



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

ALYSSON DINIZ FONSECA

ANÁLISE PROCESSUAL:

PROJETO DE INTERVENÇÃO DAS ATIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS
VINCULADOS AOS CENTROS ACADÊMICOS DA UFRN

NATAL/RN
2022

ALYSSON DINIZ FONSECA

ANÁLISE PROCESSUAL:

PROJETO DE INTERVENÇÃO DAS ATIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS
VINCULADOS AOS CENTROS ACADÊMICOS DA UFRN

Projeto de intervenção de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, sob a orientação do Prof. Dr. Hironobu Sano.

NATAL/RN
2022

ALYSSON DINIZ FONSECA

ANÁLISE PROCESSUAL:

**PROJETO DE INTERVENÇÃO DAS ATIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS
VINCULADOS AOS CENTROS ACADÊMICOS**

Projeto de intervenção de Mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, sob a orientação do Prof. Dr. Hironobu Sano.

Aprovado em: ____ de ____ de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Hironobu Sano
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^a. Dr^a. Pamela de Medeiros Brandão
Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Prof^a. Dr^a. Gabriela De Breláz
Universidade Federal de São Paulo

AGRADECIMENTOS

Essa pesquisa é uma conquista que devo a muitas pessoas,

Aos meus pais, Nivaldo Carneiro da Fonseca Filho e Erineide Teixeira Diniz Fonseca, pelo apoio incondicional em toda minha vida, à minha namorada, Lorena Brasil Costa, por estar sempre me apoiando e incentivando nos desafios da vida, e às minhas irmãs, Gabriela Diniz Fonseca e Ana Cristina Diniz Fonseca Gurgel.

Aos colegas de trabalho que sempre estiveram presentes nos momentos de colaboração, venho agradecer em especial a Marina Yasmim Fernandes de Moraes, e Gilmar Barbosa Guedes pelo apoio ao longo dessa jornada.

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte por proporcionar o Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e ao meu orientador, Hironobu Sano. Aos colegas de curso, em especial a Allison Lima, Kilvya e Priscila que, apesar do afastamento ocasionado pela Pandemia de Covid-19, não mediram esforços para o amplo aprendizado e companheirismo ao longo do curso.

RESUMO

A Reforma do Estado Nacional a partir de meados dos anos 1990 tem demandado novos modelos de gestão que buscam implementar a modernização da gestão pública nacional, com foco no melhoramento do serviço prestado e, nesse contexto, as instituições públicas estão buscando acompanhar a necessidade do usuário. Nos últimos anos, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) fortaleceu os seus meios digitais proporcionando uma melhoria na qualidade do serviço prestado, com a premissa de que esses esforços devem ser feitos em conjunto com os servidores, proporcionando melhoria contínua. O presente projeto de intervenção considera o diagnóstico e a análise dos trâmites processuais do Departamento de Fundamentos e Políticas da Educação (DFPE) do Centro de Educação da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (CE/UFRN), procedimento que identificou que a unidade possui cerca de 22% (vinte e dois por cento) de devolução em processos abertos na sua unidade. Assim, esse estudo tem como objetivo minimizar os efeitos dessa falha, partindo do princípio da necessidade de tornar o processo administrativo cada vez mais eficiente, eficaz e transparente. A partir do exposto, o projeto visa esclarecer o fundamento normativo básico de cada serviço administrativo que os departamentos vinculados aos Centros Acadêmicos de Ensino proporcionam, partindo da análise dos trâmites processuais do DFPE no intuito de organizar de forma sucinta e didática a criação de um manual, por meio dos resultados do questionário aplicado com o auxílio do grupo focal para facilitar as operações de servidores lotados nos departamentos que possuem atividades administrativas semelhantes às do DFPE, que está vinculado ao CE, e nos demais 7 (sete) Centros Acadêmicos e suas respectivas unidades da UFRN.

Palavras-chave: Gestão Pública; processos eletrônicos; Departamentos Acadêmicos.

ABSTRACT

The National State Reform from the mid 1990's has demanded new management models that seek to implement the modernization of the national public management, focusing on improving the service provided and, in this context, public institutions are seeking to follow the user's need. In recent years, the Federal University of Rio Grande do Norte (UFRN) has strengthened its digital media, improving the quality of service, with the premise that these efforts must be made together with the servers, providing continuous improvement. The present intervention project considers the diagnosis and analysis of the procedural procedures of the Department of Education Foundations and Policies (DFPE) of the Education Center of the Federal University of Rio Grande do Norte (CE/UFRN), a procedure that identified that the unit has about 22% (twenty-two percent) of devolution in open processes in its unit. Thus, this study aims to minimize the effects of this failure, assuming the need to make the service increasingly efficient and effective. From the above, the project aims to clarify the basic normative foundation of each administrative service that the departments linked to the Academic Teaching Centers provide, starting from the analysis of DFPE's procedural procedures in order to organize in a succinct and didactic way the creation of a manual to facilitate the operations of servers located in departments that have administrative activities similar to those of DFPE, which is linked to the EC, and in the other 7 (seven) Academic Centers of UFRN.

Keywords: Public Management; electronic processes; AcademicDepartments.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVO GERAL	20
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
2 DIAGNÓSTICO	22
2.1 APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA	28
2.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO DOS CINCO PORQUÊS	29
2.3 APLICAÇÃO DA ÁRVORE DE PROBLEMAS DO DFPE	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 TIPO DE PESQUISA	33
3.2 LÓCUS DA PESQUISA E PARTICIPANTES	35
3.3 COLETA DE DADOS	38
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	40
4.1 MODELOS ADMINISTRATIVOS	40
4.2 GESTÃO DE PROCESSOS	43
4.2.1 Categoria de processos	44
4.2.2 Mapeamento e padronização de processos	46
4.2.3 Processo Administrativo Eletrônico e Informação	47
4.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADOS NO DIAGNÓSTICO	49
4.3.1 Diagrama de Ishikawa	50
4.3.2 Método dos Cinco Porquês	52
4.3.3 Árvore de Problemas	54
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO	56
5.1 ANÁLISE DOS FATORES QUE CAUSAM DEVOLUÇÕES DOS PROCESSOS	58
5.2 ANÁLISE DA TRÂMITAÇÃO DOS PROCESSOS ELETRÔNICOS	70
5.3 ANÁLISE DOS SETORES QUE RECEBEM OS PROCESSOS DOS DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS	78
5.4 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19	86
5.5 CONSTRUÇÃO DO MANUAL	89
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ELABORAÇÃO DO MANUAL	91
REFERÊNCIAS	94
APÊNDICES	100
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO PARA AS PRINCIPAIS PRÓ-REITORIAS	100
APÊNDICE 2 –ROTEIRO ELABORADO PARA SERVIDORES LOTADOS NOS DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS E PARA O GRUPO FOCAL	101
APÊNDICE 3 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	105
APÊNDICE 4 – MANUAL	107

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : Organograma da Administração Superior da UFRN	19
Figura 2 : Diagrama de Ishikawa – DFPE/CE	29
Figura 3 : Exemplo da Árvore de Problemas do DFPE	31
Figura 4 : Hierarquia de processos	44
Figura 5 : Diagrama de Ishikawa – 6M	52
Figura 6 : Exemplo de Árvore de Problemas	55
Figura 7 : Dados da pesquisa para o grau de dificuldade para elaborar processos administrativos via SIPAC (considerando 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade)	62
Figura 8 : Principais dificuldades relacionadas	64
Figura 9 : Dados da pesquisa com relação à dificuldade dos trâmites processuais .	71
Figura 10 : Dados da pesquisa com relação ao tempo e à tramitação dos processos por setor	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Comparativo da taxa de devolução dos processos administrativos: DFPE x UFRN	26
Gráfico 2 : Distribuição do tempo de atuação dos servidores participantes da pesquisa segundo o número de respondentes.	57
Gráfico 3 : Sistema de informação da UFRN para um servidor atuante em um Departamento Acadêmico	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Destinação dos principais processos	27
Quadro 2: Questões da pesquisa	35
Quadro 3: Categoria de processos	44
Quadro 4: Hierarquia de processos	45
Quadro 5: Características importantes do Diagrama de Ishikawa	51
Quadro 6: Demais dificuldades encontradas	60
Quadro 7: Dificuldades mencionadas pelos participantes da pesquisa	67
Quadro 8: Dificuldades comentadas	68
Quadro 9: Percentual de acesso aos materiais	75
Quadro 10: Percentual de ajuda dos cursos de capacitação	75
Quadro 11: Relatos dos servidores atuantes no setor que recebem os processos dos Departamentos Acadêmicos	79
Quadro 12: Principais dúvidas dos secretários vinculados a Departamentos Acadêmicos no seu setor destinatário	80
Quadro 13: Possíveis apontadas para melhoria do(s) problema(s)	82
Quadro 14: Ação no seu setor para reduzir esse índice de devolução de processos	84
Quadro 15: Avaliação dos participantes da pesquisa em relação ao trabalho remoto	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 : Processos iniciados no DFPE entre 2018 e 2021	23
Tabela 2 : Processos iniciados na UFRN de janeiro a outubro de 2021	25
Tabela 3 : Percentual da opinião dos TAE's segundo o tipo de processo e o grau de dificuldade encontrado por esses servidores em relação ao trâmite desses processos	58
Tabela 4 : Dificuldades relacionadas ao tipo de processo administrativo	65
Tabela 5 : Percentual de dificuldade dos trâmites processuais	74

ABREVIATURAS E SIGLAS

CE	Centro de Educação
CONSUNI	Conselho Universitário
CONSAD	Conselho de Administração
CONSEPE	Conselho de Ensino e Pesquisa
CONSURA	Conselho de Curadores
DASP	Departamento Administrativo de Serviço Público
DPEC	Departamento de Práticas Educacionais e Currículos
DFPE	Departamento de Fundamentos e Políticas da Educação
DDP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
IES	Instituto de Ensino Superior
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônios, Administração e Contratos
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

1 INTRODUÇÃO

A administração pública é considerada uma atividade relacionada ao interesse coletivo, em que o agente público exerce suas atividades em prol da sociedade, devendo aprimorá-las por meio da inovação, do zelo, da eficiência e eficácia. De forma holística, a gestão pública deve estar diretamente relacionada ao projeto de desenvolvimento econômico, social e sustentável (NASCIMENTO, 2010).

Considerando as mudanças no meio da administração pública, além da ampliação e complexidade das organizações, as práticas administrativas devem ser pautadas visando a melhoria de desempenho, exigindo dos profissionais envolvidos a capacidade de lidar com novos desafios, buscando, com isso, um trabalho de excelência pautado na inovação do serviço público. Logo, de acordo com o raciocínio de Nascimento (2010):

Uma nova administração pública dá ênfase à eficiência e, principalmente, à gestão baseada na percepção da complexidade do ambiente dos problemas enfrentados. Essa complexidade tem a ver com a abordagem interdisciplinar e multissetorial, que passa a ser exigida no tratamento dos problemas enfrentados pela administração pública (NASCIMENTO, 2010, p. 2).

Diante do contexto de uma gestão pública pautada na busca constante de melhorias nos serviços prestados, Lynn (1997) destaca que a inovação no governo estaria devidamente definida como uma transformação fundamental e original das tarefas essenciais da organização. Nesse sentido, essa prática de inovação muda estruturas, modificando as pessoas e as instituições visando a melhoria das formas de trabalho e serviços produzidos.

As organizações públicas, a exemplo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a qual será foco deste estudo, possui uma gestão que visa melhoramento contínuo, como as práticas de utilização de ferramentas de gestão por meios eletrônicos que executam as tarefas administrativas de forma mais rápida e prática dando maior transparência para o serviço público.

Trazendo a perspectiva de visão administrativa das universidades, atributos como a autonomia universitária no campo administrativo são fundamentais nos tempos atuais no que diz respeito à participação ativa e de qualidade dos seus

gestores. Vale salientar que o modelo de universidade é delineado por documentos institucionais, os quais estabelecem o viés da política institucional, como é o caso do Regimento Geral, o Estatuto, o Plano de Desenvolvimento Institucional e o Planejamento Estratégico, bem como seus ofícios e suas portarias.

Desde as origens do Estado Moderno, a concepção de universidade é atravessada pelo caráter instrumental, no sentido de responder às demandas e aos meios aos quais ela se insere. Percebe-se que a Universidade permeia não só os campos do ensino, mas também na necessidade de suas práticas administrativas (SILVEIRA E BIANCHETTI, 2016).

Esse cenário denota uma conjuntura na qual tem ocorrido uma ampliação e renovação do quadro funcional técnico-administrativo em Educação (TAE) na UFRN, de forma mais acentuada nos últimos quinze anos, pelos processos de expansão da oferta de matrículas nas universidades públicas federais¹ e a correlativa viabilização da estrutura administrativo-acadêmica mediante contratação de recursos humanos novos para acompanhar os cursos criados e atender aos discentes ingressantes.

Diante dessas práticas, um movimento importante para modernizar a gestão universitária foi dado quando a UFRN, no ano de 2009, aderiu ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), programa criado em 2005 com o intuito de aprimorar o serviço público visando a eficiência e eficácia em suas atividades voltadas para o atendimento ao cidadão bem como em seus processos burocráticos, com foco na qualidade do serviço público.

Já no mês de outubro de 2018, dando prosseguimento à modernização do serviço público, quase todos os processos administrativos criados na UFRN passaram a ser protocolados de forma eletrônica, atendendo às disposições estatuídas no Decreto nº 8.539/2015 que:

¹Conforme Ferreira (2012, p. 465-466) ações que denotam essa expansão universitária federal podem ser comprovadas pela implementação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) criado pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Inclusive, segundo a mesma autora, a presidente Dilma iniciou seu mandato afirmando que: “[...] seu governo reafirmava a continuidade do programa de expansão da educação superior do governo Lula mediante o anúncio da construção de 4 novas universidades federais, da criação de 47 novos *campi* universitários e de 208 novos IFs”. Nessa mesma direção Traina-chacon & Calderón (2015, p. 90) asseveram que: “O número de municípios atendidos pelas Universidades Federais passou de 114, em 2003, para 237, ao final de 2011. Desde o início da expansão, foram criadas 14 universidades federais e mais de 100 novos campi, que possibilitaram a ampliação de vagas nas IES federais e a criação de novos cursos”.

Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Tal implantação tem o suporte da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da UFRN. Além desses fatores, a administração pública, a exemplo da UFRN, passa por transformações cotidianas com atualizações em sua legislação, bem como em seus métodos e procedimentos na busca de melhorias contínuas, forçando os atores a acompanharem esse ambiente dinâmico.

Tendo em vista esse contexto, a Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011, Lei de Acesso à Informação (LAI), fez com que os processos administrativos sofressem mudanças nos dados fornecidos, como divulgação de documentos ostensivos e atualização de dados pessoais. Outro fator de destaque está sendo a transformação digital que envolve todos os processos administrativos da UFRN, conduzindo o servidor a se adaptar ao novo modelo implantado de acordo com a realidade do ambiente de trabalho.

Nessa esfera de gestão universitária, a UFRN possui ferramentas que auxiliam suas demandas para executar as tarefas administrativas rotineiras com o auxílio da utilização da ferramenta SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônios, Administração e Contratos, que serve como criação e registro de todos os dados referentes aos processos administrativos da instituição, podendo ser movimentado, arquivado e consultado pelo usuário por intermédio do processo administrativo eletrônico. Essa ferramenta possibilita ao servidor, seja ele técnico ou gestor, o controle de parte considerável de suas atividades administrativas de forma sistemática e segura.

Diante da demanda universitária para atender suas atribuições por intermédio dos processos administrativos, seu conceito geral é considerado um conjunto de documentos que integram o procedimento, em que

“O processo pode ser definido, grosso modo, como um conjunto de informações e de documentos canalizados ordenadamente, segundo regras e procedimentos próprios, destinado ao pronunciamento de uma decisão final” (FARIA, 2001, p.543).

A ferramenta SIPAC, além de criar e controlar os processos administrativos da UFRN, gerencia documentos eletrônicos, manutenção das atas e solicitação de

assinaturas eletrônicas, compras, licitações, boletins de serviços, patrimônio, contratos, bolsas e pagamentos, memorandos eletrônicos, dentre outras funcionalidades que são atividades administrativas corriqueiras.

Partindo desse cenário, os processos administrativos eletrônicos que são criados na UFRN, fazendo uso da ferramenta SIPAC, fazem parte do cotidiano de servidores, sejam eles Técnico-Administrativos ou docentes, sendo amplamente utilizada em todos os setores da universidade, inclusive nos Departamentos Acadêmicos.

Para tanto, essa pesquisa tem como foco de reflexão as ações administrativas desenvolvidas para o atendimento ao público, interno e externo, que são executadas mediante atividades realizadas pelo cargo de Assistente em Administração, na função de secretário lotado no Departamento de Fundamentos e Políticas da Educação (DFPE) do Centro de Educação (CE) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN).

Para entendimento prévio, é importante frisar a estrutura da Universidade a qual esse estudo está atrelado, bem como as respectivas funções dentro da UFRN. Na função de secretário de departamento, é importante destacar os Departamentos Acadêmicos, de acordo com o Art. 8 do Estatuto da UFRN, de 2011, que

[...]constituem a menor fração da estrutura universitária para todos os efeitos de organização administrativa, didático-científica e de distribuição de pessoal, sendo organizados por área de conhecimento e vinculados aos Centros Acadêmicos, tendo como atribuição principal a coordenação e a execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, no âmbito de sua competência (UFRN, ESTATUTO, 2011).

Percebe-se a importância da unidade administrativa da universidade, que possui orçamento destinado anualmente para tomar decisões para aquisição de bens de consumo, solicitação de diárias, hospedagens, passagens, assim como reembolso para participação em eventos para os docentes e servidores lotados no respectivo departamento, dentre decisões similares.

Constituem esse conjunto ainda as demais decisões administrativas e financeiras, as quais são tomadas pela chefia imediata, com o endosso da plenária, sendo um ambiente coletivo e democrático. A referida unidade é composta administrativamente por chefe, vice-chefe, secretários e conta, geralmente, com o auxílio de bolsistas de apoio técnico.

O propósito inicial desse estudo surgiu a partir do retrabalho das atividades executadas por carência de padronização em sua construção, da falta de documentos e de orientação sobre os procedimentos administrativos, mais precisamente no que diz respeito aos processos eletrônicos criados no SIPAC.

Ao mesmo tempo em que se faz a pesquisa-diagnóstico da gestão universitária no âmbito do departamento citado e a documentação referida, lançar mão da fundamentação teórico-científica que passou a ser a lente de análise epistemológica dos estudos realizados pelos teóricos que analisam a administração pública do Estado Nacional, em especial, no que diz respeito aos modelos Burocrático e Gerencial.

Nesse movimento, busca-se estudar e analisar as concepções e os métodos de Administração Pública visando a gestão universitária da UFRN, a exemplo de: Diagrama de Ishikawa; Método dos 5 Porquês; Árvore de Problemas e Gestão dos Processos. Todo esse conhecimento irá contribuir para organizar e analisar os dados empíricos obtidos juntos às práticas de gestão dos oitenta e três Departamentos Acadêmicos da UFRN.

Em um primeiro momento, ainda, será utilizada essa pesquisa piloto como uma baliza do qual se utilizará o conhecimento produzido e os impactos positivos auferidos na melhoria dos indicadores de efetividade da construção dos processos eletrônicos no DFPE, em uma direção que compartilhe essa *expertise* com os demais Centros Acadêmicos e seus departamentos vinculados, mesmo com a necessidade de adaptações conceituais e procedimentais.

