir do módulo “folha de pagamento”.

A Secretaria de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é responsável pela supervisão e coordenação dos processos de desenvolvimento e manutenção do sistema SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal).

O sistema processa e controla:

uma folha de pagamento de aproximadamente R\$ 101,83 bilhões anuais, relativa aos 1.242.033 Servidores Públicos Federais Civis da Administração Pública Direta e Indireta (inclusive contratos temporários), distribuídos em 214 órgãos dispostos fisicamente em várias localidades do território nacional. (SERPRO, Boletim Estatístico de Pessoal/SIAPE/Março/2012)

Conforme informa Gouvea (1994), a Secretaria de Administração Federal (SAF) incorporou, em junho de 1990, a responsabilidade pela gestão do SIAPE. Posteriormente, também passaram a ser competência da SAF, as atividades de organizar e manter o sistema de informação e de controle referente ao pagamento de pessoal e encargos sociais. No ano seguinte, o Decreto nº 347/1991 determinou que o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e o SIAPE constituíssem a base de dados oficial do Poder Executivo no tocante às informações orçamentárias, financeiras, contábeis e de pessoal.

Pinto (2002) comentando a criação do SIPEC, do SIAFI e do SIAPE mostra que, apesar dos avanços que esses sistemas trouxeram, permitiram também a emergência de novos impasses e desafios no período imediatamente após a regulamentação do Regime Jurídico Único (RJU) para os servidores civis da União, dos estados-membros e dos municípios.

Nesse processo Pinto (2002) cita como implicação imediata a redução da flexibilidade operacional dos órgãos da Administração Indireta, que foram submetidos a normas de funcionamento idênticas às estabelecidas para os órgãos da Administração Direta. Além disso, faltaram investimentos em atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoal e incorporação de

metodologias modernas de planejamento, para acompanhar os avanços na construção de sistemas de informação, especialmente com o desenvolvimento do SIAPE. As possibilidades dos Sistemas eram permitir a análise de variáveis estratégicas para a definição do perfil e dimensionamento da força de trabalho das instituições envolvidas, o que não foi possível. Outro agravante foi o investimento em tecnologia da informação privilegiando somente o aperfeiçoamento de sistemas de pagamento, resultando na fragilização dos demais processos relacionados à Gestão de recursos humanos.

Sobre os sistemas de informática, Pinto (2002) ressalta que,

a infraestrutura dos serviços informatizados do Governo Federal está baseada na operação de uma malha de múltiplas e diversas redes isoladas. Assim, os serviços não obedecem a padrões de desempenho e de interatividade, as interfaces com o usuário nem sempre são amigáveis e constata-se um descompasso entre os diversos órgãos governamentais no ritmo de assimilação das tecnologias da informação. A capacidade de intercomunicação entre os sistemas é ainda muito limitada, uma vez que foram concebidos sob um paradigma tecnológico já obsoleto. Dessa forma, os sistemas corporativos da administração pública federal são desnecessariamente centralizados, pouco integrados entre si e estruturados com o seu foco na gestão de processos e não de funções (PINTO, 2002, p. 28).

Anotando a criação desses sistemas na década de 1990 Pires *et al* (2005) considera o período marcado pelo aumento de cargos organizados em carreiras do serviço público federal; fortes distorções de remuneração, resultando em pressões pela reposição de perdas salariais; desvios nas práticas de avaliação de desempenho das organizações públicas em decorrência das pressões por reposição das perdas salariais. Além desses fatos, atribui-se à década privatizações, extinção de órgãos, lançamento do Plano de Demissão Voluntária (PDV).

Em relação às reformas do Estado na década de 1990, Loureiro *et al* (2009) comentam:

No Brasil, como em outros países da América Latina, as reformas do Estado e de suas relações com o mercado, desencadeadas a partir do início dos anos 1990, ocorreram

juntamente com a inserção do país na economia global e a democratização das instituições políticas. Assim, o objetivo fiscal de redução dos gastos do governo (para garantir sua credibilidade perante os mercados financeiros) associou-se a promessas de mais eficiência no uso dos recursos públicos e de mais qualidade dos serviços prestados à população, a novas práticas de transparência e maior responsabilização dos governos. Mesmo que tais promessas não tenham, de modo geral, sido cumpridas, a preocupação com o cidadão, com maior controle dos governantes, com padrões mais democráticos de gestão pública, foi gradativamente incorporada na cultura política do país. Embora tímida e hesitante, a dimensão democratizante das reformas de Estado não é apenas retórica (LOUREIRO *et al*, 2009, p. 5).

Comentando as consequências da reforma Torres (2004) cita que não só a organização das estruturas administrativas foram alteradas como os direitos e deveres dos servidores, com valorização das carreiras típicas de Estado, extinção de cargos nas áreas meio ou de apoio⁵, além da reforma do setor previdenciário.

Nessa situação, Torres (2004) considera que somente depois de inúmeros debates e negociações, em 1998, com a aprovação da Emenda Constitucional nº 19, foi possível o estabelecimento de contratos de gestão entre o poder público e entidades da administração direta e indireta, definição de teto remuneratório para cargos públicos e cargos eletivos, criação de escolas de governo para formação e aperfeiçoamento de servidores e, ainda, previsão do limite para despesas com pessoal e situações que podem levar à perda do cargo.

Para Torres (2004), essa Emenda trouxe parte dos avanços pretendidos quando da proposta de reformas, entretanto, esta ficou comprometida com a extinção do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), em 1999. De maneira geral, mudanças na área de gestão foram implantadas, como a criação de agências reguladoras e redefinições na administração de pessoal.

⁵ Cargos nas áreas meio ou de apoio: são os cargos que dão suporte a alguma atividade-fim da organização, tais como gestão de pessoas, gestão de material, o planejamento e acompanhamento das ações institucionais.

Considerando a posição de Pires *et al* (2005) ao afirmar que a administração pública no Brasil foi pontuada por altos e baixos, passando por momentos em que a organização das atividades do Estado ora foram priorizadas, ora não, sente-se que nas transformações globais que afetam a administração pública, a gestão de pessoas aparece como área primordial para melhoria do desempenho estatal e inseri-la como estratégia nas estruturas e processos decisórios implica superar uma cultura administrativa que não vê a questão dos recursos humanos como prioridade.

A partir do exposto compreende-se que a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora é um departamento de recursos humanos de uma autarquia federal dotada de autonomia, nos termos da Constituição, submetida, no âmbito federal, a controle finalístico exercido pelo Ministério da Educação, obedecendo às normatizações do SIPEC/ MPOG

1.2.2 Reflexão sobre a gestão de processos no SIAPE

Ao se pretender elaborar mudanças na informatização do trabalho local, é imprescindível admitir e conhecer o que vem sendo realizado em nível da gestão pública nos órgãos centrais, pois as resistências caminham de forma integrada, impedindo o alcance das propostas domésticas, devendo, portanto, serem combatidas ao mesmo tempo. Essa situação é reconhecida pela Secretaria de Recursos Humanos e vem sendo debatida em Encontros, Palestras, Seminários e outras atividades que pretendem conscientizar o serviço público da necessidade de atualização e modernização constante do sistema informatizado.

Considerando a conveniência de repensar as atuais práticas de recursos humanos na gestão dos processos de trabalho e no uso de sistemas de informação, enquanto instrumentos administrativos que auxiliam na melhoria da gestão, levantam-se informações sobre procedimentos que procuram aperfeiçoar o SIAPE, debatido na Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal promovida pela SRH em 2009.

Conforme informações na (MPOG/SRH Relatório, 2009), o Sistema referido tem passado por constantes aperfeiçoamentos. A busca por um novo sistema deve-se às carências na base das dificuldades apresentadas pelo

SIAPE e presentes na sua funcionalidade e nos recursos tecnológicos. Demonstrando essa situação seguem-se alguns dos pontos que exemplificam a necessidade de revisão e atualização do sistema, que apresenta distorções e, mesmo, resistência à integração, influenciando nos resultados obtidos nos sistemas locais de gestão dos recursos humanos:

- a. obsolescência da arquitetura tecnológica;
- b. rigidez na adaptação do sistema às constantes necessidades de mudanças de regras de negócio, implicando soluções rápidas, porém frágeis em termos de segurança do processo e das informações (lançamento de valores não parametrizados na folha de pagamento);
- c. bases de dados dos módulos não são integradas (SIAPE, SIAPECad e SIAPENet), gerando redundância de informações;
- d. interfaces antiquadas e pouco amigáveis;
- e. fragilidade nos processos atuais, sobretudo nos procedimentos de segurança;
- f. baixo nível de documentação e manualização do sistema e da organização do código, acarretando dificuldade na implementação de novas funcionalidades e manutenção das existentes;
- g. redundância de funcionalidades suportadas pelo SIAPE e pelos sistemas de RH setoriais; e
- h. dificuldade de obtenção de informações gerenciais e estratégicas (Relatório final da conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, MPOG/SRH-2009, p. 94).

A consecução de resultados positivos na busca de correções no SIAPE depende da construção de uma agenda de trabalho descrita pela SRH com as seguintes prioridades:

- a) processo participativo e compartilhado; b) sensibilização e mobilização para mudança; c) gestão orientada para resultados com a otimização e melhoria da cadeia dos processos; e d) vinculação da solução tecnológica aos objetivos estratégicos (Relatório final da conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, MPOG/SRH-2009, p. 95).

Apesar de numerosos e variados, mudanças já implantadas não têm sido suficientes para atender às necessidades dos processos de trabalho e às alterações na legislação específica de pessoal. Reconhecendo esta necessidade, a SRH continua a buscar melhorias eficazes e significativas para o desenvolvimento das pessoas e da gestão das informações e dos processos

de trabalho, de modo a atribuir mais qualidade ao processo decisório do SIAPE e que permita, com isso, alterações na integração dos processos individuais.

Considerando as novas práticas na gestão de processos e o uso de sistema de informação como instrumentos gerenciais que permitirão a melhoria da gestão pública, além das práticas de correção do SIAPE, é indispensável o investimento na capacitação do servidor público que, diante desse cenário, precisa desenvolver novas habilidades para trabalhar em ambientes complexos, dentro dos novos arranjos que estão configurados nas legislações recentes.

Os debates realizados a nível nacional identificaram as fragilidades do sistema e demonstraram a conveniência de uma revisão dos sistemas de informação, em busca de otimização da cadeia dos processos, conforme Quadro 1, a seguir:

Quadro 1- Fragilidades e necessidade de mudança.

Processo de trabalho	Sistema de informação
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade do desenvolvimento da cultura do planejamento estratégico participativo nos órgãos públicos e, particularmente, das áreas de recursos humanos. • Fortalecimento do quadro de pessoal responsável pela coordenação subprocessos de gestão de pessoas. • Construção ou revisão de processos de trabalho no sentido de torná-los mais ágeis, mais claros e mais bem controlados e geridos à luz dos desafios estratégicos de cada órgão público. • Utilização de recursos de inovação tecnológica, visando à conferência dos processamentos, à disponibilização e à flexibilização de relatórios, com agilidade e confiabilidade. • Ampliação da atuação do RH, tornando-o estratégico. • Aprimoramento dos processos para a gestão de pessoas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segurança e confiança nas informações do sistema, para serem usadas como ferramenta de gestão. • Disponibilidade diária para atualizações. • Restrição do acesso das consignatárias às folhas de pagamento. • Recuperação automática dos dados existentes na base de dados, com sistema único de cadastramento de aposentados e pensionistas. • Manutenção atualizada do sistema com relação à legislação. • Desenvolvimento de módulo voltado à capacitação do servidor. • Instrumentalização, com dados gerenciais consistentes, para a tomada de decisão dos gestores. • Democratização das informações, dos relatórios e do conhecimento, no âmbito de cada órgão e para a

<ul style="list-style-type: none"> • Mapeamento, com os órgãos do SIPEC, dos processos de gestão de pessoas, utilizando experiências existentes. • Estabelecimento de ambientes de trabalho mais colaborativos, integrados e agradáveis, cumprindo papel de apoio às atividades-fins. 	<p>sociedade em geral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auditoria permanente da movimentação da folha de pagamento.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Relatório final da conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, MPOG/SRH -2009

A finalidade das mudanças e a implementação de novos instrumentos gerenciais, segundo a SRH (MPOG/SRH Relatório, 2009) é o alcance da democratização, da transparência das informações e do controle social sobre as ações de recursos humanos, que consequentemente trarão qualidade na prestação do serviço público à sociedade.

1.3 O caso da gestão de processos na UFJF

A apresentação, ainda que sucinta, da UFJF ajuda a compreender a complexidade de sua constituição e a extensão dos encargos da sua Pró-Reitoria de Recursos Humanos, a tecnologia por ela utilizada na gestão dos processos.

1.3.1 Descrição e localização do caso em estudo: a UFJF

Para apresentar a instituição universitária na sociedade é oportuno recorrer ao relatório da Comissão Própria de Avaliação da UFJF (CPA/UFJF) (2011), que se refere à sua existência

[...] como espaço das diversidades, de reflexão crítica e de solidariedade, onde se cultiva e se aceita a diferença como um direito na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática, e ao mesmo tempo atue como ator social com forte capacidade institucional para apreender as necessidades fundamentais da sociedade visando à produção, sistematização e socialização do saber, para ampliar e aprofundar a formação do ser humano (CPA/UFJF, 2011, p. 4).

Em se tratando da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), encontra-se em seu sítio na Internet a informação de sua localização na cidade de Juiz de Fora, centro de influência e cidade-pólo da Zona da Mata Mineira. A Universidade tem, hoje, um papel importante na cidade e na zona da Mata Mineira e Vertentes e significa referência para a formação de profissionais, desenvolvimento e inovação de tecnologias, pesquisa, extensão e prestação de serviços a uma comunidade estendida conforme a missão que se atribui.

A UFJF tem como missão, mobilizar e disponibilizar os diferentes saberes para a promoção do desenvolvimento regional, considerando a vocação e as peculiaridades da Zona da Mata mineira, contribuindo também para a base do desenvolvimento nacional, mantendo o compromisso com a preservação dos valores éticos, políticos, culturais, sociais e ambientais de uma sociedade pluralista, democrática e republicana com a participação e fomentação do desenvolvimento científico e tecnológico regional e nacional responsabilizando-se pela formação de cidadãos em todos os níveis de formação, em especial de Recursos Humanos voltados para ações no Ensino, Pesquisa e Extensão (CPA/UFJF, 2011, p. 4).

Conforme descrição Yazbeck (1999) e Mendonça (2000), a Instituição foi criada no ano de 1960, por ato do então presidente Juscelino Kubitschek. A sua formação se deu com a agregação de estabelecimentos de ensino superior existentes em Juiz de Fora, reconhecidos e federalizados. A fim de concentrar os cursos em um único local, em 1969, foi construída a Cidade Universitária, sendo os cursos distribuídos pelo *Campus*.

Acompanhando o crescimento da UFJF, Yazbeck (1999) relata que na década de 1970, passou a contar com 3 Institutos Básicos: Instituto de Ciências Exatas (ICE), Instituto de Ciências Biológicas (ICB) e Instituto de Ciências Humanas e Letras (ICHL), criados devido às propostas da Reforma Universitária. Em 1999 foi criado o Centro de Ciências da Saúde (CCS) onde passaram a funcionar os cursos de Enfermagem, Fisioterapia e Medicina, e em 2006, foram criados o Instituto de Artes e Design (IAD) e a Faculdade de Letras. A instituição mantém o Hospital Universitário (HU), que é o campo de ensino e treinamento para os estudantes dos cursos de Medicina, Fisioterapia,

Odontologia, Psicologia, Farmácia e Bioquímica, Enfermagem e Serviço Social. Foi construído, ainda em 2006, também um centro ambulatorial para o hospital de ensino – o Centro de Atenção à Saúde (CAS), com modernos equipamentos, cujo objetivo é de elevar a qualificação profissional dos acadêmicos da área de saúde e ampliar o atendimento à comunidade externa.

Com as informações recentes apresentadas no sítio da UFJF, registra-se que em 2006, a entidade aderiu ao Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, o REUNI. Conforme pactuado com o Ministério da Educação em 2007 a UFJF disponibilizou 2126 vagas para cursos presenciais, em 2011 o número de vagas ofertadas foi de 3495, ou seja, houve um acréscimo de 1355 vagas..

A UFJF está em fase de implantação de seu campus avançado, no município de Governador Valadares, serão criadas, a princípio 750 vagas em 09 cursos: Medicina, Fisioterapia, Odontologia, Farmácia, Nutrição, Administração, Ciências Contábeis, Direito e Economia.

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), proporcionado por parcerias com os governos municipal, estadual e federal, e visando a universalização e democratização do acesso ao conhecimento, a UFJF desenvolve o programa de Educação a Distância (EAD) através do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), e são oferecidos 6 cursos de graduação e 4 cursos de pós-graduação *lato sensu*.

O PDI informa, ainda, que a UFJF tem investido na criação, manutenção e reestruturação de núcleos de apoio à pesquisa. Hoje a instituição conta com o Centro de Biologia da Reprodução (CBR), o Centro de Pesquisas Sociais (CPS), o Arquivo Histórico, a Editora UFJF, o Centro Regional de Inovação e Transferência de Tecnologia (Critt), o Núcleo *Softex-Agrosoft* e as Empresas Juniores. Estes órgãos vinculados à pesquisa oferecem à comunidade acadêmica profissionais altamente qualificados, além de toda uma infraestrutura projetada para o desenvolvimento de atividades de pesquisa, ensino e extensão, o que proporciona uma produção científica significativa.

Para incentivar a pesquisa são oferecidas bolsas de iniciação científica, de apoio ao recém-doutor e são ainda desenvolvidos 12 programas de fomento

em parceria com a FAPEMIG, o CNPq e a FINEP. A UFJF conta ainda com 7 museus, 1 teatro e 2 prédios destinados à promoção de atividades artísticas e culturais. São vinculados à Instituição o Coral Universitário e o Grupo de Dança da Faculdade de Educação Física e Desporto (FAEFID).

Em relação à estrutura organizacional, conforme apresenta o PDI (2009-2013), de acordo com o seu Estatuto, a UFJF conta com órgãos do Colegiado Superior, formado pelo Conselho Superior, Conselho Setorial de Administração e Recursos Humanos, Conselho Setorial de Extensão e Cultura; Conselho Setorial de Graduação; Conselho Setorial de Pós- Graduação e Pesquisa. Reitoria; Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos; Pró-Reitoria de Cultura; Pró-Reitoria de Extensão e Cultura; Pró-Reitoria de Graduação; Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão; Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Unidades Acadêmicas e Órgãos Suplementares.

Ao mesmo tempo em que se apresenta a UFJF como um todo, pode-se destacar Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) dentre os órgãos administrativos, uma vez que a problemática levantada para estudo se concentra em seu campo de ação. A evolução do setor até os dias atuais procurou atender ao crescimento da Universidade e acompanhar o desenvolvimento das políticas de recursos humanos na Administração Pública, alterando periodicamente os processos de trabalho, visando a eficiência e eficácia das ações.

1.3.2 A parte no todo: a PRORH

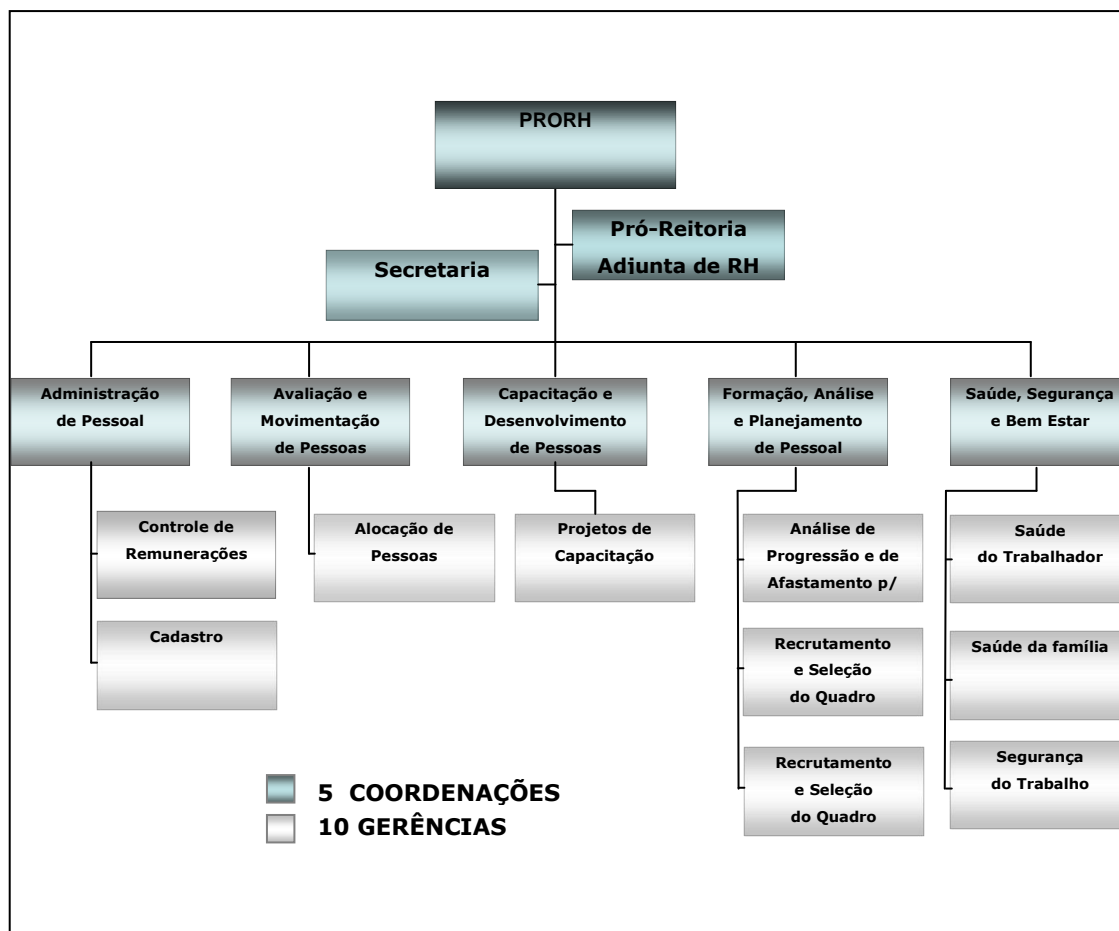
Historicamente, até o ano de 1985, segundo Faria e Loureiro (2000), existia uma Divisão de Pessoal vinculada à Reitoria, tendo sido transformada em Departamento de Pessoal (DP) em 1986. Este Departamento contava com uma Assessoria, uma Secretaria e três divisões: Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento; Divisão de Legislação e Controle de Cargos e Empregos; e Divisão de Apoio para assuntos referentes ao controle de pagamento. Nos anos de 1989 e 1990 o DP esteve vinculado à Vice Reitoria, sendo posteriormente vinculado à Pró-Reitoria de Administração. Em 1995, foi criada a Superintendência de Recursos Humanos, porém, novamente vinculada à Vice-Reitoria e em seguida ela foi transformada na Pró-Reitoria Adjunta de RH.

Admitida a existência de uma demanda por melhor posicionamento estratégico na área de RH, em 1998 foi formalmente instituída a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, com as competências de propor e gerir ações de pessoal, do quadro permanente e temporário da Universidade; proceder estudos e tomar providências adequadas que visem ao aperfeiçoamento, acompanhamento e desenvolvimento de políticas para os segmentos: discente, docente e dos Técnicos Administrativos; elaborar e executar a proposta orçamentária relativa às ações mencionadas; avaliar e propor a realização de acordos, contratos, convênios e consórcios que visem ao implemento destas ações; encaminhar aos Conselhos Superior e Setorial de Administração e Recursos Humanos, matéria de sua competência e criar comissões, equipes, núcleos e gerências necessárias às atividades da PRORH (UFJF/PRORH, 2012).

Atualmente a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) é composta por um dirigente máximo, o Pró-Reitor de Recursos Humanos, contando ainda com a figura de um Pró-Reitor Adjunto, a fim de promover uma gestão compartilhada e distribuída, haja vista a diversidade de áreas da Administração e Gestão de Pessoas.

Conforme organograma abaixo (Figura 1), a PRORH subdivide-se em cinco coordenações: Coordenação de Administração de Pessoal (CAP); Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP); Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP); Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP); Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar (COOSBE).

Figura 1: Organograma da Pró-Reitoria de Recursos Humanos



Fonte: CCDP/PRORH/UFJF

A seguir será descrito o serviço realizado por cada uma das cinco coordenações que compõem a PRORH.

A Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) é responsável por gerenciar a vida funcional e o pagamento dos servidores da UFJF, sendo dividida em duas gerências, Gerência de Cadastro (GCAD) e Gerência de Controle de Remunerações (GCR). A primeira tem como atribuições a emissão de comprovantes referentes à vida funcional do servidor; os registros funcionais; a atualização dos dados cadastrais servidores ativos, aposentados e pensionistas do quadro da UFJF nos sistemas: SIGA-RH (UFJF) e SIAPE (Ministério do Planejamento). A segunda cabem os esclarecimentos e atendimentos de comprovações financeiras; a elaboração e manutenção da folha de pagamento; as alterações e atualizações de benefícios e vantagens financeiras (UFJF/PRORH, 2012).

A Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas (CAMP) é responsável por propiciar condições para o desempenho humano e a confiança, zelando pela inserção do servidor no ambiente institucional e tem as seguintes atribuições: afastamento para exercício de mandato eletivo (federal, estadual, municipal, classista); afastamento para prestar colaboração; avaliação de desempenho; cessão de outros órgãos para a UFJF; cessão para outros órgãos; estágio probatório docente; estágio probatório Técnico-Administrativo em Educação (TAEs); exoneração; licença para acompanhar cônjuge com ônus (lotação provisória); licença para acompanhar cônjuge sem ônus; licença para atividade política (candidaturas); licença para tratar de assuntos particulares (sem vencimento); progressão por mérito do Técnico-Administrativo em Educação (TAEs); redistribuição; remoção; vacância por falecimento (ativos); vacância por posse em outro cargo inacumulável. (UFJF; PRORH, 2012)

A Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas (CCDP), conta com uma Gerência de Projetos de Capacitação (GPC) sendo responsável por promover oportunidades de capacitação e desenvolvimento dos servidores da UFJF, incentivando ações voltadas para a cidadania e valorização profissional. São atribuições dessa coordenação o levantamento de necessidades de capacitação junto às unidades e chefias, através de formulários, entrevistas, reuniões, etc; a elaboração e execução de projetos para capacitação e desenvolvimento dos servidores; a elaboração de projetos para prospecção de recursos para a Capacitação junto aos órgãos de fomento; o gerenciamento dos lançamentos dos participantes no SIGA/RH/CAPACITAÇÃO; a avaliação da eficácia das atividades de capacitação, decorridos três meses da realização dos mesmos, com as chefias e servidores; as pesquisas e benchmarking com outras entidades que ofereçam cursos/eventos para fins de capacitação; o atendimento individual aos servidores para orientação quanto à carreira; a definição de pareceres em processos de capacitação realizados fora da Instituição; a elaboração de Editais e abertura de inscrições em vagas Especialização *Lato Sensu*, com vagas gratuitas destinadas a servidores da UFJF, gerenciamento do programa

de apoio à qualificação- Graduação e Pós-Graduação Stricto Sensu – mediante bolsas para servidores efetivos da UFJF. (UFJF, PRORH, 2012)

A Coordenação de Formação, Análise e Planejamento de Pessoal (CFAP) é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal para o quadro de servidores da UFJF e pela análise de processos de Progressão Profissional, Incentivo à Qualificação e Afastamentos para capacitação.

A CFAP está dividida em três gerências, com as seguintes atribuições: Gerência de Análise de Progressões e de Afastamentos para Capacitação (GAPAC); Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Efetivo (GRSE); Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário e Controle de Vagas (GRST).

Compete à GAPAC o afastamentos de servidores TAEs e Docentes para Pós-Graduação (Especialização, Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado) no País e no exterior; a Capacitação no Exterior (Congressos e Similares) de TAEs e Docentes (com publicação de portaria no DOU); a capacitação em Território Nacional de TAEs e Docentes; a licença para Capacitação de TAEs e Docentes; o incentivo à Qualificação TAEs; a progressão por Capacitação Profissional; a progressão Funcional de Docentes por Avaliação de Desempenho, por Titulação e Retribuição por Titulação; a análise de cumprimentos de interstício para subsidiar processos relacionados a Vacâncias e o atendimento e esclarecimentos de dúvidas referentes aos assuntos acima relacionados.

Cabe à GRSE tratar do Concurso público de TAEs e Docentes; do levantamento de dados, registros em banco de dados e nos sistemas SIGA-RH/UFJF e SIMEC/MEC; dos Editais de concursos, extratos e avisos, publicações no DOU e Jornais de circulação local; da convocação, nomeação, posse de servidores efetivos; dos relatórios de provimentos de vagas enviados ao MPOG.

À terceira gerência considerada, a GRST cabe a seleção de professor substituto, temporário e visitante; o registro em bancos de dados e no sistema SIGA-RH; o Controle de vagas de TAEs e Docentes; os Editais de seleção de substitutos e avisos (publicações em Jornais de circulação local); a Confecção

e acompanhamento de contratos de substitutos e temporários; o Professor convidado; o Programa Experimental de Preparação à Docência; o Gerenciamento do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) e do Banco de Professor Equivalente (BPE) e o atendimento e esclarecimentos de dúvidas referentes aos assuntos acima relacionados. (UFJF, PRORH, 2012).

A Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar do Trabalhador (COSSBE) é responsável por acolher os servidores da UFJF, promovendo e desenvolvendo ações de proteção, prevenção e cuidados para uma melhor qualidade de vida. A Coordenação atua em quatro segmentos relativos à saúde: Assistência Executiva do Bem-Estar; Gerência de Saúde do Trabalhador; Gerência de Segurança do Trabalhador; Gerência de Saúde da Família.

A Assistência Executiva do Bem-Estar é responsável pela assessoria aos projetos de promoção do bem estar. A assistência ao bem estar dos servidores atua em várias frentes buscando minimizar o estresse e os desgastes, físicos e mentais, causados pelas rotinas.

A Gerência de Saúde do Trabalhador é responsável pelo acompanhamento da saúde dos servidores, a gerência efetua exames admissionais, perícias bem como, monitora programas, como a ginástica laboral e encontros para avaliar a saúde dos trabalhadores.

Gerência de Segurança do Trabalhador atua na prevenção de acidentes de trabalhos através de instruções e orientações aos servidores bem como, executa as normatizações previstas em lei sobre segurança no trabalho.

Gerência de Saúde da Família atua na mobilização de campanhas e ações preventivas referentes à saúde do trabalhador estendendo o atendimento à família dos servidores, através de parcerias com outros setores.

Para melhor compreender como é executada a gestão dos processos na PRORH é essencial saber como se estrutura o sistema de informação na UFJF, em especial o SIGA.

1.3.3 A tecnologia na gestão de processos na UFJF: o Módulo SIGA/RH

Matos (2011) registra os muitos esforços que têm sido desenvolvidos na UFJF para acertar o passo com o que puder ser considerado como o melhor modelo de tecnologia para os processos ali existentes. Visando o aprimoramento da comunicação, a racionalização das atividades burocráticas, a eficiência e a eficácia do trabalho, para um melhor atendimento ao público interno e externo, a Universidade permanece se atualizando com a aplicação de diferentes modelos tecnológicos.

O caso em estudo refere-se a busca de avanço dessa tecnologia em benefício da PRORH, o que não significa uma providência apenas local, pois quanto melhor for o atendimento de um setor em uma instituição universitária, todos se beneficiarão, tendo em vista a integração existente entre os serviços e a projeção da imagem da instituição na sociedade local e no meio das instituições públicas congêneres.

A informatização da UFJF é uma realidade que, segundo Ribeiro *et al* (2011) iniciou na década de 1970 e vem sendo aperfeiçoada desde a década de 1990. No ano de 2000, a UFJF se viu diante de duas opções: ou empreender um grande esforço para adaptar todo o sistema, ou realizar o *downsizing*,⁶ para plataforma baixa, com um novo sistema. Isto significa adaptar o sistema originalmente hospedado em um computador de grande porte, *mainframe*⁷, para mini ou microcomputadores, implicando a redução da força de trabalho e extinguindo um ou vários níveis hierárquicos.

Adotada a segunda opção, houve um grande investimento em hardware e software, aquisição de servidores IBM x Series, sistema operacional Windows e banco de dados Oracle. Assim os sistemas foram particionados em aplicações departamentais. “A área administrativa [...] não passou por essa mudança, sendo mantidos os mesmos sistemas anteriores, à exceção do controle de processos, que foi implementado na plataforma *Windows*, utilizando o ambiente *Delphi*” (RIBEIRO *et al*, 2011, p. 2).

⁶ *Downsizing*: é uma redução no tamanho da empresa, especialmente no número de empregados e no número de níveis hierárquicos na estrutura organizacional.

⁷ *Mainframe*: é um computador de grande porte, dedicado normalmente ao processamento de um volume grande de informações.

Para Matos (2011), a situação que se estabeleceu na UFJF com o sistema adotado no ano de 2000 não atendia a todas as demandas da Universidade, obrigando a uma busca de outros sistemas que foram desenvolvidos de forma isolada para atender situações específicas. Nessa situação, uma grande dificuldade que se estabeleceu: a falta total de integração entre os sistemas instalados deixando todo o processo sem nenhuma integração.

Nesse contexto, tanto Matos quando Ribeiro *et al* (2011) registram que, em setembro de 2002, a administração da UFJF apontou a necessidade de uma mudança estrutural na informática, que atingisse níveis, gerenciais e técnicos, com reflexo nos sistemas de informação e com destaque para:

(a) preservação da independência da universidade no que diz respeito ao desenvolvimento, implantação e manutenção de sistemas informatizados; (b) transparência das informações, com acesso “universal” (via web); (c) discussão dos fluxos de trabalho e de documentos adotados pela universidade, uma vez que muitos destes fluxos eram considerados ultrapassados ou não adaptados às tecnologias existentes; (d) foco na integração, principalmente em relação aos sistemas administrativos e (e) implantação de processos de melhoria da qualidade (RIBEIRO *et al*, 2011, p. 2).

Matos (2011) registra a implantação do processo de informatização da UFJF em um novo ambiente a partir de 2003 com a medida legal de interrupção dos contratos com as empresas que atendiam ao trabalho, o treinamento técnico de pessoal local nas ferramentas a serem instaladas, na adoção do *framework*⁸ Miolo como plataforma de desenvolvimento e criação do primeiro módulo do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica, o SIGA.

Valendo-se da apresentação dos aspectos tecnológicos do SIGA realizada por Matos (2011), pode-se conhecer o sistema disponível do qual se deseja um aprofundamento para completo atendimento às necessidades da PRORH/UFJF.

⁸*Framework*: de software compreende de um conjunto de **classes** implementadas em uma linguagem de programação específica, usadas para auxiliar o desenvolvimento de software.

Matos (2011) descreve a base para desenvolvimento do SIGA como sendo o *framework* brasileiro, Miolo, de aplicações via web, orientada pela linguagem PHP5⁹. Esse *framework* vem sendo construído desde 2001, na Unidade Integrada Vale do Taquari de Ensino Superior, Centro Universitário localizado na cidade de Lajeado, no estado do Rio Grande do Sul, UNIVATES, atualmente sob responsabilidade da cooperativa SOLIS¹⁰. Com adaptações e melhorias realizadas na UFJF, o *framework* Miolo, encontra-se na sua segunda versão, o Miolo2.

O *framework* Miolo, Matos (2011, p. 3) registra que o trabalho em módulos agrupa funcionalidades comuns a um domínio de aplicação. Isso significa que o SIGA é composto por diversos módulos que compartilham códigos comuns e interagem entre si. “O uso de uma base de dados única, centralizada, para todos os módulos, é também um mecanismo essencial no processo de integração, evitando redundâncias desnecessárias e migração de dados entre sistemas”. Na UFJF, cada módulo possui uma equipe, coordenada por um analista de sistemas do seu quadro técnico.