No capítulo do diagnóstico será debatido mais detalhadamente o problema enfrentado pelo DFPE, que parte da carência de retrabalho e devoluções de processos administrativos eletrônicos realizados por meio da ferramenta SIPAC e, nessa direção proativa, intenciona-se racionalizar e potencializar a utilização dos recursos materiais e humanos implicados nesse processo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho produzido por meio desse projeto de intervenção tem como expectativa a eficiência e eficácia da gestão universitária na administração pública

federal brasileira, em relação aos processos administrativos eletrônicos criados com a utilização da ferramenta SIPAC, condição explicitada no último Plano de Desenvolvimento Institucional da UFRN (2010-2019) que, no documento intitulado Relatório Final da Proposta de Atualização das Metas PDI-UFRN² (2015), propõe em sua meta 17 a

Modernização da gestão universitária: 1) com a atualização e a otimização, até 2019, de 50% das funcionalidades implantadas nos sistemas SIG-UFRN, **associadas aos processos administrativos;** 2) com a adoção de processos eletrônicos, até 2019, de 80% dos processos administrativos com formalização, comunicação e transmissão em formato totalmente digital (UFRN, 2015, p. 21, grifos nossos).

Refletindo sobre a meta supracitada, observa-se que os membros da comunidade universitária que elaboraram e, posteriormente, buscaram implementar as metas propostas no PDI (2010-2019), avaliaram que seriam alcançadas a atualização-otimização do SIG-UFRN e dos processos administrativos correlatos em um percentual em torno de 80% para adoção dos processos administrativos em formatos totalmente digitais. Portanto, pode-se deduzir que esses processos de modernização da gestão administrativo-gerencial buscam a melhoria da eficiência e da eficácia, assim como a historização dos processos, já que estes ficarão registrados e poderão ser consultados no sistema.

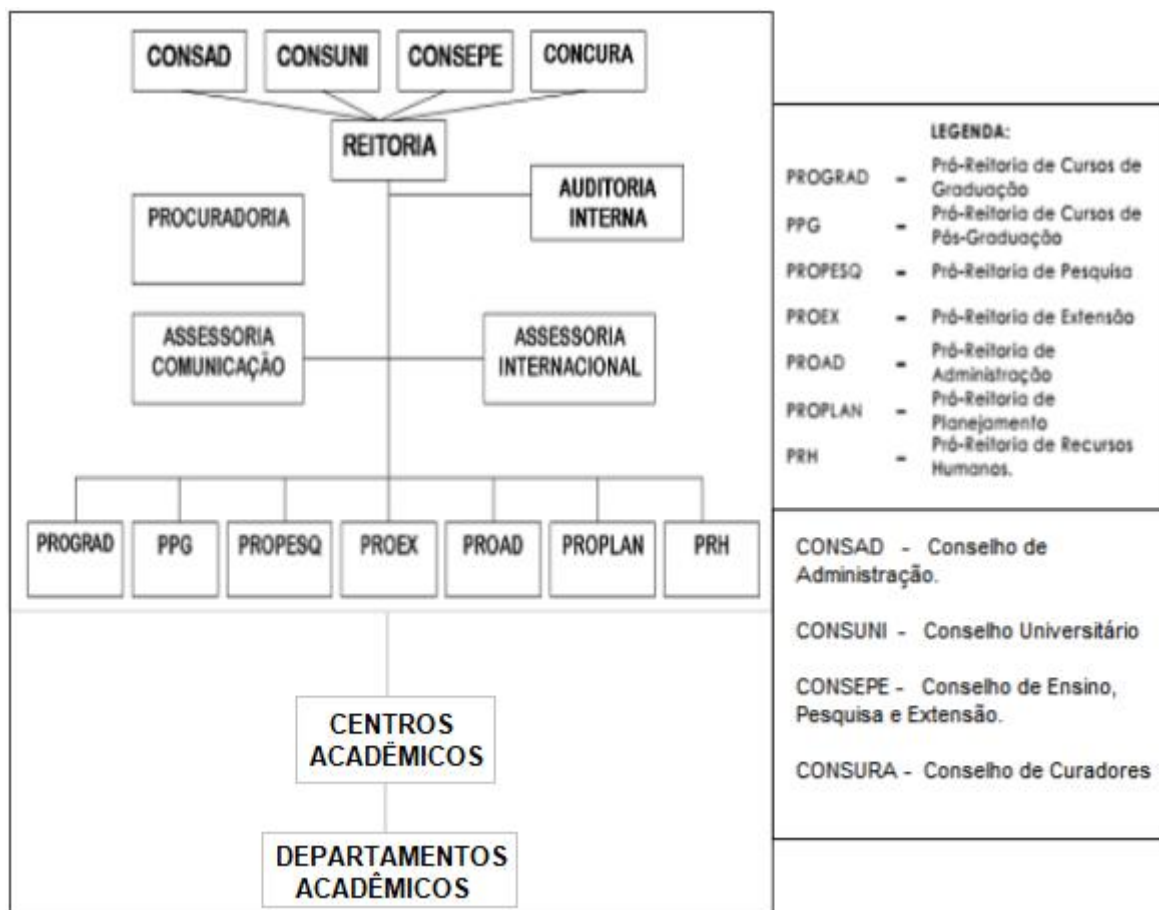
Diante da gama de processos administrativos que tramitam pelos Departamentos Acadêmicos da UFRN, é provável que o servidor, seja gestor que atua nas chefias ou Técnico-Administrativo em Educação, encontre dificuldades diante das demandas administrativo-legais que são equacionadas via processos nas diversas unidades gestoras da Universidade, em função da ampla gama de tarefas administrativas exigidas em um departamento acadêmico.

Essa gama de atividades pode dificultar o operador, seja ele secretário ou chefe, saber, por exemplo, ao instruir um processo administrativo eletrônico via SIPAC, qual o setor responsável para dar sequência ao encaminhamento de forma correta, ou até mesmo qual a documentação necessária de acordo com as leis e resoluções vigentes da UFRN.

²O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – com vigência até dezembro de 2019 – teve, inicialmente, metas projetadas para dezembro de 2014, com previsão de atualização em 2015. O processo de atualização de metas compreende o período de 2015-2019, coincidente com a vigência do PDI (UFRN, 2015, p. 3).

Para tanto, além dessas informações administrativo-legais referidas, é preciso que os servidores lotados nos departamentos, para exercerem tais práticas, tenham ciência do organograma da UFRN esquematizado de forma simplificada na figura 1.

Figura 1: Organograma da Administração Superior da UFRN



Fonte: Adaptado de Comperve/UFRN

Na Figura 1, é possível perceber que a UFRN possui um organograma com instâncias, dentre elas, a Auditoria, Assessorias e as Pró-Reitorias que estão diretamente ligadas à Reitoria e aos Centros Acadêmicos. Já os Departamentos estão diretamente ligados aos Centros Acadêmicos, formando um sistema departamentalizado que de acordo com Vasconcellos e Hemsley (1997), departamentalização é o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Nesse organograma, merecem destaque as Pró-Reitorias, principalmente a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e a Pró-Reitoria de

Administração (PROAD), por onde os processos dos Departamentos Acadêmicos da UFRN tramitam.

Esse aprendizado é um passo importante para o servidor saber para onde encaminhar o processo administrativo. Desse modo, um encaminhamento equivocado pode atrasar a tramitação ou até mesmo pôr todo o trabalho do requerente e do servidor técnico a perder, em função dos prazos e procedimentos exigidos em lei. É importante frisar que essas algumas informações sobre tramitação de processos estão disponíveis no *site* da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP) e apresentadas de forma assistemática. Por esse motivo, precisam ser mais detalhadas, tendo cuidado para que sejam atualizadas e disseminadas constantemente para toda a comunidade acadêmica da UFRN.

Portanto, põe-se em questão a prática administrativa dos processos eletrônicos em determinada unidade departamental na intenção de buscar atribuir eficiência e eficácia a esses procedimentos administrativos por meio de métodos e práticas científicas de inovação.

A partir deste contexto, são relevantes a análise, a discussão e o equacionamento dessa problemática para o funcionamento adequado dessa unidade acadêmica e, conseqüentemente, de outras correlatas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Tendo em vista a situação exposta, elenco, a seguir, os objetivos geral e específicos deste projeto de intervenção.

1.2 OBJETIVO GERAL

A partir da análise dos trâmites processuais administrativos acadêmicos da UFRN, elaborar um manual de procedimentos para instrução, encaminhamentos e trâmites dos processos administrativos eletrônicos via SIPAC, que uniformize e normatize a execução dessa prática administrativa, contribuindo, dessa forma, para melhoria da eficiência, eficácia dos departamentos da UFRN.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Mapear os tipos de processos administrativos no âmbito de departamento, tomando como base a unidade o DFPE e, posteriormente, a UFRN;
2. Analisar os principais fatores que causam devoluções dos processos administrativos dos Departamentos Acadêmicos;
3. Realizar o levantamento documental por meio da análise de fluxo dos principais processos dos Departamentos Acadêmicos, tendo em vista os setores de tramitação.

2 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico inicial é feito no DFPE, ocasionado por problema de devoluções de processos administrativos eletrônicos utilizando a ferramenta SIPAC. Inicialmente, um fator a ser ponderado nesse estudo é a carência de cursos de capacitação na área de secretário: um servidor ingressante em um departamento pode encontrar dificuldades por não ter a capacitação adequada para exercer as tarefas administrativas exigidas pelo setor.

Diante desses fatores, existem cursos na Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) tais como: Novo Processo Eletrônico: Aproveitamento de Estudos; Módulo de Protocolo: Mesa Virtual; Legislação aplicada à gestão de pessoas; Ética no Serviço Público; Libras Básico; Noções do planejamento da UFRN; Noções de Direito Administrativo aplicadas à gestão pública; Discutindo a diversidade no ambiente de trabalho; Tutorização para Técnico-Administrativo; Segurança do Trabalho e Sustentabilidade, Responsabilidade Social dentre outros. Ainda não há nenhum tipo de curso ou instrução que promova a uniformização e normatização dos procedimentos necessários para as atividades de um Departamento Acadêmico.

Destarte, as funções de um servidor Técnico-Administrativo no âmbito da gestão universitária de um departamento acadêmico da UFRN atua, na prática funcional cotidiana, com *usuários* – docentes, Técnico-Administrativos, alunos e a comunidade externa à UFRN – que lidam com os processos administrativos, em especial aqueles instrumentalizados por meio do sistema informatizado (SIPAC), sendo de fundamental importância ter suporte, tanto dos sistemas quanto dos procedimentos, para desempenhar suas atividades de forma segura em cada demanda.

Diante do exposto, as informações precisas para o desempenho das funções de secretariado, geralmente, estão em portarias, resoluções e ofícios. É necessário ainda ciência de que, para seguir determinada base legal para abrir um processo administrativo, deve-se saber onde encontrá-la e se está vigente. Na página do Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH), há documentos relevantes dos conselhos superiores e suas respectivas resoluções, bem como estão disponíveis o Regimento Geral, Estatuto da UFRN e seu Plano de Gestão.

Destaque-se que as informações para a criação e instrumentalização

adequada de um determinado processo eletrônico no SIPAC são também encontradas em ofícios, que geralmente são pouco divulgados entre os departamentos. Isso acarreta um possível problema de falta de informações, ocasionando devoluções de processos, com despachos sugerindo alterações e inclusão de documentos.

Partindo da análise dos processos eletrônicos, deve-se ressaltar o nível de maior complexidade partindo da exigência de documentação e suas especificidades, bem como por passar por mais instâncias. Em contrapartida, os processos menos complexos exigem documentação mais simplificada e possuem tramitação de um ou dois setores.

Na Tabela 1, a seguir, são apresentados dados do levantamento de processos rotineiros do DFPE que servem de diagnóstico do problema. A disponibilização dessas informações se tornou possível em virtude de os processos serem eletrônicos, o que permite sua historicidade e a visualização do trâmite e da documentação, exceto de processos eletrônicos legalmente restritos.

Após a análise documental dos processos, foi possível identificar as seguintes informações contidas na tabela a seguir:

Tabela 1: Processos iniciados no DFPE entre 2018 e 2021

TIPO DE PROCESSO	QUANTIDADE N	PROCESSOS DEVOLVIDOS	PROCESSOS DEVOLVIDOS
		N	%
Reembolso	2	2	100
Estágio probatório (docente e Técnico-Administrativo)	9	5	55,5
Aposentadoria	10	5	50,0
Requisição de serviços	6	3	50,0
Licença para capacitação	15	7	46,7
Afastamento do país (docente)	20	7	35,0
Resultado de eleição	3	1	33,3
Averbação	10	3	30,0
Contratação de professor	21	5	23,8

temporário			
Requisição de passagens	17	4	23,5
Retificação de nota	18	4	22,2
Abono de permanência	5	1	20,0
Requisição de diárias	17	3	17,6
Retificação de frequência	8	1	12,5
Projeto de pesquisa	85	5	5,88
Progressão por capacitação profissional	2	0	0,0
Retificação	3	0	0,0
Total	251	56	22,3

Fonte: SIPAC/UFRN

Ao realizar o levantamento preliminar dos principais processos administrativos eletrônicos criados pelo DFPE, entre 2018 e 2021, percebe-se uma alta porcentagem de devoluções no tipo Reembolso (100%). Ademais, apesar da porcentagem geral de devolução dos processos ter sido de 22,3%, o tipo de processo Projeto de pesquisa obteve um índice de cerca de 5%, possuindo documentos e trâmites simples ou de rotina, uma vez que a documentação modelo já instituída na sua abertura é menos complexa. No entanto, esse percentual geral é algo inadequado quando se visa o aprimoramento da eficiência e eficácia na gestão pública, quando, na maioria dos casos, necessita de um trâmite com celeridade para atender as demandas internas e da comunidade acadêmica.

Além disso, pode-se evidenciar, a partir dos 10 (dez) tipos de processos, apresentados na tabela a seguir, que há complexidade maior em relação aos demais, sendo excluídos os processos que envolvem a PROGRAD, por terem uma tramitação mais simplificada e terem menor taxa de retorno. Neste contexto, a Tabela 2 apresenta os processos de janeiro a outubro de 2021 – os que possuem maior quantidade foram diagnosticados entre os meses de janeiro a março. A ferramenta utilizada para a análise do diagnóstico, assim como na Tabela 1, é o SIPAC, observando cada processo detalhadamente, por tramitação e documentação.

Tabela 2: Processos iniciados na UFRN de janeiro a outubro de 2021

TIPO DE PROCESSO	PROCESSOS REALIZADOS	PROCESSOS DEVOLVIDOS	PROCESSOS DEVOLVIDOS (UFRN)
		N	(%)
Reembolso*	78	63	(80,7)
Requisição de serviços*	43	24	(55,8)
Aposentadoria*	65	43	(66,1)
Estágio probatório (docente)	68	16	(23,5)
Licença para capacitação docente	44	25	(56,8)
Afastamento do país	50	24	(48,0)
Averbação	48	16	(33,3)
Contratação de professor temporário*	26	7	(26,9)
Requisição de passagens	54	13	(24,7)
Requisição de diárias	163	25	(15,3)
Total	639	256	(40,0)

Fonte: SIPAC/UFRN³

A Tabela 2, apresentada anteriormente, expõe informações que reforçam o diagnóstico encontrado no DFPE. A partir dela, pôde-se identificar, nesses processos, aqueles que possuem uma maior demanda de documentação, como o de Reembolso, com índice de 80,7% de devolução por motivos diversos. Entre estes motivos, ausência de documentação, notas fiscais e de processos abertos sem autorização prévia.

Outro tipo de processo que merece destaque é o da Aposentadoria, com uma taxa de 66,1% de devolução, ocasionado pela ausência de documentação comprobatória exigida no processo, indo na contramão quando se busca mais eficiência e eficácia no serviço público. Ademais, resulta em retrabalho para os servidores Técnico-Administrativos do setor e uma demanda maior de trabalho quando se une a outras demandas que possuem o mesmo problema.

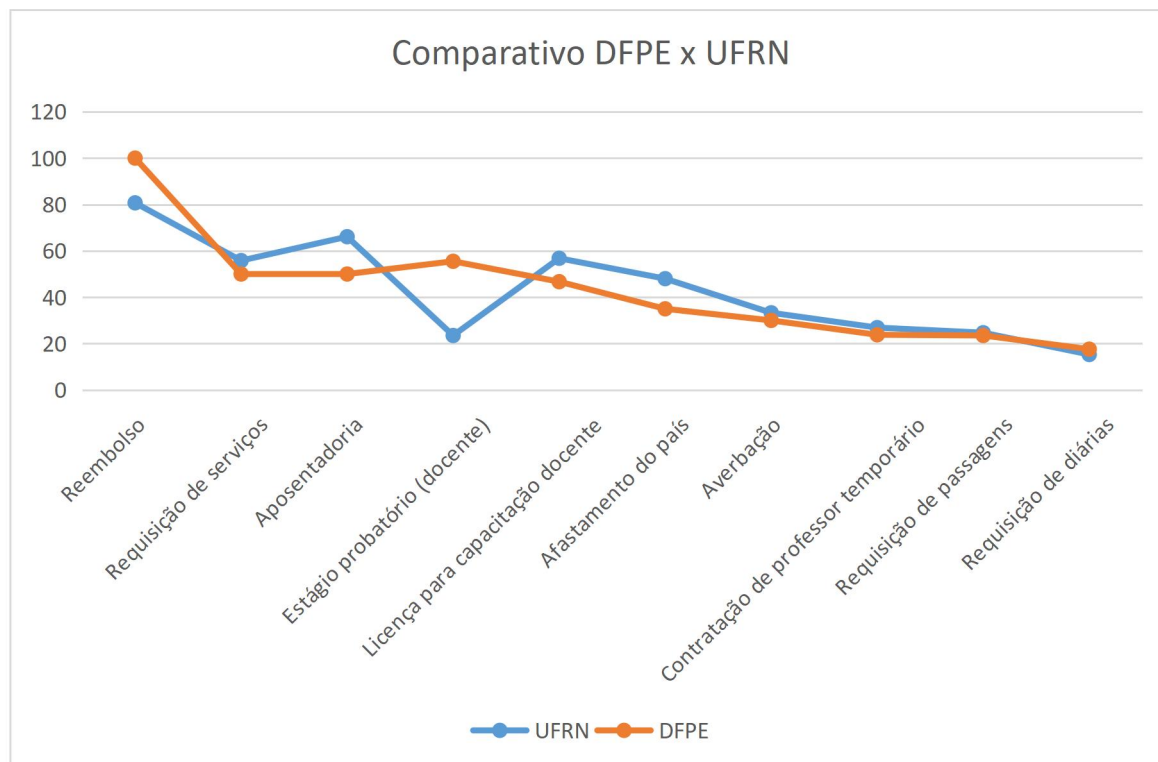
Informações da Tabela 2 exibem ainda o percentual de devolução total de processos, que fica em 40%, um índice mais elevado se comparado com o DFPE, o que tende a não ser um problema pontual de um único departamento, mas, sim, da

³ Dados coletados de janeiro a março de 2021, em virtude do alto número de processos.

Universidade. Além disso, identificou-se na pesquisa, por intermédio do SIPAC, que alguns poucos processos são abertos, contudo sem seguir o trâmite – estes processos foram desconsiderados para não alterar o resultado.

O Gráfico 1, a seguir, mostra a similaridade entre o DFPE e os demais setores da UFRN, com exceção do estágio probatório, mas ambos possuem índices que necessitam de redução, podendo identificar que o problema da devolução também se estende aos demais setores. A comparação é feita em períodos diferentes: no DFPE, foi realizado de 2018 a 2020 e, na UFRN, de janeiro a outubro de 2021. Apesar da diferença temporal, percebe-se a similaridade do problema enfrentado. No gráfico, o eixo vertical representa o percentual de devolução, e o horizontal os tipos de processos.

Gráfico 1: Comparativo da taxa de devolução dos processos administrativos: DFPE x UFRN



Fonte: Elaboração própria (2021)

A necessidade de acompanhar, avaliar e reestruturar de forma contínua os procedimentos técnico-administrativos imbricados nos trâmites institucionais da UFRN é condição indispensável para o bom funcionamento da instituição no DFPE, assim como nos demais departamentos. Essas atividades sofrem alterações de procedimentos, fazendo uso de novas resoluções e novas práticas nos sistemas

operacionais.

No DPFE, as atividades mais rotineiras via processo administrativo eletrônico utilizando a ferramenta SIPAC estão listadas conforme o Quadro 1.

Quadro 1: Destinação dos principais processos

TIPO DE PROCESSO	% DEVOLUÇÃO UFRN	DESTINAÇÃO
Licença para capacitação docente	56,8%	DAP/CPCC - SETOR DE CADASTRO (PROGESP)
Averbação	33,3%	DAP/CPCC (PROGESP)
Afastamento do país	48,0%	GABINETE DO REITOR
Aposentadoria	66,1%	DAP/CPCC - SETOR DE CADASTRO (PROGESP)
Contratação de professor temporário	26,9%	DAP - DIVISÃO DE PROVIMENTOS E CONTROLE DE CARGOS
Estágio probatório (docente)	23,5%	DDP - DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO
Requisição de passagens	24,7%	DCF - Diretoria de Contabilidade e Finanças
Requisição de diárias	15,3%	DCF - Diretoria de Contabilidade e Finanças
Reembolso	80,7%	DCF/PROAD
Requisição de serviços	55,8%	DCF/PROAD

Fonte: SIPAC/UFRN

O Quadro 1 apresenta os setores destinatários, dentre os principais destacam-se a Diretoria de Contabilidade e Finanças (DCF), vinculada à PROAD, e a Diretoria de Administração de Pessoas (DAP) e Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP), ambos setores vinculados à PROGESP.

O quadro supracitado apresenta falha na devolução dos processos eletrônicos criados via SIPAC em todos os setores que recebem os processos dos Departamentos Acadêmicos que foram pesquisados, necessitando identificar as

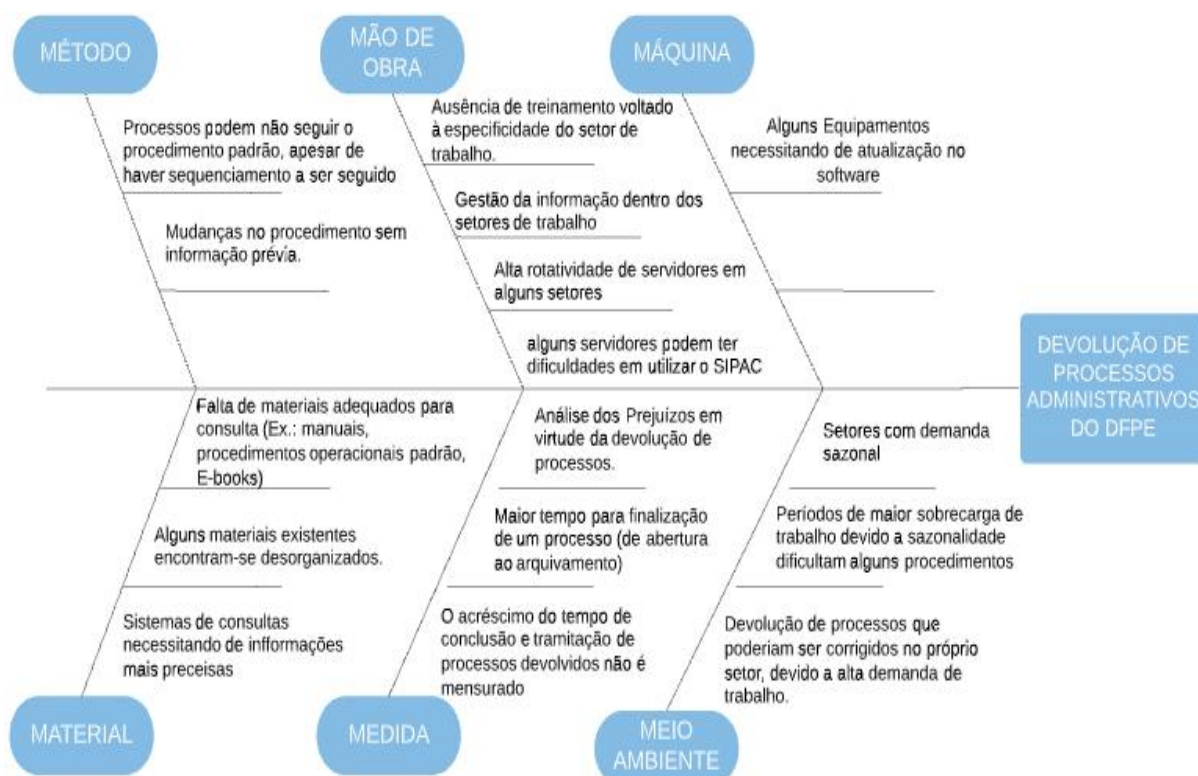
possíveis causas desse eventual problema.

Na sequência, o diagnóstico do problema enfrentado no Departamento de Fundamentos e Políticas da Educação - DFPE é reforçado tomando como base as ferramentas do Diagrama de Ishikawa, do Método dos Cinco Porquês e da Árvore de Problemas.

2.1 APLICAÇÃO DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Para elucidar o problema do DFPE que, de acordo com a Tabela 2, também se estende aos demais departamentos da UFRN, a ferramenta do Diagrama de Ishikawa foi aplicada a fim de diagnosticar e mapear as causas que geram o efeito das devoluções dos processos administrativos. Segundo Slack *et al.*(2009), essa ferramenta é um método bastante efetivo na busca das raízes do problema.

Figura 2: Diagrama de Ishikawa – DFPE/CE



Fonte: Elaboração própria (2021)

A Figura 2 apresenta as causas e o efeito do DFPE utilizando o método dos 6M, utilizando o *brainstorming* com os servidores envolvidos aos pares do DFPE. Com isso, foi possível identificar problemas no Método e que em determinados processos não se segue o procedimento padrão, apesar de haver sequenciamento a ser seguido e mudança no procedimento de acordo com quem executa a tarefa.

Baseando-se na técnica de classificação do Diagrama de Ishikawa (1993), foram analisadas as prováveis causas que levam a devoluções dos processos eletrônicos administrativo-acadêmicos do DFPE.

2.2 APLICAÇÃO DO MÉTODO DOS CINCO PORQUÊS

Além do Diagrama de Ishikawa, para aprofundar o diagnóstico, será utilizada a ferramenta dos Cinco Porquês, uma abordagem científica utilizada no sistema

Toyota de Produção, para se chegar à causa raiz do problema, que geralmente está atrelada a sintomas que podem ser questionados (OHNO, 1997). É uma ferramenta simples de resolução de problemas e consiste em formular a pergunta *Porquê* cinco vezes para compreender o que aconteceu (a causa raiz), se tornando mais específica e com maior foco no resultado.

A ferramenta foi utilizada com a participação em pares de servidores do DFPE e do DPEC, ambos do Centro de Educação. De acordo com Weiss (2011), para uma análise do Método dos Cinco Porquês, pode-se também utilizar menos ou mais *por quês* de acordo com a necessidade de cada caso para que se encontre a causa raiz.

Inicia-se o questionamento:

P1: Por que há devolução nos processos administrativos eletrônicos criados no SIPAC do DFPE e DPEC?

R1: Porque diante da diversidade de natureza dos processos pode ocorrer problemas de diversas categorias, desde a falta de documentos, caminho ao destino equivocado ou documentação divergente.

P2: Por que isso acontece?

R2: Porque a UFRN possui vários setores distintos com informações diversas podendo ocasionar falhas na comunicação.

P3: Por que isso acontece?

R3: Porque essas informações existem em muitas situações, porém, encontram-se em dificuldade de acesso ou desatualizadas.

P4: Por que isso acontece?

R4: Porque cada setor possui uma gestão distinta. Embora seja regido pela mesma resolução, o setor acaba sofrendo mudanças administrativas.

P5: Por que isso acontece?

R5: Porque não existe um material ou apoio técnico para sanar e uniformizar as dúvidas dos servidores.

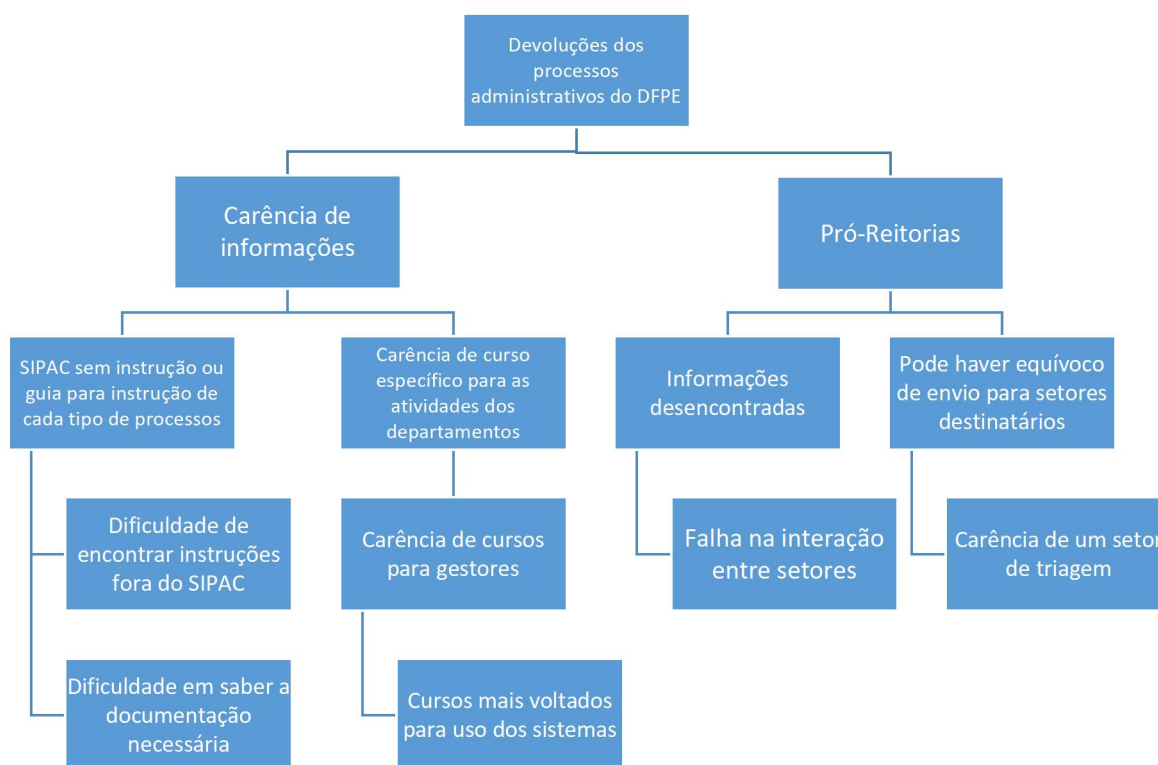
Percebeu-se, em conjunto, que após os questionamentos dos pares houve uma tendência para a resolução do problema mediante à criação de um manual que uniformize e disponibilize informações precisas, tais como minimizar os problemas da carência de informação entre setores que um servidor Técnico-Administrativo

lotado em um departamento acadêmico necessita para criar um processo administrativo eletrônico via SIPAC.

2.3 APLICAÇÃO DA ÁRVORE DE PROBLEMAS DO DFPE

A aplicação da Árvore de Problemas foi realizada no DFPE, servindo de reforço no diagnóstico apresentado pelo Diagrama de Ishikawa e da ferramenta dos Cinco Porquês.

Figura 3: Exemplo da Árvore de Problemas do DFPE



Fonte: Elaboração própria (2021)

Na Figura 3, é possível perceber que o problema na devolução dos processos administrativos do DFPE pode ocorrer por falta de informações na instrução do processo administrativo a ser aberto, bem como pode acontecer por falta de capacitação de cursos voltados para a atividade-fim dos departamentos, ou de uma

consulta simples aos manuais e tutoriais. Ainda é possível identificar que nas Pró-Reitorias pode haver informações desencontradas pelo seu complexo sistema departamental administrativo, ocasionando equívoco no envio para setores distintos – nesse caso poderia existir, ou até mesmo revisar, o setor de triagem para recondução desses processos. Para a construção dessa árvore, foi realizado um *brainstorming* com os servidores do DFPE.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, será abordada a metodologia utilizada para alcançar os objetivos citados. Para isso, será dividida em três etapas. Em um primeiro momento, utilizar o diagnóstico como referencial norteador dos tipos de processos a serem abordados.

No segundo momento, será estruturado um questionário avaliativo para os servidores lotados em todos os departamentos acadêmicos da UFRN, bem como para os servidores lotados nos setores que recebem os processos eletrônicos fazendo uso da ferramenta SIPAC. Após a leitura dos dados coletados, empreender a elaboração de um manual que possibilite abranger os possíveis problemas previamente abordados no diagnóstico.

Diante do problema elencado, o diagnóstico parte no DFPE e, após submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRN, o questionário aplicado – utilizando a ferramenta *Google Forms* (Formulários *Google*) – será direcionado para os *e-mails* dos servidores que se encontram disponíveis no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA). Em virtude da Pandemia da Covid-19, a pesquisa não pode ser realizada presencialmente.

Em um terceiro momento, será realizada uma consulta da documentação nas Pró-Reitorias que frequentemente devolvem processos para os departamentos, com a finalidade de construir um manual com informações atualizadas e unificadas. Essa etapa terá o acompanhamento de um grupo focal, formado por duas servidoras lotadas no DFPE e DPEC do Centro de Educação, e uma servidora do STI com experiência profissional nas atividades administrativas de departamento acadêmico atreladas às do atual setor.

3.1 TIPO DE PESQUISA

No intuito de compreender as demandas oriundas de trâmites realizados por meio de processo eletrônico na UFRN, a intenção é de elaborar um manual instrucional que uniformize e normatize a execução dessa prática administrativa.

Toma-se esse objetivo como eixo norteador por assumir a concepção metodológica da pesquisa-ação que estuda as organizações e os sistemas numa diretiva de intervenção. Explicitando essa condição, Thiollent afirma que

Os métodos experimentais comuns, válidos em laboratórios, seriam inadequados na pesquisa em organizações reais. A pesquisa-ação é então apresentada como alternativa. **Seu princípio fundamental consiste na intervenção dentro da organização na qual os pesquisadores e os membros da organização colaboram na definição do problema, na busca de soluções e, simultaneamente, no aprofundamento do conhecimento científico disponível.** A pesquisa é acoplada a uma **ação efetiva sobre a solução do problema e é também acompanhada por práticas pedagógicas: difusão de conhecimentos, treinamento, simulação etc.** A pesquisa-ação, no quadro socio-técnico, pretende aproveitar os fenômenos de tomada de consciência, os fluxos de afetividade e o potencial de criatividade contidos na organização (2009, p. 92, grifos nossos).

Partindo dessa definição de Thiollent (2009), a pesquisa-ação desenvolve uma ação sistemática de pesquisa em que se busca definir o problema, procurar soluções, aprofundar o conhecimento científico e produzir práticas pedagógicas com a intenção de difundir essas competências (teórico-práticas) recorrendo ao treinamento do usuário e da simulação de ações potenciais. Portanto, é por considerar esses encaminhamentos dessa modalidade de pesquisa que se torna premente que a informação sistematizada pela pesquisa seja compreendida de modo aprofundado e completo, utilizando os participantes da pesquisa e do grupo focal e para contribuir com a construção do manual.

Quando utilizamos esse encaminhamento mais detalhado quanto à observação e à análise do objeto, deve-se considerar que essa pesquisa prioriza abordagens, não exclusivamente de ordem quantitativa, mas, também, qualitativa⁴. Logo, pode ser melhor compreendido devendo ter sua análise de forma ampla utilizando as ferramentas necessárias para diagnóstico da situação-problema.

⁴A pesquisa qualitativa possui características peculiares. Conforme descrevem Bogdan e Biklen (1994), a perspectiva teórica que subjaz à investigação qualitativa é diferente. Para estes autores, a realidade é construída pelas pessoas, à medida que vão vivendo as suas vidas. Sendo assim, as pessoas podem ser ativas na construção e modificação do *mundo real*; podem promover modificações e afetar o comportamento dos outros [...]. Bogdan e Biklen acreditam que a utilidade da perspectiva qualitativa para os praticantes relaciona-se com o fato de enxergarem todas as pessoas com potencial para se modificarem, tanto a elas próprias como ao meio, e de se transformarem em agentes de mudança nas organizações em que trabalham.

No próximo item, serão detalhados o lócus e os participantes da pesquisa.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA E PARTICIPANTES

O lócus dessa pesquisa são os Departamentos vinculados aos Centros Acadêmicos, além das Pró-Reitorias e suas secretarias vinculadas. Os participantes são os servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nas secretarias dos Departamentos vinculados aos Centros Acadêmicos e às Pró-Reitorias.

Será construído um grupo focal com os servidores do DFPE e do Departamento de Práticas Educacionais e Currículos (DPEC), bem como uma servidora da Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e um servidor lotado no Instituto MetrÓpole Digital (IMD) com *expertises* variadas para o acompanhamento e a checagem do manual, no intuito de fortalecer as informações obtidas para cada operação.

O grupo focal fará o acompanhamento da construção do manual utilizando como base legal a pesquisa da documentação vigente nas Pró-Reitorias e suas demais secretarias que foram objeto de estudo.

O Quadro 2, a seguir, apresenta as questões da pesquisa desenvolvidas afim de atender aos objetivos propostos neste projeto.