Matos (2011) aponta que o *framework* Miolo trabalha em módulos com funcionalidade capaz de atender ao domínio ao qual se aplica e cita os módulos existentes e em ação na UFJF: o primeiro a ser desenvolvido foi o módulo de Ensino, envolvendo atividades relacionadas ao registro acadêmico referente às unidades acadêmicas, alunos e professores. Abrange o Ensino Médio presente no Colégio de Aplicação João XXIII, a Graduação e a Pós-Graduação, *Stricto e Lato Sensu*. O módulo de Bibliotecas envolve as principais atividades relacionadas à utilização das 13 (treze) bibliotecas setoriais e da biblioteca principal. O módulo de Administração é, o mais complexo e abrangente, envolvendo as “atividades meio” da universidade e tendo algumas de suas funcionalidades ainda agrupadas em módulos próprios.

Uma vez que o módulo de Recursos Humanos é parte integrante do caso relatado, será descrito de forma mais completa a partir da apresentação

⁹ PHP5: é uma linguagem interpretada livre, usada originalmente apenas para o desenvolvimento de aplicações presentes e atuantes no lado do servidor, capazes de gerar conteúdo dinâmico na World Wide Web.

¹⁰ Cooperativa SOLIS: Cooperativa de desenvolvimento de software livre.

de Matos (2011). Esse módulo de Recursos Humanos envolve as principais atividades relacionadas aos registros de dados dos funcionários da universidade, excluindo a questão de pagamento, que é centralizada pelo Sistema Integrado de Administração de Pessoal, o SIAPE, do governo federal. Atende, portanto, as seguintes funcionalidades

- Administração de Pessoal: funções administrativas básicas relativas aos registros funcionais dos servidores, tais como ingresso, saída, licenças/ afastamentos, férias, aposentadoria, etc.
- Formação e Avaliação Profissional: prospecção e desenvolvimento de recursos humanos, compreendendo o recrutamento, o controle da escolaridade e titulação dos servidores, a avaliação de desempenho, progressões funcionais, etc.
- Saúde, Segurança e Bem Estar: controles afetos ao acompanhamento da saúde e segurança do trabalhador, abrangendo funcionalidades de apoio à concessão de adicionais de insalubridade, periculosidade e raios-x, o acompanhamento das licenças médicas e o registro das moléstias que as originam, etc. (MATOS, 2011, p. 4).

Conforme se encontra descrito no PDI (2009-2013), a PRORH apresenta dificuldades no desenvolvimento de seu trabalho, quando se vê exposta a equívocos que podem prejudicar os servidores com a presença ou ausência de informações que não se confirmam ou, sequer, estão registrados no campo informatizado, tais como: nível de escolaridade, plano individual de trabalho, discriminação do ambiente organizacional, etc. Isso significa a conveniência de uma revisão, de um aprofundamento no sistema de comunicação. Essa constatação é uma comprovação de que um sistema não se instala de uma só vez e nem mesmo em um curto espaço de tempo. O processo comporta conhecimentos do contexto, revisões periódicas, sobretudo no âmbito do serviço público que deve atender a um rol de diplomas legais que, por sua vez, se atualizam, conforme o desenvolvimento ou as comprovadas necessidades da sociedade.

Matos (2011, p.1) relata que, no presente, a revolução tecnológica, o tratamento da informação evoluiu o suficiente para ser considerado “fácil otimizá-la e difundi-la, o que possibilita ampliar a integração intra e interempresas”. O aperfeiçoamento do sistema toma por base a necessidade

de se observar que a entrada dos dados deve receber a garantia de uma base de dados confiável e segura e que impossibilite brechas sistêmicas, inibindo fraudes e informações ou resultados indevidos.

A visão da informatização do ambiente da UFJF aqui apresentada é ampla e vem atendendo às necessidades e conveniências dos processos ali presentes, mas, como se compreende e os estudiosos, por exemplo, Ribeiro *et al* (2011), Matos (2011) confirmam, um sistema de informatização não se completa, antes estende, aprofunda e se aperfeiçoa continuamente, acompanhando necessidades específicas da natureza da entidade em que se instala e da sociedade que se transforma. No caso da UFJF, e mesmo suas congêneres, o processo exige revisões contínuas, dado não só o crescimento do setor, como a multiplicidade de normas legais que urgem para atender detalhamentos peculiares a diferentes processos.

O SIGA está presente praticamente em todos os setores da UFJF, significando uma ampla abrangência, repleta de desafios, que, segundo a observação de Matos (2011) se apresentam em três tipos: de ordem técnica, de ordem gerencial e de ordem administrativa.

Levantando considerações sobre esses desafios Matos (2011) descreve o primeiro, o técnico como resquício das experiências anteriores que não permitiram o desenvolvimento adequado da equipe, por ocasião da atualização tecnológica com o *downsizing*. Assim, a adoção de um *framework* para a *web*, o uso de programação com orientação a objetos e a remodelagem do banco de dados constitui ainda em um desafio que demanda capacitação constante. As dificuldades gerenciais desafiam a mão de obra especializada para a programação. O uso de alunos bolsistas nas tarefas de programação soluciona parte do problema, mas a produtividade é baixa devido a permanência do aluno estar ligada ao período referente à bolsas no setor.

A questão administrativa é muito importante, mas envolve a transparência das informações e a remodelagem de fluxos de trabalho, fatores que incomodam aos grupos que detêm estas informações e que perdem poder ao compartilhá-las, que se faz presente na resistência de repassar serviço, ou mesmo auxiliar na elaboração de normas e procedimentos administrativos.

Esse desafio administrativo só pode ser vencido com a conscientização da importância da informatização, em todos os níveis, desde a administração central até o usuário final do sistema.

Apesar dessas dificuldades Matos (2011) considera que o SIGA esteja em pleno desenvolvimento quando levanta as perspectivas em destaque: a integração com outros sistemas em uso na UFJF; a consolidação dos módulos já implantados, através de uma pesquisa com os usuários; a criação/utilização de ferramentas para geração de informações gerenciais; o estudo de viabilidade de migração do (SGBD) – Sistema de Gerenciamento de Banco de Dados para PostgreSQL¹¹ dentro da filosofia de uso de ferramentas em software livre; a documentação mais ampla dos módulos desenvolvidos; a implantação de processos de melhoria de qualidade em todas as fases do desenvolvimento.

Considerando dois exemplos das possibilidades de atendimento do SIGA, da informatização da UFJF, portanto, Matos (2011) assume o destaque de duas ocasiões

(i) a relativa facilidade que a UFJF teve no fornecimento de dados para o PINGIFES, em comparação com os problemas e dificuldades enfrentadas por outras instituições e (ii) o recente convênio entre a UFJF e o Ministério da Educação, através da Secretaria de Educação Tecnológica (SETEC), visando a utilização do SIGA nas Escolas Profissionais e Técnicas (MATOS, 2011, p. 6).

Considerando o trabalho desenvolvido na área da informatização, a expectativa referente à proposta de estender, aprofundar e aperfeiçoar a informatização da PRORH aguarda repercussões positivas, e, internamente, a Universidade tem exemplos de que, administrativamente, a transparência das informações tem se mostrado extremamente salutar. Essa proposta possibilitará um acompanhamento maior das ações da administração, dados mais fidedignos, um planejamento mais consciente, além de um atendimento mais eficiente e eficaz no campo da gestão de pessoas. Um processo bem

¹¹ O PostgreSQL: é um sistema gerenciador de banco de dados objeto – relacional de código aberto.

definido, provavelmente, garantirá um elevado nível de automação e, conseqüentemente, melhor desempenho da organização.

O item a seguir trata do método e dos procedimentos seguidos para obtenção dos objetivos propostos.

1.4 Método

A investigação desenvolvida e apresentada para esta dissertação baseia-se no recurso de pesquisa documental, de natureza qualitativa, reconhecido como Estudo de Caso; uma pesquisa bibliográfica com apoio em literatura sobre o tema, nos documentos presentes em diferentes setores da UFJF.

Laville e Dione (1999) sugerem o estudo de caso como recurso a ser aplicado, dentre outras ocasiões, tanto a um acontecimento especial como a uma mudança política. No caso em estudo, na UFJF, podem-se considerar até mesmo as duas alternativas, pois o contexto pesquisado significa tanto um sistema aberto com acontecimentos especiais em permanente desenvolvimento em todos os setores, como a presença de mudanças políticas propondo e aguardando novos recursos para trabalhar tal sistema.

Segundo Laville e Dione (1999), o estudo de caso contribui com o aumento da compreensão do meio estudado, mas é criticado em relação à generalização dos resultados e conclusões encontradas, pois estas valem, de início, para o caso estudado, que o pesquisador possa ter razões para considerar como um caso típico. Na presente proposta acredita-se que essa limitação não desmerece o mérito do aprofundamento do tema e da possibilidade de apontar para a criação de um modelo base a ser considerado em outros contextos.

Com base nas posições adotadas por Laville e Dione (1999), a presente investigação, valendo-se do estudo de caso, propõe a abordagem do fenômeno em profundidade, enriquecendo os saberes já adquiridos em vivências ou outros estudos. Ao abordar os esforços de aperfeiçoamento da gestão de processos na administração pública, não se pretende buscar uma simples

descrição dos fatos existentes, mas compreender como isso vem ocorrendo para, então, explicar o estado em que se detém a situação na PRORH, buscando e encontrando caminhos ou trilhas, na literatura e na prática profissional, que conduzam a um melhor estágio futuro, mais produtivo, mais eficaz e eficiente para contribuir no cumprimento da Missão que a UFJF se propõe.

Compreende-se que o caso em estudo se torna relevante e significativo à medida que se constata a sua relação com a tentativa de melhoria da administração pública como um todo, através do aperfeiçoamento da gestão de pessoas e ampliação do atendimento aos recursos humanos, dentro da UFJF.

Valendo-se de instrumentos de pesquisa como os estudos da regulamentação dos processos selecionados, bem como exploração de documentos presentes nos diversos setores da UFJF, tais como atas, resoluções, portarias, mais especificamente processos operacionais desenvolvidos na PRORH, pretende-se abordar os esforços de aperfeiçoamento da gestão de processos na administração pública que constitui o caso de implantação da informatização dos processos ligados à PRORH/UFJF.

As observações compreendem cinco processos a serem avaliados, no total de trinta e cinco. Essa seleção se fez por conveniência, tendo em vista a variedade e o grande número de processos inseridos na Pró-Reitoria e, ainda, a necessidade de limitar o objeto de estudo. Foram selecionados os seguintes processos:

- Plano de saúde institucional;
- Auxílio de caráter indenizatório - ressarcimento
- Cadastro de dependentes,
- Estágio probatório de TAEs;
- Banco de professores equivalentes.

Os processos referentes a plano de saúde institucional, auxílio de caráter indenizatório (ressarcimento) e cadastro de dependentes foram escolhidos por estarem integrados e por englobarem o universo de servidores, ativos e inativos, e pensionistas.

O processo referente ao estágio probatório de TAEs foi escolhido devido ao aumento do número de servidores a serem avaliados, tendo em vista a nomeação dos servidores de forma a atender ao programa de Reestruturação das Universidades (REUNI) à implantação do Quadro de Servidores Equivalentes e, principalmente, à criação do Campus Avançado de Governador Valadares.

O ultimo a ser avaliado trata do banco de professores equivalentes, considerando ser o mesmo instrumento de gestão, que tem repercussão direta em vários processos, tais como abertura de concurso de docentes, alteração de regime de trabalho, seleção de substituto, redistribuição, aposentadoria, vacância, licenças, dentre outros.

A análise dos processos pauta-se nos seguintes questionamentos, levantados a partir da observação e da análise de documentos:

- O que vem a ser cada processo;
- Quem intervém no processo e com que responsabilidade;
- Onde é executado o processo, em que estruturas ou serviços;
- Como é executado o processo, qual o suporte tecnológico;
- Qual a seqüência, procedimentos e tarefas realizadas.

A partir do diagnóstico será possível desenvolver uma proposta de otimização dos processos, bem como, de melhoria do sistema SIGA/RH. A ideia é apresentar as regras do negócio para criação de um *framework* de modo a desenvolver a automatização de processos que garantam a efetividade da entrada e saída de informações, monitoradas e com condições de promover a manutenção dos dados nos referidos processos.

O plano de ação apresentado na forma 5W2H que consiste no planejamento das ações necessárias para se obter o resultado esperado, permite que as mesmas sejam delineadas e executadas de forma clara e objetiva. Conforme descreve ANTONIO (2009):

Para atingir um objetivo, uma meta, precisamos fazer alguma coisa, precisamos agir – realizar uma ou geralmente várias ações necessárias para atingir um objetivo. E exceto nos casos

de urgência máxima, precisamos definir uma data para concluir – um prazo. Como para ir a qualquer lugar desconhecido precisamos saber qual o caminho ou ter um mapa, para chegar a um objetivo também precisamos de uma orientação, ou de um plano – Plano de Ação. (ANTÔNIO, 2009, p. 1)

Para esse fim serão respondidos os seguintes questionamentos, com o detalhamento de cada ação: *What* – O quê; *Who* – Quem; *Why* – Por quê; *Where*- Onde; *When* – Quando; *How* – Como.

Espera-se que por meio da contínua alimentação dos bancos de dados, o sistema possa emitir relatórios gerenciais com vista a subsidiar os processos decisórios, evidenciando a necessidade de uma dimensão macro, em que todos os agentes do processo possam atuar de forma satisfatória na gestão de recursos humanos da UFJF.

As decisões sociais e políticas tomadas como locais, mesmo com a criação de limitações impostas à dinâmica de propagação, podem determinar avanços administrativos capazes de modernizar o sistema e vencer dificuldades que emperram a máquina administrativa no atendimento externo e geram insatisfações nos recursos humanos que vêem suas necessidades sociais e profissionais atendidas com muita lentidão.

O aumento significativo do número de unidades, a multiplicação de professores, de alunos e de funcionários técnicos administrativos e o processo intermitente de centralização com a criação de institutos, centros, pró-reitorias e descentralização com o desmembramento de unidades gerenciais torna o atendimento pela informatização dos processos mais eficaz e eficiente, tanto para os gestores, quanto para os servidores, que terão à disposição informações mais consolidadas e sistematizadas.

Para justificar mais substancialmente o problema que se aborda e o caso que se formula destaca-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009-2013, que elabora o diagnóstico básico com as faltas e dificuldades a serem abordadas visando à construção do trabalho para o desenvolvimento da UFJF no período considerado. O documento foi desenvolvido com a colaboração de todos os níveis hierárquicos que, comunicados e convidados, contribuíram expondo os anseios da comunidade interna e externa e citando

prioridades para o traçado de metas e objetivos de expansão de cada setor.

Segundo a posição encontrada na redação do PDI/2009-2013, o processo de levantamento das demandas valendo-se da participação de toda a comunidade acadêmica pretendeu um caminho democrático para o traçado das metas e propostas de ações em cada Unidade acadêmica e administrativa da UFJF. Assim, revestindo o processo com a maior transparência possível, coube às lideranças traçar os objetivos de expansão, não somente física, mas de crescimento em todas as direções de interesse institucional.

Em relação aos Recursos Humanos, o diagnóstico mostrou como pontos carentes de ação, designados como Pontos Fracos, os colocados em destaque, a seguir (PDI, 2009-2013, 116-117):

- Duplicidade de tarefas;
- Falta de um banco de dados unificado e conseqüente falta de informação para tomada de decisão.
- Dependência de órgãos e ou unidades externas para informar corretamente o usuário;
- Vários projetos de informatização ao longo de quinze anos sem sucesso e por conseqüência, registro de informações funcionais à caneta.
- Falta de um informativo impresso oficializado e legitimado de comunicação institucional;
- Falta de normas internas, padronizadas de procedimentos;
- Retrabalhos.

Destacando os objetivos previstos no PDI 2009-2013 que, trabalhos contribuirão para a sequência do desenvolvimento do sistema de informação pode-se citar, entre os objetivos da Instituição a promoção de políticas norteadas pelo princípio de que a cultura é uma força social de interesse coletivo e dentre os objetivos específicos dos recursos humanos, direta ou indiretamente ligados ao TAEs:

- Formular um Projeto Pedagógico Institucional (PPI);
- Promover novas oportunidades de capacitação, formação e aperfeiçoamento. (PDI, 2009-2013, p. 15-16)

Como aponta Paiva, no Relatório final da conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, MPOG/SRH (2009),

“em matéria de gestão de pessoas a solução adequada não é aquela mais visionária, mais acadêmica, mas antes aquela legítima e que mais adere à realidade, e por isso mesmo com melhor chance de sucesso”.

Ao analisar os problemas estruturais, o andamento processual e as deficiências presentes nos sistemas de informação, será possível, com maior propriedade, elaborar propostas que visem à eficiência do atendimento, resultando na eficácia maior, quantitativa e qualitativamente, de cada setor da PRORH e dos diversos setores da UFJF pela integração, que torna o processo único.

Acredita-se que a implementação e manutenção da automação dos processos terão caráter constante, uma vez que os processos são de fluxo contínuo, a ser desenvolvido pela equipe de recursos humanos já existente e com aperfeiçoamento dos sistemas também já utilizados. Desse modo, a proposta não trará grandes demandas.

A proposta deverá contar com a adesão dos recursos humanos, de modo especial daqueles que trabalham com a Tecnologia da Informação, a fim de efetivar a interface dos sistemas para aprimoramento dos processos.

2 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O presente capítulo servirá de base teórica para a execução da análise dos processos selecionados e possivelmente dar suporte ao sistema de informação da UFJF e em especial do SIGA/RH.

2.1 Conceitos básicos

Nesse primeiro momento procura-se descrever os conceitos que se apresentam como básicos para a compreensão do que se espera alcançar.

2.1.1 Sistema

O conceito de Sistema, segundo posição assumida por O'Brien (2004, p.7), é subjacente ao conceito de Sistema de Informação (SI) o que torna conveniente a apresentação inicial, ainda que breve, do uso do termo de forma geral. Assim, "sistema pode ser definido como grupo de elementos inter-relacionados ou em interação que formam um todo unificado". Seguem-se a esse conceito alguns exemplos destacados como conhecidos em diferentes campos, e que generalizam o termo: "[...] o sistema físico do sol e seus planetas, o sistema biológico do corpo humano, o sistema tecnológico de uma refinaria de petróleo e o sistema socioeconômico de uma empresa".

Selecionando definições na mesma direção, pode-se destacar, em diferentes estudiosos, o sistema como união de partes interdependentes em busca de objetivos, cumprimento de tarefas ou formas de atuação que permitam que as organizações se conheçam com potencial interno e preparo para atuar no meio externo e sobreviver no mercado competitivo que hoje se apresenta. Nessa situação,

[...] sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função (OLIVEIRA, 2002, p. 35).

[...] disposição das partes de um todo que, de maneira coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades ou, ainda, um conjunto de eventos que repetem ciclicamente na realização de tarefas predefinidas (BATISTA, 2004, p. 22).

Em relação aos Sistemas, pode-se dizer, ainda, que atuam como:

[...]
Ferramentas para exercer o funcionamento das empresas e de sua intrincada abrangência e complexidade;
Instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e, quando necessária, sintética das empresas;
Facilitadores dos processos internos e externos com suas respectivas intensidades e relações;
Meios para suportar a qualidade, produtividade e inovação tecnológica organizacional;
Geradores de modelos de informações para auxiliar os processos decisórios empresariais;
Produtores de informações oportunas e geradores de conhecimento;
Valores agregados e complementares à modernidade, perenidade, lucratividade e competitividade empresarial.
(REZENDE; ABREU, 2000, p.32).

Rezende e Abreu (2000) afirmam que o sistema pode se apresentar como aberto ou fechado, conforme a sua relação com o meio externo. No sistema fechado não há relação com ou dependência do meio externo, mas as partes que o compõem não devem ser consideradas menos importantes por isso.

O Sistema aberto é aquele que sofre ação externa e pode ser considerado como um conjunto de partes em constante interação. Os sistemas abertos envolvem a ideia de que *inputs* são traduzidos no sistema e, processados, gerando certos *outputs*. Nessa situação, a empresa vale-se de recursos materiais, humanos e tecnológicos, que processados com ajuda dos recursos internos voltam ao ambiente sob a forma de bens ou serviços a serem fornecidos ao mercado.

2.1.2 Informação, base para decisão

Uma vez conceituado sistema em sua apresentação geral, para se alcançar o conceito da expressão Sistema de Informação faz-se necessário conhecer aspectos do termo informação e informar.

A origem do termo informação está no latim, *informacione*, substantivo feminino, conforme indica Ferreira (1986, p. 944) quando expõe seu significado como “ato ou efeito de informar-se [...] dados acerca de alguém ou de algo [...] comunicação ou notícia trazida ao conhecimento de uma pessoa ou do público”. O verbo informar, por sua vez, origina-se, também, no latim, *informare*, e significa “[...] dar informe ou parecer sobre [...]”. A partir desses conceitos pode-se dizer que a informação como ato de informar reduz a incerteza e poderá gerar novos conhecimentos.

Gouveia, Ranito (2004) definem a informação como sendo “[...] o significado expresso pelo ser humano, ou extraído de representações de fatos e ideias, por meios de convenções e aceites das representações utilizadas”.

Na presente sociedade da informação e da tecnologia em que se vive, é comum relacionar-se informação à tecnologia do computador, estabelecendo uma fatal dependência, entretanto, Gouveia e Ranito (2004) chamam a atenção para o fato de que esses dois elementos nem sempre foram contemporâneos. E, como ilustração dessa afirmativa, destacam que muito antes dos computadores,

[...] os seres humanos organizavam as suas atividades e recorriam a diferentes tipos de estratégias de forma a suportarem as suas necessidades de informação para apoio à tomada de decisão. Um dos exemplos recorrentes é o esforço de guerra, onde as questões associadas com a informação, nomeadamente a comunicação, o comando e o controle, exigem uma articulação de esforços e de organização de um número alargado de indivíduos (GOUVEIA; RANITO, 2004, p. 8).

O ato da comunicação significa uma troca de informação e acúmulo de mais informações de parte a parte. Gouveia; Ranito (2004, p. 8) consideram que o indivíduo que detenha mais informações dentro de um determinado campo de interesse estará em vantagem sobre aquele com menor conteúdo no mesmo contexto. Se, para os indivíduos, é importante deter informações, a

situação torna-se mais evidente para as organizações, cuja “complexidade implica a coordenação e interação de um conjunto de indivíduos e a resposta a solicitações que lhes são exteriores, com a exigência de padrões de qualidade [...]”. Qualquer que seja a situação em que se encontre, pessoal ou empresarial, o ser humano consome informação para tomar decisões e concretizar em ações as suas necessidades ou pretensões.

O'Brien (2004, p. 3) considera a informação inserida no contexto das organizações empresariais de todo tipo, atuando como um fator capaz de ampliar e melhorar a eficiência e eficácia dos processos de negócios, “tomadas de decisões gerenciais e colaboração de grupos de trabalho e com isso pode fortalecer suas posições competitivas em um mercado em rápida transformação”. Para que essa proposição represente, no âmbito das organizações, uma realidade, a tecnologia da informação será aplicada como apoio as equipes de desenvolvimento de produtos; processos de apoio ao usuário; transações interativas de *e-commerce* ou outras atividades em desenvolvimento, com informações fidedignas, de qualidade, consistentes, no formato adequado e no momento certo.

Uma organização poderá alcançar seus objetivos pela informação. Confirmando isso, Beal (2004) seleciona contextos em que a informação contribui para ganhos e desenvolvimento das organizações. O primeiro momento considerado é aquele no qual a informação contribui com a tomada de decisão; a seguir, quando serve de apoio à produção, favorecendo o desenvolvimento de melhores produtos e serviços, agregando valor ao negócio; um terceiro momento refere-se à informação como fator de sinergia.

Explicitando esse último momento, Beal (2004) considera que, mesmo quando cada uma das unidades da empresa tem bom desempenho, a integração e coordenação entre elas são fundamentais para garantir a qualidade dos produtos ou serviços prestados e, quando a informação é vista como um fator determinante de comportamento provocará comportamentos positivos ou negativos, esperados ou inesperados, interna e externamente.

Em relação à estrutura organizacional, também Valentim *et al.* (2008), têm a informação como fator de grande importância, pois representa um

insumo básico para o desenvolvimento das diversas atividades estratégicas, táticas ou operacionais, representando subsídio ao processo decisório, garantindo maior segurança à direção a seguir ou ao que propõe alcançar.

No presente, cresce o volume de informações a ser armazenada, ao mesmo tempo a tecnologia desenvolve diversos tipos de mídias capazes de conter as informações. Esse fenômeno desafia os indivíduos e as organizações a selecionar, cada vez mais, as informações de valor, aquelas que realmente são úteis. A informação valiosa para a redução da incerteza e tomada de decisão possui as características descritas por Stair; Reynolds (2002) e aqui sintetizadas no Quadro 2, visando visibilidade e compreensão rápida.

Quadro 2: Características da informação valiosa

CARACTERÍSTICAS DA INFORMAÇÃO VALIOSA	
Características	Definições
Precisa	não contém erro.
Completa	contém todos os fatos importantes,
Econômica	tomadores de decisão sempre precisam equilibrar o valor da informação com o custo de produzi-la.
Flexível	disponível para uma variedade de propósitos.
Confiável	dependente de algum outro fator. A confiabilidade da informação depende do método de coleta dos dados ou da depende da fonte da informação.
Relevante	é essencial para o tomador de decisão. A queda do preço da madeira pode não ser relevante para um fabricante de chip de computador.
Simples	não excessivamente complexa, sofisticadas ou em grande número dificulta a determinação de qual é realmente importante”.
Pontual	é aquela obtida quando necessária.
Verificável	pode ser conferida e estará certa quando confrontada com muitas fontes.
Acessível	fácil aos usuários autorizados. Obtê-la na forma correta e no tempo certo atenderá a muitas necessidades.
Segura	possibilita seu acesso apenas pelos usuários autorizados.

Fonte: Adaptação de Stair; Reynolds, 2002

A informação é um bem intangível, difícil, portanto, atribuir-lhe um valor, na verdade, é o uso que as pessoas fazem dela que a valoriza. Em se tratando de organizações, Mülbert; Ayres (2007) consideram que, à medida que a informação se apresenta como apoio a decisões que conduzam à produtividade, é possível entender o seu valor.

A tomada de decisão é uma atitude permanente nas instituições. Ao se compreender a informação como base para decisões importantes que

conduzam à produtividade, nas organizações, Valentim *et al* (2008), afirmam que a segurança das decisões é uma exigência para o bom desempenho da atividade a que a organização se propõe.

E isso só acontecerá se houver informações de todos os níveis, circulando em um sistema de comunicação eficiente entre todos os níveis hierárquicos da instituição.

Para Valentim *et al* (2008), se a informação se apresentar como base segura sobre a qual se apoia o processo decisório, será insumo para o desenvolvimento de estratégias, tanto táticas quanto operacionais. Na verdade, a informação representa o elemento chave das organizações e, para contribuir com as decisões de gestores, precisa circular, fator que determina, como exigência inicial de uma organização, a presença de um sistema de comunicação eficiente capaz de fornecer diferentes relatórios, em face dos informes acumulados sobre cada setor.

A informação, obtida interna ou externamente ao ambiente que a utiliza, pode ser registrada e acumulada em diferentes suportes, o que não a torna menos útil ou confiável, mas dificulta ou facilita a obtenção de resultados. Valentim *et al* (2008) ressalta que ao buscar informações que venham a apoiar o processo decisório, os gestores contam, hoje, com o suporte da tecnologia que se organiza em Tecnologia da Informação (TI).

A TI é capaz de maximizar o alcance e a velocidade da informação dentro e fora de uma organização, entretanto, conforme observa Baroni, *et al* (2004), as vantagens advindas com essa situação serão produtivas ou úteis no campo da tomada de decisões, se houver pessoas que saibam se aproveitar das informações disponibilizadas, pois, na verdade a tecnologia é unicamente um instrumento de captura, armazenamento e distribuição de dados e informações.

2.1.3 O Sistema de informação (SI)

A busca por decisões sobre os problemas existentes nas mãos dos gestores resultou no gesto de unir as partes que compõem a organização para

formar um sistema que permitisse administrar o todo com base nas informações que pudessem reunir, formando, então um sistema de informação.

O sistema de informação é descrito por Stair; Reynolds (2002) como um processo, que significa a existência de um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informações, fornecendo, ainda, um mecanismo de *feedback* capaz de corrigir rumos, atendendo a objetivos específicos.

Da mesma forma, para Miranda (2010), tratado como processo, o sistema de informação é visto trabalhando na medição ou avaliação e busca de melhorias nas organizações e significa uma sequência de atividades que permitem a entrada de recursos que sairão transformados em um produto; o processo transforma, portanto, insumos em produtos com valor agregado, com controle e verificação de qualidade. O objetivo do SI é a resolução de problemas organizacionais internos, e a preparação da organização para enfrentar a competitividade e as mutações do mercado com tomada de decisões eficientes.

Os sistemas de informação são importantes, segundo Cruz (2005), para que os gestores consigam interpretar quais dados e informações são relevantes para a tomada de decisões e são necessários para apoiar a administração e maximizar os recursos de conhecimento.

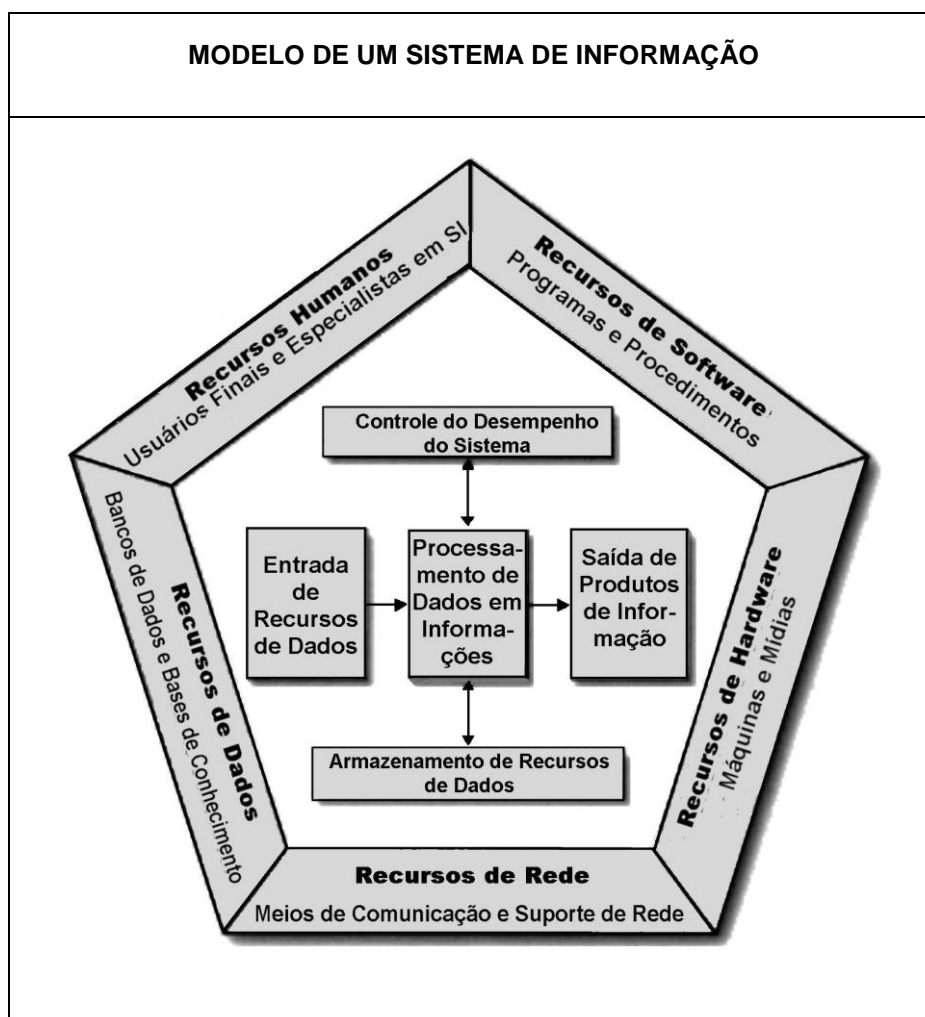
O Sistema de Informação, segundo O'Brien (2004, p. 6-7) “[...] é um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização”. A estrutura apropriada para descrever os sistemas de informação, segundo o mesmo autor, pode ser apresentada como “um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”.

Ainda para O'Brien (2004), da mesma forma que para Gouveia; Ranito (2004), o sistema de informação existe desde que as pessoas começaram a se comunicar. Desde o início da civilização o homem se valeu de diversos dispositivos físicos – *hardware* – para a comunicação; usaram instruções e

procedimentos para o processamento da informação – software; canais de comunicação – redes, e dados armazenados – recursos de dados.

A Figura 2, a seguir ilustra os componentes e as funções básicas que a estrutura dos Sistemas de Informação utiliza:

Figura 2: Modelo de Sistema de Informação.



Fonte: O'BRIEN, 2004, p. 7.

As funções básicas em interação estão presentes no controle do desempenho do sistema e O'Brien (2004) informa: a entrada envolve a captação e reunião de elementos (insumos) que ingressam no sistema; o processamento, movimento que transforma os insumos em produtos; saída, transferência dos elementos transformados ao destino final, no caso de serviços humanos e informações gerenciais, serão transmitidos a seus

usuários.

Para bem compreender e ampliar o alcance das expressões utilizadas por O'Brien (2004), pode-se trazer Gouveia; Ranito (2004) esclarecendo a qualidade e organização das informações no Sistema quando dizem que as informações não se apresentam apenas como fatos e números, tabelas e instruções, nelas é possível distinguir as que podem ser medidas e são verificáveis, denominadas por *hard information*, daquelas que são relativas, afetadas por um ponto de vista ou perspectiva e denominadas por *soft information*.

Os mesmos pesquisadores citados no parágrafo anterior descrevem a informação situada no primeiro caso – *hard* – como objetiva e exemplificam com o preço de determinado produto e uma listagem de tempos gastos em determinada atividade. No segundo caso – *soft* –, predomina a subjetividade da informação: o valor atribuído à informação e a sua relevância num determinado contexto. Envolvidos pela complexidade, esses pesquisadores consideram a definição da informação como um desafio e destacam que, conforme a perspectiva do estudo dos Sistemas de Informação as definições podem variar e surgirem como Informação: análise de dados; Informação: informe do que é comunicado e entendido; informação: o que reduz a incerteza na tomada de decisão.

Do ponto de vista amplo, Rezende e Abreu (2000) destacam as empresas como um sistema aberto, uma vez que interagem com o meio externo, captando recursos brutos, processando-os e entregando, conforme as necessidades sociais, o produto elaborado. É possível que nesse trâmite ocorram desvios com resultados negativos, mas o movimento de retroalimentação ou *feedback* será capaz de corrigir a situação desviante de modo que o processo alcance os objetivos esperados.

O Quadro 3, a seguir, mostra o exemplo do sistema organizacional de universidade, seus objetivos e elementos:

Quadro 3: Exemplo de Sistema Organizacional de Universidade

SISTEMA	OBJETIVO	ENTRADA	PROCES- SAMENTO	SAÍDA
UNIVERSI- DADE	Aquisição e desenvolvimento de conhecimento	Estudantes. Professores Gestores Livros.	Ensino. Pesquisa. Serviços.	Estudantes cultos; Pesquisas Significativas. Serviços dirigidos à comunidade

.Fonte: Adaptado de Mülbert e Ayres (2007).

Miranda (2010) destaca que um conjunto estruturado de atividades, mostrando a forma pela qual uma organização captura, distribui e usa informação, é reconhecido como gerenciamento de informações (GI). A gestão da informação significa dirigir e dar suporte efetivo e eficiente ao ciclo informacional de uma organização, situação que se estende desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas para receber as informações até sua distribuição e uso, bem como sua preservação e segurança. O referido ciclo faz parte de um programa que visa assegurar a eficiência e eficácia dos processos informacionais.

Um processo genérico de GI, segundo Miranda (2010) inclui etapas que podem ser descritas nas seguintes fases:

a) determinação dos requisitos ou necessidades de informação, situação que envolve a identificação de objetivos e a combinação destes com o uso das informações;

b) a captura, que se traduz na recepção de informações envolvendo atividades de monitoramento do ambiente, categorização conforme a relevância, formatação e representação;

c) distribuição da informação, determinando gestores e usuários para a seleção da mídia a ser utilizada e a estratégia mais adequada para levar a informação do interesse de cada usuário.

O uso da informação permite estabelecer medições, contextualização e incorporação de medidas na avaliação de resultado, visando a sua melhoria.

2.1.4 Os Sistemas de Informação nas organizações

Os Sistemas de Informação são divididos conforme as funções administrativas a que se aplica, isso significa que existem muitos sistemas ajudando executivos a tomarem decisões.

Gouveia, Ranito (2004) destacam a necessidade de garantir que a informação esteja acessível a quem dela necessite. Esse movimento se traduz em um fluxo onde dados e informações são armazenadas, processados e comunicados conforme as prioridades.

Um sistema de informação que apoia o processo de tomada de decisão fornece uma das classificações mais utilizadas nos sistemas de informação: os níveis organizacionais das instituições.

- *Nível estratégico*: informação bastante elaborada que suporta decisão de longo prazo, orientada para os decisores de topo.
- *Nível tático*: responsável pelos recursos e pelo estabelecimento do controle e da gestão de médio prazo. O grau de complexidade é mediano, se comparado com a informação de nível estratégico, mas superior se comparado com o nível operacional.
- *Nível operacional*: nível de controle e execução de tarefas específicas de curto prazo em que assenta a atividade da organização. O grau de complexidade é pequeno, mas constitui a fonte básica, geradora da informação que flui na organização. (GOUVEIA, RANITO, 2004, p. 18)

O fornecimento das informações a todos os atores dentro de certas prioridades estabelece uma divisão do fluxo por níveis de responsabilidade. Isso significa, segundo Lousada (2011) que as decisões organizacionais, partem de três níveis hierárquicos, classificados em estratégico, tático e operacional, conforme a origem dos problemas e a abrangência das soluções propostas. A Figura 3 apresenta os três níveis hierárquicos de funções administrativas e seus atores:

Figura 3: Nível de funções administrativas e seus atores



Fonte: Lousada (2011)

Rezende e Abreu (2000) ressaltam que o tipo de decisão que é tomada em cada nível hierárquico requer um grau específico de agregação da informação e diferentes formas de apresentação dos resultados e os sistemas são classificados como fornecedores de apoio aos três níveis básicos, tendo a precisão e a atualidade das informações como fatores críticos para o bom desempenho.

Conhecendo e analisando cada nível hierárquico, vê-se que o nível estratégico constitui o mais elevado e nele está o sistema de informações estratégicas. Esses sistemas têm por objetivo dar suporte às necessidades de informações da diretoria da organização, e, para tanto, processa informação já agregada e frequentemente padronizada, proveniente de diversas fontes de dados. As decisões pertencem a um menor número de pessoas, aos diretores, e se referem aos objetivos e metas, situações, portanto, mais amplas; referem-se, ainda, às estratégias, às políticas organizacionais, abrangendo situações internas e externas e são de longo alcance também no tempo.

Rezende e Abreu (2000) colocam nesse nível da instituição as pessoas e os órgãos que definem os objetivos empresariais e as estratégias globais necessárias para atingi-los adequadamente. Os gerentes seniores recebem informações mais resumidas e abrangentes e tomam decisões que serão levadas para os níveis abaixo.

Segundo Lousada (2011), em relação à comunicação esse nível pede informações em maior variedade, resumidas e, de preferência apresentadas em quadros, tabelas e gráficos. São importantes as informações externas e aquelas advindas dos outros níveis da própria organização.

No segundo nível, o nível gerencial, ou nível tático, Lousada (2011), destaca os gerentes médios, que tem as informações do sistema de nível gerencial, são eles que filtram as informações para o nível estratégico, e como são os responsáveis por divisões e departamentos, recebem, agilizam e cumprem determinações do nível anterior. As decisões, nesse nível, referem-se à estruturação dos recursos necessários para a consecução dos melhores resultados, abrangendo as relações de autoridade e responsabilidade, os fluxos de trabalho, de informação, os canais de distribuição e localização das instalações, voltam-se para os recursos humanos com o treinamento e financiamento de pessoal.

Segundo Rezende, Abreu (2000) o nível tático é responsável por transformar as estratégias elaboradas para atingir os objetivos organizacionais em programas de ação. Os sistemas desenvolvidos para dar suporte ao nível tático da organização procuram identificar uma rede de informações, que demonstre as interações entre as diversas áreas funcionais da empresa, considerando a aglutinação dos dados referentes a atividades homogêneas.

Laudon e Laudon (2004) introduzem um recorte na pirâmide tradicional das organizações e colocam ali, em terceiro lugar, o nível denominado do conhecimento e no qual aparecem os sistemas de informação de nível de conhecimento, cuja atividade consiste na criação de novas informações e conhecimentos auxiliando a organização a integrar novas tecnologias ao negócio e a controlar o fluxo de documentos. Este nível congrega os trabalhadores do conhecimento, responsáveis por projetar produtos, organizar e distribuir as informações e controlar o fluxo de papéis.

Na base da pirâmide está o nível operacional, com os sistemas de informação operacional. Ocupa a estrutura mais baixa da organização, designação que não se refere a uma expressão de importância.

Desse nível parte o maior número de dados para os níveis superiores, organizados pelos gerentes operacionais. Os Sistemas desenvolvidos para o nível operacional são projetados visando o suporte a atividades específicas, para tanto apresentam tarefas, recursos e objetivos pré-definidos e altamente estruturados. Dois são os aspectos principais neste tipo de sistemas: eles estão na, ou definem a, fronteira entre a organização e o seu meio ambiente; e eles são os maiores produtores de informação para os outros níveis.

Nesse nível estão os setores e as seções, responsáveis por atividades rotineiras, mas que absorvem a maior parte da energia e da atenção da organização, cabendo-lhe desenvolver a eficiência do processo de conversão de recursos. As decisões a serem assumidas estão ligadas à alocação de recursos entre as diferentes áreas funcionais e se aplicam na preparação de orçamentos, propagação das operações, apoio a atividades de pesquisa e desenvolvimento, estratégias de marketing, acompanhamento da execução e aplicação de medidas de controle, avaliação.

Macari; Sauaia (2010), reunindo informações, afirmam que em qualquer nível, a atividade de tomar decisões significa correr riscos, que se completam nas funções de execução e controle. A tomada de decisões exige coordenação eficiente e informações comparativas, confiáveis, geradas em tempo hábil e no nível de detalhe adequado.

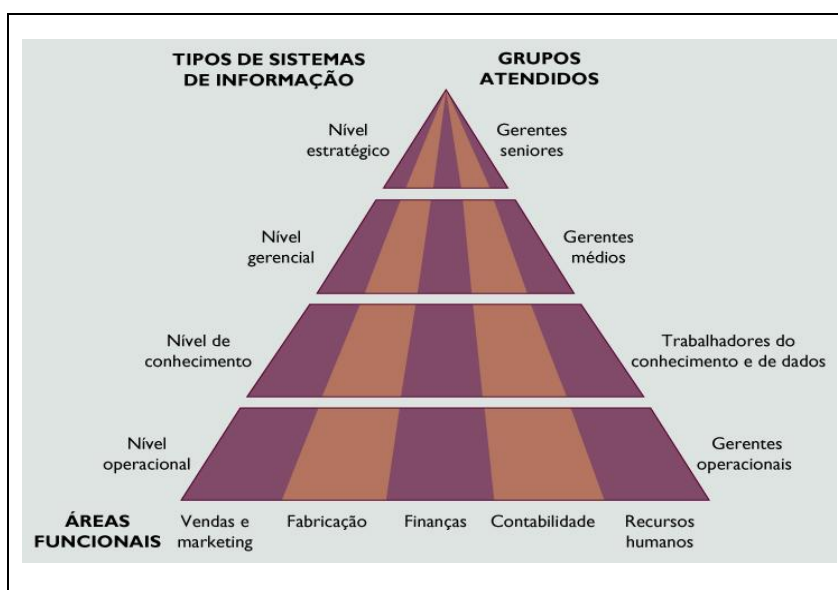
Rezende e Abreu (2000) consideram que um Sistema de Informação transforma dados em informações a serem utilizadas na estrutura decisória da organização proporcionando sustentação administrativa, em busca de resultados ótimos.

Um sistema poderá estar relacionado com mais de um dos níveis. Um exemplo disso o sistema bancário: no nível operacional estão caixa, caixa eletrônico, abertura de contas, contratos; no nível tático é elaborado o balanço da agência, *dashboard*, curva ABC de clientes e produtos; no nível estratégico estão a Curva ABC de agências, cidades e regiões, desempenho de produtos, desempenho do banco *versus* desempenho do mercado.

Uma classificação para os sistemas de informação para cada nível organizacional pode ser encontrada na pirâmide apresentada em Laudon e

Laudon (2004), que destaca níveis estratégicos específicos nos sistemas de apoio ao executivo; para o nível gerencial, sistemas de apoio à decisão e sistemas de informação gerenciais; para o nível do conhecimento sistemas de trabalhadores do conhecimento e sistemas de automação de escritório e de processamento de transações para o nível operacional, conforme apresentado na Figura 4, a seguir:

Figura 4 - Tipos de Sistemas de Informação.



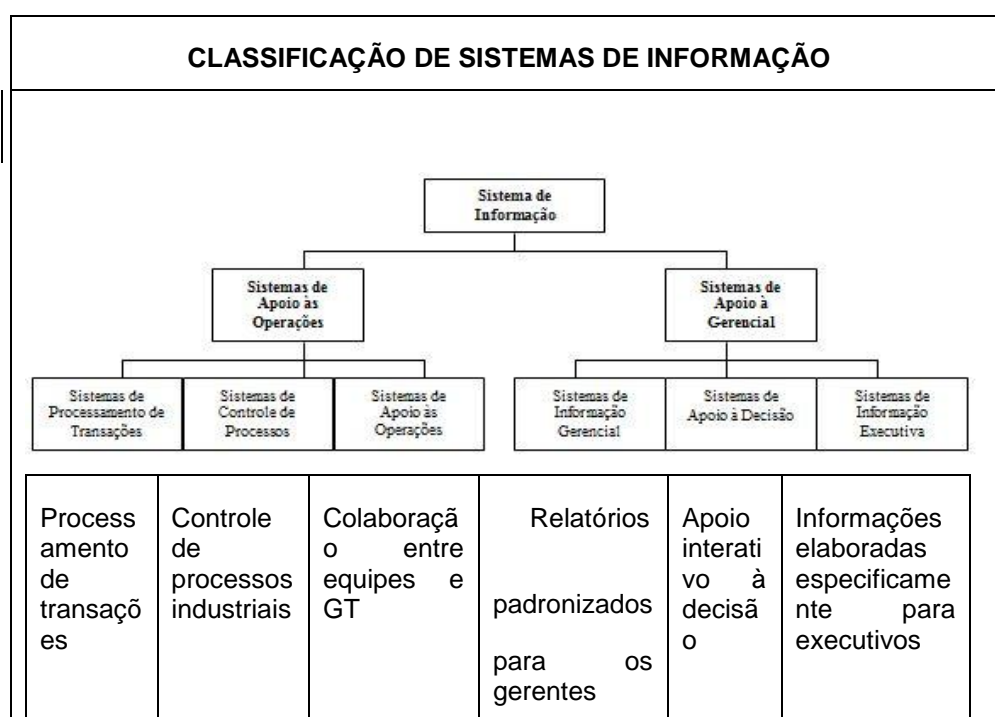
Fonte: LAUDON; LAUDON, 2004.

A pirâmide de Laudon, Laudon (2004) mostra, ainda, na área funcional, a especialidade de trabalho das empresas: produção, vendas e *marketing*, recursos humanos e finanças e contabilidade. Sem essas funções as empresas não funcionam. Cabe à função de venda e marketing vender ou oferecer o produto ou serviço; compete a fabricação produzir o produto físico ou um serviço; já as finanças e contabilidade procuram fontes de crédito e controlam as transações financeiras rotineiras, desembolsos e pagamentos; e a função dirigida aos recursos humanos, seleciona, contrata, treina e motiva as pessoas responsáveis por todas as atividades desempenhadas.

2.2 O sistema de informação à decisão: o apoio gerencial

O'Brien (2004) apresenta a classificação dos sistemas de informação como operacionais – Sistema de apoio às operações e gerenciais – Sistema de apoio gerencial. Essa visão dos sistemas de informação demonstra apoio às operações e à tomada de decisão gerencial nas organizações, conforme Figura 5, a seguir:

Figura 5 - Classificação de Sistemas de Informação



Fonte: O'Brien, 2004, p. 23

O organograma apresentado por O'Brien (2004) traz, no primeiro patamar o Sistema de Apoio às Operações e o Sistema de Apoio Gerencial.

No presente estudo, o objetivo que se espera atingir refere-se ao sistema de tomada de decisão por parte dos gerentes. Assim, para atender a essa proposta, a partir deste ponto do estudo, destaca-se do quadro de classificação do sistema de Informação a etapa do organograma referente ao apoio gerencial e os Sistemas de informação gerencial; Sistemas de apoio à decisão e Sistemas de Informação Executiva para detalhamento, com o propósito de compreender as informações servindo de base às decisões nas organizações. Esse ponto fornece “suporte computacional direto aos gerentes durante o processo de decisão” (O'BRIEN, 2004, p. 25).

2.2.1 Sistema de Apoio Gerencial

O sistema de apoio gerencial apoia com informações específicas a tomada de decisão. O'Brien (2004) informa que se os sistemas de informação se concentram em fornecer informação e apoio à tomada de decisão eficaz pelos gerentes, caracterizam-se como Sistemas de Apoio Gerencial (SAG). Entre os sistemas de apoio gerencial, pode-se citar:

- a) Sistemas de Informação Gerencial (SIG);
- b) Sistemas de Apoio à Decisões (SAD);
- c) Sistemas de Informações Executivas (SIE).

2.2.1.1 - Sistemas de Informação gerencial (SIG)

Os sistemas de informação gerenciam, segundo Oliveira (2009) recebem dados de origem interna e externa, situação que caracteriza interação entre os meios, para o alcance dos objetivos organizacionais. Os dados externos provêm de fornecedores, acionistas, clientes e concorrentes, sendo, atualmente facilitados pela tecnologia disponível à organização empresarial. As fontes internas estão relacionadas aos bancos de dados mantidos pela organização e são permanentemente atualizados pela troca e armazenamento dos dados resultantes da integração dos sistemas de finanças, sistemas de contabilidade, sistemas de recursos humanos, sistemas de venda e marketing, que compõem a organização,

O SIG pode ser descrito como:

[...] o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados" (OLIVEIRA, 2009, p. 39).

O propósito do SIG é:

[...] ajudar a empresa a alcançar suas metas, fornecendo a seus gerentes detalhes sobre as operações regulares da organização, de forma que possam controlar, organizar e planejar com mais efetividade e com maior eficiência (STAIR, 1998, p. 278).

Segundo Oliveira (2009), a importância do SIG no processo de tomada de decisão pode ser demonstrada com os benefícios que relaciona:

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, proporcionando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação dos tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, para facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, proporcionando maior poder para aqueles que entendem e controlam os sistemas;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa; e
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos.

A decisão é uma escolha entre alternativas, atendendo a critérios preestabelecidos. Para que essa atividade se realize com segurança e eficazmente, Rezende e Abreu (2000) destacam a importância de informações adequadas oportunas e de relevância que são disponibilizadas nas organizações com os relatórios gerenciais.

Para Stair (1998), os relatórios do SIG são importantes na medida em que constituem uma das formas de comunicada por toda a organização. Sua finalidade é fornecer à administração informações adequadas ao controle global de suas operações e à tomada de decisões.

Os relatórios do SIG são classificados por: Stair (1998) em: periódicos programados, solicitados, de exceção. Os relatórios programados são produzidos periodicamente e podem indicar pontos críticos, emitido no começo de cada dia possibilitam ações corretivas. Os relatórios podem ser apresentados por solicitação e, nesse caso, é um tipo especial, sendo emitido quando o administrador quer saber sobre um item específico. Os relatórios de

exceção servem para informar automaticamente critérios preestabelecidos pela organização.

Stair (1998) considera, ainda, que os SIG oferecem vantagens competitivas a organização ao apoiar as metas da mesma. Esse apoio se reflete na decisão de estratégias de sucesso apresentadas pelos gestores de nível médio a partir dos relatórios recebidos do SIG, ocasião em que têm a oportunidade de comparar os resultados reais com as metas por eles estabelecidas. De fato, a organização justifica o cumprimento de suas metas com a ajuda dos relatórios do SIG.

Apesar dos relatórios de qualquer nível significar um documento, sua utilização como ferramenta que consolida as informações para o processo decisório precisa contar com alguns aspectos básicos na sua composição. Assim, para Oliveira (2002) eles devem apresentar a situação em que se encontra o cumprimento de uma meta, a situação existente no período imediatamente anterior, além do que havia no ano anterior e reafirmar a situação desejada. Os gráficos e os comentários enriquecem os relatórios gerenciais e são desejáveis. Os primeiros oferecem a visualização que facilitam o entendimento do assunto e os segundos facilitam a interpretação correta do que está exposto.

Ao compreender a importância do SIG como instrumento para o processo decisório, nasce a certeza de que o seu fortalecimento representa vantagens para a organização. Tendo em vista esse fortalecimento Rezende; Abreu (2000, p. 121) indicam alguns aspectos a serem observados. Entre tais aspectos convém destacar:

- O envolvimento da alta e média gestão;
- A competência por parte das pessoas envolvidas com o SIG;
- O uso de um plano mestre ou planejamento global;
- A atenção específica ao fator humano da empresa;
- A habilidade dos executivos para tomar decisões com base em informações;
- O apoio global dos vários planejamentos da empresa;
- O apoio organizacional de adequada estrutura organizacional e das normas e procedimentos inerentes ao sistema;

- O conhecimento e confiança no SIG;
- Existência de e/ou informações relevantes e atualizadas;
- A adequação custo-benefício.

As decisões e ações e a apresentação dos resultados representam os pontos mais importantes dos relatórios do SIG, segundo Oliveira (2002), pois explicam e mostram os procedimentos do executivo na busca de aperfeiçoamento dos resultados. Essa utilização dos relatórios deixa entender que devam ser elaborados e fornecidos de acordo com a necessidade dos gerentes: diários, semanais, mensais com informações sobre o sistema financeiro, administrativo, e contábil.

2.2.1.2. Sistemas de apoio à decisão (SAD)

O estudo de um sistema de informação voltado para a busca de decisões supõe o conhecimento do que seja uma decisão. Lousada (2011) define decisão como situações inerentes a todo o trabalho no interior de uma organização, isso significa que a decisão está presente em todos os níveis da administração fornecendo suporte computacional interativo ao processo de tomada de decisão.

Os SAD são munidos de grande quantidade de dados e ferramentas de modelagem, permitindo uma flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de resposta rápida ao nível gerencial da organização.

Para Laudon; Laudon (2004) as principais características do SAD são oferecer aos usuários flexibilidade, adaptabilidade e uma resposta rápida; operarem com pouca ou nenhuma assistência de programadores profissionais; proporcionarem suporte para decisões e problemas cujas soluções não podem ser especificadas com antecedência; valerem-se de sofisticadas análises de dados e ferramentas de modelagem.

O'Brien (2004) descreve esses sistemas como de informação computadorizada, fornecendo apoio interativo aos gerentes e profissionais por ocasião de tomada de decisões com três componentes básicos: gerenciamento de modelos, gerenciamento de dados e interface do usuário.

Segundo O'Brien (2004), o gerenciamento de modelos vale-se de modelos analíticos, que oferecem respostas às mudanças hipotéticas diante das alternativas introduzidas por um gerente. As ferramentas utilizadas podem ser planilhas embutidas, análises estatísticas e simulações.

Essa situação é diferente das respostas por demanda de sistemas de relatórios de informações; no SAD os gerentes não estarão solicitando informações pré-estabelecidas, mas explorando alternativas possíveis, buscam informações que contribuam para a tomada de decisão. Em relação ao fornecimento de informações para a tomada de decisões, toda a organização deve estar envolvida. O Quadro 4, a seguir, apresenta tipos de modelos analíticos:

Quadro 4 - Principais tipos de modelagem analítica

PRINCIPAIS TIPOS DE MODELAGEM ANALÍTICA	
Modelagem analítica	Atividades
Análise do tipo e-se... <i>What-if</i>	Observar como as mudanças de variáveis selecionadas afetam outras variáveis. O usuário final introduz mudanças nas variáveis e observa a mudança resultante: mudar uma quantidade de receita e pedir ao programa de planilha eletrônica para recalcular instantaneamente todas as variáveis afetadas na planilha. O procedimento poderá se repetir até que o gerente se sinta satisfeito com a revelação sobre o efeito de várias decisões possíveis.
Análise de sensibilidade	Observar como mudanças repetidas em uma única variável afetam outras variáveis. É um tipo de What-if com uma única variável e mudanças feitas automaticamente. Utilizada quando os tomadores de decisão estão em dúvida quanto às premissas assumidas. Ajuda a compreender o impacto de vários níveis da variável em questão sobre outros fatores envolvidos.
Análise de busca de meios <i>Goalseeking</i> <i>Howcan = como se pode?</i>	Fazer repetidas mudanças em variáveis selecionadas até que uma variável escolhida alcance um valor alvo. Inverte a direção da análise What-if. Busca metas e não mudanças em uma variável: fixa uma meta para uma variável e altera repetidas vezes as outras até que o valor-alvo seja alcançado.
Análise de otimização	Encontrar um valor ótimo para variáveis-alvo dadas certas limitações. Diante de uma meta, mudam-se variáveis repetidas vezes até seja encontrado os melhores valores. A otimização é alcançada por pacotes de software de finalidades especiais como a programação linear ou por geradores de SAD avançados.

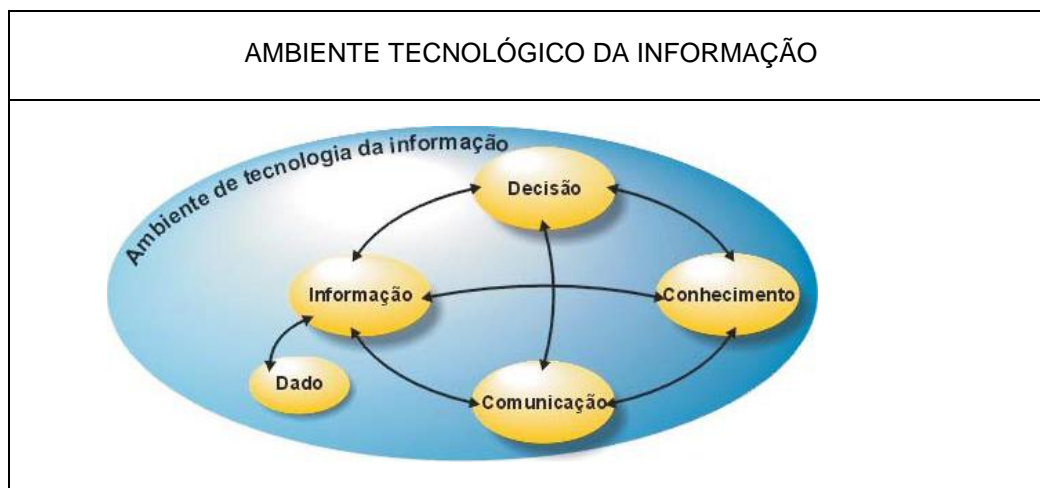
Fonte: Adaptado de O'Brien, 2004, p. 289-290

Para Laudon; Laudon (2004) e também O'Brien (2004), o gerenciamento de dados é uma prática realizada com a tecnologia de sistemas de informação e ferramentas como o banco de dados e outras, também ligadas à administração dos dados que atendem às necessidades de informação dos usuários. Existe uma hierarquia entre os grupos ou elementos de dados, que os organizam logicamente em letras, palavras, sentenças, parágrafos e documentos.

O gerenciamento de um banco de dados envolve três atividades básicas: atualização e manutenção do banco de dados; fornecimento das informações requisitadas por cada aplicação do usuário final; fornecimento de uma capacidade de consulta/resposta e emissão de relatórios.

Na Figura 6, Angeloni (2003) apresenta o dado, a informação e o conhecimento em suas inter-relações com os processos de comunicação e decisão e como elementos essenciais à tomada de decisão, não devem ser “confinados na cabeça dos indivíduos organizacionais, mas compartilhados mediante um sistema de comunicação bem estabelecido.

Figura 6: Ambiente tecnológico da informação



Fonte: Angeloni, 2003, p. 21

Quando Angeloni (2003) considera o dado como matéria-prima da informação e a informação, por sua vez, como a matéria-prima do conhecimento, acrescenta que:

[...] de nada adianta a organização dispor de dados, informações e conhecimentos, se nela persistir a cultura de que dados, informações e conhecimentos constituem poder. As informações e os conhecimentos devem circular interna e externamente na organização por meio de um eficiente sistema da comunicação, envolvendo a instalação de uma infraestrutura tecnológica adequada. Só assim a organização disporá de dados, informações e conhecimentos de qualidade e em tempo hábil para dar suporte à tomada de decisão (ANGELONI, 2003, p. 21).

Para O'Brien (2004) a interface com o usuário permite fácil interação entre os usuários do sistema, o banco de dados e a base de modelos. Considerando os dois sistemas de informação vistos, SIG e SAD, como principais tipos de tecnologias de informação e comunicação aplicadas ao processo decisório, pode-se apresentar a comparação entre eles no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5: Comparativo entre o SIG e SAD

Itens	Sistemas de Informação Gerencial (SIG)	Sistemas de Apoio à Decisão (SAD)
Apoio à decisão fornecido	Fornecem informações sobre o desempenho da organização	Fornecem informações e técnicas de apoio à decisão para analisar problemas ou oportunidades específicos
Forma e frequência das informações	Periódicas, de exceção, por demanda e relatórios e respostas em pilha	Consultas e respostas interativas.
Formato das Informações	Formato pré-especificado, fixo.	Formato <i>ad hoc</i> , flexível e adaptável
Metodologia de Processamento das informações	Informações produzidas por extração/manipulação de dados dos negócios	Informações produzidas por modelagem analítica de dados dos negócios

Fonte: O'Brien, 2004, p. 286

Os benefícios obtidos por uma organização que possua um bom SI são numerosos, Oliveira (2002), sem pretender esgotar as possibilidades, cita que a modalidade de reunir e acumular dados, valendo-se da TI, gera um Sistema de Informação (SI) capaz de favorecer melhorias na estrutura organizacional, ampliando a capacidade de comunicação e facilitando o fluxo de informações, colocando à disposição de todos os tomadores de decisões relatórios precisos e rápidos, situação que, certamente, permitirá maior interação entre os atores

envolvidos. Além de reduzir, com a possível participação de todos, o grau de centralização das medidas a serem assumidas, a situação permite poder eficiente para aqueles que entendem e controlam os sistemas. O reflexo desse contexto aparecerá na melhor produtividade; na segurança das projeções, na qualidade dos serviços produzidos e apresentados e redução dos custos das operações.

Como destacam Laudon, Laudon (2004), o SIG garante o processamento de informações rápidas, precisas e úteis para o processo de tomada de decisão, garantindo uma estrutura de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva sobre os concorrentes; o SAD fornece informações voltadas para a análise de problemas e oportunidades específicas.

2.2.1.3 Sistema de Informação Executiva (SIC)

Os SIC, também designado, segundo Turban (2003), como EIS, sigla em inglês de *executive information system*, foram criados para dar suporte ao nível estratégico da empresa dirigindo-se, portanto, à alta administração, os executivos seniores, fornecendo-lhes acesso rápido às informações atualizadas, de forma bastante amigável, com recursos gráficos, como cores, símbolos, ícones, botões, imagens e gráficos, e com capacidade de multivisão, isto é, manuseio de diversas mídias, mostrando numa mesma tela, gráficos, textos e tabelas.

Estes Sistemas, conforme relata Turban (2003) não foram projetados para resolver problemas específicos, mas ajudar a definir os objetivos a serem estabelecidos, utilizando de tecnologia avançada para a elaboração de gráficos e relatório fornecendo uma capacidade de computação e telecomunicações que pode mudar a estrutura dos problemas.

Hoje, segundo O'Brien (2004) os SIC ou EIS são utilizados por gerentes analistas e muitas vezes designados como *ESS*, Sistema de apoio executivo, refletindo as muitas interfaces gráficas que lhe são acrescentadas com a possibilidade de serem personalizadas, conforme as preferências do usuário.

Stair (1998) considera como principais características dos SIC a facilidade de uso; a possibilidade de manipular uma variedade de dados

internos e externos, quantitativos e qualitativos; executar sofisticadas análises de dados; fornecer flexibilidade e oferecer recursos abrangentes de comunicações entre gerentes.

2.3 Avaliando os sistemas de informação

As organizações reconhecem a importância de um SI e dispõem esforços e recursos para sua implantação esperando retorno em termos de ganhos, no mínimo equivalentes aos esforços dispendidos e aos recursos aplicados. Essa proposição demonstra que as organizações devem ter preocupação com o desempenho e os resultados dos sistemas de informação, promovendo a avaliação com a ajuda de alguns indicadores de sucesso.

Com informações colhidas em Mulbert; Ayres (2007) é possível selecionar os indicadores de sucesso e características, que contribuem para a avaliação dos SI, como a ficha apresentada no Quadro 6 a seguir:

Quadro 6: indicadores e características que contribuem para a avaliação dos SI

Indicadores: sucesso	Características
Rentabilidade	existe quando os benefícios do sistema ultrapassam seus custos;
Desempenho	ocorre quando o sistema melhora a qualidade das decisões de seu usuário
Áreas de Aplicação	Um sistema é bem-sucedido quando é aplicado aos problemas de maior importância na organização. Isso contribui significativamente para justificar seu custo
Satisfação Dos Usuários	como o sistema é um instrumento de auxílio ao usuário, sua satisfação indica que as funções esperadas pelo usuário são atendidas. Mesmo sendo uma avaliação subjetiva, essa pode ser considerada válida se estiver associada a outros indicadores de sucesso;
Utilização Generalizada	o fato de o sistema ser amplamente utilizado é um indicador de sucesso na medida em que possui a aprovação de várias pessoas

Fonte: Adaptado de MULBERT, A. L; AYRES, 2007, p. 24-25

Mulbert e Ayres (2007) consideram que as características dos indicadores de sucesso são de difícil mensuração, mas pela observação objetiva e intuitiva poderão indicar ao avaliador um sistema bem sucedido.

2.4 O sistema de informação na gestão do ensino superior público

Nesta seção apresenta-se a divergência nas características dos setores privado e público. Apresenta-se ainda, informações sobre o sistema de informação dentro das universidades.

2.4.1 Organização privada e órgãos públicos

O sistema de informação tem a sua importância para o alcance dos objetivos estratégicos das organizações, mediante o seu gerenciamento (GI). O gerenciamento da informação, segundo Miranda (2010), é um conjunto estruturado de atividades que reflete a forma pela qual uma organização captura, distribui e usa a informação e o conhecimento como um processo em busca de melhorias. O GI apresenta-se também como uma sequência de atividades que transforma insumos (entradas) em produtos (saída), agregando valor e possuindo mecanismos de controle e verificação de qualidade.

Miranda (2010) destaca que o GI acontece de forma diferente quer se trate de uma empresa privada ou de uma instituição do setor público. No primeiro caso as informações dirigem-se ao corpo de diretores para a condução efetiva de suas responsabilidades e prestação de contas aos acionistas. No setor público, o GI se realiza em nome do governo, devendo levar em consideração as necessidades de oferta e demanda dos objetivos das políticas públicas.

Em relação à gestão pública, Saraiva (2002) considera que esse setor é um organismo composto de vários órgãos decisórios, com a responsabilidade de utilizar técnicas inovadoras para solucionar problemas, mas alguns fatores dificultam o cumprimento desse dever. Em relação ao uso de técnicas inovadoras, na gestão pública, destacam-se a questão financeira e a prioridade de programas de governo, situações capazes de dificultar ou impedir a aplicação de projetos de avançadas tecnologias. Em todos os setores existem, entre outros fatores, a resistência às mudanças amparada na forte burocratização da estrutura; a rotatividade de pessoal e o projeto político de

cada administração, concorrendo para a dificuldade de uso de tecnologias inovadoras.

O processo de gestão de informações, conforme descrito em Miranda (2010), inclui várias fases ou etapas, em um ciclo informacional, que se apresenta desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas para receber as informações, até sua distribuição e uso. De forma genérica, o GI atende a quatro fases, conforme descrito no Quadro 7 a seguir:

Quadro 7: Processo de gerenciamento da informação

PROCESSO DE GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO			
Determinação de requisitos, necessidades e exigências	Recepção ou obtenção	Distribuição	Utilização
Identificação de objetivos e a combinação entre objetivos e usos da informação.	Monitoramento do ambiente, categorização em uma estrutura relevante, formatação e representação	Envolvimento da conexão de gestores e usuários.	Referência ao estabelecimento de várias formas de melhorias.

Fonte: Adaptado pelo autor, 2013

Miranda (2010) considera que encaminhar os produtos e serviços para bem servir aos usuários, exige que a gestão da informação tenha políticas bem traçadas, arquitetura bem desenhada e gestão do ciclo de vida da informação. Essas condições indicam a GI parte do ambiente como um todo, incluindo arquitetura e tecnologia da informação; estratégias, políticas e comportamentos ligados à informação; processos de trabalho e pessoas, considerando a integração de diversos tipos de informação e reconhecimento das tendências à mudança; ênfase na observação e descrição e foco nas pessoas e no comportamento informacional.

Além das fases e da natureza circular da informação, Miranda (2010), destaca a demonstração de que as interações de pessoas e grupos em um contexto histórico e as condições de sua produção, intermediação e uso não são iguais. Essa situação se reproduz nas oportunidades de acesso e uso de informações e como nem todos os agentes socioeconômicos têm o mesmo

acesso à informação, nem podem transformá-la em conhecimento com a mesma eficiência, surge uma assimetria na área.

O Estado, segundo Miranda (2010), por intermédio de seus agentes pode cumprir um papel com relação à assimetria informacional, concorrendo para equilibrar as condições de acesso e uso da informação, assegurando a todos os cidadãos conhecimento capaz de contribuir para uma existência digna. De fato, o Estado não só pode como deve desempenhar essa função, pois a Constituição/88 dispõe, em seu Título VII – Da Ordem Econômica e Financeira, Capítulo I – Dos Princípios Gerais da Atividade Econômica a sua obrigação de reduzir desigualdades:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos a existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

[...]

VII – redução das desigualdades regionais e sociais;

[...]

(CF/1988)

Socializar o conhecimento é fundamental, segundo Valentin (2008), para desencadear o processo de superação de desigualdades na partilha da informação, um conhecimento explícito, estabelecendo relações com seu próprio conhecimento, um conhecimento tácito e novamente socializando as informações ao grupo. Esse movimento é que possibilita a construção do conhecimento organizacional, que promove as decisões.