Quadro 2: Questões da pesquisa

OBJETIVO GERAL	
A partir da análise dos trâmites processuais administrativos acadêmicos da UFRN, elaborar um manual de procedimentos para instrução, encaminhamentos e trâmites dos processos administrativos eletrônicos via SIPAC, que uniformize e normatize a execução dessa prática administrativa, contribuindo, dessa forma, para melhoria da eficiência e eficácia dos departamentos da UFRN.	
Objetivos específicos	Questões da pesquisa
Mapear os tipos de processos administrativos no âmbito do departamento, tomando como base a unidade do DFPE e, posteriormente, a UFRN.	Esse objetivo específico foi realizado utilizando o diagnóstico apresentado nas Tabelas 1 e 2.
Analisar os principais fatores	SERVIDORES LOTADOS NAS PRINCIPAIS PRÓ-

<p>que causam devoluções dos processos administrativos dos Departamentos Acadêmicos.</p>	<p style="text-align: center;">REITORIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Qual sua percepção sobre a devolução de processos que chegam à sua unidade? * Quais as principais dúvidas dos secretários vinculados a departamentos? (Ex.: formulários, documentos necessários, assinaturas, confecção de processos etc.) * Na sua opinião, o que deveria ser feito para melhorar o problema das devoluções dos processos administrativos encaminhados pelos Departamentos Acadêmicos? * O que poderia ser feito para reduzir o índice de devolução? * Que tipo de ação poderia ser realizada para reduzir os índices de devolução? * Existem materiais e tutoriais disponíveis. Por que existem processos com índices de devolução elevados?
	<p style="text-align: center;">SERVIDORES LOTADOS NOS DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> * Departamento Acadêmico vigente de atuação; * Tempo de atuação na UFRN como Técnico-Administrativo: * Tempo de atuação no seu departamento acadêmico atual: * Analise o grau de dificuldade para elaborar processos administrativos eletrônicos via SIPAC. (Considere que 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade). (Nesse item é mostrada uma tabela com os principais processos e o nível de dificuldade). * Assinale, para cada processo, a dificuldades que você encontra. Observação: (Nesse item, o servidor irá selecionar campos de dificuldade como: destinação correta, documentação, busca de resoluções/portarias vigentes, mudança nos procedimentos, e pode selecionar outros). * Gostaria de comentar sobre suas dificuldades? * Você já teve acesso a tutoriais ou vídeos que ajudaram na construção e tramitação dos processos

	<p>eletrônicos? Se sim, foram úteis?</p> <p>* Em caso de afirmação na questão anterior, qual curso de capacitação ajudou nas suas atividades?</p> <p>* Os cursos de capacitação ajudaram na sua atuação como secretário de departamento, no que diz respeito à confecção dos processos administrativos? Qual(is) curso(s) ajudou(ram)?</p> <p>* O sistema de informações da UFRN para um servidor atuante em um departamento vinculado a um Centro Acadêmico é eficiente. (Considerando que: 0 = não quero opinar/não se aplica; 1 = discordo totalmente; 5 = concordo totalmente). (Nesse item, foi disponibilizado um quadro para o servidor marcar o grau de dificuldade para cada tipo de processo elencado, além de poder adicionar outros).</p> <p>* Na sua opinião, outro curso poderia auxiliar nas atividades administrativas dos departamentos?</p> <p>* Você já teve acesso a tutoriais ou vídeos que ajudaram na tramitação dos processos eletrônicos?</p> <p>* No atual cenário da Pandemia da Covid-19, houve mudanças nos problemas enfrentados no seu departamento?</p> <p>* Qual é o setor em que você tem mais dificuldades no envio e na tramitação dos processos administrativos eletrônicos via SIPAC? (Considere que 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade). (Nesse item, foi disponibilizado um quadro para o servidor marcar o grau de dificuldade para cada tipo de processo elencado, além de poder adicionar outros).</p> <p>* Qual setor demanda mais tempo no envio e na tramitação dos processos administrativos eletrônicos via SIPAC? (Considere que 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade). (Nesse item, foi disponibilizado um quadro para o servidor marcar o grau de dificuldade para cada tipo de processo elencado, além de poder adicionar outros).</p>
<p>Realizar o levantamento documental por meio da análise dos fluxos dos principais processos dos Departamentos Acadêmicos,</p>	<p>O grupo focal realizará o mapeamento e o levantamento documental dos fluxos dos processos mencionados no diagnóstico para ser inserido no manual.</p>

tendo em vista os setores de tramitação.	
--	--

Fonte: Elaboração própria (2022).

3.3 COLETA DE DADOS

Um recurso metodológico central a ser instrumentalizado por intermédio desse projeto são os elementos instrucionais. Estes objetivam esclarecer o servidor para a elaboração dos processos administrativos, especificamente quanto aos documentos legais e trâmites envolvidos no ato do envio de um Departamento Acadêmico para as unidades destinatárias.

As perguntas serão realizadas com o auxílio da ferramenta *Google Forms*, fazendo uso de um questionário que possui o intuito de avaliar os servidores lotados nos Departamentos Acadêmicos da UFRN, para, dessa forma, analisar possíveis dificuldades existentes no cotidiano de desenvolvimento das práticas administrativas que envolvem os processos administrativos via SIPAC.

Esse apanhado de dados, no que diz respeito aos processos, será feito nos setores de maior demanda de destinação, que são as Pró-Reitorias e suas secretarias, em especial a POGESP, PROAD e PROGRAD. É preciso realizar um estudo detalhado dessas demandas e fazer uma pesquisa, com a solicitação documental necessária para confecção dos processos administrativos eletrônicos do setor, bem como os trâmites e outros procedimentos exigidos para que o processo flua de forma ágil e segura, visando eliminar o retrabalho.

A *posteriori* da aplicação do questionário, as informações obtidas serão tabuladas e, com dos dados obtidos, serão produzidos quadros, gráficos e tabelas que identifiquem e mapeiem os principais problemas enfrentados nos departamentos da UFRN no tocante à gestão administrativa, feitos com o objetivo de melhorar o desempenho da administração pública, nas dimensões da eficiência e eficácia.

A partir do questionário aplicado, buscar-se-á realizar com os resultados obtidos, mesmo que de forma prévia: análise dos fatores que causam as devoluções dos processos; grau de dificuldade dos servidores em relação aos processos

eletrônicos criado no SIPAC; principais dificuldades relacionadas ao tipo de processo administrativo; análise da tramitação dos processos eletrônicos com relação à dificuldade de envio para o setor; dados da pesquisa com relação ao tempo e à tramitação dos processos por setor; sistema de informação da UFRN para um servidor atuante em um Departamento Acadêmico; análise dos setores que recebem os processos dos Departamentos Acadêmicos e relato do servidor atuante no setor que recebem os processos dos Departamentos Acadêmicos; principais dúvidas dos secretários vinculados a Departamentos Acadêmicos no seu setor destinatário; possíveis apontamentos para melhoria do(s) problema(s); ação no seu setor para reduzir o índice de devolução de processos e análise das atividades durante a Pandemia da Covid-19.

Além disso, a análise poderá identificar quais são os pontos negativos (gargalos) que entram a tramitação dos processos, com o intuito de minimizá-los ou até mesmo eliminá-los. Como exemplos de entraves citados no diagnóstico, temos a existência de informações e compreensões discrepantes entre os servidores de um mesmo setor, ou até mesmo a identificação de possíveis setores nos quais o horário de atendimento é reduzido para o público externo.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados conceitos importantes para o entendimento dos objetivos e do serviço público brasileiro, pilar de fundamental importância para o servidor Técnico-Administrativo em Educação, que desenvolve suas atividades laborativas nos departamentos vinculados aos Centros Acadêmicos. Vale destacar que a celeridade nos processos administrativos compreende os fundamentos normativos basilares do serviço público, pois a eficiência é um princípio constitucional contido no artigo 37 da Constituição Federal de 1988:

A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Adicionalmente, essa pesquisa aborda os conceitos dos modelos administrativos partindo do pressuposto da evolução do serviço público, modelo ao qual a UFRN está inserida.

A gestão de processos dentro do mapeamento de processos é um conceito importante desta fundamentação teórica, essencial para o desenvolvimento deste estudo, no intuito de entender a importância dos processos eletrônicos e seus trâmites.

As ferramentas de gestão como o Diagrama de Ishikawa, o Método dos Cinco Porquês e a Árvore de Problemas serão utilizados para realizar o diagnóstico do problema e servirão de base para a análise dos resultados.

4.1 MODELOS ADMINISTRATIVOS

No período da administração científica ou teoria clássica da administração, foi baseada nos estudos da padronização e supervisão direta (FAYOL, 1989; TAYLOR, 1990) com objetivo de melhorar a execução das tarefas, fazendo uso de treinamento com empregados selecionados para desenvolverem as atividades compatíveis com cada perfil.

Para o estudo apresentado, faz-se necessário saber o sistema a qual o serviço público está inserido: o Modelo Burocrático. Este modelo, que também compõe a sociedade moderna, pode ser observado na UFRN, que se torna, por isso, uma "sociedade de organizações burocráticas submetidas a uma grande organização burocrática que é o Estado" (MOTTA, 1981, p. 8). Ainda de acordo com Weber e Marx (apud MOTTA, 1981), a burocracia possui características, dentre elas, o caráter legal das normas e regulamentos que mantêm o Estado como forma de assegurar os direitos do cidadão. É, portanto, uma estrutura social em que o controle fica a cargo de aparelho impessoal hierarquicamente organizado.

Para Bresser-Pereira, os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país mediante a criação, em 1936, do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP).

Motta (1981) aponta, neste contexto, que a sociedade moderna acaba sendo uma sociedade de organizações burocráticas submetida a uma grande organização burocrática que é o próprio Estado. Ainda sendo "unidades das quais a burocracia, enquanto grupo social, exerce sua dominação sobre a coletividade". Ademais, esses conceitos elencados por Motta, na teoria Weberiana, destacam o respaldo legal dos poderes para que essa teoria tenha seu objetivo atingido. Logo, Marx Weber (apud MOTTA, 1981) aborda o poder como sendo a "possibilidade de alguém ou de algum grupo impor seu arbítrio sobre o comportamento de outros", não sendo um poder totalitário ou geral, mas de um tipo específico para que o sistema atinja o objetivo em seus métodos e procedimentos.

O poder legal, ainda de acordo com Weber, provém da crença na justiça da lei, para Motta (1981), o aparato administrativo que corresponde à dominação legal é chamado burocracia, sendo os funcionários chamados de burocratas.

Esse sistema foi implantado para divisão de tarefas especializadas que também serve para criar uma identificação maior por parte do servidor em suas atividades laborais e exercer maior controle com precisão para sanar problemas que venham surgir. Com isso, para Motta (1981), a organização em si é uma estrutura de poder que, nesse caso, possui característica de poder legal sendo pautada pelo formalismo, pela impessoalidade e pelo profissionalismo.

Na administração pública, como mencionado, o termo burocrático designa procedimentos mais rígidos orientados pelos princípios da profissionalização, dos

planos de carreira, da hierarquia, da impessoalidade e do formalismo para alcançar o máximo rendimento; já a Nova Gestão Pública ou *New Public Management* (NPM) desperta uma visão com ênfase na gestão, propiciando o perfil profissional com foco na eficiência, eficácia e efetividade.

A necessidade de ajuste fiscal do Estado, de implementar um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento com foco no cidadão, foi de suma importância para que a máquina pública atingisse seu grau satisfatório de eficiência e eficácia em prol da sociedade. Esses avanços fizeram com que a sociedade passasse a cobrar dos órgãos públicos serviços de qualidade (BRESSER PEREIRA, 2000).

O conteúdo das ideias deverá contemplar aspectos, relacionados a cada uma das referidas áreas, tais como *administração institucional*, com a otimização de recursos e processos institucionais, orçamento em uso sustentável; *comunicação*, buscando eficiência no fluxo de informações; *infraestrutura*, com o aprimoramento da estrutura física; *meio ambiente*, com a redução de impactos ambientais; *desenvolvimento profissional*, criando estímulo à qualificação contínua. Após a concepção da ideia, esta deve ser submetida para que a comissão técnica de projetos a avalie. Nesta seara, Spink (2003) assinala que a inovação não é algo que tão somente traz um perfil de grandes avanços tecnológicos, mas que busca ainda mudanças a partir de uma necessidade estabelecida pelo meio ao qual estamos inseridos na sociedade contemporânea.

O ato de *tornar novo* ou até mesmo *introduzir novidade* é essencial no serviço público. Para reforçar esse conceito, a definição de inovação para Schumpeter (1934) engloba o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, os quais ainda tenham de ser produzidos trazendo uma mudança no padrão até então existente. Seguindo esse conceito Schumpeteriano, esse estudo tem o intuito de aprimorar as atividades de cunho administrativo – do DFPE e demais departamentos envolvidos nessa pesquisa – em um ambiente eficiente e eficaz.

4.2 GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão dos processos é o entendimento de como as organizações funcionam, sendo uma série de atividades rotineiras realizadas por humanos ou máquinas, com a finalidade de produzir um produto ou serviço. De acordo com Melo (2000), para que a gestão de processos gere os resultados esperados, é necessário que o ambiente seja favorável e a sua estrutura esteja orientada para interligar outros instrumentos administrativos.

Esse fluxo deve ter uma sequência lógica: passa pelos setores necessários, analisa-se e incrementa-se documentos para, por fim, concluir a tramitação do produto ou serviço solicitado. A gestão de processos, conforme Oliveira (2007), pode ser entendida como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender às necessidades do público interno e externo à instituição.

Quanto à definição de processo, esta pode ser abordada a partir de diferentes olhares. Para Gonçalves (2000), de uma forma simples, consiste em qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente. Segundo Oliveira (2007), os processos podem ser considerados, sinteticamente, como as várias atividades realizadas dentro de um determinado sistema. Para isso, considera alguns aspectos importantes, tais como a identificação do processo, descrição e localização, ou até mesmo de um fluxo de informações por meio de um sistema de canalização pelo qual fluem todas as informações do sistema.

Visualizar a organização de uma maneira funcional, integrando os diversos modelos e as categorias básicas de processo, contribui para uma otimização dos processos (SMITH; FINGER, 2007). Na prática, essa relação busca interagir de forma cada vez mais dinâmica com os processos em uma organização, partindo do princípio de que eles são orgânicos e complexos.

4.2.1 Categoria de processos

Segundo o Manual de Gestão por Processos (IFS, 2018), os processos se dividem em três categorias, conforme pode ser observado no Quadro 3, a seguir.

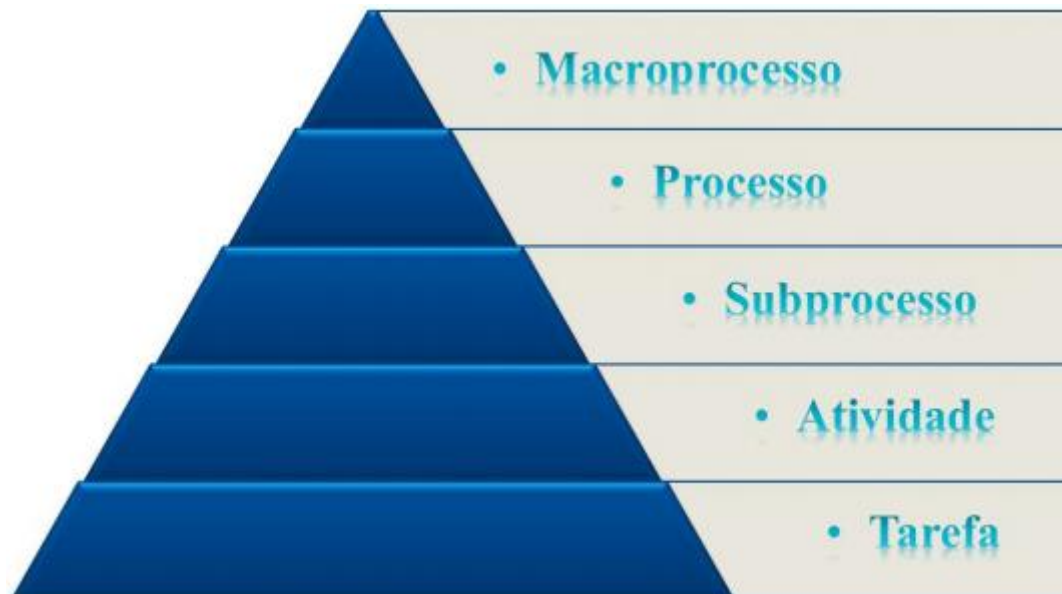
Quadro 3: Categoria de processos

PROCESSOS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
Processos finalísticos	Caracterizam as atividades-fim da organização ou são diretamente envolvidos no atendimento das necessidades dos seus usuários.	Tomando como exemplo a UFRN, pode-se levar em consideração a Prestação de serviços de ensino, pesquisa e extensão.
Processos de suporte/apoio	Dá suporte a alguma atividade-fim.	Gestão de suprimentos, manutenção, transporte, TI, contratação de pessoal.
Processos gerenciais	São necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos.	Planejamentos e Gestão.

Fonte: Adaptado de Manual de Gestão por Processos (IFS, 2018)

O Quadro 3 mostra determinada hierarquia entre os processos, dentro de uma mesma instituição, em que se faz uma categorização destes. É importante destacar que os processos também possuem hierarquia funcional, partindo de uma cadeia superior chamada de macroprocessos, seguida por processos, subprocessos, atividades e tarefas, como mostra a Figura 4 abaixo.

Figura 4: Hierarquia de processos



Fonte: Manual de Gestão por Processos (IFS, 2018)

Para se ter um maior detalhamento da pirâmide contida na Figura 4, de acordo com o Manual de Gestão por Processos (IFS, 2018), o Quadro 4 apresenta as seguintes descrições:

Quadro 4: Hierarquia de processos

TIPO	DESCRIÇÃO
Macroprocesso	Conjunto de processos pelos quais a instituição cumpre a sua missão. Correspondem às funções da organização que devem estar alinhadas aos objetivos de suas unidades organizacionais. Maior nível dentro da instituição, correspondente ao nível estratégico.
Processo	É um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (<i>input</i>) em serviços (<i>output</i>).
Subprocesso	É um conjunto de atividades correlacionadas que executa uma parte específica de um processo. São os processos em um nível maior de detalhamento.
Atividade	Operação ou conjunto de operações de média complexidade que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e que produz um resultado específico, constituindo uma maior demanda dos fluxogramas.
Tarefa	Conjunto de trabalhos a serem executados,

	envolvendo rotina, dificuldades, esforços ou prazo determinado; nível imediatamente inferior a uma atividade. Elemento individual e/ou subconjunto de uma atividade.
--	--

Fonte: Adaptado de Manual de Gestão por Processos (IFS, 2018)

4.2.2 Mapeamento e padronização de processos

O mapeamento de processos tem o papel de controle, execução com vistas à melhoria no alcance dos resultados que são buscados. Para essa finalidade, também se aplica uma visão holística de todo o processo. Desse modo, aplica-se a gestão centrada em processos com melhorias em seu funcionamento (CUNHA, 2012).

Conforme Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas de mapeamento que mostram enfoques variados, e a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante este processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto, dependendo do que se vai mapear.

Nesse contexto, um método comum encontrado é o fluxograma, que mapeia e descreve todo o processo, identificando cada evento de forma sequencial e utilizando símbolos, linhas e palavras (HARRINGTON, 1996). Percebe-se, assim, a importância de a instituição possuir as ferramentas adequadas para visualizar o processo como um todo, proporcionando a compreensão completa de cada etapa e suas inter-relações.

O fluxograma busca apresentar um processo passo a passo, ação por ação, registrando o maior número de informações importantes acerca do fluxo de processos (ARAÚJO, 2011), trazendo um detalhamento essencial para o entendimento tanto do processo em si como da ação por parte do operador do sistema.

Trazendo como destaque suas vantagens, Harrington (1996) explica que a verificação da relação e conexão com os componentes de um sistema facilita sua

análise, assim como permite localizar deficiências em função da fácil, clara e ampla visualização de etapas, propiciando entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes.

No que diz respeito à padronização dos processos eletrônicos, percebe-se a importância maior para eficiência nos resultados. A formalidade das tarefas, previamente definidas, tem o objetivo de padronizar os serviços prestados, privilegiando regras para cada procedimento de modo a evitar a discrepância na execução das rotinas administrativas (SECCHI, 2009).

De acordo com Campos (2013), a padronização é um instrumento basilar do gerenciamento dos procedimentos administrativos. Assim, o padrão é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para execução dos trabalhos. Nessa perspectiva, o padrão é o próprio planejamento do trabalho a ser executado pelo indivíduo ou pela organização, não existindo, portanto, gerenciamento sem padronização.

Espíndola (2011) elenca os benefícios que a padronização proporciona aos processos, entre eles a melhoria na qualidade, no custo, no cumprimento dos prazos que a tramitação exige e na segurança na operação dos processos. Além disso, segundo o autor, a padronização nos processos administrativos em uma organização poderá representar uma diminuição do retrabalho, uma oferta de serviço com maior agilidade, eliminando etapas que agregam pouco valor ao processo.

Assim, de acordo com Seleme e Stadler (2012), a padronização dos processos eletrônicos pode ser entendida como uma unificação, escolhendo uma forma ou método de fazê-la, por meio de ofícios e portarias, principalmente. A padronização visa fazer o redesenho do processo, eliminando as tarefas que podem ser duplicadas, bem como esclarecendo e simplificando seus métodos.

4.2.3 Processo Administrativo Eletrônico e Informação

A implantação do processo eletrônico, com a finalidade de assegurar a eficiência, eficácia e efetividade na administração pública no Brasil, foi consolidada com a publicação do Decreto nº 8.539/2015, que dispõe sobre o uso eletrônico para

a realização dos processos administrativos, tendo como objetivo, a transparência e a economicidade na realização das atividades administrativas.