Conforme cita Rossetto (1998), a informatização do setor público no Brasil não acompanhou o desenvolvimento da informática como aconteceu com o setor privado. No setor particular, a cada novo passo, há mudanças de plataforma de equipamentos e treinamento de pessoal, movimentação que os órgãos públicos não conseguem imitar por diferentes razões, seja desmotivação, interferências políticas e institucionais ou por desconsideração da cultura organizacional ou falta de recursos financeiros. Nesse momento, na sociedade do conhecimento e da informação a informatização dos setores públicos não deve ser descartada pelo governo, pois já faz parte da vida da

população e os meios políticos precisam dela como mecanismo de atendimento ao cidadão e transparência das informações.

Na discussão sobre o processo de informação no setor público, pela sociedade brasileira, Pereira (1999) destaca os aspectos de atendimento interno e externo. No primeiro caso, refere-se ao atendimento aos serviços que sustentam as atividades da organização pública para apoio ao processo decisório, integrando todas as áreas do governo; o aspecto externo aparece atendendo à proposta de governo eletrônico, quando o setor deve promover o atendimento ao público, visando agilidade para os processos de informação. Em quaisquer dos dois aspectos, a promoção da informática no setor público combina aspectos técnicos e informacionais na elaboração de uma estrutura de sistemas de informação.

O'Brien (2004) levanta a hipótese da tecnologia da informação e seus sistemas serem mal administrados e mal aplicados, conduzindo ao fracasso o processo tecnológico e de negócios. De fato, o sucesso da tecnologia da informação, no apoio às estratégias da organização, viabilizando seus objetivos, deve ser medido pela eficácia da ação.

2.4.2 As universidades, os usuários e o sistema de informação

As organizações são criadas para atender aos usuários, logo, as universidades públicas no Brasil, como organizações, existem para atender às necessidades de ensino, pesquisa e extensão da sociedade brasileira. Para que essa proposta se concretize, as universidades federais precisam utilizar o desenvolvimento dos aspectos tecnológicos que surgem no campo da informação e do conhecimento, para então, promover ensino e pesquisas que acompanhem a evolução das ciências e tecnologias. Mas, segundo Lapolli (2003), as universidades federais possuem sistema em nível nacional e, em grande número, desenvolvem subsistemas locais, sem se preocuparem com a compatibilidade que deve existir no momento de migrar dados ou informações entre os sistemas, dificultando o processo em tempo real e a tomada de decisão.

As IFES são um sistema aberto e, como tal, influencia e sofre influência do meio em que se localiza. A influência do meio se traduz em forças externas que tendem a provocar mudanças nas funções e formas de exercê-las e nas modalidades de governo. Isso significa, para Finger (1997), que a instituição precisa mudar e evoluir como forma de sobrevivência do sistema educacional e da própria nação, mas a universidade brasileira tem se mostrado conservadora e resistente a um relacionamento social que permita um desempenho livre das rotinas e da inércia, ajustado às necessidades da sociedade que se modificam continuamente.

Finger (1997) descreve a administração da universidade brasileira como tradicional, burocrática e governamental, sem preocupação com a qualidade dos produtos e serviços que oferece. Na verdade, o que a população espera é que as universidades tenham uma administração comprometida com a qualidade dos serviços, compromisso que significa mais que estratégias audaciosas, mas uma estrutura organizacional adequada, consciente do significado dos SI na disseminação e socialização das informações.

Segundo O'Brien (2004) os sistemas e as tecnologias de informação apresentam-se como componentes importantes para o alcance do sucesso de empresas e organizações. Desde que essa situação ficou constatada, os sistemas passaram a constituir um campo de estudo essencial em administração e a se apresentarem como exemplo ao gerenciamento das IFES, que, hoje, se preocupam com o tema em busca de fácil acesso às informações. Um facilitador da evolução dos sistemas de informação pode ser reconhecido no aparecimento de novas tecnologias a cada dia, na economia globalizada, na concorrência acirrada e nas novas exigências de mercado, além também de permitir fácil acesso às informações que são imprescindíveis ao desenvolvimento das empresas e das IFES.

O Conselho de Reitores das universidades brasileiras – CRUB (1986), considera que as universidades brasileiras precisam contar com sistemas de informações para promover sua modernização administrativa. Os sistemas de informação devem proporcionar às universidades um embasamento quantitativo e qualitativo nos seus planejamentos, nos processos de tomada de

decisão e no estabelecimento das atividades no plano operativo. Os objetivos mais importantes dos SI administrativas nas IFES traduzem-se em:

- Responder às necessidades de informação externa e interna, apoiando a tomada de decisão acadêmica e administrativa;
- Eliminar a duplicidade de dados e deduzir o trabalho redundante em sua manipulação;
- Processar e analisar uma grande quantidade de dados com maior velocidade e flexibilidade no seu tratamento, de modo a apoiar significativamente o processo de tomada de decisões;
- Distribuir informações de melhor qualidade a todas as divisões e níveis administrativos da universidade;
- Ter acesso rápido e efetivo aos centros de excelência universitária no mundo, atingindo, com isso, maior produtividade e menor custo.

Estes objetivos dos sistemas de informações nas IFES se destinam a captar dados e gerar informações que serão utilizadas na formatação de produtos para ofertar aos seus usuários, os alunos. A partir das informações, fazendo as adaptações convenientes, os gestores criam produtos e serviços para os servidores.

Stair e Reynolds (2002) destacam as informações operacionais, como um recurso estratégico para a tomada de decisão nas universidades. Para sua caracterização são identificados os sistemas de informação relevantes conforme resultados que podem ser explicitados em termos de identificação dos processos chave; orientação da IES para o mercado; possibilidade de redução de níveis hierárquicos com o achatamento da pirâmide organizacional; resultando geralmente em ação e solução mais rápida de problemas, reduzindo custos e elevando a qualidade de produtos e serviços.

A utilização das tecnologias da informação na IFES pode resultar em benefícios internos e externos à mesma. No plano interno tem-se a ampliação da capacidade de processar informações, ampliando o processo decisório, o que possibilita a obtenção de estruturas mais achatadas e com menor número de níveis hierárquicos. No âmbito externo, com o uso da Internet –, será

possível a comunicação e o relacionamento, por meio eletrônico, com elementos externos e outras entidades, viabilizando, ainda a conectividade inter- organizacional.

Tachizawa e Andrade (2006) recomendam uma reorganização prévia da instituição antes que os organizadores dos sistemas de informação elaborem a informatização das atividades existentes nas IFES. Nesse sentido, “o mapeamento de processos é um primeiro passo para que a gestão da informação possa adquirir um mínimo de critério e visão de futuro”(MIRANDA, 2010, p. 107). Uma forma de identificar as prioridades da informatização no mapeamento é correlacionar os sistemas aos processos-chave e hierarquizá-los nos níveis estratégico e operacional. No nível estratégico agrupam-se as aplicações acadêmicas e os sistemas de apoio às decisões (SADs) e, no nível operacional, dominam os sistemas processadores de transação (SPTs) no fluxo de documentos e informações.

No contexto do ambiente sistêmico projetado para IFES, Tashizawa e Andrade (2006) mencionam como princípios válidos:

- a conscientização de que a informação é um patrimônio estratégico;
- a conscientização das vantagens do processamento distribuído;
- a crescente multiplicidade de escolhas disponíveis para soluções e componentes do sistema.

As necessidades de informações de um gerente universitário, segundo Mulbert (2001) passam, inicialmente, por tipos de informações comuns a todos, isso significa que são informações sobre:

- o corpo discente, que permitam o conhecimento detalhado do perfil de cada aluno e de sua vida acadêmica;
- Sobre o corpo docente, também detalhando seu perfil profissional, currículo vitae, tipo de pesquisas em desenvolvimento e carga horária, relacionada com os processos organizacionais e suas normas,
- recursos financeiros disponíveis,
- acervo bibliográfico alocado e títulos faltantes para novas aquisições,

- informações estratégicas, incluindo decisões e deliberações da alta administração,
- informações externas à instituição e outras relacionadas que permitam o conhecimento das atividades realizadas dentro das universidades.

A descontinuidade administrativa é característica das universidades brasileiras e isso interrompe a realização de programas, limitando o planejamento das universidades à duração do período de gestão de determinado grupo. Pereira (1999) chama a atenção para o fato de que as gestões universitárias têm se preocupado com o parque de informática, relacionando isso à compra de equipamentos, mas, na verdade o que é necessário mudar é a mentalidade dos usuários. A utilização da TI com proveito exige o abandono de velhas fórmulas de como fazer e uma adesão incondicional ao novo, valendo-se das ferramentas e recursos da TI.

Pereira (1999) considera que professores universitários e servidores técnicos administrativos precisam se conscientizar de que a informação permeia as ações da universidade e a tecnologia é o elemento de integração dos diversos departamentos, unidades acadêmicas e administrativas.

Os setores públicos buscam um modelo de gestão da informação a ser utilizado em seu meio. Em Pereira (1999), encontram-se alguns dos sistemas de gerenciamento de informação desenvolvidos pelo Ministério da Educação (MEC) e voltados para as Universidades Federais brasileiras, são eles:

- Sistema Integrado de Informações Educacionais – SIED;
- Sistema de Informações do Ensino Superior – SIES e
- Sistema de Informação Gerencial – SIG.
- Subsistemas do SIG:
- Sistema de Apuração de custos – SAC;
- Sistema de Atividades Docentes – SAD;
- Sistemas de Acompanhamento Acadêmico – SAA;
- Sistema de Administração de Patrimônio – SAP;
- Sistema de Administração de Material – SAM e
- Sistema de Administração de Recursos Humanos - SARHU.

Avaliando os sistemas apresentados pelo MEC, Silva Jr (2000) considera que alguns desses sistemas e subsistemas ainda não se caracterizam como verdadeiros sistemas de informação gerencial. Na verdade, esses sistemas atuam na execução das operações e tarefas do dia a dia, mas falham em relação ao processo decisório no nível estratégico, além de não auxiliar as IFES no desenvolvimento e gerenciamento de tarefas básicas. Ainda assim, é possível considerar que SI podem contribuir para a gestão universitária.

Segundo Mülbert (2001) as informações produzidas em uma organização, para terem valor e sentido, necessitam de um tratamento metódico e sistemático. Os sistemas de informação são as ferramentas que auxiliam o tratamento organizado da informação, sendo úteis para a ordenação, recuperação e distribuição da informação correta e no tempo hábil.

Na verdade, as universidades produzem e armazenam muitas informações, mas são carentes de sistemas que ofereçam recursos para o armazenamento, a recuperação e a disseminação de informação de qualidade. Sistemas de informação, específicos para a realidade administrativa e acadêmica das instituições, contribuem para a melhoria do processo de gestão universitária, uma vez que apresentaram de modo conciso as informações relevantes para a tomada de decisão. De acordo com CISLAGHI(2008, p.187):

[...] é preciso registrar a constatação de que as IFES, apesar de frequentemente desenvolverem pesquisas e serem geradoras de conhecimento, não têm o mesmo empenho e agilidade em fazer com que o conhecimento por elas gerado seja utilizado em suas atividades meio ou fim.
(CISLAGHI,2008,187)

Nesta perspectiva de obtenção de um sistema que seja adequado à realidade da Instituição, no próximo capítulo é apresentado os SIGA-RH e alguns processos e instrumento de gestão que foram selecionados para estudo visando melhoria destes via sistema de informação.

3 O SIGA/RH, A SITUAÇÃO ATUAL DOS PROCESSOS E DO INSTRUMENTO DE GESTÃO SELECIONADOS

Considerando que os processos servem de instrumento que possibilitam o alcance das diretrizes estratégicas e dos objetivos, pelos que executam o trabalho, nesse capítulo será realizada a avaliação do sistema de informação da UFJF, especialmente o SIGA/RH, bem como o diagnóstico dos processos selecionados, que servirão de suporte para formação do cenário.

3.1 SIGA–RH: histórico, evolução e situação atual

Compreendendo a importância da informação para uma gestão efetiva e com o nível de transparência valorizada na atualidade, a Universidade Federal de Juiz de Fora, procura, permanentemente, acompanhar a evolução dos recursos tecnológicos nessa área. Está à disposição do serviço público, buscando atender à sua missão.

Sistemas de apoio à gestão existem na UFJF desde a década de 1990. Inicialmente utilizou-se o Sistema de Automação Universitária (SAU) - um software de propriedade da empresa THECNE S/A - com código fonte aberto, que permitia customizações dos técnicos da UFJF.

A chegada do novo milênio trouxe uma dificuldade, denominada de *bug* do milênio, pois a necessidade de usar os quatro dígitos designativos dos anos do século XXI, encontrou a situação vigente em relação a datas, pois apenas dois dígitos eram então digitados (97, 98; 99). Para superar essa barreira, foram adquiridos - ainda junto à THECNE S/A - o LYCEUM e o ERGON, para as informações acadêmicas e, para as bibliotecas, o sistema israelense ALEPH, todos utilizando o modelo cliente/servidor, código fonte fechado e bases de dados não integradas.

As dificuldades logo apareceram, pois além do alto custo de manutenção, o sistema era moroso e, em alguns casos, não aceitando a customização, estava impedido de atender satisfatoriamente as necessidades da UFJF. Com a versão inicial do SIGA disponibilizada ao usuário em 2005, foi decidida a desativação efetiva do ERGON.

Considerando, com Valentim *et al* (2008) que a informação é um elemento chave nas organizações e sua contribuição para as posições assumidas pelos gestores é de grande importância - facilitando e dando segurança e eficiência às decisões - é natural que os gestores na UFJF aceitassem a posição de que a informação devesse circular num sistema de comunicação cada vez mais eficaz em face dos informes acumulados em cada setor.

Assim sendo, em 2003 coube ao Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO), vinculado à Secretaria de Sistemas de Informação da UFJF (SSI/UFJF), conceber e implantar o Sistema Integrado de Gestão Acadêmica (SIGA) com o objetivo de atender ao esforço de aperfeiçoamento da forma de trabalhar a informação interna e externamente à instituição.

Conforme o Manual do SIGA, o sistema é desenvolvido em *software* livre constituindo-se em instrumento de apoio a todas as instâncias de administração da UFJF. Ao usuário basta estar conectado à *internet* através de um programa navegador (*browser*), preferencialmente, o *Mozilla Firefox*, ainda que o aceite o *Internet Explorer*. O acesso acontece via *web*, com a ferramenta *framework* MIOLO-UFJF, mediante a digitação de um *login* e uma senha individuais, que possibilitam a utilização dos módulos e transações permitidas para o perfil - definido de acordo com as funções que exerce o usuário em seu setor de lotação.

CGCO (2008) descreve o SIGA e suas práticas como sendo

[...] responsável pela mobilização de recursos da tecnologia da informação em prol da racionalização e agilização dos processos inerentes à gestão universitária. Desta forma, suas práticas envolvem a análise, modelagem, desenvolvimento, gerenciamento e atualização dos sistemas de informação, o gerenciamento lógico da rede de dados e a implementação de soluções tecnológicas.

Voltando-se para a versão colocada à disposição do usuário, o CGCO diz ainda que o SIGA “integra todos os processos informatizados da UFJF”

(CGCO, 2008), o que significa uma abrangência que alcança os diversos níveis e ações relacionadas à gestão universitária, com módulos que compartilham códigos comuns que interagem entre si. Essa descrição mostra que o SIGA atende ao princípio destacado por Rezende Abreu (2000) sobre o tipo de decisão que é tomada em cada nível hierárquico. Se cada nível da organização requer informações apresentadas de diferentes formas, com maior ou menor grau de especificação, para serem considerados eficientes, os sistemas devem oferecer agregação da informação e diferentes formas de apresentação dos resultados, apoiando os níveis básicos, tendo sempre a precisão e a atualidade das informações como fatores críticos para o bom desempenho.

Essa descrição permite relacionar o SIGA como Sistemas de Informação pela aproximação que tem com as definições de autores designados no referencial teórico do presente estudo. A proposta de aproximação da descrição do SIGA, com a teoria de sistemas, permite abandonar a ideia de que o Sistema presente na UFJF seria uma simples reunião de partes, e o reafirma como constituído da presença de “um conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização” (OBRIEN, 2004, p. 6).

Pode-se dizer ainda que, o SIGA, em sua estrutura, se mantém conforme a descrição de dois, entre outros, autores apresentados: “[...]um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função” posição sustentada por Oliveira (2002, p. 35) ou “um grupo de componentes inter-relacionados que trabalham rumo a uma meta comum, recebendo insumos e produzindo resultados em um processo organizado de transformação”, posição de O’Brien (2004, p. 7).

O manual do SIGA informa a emissão de uma série de relatórios prontos, abrangendo listagens e quantidade, a maioria deles relacionada a dados pessoais, funcionais e financeiros de servidores da UFJF. Há também relatórios gerenciais utilizados pelos administradores do sistema para controle dos perfis de acesso. As transações compõem grupos de acesso e o perfil de

um usuário é constituído de grupos de acordo com suas atribuições de utilização.

Um exemplo é o relatório de controle da frequência dos servidores, em duas modalidades: frequência anual de um determinado servidor e frequência mensal dos servidores de um determinado setor. Eles são montados a partir de ocorrências lançadas para os servidores, tais faltas e licenças de todos os tipos.

O ato da comunicação significa uma troca de informação e acúmulo de mais informações da parte do sistema e do usuário, nesse contexto Gouveia; Ranito (2004, p. 8) consideram que o indivíduo que detenha mais informações dentro de um determinado campo de interesse estará em vantagem sobre aquele com menor conteúdo no mesmo contexto. Se, para os indivíduos, é importante deter informações, a situação torna-se mais evidente para as organizações, cuja “complexidade implica a coordenação e interação de um conjunto de indivíduos e a resposta a solicitações que lhes são exteriores, com a exigência de padrões de qualidade [...]”. Qualquer que seja a situação em que se encontre, o ser humano consome informação para tomar decisões e concretizar em ações as suas necessidades ou pretensões.

Mauler(2009) destaca que o SIGA vem passando por reformulações, com divisão de módulos, e a busca pela definição mais formal de controle de versões e processos de desenvolvimento, bem como manutenção de uma documentação que reflita a realidade das estruturas e do código; atualmente (2013) há 37 módulos definidos formalmente no seu site. Esta tendência, evidentemente, influenciará o crescimento de forma mais ordenada e com mais qualidade nos resultados obtidos por todos os módulos.

Mauler (2009) relata que ao tempo da utilização dos sistemas fornecidos pela THECNE, o LYCEUM e o ERGON, a área de Recursos Humanos contava com a obrigatoriedade de utilização do Sistema Integrado de Recursos Humanos, SIAPE - o sistema governamental que gera a folha de pagamento de todos os órgãos públicos federais. Essa situação se apresentava como um fator agravante das dificuldades existentes e, comprovando tal afirmativa, pode-se citar o documento de trabalho, datado de 30 de outubro de 2002,

intitulado “Pró-Reitoria de Recursos Humanos x Sistemas de Informação”, no qual a Pro-reitoria de Recursos Humanos – PRORH registrava as dificuldades decorrentes da redundância de dados gerada pela necessidade de manter os sistemas ERGON e o SIAPE funcionando em paralelo, bem como as deficiências dos dois sistemas como instrumentos de gestão.

Pela apresentação da PRORH, o ERGON contava falhas recorrentes de operação e não supria todos os controles e funcionalidades requeridos pela área, enquanto o SIAPE, apesar de apresentar uma base mais consistente de informações, não apresentava a disponibilização de informações gerenciais, sendo falho no que dizia respeito a registros históricos.

Apesar da evolução do SIAPE, ao operar de forma integrada com o SIAPE-Cadastro, algum tempo depois da situação apresentada, os fatos não se reverteram e a situação não se mostrava muito diferente, reforçando a conveniência de um sistema próprio de RH, para atender às demandas gerenciais da UFJF. Diante dessa constatação nasceu o SIGA-RH.

Mauler(2009) realta que o SIGA-RH é um módulo do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica dos Recursos Humanos. Prevendo uma gradativa evolução no sentido de incorporar outras funcionalidades, a versão inicial contava com opções utilizadas no ERGON, consideradas indispensáveis, naquele momento (2004): Cadastro básico de funcionários com dados pessoais e funcionais; exclusão de funcionários por desligamentos, exonerações, falecimentos, etc.; aposentadorias; licenças e afastamentos; controle de frequência de funcionários; adicionais de insalubridade, periculosidade e raios-x; controle de períodos aquisitivos e cadastro de férias; averbações de tempo de serviço; mudanças de jornada de trabalho; progressões funcionais; remoções internas; mudanças de cargo; cessões e disponibilidades; histórico funcional e relatórios básicos.

Ainda que considerados necessários e presentes na relação de indispensáveis desde o princípio, não foram contemplados na primeira versão do SIGA-RH as Funções de confiança e o Cadastro de pensionistas.

Em relação ao SIAPE, as estruturas básicas de dados do SIGA-RH foram projetadas de forma a manter uma compatibilidade com a codificação

oficial, objetivando viabilizar uma gradativa “integração” entre os dois sistemas. A comprovação disso está no fato de que a tabela base de ocorrências funcionais, utilizadas pelo SIGA-RH continha, por exemplo, informações oriundas da tabela de ocorrências do SIAPE, com acréscimos de ocorrências específicas da Instituição (SIGA, 2010).

Conforme destacado por Mauler (2009) e pelo manual do SIGA- RH (2008), desde que entrou em funcionamento autônomo, em novembro de 2005, o SIGA-RH passa por customizações, buscando uma visão mais gerencial, com a produção de novas funcionalidades que extrapolam a simples manutenção de cadastros de informações e que permitam um acompanhamento mais qualitativo da gestão de pessoas e relatórios obtidos a partir de suas bases de dados. O escopo do sistema atual do SIGA apresenta-se com as informações das pessoas que compõem o perfil da UFJF desde os servidores ativos, passando pelos inativos, afastados, aposentados e os dependentes de todos eles, sempre apresentando a situação formal no momento da consulta e as razões para que assim existam, tendo em vista a permanente atualização de dados. Assim sendo, o SIGA-RH disponibiliza as funcionalidades que seguem enumeradas no Quadro 8 a seguir:

Quadro 8: Funcionalidades presentes no SIGA-RH

FUNCIONALIDADES PRESENTES NO SIGA-RH	
1	Dados pessoais de servidores, incluindo informações pessoais com foto, documentos, contato, dados bancários, controle de dependentes, escolaridade, pós-graduações, capacitações.
2	Dados funcionais e históricos-funcionais(provimentos gerados por ocorrências funcionais).
3	Ocorrências funcionais: ingresso, exclusão, remoções, remoções múltiplas, progressões funcionais, aposentadoria, mudança de cargo, mudança de ambiente organizacional.
4	Controle de períodos aquisitivos e usufruição de férias.
5	Controle de licenças/afastamentos.
6	Exercício em outros órgãos: requisições, cessões, mandatos classistas, lotações provisórias.
7	Controle de atividades desempenhadas pelos servidores.
8	Controle de contratos temporários (professores substitutos e visitantes).
9	Apoio aos processos de aposentadoria: controle de averbações de tempo de serviço, cálculo da média remuneratória para pagamento de proventos.
10	Saúde e segurança: controle de adicionais de insalubridade, periculosidade e raio X.
11	Controle de vagas do quadro de pessoal.
12	Submódulo PROADES: Programa de Avaliação de Desempenho dos servidores Técnico-Administrativos em Educação.
13	Submódulo Capacitação: Controle de inscrições e participação de servidores em

	programas de capacitação.
14	Integração SIAPE: carga dos arquivos-espelho de servidores e pensionistas/geração de arquivo de férias para carga no SIAPE.

Fonte: Manual SIGA, 2008

A descrição do SIGA e de seus módulos acompanha a evolução das informações existentes, pessoais e legais, gerando sempre novos dados e constante atualização, como sugerem Laudon; Laudon (2004) e também O'Brien (2004), quando tratam da atualização dos sistemas em relação a dados. O gerenciamento de dados é uma prática realizada com a tecnologia de sistemas de informação e ferramentas como o banco de dados e outras, também ligadas à administração dos dados que atendem às necessidades de informação dos usuários.

A informação é um bem intangível, é difícil atribuir-lhe um valor. Na verdade, é o uso que as pessoas fazem dela que a valoriza; Mülbart; Ayres (2007) consideram que, à medida que a informação se apresenta como apoio a decisões que conduzam à produtividade, é possível entender o seu valor.

O SIGA-RH, atualmente, atende aos processos ditos “transacionais” da gestão de recursos humanos, ou seja, a toda a burocracia executada pelas Coordenações e Gerências responsáveis pelas tarefas de administração de pessoal. Os usuários da Pró-Reitoria de Recursos Humanos - PRORH são responsáveis pela maioria das operações realizadas no SIGA-RH, com variações de acordo com a Coordenação e/ou Gerência de lotação. Os demais usuários têm uma visão diferente do sistema, acessando funcionalidades específicas e necessárias ao seu trabalho local. Dessa forma, verifica-se que, de modo geral, o sistema funciona de dentro para fora, não contemplando as necessidades dos usuários, que não têm acesso, via sistema, a situação das demandas por eles criadas.

Conforme descrito por Mauler (2009) o SIGA/RH, em alguns casos, disponibiliza transações “gerenciais”, tais como a geração de relatórios quantitativos (previsão de aposentadoria, frequência, número de servidores do quadro, entre outros), o controle de avaliação de desempenho, controle da capacitação de servidores. Stair e Reynolds (2002) destacam as informações operacionais, como um recurso estratégico para a tomada de decisão nas

universidades. Para sua caracterização são identificados os sistemas de informação relevantes conforme resultados que podem ser explicitados em termos de identificação dos processos chave; orientação da IES para o mercado e possibilidade de redução de níveis hierárquicos com o achatamento da pirâmide organizacional, resultando geralmente em ação e solução mais rápida de problemas, reduzindo custos e elevando a qualidade de produtos e serviços.

Como se percebe, nesse momento de avaliação, de acordo com a posição de Valentim *et al.* (2008), a informação é fator de grande importância, pois representa um insumo básico para o desenvolvimento das diversas atividades estratégicas, táticas ou operacionais que a situação envolve e representa subsídio ao processo decisório, garantindo maior segurança à direção a seguir.

Stair; Reynolds (2002) destacam que no mundo presente é grande o crescimento do volume de informações a serem armazenadas; ao mesmo tempo, a tecnologia desenvolve diversos tipos de mídias capazes de atender a essa situação; o fenômeno desafia os indivíduos e as organizações a selecionar o que realmente seja útil e conveniente estar disponível ao toque de um botão. A informação valiosa para a redução da incerteza e tomada de decisão possui características que devem ser observadas cuidadosamente, pois material inútil representa tempo perdido quando se precisa de informações que amparem decisões.

Pode-se afirmar que o SIGA-RH possui um enorme potencial de crescimento, e que a complexidade crescente da moderna gestão de pessoas exige a construção de funcionalidades que manipulem cada vez mais as informações qualitativas e não apenas funcionais sobre o quadro de pessoal. Ao lado dessa possibilidade de apresentação, as pessoas que lidam com a alimentação de dados e os resultados que isso oferece precisam estar concisos de sua responsabilidade com o produto que vai aparecer.

Baroni e outros (2004) consideram a tecnologia da informação (TI) capaz de maximizar o alcance e a velocidade da informação dentro e fora de uma instituição, mas as vantagens advindas com essa situação serão produtivas ou

úteis no campo da tomada de decisões, se houver pessoas que saibam se aproveitar das informações disponibilizadas, pois, na verdade a tecnologia é unicamente um instrumento de captura, armazenamento e distribuição de dados e informações. Isso significa que a decisão cabe ao homem por detrás da máquina e o treinamento, a qualificação de pessoal está no mesmo nível de importância que a atualização dos sistemas de informação.

O posicionamento sobre atualidade e atualização de dados exige que se observe que as informações existentes em sistemas devem mostrar o perfil do momento de qualquer consulta, em qualquer dos níveis hierárquicos da instituição. Quanto a este quesito, pode-se afirmar que o banco de dados disponível no SIGA-RH (2013) apresenta falta de integração com alguns dos demais sistemas e o processo baseado na transação SIGA-protocolo não satisfaz inteiramente as necessidades existentes no setor que se propõe atender, existindo mesmo pouca interface com os demais usuários.

Em relação aos processos selecionados, no que se refere à sua existência ou não no SIGA-RH, pode-se observar que:

- apesar do processo de cadastro de dependentes não estar informatizado no SIGA-RH, ele possui um banco de dados, hoje incompleto, por não acompanhar as mudanças nas legislações e, ainda, as novas necessidades funcionais para o setor de cadastro. Como fragilidade nas informações vê-se, por exemplo, que o banco de dados hoje não permite cadastrar dependentes para fins de acompanhamento de pessoa da família e assistência à saúde suplementar (plano Institucional e ressarcimento de plano de saúde). Observa-se ainda, que não há filtros e nem fechamento de parâmetros (regras de negócio) que minimizem os riscos quando o operador que realiza o cadastro, o que pode gerar cadastros fora dos parâmetros legais ou continuidade de benefício além do período permitido. O cadastro de dependentes hoje é uma transação, que não atende as necessidades da PRORH.
- o BESPE, não encontra-se em operação no SIGA-RH. À época de sua implantação na UFJF, o referido banco chegou a fazer parte do SIGA-

RH, mas não houve continuidade de trabalhos no banco de dados criado.

- os demais processos não constam do SIGA-RH, havendo somente abertura de processo administrativo no SIGA-Protocolo.

Há de se destacar que alguns processos são integrantes do SIGA-RH e exemplos de informações em sistema capazes de prestar apoio à decisão.

Um deles é o Programa de Avaliação de Desempenho, PROADES, submodelo do SIGA-RH em operação desde 2010, está projetado de forma a atender a diversas demandas institucionais: a) possibilita à abertura de processos instanciando diretamente o SIGA-Protocolo, b) registra atas de reuniões, c) controla equipes de trabalho e d) metas automatizando todo o processo avaliativo definido pela legislação e demais normas internas; e) ao final de um período avaliativo, emite relatórios com os resultados obtidos e com a definição, para cada servidor, de “apto” ou “inapto” para a obtenção da progressão por mérito. Em se tratando de registro do resultado relativo a cada servidor avaliado, o sistema lança os casos de não habilitação, considerando-se os demais servidores como aptos. Os “não habilitados” são acrescentados no *grid* respectivo.

A capacitação do servidor é outro processo integrante do SIGA-RH que é capaz de prestar apoio à decisão. Possui um controle de inscrições e participação de servidores em programas de capacitação. A funcionalidade controla desde o cadastro dos cursos e seus módulos, passando pelas inscrições e suas confirmações, até o registro das conclusões de cursos e emissão dos certificados. Destaca-se que todos os servidores têm acesso às opções de inscrição e acompanhamento da situação destas. Mostra-se assim, um sistema que atua de fora para dentro, tendo o usuário a possibilidade de acompanhar as informações sobre a capacitação na UFJF.

Espera-se que o SIGA-RH seja transformado em um sistema de tomada de decisão, e também que o mesmo valorize a comunicação entre a PRORH e seu usuário. A seguir apresentam-se os cinco processos que terão seus procedimentos atuais analisados.

3.2. Processos e instrumento de gestão selecionados

A análise dos processos irá pautar-se no levantamento da estrutura processual existente na PRORH, bem como na observação e a análise de documentos. Foram selecionados para esse fim os seguintes processos: assistência à saúde suplementar (Plano de Saúde Institucional da UFJF e Auxílio de Caráter Indenizatório - Ressarcimento); cadastro de dependentes; Banco de Professores Equivalentes; Estágio Probatório de TAES.

3.2.1. Processo assistência à saúde suplementar

O benefício de Assistência à saúde suplementar está embasado no Artigo 230 da Lei Nº 8.112/90; no Decreto Nº 4.978, de 03 de fevereiro de 2004; na Portaria Conjunta SRH/SOF/MP Normativa SRH/MP nº 01, de 29 de dezembro de 2009; no Ofício Circular Nº 09, de 18 de novembro de 2009 e na Portaria Normativa SRH/MP nº 05, de 11 de outubro de 2010. O referido benefício tem como finalidade proporcionar aos servidores e seus dependentes e aos pensionistas, em caráter suplementar, condições para manutenção da saúde física e mental.

Assim sendo, cada órgão opta por uma ou mais modalidades de assistência à saúde suplementar, dentre as possibilidades previstas: convênio com operadoras de planos de assistência à saúde organizadas sob a forma de autogestão; contratos com operadoras nos termos da Lei Nº 8.666/93; prestação direta do serviço pelo órgão/entidade ou sob a forma de auxílio, de caráter indenizatório, por meio de ressarcimento financeiro, quando não adotados os demais modelos.

Nos termos do Art. 10 da Portaria Normativa SRH nº 5 a responsabilidade pelo custeio da assistência à saúde suplementar dos servidores e seus dependentes é da administração pública federal direta, de suas autarquias e fundações, no limite do valor estabelecido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, condicionado à disponibilidade orçamentária (Art. 10, PORTARIA NORMATIVA SRH/MP Nº 5/2010).

Nos termos da legislação vigente são considerados dependentes do titular do benefício: o cônjuge; companheiro(a) de união estável ou união homoafetiva, devidamente designado no órgão; pessoa separada judicialmente, divorciada ou que teve sua união estável reconhecida e dissolvida judicialmente, com percepção da pensão alimentícia; filhos e enteados, solteiros, até 21 anos de idade ou, se inválidos, enquanto durar a invalidez; filhos enteados entre 21 a 24 anos de idade, dependentes economicamente do servidor e estudantes de curso regular reconhecido pelo Ministério da Educação; menor sob guarda ou tutela concedida por decisão judicial e pensionistas de servidores de órgão ou entidade do SIPEC (Art. 4º, PORTARIA NORMATIVA SRH/MP Nº 5/2010).

3.2.1.1 Modalidade: Plano de Saúde Institucional da UFJF

Em 2007 o Reitor da UFJF instituiu uma comissão, através da Portaria nº 583, de 19 de dezembro de 2007, que ficou responsável pela elaboração de um estudo com vistas à implantação do plano de saúde institucional. A referida comissão elaborou um termo de referência para realização do pregão eletrônico.

Em 2008, na UFJF, através do processo 23071.004269/2008-92, foi realizado o Pregão Eletrônico nº 47/2008-COSUP que teve como vencedor a empresa UNIMED Juiz de Fora Cooperativa de Trabalho Médico.

Inicialmente foi firmado o contrato nº 101/2008, por 36 meses, para o período de 15 de agosto de 2008 a 14 de agosto de 2011, findo esse prazo foi assinado o primeiro termo aditivo ao contrato, sendo o mesmo renovado por mais 24 meses.

O contrato firmado na modalidade coletivo por adesão, com abrangência regional e/ou nacional, nos seguintes termos:

- Plano 1: Regional, padrão privativo, com co-participação, sem franquia;
- Plano 2: Nacional, padrão privativo com co-participação, sem franquia;
- Plano 3: Regional, padrão privativo, sem co-participação, sem franquia;
- Plano 4: Nacional, padrão privativo, sem co-participação, sem franquia.

O público alvo de beneficiários é de 4139 pessoas, fora os dependentes legais, conforme dados extraídos do SIAPE, tendo como base janeiro de 2013, conforme Quadro 9, a seguir:

Quadro 9: Quantitativo de beneficiários no plano institucional

Situação Jan/2013	Total de TAE's	Total Plano UNIMED	Total de docentes	Total Plano UNIMED
Ativos	1297	1070	1157	738
Aposentados	537	462	684	436
Pensionistas	464		208	

Fonte: SIAPE, janeiro/2013

Através de parecer da Procuradoria Federal da UFJF estendeu aos docentes, professores substitutos/temporários, médicos residentes e procuradores a opção de inclusão no plano de saúde institucional, além desses, os TAEs e docentes que pertenciam ao Colégio Técnico Universitário/UFJF também tiveram a opção de permanecer no plano, assim sendo, o plano de saúde da UFJF, em janeiro de 2013 apresentava a seguinte constituição, conforme Quadro 10 a seguir:

Quadro 10: Número de vidas constantes do plano institucional.

Convênio	Dependente	Titular	Total Geral
PROCURADORIA UFJF	3	4	7
UFJF- RESIDENTE	1	20	21
UFJF-CTU/IFET	165	146	311
UFJF-CTU/IFET-AGREGADOS	29	36	65
UFJF-DOCENTE	1408	1387	2795
UFJF-DOCENTE-AGREGADOS	654	575	1229
UFJF-PROCURADORIA-AGREGADOS		1	1
UFJF-PROF SUBSTITUTO-AGREGADO	1	4	5
UFJF-PROF.SUBSTITUTO	23	38	61
UFJF-RESIDENTE-AGREGADOS	2	3	5
UFJF-TEC.ADM.	1763	1809	3572
UFJF-TEC.ADM-AGREGADOS	490	621	1111
Total Geral	4539	4644	9183

Fonte: CAP/PRORH, janeiro/2013

Atualmente na UFJF há dois contratos em vigor, o contrato nº 101 referente aos TAES, que representa um repasse mensal à contratada, aproximado de R\$ 535.000,00 (quinhentos e trinta e cinco mil reais) e o de

nº135, referentes aos docentes, cujos valores giram em torno de R\$ 415.000,00 (quatrocentos e quinze mil reais).

A assistência à saúde por meio do plano contratado pela UFJF com a operadora UNIMED o servidor/pensionista requerer na PRORH a sua adesão ao mesmo, em uma das modalidades disponíveis. Somente mediante requerimento o servidor/pensionista poderá ter acesso ao plano. A partir do requerimento do servidor são realizados procedimentos administrativos descritos no próximo Quadro:

Quadro 11: Fluxos operacionais do processo plano de saúde institucional

Fluxos operacionais:	
Passo 1	A PRORH verifica/cadastra no Sistema SIAPE (Sistema de Administração de Pessoal) a titularidade em plano de saúde para o servidor ou pensionista requerente. Neste momento é verificado automaticamente pelo Sistema SIAPE se o servidor/pensionista possui ou não plano em outra instituição. Além desta verificação, via SIAPE, o servidor assina Termo de Responsabilidade constando que não é custeado pela Administração Pública em outro órgão. Caso servidor possua custeio em outro órgão, deverá fazer opção por apenas um plano com custeio. Caso o servidor não possua outro plano com custeio, prosseguir com adesão;
Passo 2	Caso o servidor possua dependentes legais, a PRORH verifica no Sistema SIAPE se estes estão devidamente cadastrados. Caso positivo, prossegue com a adesão ao plano. Caso negativo, a PRORH solicita ao requerente a regularização do cadastro por meio de preenchimento de formulário específico (RH-065). Neste último momento, é verificado, automaticamente via SIAPE, se o dependente é titular/dependente em outro plano já custeado pela Administração Pública;
Passo 3	Estando regular a situação do item a e b, a PRORH efetiva internamente a adesão do requerente e seus dependentes (caso existam) ao plano de saúde. A adesão é realizada, por meio de preenchimento de formulário próprio da PRORH, em conformidade com o contrato do plano de saúde e solicitação do servidor; Os dados referentes à adesão do servidor/pensionista ao plano são cadastrados em uma planilha de Excel para fins de controle de beneficiários do plano;
Passo 4	A PRORH encaminha documentação de adesão à operadora de Plano de Saúde, devidamente autorizada pela Pró-Reitora de Recursos Humanos ou pelo Pró-Reitor Adjunto de Recursos Humanos;
Passo 5	A operadora de plano de saúde devolve recibo de entrega de documentação à PRORH e efetiva a adesão do requerente ao plano no prazo de 24 horas;
Passo 6	A PRORH arquiva na pasta funcional do servidor ou instituidor de pensão cópia do formulário de adesão ao plano de saúde com protocolo de recebimento da operadora de plano.
Passo 7	Após aproximadamente 10 dias a operadora de plano de saúde encaminha à PRORH as carteirinhas das novas adesões ao plano.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013

O processo referente ao plano de saúde institucional da UFJF recentemente passou por uma reformulação. Até o ano de 2011, as ações

eram realizadas pela Central de Atendimentos, órgão ligado à Diretoria de Comunicação, sem que houvesse um processo modelado, bem como responsabilidade pelas ações de controle interno. Atualmente o processo encontra-se em fase de transição não estando ligado a nenhuma Coordenação, sendo nesta fase de responsabilidade direta da PRORH.

3.2.1.2 Modalidade: Auxílio de Caráter Indenizatório - ressarcimento

A modalidade de assistência à saúde por meio do ressarcimento auxílio de caráter indenizatório foi instituído pelo art. 26 da Portaria Normativa nº 05, de 10 de outubro de 2010 MPOG:

O servidor ativo, inativo e o pensionista poderão requerer o auxílio de caráter indenizatório, realizado mediante ressarcimento, por beneficiário, ainda que o órgão ou entidade ofereça assistência direta, por convênio de autogestão ou mediante contrato, desde que comprovada a contratação particular de plano de assistência à saúde suplementar que atenda às exigências contidas no termo de referência básico, anexo desta Portaria.

O referido benefício, apesar de instituído em outubro de 2010, na UFJF, foi disponibilizado a partir de novembro de 2011, quando os servidores/pensionistas entraram com o requerimento para referida concessão.

Somente mediante requerimento, e a partir deste, o servidor/pensionista poderá receber o benefício. Seguem demonstrados no quadro abaixo os procedimentos administrativos:

Quadro 12: Fluxos operacionais do processo Auxílio de Caráter Indenizatório - ressarcimento

Fluxos operacionais:	
Passo 1	A Unidade de lotação ou a PRORH abre processo administrativo para controle de dados;
Passo 2	No caso de abertura de processo na Unidade de lotação do servidor, esta o encaminha à PRORH;
Passo 3	PRORH verifica/cadastra no Sistema SIAPE (Sistema de Administração de Pessoal) a titularidade em plano de saúde para o servidor ou pensionista requerente e verifica se o servidor possui o plano contratado pela instituição. Neste momento é verificado automaticamente pelo Sistema SIAPE se o servidor/pensionista possui ou não plano custeado por outro órgão. Além desta verificação, via SIAPE, o servidor assina Termo de Responsabilidade e Compromisso (anexo do formulário de requerimento) constando que não é

	custeado pela Administração Pública em outro órgão e não possui o plano contratado pela UFJF.
Passo 4	Caso servidor possua custeio em outro órgão ou possua o plano oferecido pela instituição, a PRORH comunica ao servidor a necessidade de fazer opção por apenas um plano com custeio. Se o servidor optar por permanecer no plano do outro órgão ou o da instituição, a PRORH indefere o pedido, comunica a decisão ao servidor e arquiva o processo na pasta funcional do servidor; Se o servidor optar pelo ressarcimento, a PRORH após opção concretizada e estando o processo de requerimento devidamente instruído nos termos da lei, defere o pedido e comunica/orienta o servidor requerente;
Passo 5	A PRORH verifica se o servidor atende a todos os requisitos estabelecidos pela legislação vigente, antes de efetuar qualquer deferimento ou indeferimento. Assim, entre tantas análises, verifica-se também: quem é o contratante do plano, que deverá ser o próprio servidor/pensionista; se existe ou não custeio em outro órgão; se os dependentes para os quais o requerente solicita ressarcimento é um dependente legal e, ainda, se este está devidamente cadastrado no Sistema SIAPE. Destaca-se que a PRORH somente realiza o ressarcimento de dependentes legais devidamente cadastrados no Sistema SIAPE; se o plano atende ao termo de referência, conforme estabelecido pela Portaria Normativa nº 5/2010 – SRH/MP; se os valores dos gastos com plano aparecem no boleto de forma individualizada e etc;
Passo 6	Estando o processo de requerimento do auxílio deferido, o servidor ou pensionista apresenta comprovante de despesas com plano de saúde, mensalmente, até o 5º dia útil do mês. A apresentação do comprovante se dá via unidade de lotação do servidor ou via PRORH. Somente mediante apresentação do comprovante de despesas, o ressarcimento é devidamente lançado/cadastrado no Sistema SIAPE.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013

3.2.1.3 Controles Internos

Seguem enumerados alguns controles internos inerentes à Assistência a Saúde Suplementar na modalidade “Plano de Saúde Institucional” (contratado pela UFJF)

- Controle dos filhos entre 21 e 24 anos que são dependentes dos Titulares no Plano de Saúde:
 - Aos 21 anos os filhos de Titulares do Plano de Saúde perdem o direito de permanecer no Plano de Saúde na condição de dependentes legais, salvo os filhos na faixa etária entre 21 e 24 anos que estejam cursando graduação e que sejam dependentes financeiros do Titular, ou que tenham sido designados no órgão como inválidos. Desse modo, para que sejam mantidos no Plano de Saúde somente os filhos dos Titulares que estejam nessa condição, é feito um controle mensal dos aniversariantes do mês seguinte. Para tal controle, os titulares dos planos são notificados no mês que antecede à data de aniversário dos seus

filhos/dependentes legais, e são informados da necessidade de comparecer à PRORH levando os comprovantes exigidos: Comprovante de Matrícula do Semestre vigente em Curso de Graduação e Declaração de Dependência Econômica do Titular. Cabe ressaltar que a não apresentação dos documentos necessários tornam o dependente impossibilitado de se manter no plano como dependente legal, sendo, assim, após o recebimento do AR enviado ao servidor, no final do mês é enviado à operadora a relação dos dependentes que deverão ser excluídos do plano.

- Controle das Renovações/Rescisões dos contratos dos Professores Substitutos:

- A permanência dos professores substitutos no plano se dará durante a vigência do contrato. Por meio de informações repassadas pela CFAP (mensalmente: contratos finalizados e contratos renovados; diariamente - caso hajam- contratos finalizados antes da data prevista) a PRORH controla a permanência ou não do professor substituto no Plano. Assim, é encaminhado à operadora do Plano de Saúde um ofício informando uma das duas situações seguintes, a saber: a nova data de término dos contratos renovados, para garantir a manutenção do Professor Substituto no Plano; ou o encerramento do contrato para que sejam excluídos os Professores substitutos que não fazem mais parte do quadro docente da UFJF.

- Controle de vacâncias dos servidores:

- Para se desligar da UFJF, o servidor interessado é orientado pela CAMP, caso possua o Plano de Saúde da UFJF, a solicitar a sua exclusão e dos seus dependentes. Como parte do fluxo de vacância, a CAMP abre um processo que durante sua tramitação é enviado à PRORH para ser atestado se o servidor em processo de vacância possui ou não o plano de saúde institucional. No caso deste possuir o plano é verificado se o mesmo já solicitou (está

em andamento) a sua exclusão. Caso possua o plano e não tenha solicitado sua exclusão, o servidor não terá condições para efetivação de sua vacância. Caso o servidor não possua o plano da UFJF ou tenha solicitado sua exclusão, um funcionário atesta que o servidor não possui plano de saúde vinculado a instituição e, portanto, no que se refere ao plano pode ter sua vacância efetivada, sendo assim, o processo é devolvido à CAMP para continuar sua tramitação.

- Controle das redistribuições:

- todas as publicações do DOU (Portaria do MEC) referentes a redistribuições (que indiquem a saída de um servidor da UFJF), são encaminhadas pela CAMP à PRORH. Diante das informações, a PRORH científica o servidor do desligamento e posteriormente, o exclui do plano.

São realizados manualmente ou por meio de planilha Excel, os seguintes controles internos para o auxílio de caráter indenizatório – ressarcimento. Constata-se que alguns dos controles da modalidade “Plano de Saúde Institucional” já descritos se repetem nessa modalidade.

1. Preenchimento dos requisitos da lista de verificação, apresentada no Quadro abaixo:

Quadro 13: Lista de verificação do processo Auxílio de Caráter Indenizatório - ressarcimento

DOCUMENTOS	SITUAÇÃO	
	Sim	Não
1. O servidor / pensionista/dependente possui Plano de Assist. Saúde oferecido pela UFJF?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O interessado é o titular do boleto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O comprovante de pagamento está presente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. No caso de existência de dependentes, as cópias de certidões (nascimento e/ou casamento) estão anexas? (nascimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. No caso de existência de dependentes, o nome e valor destes aparecem no boleto ou comprovante de quitação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se for o caso, a União Estável ou União Homoafetiva esta designada na UFJF? Se não for o caso, risque esta opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Se for o caso, o filho inválido está designado na UFJF? Se não for o caso, risque esta opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Se filho entre 21 e 24 anos, o comprovante de matrícula de graduação está presente? Se não for o caso, risque esta opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Se filho entre 21 e 24 anos, a declaração de dependência econômica está presente? Se não for o caso, risque esta opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A declaração de conformidade da operadora está presente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Constam do requerimento, cônjuge [companheira (o)] e ex-cônjuge [ex-companheira (o)] ao mesmo tempo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. No caso de ex-conjuge, o comprovante de recebimento de PA está presente? Se não for o caso, risque esta opção.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Termo de Responsabilidade e Compromisso está presente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. O Vínculo do servidor/pensionista é anterior a data do requerimento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. A orientação do MEC datada de 08 de dezembro de 2011 está presente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. O ofício nº 135-R/2012-PRORH, foi incluído?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. A decisão de que não realizará cálculo retroativo até que o MEC defina, foi incluído?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. O despacho sobre a competência na sequência zero no siape, foi incluído?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. A orientação do MEC de 23/10/2012 esta presente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. A Nota Informativa nº 421/2012/CGNOR/DENOP/SEGEP/MP esta presente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Juiz de Fora, ___/___/___ _____ Assinatura do Responsável pela conferência		

Fonte: PRORH, 2013.

2. Controla mensalmente, por meio de filtro, se o servidor / pensionista aderiu ou não ao plano oferecido pela UFJF. Utiliza-se planilha do Excel para este controle, além disso, verifica-se formulários de adesões ao plano UFJF.
3. Controlar: Idade dos dependentes entre 21 e 24 anos (necessário ser estudante de Graduação e dependentes econômico). Destaca-se que a comprovação deve ser semestral;
 - a. Necessário alertar ao servidor quando estiver faltando 60 dias para que seu filho complete a idade de 21 anos. Este alerta servirá para que o servidor providencie a documentação necessária para continuidade do benefício. Utiliza-se planilha do Excel para este controle.

4. Todos os comprovantes apresentados são anexados a processos individualizados de cada servidor/ pensionista.
5. Cabe destacar que somente servidores possuem dependentes, pensionistas não possuem dependentes.
6. O ressarcimento somente é devido a partir da data de requerimento do servidor, conforme orientação do Ministério da Educação e Ministério do Planejamento e Gestão.
7. Os valores lançados na sequência zero da rubrica 81737 são relativos ao mês anterior ao da folha de pagamento.
8. Somente serão considerados dependentes aqueles elencados na Portaria Normativa nº 5/2010. Destaca-se que para casos como união estável, união homoafetiva e, ainda, filhos com necessidades especiais é necessário a abertura prévia de processo que designe esta dependência na UFJF. A abertura de processo será realizada na PRORH.
9. O servidor firma termo de Responsabilidade e Compromisso junto à PRORH para fins de recebimento do auxílio.
10. O *per capita* saúde suplementar é calculado levando-se em conta a faixa salarial do servidor e, ainda, idade deste e de seus dependentes. O cálculo é realizado manualmente e lançado em uma planilha do Excel que, posteriormente, servirá de relatório.
11. Somente dependentes previamente cadastrados pelo servidor está habilitado a receber o benefício em questão.

3.2.2 Processo de cadastro de dependente

O cadastro de dependes está amparado nos seguintes artigos da Lei 8112/90:

- Art. 241, que considera da família do servidor, além do cônjuge e filhos, quaisquer pessoas que vivam às suas expensas e constem do seu assentamento,
- Art. 83, para acompanhamento de pessoa da família,

- Art. 217, que define que a incapacidade física ou mental do dependente deverá ser atestada em laudo emitido por junta médica oficial,
- Art. 230, para fins assistência suplementar, regulamentado pela Portaria Normativa nº 5/2010 - SRH

O cadastro de dependentes para imposto de renda é utilizado para fins de abatimento no imposto de renda retido na fonte. Incluem-se entre os dependentes cônjuge/companheiro (a), filhos e enteados até 21 anos (ou até 24 anos, se universitário ou estudante de curso técnico), pai e mãe comprovada à dependência econômica e outros tipos de dependência conforme a regra da Receita Federal.

Os dependentes legais dos servidores para fins de Assistência à Saúde Suplementar são os já descritos no item 3.1 dessa dissertação.

Quando se tratar de licença por motivo de doença em pessoa da família, há a necessidade de cadastrar dependentes, conforme consta no Art. 83 da lei nº. 8.112/1990:

Poderá ser concedida licença ao servidor por motivo de doença do cônjuge ou companheiro, dos pais, dos filhos, do padrasto ou madrasta e enteado, ou dependente que viva as suas expensas e conste do seu assentamento funcional, mediante comprovação por perícia médica oficial [grifo nosso].

Consideram-se como dependentes para efeito da assistência pré-escolar o filho e o menor sob tutela do servidor, que se encontrem na faixa etária compreendida do nascimento aos 5 (cinco) anos de idade. Segundo a Instrução Normativa nº.12, de 23/12/1993, a assistência pré-escolar destina-se, também, ao dependente excepcional, de qualquer idade, desde que comprovados, mediante laudo médico, que seu desenvolvimento biológico, psicológico e sua motricidade correspondam à idade mental relativa à faixa etária acima citada.

No caso de cadastro de dependentes, o servidor deverá fazer um requerimento. Somente mediante requerimento e a partir deste poderá

cadastrar o dependente. Seguem listados, no Quadro 14, os procedimentos administrativos relativos a este processo:

Quadro 14: Fluxos operacionais do processo cadastramento de dependentes

Fluxos operacionais:	
Passo 1	SERVIDOR preenche formulário RH-065 e o encaminha junto com documentação necessária à Secretaria em que está lotado;
Passo 2	UNIDADE encaminha documentação à Gerência de Cadastro (GCAD)/CAP/PRORH;
Passo 3	Secretaria da PRORH recebe, registra no controle interno e encaminha à GCAD/CAPPRORH;
Passo 4	GCAD/CAP/PRORH verifica documentação e, se correta, realiza cadastro no SIGA e no Sistema SIAPE. Caso documentação esteja incorreta, GCAD/CAP/PRORH indefere o pedido, informa ao servidor requerente e arquiva documentação.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

3.2.3 Processo de estágio probatório de TAEs

O Estágio Probatório está embasado no Artigo 20 da Lei Nº 8.112/90; na nova redação do Art. 41 da CF/88, efetuada pela Emenda Constitucional nº 19/1998 e na UFJF ampara-se ainda, na nota nº 53/2011/PF-UFJF/PGF/AGU, de 26 de outubro de 2011 e na Port. 548/2012 da PRORH. O estágio probatório tem como finalidade avaliar o servidor recém-nomeado, durante o período de 36 meses, a contar do efetivo exercício.

A avaliação visa aferir a aptidão e capacidade do servidor para o desempenho das atribuições do cargo, para tanto são utilizados os seguintes parâmetros: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade, responsabilidade e relacionamento.

O servidor em estágio probatório submete-se a avaliações parciais no 8º, 16º, 24º mês, sendo que, no 32º é realizada uma avaliação final para consolidação dos resultados. Será considerado aprovado aquele que obtiver um mínimo de 60 % da pontuação máxima.

Nos termos do Art. 2, § 2º da Port. 548/2012 a pontuação obtida pelo avaliado obedecerá à seguinte proporcionalidade:

- I – O conjunto dos fatores Assiduidade e Disciplina terá peso e 25% em cada etapa.
- II – O conjunto dos fatores Iniciativa, Responsabilidade e relacionamento terá um peso de 25% em cada etapa.

III - O fator Produtividade terá um peso de 50% em cada etapa.

Conforme descrito no Manual de Normas de Pessoal da Comissão Nacional de Dirigentes de Pessoal, pag. 161:

Ao servidor em estágio probatório somente poderão ser concedidas as seguintes licenças e afastamentos:

- a) Por motivo de doença em pessoa da família ou da própria saúde.
- b) Por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro.
- c) Para serviço militar.
- d) Para atividade política.
- e) Para exercício de mandato eletivo.
- f) Missão no exterior.
- g) Para servir em organismo internacional.
- h) Para participar de curso de formação decorrente de aprovação em concurso para outro cargo na Administração Pública Federal.

10. Durante as licenças por motivo de doença em pessoa da família; por motivo de afastamento do cônjuge, sem remuneração; para atividade política; para servir em organismo internacional; bem assim na hipótese de participação em curso de formação, o estágio probatório ficará suspenso, reiniciando-se a partir do término do impedimento.

Segue quadro com procedimentos administrativos pertinentes ao processo de estágio probatório de TAES:

Quadro 15: Fluxos operacionais do processo estágio probatório de TAES.

Fluxos operacionais:	
Passo 1	A CFAP encaminha à CAMP o relatório das posses realizadas.
Passo 2	A CAMP mediante relatório aguarda GCAD/CAP gerar número de SIAPE do servidor; para abrir o processo individual de estágio probatório no SIGA/Protocolo(transação abertura de processo).
Passo 3	Após abertura do processo é realizado o lançamento em uma planilha Excel,
Passo 4	O processo é encaminhado a um arquivo provisório na CAMP, classificado por mês, unidade de lotação, levando-se em conta o período avaliativo, ou seja, 8º, 16º, 24º e 32º.
Passo 5	A partir do primeiro dia subsequente ao 7º, 15º, 23º e 31º mês, o respectivo processo é encaminhado ao dirigente máximo da unidade, através do SIGA/Protocolo (transação saída) com os seguintes documentos: <ul style="list-style-type: none"> • Despacho encaminhando processo e cronograma, • Portaria 548/2012; • Formulário avaliativo.
Passo 6	A Secretaria da PRORH protocola o processo e o encaminha para a respectiva unidade.
Passo 7	A Secretaria recebe, dá entrada no SIGA/Protocolo (transação entrada) e encaminha o processo ao dirigente máximo da Unidade.
Passo 8	O dirigente máximo encaminha o processo à chefia imediata do servidor avaliado, para fins de execução da avaliação.

Passo 9	Realizada a avaliação o processo é encaminhado para as respectivas assinaturas.
Passo 10	O processo é devolvido à CAMP, através do SIGA/Protocolo.
Passo 11	A Secretaria da PRORH recebe e protocola para a CAMP.
Passo 12	A CAMP efetua o calculo e lançamento na planilha Excel, observando se o avaliado obteve nota igual ou superior a 60% da avaliação.
Passo 13	Em caso positivo o processo é encaminhado pela CAMP ao arquivo provisório a fim de aguardar novo ciclo avaliativo ou a elaboração da portaria de homologação.
Passo 14	Em caso negativo o processo fica aguardando o decurso do prazo recursal pelo avaliado.
Passo 15	Ao final do 36º mês, caso o servidor esteja aprovado, a CAMP elabora a Portaria de homologação e encaminha à Pró-Reitora de Recursos Humanos para aprovação.
Passo 16	Após aprovação da Pró-Reitora é encaminhado a Portaria de Homologação para assinatura do Reitor.
Passo 17	Em caso de reprovação, após a fase recursal o processo é encaminhado a Procuradoria para parecer.
Passo 18	Após o parecer da Procuradoria o processo é encaminhado a Pró-Reitora para aprovação e posterior encaminhamento a CAMP para elaboração da Portaria de exoneração.
Passo 19	A Portaria de Exoneração aprovada pela Pró-Reitora de Recursos Humanos é encaminhada ao Reitor para assinatura.
Passo 20	Assinada a portaria de exoneração, o gabinete do Reitor encaminha a secretaria da PRORH para publicação no DOU.
Passo 21	Publicada a Portaria de exoneração, a CAMP encaminha a GCAD para exclusão no SIAPE, a unidade de lotação do servidor exonerado a comunicação do ato.

Fonte: elaborado pelo autor, 2013.

São realizados manualmente ou por meio de planilha Excel, os seguintes controles internos:

- Controle dos processos encaminhados a unidades nos meses avaliativos;
- Controle de devolução dos processos avaliados à CAMP;
- Verificação e autuação dos processos quanto ao preenchimento dos formulários, assinaturas,
- Cálculo e controle da pontuação obtida pelo avaliado.
- No caso de servidores redistribuídos:
 - controle das avaliações encaminhadas pelo órgão de origem;
 - verificação da compatibilidade das avaliações,
 - cobrança dos processos avaliativos não encaminhados.

Considerando os parâmetros legais inerentes ao processo em questão, principalmente no caso de reprovação no estágio probatório, os controles

internos deste processo, apesar de realizados manualmente, são criteriosos e importantes no que se refere a datas e prazos.

3.2.4 – Instrumento de gestão: banco de professores equivalentes

O banco de professor-equivalente tem como marco regulatório a Portaria Interministerial nº 22, de 30 de abril de 2007, art. 10, parágrafo 2º de Decreto 6944/2009 e o Decreto nº 7485, de 18 de maio de 2011.

O referido banco é um instrumento de gestão administrativa de pessoal que propicia às Universidades Federais realizarem concursos públicos, independente de prévia autorização, além de permitir a contratação de professores substitutos e visitantes, tendo como base a Lei nº 8745/93. Ou seja, o banco possibilita a manutenção dos quadros e a reposição da força de trabalho das IFES, levando-se em conta os critérios de oportunidade e conveniência administrativa.

O banco de professor-equivalente a partir do Decreto nº 7485, de 18 de maio de 2011, corresponde à soma de professores de ensino superior efetivos, visitantes e substitutos, lotados em cada universidade federal, expressa na unidade professor-equivalente, observados os seguintes parâmetros:

Quadro 16: Parâmetros banco de professores equivalentes

Vínculo	Regime de trabalho	Fator Equiv. Port. 22/2007	Fator Equiv. 7485/20111
Efetivo	20h	0,50	0,58
Efetivo	40h	1,00	1,00
Efetivo	DE	1,55	1,70
Substituto	20 ou 40	1,00	1,00

Fonte: elaborado pelo autor, 2013

A referência para cada professor-equivalente é o Professor de 3º grau, nível 1, tendo-se como parâmetro a titulação de doutorado, bem como a respectiva carga horária e o regime de trabalho.

3.2.4.1. Banco de Professor Equivalente da UFJF

O banco de professor-equivalente instituído inicialmente pela Portaria Normativa Interministerial MEC/MPOG nº 22, de 30/04/2007, foi consolidado na UFJF pela Resolução do Conselho Superior (CONSU) nº 33, de 25/09/2009.

Posteriormente, a Resolução CONSU nº 35, de 09/10/2009, homologou a distribuição das unidades de professor-equivalente para os departamentos, denominado como Bancos Específicos de Professores Equivalentes (BESPEs).

A partir desta Resolução, foi criado pela equipe do CGCO, juntamente com o Vice-Reitor, Professor José Luiz Rezende Pereira, o Banco Geral de Professores-Equivalente da UFJF, constituído pelos BESPEs de acordo com os Departamentos da UFJF, em uma planilha de Excel.

Nesta planilha constava a relação nominal de todos os professores da UFJF, de acordo com sua respectiva carga horária e lotação por departamento, e unidade acadêmica. Posteriormente, foi repassado à PRORH para conferência, que juntamente com parte da equipe da CFAP, e diante de um relatório extraído do sistema SIAPE, contendo a relação geral todos os professores - sua respectiva lotação e carga horária - fez a conferência, corrigindo as divergências encontradas.

A partir desta conferência, estabelecendo a data de 01/10/2009 para controle, o referido banco, passou a ser administrado pela Gerência de Recrutamento e Seleção, hoje, Gerência de Recrutamento e Seleção do Quadro Temporário e Controle de Vagas.

Para administrar o BESPE da UFJF - controlando o quantitativo conforme as autorizações ministeriais - anexou-se a planilha acima descrita à outra planilha denominada “extrato do banco de professor-equivalente”. Esta extrai o quantitativo das unidades de professor-equivalente, lançados na planilha nominal, somando-os por grupo de acordo com cada departamento.

A partir do Dec. 7485/2011 este quantitativo passou a ter como referência as seguintes unidades de professor equivalente: 0,58 para o regime de trabalho de 20 horas; 1,0 para o regime de 40 horas, e 1,7 para o regime de dedicação exclusiva.

A soma dos BESPEs de todos os departamentos constitui o banco de professor-equivalente ativo da UFJF. Paralelo à relação nominal dos professores ativos, têm-se o BESPE a prover, de cada departamento, para o qual, inicialmente, a UFJF não teve códigos de vaga suficiente para

provimento. Registra-se, ainda, como crédito a prover, todas as vacâncias surgidas após a data de 01/10/2009.

A coleta dos dados para manutenção do BESPE é extraída das seguintes ocorrências: lançamento das vacâncias, após publicação no Diário Oficial da União (DOU), das nomeações, que se consolidam com a posse, plano de expansão REUNI e criação do *Campus* de Governador Valadares, bem como das alterações de regime de trabalho.

Há que se considerar, ainda, as negociações internas dos departamentos e mudanças de regime de trabalho, que diretamente impactam no BESPE. Tais alterações são oficiais, lançadas no banco e, posteriormente, arquivadas para controle.

3.3 Fluxogramas dos processos atuais

Como justificado no item 3.1 no que diz respeito à situação atual dos processos no SIGA-RH, faz necessária a melhoria e/ou criação dos processos no sistema. Para que sejam possíveis, primeiro deve-se estabelecer as regras de negócio e fluxos dos processos.

Tendo em vista que a PRORH não possui fluxos formalizados, o próximo passo foi a elaboração do desenho desses como atualmente se encontram.

Enfatiza-se a importância da documentação dos processos, seguindo a premissa de que, para realizar alguma melhoria nos mesmos, é preciso primeiro conhecê-lo e entender que a qualidade de um produto ou serviço é reflexo da qualidade e gerenciamento do processo utilizado em seu desenvolvimento.

Esses fluxogramas apresentados servirão de base para elaboração da proposta de automação dos processos selecionados e, ainda, servirão de modelo para estruturação dos demais processos da PRORH.









Para esse fim foi utilizada a ferramenta fluxograma com uso do software Bizagi que é um dos mais conhecidos e utilizados no mapeamento de processos. Tal software possui um módulo que executa a modelagem e outro executa o processo. O primeiro módulo é livre e tem como vantagem adotar a

Técnica Business Process Management (BPM) ou Gestão da Performance Cooperativa de mapeamento de processo, que pode ser baixada pela internet sem custos. O segundo módulo servidor é pago.

O mapeamento do processo, através do fluxograma, serve para indicar a seqüência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. Deve ser feito de forma gráfica, utilizando-se a ferramenta fluxograma, para representá-lo. Antes de elaborá-lo, foi listada a seqüência das ações do processo demonstrando o envolvimento do órgão ou seção encarregada de cada etapa do processo, permitindo identificar as interfaces do mesmo.

O fluxo do processo desenhado teve como objetivo retratar com clareza as relações entre as áreas funcionais e a atividade realizada por cada uma delas. Utilizou-se a simbologia do Quadro 17 para elaboração dos fluxogramas:

Quadro 17: Simbologia utilizada no desenho dos fluxogramas

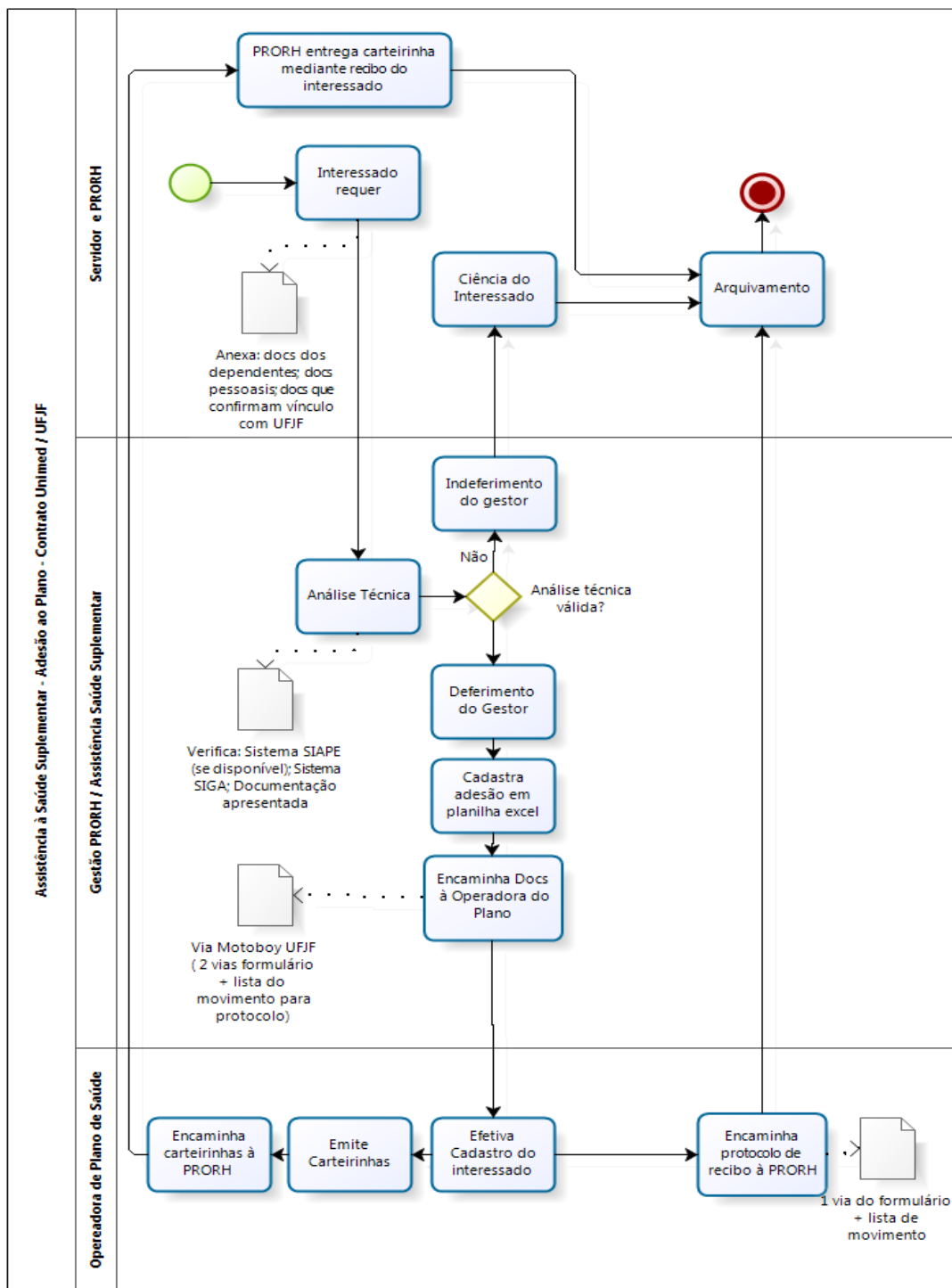
SÍMBOLOS	SIGNIFICADO
	Indica o início do processo
	Indica uma atividade
	Indica um ponto de decisão
	Indica fim do processo
	Indica comunicação
	Apresenta uma informação adicional
	Indica desmembramento ou tarefas que ocorrem ao mesmo tempo
	Indica um momento/processo complexo

Fonte: elaborado pelo autor, 2013

A simbologia apresentada buscou trazer os símbolos disponíveis no software Bizagi. Além desses, outros poderão ser empregados para mapeamento dos processos.

Os dois primeiros fluxogramas a serem apresentados dizem respeito à assistência à saúde suplementar que consiste em duas modalidades, por se tratar de processos distintos em termos de seus fluxos.