O processo administrativo, de acordo com Carvalho Filho (2015) é o instrumento que formaliza a sequência ordenada de atos e de atividades do Estado e dos particulares, a fim de ser produzida uma vontade final da Administração. O autor acrescenta que os processos podem ser classificados com objetivo de mera tramitação, controle, e processos com objeto de outorga de direitos (CARVALHO FILHO, 2015).

Os processos e documentos têm papel existente nas organizações públicas e estão passando por um processo de digitalização ou desmaterialização, que significa produzir, receber e manter no formato eletrônico toda a informação dos órgãos, inclusive as que não são geridas por sistemas de informação, tais como memorandos, atas, relatórios, pareceres, requerimentos, ofícios, processos, entre outros (AGUIAR, 2013). Já para Uchôa e Amaral (2013), processos eletrônicos são aqueles “em que os documentos de origem podem ter sido gerados ou não em meio eletrônico, mas em que os atos processuais são processados, armazenados e disponibilizados por meio eletrônico” (p.5).

De acordo com Faria e Alves (2015), em geral, pode-se esperar vários benefícios ao se trabalhar com documentos e processos eletrônicos em formato digital, dentre os quais destacam-se a preservação de meio ambiente; celeridade; modernidade e praticidade. O Processo Eletrônico Nacional é inserido como uma ferramenta de solução para as instituições públicas no que diz respeito à implementação do processo administrativo eletrônico (UCHÔA E AMARAL, 2013).

Uchôa e Amaral (2013) afirmam que o processo eletrônico nasce a partir da urgência da administração pública em relação à economia de recursos, maximização da eficiência e transparência dos atos processuais, permitindo o controle das partes interessadas. Ainda, de forma sucinta, o objetivo do processo administrativo eletrônico é proporcionar uma solução legal e com base na tecnologia para os processos administrativos que possam gerar eficiência e dar transparência dos atos processuais da administração pública.

De acordo com a Emenda Constitucional nº 45 de 2004 que insere o inciso LXXVIII à Constituição Federal de 1988, “a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a

celeridade de sua tramitação”. A partir desse pressuposto, é estabelecido o fundamento para a tramitação do processo administrativo em meio eletrônico com o objetivo de dar celeridade aos atos processuais (BRASIL, 1988).

Partindo desse entendimento, a Lei de Acesso à Informação nº 12.527 de 2011, em seu *caput* “dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações”, o governo segue o rumo de um modelo de gestão transparente, cuja ostensividade das informações de interesse da sociedade atinge seu objetivo.

As informações publicadas pelo governo propicia transparência, dessa forma:

A relevância da oferta de dados abertos no setor público encontra fundamento no interesse público que envolve as informações governamentais e na regulação que envolve a questão. A maioria dos Estados de Direito Constitucional adota o princípio da publicidade, que entende a transparência dos dados governamentais como regra e o sigilo como exceção (VAZ; RIBEIRO; MATHEUS, 2010, p.49).

Diante do exposto, Silva, Eirão e Cavalcante (2013) explicam que um novo modelo de sigilo da informação pressupõe, antes de tudo, limitação ao princípio do acesso apenas quando há riscos à sociedade ou ao Estado; é nesta situação que a classificação de sigilo passa a ser exercida. Assim, os documentos ou os processos podem ser ostensivos ou sigilosos, a depender do seu teor.

Assim, de acordo com Freitas e Kladis (1995, p. 84), “a organização e a sociedade precisam ter consciência da importância da informação, seja no que tange à produção de bens e serviços, seja na formação cultural e social.” Tal conceito é imprescindível na conjuntura atual do serviço público. Essa prática deve ser aplicada e aperfeiçoada de forma sistemática e contínua.

4.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE APLICADOS NO DIAGNÓSTICO

Considera-se a Gestão da Qualidade como sendo um conjunto de elementos interligados e integrados à organização, elementos estes que trabalham coordenados para estabelecer e alcançar o cumprimento dos objetivos da qualidade.

Para António e Teixeira (2007), esse sistema deve ser encarado com diversas perspectivas – processos, resultados e consequências – tendo o indivíduo como elemento. Logo, os indivíduos controlam e assumem o papel dos principais autores do processo, sendo um conjunto de pessoas, recursos e procedimentos em que há uma interação de forma organizada, afim de realizar uma atividade específica ou de alcançar um resultado esperado.

Essas ferramentas devem ser implementadas para que a instituição possa alcançar sua visão de futuro e seus objetivos de longo, médio e curto prazo. Constituem-se, assim, em um conjunto de elementos interligados.

Vale salientar que este é um ponto chave para permitir a análise de processos na busca de desenvolvimento de ferramentas para a melhoria contínua, visando a prestação de um serviço mais eficiente e eficaz (ANTÓNIO; TEIXEIRA, 2007).

Seguindo este caminho, nesta pesquisa serão abordadas as seguintes ferramentas: Diagrama de Ishikawa, Método dos Cinco Porquês e Árvore de Problemas.

4.3.1 Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Causa, ou seja, origem do motivo e seu efeito, aquilo que se produz da causa, também é conhecido com outras nomenclaturas tais como Diagrama de Ishikawa. Criado em 1943 por Kaoru Ishikawa, a *espinha de peixe* ou 6M é um gráfico entre um efeito (problema ou não-conformidade) e sua provável causa potencial. É uma ferramenta de Gestão da Qualidade para organizar a identificação das causas de um problema, construindo um diagrama separado para cada problema ou efeito, entendendo objetivamente cada uma das causas e não se limitando na procura destas.

Partindo do pressuposto da qualificação da equipe envolvida com potencial de criação, esse método busca o aproveitamento das ideias transformando-as em criativas e inovadoras. Além disso, um ambiente favorável dá liberdade para que o participante se sinta à vontade para expor seus posicionamentos e suas ideias em busca da solução do problema. Para isso, as sessões de *brainstorming* (tempestade de ideia) devem criar este ambiente favorável (SILVA, 1996).

Para Lins (1993), a utilização do Diagrama de Ishikawa é fundamental para o diagnóstico do(s) problema(s). Uma de suas características é a riqueza de detalhes, como se pode observar no Quadro 5.

Quadro 5: Características importantes do Diagrama de Ishikawa

PONTOS FUNDAMENTAIS	CARACTERÍSTICAS DO DIAGRAMA DE ISHIKAWA
Quanto à montagem	A montagem do diagrama é educativa, na medida em que exige um esforço de hierarquização das causas identificadas de uma agregação em grupos. É desejável que a montagem do diagrama seja feita por uma equipe de pessoas envolvidas com o problema, com o auxílio de um <i>brainstorming</i> .
Foco no problema	O foco passa a ser no problema, levando à conscientização de que a solução não se restringe a atitudes simplistas (substituir pessoas, adquirir equipamentos), mas exigirá uma abordagem integrada, atacando-se as diversas causas possíveis.
Condução	Conduz a uma efetiva pesquisa das causas, evitando-se o desperdício de esforços com o estudo de aspectos não relacionados com o problema.
Identificação de dados	Identifica a necessidade de dados para efetivamente comprovar a procedência ou improcedência das diversas possíveis causas identificadas. Assim, o diagrama é o ponto de partida para o uso adequado de outras ferramentas básicas.
Identificação do problema	Identifica o nível de compreensão que a equipe tem do problema. Quando o problema não é adequadamente entendido, a elaboração do diagrama conduz naturalmente à troca de ideias entre as pessoas envolvidas e à identificação dos conflitos
Uso da ferramenta	O seu uso é genérico, sendo aplicável a problemas das mais diversas naturezas.

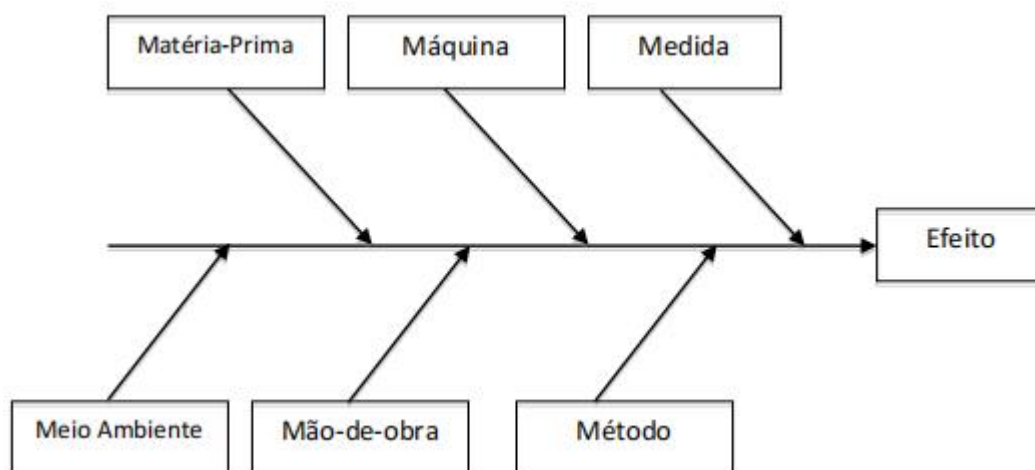
Fonte: Adaptado de Lins (1993)

Segundo Werkema (1995), para a execução do Diagrama devem ser seguidas com as seguintes etapas: definir o problema a ser estudado e o que se deseja obter; estudar e conhecer o processo envolvido recorrendo a observação, documentação, e troca de ideias com pessoas envolvidas e fazer uma reunião com as pessoas envolvidas no processo e discutir o problema, como forma de incentivar todos a exporem suas ideias para a realização de um *brainstorming*.

Após coletar todas as informações e organizá-las em causas principais, secundárias, terciárias, elimina-se informações sem importância. É necessário também montar o diagrama e conferir com todos a representação da situação atual, assim como marcar aquilo que é mais importante para obter o objetivo que se pretende alcançar.

O Diagrama de Ishikawa inicia-se considerando o Efeito, localizado à direita na Figura 5. Este efeito pode ser um problema relacionado, a exemplo de um Departamento Acadêmico da UFRN, a devolução de processos, a uma situação desejada ou qualquer condição descrita claramente.

Figura 5: Diagrama de Ishikawa – 6M



Fonte: Kaoru Ishikawa (1943)

O Diagrama de Ishikawa, segundo Campos (1992), é a representação de processos ou subprocessos e o Efeito do processo ou subprocesso provocado pelas causas, que são, por sua vez, classificadas dentro dos 6M que, de acordo com Ishikawa, é Matéria-prima, Máquina, Medida, Meio ambiente, Mão de obra e o Método, podendo ser outros grupos, com mais ou menos variáveis, que serão analisados para identificar as possíveis falhas que geram as consequências do processo, como em um *brainstorming* orientado.

4.3.2 Método dos Cinco Porquês

O Método dos Cinco Porquês, também conhecido como *why-why*, é uma ferramenta simples, porém com boa eficácia para chegar na causa raiz do problema, saindo de um problema amplo e mais generalista, sendo aprofundado por intermédio das perguntas até chegar à causa principal. Essa técnica tem uma eficiência melhor quando realizada em grupo: fazendo um *brainstorming* nos setores onde se detecta

o problema, é possível identificá-los (os problemas) e subdividi-los em problemas mais específicos. Esse método teve origem na década de 1950, no sistema Toyota de produção, tornando-se fundamental para a sobrevivência da empresa em momentos de escassez de recursos no Japão (DOMENECH, 2009).

Esta ferramenta possui uma característica que parte de um problema central, empreendendo um desmembramento até não chegar mais a um questionamento pertinente, abordando o estímulo do grupo na investigação e solução do problema, de modo a instigar o ciclo de melhoramento contínuo (DOMENECH, 2009).

O intuito dessa abordagem, para cada causa relacionada ao porquê respondido, deve ser evidenciado que realmente a causa é real e não apenas uma hipótese ou suposição dos investigadores. Para (OHNO, 1997), repetindo os *cinco porquês*, pode-se ajudar a descobrir o real problema e corrigi-lo; quando essa abordagem não é realizada, o problema é corrigido em sua superficialidade, podendo reaparecer dentro de pouco tempo. É necessário perceber que os fatos são importantes e, ao surgir um determinado problema, a busca pela causa deve ser específica, caso contrário, as ações corretivas perdem o foco.

Abaixo está um exemplo da abordagem dos *cinco porquês* aplicados ao problema com relação à parada de uma máquina (OHNO, 1997). Sua aplicação é muito simples: parte do problema central realizando cinco perguntas com o objetivo de identificar as causas do problema. Com isso, o problema acaba sendo desmembrado em causas mais específicas, que acabam sendo questionadas continuando o processo até que seja atingida a raiz do problema.

“1. Por que a máquina parou?

Porque houve uma sobrecarga e o fusível queimou.

2. Por que houve uma sobrecarga?

Porque o mancal não estava suficientemente lubrificado.

3. Por que não estava suficientemente lubrificado?

Porque a bomba de lubrificação não estava bombeando suficientemente.

4. Por que não estava bombeando suficientemente?

Porque o eixo da bomba estava gasto e vibrando.

5. Por que o eixo estava gasto?

Porque não havia uma tela acoplada e entrava limalha.”

No exemplo supracitado, é possível identificar que o problema relacionado é abrangente e com várias possibilidades de solução. Ao realizar as etapas dos questionamentos, foi possível direcioná-lo para um problema específico no qual é possível solucioná-lo atingindo maior eficácia (OHNO, 1997).

4.3.3 Árvore de Problemas

A Árvore de Problemas é uma técnica que auxilia no desenvolvimento de ideias criativas a partir de *brainstorming* para identificar e organizar os problemas de um determinado setor. Essa técnica acaba facilitando a identificação e a organização das causas e das consequências ou efeitos de um problema central (COHEN; MARTINEZ, 2004, tradução nossa).

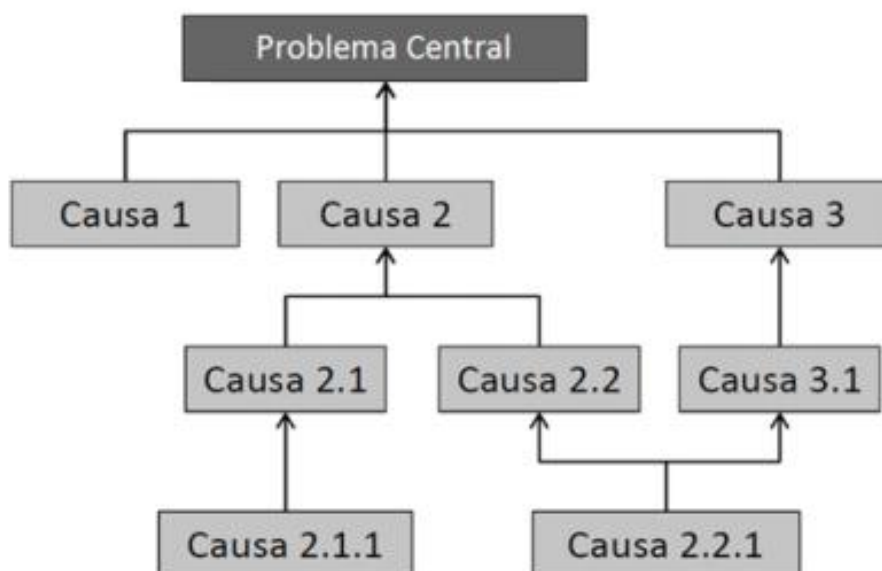
Fazendo uma analogia à árvore, o problema central é o tronco, as raízes são as causas e a copa são os efeitos. Cada problema é consequência do que está posicionado abaixo dele e, por sua vez, é causa dos que estão acima, refletindo, assim, a inter-relação entre causas e efeitos (COHEN; MARTINEZ, 2004, p.114, tradução nossa).

A Árvore de Problemas começou sua popularização mediante o Modelo ZOPP, abreviatura da expressão alemã *Ziel Orientierte Projekt Planung* que, em português, significa *Planejamento de Projetos Orientado por Objetivos*. Foi desenvolvida na década de 1980 pela Sociedade Alemã de Cooperação Técnica GTZ (*Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*) para auxiliar o gerenciamento de projetos, sendo aplicada em duas etapas sucessivas: de *análise*, em que busca a situação e o envolvimento quanto ao problema que será estudado na busca de alternativas, e a de *planejamento*, que visa a elaboração da matriz do planejamento do projeto, analisando todos os fatores para sua execução.

A Árvore de Problemas, assim como o Diagrama de Ishikawa e o Método dos Cinco Porquês, possui uma forma bastante simples e prática para efetuar a análise

de um determinado problema. A Figura 6, logo abaixo, explicita a forma esquemática básica de uma árvore de problemas.

Figura 6: Exemplo de Árvore de Problemas



Fonte: TCU - SEGECEX/SEAUD (2013)

Percebe-se, na Figura 6, anteriormente ilustrada, que o problema central é desmembrado em subproblemas mais específicos, fazendo com que o objetivo seja atingido partindo da raiz do problema, minimizando erros por desfoque, por exemplo. É possível identificar outros problemas dentro de uma raiz, como mostra a causa 2 e a causa 3. Além disso, permite que se tenha uma visão holística do problema, facilitando o diagnóstico como, por exemplo, permitindo visualizar as relações de causalidade entre diversas causas e efeitos gerados, ou até mesmo de modo a incentivar os participantes a perceber problemas mais complexos na análise.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Nesta etapa do projeto, serão apresentados os resultados referentes à análise dos questionários enviados para o levantamento de dados junto aos servidores lotados nos departamentos acadêmicos da UFRN, bem como o questionário direcionado aos trabalhadores que atuam nas Pró-Reitorias, a fim de identificar as principais dificuldades verificadas no desenvolvimento das atividades administrativas relacionadas à devolução dos processos eletrônicos com o auxílio do SIPAC.

No que diz respeito ao quantitativo do universo pesquisado, estima-se, de acordo com o levantamento do SIGAA, que o total de servidores que atuam nos departamentos acadêmicos na UFRN gira em torno de 150 profissionais, logo, partindo dessa proporção, a amostragem dessa pesquisa atingiu um total de 45 participantes (30% do total), destes, dois servidores não aceitaram participar da pesquisa.

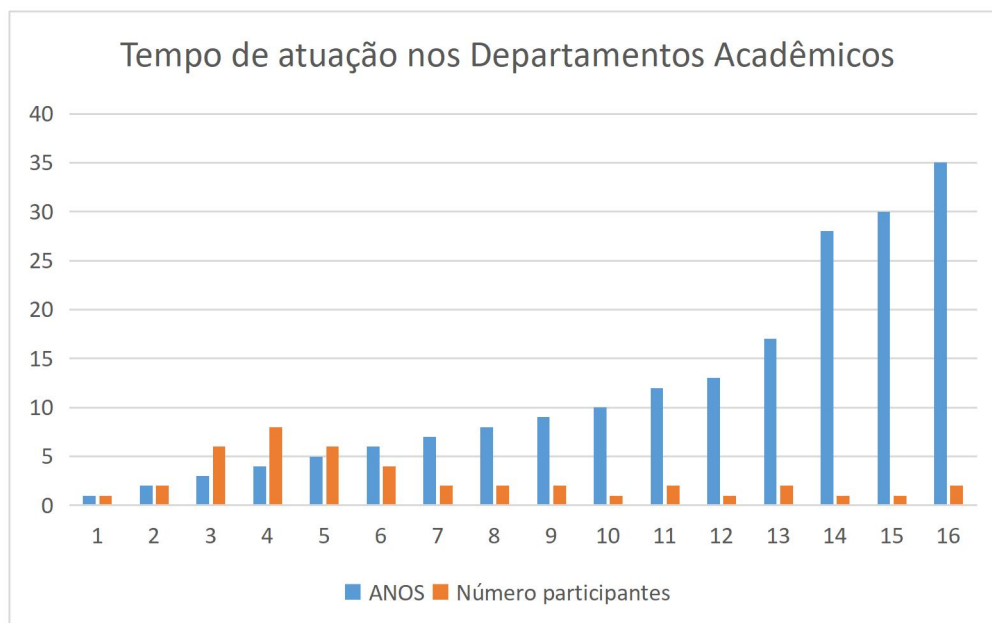
Quanto à abrangência da amostra no referente à estrutura administrativo-institucional, a UFRN possui 83 departamentos acadêmicos, 3 deles estão inativos momentaneamente, e cada setor possui em média, de acordo com os dados do SIGAA, dois servidores atuantes nas atividades que envolvem processos administrativos eletrônicos. Porquanto, nesta pesquisa a amostragem contemplou um quantitativo de 42 departamentos que tiveram membros participantes, logo, cerca de 50% do total. Por sua vez, o questionário direcionado às Pró-Reitorias foi respondido por 10 participantes, contemplando cerca de 40% do total desejado.