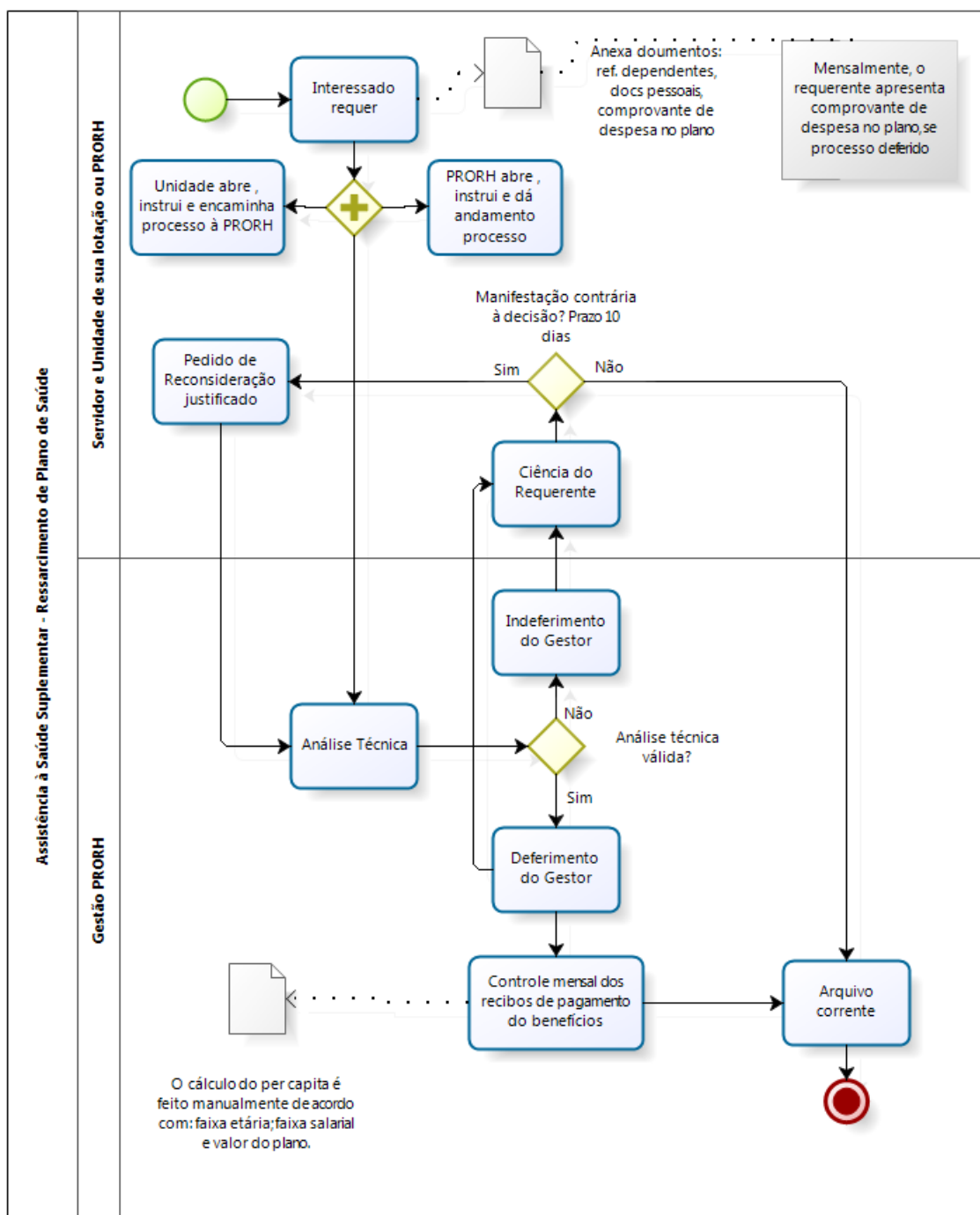
Figura 7: Fluxograma atual da assistência à saúde suplementar – Modalidade plano de saúde institucional)



No fluxograma apresentado para o Plano de Saúde Institucional, verifica-se alguns pontos a serem destacados:

- o servidor, para requerer, precisa se deslocar até à PRORH - o que pode gerar filas e necessidade de disponibilização de maior número de atendentes e maior espaço físico;
- ausência comunicação com o usuário após a solicitação (requerente), pois o mesmo não tem facilidade de acompanhar seu pedido;
- verifica-se a duplicidade de papéis quando o servidor apresenta documento de qualificação (RG, CPF,...), sendo que a UFJF já os possui e, também, quando a UFJF emite duas vias do requerimento;
- a PRORH realiza a análise técnica de forma manual (Sistemas somente para consulta);
- todo banco de dados dos beneficiários está contido em uma planilha de Excel, salva em desktop. Importante ressaltar que hoje a planilha contém aproximadamente nove mil linhas;
- existe a necessidade de deslocamento de um funcionário (motoboy) para a entrega dos requerimentos na operadora do plano;
- pode ocorrer perda de documentos, pois papéis passam por muitas interfaces;

Figura 8: Fluxograma atual da assistência à saúde suplementar – Modalidade auxílio de caráter indenizatório (ressarcimento)

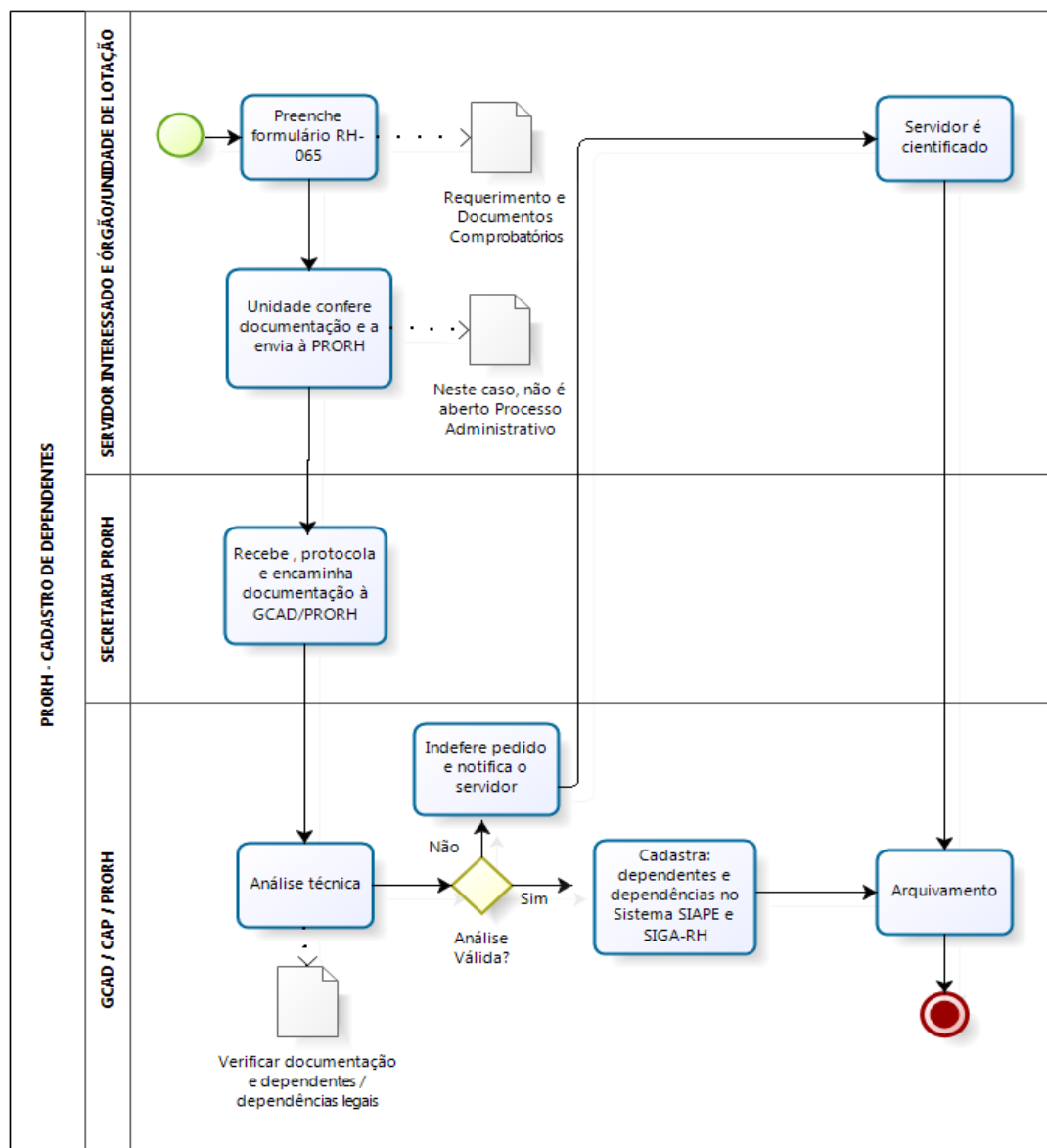


No fluxograma apresentado para o Auxílio de Caráter Indenizatório - ressarcimento, também há pontos a serem destacados:

- o servidor, para requerer também precisa se deslocar até à PRORH ou até a sua unidade de lotação;
- apesar de haver uma comunicação com o usuário após a solicitação (requerente), esta é feita via e-mail ou por correspondência, o que no segundo caso gera um custo maior para a instituição;
- também verifica-se a duplicidade de papéis, quando o servidor apresenta documento de qualificação (RG, CPF,...), sendo que a UFJF já os possui. Existe a abertura de processo administrativo, sendo anexado a este, um grande volume de papéis que são necessários - mas que poderiam estar no sistema;
- a PRORH realiza a análise técnica de forma manual (Sistemas somente para consulta);
- todo banco de dados dos beneficiários está contido em uma planilha de Excel, salva em desktop;
- o cálculo do per capita é realizado manualmente, o que gera uma demanda de serviço desnecessária (muitos cálculos);
- grande demanda de espaço físico para arquivar os processos administrativos (arquivo corrente);
- tendo em vista que a regra de negócio diz que o beneficiário que fizer parte da modalidade plano de saúde institucional não pode figurar no ressarcimento, observa-se um ponto crítico - pois controles manuais podem falhar e haver duplo benefício.

O próximo fluxograma apresentado é o que se refere ao processo Cadastro de dependentes.

Figura 9: Fluxograma atual do cadastro de dependentes



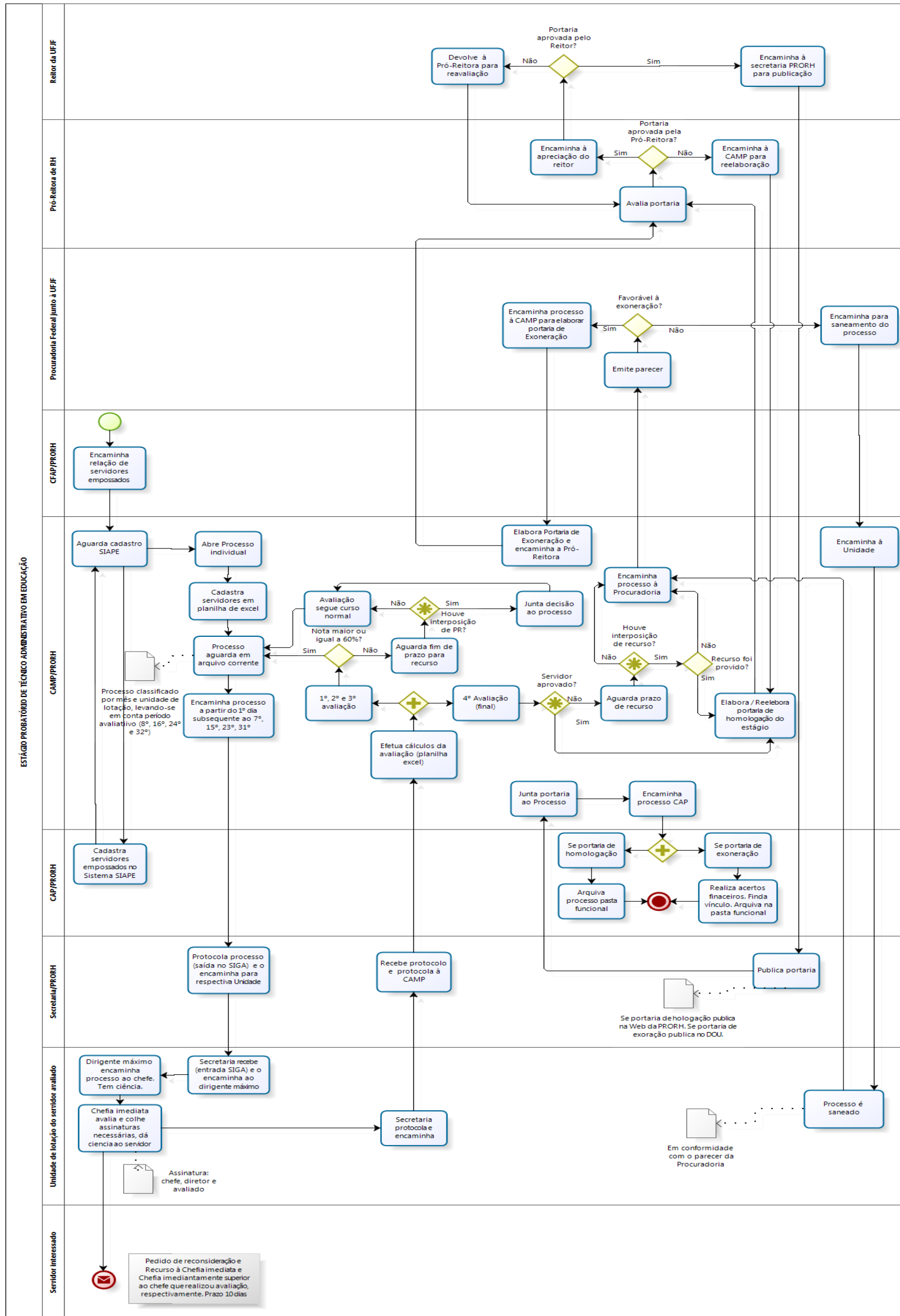
Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Destacam-se no caso do cadastro de dependentes os seguintes pontos:

- duplicidade de documentação que em alguns casos já existem na PRORH;
- ausência de comunicação com o requerente;
- volume de papéis inseridos na pasta funcional do servidor, demandando uma grande área para arquivo;

A seguir apresenta-se o fluxograma do Estágio Probatório de TAES :

Figura 10: Fluxograma atual do estágio probatório de TAES



Fonte: Elaborado pelo autor, 2013.

Para o Estágio Probatório de TAES destacam-se os seguintes pontos:

- excesso de papéis inseridos no processo administrativo;
- longo período de espera (em arquivo intermediário da PRORH) entre os períodos avaliativos, que pode comprometer a avaliação;
- concentração de atividades na área da PRORH;
- controles de prazos e cálculos efetuados em planilhas, o que pode acarretar fragilidade do processo.

O fluxograma relativo ao BESPE não será apresentado neste capítulo, por se tratar de um instrumento de gestão e não um processo. No entanto, cabe ressaltar que este instrumento de gestão foi selecionado pela necessidade de informatização do mesmo, tendo em vista sua interface com vários processos da PRORH. O fluxo será elaborado e apresentado no próximo capítulo para servir de parâmetro para automação.

Apresentados e levantados pontos de destaque que se constituem em fragilidades nos fluxogramas atuais, têm-se uma referência a ser trabalhada na melhoria de cada fluxo. Desse modo, no próximo capítulo será trabalhada a otimização dos fluxogramas, bem como será apresentado um modelo de normalização com o fim de ser possível a automação dos processos. Para esta automação¹², será apresentado, ainda, um PAE que servirá de norte às ações de implementação da mesma.

¹² Automação: palavra utilizada com o significado de informatização do processo.

4 PROPOSTA DE AUTOMAÇÃO DOS PROCESSOS

O presente capítulo aponta uma proposta de automação dos processos que consiste na apresentação dos fluxogramas idealizados para a automação, tendo como base os fluxogramas atuais demonstrados no capítulo anterior. Além dos fluxogramas idealizados apresentam-se melhorias adquiridas no processo e no instrumento de gestão a partir da automação. A referida proposta aponta ainda as ações que serão necessárias para implantação dos processos e do instrumento de gestão no SIGA-RH, sob a perspectiva de automação. Tais ações são apresentadas no Plano de Ação Educacional (PAE), que é apresentado na seção 4.2 deste capítulo.

Para automação dos processos faz-se necessário primeiramente o desenho do fluxo atual do processo, conforme foi apresentado e criado pelo autor no capítulo anterior. A idealização de um fluxograma que demonstre o que se espera da informatização do processo é uma etapa que pode contribuir para o alcance da automação. Assim, como próximo passo, são apresentados novos fluxogramas para os processos selecionados. Cabe reforçar que tais fluxos foram idealizados do ponto de vista da informatização demonstrando a situação futura dos processos.

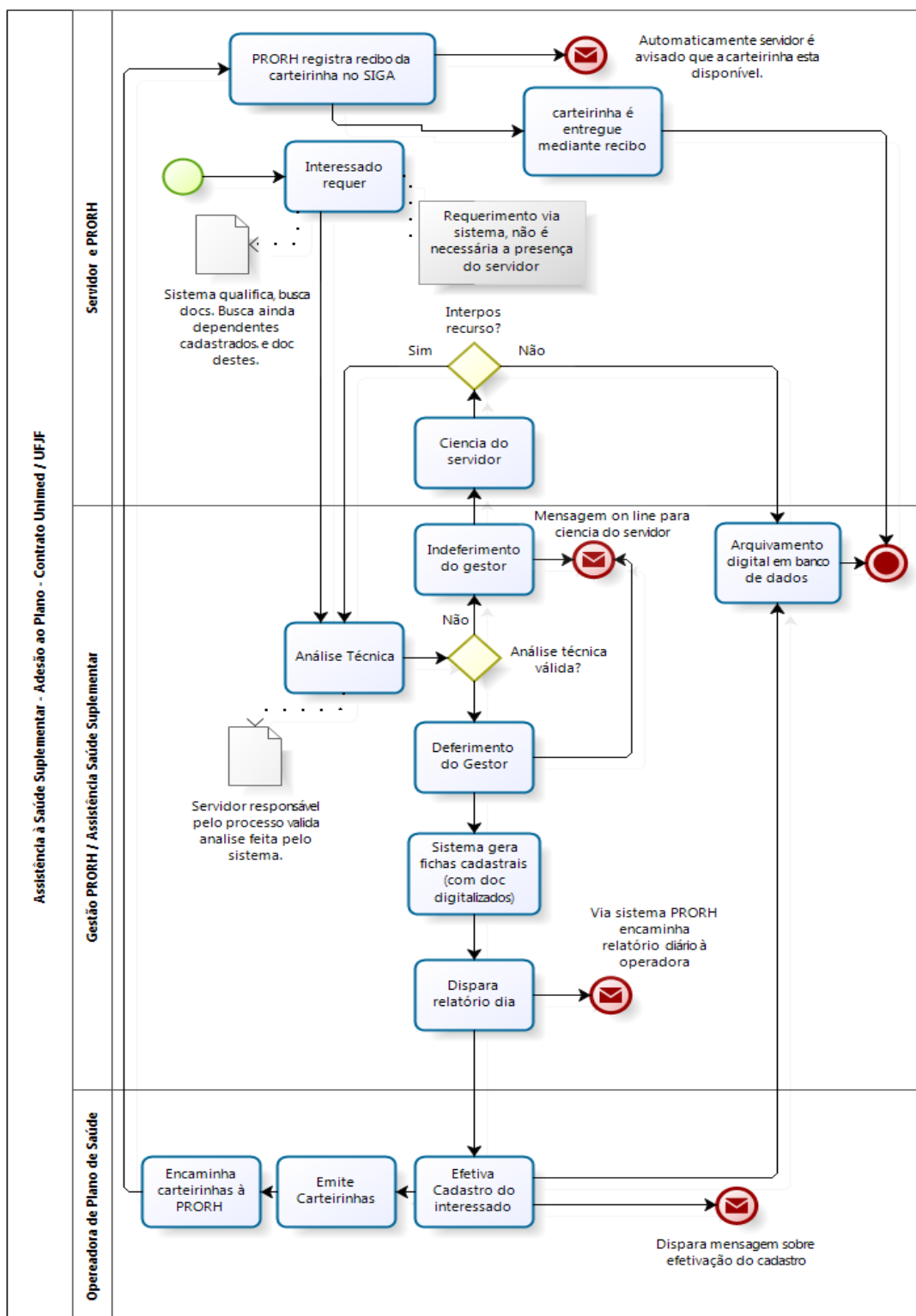
4.1 Fluxogramas para a informatização dos processos e do instrumento de gestão

Esta seção apresenta os fluxogramas idealizados para a informatização dos processos e do instrumento de gestão. Ressalta-se que as melhorias identificadas serão possíveis a partir da implantação destes processos e instrumento no SIGA-RH.

A simbologia utilizada nos fluxogramas consiste na mesma utilizada e apresentada no capítulo anterior.

Os dois primeiros fluxogramas apresentados referem-se ao Processo de Assistência à Saúde Suplementar, mais uma vez dividido em duas modalidades conforme se demonstra:

Figura 11: Fluxograma idealizado de Assistência a saúde suplementar – Modalidade plano de saúde institucional.

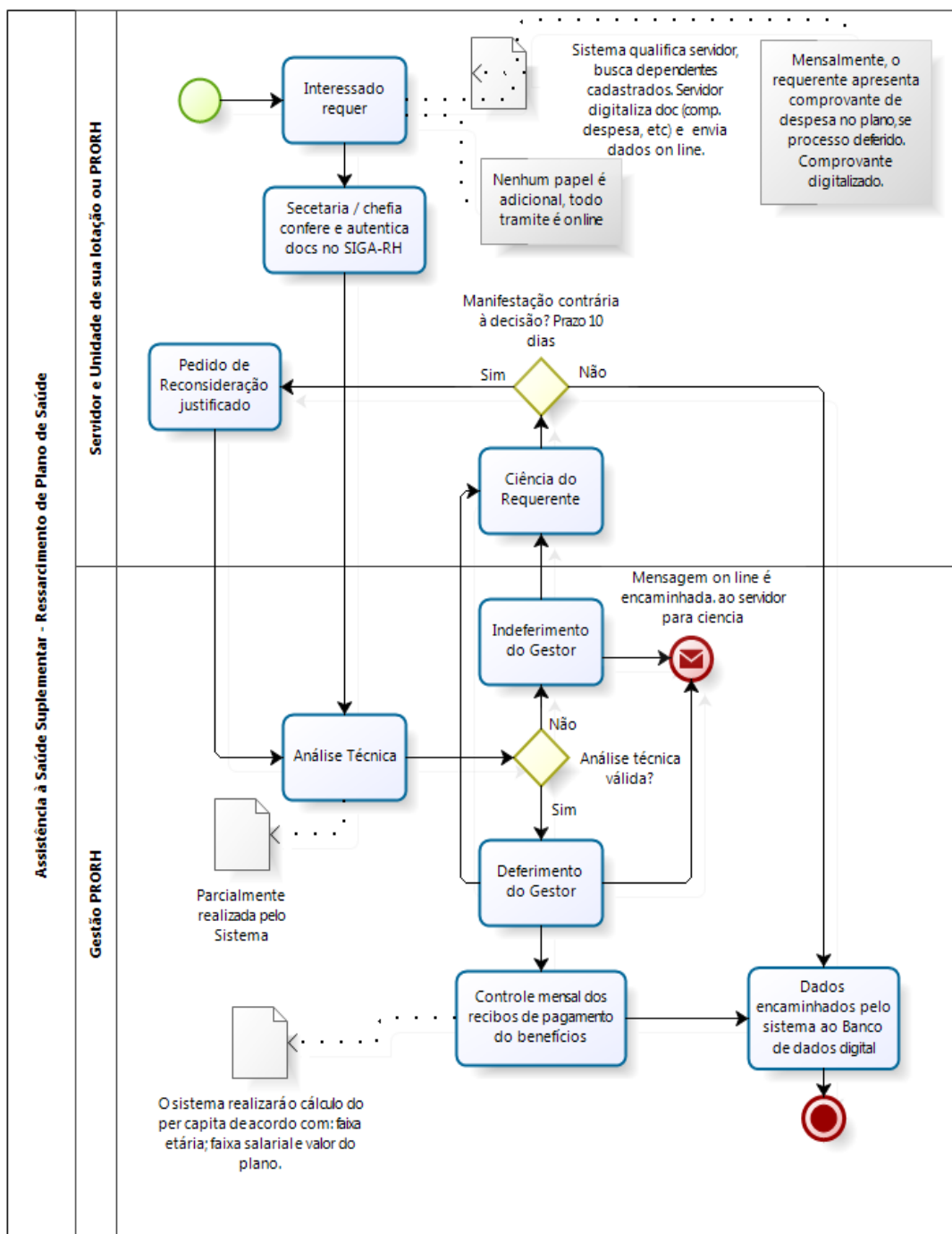


Fonte: elaborado pelo autor, 2013

Neste primeiro fluxograma pode-se verificar que houve algumas mudanças substanciais em termos de controle e comunicação. Níveis hierárquicos não foram eliminados, porém este não era uma das fragilidades deste processo. Observa-se:

- eliminação da necessidade de presença do servidor, uma vez que o requerimento é feito on line;
- eliminação da duplicidade de apresentação de documentos, uma vez que o sistema busca estes que já foram digitalizados anteriormente e anexados ao sistema;
- redução do número de verificações na análise técnica, uma vez que dados já estão qualificados no sistema;
- melhoria na comunicação entre usuário e a PRORH;
- eliminação de papeis, atendendo ao apelo da Sustentabilidade Ambiental;
- redução de custos (não utilização do motoboy);
- minimização do risco de perda de documentos, uma vez que as transações são via sistema;
- melhoria da comunicação entre operadora do plano e Instituição;

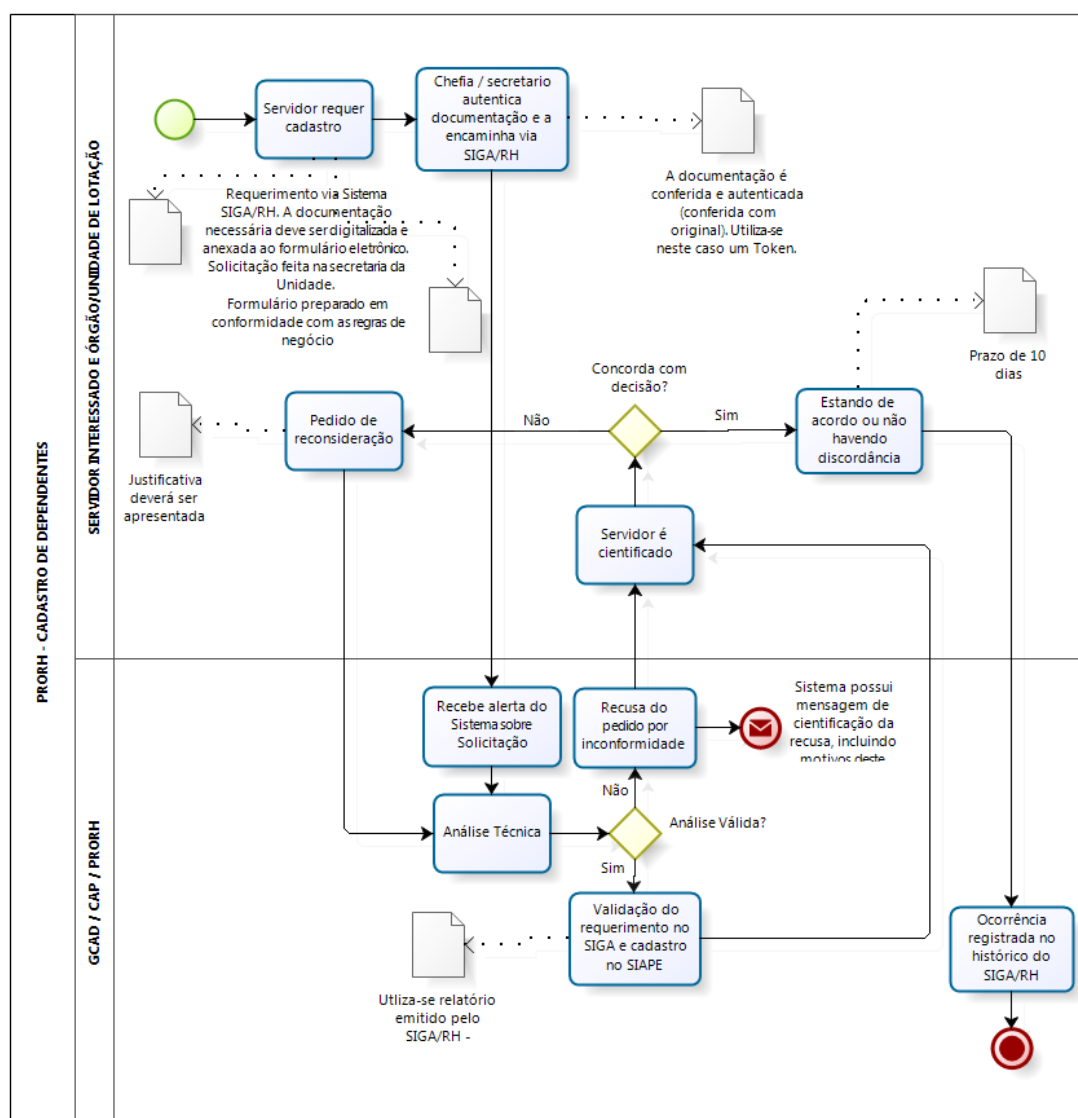
Figura 12: Fluxograma idealizado de Assistência a saúde suplementar – Modalidade auxílio de caráter indenizatório (ressarcimento)



No fluxograma referente ao Auxílio de Caráter Indenizatório - ressarcimento também foi possível verificar mudanças termos de controle e comunicação. Destaca-se que algumas melhorias observadas no primeiro fluxo também foram vistas neste segundo, haja vista terem muitos pontos em comum. Dentre as melhorias que se repetiram pode-se citar: eliminação da necessidade de presença do servidor; eliminação da duplicidade de apresentação de documentos; redução do número de verificações na análise técnica; melhoria na comunicação entre usuário e a PRORH; eliminação de papéis. Destaca-se como melhoria referente a esse processo também a vantagem dos cálculos serem realizados via sistema e não mais manualmente, reduzindo erros e tempo de operacionalização.

O próximo fluxograma apresentado refere-se ao Processo de Cadastro de dependentes idealizado, assim como os demais já apresentados, sem uso de papéis:

Figura 13: Fluxograma idealizado do cadastro de dependentes



Fonte: elaborado pelo autor, 2013

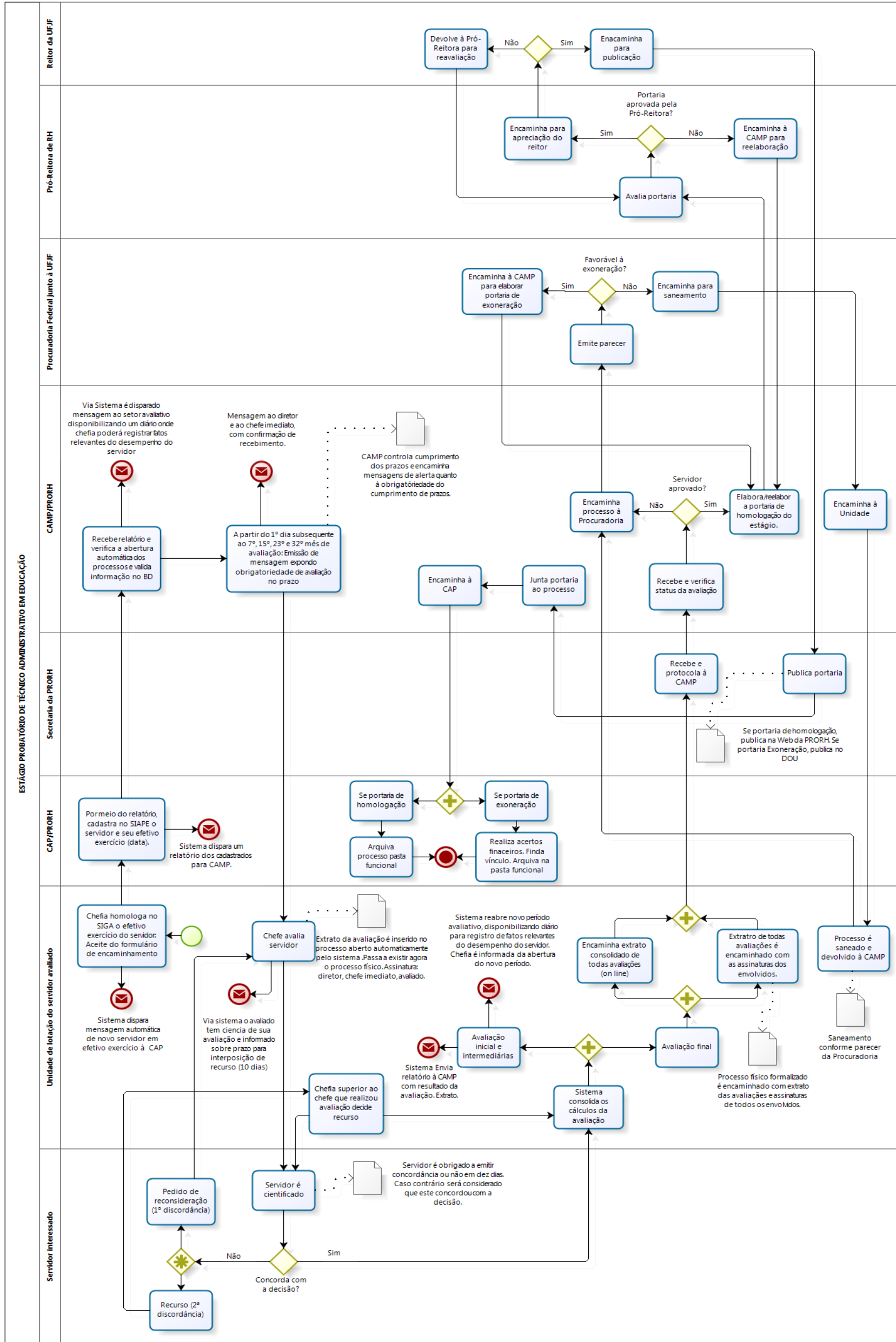
Neste fluxograma verifica-se:

- parametrização do sistema, em termos de regra de negócio;
- ganhos em termos de confiabilidade do banco de dados, uma vez que este é alimentado automaticamente;
- eliminação de retrabalho, uma vez que será necessário cadastramento somente no sistema SIAPE;

- também há a eliminação da necessidade de presença do servidor, uma vez que o requerimento pode ser feito on line;
- também há a eliminação da duplicidade de apresentação de documentos, uma vez que o sistema busca estes que já foram digitalizados anteriormente e anexados ao sistema;
- redução do número de verificações na análise técnica, uma vez que dados já estão qualificados no sistema e regidos pela regra de negócio;
- melhoria na comunicação entre usuário e a PRORH;
- também há a eliminação de papéis, atendendo ao apelo da Sustentabilidade Ambiental;
- minimização do risco de perda de documentos, uma vez que as transações são via sistema;

O próximo fluxograma é relativo ao Processo de Estágio Probatório de TAES idealizado com uso de papéis, haja vista neste momento existir a falta de segurança jurídica para a eliminação total dos mesmos neste processo.

Figura 14: Fluxograma idealizado de estagio probatório de TAEs



No caso deste fluxograma podemos verificar:

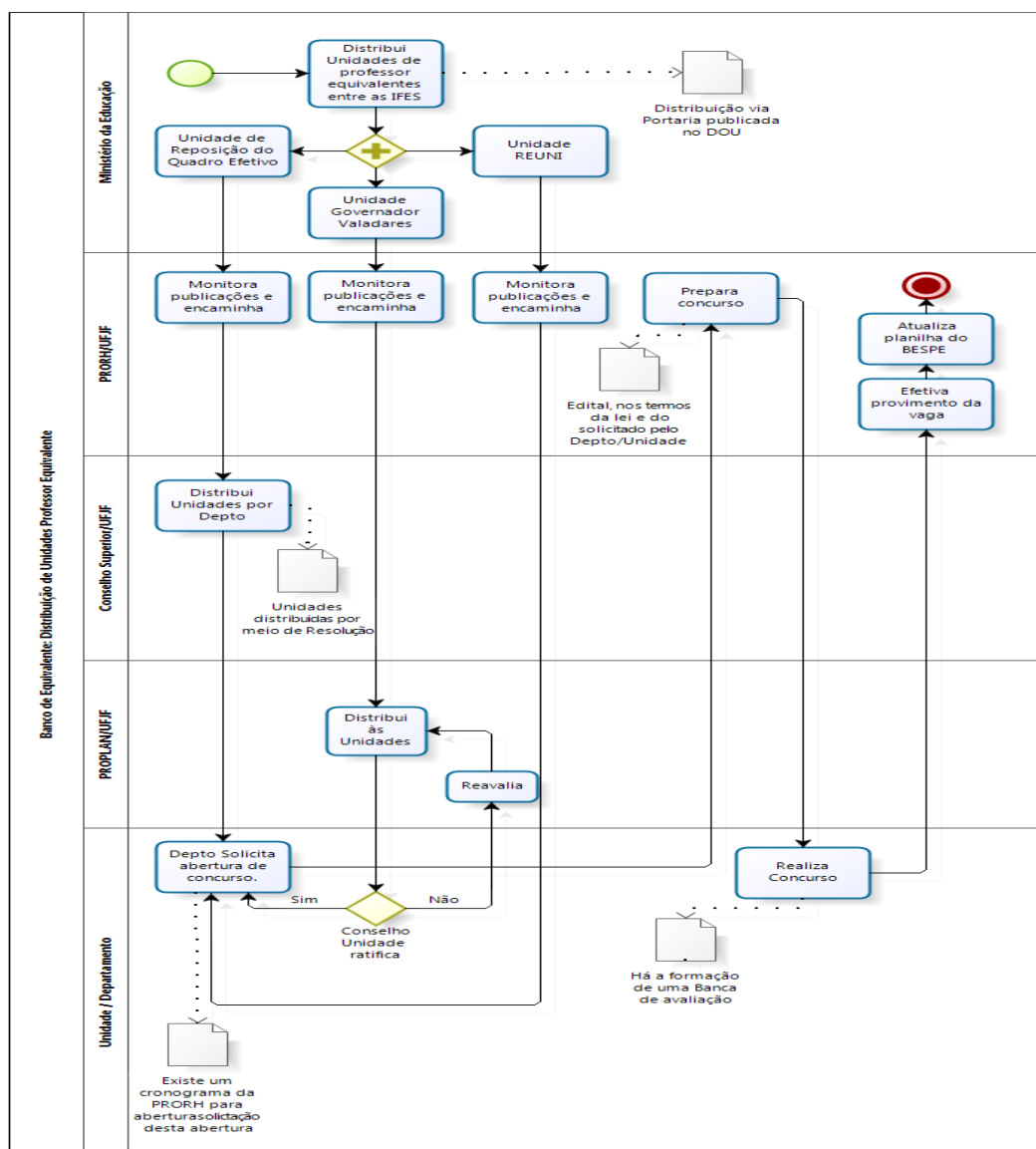
- parametrização do sistema em termos de regra de negócio;
- redução do número de verificações na análise técnica, uma vez que dados já estão qualificados no sistema e regidos pela regra de negócio;
- melhoria na comunicação entre usuário/PRORH e Unidade Avaliativa/PRORH;
- redução de papéis, atendendo ao apelo da Sustentabilidade Ambiental;
- minimização do risco de perda de prazos e de erros operacionais.
- houve uma redução de fluxos e atividades desnecessárias quando da idealização deste em sistema;
- melhor distribuição das atividades. Antes o processo estava concentrado na CAMP/PRORH, mesmo não sendo esta a Unidade Avaliativa. Houve também a eliminação de tarefas em uma seção PRORH (CFAP);
- minimiza o risco de avaliações injustas, tendo em vista que o avaliador pode registrar os fatos relevantes do desempenho do servidor em um arquivo do sistema que poderá ser consultado e alimentado a qualquer momento. Neste arquivo o avaliador pode buscar parâmetros para uma avaliação do ciclo e não do momento. Tal ferramenta auxilia ainda, no caso de troca de chefia.
- correção de um fluxo no que se refere ao pedido de reconsideração e recurso da decisão do avaliador, o que permite maior transparência e garantia de direito;
- gera ganhos em termos de espaço físico, eliminando o arquivo intermediário, restando somente o arquivo corrente de forma reduzida;
- maior controle de prazos;

No que se refere ao instrumento de gestão banco de professores equivalentes, não há de se falar em melhoria de um fluxograma para outro, pois conforme relatado no capítulo anterior este não se constitui em um processo, e por esse motivo não teve fluxograma da situação atual elaborado.

O fluxograma apresentado para tal instrumento consiste em um desenho inicial visando à informatização do mesmo. Inicial, porque o banco será

alimentado pelas transações do sistema, principalmente desligamento e provimento até que os demais processos sejam automatizados. Desse modo, pode-se ressaltar que devido a complexidade do instrumento de gestão e suas várias interfaces com diversos processos, para a automação plena do mesmo será necessária a revisão e automação dos processos que com ele se interligam.

Figura 15: Fluxograma idealizado do banco de professor equivalente



Para iniciar a automação do banco de dados deste instrumento o primeiro passo deve ser a transposição da planilha de Excel para um banco de dados consolidado no SIGA-RH, que deverá ser validado pela PRORH e unidades envolvidas. O entendimento dos passos do fluxograma é também uma das fases para a automação do referido instrumento, pois demonstra uma sequência mínima de atividades ligadas ao instrumento.

4.2 Plano de ação educacional

As ações para automação dos processos e do instrumento de gestão em conformidade com os novos fluxogramas apresentados na seção anterior são indicadas no PAE, elaborado utilizando-se a ferramenta 5W2H, onde as ações são descritas a partir dos seguintes questionamentos: *O quê*; *Who* – Quem; *Why* – Por quê; *Where*- Onde; *When* – Quando; *How* – Como; *How much* – Quanto. Conforme Quadro 18, a seguir:

Quadro 18: Ferramenta 5W2H

5W2H	
What – O quê?	apresenta a descrição da solução escolhida,
Who – Quem?	aponta o órgão responsável pela implementação da solução proposta;
Why – Por quê?	mostra a justificativa para proposição da ação;
Where- Onde?	indica o local para implantação da mudança;
When – Quando?	traz sugestão de tempo para realização da tarefa;
How – Como?	expõe a descrição da ação.
How much – Quanto?	apresenta o valor despendido na implantação da ação

Fonte: elaborada pelo autor, 2013

4.2.1 Descrição da ação

O planejamento das ações é necessário para que seja possível obter os resultados esperados. Nessa seção são apresentadas as ações propostas para a automação dos processos e do instrumento de gestão selecionados no SIGA-RH. Conforme citado por Antônio, 2009 para se atingir um objetivo é necessário agir e definir um cronograma para tal ação. O PAE proposto vai ao encontro da ideia do autor, pois apresenta as ações, prazo e outros pontos chave para o alcance do objetivo - automação. Descreve-se a seguir as ações propostas neste trabalho, sendo elas: validar fluxos idealizados; criar

normalização; criar banco de dados; validar banco de dados; modelar o sistema para automação do processo; preparar para a mudança; implementar monitorar e avaliar; capacitar.

a. Validar fluxos idealizados

Nesta etapa são apresentados à PRORH os fluxos idealizados e as melhorias por estes geradas, no intuito de validá-los junto aos gestores e executores do processo e do instrumento de gestão. Os avaliadores do novo fluxograma podem apontar as etapas que devem ser incluídas, excluídas e/ou alteradas na sequência de realização do processo ou instrumento. Podem apontar ainda os atores que deverão ou não participar do novo processo, a junção ou desmembramento de subprocessos, inclusão de indicadores para monitoramento.

O fluxograma idealizado é uma sugestão de melhoria. Após avaliação, é feita a revisão dos desenhos apresentados, com base nas sugestões e observações da autoridade competente e áreas envolvidas, podendo ser gerados novos desenhos alternativos que deverão ser revistos até que sejam validados sem restrição.

b. Criar normalização

Esta é a etapa em que é criado um documento de identificação das normas que norteiam o processo a ser automatizado. Tal documento, juntamente com o fluxograma idealizado servirá de base de informações para a modelagem do sistema a ser realizada pela área de TI. A normalização deverá ser elaborada por pessoas que possuem conhecimento dos processos, das legislações e normas que norteiam o processo.

Os atores envolvidos no processo devem ser co-responsáveis na elaboração da normalização - uma vez que este envolvimento propicia o desenvolvimento de condições favoráveis, gerando colaboração e alinhamento com a proposta. Valorizar a participação dos atores nesta etapa, assim como nas demais, é indispensável neste processo de mudança, uma vez que resistências são enfraquecidas - principalmente na fase inicial de implantação da proposta.

No anexo 1 deste trabalho consta um modelo de normalização que poderá servir de apoio na construção deste documento pela PRORH. Fazem parte deste documento os seguintes tópicos: Objetivo da normalização; Conceitos e siglas constantes do documento; definição dos atores envolvidos no processo (competência); processos diretamente interligados ao processo selecionado; definição; requisitos básicos; documentação necessária; orientação para solicitação; informações gerais; legislação; transação no sistema; regras de negócio detalhadas; fluxograma atual e idealizado.

c. Criar banco de dados

Conforme apresentado no capítulo 3 deste trabalho, os bancos de dados referentes aos processos e ao instrumento de gestão analisados (com exceção do cadastro de dependentes) estão guardados no computador do executor em forma de planilhas de excel. É importante registrar que, conforme demonstrado também no capítulo 3, o banco de cadastro de dependentes está desatualizado por falta de atualização nas regras de negócio constantes do sistema.

No banco de dados ocorre o gerenciamento dos repositórios de armazenamento de informações que podem ser usadas pelos usuários do sistema. Tais bancos devem buscar o máximo de integração, a fim de se evitar dados redundantes. Além disso, aspectos ligados à performance, restrições de acesso, segurança, integridade e confiabilidade dos dados devem ser observados na criação ou readequação do banco.

Nesta etapa, considerando a problemática já levantada no capítulo anterior, o CCGO deverá transpor as planilhas existentes para o SIGA-RH e, também, atualizar o banco de cadastro de dependentes para fins de maior confiabilidade de informações.

Especificamente quanto ao banco de cadastro de dependentes, a referida atualização deve ser realizada de modo que os dados nele hoje contidos sejam alocados em um repositório temporário, que deverá ser validado pelo próprio usuário (servidor). Utilizando o repositório temporário, haverá a possibilidade de manter a série histórica do sistema - uma vez que a não validação (exclusão) gerará o fechamento do benefício em termos de data.

d. Validar bancos de dados

Nesta etapa os bancos que foram criados pelo CGCO devem ser validados antes de sua implantação final. Correções de parâmetros e de documentações poderão ocorrer antes da validação final.

No caso dos bancos de dados referentes à assistência à saúde suplementar, nas duas modalidades existentes na UFJF, a validação será efetuada pela Pró-Reitora de Recursos Humanos após conferência realizada pelos envolvidos no processo.

O banco de dados referente ao cadastro de dependentes deverá ser validado em uma primeira fase pelos servidores que possuem dependentes cadastrados, atestando continuidade ou não de beneficiários e benefícios. Na segunda fase a CAP/PRORH validará a informação atestada pelo servidor na fase anterior, sendo neste momento a informação transferida de fato para o banco de dados definitivo.

O banco de dados do banco de professor equivalente, transposto da planilha de Excel pertencente à CFAP/PRORH, também deverá ser validado em duas fases, pois o mesmo possui vários atores envolvidos. Na primeira fase, o conselho da unidade acadêmica juntamente com as chefias de departamento, por meio de reuniões deliberativas, validam o banco de dados referente a cada departamento e o da Unidade como um todo. Na segunda fase, a CFAP/PRORH valida o banco de cada unidade e o banco da PRORH.

Para validação do banco de dados relativo ao estágio probatório de TAEs a CAMP/PRORH avalia a compatibilidade de informações entre a planilha encaminhada e o banco de dados criado.

A partir da criação e validação de todos os bancos criados é possível prosseguir para a automação. A partir desta, o sistema pode alimentar os bancos automaticamente, com a consequente minimização ou eliminação de problemas como falta de cadastro por abandono do sistema.

e. Modelar sistema para automação do processo

De posse dos fluxogramas atuais e idealizados e, ainda, da normalização que apresenta as regras do negócio de forma detalhada, a equipe do CGCO inicia, nesta etapa, o trabalho de modelagem do sistema. Tal

modelagem seguirá os parâmetros de linguagem do SIGA-RH expostos no capítulo 3 onde foi descrito o sistema SIGA.

f. Preparar para a mudança.

Toda e qualquer mudança gera incertezas e desfaz a chamada “zona de conforto”, assim é necessária uma planejada preparação para a mudança. A sensibilização dos atores envolvidos é muito importante neste processo de mudança.

A realização de eventos para conscientizar, sensibilizar e integrar gestores e demais envolvidos, apontado o diagnóstico da situação atual e as vantagens e potencialidades da automação são tão necessárias quanto todas as outras etapas deste plano de ação. Tal sensibilização poderá também ocorrer por meio do RH Itinerante que consta como ação de capacitação no plano anual de capacitação da PRORH/UFJF.

Nesta etapa tanto a PRORH quanto o CGCO devem estar à frente do trabalho para inspirar nos demais atores do processo confiança e motivação para a efetivação da mudança. O envolvimento da alta administração também é indispensável nesta preparação, pois nada será concretizado se os atores envolvidos não acreditarem nos benefícios gerados pela automação.

g. Implementar, monitorar e avaliar

Estando todos os atores preparados para a mudança nos processos, o sistema deve ser implementado, monitorado e avaliado.

A implementação da automação será realizada pela equipe do CGCO. Destaca-se que a automação, uma vez adotada, deve entrar em regime de permanente adequação, em sintonia com o funcionamento da instituição, com as percepções dos gestores e servidores que trabalham no sistema tanto na PRORH e de forma especial os de secretarias/unidades acadêmicas e administrativas.

O monitoramento deve ser primado de forma a acompanhar a implementação para verificar o cumprimento das ordenações e, principalmente, corrigir erros.

Além da implementação e monitoramento é importante avaliar o sistema como um todo, de forma a verificar os ganhos obtidos com a automação. Eficiência, eficácia e satisfação dos usuários são algumas vantagens a serem alcançadas a partir da automação. A avaliação de alcance destes deve ser uma constante no desenvolvimento institucional.

h. Capacitar

A capacitação deve ocorrer em duas linhas distintas: capacitação para operacionalizar o sistema e capacitação para implementação de melhoria nos processos.

Para a primeira linha de capacitação proposta já constam do plano anual de capacitação da PRORH/UFJF (calendário 2013) cursos que poderão ser adaptados à nova realidade do sistema. São eles:

- o SIGA como sistema institucional de informação da UFJF e seus recursos, cujo público alvo será, principalmente, os técnicos administrativos lotados nas secretarias das unidades acadêmicas e administrativas da UFJF;
- funcionalidades dos procedimentos internos da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, que visa desenvolver competências da visão sistêmica referente aos processos que envolva a gestão de pessoas na PRORH/UFJF de forma a contribuir para melhor desenvolvimento de processos operacionais interligados. O público alvo deste curso, hoje, são docentes e técnicos administrativos do quadro efetivo;
- rotinas básicas acadêmicas e administrativas da UFJF, cujo objetivo é capacitar servidores em determinadas rotinas do SIGA.

Nesta primeira linha de capacitação destaca-se que o público alvo são os servidores lotados nas secretarias das unidades acadêmicas e administrativas da UFJF, visto serem estes os executores principais e iniciais do sistema.

Na segunda linha de capacitação a proposta é capacitar os servidores da PRORH para que estes executem melhorias nos processos em que trabalham e, ainda, sejam multiplicadores no que se refere ao redesenho dos demais processos da PRORH. Esta segunda linha de capacitação deverá ser também uma das metas de equipe do 4º ciclo avaliativo do PROADES.

É oportuno destacar que o investimento necessário para a adoção da automação, conforme descrito no PAE, não é majoritariamente financeiro, na medida em que não há, em princípio, necessidade de aquisição de recursos de TI, contratação de pessoal ou dispêndio financeiro significativo.

Quanto ao tempo necessário para implementação das ações propostas destaca-se que este irá variar em cada ação. O tempo proposto para cada ação encontra-se descrito na síntese da ferramenta 5W2H apresentada no Quadro 19, a seguir:

Quadro 19: Síntese da ferramenta 5W2H – Proposta de Automação

5W2H						
Ações O que?	Justificativa Por que?	Descrição da ação Como?	Executores Quem?	Custo Quanto?	Tempo Quando ?	Local Onde?
Validar fluxos idealizados.	Para dar credibilidade aos fluxos apresentados e verificar sua viabilidade.	Por meio de documento formal de validação.	PRORH	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição.	10 dias	UFJF
Criar normalização.	Para indicar as regras de negócio necessária para a construção do sistema.	Apresentar as informações relevantes sobre o processo descrito, por meio de documento a ser formalizado. Modelo no Anexo 1.	PRORH	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição.	30 dias	UFJF
Criar banco de dados	Para que a informação seja acessível de qualquer parte e esteja em local seguro.	Transpor planilhas de excel. Atualizar as regras de negócio. Criar banco intermediário para servir de base de validação dos servidores (cadastro de dependentes).	CGCO	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição.	30 dias	UFJF
Validar banco de dados	Para dar confiabilidade aos dados.	Envolvidos validam bancos criados/disponibilizados.	PRORH e/ou demais envolvidos	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição.	10 dias	UFJF
Modelar o sistema para automação do processo.	Para gerar eficiência e eficácia no processo.	Adequar os processos e o instrumento de gestão selecionados dentro do SIGA-RH.	CGCO	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição.	30 dias	UFJF
Preparar para a mudança.	Para gerar credibilidade a automação.	A realização eventos para conscientizar, sensibilizar e integrar gestores e demais envolvidos	PRORH, CGCO e alta administração	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição.	30 dias (inicial)	UFJF
Implementar, monitorar e avaliar	Deve-se monitorar e avaliar o sistema constantemente para garantir o sucesso da implementação.	Acompanhar mudanças nas regras de negócio e monitorar viabilidade.	PRORH e CGCO	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição.	continuamente	UFJF
Capacitar	Para que usuários estejam aptos a operar o sistema e para propor novas mudanças.	Capacitar as pessoas para operar sistema e apontar as melhorias nos processos. Gerar multiplicadores.	PRORH e CGCO	Sem custo, mão-de-obra do quadro da instituição	Continuamente	UFJF

Fonte: elaborado pelo autor.

Acredita-se que a implementação e manutenção da automação dos processos terão caráter constante, uma vez que os processos são de fluxo contínuo - a ser desenvolvido pela equipe de recursos humanos já existente e com aperfeiçoamento dos sistemas também já utilizados. Desse modo, a proposta não trará grandes demandas.

A proposta deverá contar com a adesão dos recursos humanos, de modo especial daqueles que trabalham com a Tecnologia da Informação, a fim de efetivar a interface dos sistemas para aprimoramento dos processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na prática, toda e qualquer iniciativa que tenha como meta primordial rever processos corporativos é desafiadora. Ainda mais quando o objetivo é reformular a atuação em uma instituição pública. Isso porque envolve tanto soluções tecnológicas como mudança na perspectiva gerencial. A automação de processos traz à tona conflitos latentes, principalmente em departamentos e profissionais resistentes à mudança.

Os processos permeiam inúmeras áreas e compõem o tripé fundamental para atuação de qualquer instituição, somado a pessoas e tecnologia. Para qualquer transformação positiva é necessária muita cautela e planejamento. É indispensável o envolvimento da administração, que deve estar ciente da necessidade da organização e da continuidade da mesma para que haja uma visão de gerenciamento a longo prazo. Considerando a transitoriedade das gestões é importante institucionalizar a prática de revisão dos processos visando à automação na Instituição como um todo, tendo o envolvimento da alta administração.

Para o desenvolvimento organizacional é primordial que as organizações realizem o aperfeiçoamento de seus processos internos. Nesse aspecto, é imprescindível que as Instituições repensem suas práticas operacionais e estratégicas para não estagnarem diante de um cenário onde cada vez mais a sociedade cobra a eficiência e a eficácia dos serviços públicos.

Percebendo essa visão, o objetivo que se estabeleceu para o estudo foi avaliar de forma crítica alguns dos processos que integram a Pró-Reitoria de Recursos Humanos, tais como assistência à saúde suplementar (plano de saúde institucional e auxílio de caráter indenizatório - ressarcimento), cadastro de dependentes, estágio probatório de TAEs e, ainda, o instrumento de gestão banco de professores equivalentes.

No decorrer desse trabalho, chega-se a conclusão que para alcançar efetivamente o sincronismo organizacional, é necessário o redesenho dos processos por meio do desenvolvimento e da implantação de um modelo de gestão de processos com foco na simplificação, além da racionalização e automação dos mesmos.

A construção de um sistema pressupõe o conhecimento do todo. Assim, os processos devem ser desenhados com o fim de ter a visão macro destes. Conhecer somente a parte não basta para a construção de um sistema. Regras de negócio, bem como o fluxo do processo são indispensáveis à construção de um sistema que sirva não só de banco de dados, mas também de instrumento de gestão que auxilie na tomada de decisões do gestor. Não se deve esquecer ainda que um sistema deve buscar a interação com o usuário, estabelecendo mais canais de comunicação e acompanhamento das solicitações, agregando valor aos serviços prestados pelo poder público.

No caso dos processos e do instrumento estudados confirma-se as fragilidades apontadas no PDI (2009-2013), a saber: duplicidade de tarefas; falta de um banco de dados unificado e conseqüente falta de informação para tomada de decisão; vários projetos de informatização ao longo de quinze anos sem sucesso e por conseqüência, registro de informações funcionais à caneta; falta de comunicação institucional; retrabalhos e especialmente falta de normas internas padronizadas de procedimentos.

É importante sublinhar que essas fragilidades foram apontadas desde o ano de 2009 e, apesar de estarmos terminando o ciclo desse PDI não foram observadas mudanças substanciais – a despeito dos esforços empreendidos. Algumas ações isoladas em termos de informatização tiveram sucesso, como é o exemplo dos submódulos de capacitação e de avaliação de desempenho.

No entanto, os processos examinados bem como o instrumento de gestão apresentaram pouco ou nenhum avanço. Espera-se que com o redesenho, a normalização e a automação desses processos e instrumento de gestão, seja possível uma solução legítima de aderência à realidade - por isso mesmo, com maior chance de alcance dos objetivos institucionais.

Considera-se, entretanto, como premissa para o sucesso da automação, a existência da decisão política de apoiar a revisão dos processos e a conseqüente melhoria do SIGA/RH, e de que esta decisão seja explícita na forma de apoio pelas lideranças institucionais. Outra premissa para o sucesso da automação consiste no envolvimento de toda equipe que executa o processo, de forma que esta se torne co-responsável pelo projeto. Este envolvimento propicia o desenvolvimento de condições favoráveis gerando

colaboração e alinhamento com a proposta. Valorizar a participação desses atores é indispensável para a mudança, uma vez que resistências são enfraquecidas, propiciando maior legitimidade nas ações.

Desse modo, a partir daí inicia-se um processo de mudança crescente nos procedimentos informacionais e gerencias que, também implica em uma mudança cultural em direção à automação. Para essas mudanças é imprescindível a preparação das pessoas, pois muitas delas negligenciam o novo e o abandono do papel.

O monitoramento e avaliação da implementação da automação tendem a oferecer subsídios para um ciclo virtuoso de desenvolvimento institucional - no qual o sistema, após as melhorias, poderá exercer o papel de mero catalizador.

A possibilidade de adoção da automação nos processos e instrumento da PRORH ser bem sucedida abre uma perspectiva para que a instituição amplie a abrangência da automação a toda organização. Apesar da proposta deste trabalho não ter a pretensão de estabelecer requisitos que extrapolem o contexto organizacional da PRORH/UFJF, poderá propiciar a outras Pró-Reitorias e IFES que utilizam o SIGA a oportunidade de capitalizar a experiência e avaliar novas possibilidades para adoção da automação.

REFERÊNCIAS

ADVOGACIA GERAL DA UNIÃO/UFJF. **Nota nº 53/2011/PF-UFJF/PGF/AGU, de 26 de outubro de 2011.**

ANGELONI, M. T. **Elementos intervenientes na tomada de decisão.** *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003.

ANTÔNIO, C. A. **Como fazer um plano de ação.** Disponível em: <http://operandobien.blogspot.com/2007/07/5w1h-como-fazer-umplano-de-acao.html>. Acesso em: 25 de maio 2013.

BARONI, R. et al. Memória Organizacional. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Org.) **Gestão de Empresas na era do Conhecimento.** São Paulo: Serinews, 2004.

BATISTA, E. O. **Sistemas de informação:** o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento. São Paulo: Saraiva, 2004.

BATISTA JÚNIOR, O. A. **Princípio Constitucional da Eficiência Administrativa.** Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação:** como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BRASIL. Constituição (1937). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1937.

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

BRASIL. Ministério da Fazenda. Instrução Normativa nº12 de 23 de dezembro de 1993. Secretaria da Administração Federal, Brasília Disponível em : <https://conlegis.planejamento.gov.br/>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Portaria Interministerial SEDAP/SEPLAN/MF nº 360 de 07 de dezembro de 1988, Brasília, cria de um banco de informações cadastrais de todos os servidores civis e militares, ativos e aposentados, pensionistas, estatutários e celetistas. Disponível em: www.jusbrasil.com.br/diarios/3466595/dou-secao-1-22-02-1989-pg-5. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Ministério da Educação e Ministério do Planejamento e Gestão - Portaria Interministerial nº 22, de 30 de abril de 2007, Brasília, Disponível em: http://www.adur-j.org.br/4poli/.../gtpe/portaria_normativa22_2_5_2007.htm. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, SRH, **Relatório final da conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração**

Pública Federal, A democratização das relações de trabalho: Um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal, Brasília: MP, 2009.

BRASIL. Decreto-Lei 200 de 28 de fevereiro de 1967. Cria a divisão entre Administração Direta e Indireta, bem como configura quais seriam as entidades e órgãos que passariam a integrar cada face da Administração. Disponível em: <<http://www.prolei.inep.gov.br/prolei/>>. Acesso em: 20 fev. 2011.

BRASIL. Lei nº 5.540 de 28 de Novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1968. Disponível em: <<http://www.prolei.inep.gov.br/prolei/>>. Acesso em 20 fev. 2012.

BRASIL. Decreto 67.326/1970. Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal, o SIPEC, Disponível em: <<http://www.prolei.inep.gov.br/prolei/>>. Acesso em: 20 fev de 2012.

BRASIL. Lei nº 6228 de 15 de julho de 1975. Alteração denominação e competência do DASP. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/128431>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Decreto nº 93.211, de 03 de setembro de 1986. Cria a Secretaria de Administração Pública da Presidência da República, extingue o Departamento Administrativo do Serviço Público. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-93211-3-setembro-1986-443382-norma-pe.html>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Decreto nº 93.213 de 03 de setembro de 1986. Institui Cadastro Nacional de Pessoal Civil. Disponível em: www2.camara.leg.br/.../decreto-93213-3-setembro-1986-443384-norma. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990. Institui o Regime Jurídico Único. Brasília: Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Decreto 347, de 21 de novembro de 1991, Determina a utilização dos sistemas SIAFI e SIAPE no âmbito do Poder Executivo Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D347.htm>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Lei nº 8666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências, disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Lei nº 8745 de 09 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências, disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8745cons.htm>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Decreto Nº 4.978 de 3 de fevereiro de 2004. Regulamenta o Art. 230 da Lei 8.112/90, que dispõe sobre a assistência à saúde do servidor.

Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/sislex/paginas/23/2004/4978.htm>> . Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Ofício Circular Nº 09, de 18 de novembro de 2009. Disponível em:

<<https://conlegis.planejamento.gov.br/conlegis/legislacao/atoNormativoDetalhesPub.htm?id=7293>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão . Portaria Conjunta SRH/SOF/MP Normativa SRH/MP nº 01, de 29 de dezembro de 2009.

Disponível em:<<http://www.ufmg.br/online/arquivos/anexos/Portaria>> . Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Decreto nº 94664, 21 de agosto de 2009. Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007.../2009/Decreto/D6944.htm>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Normativa SRH/MP nº 05, de 11 de outubro de 2010. Disponível em:

<www.ufrgs.br/progesp/progesp-1/arquivos/plano.../portaria_n5> . Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Decreto nº 7485, 18 de maio de 2011. Dispõe Sobre a Constituição de Banco de Professor-equivalente das Universidades Federais Vinculadas ao Ministério da Educação e Regulamenta a Admissão de Professor Substituto, de que Trata o Inciso Iv do Artigo 2 da Lei 8.745, de 9 de Dezembro de 1993. Brasília. Disponível em:

<<http://www.jusbrasil.com.br/legislacao/1027810/decreto-7485-11>>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm>. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Nota Técnica 309/2012 CGNOR/DENOP/SEGE/MP, Brasília. Disponível em : <<https://conlegis.planejamento.gov.br/>> Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 15. ed. Rio de Janeiro: Ed. Lúmen Júris, 2006

CISLAGHI, R. **Um modelo de sistema de gestão de conhecimento em um framework para a promoção da permanência discente no ensino da graduação**. 2008. 258f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

COMISSÃO NACIONAL DE DIRIGENTES DE PESSOAL (Brasil). **Manual de Normas de Pessoal das Instituições federais de Ensino**. 1. ed. Brasil, 2011.

CONSELHO DE REITORES DAS UNIVERSIDADES BRASILEIRAS. Seminário Regional. **Sistemas de informações gerenciais**. Brasília, 1986.

CRUZ, S. M. S. **Estruturação de um sistema de informação gerencial de saúde e segurança ocupacional para a construção civil –SIGaSSeguro**. Florianópolis: UFSC, 2005.

FARIA, L. M. C.; LOUREIRO, M. M. **A importância dos recursos humanos para as universidades no ano de 2000**: a Universidade Federal de Juiz de Fora. 1996. 92f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) Fundação João Pinheiro e Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 1996.

FERREIRA, A. B.H; **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**.Rio de Janeiro: Nova Fronteira,1986

FINGER, A. P. Gestão universitária no Brasil: a busca de uma identidade. In: FINGER, A. P.aulo. (org). **Gestão de Universidades**: novas abordagens. Curitiba: champagnat, 1997.

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**, 11 ed. São Paulo, Saraiva, 2006.

GUEDES, L.E.P;RIBEIRO, C.A.; MATOS, E.E.S; **SIGA: Integração com sistemas do Governo Federal**. Juiz de Fora, 2011. Universidade Federal de Juiz de Fora.

GOUVEA, G. P. **Burocracia e Elites Dominantes do País**. São Paulo: Paulicéia. 1994.

GOUVEIA, I. B.; RANITO, J. **Sistemas de Informação de Apoio à Gestão**. Porto: SPI, 2004.

JUSTEN FILHO, M. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LAPOLLI, P. C. **Implantação de sistemas de informações gerenciais em ambientes educacionais**. 2003. 94f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Gerenciamento de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

LAVILLE, C.; DIONE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

LOUREIRO, M. R.; TEIXEIRA, M. A. C.; MORAES, T. C. Democratização e reforma do Estado: o desenvolvimento institucional dos tribunais de contas no Brasil recente. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 4, Rio de Janeiro. Jul/Ago. 2009.

LOUSADA, M. **Informação orgânica como insumo estratégico para a tomada de decisão em ambientes competitivos**. Marília: UEP, 2011.

MACCARI, E. A.; SAUAIA, A. C. A. **Aderência dos Sistemas de Informação na Tomada de Decisão em Jogos de Empresa**. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-177520060003000_07&script.....> Acesso em: 12 dez. 2012.

MATOS, E. E. S; **Sistema Integrado de Gestão Acadêmica: a experiência da UFJF**. Juiz de Fora. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.

MAULER, M. J. A. **Desenvolvimento de Sistemas para Web com orientação a objeto e software livre: o sistema de recursos humanos da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2009.

MENDONÇA, A. L. **Relatório de estágio supervisionado**. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Faculdade de Economia e Administração, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2000.

MIRANDA; S. V. de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n.1, p. 97-112, Jan/Mar. 2010.

MOREIRA NETO, D. F. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

MÜLBERT, A. L; AYRES, N. M. **Fundamentos para sistemas de informação**.

S.C: UnisulVirtual, 2007.

MULBERT, A. L. **Proposta de um sistema de informações para a gestão acadêmica de cursos de graduação**: o caso da UNISUL. Florianópolis: UFSC, 2001.

O'BRIEM, J. A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo:Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, B. F.. **Fluxos informacionais e necessidades de informação no processo de tomada de decisão na gestão de obras públicas**: um estudo de caso na Secretaria de Estado de Obras Públicas do Paraná. Curitiba: UFPR, 2009.

OLIVEIRA, D.P.R.. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Estratégias táticas operacionais. 8. Ed. rev. e atualizada. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

PEREIRA, F. C. B. **Administração estratégica nas universidades federais**: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1999.

PINTO, S. L. **Governo Eletrônico no Brasil**. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br> > Acesso em 20 jan. 2011.

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

RIBEIRO, C. A.; MATOS, E .E. S; NETO,G .P.; **SIGA- AD**: informatizando os processos administrativos na UFJF. Juiz de Fora. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.

REZENDE, D. A; ABREU, A. F. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

STAIR, R.M. **Princípios de Sistemas de Informação**: Abordagem Gerencial. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

ROSSETTO, A. M. **Fatores influentes na implantação de sistemas de informações geográficas em prefeituras de médio porte**: um estudo de caso. 1998. 129f. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis,1998.

SARAIVA, L .A. S; CAPELÃO, L. G. F. **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?**. Disponível em : <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/down> >. Acesso em: 03 de janeiro de 2011.

- SILVA JUNIOR, O. F. P. da. **Avaliando os sistemas de informações executivas nos processos decisórios das instituições universitárias brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2000.
- SERPRO, **Boletim Estatístico de Pessoal/SIAPE/Março/2012**, Brasília: Serpro, 2012.
- STAIR, R. M. REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação**. 4. ed. São Paulo: LTC, 2002.
- TACHIZAWA, T; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de Instituições de Ensino**. 4. ed. Rio de Janeiro, Editora GV, 2006.
- TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- TURBAN, E; RAINER, R. K; POTTER, R. E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- VALENTIM, M. L. P. et al. Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.13, n.1, p.184-198, jan./abr. 2008.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional da UFJF. **SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica. Módulo Recursos Humanos – Manual do Usuário**. 2008.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Reitoria. **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2009-2013**. Juiz de Fora: UFJF, ano 2009.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. CONSU. **Resolução do Conselho Superior (CONSU) nº 33**, de 25 de setembro de 2009. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2009>
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. CONSU. **Resolução do Conselho Superior (CONSU) nº 35**, de 09 de outubro de 2009. Disponível em: <http://www.ufjf.br/portal/legislacao/resolucoes-ufjf/consu/ano-2009>
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Relatório de Gestão da PRORH de setembro de 2006 a setembro 2010**. Documento na Secretaria PRORH. 2010.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. Port. 548/2012 da PRORH. Regulamenta o procedimento de avaliação do Estágio Probatório de TAEs. Disponível em: http://www.ufjf.br/prorh/files/2010/01/Port-548-2012-PRORH-Est-Prob-TAEs-_COMPACTADA_.pdf. Acesso em: 10 de setembro 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional da UFJF.. **SIGA – Sistema Integrado de Gestão Acadêmica**. Disponível em: <<http://www.cgco.ufjf.edu.br>>. Acesso em: 20 de janeiro de 2011.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Coordenação de Avaliação e Movimentação de Pessoas**. <<http://www.ufjf.prorh>> : Acesso em: 29 jun. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Coordenação de Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas**.<<http://www.ufjf.prorh>>. Acesso em: 29 jun. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Coordenação de Saúde, Segurança e Bem Estar**. Disponível em: <<http://www.ufjf.prorh>> . Acesso em: 29 jun. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Recursos Humanos. **Coordenação de Administração de Pessoal**. Disponível em: <<http://www.ufjf.prorh>>. Acesso em: 29 jun. 2012.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Reitoria. **Relatório Anual 2012:Autoavaliação Institucional**.2012. Juiz de Fora: UFJF


UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA **Portaria nº 583, de 19 de dezembro de 2007**, que cria a comissão responsável pela elaboração de um estudo com vistas à implantação do plano de saúde institucional na UFJF. 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.ufjf.br>>Acesso em : 03 jan. 2012.