A definição desse percentual referido buscou abranger um número satisfatório de departamentos, viabilizando assim, uma análise balizada do índice de devolução de processos administrativos, e por consequência, conhecer as principais dificuldades que são responsáveis por dificultar e travancar o trâmite processual, impactando assim, negativamente, na eficiência, eficácia e produtividade laboral desse grupo pesquisado.

Inicialmente, a seguir, os dados serão apresentados e buscam discorrer sobre o perfil do tempo de vínculo dos respondentes em relação ao desenvolvimento do trabalho administrativo-acadêmico, condição que se observa no gráfico 2 em que se

demostra os dados referentes ao tempo de atuação relacionado com o número dos servidores que participaram dessa pesquisa.

Gráfico 2: Distribuição do tempo de atuação dos servidores participantes da pesquisa segundo o número de respondentes.



Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Assim, no Gráfico 2, o eixo vertical representa o tempo de serviço comparado com a quantidade de participantes visualizada na variável horizontal, por essa distribuição, observamos que o perfil dos 43 (quarenta e três) servidores entrevistados possui experiência mínima de 1 (um) ano, havendo uma concentração maior entre 3 (três) e 6 (seis) anos de atuação no setor de trabalho, atingindo até 35 (trinta e cinco) anos de serviço.

Dando prosseguimento ao desenvolvimento do projeto e conforme os objetos de pesquisa definido, adiante, nesse próximo item, discute-se os fatores que acarretam a devolução dos processos no âmbito da administração acadêmica da UFRN, notadamente, dos departamentos acadêmicos e Pró-Reitorias.

5.1 ANÁLISE DOS FATORES QUE CAUSAM DEVOLUÇÕES DOS PROCESSOS

Para uma análise mais precisa com a finalidade de encontrar o(s) motivo(s) da(s) devolução(ões) dos processos eletrônicos criados pela ferramenta SIPAC e inicializados nos Departamentos Acadêmicos, é preciso conhecer os principais problemas enfrentados pelos servidores. Assim, a análise parte da Tabela 3, que ilustra o que foi perguntado ao grupo de participantes acerca do tipo de processo devolvido e ao grau de dificuldade encontrado para realizar um trâmite célere desse processo, nessa avaliação, o respondente deveria atribuir 0 (zero), para nenhuma dificuldade, a 5 (cinco), para alta dificuldade.

Na intenção de realizar uma análise mais ampliada e profunda da categoria Tipo de processo, também foram inseridos processos com menor grau de dificuldade, dentre eles incluímos o de Retificação de Nota e Averbação, por ser um tipo de processo mais simples comparando-se com os demais processos que exigem mais documentos e podem passar por uma tramitação maior.

Na Tabela 3, a seguir, é apresentado o percentual de dificuldade dos servidores com relação aos processos que foram citados no diagnóstico inicial da pesquisa, com esses dados, foi possível identificar um grau relevante de dificuldade nos processos de requisição de passagens e diárias, tipos de processos que atingiram os dois patamares mais relevantes ao serem referidos, respectivamente, por 44% e 43% dos respondentes no grau alto de dificuldade (4 e 5). Já no grau mediano de dificuldade, os índices transitaram em torno de 40% nos processos apresentados e ocorre uma variação entre os tipos que giram em torno de +6% e -12%, conforme os indicadores em vermelho destacados, a seguir.

Tabela 3: Percentual da opinião dos TAE's segundo o tipo de processo e o grau de dificuldade encontrado por esses servidores em relação ao trâmite desses processos

TIPO DE PROCESSO	NENHUMA DIFICULDADE	GRAU BAIXO DE DIFICULDADE (NÍVEL 1)	GRAU MÉDIO DE DIFICULDADE (NÍVEIS 2 E 3)	GRAU ALTO DE DIFICULDADE (NÍVEIS 4 E 5)
Requisição de passagens	2%	14%	39%	44%

Requisição de diárias	2%	25%	46%	43%
Estágio probatório	14%	32%	45%	7%
Licença para capacitação	9%	37%	44%	9%
Afastamento do país	11%	42%	39%	7%
Averbação	32%	25%	32%	9%
Aposentadoria	25%	30%	34%	7%
Reembolso	21%	18%	35%	25%
Afastamentos	9%	39%	37%	14%
Retificação de nota	28%	44%	25%	2%

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Na Tabela 3, os processos citados configuram-se como finalísticos, ou seja, caracterizam as atividades-fim da organização ou são diretamente envolvidos no atendimento das necessidades dos seus usuários. Em destaque, é possível identificar que os processos de licença para capacitação, estágio probatório e as requisições de passagens e diárias possuem grau de dificuldade relevante. Tomando como base a porcentagem apresentada, é possível identificar que o índice dos servidores que não possuem nenhuma dificuldade é baixo, chegando a 2%.

Assim, corroborando com Aguiar (2013), esses processos eletrônicos permitem manter toda a informação dos órgãos, tais como memorandos, atas, relatórios, pareceres, requerimentos, ofícios, processos, dentre outros documentos importantes exigidos. Com isso, esse aparato documental pode levar a possíveis falhas na criação de um processo eletrônico.

Além disso, a UFRN possui um sistema amplo de gestão para levar a fim suas atividades administrativo-acadêmicas, portanto, é comum que as mudanças sejam frequentes para que ocorram adaptações visando o aperfeiçoamento da funcionalidade e da eficiência-eficácia desse sistema. Nessa direção, segundo Trkman (2010), alguns fatores podem transformar-se em empecilhos a consumação dessas adaptações que visam a mudança, que são a resistência a mudanças, a falta de integração da equipe, situação em que as operações ocorrem de forma independente entre os setores, bem como, alterações contínuas de toda ordem, como por exemplo, as legislações internas.

Dando continuidade à apresentação dos dados, outro elemento solicitado ao grupo pesquisado foi se existia outro tipo de processo e qual o nível de dificuldade, para isso utilizando os mesmos padrões da questão anterior, informações essas que são apresentadas no Quadro 6, a seguir.

No atendimento a essa solicitação da existência de outro tipo de processo não listado na questão, o grupo pesquisado relatou outras atribuições que não são foco deste estudo, tais como atividades que não envolvem a abertura de processos eletrônicos. Todavia, de forma coerente ao perguntado, foi citado o tipo de processo de Redistribuição e Remoção, uma modalidade de demanda administrativa advinda da mobilidade de servidores atrelada à dimensão da gestão de pessoas que requer sua instrumentalização via processo, embora, seja um procedimento administrativo que não ocorre com frequência nos Departamentos, mas, que exige um grau de conhecimento em virtude da vasta documentação exigida e da quantidade de instâncias administrativo-acadêmicas (comissões e colegiados, até mesmo de diferentes IFES) em que serão analisados os documentos e a pertinência do pedido durante o seu trâmite

Quadro 6: Demais dificuldades encontradas

TIPO DE PROCESSO	NÍVEL
Redistribuição e Remoção docente	5
Planejamento de contratação e aquisição	3
Concurso público	4
Dispensa de licitação	5

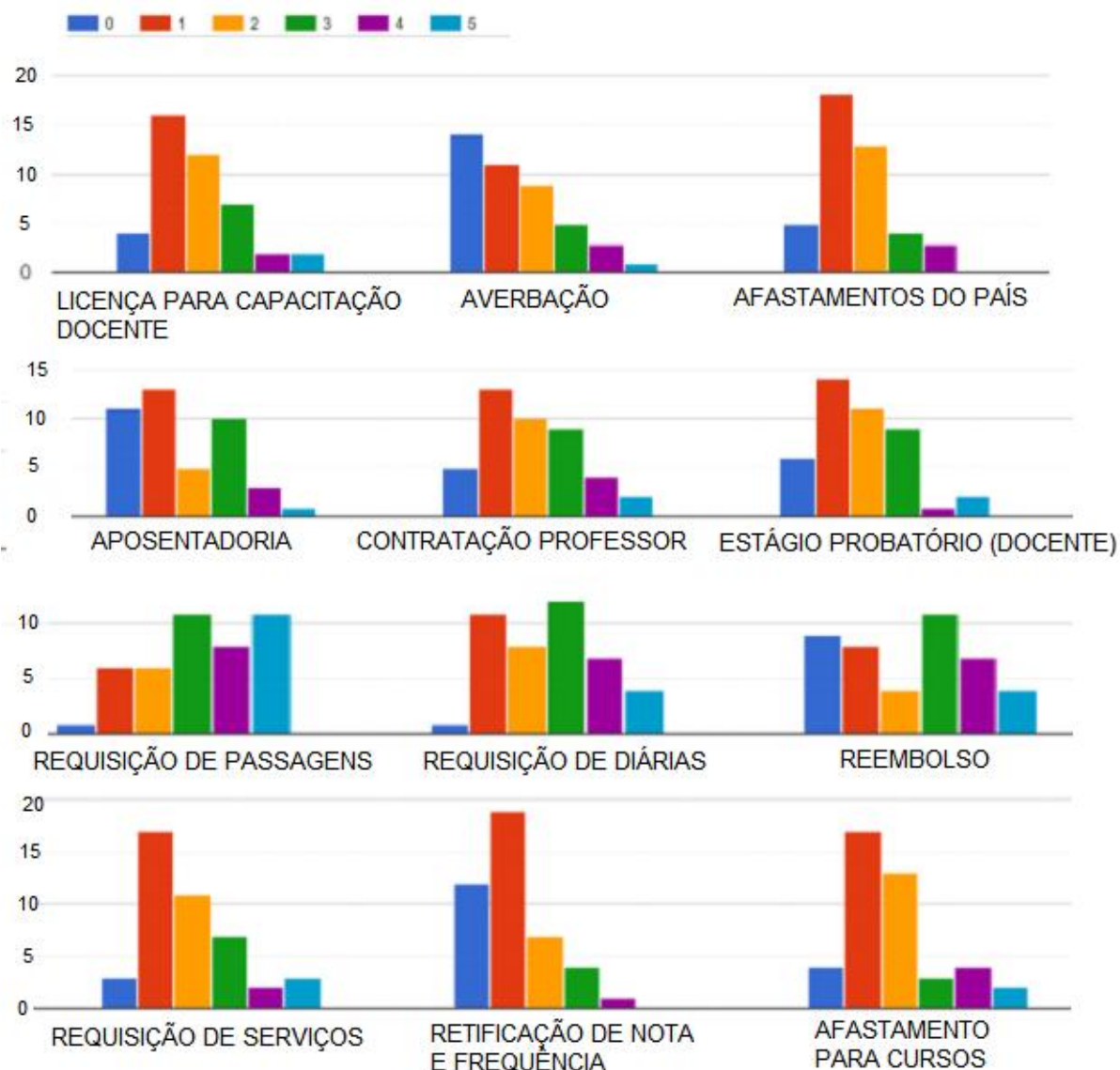
Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Esses dados iniciais da Tabela 3 e do Quadro 6, mostram que os procedimentos de preparação e trâmite dos processos eletrônicos na UFRN, consumados no dia-a-dia da atividade administrativa dos participantes da pesquisa não são bem sucedidos suficientemente, pois, em sua grande maioria, os respondentes afirmam a existência de dificuldades que interferem no trânsito dos processos, evitando, assim, que a ação ocorra de forma eficiente e eficaz, prejudicando, dessa forma, a produtividade da administração pública local.

Independente do grau de dificuldade encontrado passa a ser uma situação que tem como consequência, até mesmo, a devolução de determinados processos.

Com a intenção de detalhar as informações sistematizadas na Figura 7 a seguir, os gráficos de barras são representados pelo eixo vertical com o número de participantes da pesquisa e, no eixo horizontal, pelas barras com o grau de dificuldade. Esse mesmo raciocínio também servirá para os demais gráficos apresentados posteriormente. Os gráficos apresentados apontam os processos que foram citados no diagnóstico inicial, com o objetivo de reforçar as informações e identificar as possíveis falhas na sistematização e trâmite dos processos e indicar soluções para essas dificuldades.

Figura 7: Dados da pesquisa para o grau de dificuldade para elaborar processos administrativos via SIPAC (considerando 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade)



Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Fazendo uma leitura dos gráficos de barras da Figura 7, podem-se destacar as barras em cor verde, roxo e azul que representam índices de dificuldade média a alta respectivamente. Com isso, percebe-se, inicialmente, que alguns tipos de processos possuem esses índices com um valor significativo, detectando dificuldade nos procedimentos em todos os processos mencionados.

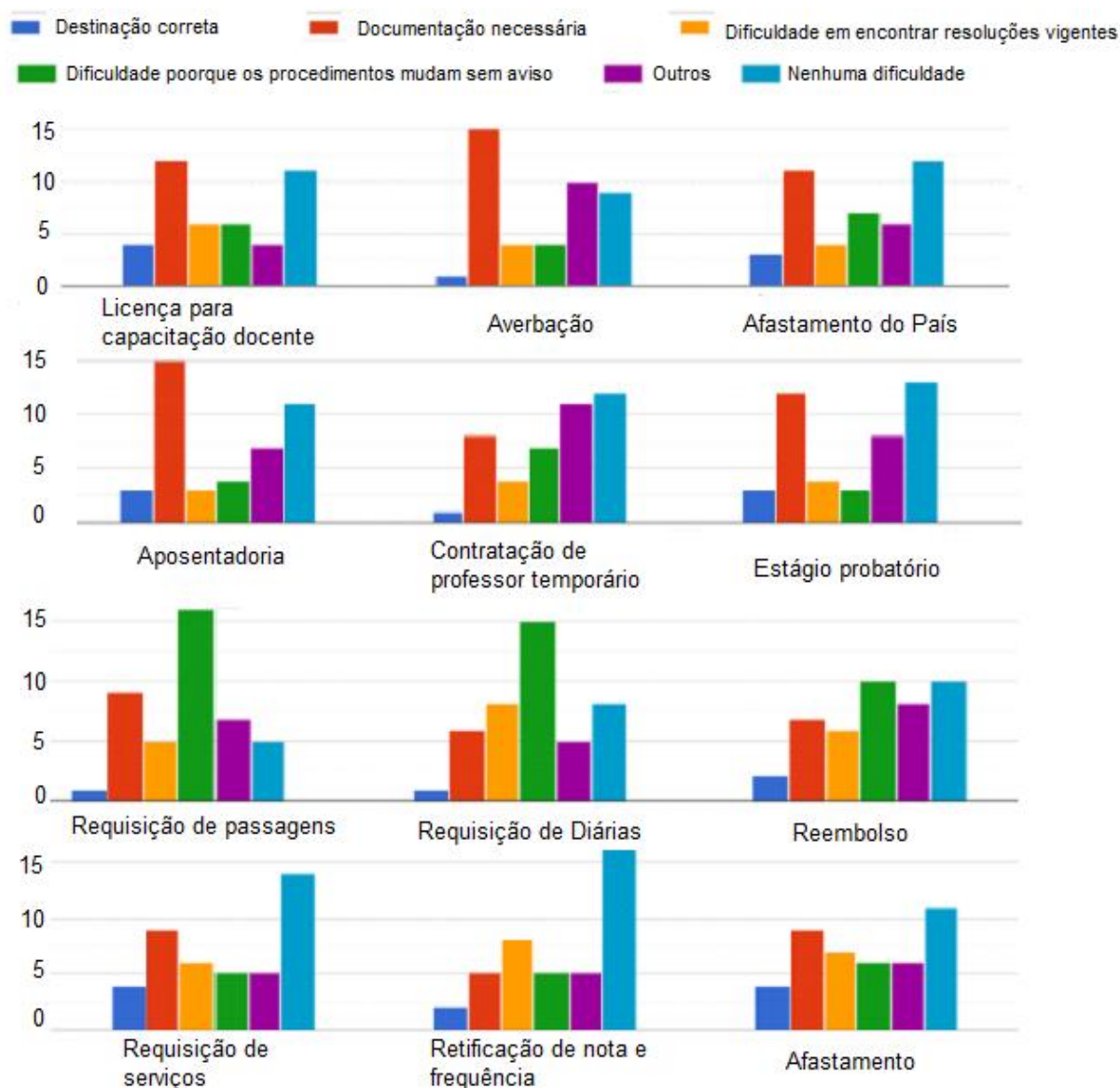
Nos indicadores referentes à barra em azul escuro, situadas no início da formação, pode-se perceber um percentual representativo de servidores que não

encontram dificuldades na elaboração de processo eletrônico quanto trata de ações que dizem respeito a averbação, aposentadoria, reembolso e retificação de nota/frequência, procedimentos corriqueiros e perenes no âmbito da administração. Ainda, que, seja possível perceber, também, que existe uma parte menor dos servidores que podem sentir alguma dificuldade nessa mesma prática laborativa, mesmo que sejam naquelas mais demandadas diariamente, portanto, não existe um padrão único de tipo-grau de dificuldade encontrada que possa encaixar-se em todos os perfis de trabalhadores existentes.

Após a análise da dificuldade encontrada nos processos, faz-se necessário saber qual ou quais fator(es) causa(m) a(as) devolução(ões) dos processos eletrônicos iniciados nos Departamentos Acadêmicos. Baseando-se na técnica de classificação do Diagrama de Ishikawa (1993), a ocorrência fortalece o diagnóstico inicial apresentado e pode se dar por falhas ou falta de técnicas administrativas.

A Figura 8, abaixo, apresenta os dados do tipo de dificuldade relacionada, sendo possível identificar em todos os processos as respectivas dificuldades atribuídas.

Figura 8: Principais dificuldades relacionadas



Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Na Figura 8, é possível identificar que todos os processos apresentam algum tipo de dificuldade mencionada no questionário, o que pode apresentar um fator para uma possível devolução de processo eletrônico. No que diz respeito à destinação correta os dados demonstram que não se constitui num problema tão acentuado, em contraposição, ao aspecto da documentação correta que aparece de forma recorrente com expressividade nas mais diferentes modalidades de processo.

Na análise dos dados da Figura 8 também se identifica de forma menos expressiva a dificuldade de encontrar as resoluções vigentes na instituição, provavelmente, isto ocorre porque esse aparato normativo é utilizado diariamente e

encontra-se disponível de forma sistematizada e online no sítio da UFRN. Estando de posse dessa informação a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas deve indicar aos poucos servidores que ainda citam essa dificuldade a necessidade de realizar cursos de formação continuada que viabilizem o manuseio e entendimento dessa legislação

Nota-se, também, que a barra verde e laranja nos gráficos da Figura 8, representados pelos procedimentos que mudam sem aviso prévio e documentação necessária respectivamente, estão presentes de forma acentuada em parte dos processos, evidenciando um problema. Assim, para melhorar a visualização, a Tabela 4, na sequência, apresenta esses dados extraídos em forma de percentual.

Tabela 4: Dificuldades relacionadas ao tipo de processo administrativo

TIPO DE PROCESSO	OUTROS	DIFICULDADE COM DOCUMENTAÇÃO	DIFICULDADE DE ENCONTRAR AS RESOLUÇÕES/ PORTARIAS	DIFICULDADE DE FALTA DE INFORMAÇÕES (MUDANÇAS SEM AVISOS)	DIFICULDADE NO DESTINO CORRETO	NENHUMA DIFICULDADE
Requisição de passagens	16%	21%	11%	37%	2%	11%
Requisições de diárias	11%	14%	18%	35%	2%	18%
Estágio probatório	18%	28%	9%	7%	7%	30%
Licença para capacitação	9%	28%	14%	14%	9%	26%
Afastamento do país	14%	25%	9%	16%	7%	28%
Averbação	23%	35%	9%	9%	2%	21%
Aposentadoria	16%	35%	7%	9%	7%	25%
Reembolso	18%	16%	14%	23%	4%	23%
Afastamentos	14%	25%	9%	16%	7%	28%
Retificação de nota	11%	11%	18%	11%	4%	42%
Contratação de professor	25%	18%	9%	7%	2%	28%

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Na Tabela 4, apresentada anteriormente, é possível identificar que não houve muitas dificuldades no grupo pesquisado em relação ao envio de processo, mas há

uma evidência na dificuldade em saber a documentação correta e informações sem aviso prévio, fundamentais para a instrução de um processo administrativo eletrônico. Para Trkman (2010), a dificuldade com relação às mudanças organizacionais e alterações de legislação são constantes. Nesse caso, A UFRN faz alterações na legislação quando necessário.

Percebe-se que o problema de comunicação prevalece em alguns setores, necessitando de uma política de informações ampla, reforçando a ideia de Freitas e Kladis (1995, p. 73-74), ao afirmar que “quanto maior a complexidade da sociedade e das organizações, maior a importância da informação dentro das organizações”. Na UFRN, o sistema é amplo e departamentalizado, o que ressalta a relevância da forma como esta informação é trabalhada para atender às necessidades dos servidores.

Para Bandara *et al.* (2007), essa dificuldade, apresentada por uma parcela do grupo participante, pode estar relacionada com a falta de padronização na execução dos processos eletrônicos, principalmente nos mais complexos.

Essa conjunção de dados apresentados na Tabela 4 corrobora com a assertiva de Aguiar (2013) de que existem falhas na criação dos processos eletrônicos, nesse caso estudado, notadamente, no âmbito da administração pública federal e suas IFES, condição que reforça o diagnóstico inicial apresentado nos capítulos anteriores em que se utiliza das ferramentas do Digrama de Ishikawa, Árvore de Problemas e método dos Cinco Porquês, de que há um percentual de devolução em todos os principais processos citados.

Para reforçar os dados da pesquisa, foi realizado um questionamento para identificar se existia alguma outra dificuldade, em caso de afirmação do participante. No Quadro 7, mais a frente, apresenta-se pontos em destaque para ampliar o campo da análise.

Quadro 7: Dificuldades mencionadas pelos participantes da pesquisa

TIPO DE PROCESSO	DIFICULDADES MENCIONADAS
Redistribuição e Remoção docente	Dificuldade de saber quais os documentos necessários
Contratação/Requisição	Exigências para instrução do processo muito específicas, demandando conhecimentos aprofundados em Licitações/Contratos da administração.
Descartar material inservível	Deve-se cumprir uma gama de exigências burocráticas.
Processos de insalubridade	Retorno com pedido de melhores especificações nas atividades desenvolvidas e materiais manipulados por técnicos e docentes.
Requisição de passagem	A reserva da passagem expira no mesmo dia de solicitação. Todo o processo burocrático de coleta de assinaturas (físicas, pois passagem ainda não é processo digital) e autorização de orçamento (depende da disponibilidade do gestor de ter tempo de abrir o SIPAC e autorizar) é demorado. Isso sem contar a dificuldade de contato telefônico com os setores envolvidos, já que o secretário de departamento não tem o telefone direto de diretores e pró-reitores. Caso o processo de passagem não seja feita a tempo, todo o processo tem que ser refeito no dia seguinte gerando muito retrabalho.
Dispensa de Licitação	O setor responsável apenas envia alguns modelos de documentos, mas não explica em detalhes.

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

O Quadro 7 apresenta informações pertinentes, como a dificuldade de processos com Redistribuição e Remoção docente, Contratação e Requisição, bem como com Dispensa de Licitação. Esses processos possuem características por não serem frequentes nas atividades administrativas, gerando maiores dificuldades principalmente na documentação necessária para sua tramitação. No processo de licitação, como mencionado por um participante da pesquisa, exige-se mais informações em função do regimento de leis específicas.

O Quadro 8, a seguir, apresenta os tipos e as dificuldades comentadas pelos participantes da pesquisa que podem levar à devolução de processos eletrônicos, tais como: canal de comunicação, falta de padronização, falta de manual feito para

os Técnico-Administrativos, carta de serviço do DAP e prazo de requisição de passagens.

Quadro 8: Dificuldades comentadas

Tipo	Comentários dos entrevistados
Canal de comunicação e busca por documentação	<p>A resposta é diferente a depender do interlocutor. O próprio SIPAC/Mesa Virtual poderia conter informações mais detalhadas dos processos, pelo menos orientações gerais.</p>
	<p>Geralmente, para alguns processos existem resoluções que informam a documentação e os trâmites super bem. Mas outros carecem de uma resolução detalhada ou, caso tenham, é muito, muito difícil de encontrá-las.</p>
	<p>Encontrar as normas vigentes, está sempre desatualizada sobre novas regras e revogações.</p>
	<p>A maior dificuldade nos processos da UFRN é a dificuldade de comunicação com o setor de destino que, na maioria das vezes, não responde <i>e-mail</i>, WhatsApp ou atende telefone, dificultando a orientação sobre quais documentos corretos inserir no processo.</p>
	<p>A dificuldade é localizar os protocolos dos procedimentos atualizados.</p>
Falta de padronização	<p>Em alguns casos, o servidor fica em dúvida até de qual <i>tipo de processo</i> escolher para abrir. Por exemplo, na minha unidade há um processo do tipo <i>processo seletivo</i> e outro de <i>remoção docente</i> que tratam da mesma coisa, que é a remoção do servidor. Isso aconteceu porque em uma orientação foi dito para abrir como processo seletivo e, em outra, remoção, demonstrando a falta de padronização de informações dos processos administrativos.</p>
	<p>Eu penso que os processos administrativos dos Departamentos Acadêmicos não são tão complexos no geral, por isso classifiquei todos com baixo nível de dificuldade. Porém, todo processo administrativo eu entendo que se sofre com a falta de padronização. Não há um fluxo claro, estável e acessível, em praticamente todos eles. Precisamos, na maioria das vezes, sair consultando os setores e obtendo informações caso a caso, o que dificulta.</p>
	<p>Vejo o mesmo tipo de processo com documentos e trâmites diferentes.</p>
Falta de manual feito para os técnicos	<p>A maior dificuldade é não ter todas as informações organizadas em um manual de procedimentos.</p>
	<p>Devido ao volume de processos em determinadas épocas do ano, o ideal seria realmente um manual atualizado.</p>
Carta de serviços do DAP	<p>Está desatualizada.</p>
Prazo para requisição de passagens	<p>Temos de 24h a 48h para realizar o processo com o código da reserva. E às vezes o beneficiado ainda quer mudar datas da passagem.</p>
	<p>A principal dificuldade em relação à compra das passagens é</p>

	<p>que o prazo de reserva das passagens fornecido pelas companhias aéreas é curto para que seja providenciada a sua compra. No caso da Pós-Graduação, a requisição é feita pelas coordenações e passa por alguns setores até que seja efetivada a compra. Às vezes, encontra-se erro na requisição e ela retorna. Minha sugestão é que houvesse um procedimento mais ágil para compra das passagens.</p>
	<p>No processo de requisição de passagens, após fazer a reserva de um voo, essa reserva possui um curto prazo de validade. Antes da pandemia, eram exigidas assinaturas do chefe imediato e ordenador de despesas, caso um dos dois não estivesse presente, a reserva era perdida e o processo voltava para o começo. Além disso, algumas vezes os preços iam aumentando devido à proximidade do voo. No final das contas, gerava retrabalho e mais gastos para a Universidade.</p>

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

No Quadro 8, observa-se que os comentários sobre as dificuldades encontradas em criar um processo ou recebê-lo e dar sequência aos trâmites exigidos são basicamente a falta de um canal de comunicação entre o setor responsável pela execução do processo e o setor de origem ou solicitante, problema também já discutido por Freitas e Kladis (1995), bem como localizar a documentação necessária.

Foi relatada a carência na padronização dos processos que pode estar relacionada com a falta de comunicação. Tomando como base Seleme e Stadler (2012), pode ser entendida como a unificação e, escolhendo uma forma ou método de fazê-lo, tal medida pode tornar o procedimento mais eficiente e eficaz para esse tipo de atividade.

Evidencia-se também, de acordo com alguns participantes da pesquisa, a falta de um material de apoio para essas finalidades com informações precisas, principalmente nos processos menos corriqueiros, pelo fato de o servidor não lembrar da documentação exigida e de sua tramitação, além de processos que exigem tramitações com tempo curto de conclusão.

Segundo Reinaldo, Mayer e Nogueira (2010), a comunicação organizacional, em especial, a interna, apresenta-se como uma ferramenta capaz de auxiliar na melhorada qualidade dos serviços. Ademais, fazendo uso da comunicação interna, pode-se promover maior integração das organizações com seus públicos internos estimulando a produtividade e motivação deles. Assim, um meio de comunicação

pode ser a construção de um manual contendo informações do setor que possa ser distribuído, apreciado e atualizado com frequência.

Ainda, com relação à padronização, Espíndola (2011) faz uma relação dos seus benefícios no que diz respeito aos processos, trazendo melhorias na qualidade, no cumprimento dos prazos que a tramitação exige e na segurança na operação dos processos. Esse benefício é válido por alguns processos exigirem mais documentos e passarem por mais trâmites, por isso criar um mecanismo de padronização facilita e evita o retrabalho.

Os comentários feitos pelos participantes da pesquisa mencionados no Quadro 8 também corroboram com o diagnóstico prévio utilizando a ferramenta do Diagrama de Ishikawa, fundamental para o diagnóstico dos problemas (Lins, 1993), bem como a Árvore de Problemas, organização das causas e das consequências de um problema central (COHEN; MARTINEZ, 2004, p.114, tradução nossa) e da abordagem dos Cinco Porquês aplicados ao problema (OHNO, 1997) que apontaram a falta de informações nos setores da UFRN e a carência de um material que unificasse tais informações que auxiliassem na confecção dos processos administrativos no SIPAC, embora que nem todos os problemas sejam sanados com manuais.

Todos esses fatores elencados acima podem levar o processo à devolução, bem como atrasar o seu trâmite, levando-o a perder sua propriedade e ocasionando prejuízos aos usuários sejam eles discentes, docentes, servidores técnicos e comunidade externa.

5.2 ANÁLISE DA TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS ELETRÔNICOS

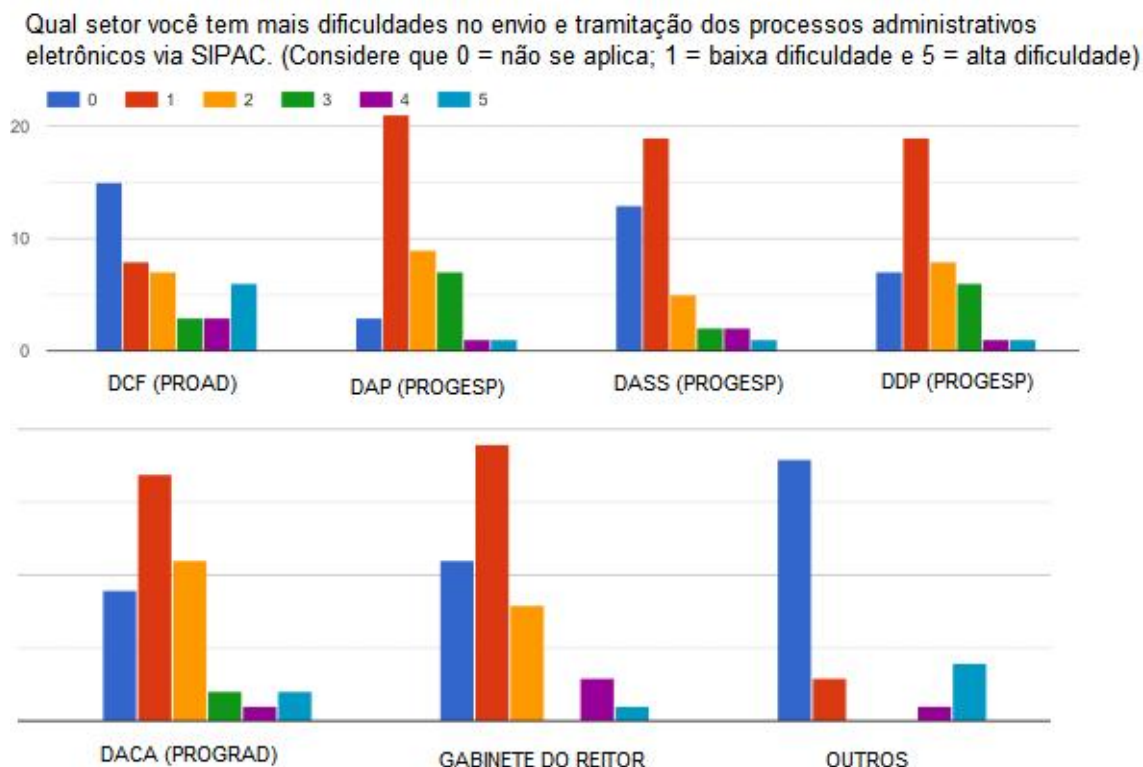
Para que o processo tenha êxito, é fundamental que seu percurso ocorra de forma correta: direcionado para o setor responsável pela ação, cada processo tem sua característica, podendo permear por um ou demais setores da UFRN. Portanto, é fundamental o fluxo correto, evitando atrasos e proporcionando maior eficiência.

Na Figura 9, a seguir, será apresentado o resultado do grupo de participantes da pesquisa com relação à dificuldade encontrada nos trâmites processuais nos setores que recebem os processos dos Departamentos Acadêmicos, atribuindo um

grau de dificuldade que será de 0 (zero), em que não se aplica, a 5 (cinco), em que possui alta dificuldade.

Os setores mencionados são os que recebem os processos eletrônicos via SIPAC dos Departamentos Acadêmicos citados inicialmente no diagnóstico prévio.

Figura 9: Dados da pesquisa com relação à dificuldade dos trâmites processuais



Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Na Figura 9, o grupo selecionou os setores que possuem dificuldades ou que não se aplicam a pesquisa. Nesse ponto é importante destacar que esses setores geralmente são os destinos da maioria dos processos por onde ocorrem a execução. Com isso, é possível identificar que existe um grau de dificuldade em alguns setores tais como a Diretoria de Contabilidade e Finanças - DCF/PROAD, Departamento de Administração de Pessoal - DAP/PROGESP, Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas - DACA e DDP (PROGESP), embora a maioria não tenha dificuldade com relação a trâmites.

No *brainstorming* realizado com o auxílio da ferramenta dos Cinco Porquês, quando foi perguntado sobre o problema das devoluções de processos, a resposta

foi: “diante da diversidade de natureza dos processos, pode ocorrer problemas de diversas categorias, desde a falta de documentos, caminho ao destino equivocado ou documentação divergente.” Esse dado apresentado na Figura 9 fortalece a resposta encontrada utilizando a ferramenta no que diz respeito aos trâmites.

Pelo fato de a UFRN ser um sistema amplo e departamentalizado com características burocráticas, esses dados mostram que os processos iniciados nos Departamentos Acadêmicos podem sofrer atrasos por apresentarem algum problema na sua tramitação.

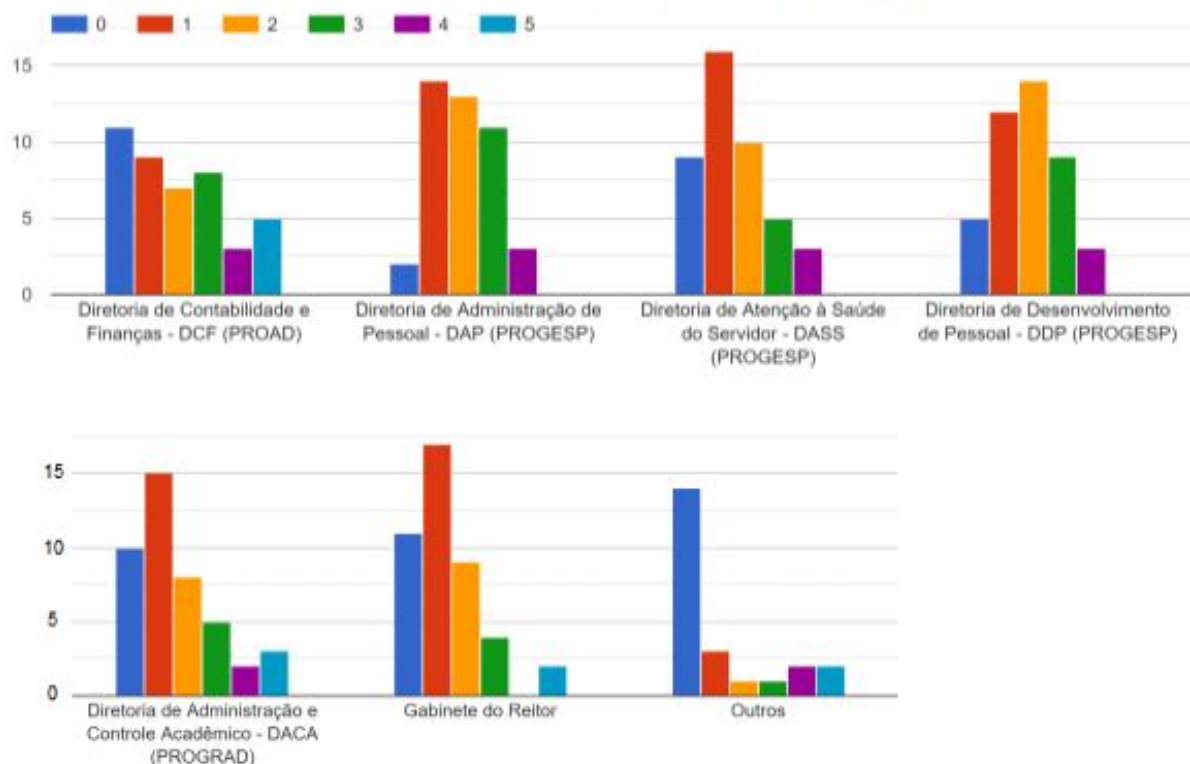
Esses setores são fundamentais no que diz respeito ao fluxo de processos eletrônicos na UFRN, a necessidade de uma política de melhorias resgata a ideia de Uchôa e Amaral (2013), que afirmam que todo processo eletrônico acaba surgindo a partir de uma demanda e esse mecanismo deve prezar pela maximização da eficiência e do controle, assim, esses setores são parte do fluxo e necessitam de um funcionamento adequado para o êxito dos processos eletrônicos.

Para o campo selecionado Outros, foi citada a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e a Comissão Permanente de Desenvolvimento Institucional (CPDI), ambas importantes nos trâmites de processos com perfil de contratação e progressão docente, além da Diretoria de Compras e Logística e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PPG).

A seguir, a Figura 10 apresenta uma sequência de gráficos que vão de uma escala 0 (não possui dificuldade com relação à tramitação nos setores) a 5 (alta dificuldade) com relação ao tempo da tramitação dos processos eletrônicos. Essa informação será útil para saber a dificuldade do servidor com relação ao tempo de cada processo, logo, alguns desses exigem uma tramitação mais rápida ou em algum momento da tramitação, pode ser sugerido o caráter de urgência.