VALENTIM, M. L. P. et al.Gestão da informação utilizando o método infomapping. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.13, n.1, p.184-198, jan./abr. 2008.

YAZBECK, D. C. M. **As origens da Universidade de Juiz de Fora**. Juiz de Fora: Ed.UFJF, 1999.

ANEXO I

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 1 de 18
ELABORADO POR: Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da Universidade Federal de Juiz de Fora. Elaboração conjunta: Hernany Tafuri, Jackeline Fernandes Fayer, Paula de Sousa Guizellini, Sueli Maciel Mourão e Zilda Alves Machado da Silva		
DE ACORDO CAP EM: POR: ASSINATURA:	APROVADO PRORH EM: POR: ASSINATURA:	
VERSÃO: 1.0	EM: 25/06/2013, 13h47.	VIGÊNCIA: 12 MESES
		REVISÃO: 00

Obs.: Rubricar todas as páginas

1. OBJETIVO

Mostrar aos interessados os procedimentos a serem adotados na solicitação de Cadastro de dependentes na UFJF.

2. CONCEITOS**2.1 SIGLAS**

- UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora
- PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos
- CAP – Coordenação de Administração de Pessoal
- GCAD – Gerência de Cadastro

2.2. SISTEMA SIAPE


Sistema de Administração de Pessoal: é o sistema on-line da Administração Pública Federal utilizado para gestão do pessoal civil do Governo Federal.

2.3. SISTEMA SIGA

Sistema Integrado de Gestão Acadêmica: é um sistema on-line utilizado na UFJF.

2.4 RH-065

É o formulário da UFJF utilizado para solicitar o cadastro de dependentes. Não é necessário abertura de processo.

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 2 de 18

3. COMPETÊNCIA


Este procedimento possui como área competente para análise a Gerência de Cadastro (GCAD)/CAP/PRORH.

4. PROCESSOS DIRETAMENTE INTERLIGADOS

Ressarcimento de Plano de Saúde; Plano de Saúde Institucional e Auxílio Pré-Escolar;

5. IMPORTANTE

Hoje, o SIGA não possui campo para cadastro das seguintes dependências: Assistência à Saúde Suplementar (Plano contrato UFJF e Auxílio de Caráter Indenizatório – ressarcimento) e Acompanhamento de pessoa da família. Além disso, toda alimentação do sistema é manual. Dupla alimentação SIGA/SIAPE

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 3 de 18

➤ **Definição**

Cadastro para fins de dependência no que se refere ao Imposto de Renda, Assistência à Saúde Suplementar (Plano contrato UFJF/Unimed e Auxílio de Caráter Indenizatório – ressarcimento), Acompanhamento de Pessoa da Família e Assistência Pré-Escolar, conforme especificações do servidor.


➤ **Requisito Básico**

Ter dependente na forma da lei.

➤ **Documentação necessária**

- ↪ Formulário RH-065;
- ↪ Cópia autenticada do CPF do dependente (obrigatório para qualquer idade);
- ↪ Cópia autenticada da carteira de identidade dos dependentes;
- ↪ Cópia autenticada das Certidões de nascimento e/ou casamento informadas;
- ↪ Se filho (a) /enteado (a) solteiro (a) e universitário (a), o comprovante de matrícula;

Observação: a autenticação das cópias acima citadas poderá ser realizada nesta Universidade (secretária da Unidade) com a aposição da frase "confere com o original" e do carimbo identificador da assinatura do servidor que prestou o atendimento. Para autenticação o documento original deve ser apresentado.

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 4 de 18

➤ **Orientação para solicitação**


O servidor deverá preencher o formulário RH-065, anexar documentação necessária e encaminhá-lo à secretária de sua Unidade de lotação que o encaminhará à Gerência de Cadastro – GCAD/CAP/PRORH.

➤ **Informações Gerais**

O servidor e/ou dependente só poderá ter vínculo com um plano de saúde na esfera federal.

Os dependentes legais para fins de Assistência à Saúde Suplementar no plano de saúde da Unimed/UFJF são de acordo com o contrato os seguintes:

- ↪ Cônjuge
- ↪ Companheiro de união estável, desde que este seja designado na UFJF;
- ↪ Companheiro de união homo afetiva (co-habitação mínima de 2 anos), desde que este seja designado na UFJF;
- ↪ Ex-cônjuge – separado judicialmente ou divorciado, com pensão alimentícia (Cabe destacar que não poderá haver cônjuge/companheiro (a) cadastrado simultaneamente com ex-cônjuge);
- ↪ Filhos e enteados, solteiros, até 21anos;
- ↪ Filhos e enteados, inválidos, enquanto durar a invalidez;
- ↪ Filhos e enteados, entre 21 e 24 anos, dependentes economicamente do servidor e estudantes de curso superior regular reconhecido pelo MEC;


	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 5 de 18

↳ Menor sob guarda ou tutela concedida por decisão judicial.

Os dependentes legais dos servidores para fins de Assistência à Saúde Suplementar por meio de Auxílio de Caráter Indenizatório – ressarcimento são de acordo com a Portaria Normativa nº. 5/2010 – SRH/MP os seguintes:

- a) o cônjuge, o companheiro ou a companheira na união estável;
- b) o companheiro ou a companheira na união homoafetiva, obedecidos os mesmos critérios adotados para o reconhecimento da união estável;
- c) a pessoa separada judicialmente, divorciada, ou que teve a sua união estável reconhecida e dissolvida judicialmente, com percepção de pensão alimentícia;
- d) os filhos e enteados, solteiros, até 21(vinte e um) anos de idade ou, se inválidos, enquanto durar a invalidez;
- e) os filhos e enteados, entre 21(vinte e um) e 24 (vinte e quatro) anos de idade, dependentes economicamente do servidor e estudantes de curso regular reconhecido pelo Ministério da Educação; e
- f) o menor sob guarda ou tutela concedida por decisão judicial, observado o disposto nas alíneas "d" e "e".

O cadastro de dependentes para imposto de renda é utilizado para fins de abatimento no imposto de renda retido na fonte. Incluem-se entre os dependentes cônjuge/companheiro (a), filhos e enteados até 21 anos (ou até 24 anos, se universitário ou estudando de curso técnico), pai e mãe comprovada a dependência econômica e outros tipos de dependência conforme a regra da Receita Federal.

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 6 de 18

Quando se tratar de licença por motivo de doença em pessoa da família, há a necessidade de cadastrar dependentes, conforme consta no Art. 83 da lei nº. 8.112/1990. *“Poderá ser concedida licença ao servidor por motivo de doença do cônjuge ou companheiro, dos pais, dos filhos, do padrasto ou madrasta e enteado, ou dependente que viva a suas expensas e conste do seu assentamento funcional, mediante comprovação por perícia médica oficial” [grifo nosso].* Ressalta-se a necessidade de comprovação por perícia médica oficial.

Consideram-se como dependentes para efeito da assistência pré-escolar o filho e o menor sob tutela do servidor, que se encontrem na faixa etária compreendida do nascimento aos 5 (cinco) anos de idade. Segundo a Instrução Normativa nº.12, de 23/12/1993, a assistência pré-escolar destina-se, também, ao dependente excepcional, de qualquer idade, desde que comprovados, mediante laudo médico, que seu desenvolvimento biológico, psicológico e sua motricidade correspondam à idade mental relativa à faixa etária acima citada.

➤ **Legislação**

Art. 83 da Lei nº. 8.112/90

Art. 241 da Lei nº. 8.112/90

Regras de Dependência para fins de Imposto de Renda.


Contrato Unimed/UFJF, disponível na página da PRORH

Portaria Normativa nº 5/2010 – SRH/MP

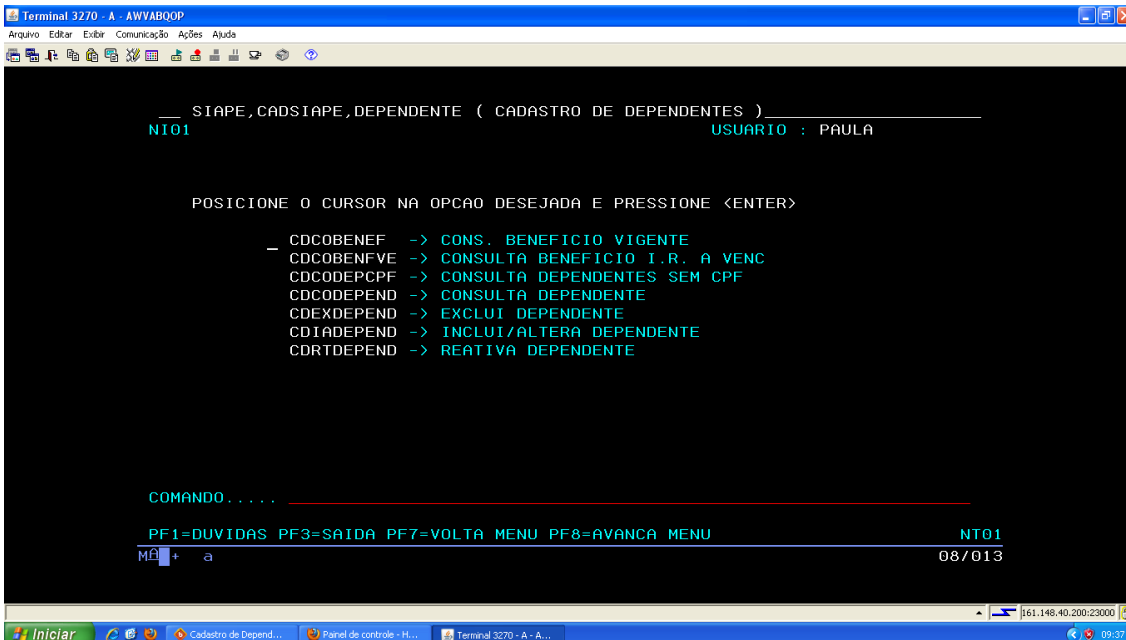
Instrução Normativa nº.12, de 23/12/1993

Decreto nº. 977, de 10/09/1993

Emenda Constitucional nº 53, de 2006

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 7 de 18

➤ Transações SIAPE (Comandos)



```

Terminal 3270 - A - AWVABQOP
Arquivo Editar Exibir Comunicação Ações Ajuda
___ SIAPE,CADSIAP,DEPENDENTE ( CADASTRO DE DEPENDENTES )
NT01                                USUARIO : PAULA

        POSICIONE O CURSOR NA OPCAO DESEJADA E PRESSIONE <ENTER>

- CDCOBENEF -> CONS. BENEFICIO VIGENTE
- CDCOBENFVE -> CONSULTA BENEFICIO I.R. A VENC
- CDCODEPCPF -> CONSULTA DEPENDENTES SEM CPF
- CDCODEPEND -> CONSULTA DEPENDENTE
- CDEXDEPEND -> EXCLUI DEPENDENTE
- CDIADEPEND -> INCLUI/ALTERA DEPENDENTE
- CDRTDEPEND -> REATIVA DEPENDENTE

COMANDO.....

PF1=DUVIDAS PF3=SAIDA PF7=VOLTA MENU PF8=AVANCA MENU          NT01
MÁ + a                                                         08/013
  
```

➤ Regras detalhadas

↳ RELAÇÃO: DEPENDENTES X DEPENDÊNCIAS

Seguem grau de parentesco e respectivas dependências, sendo o primeiro, exemplo para os demais.

Atenção!

Com relação aos dependentes designados, informa-se que deve haver Processo formalizado junto à PRORH/UFJF aberto antes do(s) cadastramento(s) do(s) dependente(s).

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 8 de 18

COMPANHEIRO(A) DESIGNADO(A) → GRAU DE PARENTESCO SERÁ O FILTRO PARA ESCOLHA DA DEPENDÊNCIA → SERVIDOR ESCOLHE GRAU DE PARENTESCO DO DEPENDENTE → ABRE(M)-SE A(S) CAIXA(S) ABAIXO PARA QUE SEJA(M) ESCOLHIDA(S) A(S) DEPENDÊNCIA(S) PERMITIDA(S) PARA O GRAU DE PARENTESCO ANTERIORMENTE ESCOLHIDO

- IMPOSTO DE RENDA
- PLANO DE SAÚDE INSTITUCIONAL
- RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE
- ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Cônjuge / Companheiro (a) / pessoa desquitada ou separada judicialmente tendo pensão alimentícia)
 (criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

CONJUGE


IMPOSTO DE RENDA
 PLANO DE SAÚDE INSTITUCIONAL
 RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE
 ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Cônjuge / Companheiro (a) / pessoa desquitada ou separada judicialmente tendo pensão alimentícia)
 (criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

FILHO(A) ATÉ 21 ANOS

IMPOSTO DE RENDA
 PLANO DE SAÚDE
 RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE
 ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 9 de 18

FILHO(A) DE 21 A 24 ANOS, SE ESTUDANTE, ÀS CUSTAS DO SERVIDOR

IMPOSTO DE RENDA

PLANO DE SAÚDE

RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

MENOR SOB GUARDA OU TUTELA (DESIGNADO)

IMPOSTO DE RENDA

PLANO DE SAÚDE

RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

PESSOA DESQUITADA OU SEPARADA JUDICIALMENTE TENDO PENSÃO ALIMENTÍCIA

PLANO DE SAÚDE

RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Cônjuge / Companheiro (a) / pessoa desquitada ou separada judicialmente tendo pensão alimentícia)


(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

MÃE/PAI SEM ECONOMIA PRÓPRIA

IMPOSTO DE RENDA

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

PLANO DE SAÚDE (desde que servidor assuma o custeio, em conformidade com Portaria Normativa nº 5/2010 SRH/MP) => hoje o contrato Unimed/UFJF não permite tal benefício, pois se baseia na Portaria Normativa nº 01/2007).

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 10 de 18

ENTEADO(A) DESIGNADO(A) ATÉ 21 ANOS

IMPOSTO DE RENDA

PLANO DE SAÚDE

RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

ENTEADO(A) DESIGNADO(A) DE 21 A 24 ANOS, SE ESTUDANTE, ÀS CUSTAS DO SERVIDOR

IMPOSTO DE RENDA

PLANO DE SAÚDE

RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

ENTEADO(A) DESIGNADO(A)

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

FILHO(A)


ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

MADRASTA/PADRASTO

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

MÃE/PAI

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 11 de 18

DEPENDENTE QUE VIVA ÀS DISPENSAS DO SERVIDOR DESDE QUE DESIGNADO NA UFJF

OBS: ABRE-SE UMA CAIXA NA QUAL O SERVIDOR INFORMARÁ O GRAU DE PARENTESCO

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

TUTELADO(A) OU CURATELADO(A) DESIGNADO(A)

IMPOSTO DE RENDA

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

FILHO(A) INVÁLIDO(A) DESIGNADO(A)

IMPOSTO DE RENDA

PLANO DE SAÚDE

RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

PENSÃO (Cadastrado somente pela Gerência de Cadastro/PRORH)

(somente após conclusão do processo de comprovação de invalidez mediante junta médica)

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

FILHO(A) ATÉ 5 ANOS

ASSISTÊNCIA PRÉ-ESCOLAR


IMPOSTO DE RENDA

PLANO DE SAÚDE

RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA

(criar restrição quanto ao cadastro concomitante de Plano de Saúde Institucional e ressarcimento de plano de saúde)

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 12 de 18

FILHO(A) COM IDADE MENTAL < 6 ANOS DESIGNADO(A)

ASSISTÊNCIA PRÉ-ESCOLAR

IMPOSTO DE RENDA

PLANO DE SAÚDE

RESSARCIMENTO DE PLANO DE SAÚDE

ACOMPANHAMENTO DE PESSOA DA FAMÍLIA


PENSÃO (Cadastrado somente pela Gerência de Cadastro/PRORH)

(somente após conclusão do processo de comprovação de invalidez mediante junta médica)

↳ RELATÓRIOS / STATUS / NOVO FORMULÁRIO

1. Relatórios importantes a serem obtidos com o auxílio da TI
 - a. nº total de dependentes cadastrados;
 - b. nº de dependentes cadastrados para cada servidor;
 - c. relação nominal dos dependentes para cada servidor;
 - d. nº de dependentes cadastrados para cada tipo de dependência;
 - e. relação nominal de dependentes cadastrados em cada dependência (demonstrar nome do servidor a quem o dependente está ligado);
 - f. Relatório de requisições (requerimentos) semanal/mensal/anual;

2. O servidor deve ter acesso ao status de seu requerimento, ASSIM: (nº do requerimento/requisição deve ser gerado).
 - a. Aguardando validação da secretaria de unidade;
 - b. Aguardando documentação Protocolo;
 - c. Em análise técnica PRORH;
 - d. Sua solicitação foi processada com sucesso, archive-se;
 - e. Sua solicitação não pode ser atendida, entre em contato com a PRORH no prazo de 10 dias.
 - f. Entre outros status

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 13 de 18


3. O formulário RH-065 prevê somente a inclusão de dependentes, deve prever ainda a exclusão de dependentes/dependência que hoje é realizada de próprio punho. ASSIM, segue escopo para novo formulário:

DADOS DO SERVIDOR (dados buscados dentro do cadastro do servidor)

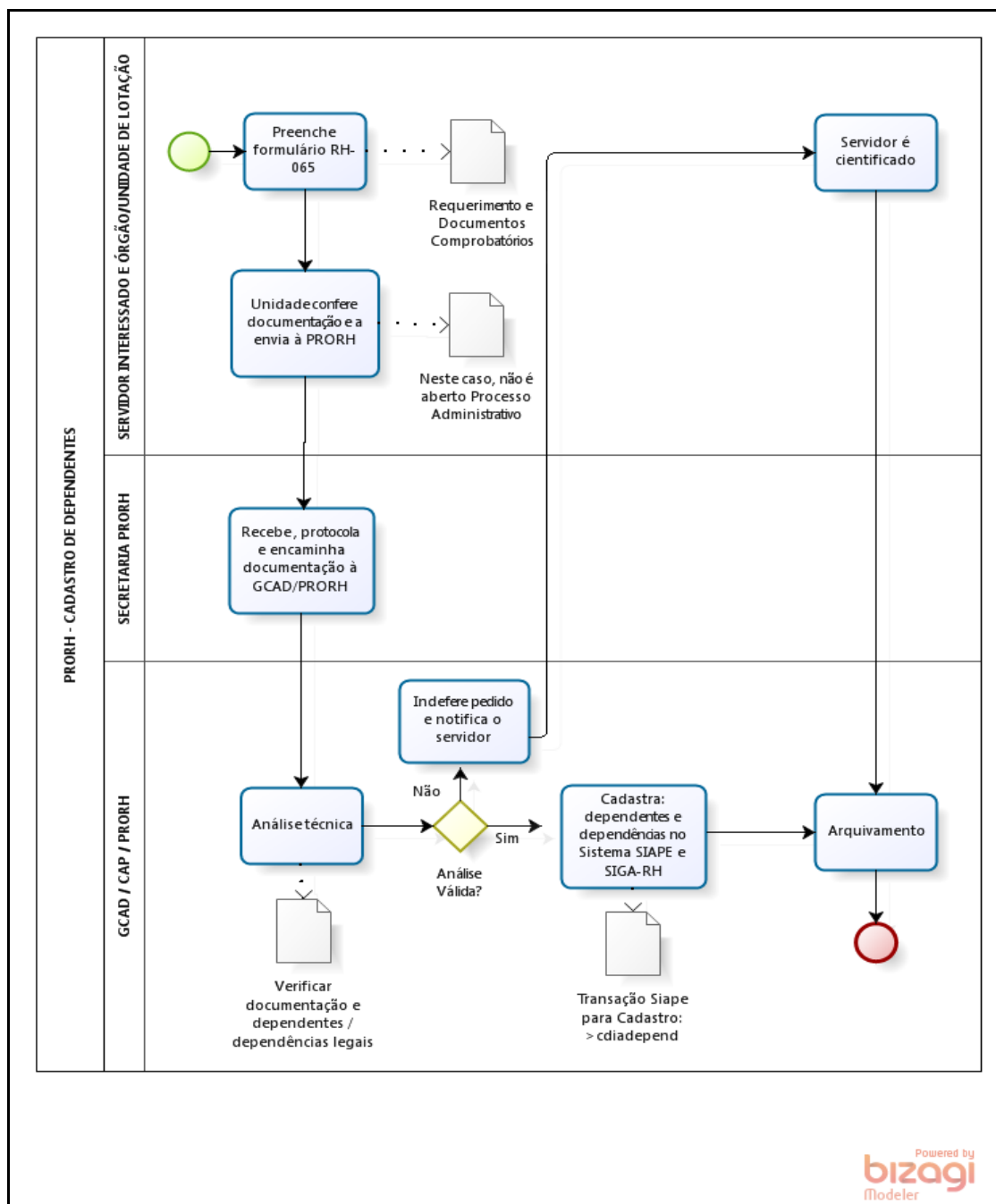
Nome
 Matrícula SIAPE
 CPF
 Telefone
 E-mail
 Cargo
 Lotação / Sublotação


VENHO REQUERER que seja registrado em meu assentamento funcional a: (abre-se caixa com as seguintes opções)

- Inclusão de dependentes (abre-se formulário normal, de acordo com Relação: Dependentes x Dependências;
- Exclusão de dependentes (mostra todos dependentes cadastrados/servidor habilita qual será excluído);
- Inclusão de dependências (mostra todos dependentes cadastrados/servidor escolhe dependente e inclui dependência desejada)
- Exclusão de dependências (mostra todos dependentes cadastrados/servidor escolhe dependente e exclui dependência desejada)

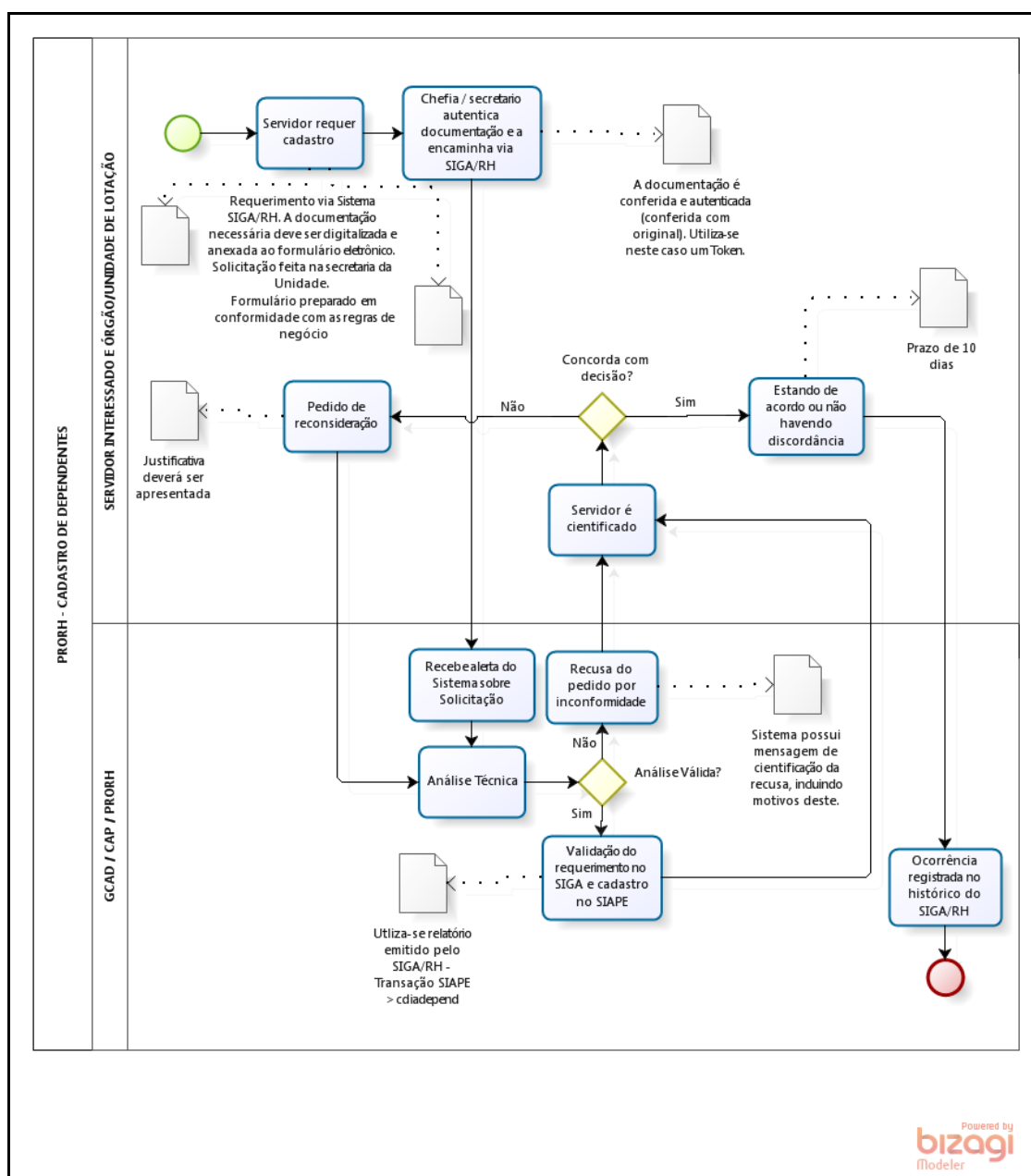
	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 14 de 18


➤ Fluxo do Processo Atual



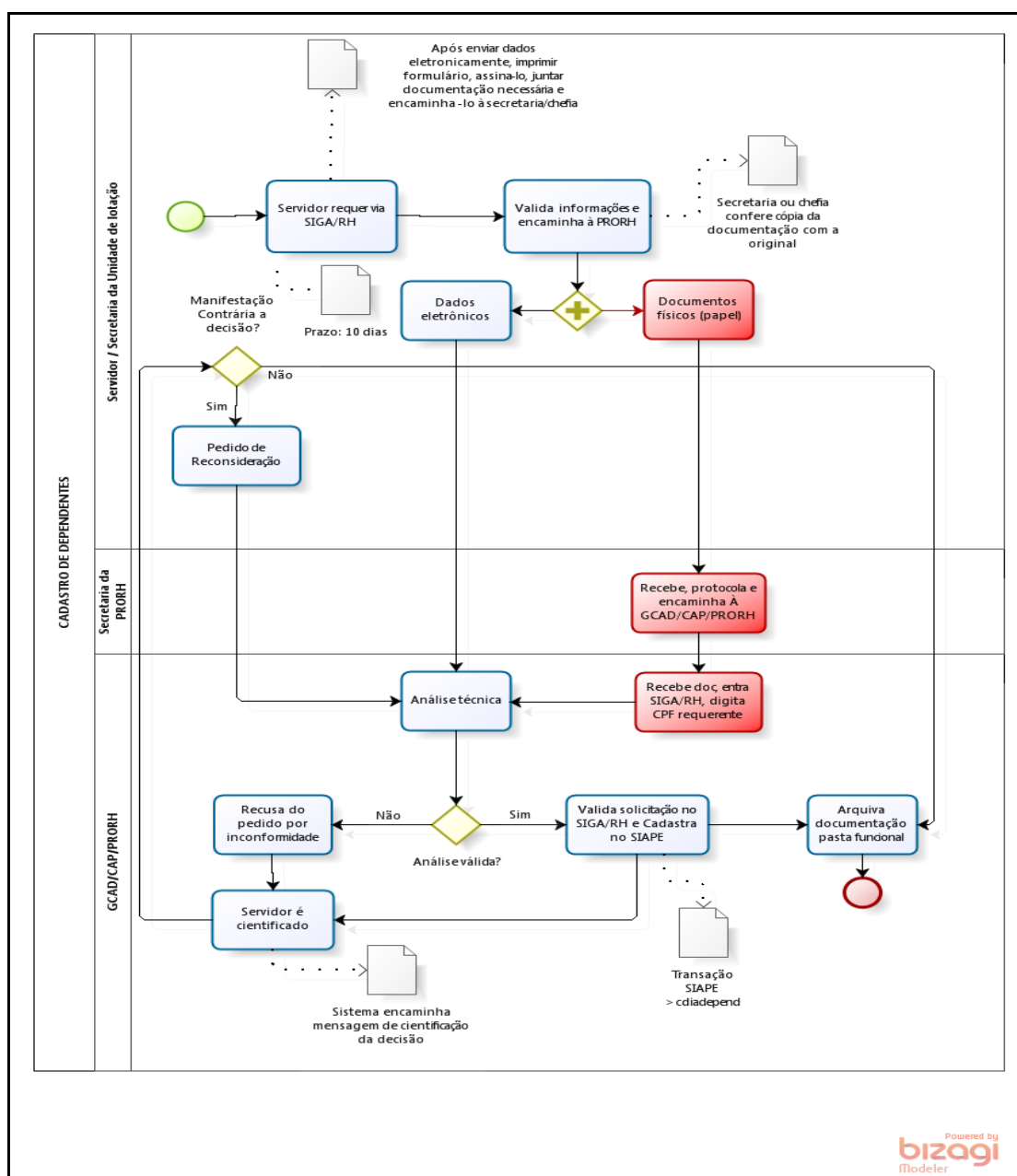
	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE


➤ Fluxo do processo remodelado (com utilização de TI) – Fluxo sem papel



	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE

- Fluxo do processo remodelado (com utilização de TI) –Fluxo com papel (INTERMEDIÁRIO)



	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 17 de 18

- **Formulário Atual (RH-065) – Será alterado quando da utilização de TI**



PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

RH-065

CADASTRO DE DEPENDENTES

DADOS DO SERVIDOR

NOME:		MATRÍCULA SIAPE:	
CPF:	TELEFONE:	E-MAIL:	
CARGO:		LOTAÇÃO/SUBLOTAÇÃO:	

ANEXAR os documentos abaixo citados, no caso de inclusão, e encaminhar à secretaria da Unidade de sua lotação

- ☞ Cópia do CPF dos dependentes (OBRIGATÓRIO para qualquer idade);
 - ☞ Cópia autenticada das Certidões de nascimento dos filhos/enteados até 21 anos de idade.
 - ☞ Cópia autenticada das Certidões de nascimento dos filhos/enteados inválidos já designados no assentamento do servidor na UFJF.
 - ☞ Cópia autenticada da certidão de casamento ou comprovação de união estável ou comprovação de união homoafetiva. A união estável e a união homoafetiva deverão já estar designadas no assentamento do servidor na UFJF.
 - ☞ Cópia autenticada das Certidões de nascimento dos filhos/enteados entre 21 e 24 anos de idade. Neste caso anexar também comprovante de matrícula em curso de graduação. Para fins de cadastro de dependentes para Imposto de renda será aceito, ainda, comprovante de matrícula em CURSO TÉCNICO de 2º Grau.
- Observação 01: a cópia autenticada do termo de adoção ou do termo de guarda poderá substituir a certidão de nascimento de filho/enteadado, se for o caso.
- Observação 01: a autenticação das cópias acima citadas poderá ser realizada nesta Universidade com a aposição da frase "confere com o original" e do carimbo identificador da assinatura do servidor que prestou o atendimento. Para autenticação o documento original deve ser apresentado.


01 | À PRO-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS

VENHO REQUERER a inclusão dos dependentes abaixo relacionados em meu assentamento individual conforme opção de dependência selecionada. DECLARO serem verdadeiras as informações aqui por mim prestadas e estou CIENTE de que a inveracidade das informações por mim prestadas constitui falta grave, passível de punição prevista na Lei nº.8.112/90.

Em ____ / ____ / ____

Assinatura do (a) Servidor (a)

GRAU DE PARENTESCO:		<input type="checkbox"/> Esposo (a)	<input type="checkbox"/> Companheiro (a)
NOME:			
DEPENDENTE PARA FINS DE:			
<input type="checkbox"/> Imposto de Renda		<input type="checkbox"/> Plano de Saúde	<input type="checkbox"/> Acompanhamento de pessoa da família.
Data de nascimento:	Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
CPF: _____ Ou Documento estrangeiro			
Nome da mãe do dependente:			
GRAU DE PARENTESCO: Mãe			
NOME:			
DEPENDENTE PARA FINS DE:			
<input type="checkbox"/> Imposto de Renda		<input type="checkbox"/> Acompanhamento de pessoa da família.	
Data de nascimento:	Sexo:	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
CPF: _____ Ou Documento estrangeiro			
Nome da mãe do dependente:			

	UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA PRÓ-REITORIA DE RECURSOS HUMANOS	
	TÍTULO: CADASTRO DE DEPENDENTE	PÁGINA: 18 de 18

GRAU DE PARENTESCO: Pai	
NOME:	
DEPENDENTE PARA FINS DE: <input type="checkbox"/> Imposto de Renda <input type="checkbox"/> Acompanhamento de pessoa da família.	
Data de nascimento:	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
CPF:	Ou Documento estrangeiro
Nome da mãe do dependente:	
GRAU DE PARENTESCO: <input type="checkbox"/> Filho (a) <input type="checkbox"/> Enteadado (a)	
NOME:	
DEPENDENTE PARA FINS DE: <input type="checkbox"/> Imposto de Renda <input type="checkbox"/> Plano de Saúde <input type="checkbox"/> Acompanhamento de pessoa da família.	
Data de nascimento:	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
CPF:	Ou Documento estrangeiro
Nome da mãe do dependente:	
GRAU DE PARENTESCO: <input type="checkbox"/> Filho (a) <input type="checkbox"/> Enteadado (a)	
NOME:	
DEPENDENTE PARA FINS DE: <input type="checkbox"/> Imposto de Renda <input type="checkbox"/> Plano de Saúde <input type="checkbox"/> Acompanhamento de pessoa da família.	
Data de nascimento:	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
CPF:	Ou Documento estrangeiro
Nome da mãe do dependente:	
GRAU DE PARENTESCO: <input type="checkbox"/> Filho (a) <input type="checkbox"/> Enteadado (a)	
NOME:	
DEPENDENTE PARA FINS DE: <input type="checkbox"/> Imposto de Renda <input type="checkbox"/> Plano de Saúde <input type="checkbox"/> Acompanhamento de pessoa da família.	
Data de nascimento:	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
CPF:	Ou Documento estrangeiro
Nome da mãe do dependente:	
GRAU DE PARENTESCO: Especificar o parentesco _____	
NOME:	
DEPENDENTE PARA FINS DE: <input type="checkbox"/> Imposto de Renda <input type="checkbox"/> Plano de Saúde <input type="checkbox"/> Acompanhamento de pessoa da família.	
Data de nascimento:	Sexo: <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino
CPF:	Ou Documento estrangeiro
Nome da mãe do dependente:	

02 Ao Arquivo GCAD/CAP/PRORH

Cadastro realizado no Sistema SIGA e no Sistema SIAPE. Arquive-se

Em ____/____/____

Gerência de Cadastro/CAP/PRORH

*** Prezado servidor, não se esqueça de rubricar esta página ***