Figura 10: Dados da pesquisa com relação ao tempo e à tramitação dos processos por setor

Qual setor demanda mais tempo no envio e tramitação dos processos administrativos eletrônicos via SIPAC? (Considere que 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade)



Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

O tempo é um fator fundamental para a tramitação de um processo. Tipos como as Requisições de passagens possuem tempo bastante curto para que sejam concluídos com êxito. Por esse motivo, a Figura 10 mostra a tramitação de em alguns setores que apresentam dados com dificuldades registradas. Dentre eles, o próprio DCF, que trata de processos que exigem um tempo mais curto, por lidarem com processos de requisição de passagens que tem tramitação com tempo estipulado em virtude da cotação.

Essa dificuldade também foi apresentada na Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal e Diretoria de Administração de Pessoal, setores fundamentais para a execução das solicitações por processo eletrônico, como o caso de contratações que exigem um tempo médio de 10 (dez) dias.

Na sequência, a Tabela 5 apresenta os dados em percentual, para uma análise mais precisa.

Tabela 5: Percentual de dificuldade dos trâmites processuais

Setor	Nenhuma dificuldade	Grau baixo de dificuldade (nível 1)	Grau médio de dificuldade (níveis 2 e 3)	Grau alto de dificuldade (níveis 4 e 5)
Diretoria de Contabilidade e Finanças - DCF (PROAD)	25%	21%	35%	19%
Diretoria de Administração de Pessoal - DAP (PROGESP)	4%	32%	56%	7%
Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor - DASS(PROGESP)	21%	37%	35%	7%
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal - DDP (PROGESP)	12%	28%	53%	7%
Diretoria de Administração e Controle Acadêmico - DACA (PROGRAD)	23%	35%	30%	12%
Gabinete do Reitor	25%	40%	30%	5%

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Na Tabela 5, acima, é possível identificar um grau elevado de dificuldade de níveis 2 e 3 em uma escala de 0 a 5 nos processos do DCF, onde ocorre a tramitação das requisições de passagens e diárias que possuem exigência no prazo de conclusão dos processos administrativos. Esse número deve ser reduzido a fim de evitar o retrabalho, logo, resgatando Espíndola (2011), para reduzir o efeito desse dano, a padronização dos procedimentos e a melhora na comunicação proporcionam ao servidor a solicitação da demanda com êxito.

De acordo com o grupo de servidores participantes da pesquisa, apenas 25% dos servidores não possui nenhuma dificuldade com esse setor. Esse dado é bastante similar aos demais setores mencionados na respectiva Tabela, o que requer uma atenção no que diz respeito aos trâmites dos processos que passam por esses setores, em especial, o DAP.

Para o grupo que respondeu o questionário, também foi perguntado se em algum momento foi utilizado algum tutorial ou vídeo para auxiliar nos processos administrativos. O questionário será apresentado em seguida, no Quadro 9.

Quadro 9: Percentual de acesso aos materiais

	Não	Sim	Se sim, foram úteis?
Você já teve acesso a tutoriais ou vídeos que ajudaram na construção e tramitação dos processos eletrônicos? Se sim, foram úteis?	23%	77%	Para os que responderam sim, todos disseram que foram úteis.

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Ainda, outro dado proposto foi o questionamento de qual material útil foi visto. As respostas mais frequentes foram vídeos no YouTube (canal de vídeos disponibilizados na internet), elaborados pela STI para manuseio das ferramentas SIGAA, SIPAC e SIGRH, e tutoriais disponíveis no site da PROGEP. Outro participante informou que teve acesso a vídeos, mas que não o ajudou pois, segundo o participante, “o que precisa mesmo são orientações específicas de cada processo e essas informações só o setor de destino pode informar, já que eles que vão receber”.

Quando a pergunta é se os cursos de capacitação oferecidos pela Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas da UFRN contribuíram para a atuação como secretário do departamento, a maioria respondeu que sim, como mostra o Quadro 10 a seguir.

Quadro 10: Percentual de ajuda dos cursos de capacitação

	Não	Sim	Se sim, foram úteis? (Alguns questionamentos)
Os cursos de capacitação ajudaram na sua atuação como secretário de departamento, no que diz respeito à confecção dos processos administrativos?	23%	77%	Sim, quando entrei fiz o de Passagens e Diárias. Mas, com o tempo, mudam as exigências e seria necessário outro curso.
			Sistemas integrados; mesa virtual; redação oficial; Entendendo o Estágio Probatório.
			Cursos relacionados ao manuseio dos sistemas das UFRN (SIPAC, SIGAA e SIGRH).
			Sim, ajudou. Porém, eu acredito que deveria existir capacitações voltadas para o trabalho propriamente dito em nosso dia a dia aqui na universidade.

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

Complementando a pergunta do Quadro 10, é possível constatar com mais clareza que o grupo que fez os cursos de capacitação, em sua grande maioria, respondeu que está atrelado às ferramentas de suporte (SIGAA, SIPAC e SIGRH); também foram citados cursos de requisição de Passagens e Diárias, mas não cursos voltados para as demais atividades administrativas.

Uma parte dos participantes da pesquisa mencionou a necessidade de um curso mais específico, assim como de um material (manual ou cartilha) para essas atividades. Também foram citadas respostas do aprendizado na prática cotidiana, o que pode elevar o aumento nos índices de devolução pela tentativa e erro.

Movidos por questionamento semelhante, dois servidores relataram que a melhoria no sistema de comunicação dentro da Instituição seria mais importante do que o próprio material disponibilizado. Dentro do questionário apresentado, o grupo participante respondeu a afirmação com relação ao sistema de informação da UFRN.

O'Brien (2004), a respeito, afirma que o treinamento é vital para a implantação dos sistemas de informação, englobando a capacidade técnica como a gerencial. Logo, a implantação de novas tecnologias, a exemplo dos processos eletrônicos, pode causar receio e resistência a mudanças. Faz-se importante, por esse motivo, o envolvimento de todos os colaboradores em cursos de capacitação e mais informações.

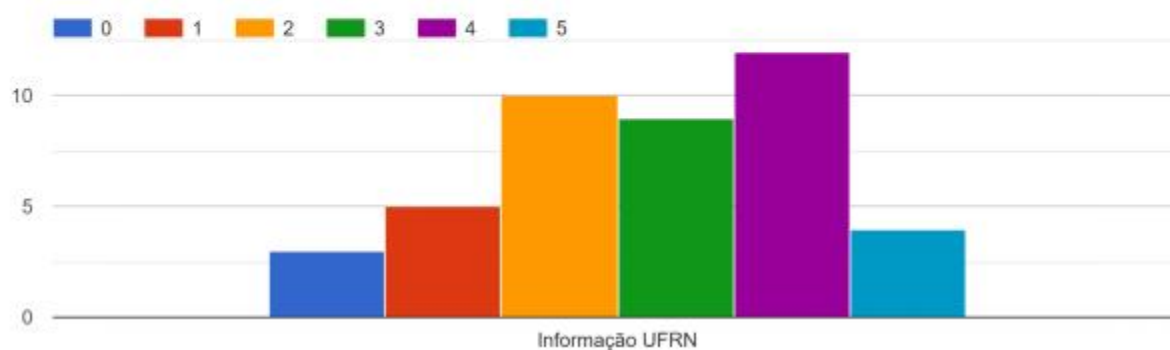
Segundo Paiva (2017), aplicar o uso de manuais de processo pelos servidores gera a eficiência operacional, melhora o desempenho individual e fluxo adequado de informações. Além do mais, a gestão de processos permite contribuir com os resultados da organização, ter clareza sobre o trabalho a ser realizado, aumentar a produtividade, reduzir erros, assim como proporcionar maior qualidade, agilidade e padronização de processos.

Outro dado interessante é que o sistema de informações foi apontado no diagnóstico inicial com o auxílio do Diagrama de Ishikawa, na Árvore de Problemas e na ferramenta dos Cinco Porquês proposto por (OHNO, 1997), corroborando com a presente análise. O Gráfico 3, na sequência, faz uma afirmação na qual o grupo de participantes concorda ou discorda do sistema de informação para um servidor atuante em um Departamento Acadêmico em uma escala de 0 a 5 (0 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente).

Partindo de uma análise mais ampla dos problemas elencados, é possível identificar que uma parcela do grupo participante da pesquisa possui dificuldades de obter informações na UFRN.

Gráfico 3: Sistema de informação da UFRN para um servidor atuante em um Departamento Acadêmico

O sistema de informações da UFRN para um servidor atuante em um departamento vinculado a um Centro Acadêmico é eficiente. (considerando q...ica; 1 discordo totalmente; concordo totalmente)



Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

O Gráfico 3 aponta um dado relevante no que tange à informação da UFRN quanto às atividades em um Departamento Acadêmico: nota-se que uma parcela do grupo de participantes da pesquisa apontou que o sistema de informações da Universidade contém algum tipo de deficiência. Esse impacto é chave para evidenciar os problemas elencados nas análises anteriores.

Esse mecanismo de informação deve partir dos setores que realizam a base legal e padronização dos processos eletrônicos na UFRN, necessitando de uma ampla divulgação. Assim, para O'Brien (2004), o desenvolvimento dos sistemas de informação necessita do envolvimento dos gestores e dos usuários, ou seja, de um amplo engajamento por parte dos servidores para um melhor desempenho das atividades administrativas.

Um sistema de informação bem atuante é fundamental para o bom funcionamento dos setores, evitando possíveis transtornos tais como documentação equivocada, ausência de legislação vigente e deficiência nos trâmites. Essa ideia está de acordo com Freitas e Kladis (1995), para quem um importante e caro recurso

deve ser tratado com um grau de seriedade e competência que assegure à organização, na figura dos usuários, um bom suporte informacional.

5.3 ANÁLISE DOS SETORES QUE RECEBEM OS PROCESSOS DOS DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS

A pesquisa também se estende para os setores que recebem os processos administrativos dos Departamentos Acadêmicos. dez servidores desses setores participaram da pesquisa, como o Setor de cadastro (PROGRAD), a PROAD e PROGESP.

Para entender melhor como os processos chegam a esses setores, foi feita a seguinte pergunta aos servidores lotados nos setores destinatários: “Qual sua percepção sobre os processos administrativos que chegam à sua unidade, no que diz respeito à necessidade de devolução?”. Mais detalhes podem ser vistos no Quadro 11, a seguir.

Quadro 11: Relatos dos servidores atuantes no setor que recebem os processos dos Departamentos Acadêmicos

TIPO DE DEFICIÊNCIA	RELATO DO SERVIDOR ATUANTE NO SETOR EM QUE RECEBE OS PROCESSOS DOS DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS
Documentação	Penso que o volume de devoluções poderia ser evitado (considerando o médio e longo prazo), caso fosse realizada uma ação de divulgação e de elucidação a respeito dos principais procedimentos que são realizados nas secretarias e departamentos da UFRN. Por exemplo: a respeito dos documentos que devem ser restritos ou ostensivos.
	Sempre há necessidade de devolução, atrasando bastante o processo.
	A maioria dos processos é devolvida por falta de documentação obrigatória para cada tipo de processo.
	Tenho a percepção de que os interessados do processo não conhecem os requisitos de documentos necessários aos processos que eles submetem.
	De forma geral, lido com processos administrativos que envolvem todos os cursos de graduação da UFRN. Portanto, percebo que há processos que demoram mais tempo que outros para tramitar, e inclusive, às vezes, precisam ser devolvidos para correção de alguma informação/documento, a depender da Coordenação/curso responsável pelo processo. Vejo também vários casos de necessidade de devolução dos processos quando há algum servidor de férias ou licença no departamento/coordenação/unidade, tendo em vista que o substituto ou o novo servidor da unidade não conhece bem os procedimentos.
	Levando em consideração que só estou no setor há 1 ano e 4 meses, tenho experiência de devolução de processos devido ao fato de não estarem instruídos com todos os documentos

	necessários para a análise da solicitação requerida.
Regulamentação	Falta de atenção e conhecimento sobre a regulamentação dos procedimentos.
Relatos positivos	Os processos chegam bem instruídos e direcionados de forma correta para a unidade. Raramente devolvemos processos por falta de instrução ou direcionamento errado de unidade.
	Boa.

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

No quadro mencionado anteriormente, é possível perceber, nos relatos dos servidores, que existe dificuldades no que diz respeito à instrução dos processos eletrônicos em uma parcela dos servidores lotados nos Departamentos Acadêmicos, mais precisamente na documentação exigida, informação necessária da base legal e demais exigências para que o processo eletrônico siga seu trâmite de forma exitosa até que seu objetivo seja atingido. Dificuldades similares sobre documentação necessária, assim como de regulamentação e informação também foram citadas na Árvore de Ideias realizada pelos servidores do DFPE.

Com a finalidade de detalhar os problemas mencionados, foi realizada ainda a seguinte pergunta aos participantes da pesquisa: quais as principais dúvidas dos secretários vinculados a Departamentos Acadêmicos no seu setor? (Ex.: formulários, documentos necessários, assinaturas, confecção de processos etc.).

Quadro 12: Principais dúvidas dos secretários vinculados a Departamentos Acadêmicos no seu setor destinatário

TIPO	QUAIS AS PRINCIPAIS DÚVIDAS DOS SECRETÁRIOS VINCULADOS A DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS NO SEU SETOR?
Documentação	A inclusão de documentos como ostensivos quando deveriam ser restritos é a maior causa de devolução. Além desse motivo, há também a falta de inclusão de documentos obrigatórios no processo. Ainda, a inclusão de vários documentos em um só PDF, quando deveriam ser cadastrados em documentos distintos

	<p>no SIPAC. Além disso, em alguns ofícios não se segue o que é orientado pela Redação Oficial, o que provoca situações de ambiguidade, em que temos que devolver documentos para esclarecer pontos da demanda. Por último, a falta de preenchimento de campos obrigatórios em declarações</p>
	Documentos obrigatórios.
	Documentação necessária.
	Documentos necessários para a instrução dos processos, bem como as normativas que regulam cada um dos processos abertos. A assinatura digital dos documentos tem sido mais comum, de modo que não recebemos tantas dúvidas relativas a ela (recebíamos mais no início da implantação dela no SIPAC).
	As dúvidas geralmente são com relação aos documentos necessários para a formalização do processo, assim como quais assinaturas devem conter (coordenação, chefe de departamento, aluno etc.) e para qual unidade de destino se deve enviar.
	As principais dúvidas são de documentos necessários para a instrução de determinados processos.
Instrução e Tramitação	Procedimentos e instrução do processo.
	Os passos necessários à formulação e consultas dos processos apresentam dificuldades em sua formulação.
	O trâmite dos envios dos processos.

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

O Quadro 12 reforça que a pesquisa realizada com os servidores lotados nos Departamentos Acadêmicos acaba refletindo nos mesmos problemas com relação à documentação que, em algumas situações, exigem assinatura de responsável, checagem se está de acordo com a normativa vigente, se devem ser ostensivos ou sigilosos, dentre outras exigências.

Seguindo a proposta de tornar o serviço cada vez mais eficiente e eficaz, foi realizada pergunta com relação a possíveis soluções para melhoria do(s) problema(s).

Quadro 13: Possíveis apontadas para melhoria do(s) problema(s)

TIPO DE SOLUÇÃO	COMENTÁRIO
Divulgação e treinamento	A melhoria no SIPAC, para que esse sistema listasse os documentos obrigatórios em um processo na ocasião de sua abertura pela unidade de origem. Divulgação por meio de ofício circular para os departamentos/setores interessados a respeito dos procedimentos. Promoção de cursos de capacitação para a utilização do SIPAC ou mesmo de redação oficial (acredito que já exista a realização, mas deve ser enfatizada a participação por quem utiliza o SIPAC).
	Treinamento e padronização dos procedimentos.
Atenção às normas vigentes	Maior atenção, por partes dos coordenadores à legislação vigente.
	Os departamentos acessarem as normas que regulamentam os atos administrativos.
	Favorecer cultura de leitura da regulamentação específica para cada demanda.
Manual	Acredito que reuniões periódicas com as coordenações, departamentos e cursos da UFRN, com participação dos secretários e chefias, para instrução dos processos. Acredito também que manuais com as instruções ajudariam nesse sentido.
	Deveria existir uma espécie de manual, contendo os trâmites e as instruções dos principais processos administrativos.
	Um material acessível para todos com as principais

	explicações pertinentes às dúvidas mais frequentes.
	Aprimorar as consultas dos documentos enviados e trazer a possibilidade de reaproveitá-los na formulação de outros com temas semelhantes.
Central de informações	Para melhorar o problema, eu entendo que os interessados devem buscar informações sobre os requisitos necessários para a abertura do processo, mas sabemos que isso não é claro, prático e objetivo nas resoluções ou nas páginas de internet. Por essa razão, temos uma divisão de central de serviços que tem como uma das atribuições atender e orientar previamente os coordenadores de projetos acadêmicos para tentar minimizar retrabalhos. Outra solução possível seria os departamentos/interessados do processo montarem um <i>checklist</i> com os requisitos necessários para cada tipo de projeto e conferir sempre antes da submissão.

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

É possível ver, no Quadro 13, a apresentação de algumas informações relevantes para esse estudo. Nota-se, de acordo com os comentários dos participantes, a necessidade de um manual que unifique essas informações, o que pode minimizar problemas enfrentados pelos servidores como falta de informações e da normativa para tal instrução do processo.

A necessidade de auxílio por parte da ferramenta SIPAC também é mencionada. Onde poderia conter um *checklist* da documentação, que de acordo com (SILVA, O.; SILVA, R., 2017, p. 144) “é um formulário que ajuda a controlar uma atividade e obter registros das condições encontradas”, pode-se informar no próprio sistema qual seria a normativa vigente, para caso ocorra alguma dúvida, o servidor poder realizar a consulta. A atenção às normas vigentes pode estar relacionadas à falta de informações, como dito anteriormente.

De acordo com os dados obtidos, a informação da padronização dos processos eletrônicos e o treinamento adequado é fundamental para evitar que outros problemas subsequentes ocorram gerando transtornos no fluxo do processo.

Seguindo a ideia de propor uma melhoria para a instrução dos processos eletrônicos na UFRN, também se pergunta sobre alguma ação a ser realizada no setor para reduzir os índices de devolução de processos. Com esse fim, o Quadro 14 esboça alternativas pertinentes de servidores que recebem os processos dos Departamentos Acadêmicos.

Quadro 14: Ação no seu setor para reduzir esse índice de devolução de processos

TIPO	EXISTE ALGUMA AÇÃO NO SEU SETOR PARA REDUZIR ESSE ÍNDICE DE DEVOLUÇÃO DE PROCESSOS?
Envio de ofícios periódicos e formulários padronizados	Envio de ofícios periódicos ou específicos com orientações detalhadas acerca de procedimentos.
	Procuramos orientar sempre com base nos ofícios que regem sobre os processos, pois nesses ofícios constam todos os documentos obrigatórios e as normas para envio dos processos.
	A nossa unidade está sempre buscando emitir portarias e instruções normativas junto à PROGRAD, bem como participa da elaboração de determinadas resoluções do Conselho de Ensino e Pesquisa (CONSEPE) a fim de tornar a compreensão melhor, em termos de documentos e fluxos para atingirmos o objeto do processo.
	Sim, criamos formulários para padronizar o recebimento de informações e divulgamos em ofícios circulares.
Elaboração de um manual dos fluxos	Estão elaborando um manual dos fluxos dos processos.
Não se aplica	Não, somente a comunicação com o respectivo departamento/unidade, pelo próprio processo, quando verificado que houve algum erro na instrução dos processos.
	Não existe.

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

No Quadro 14, é possível identificar que alguns setores enviam ofícios constantes, não existindo um documento que unifique essas atividades. Pode-se notar, ainda, que determinados setores não possuem políticas de melhoria no que diz respeito aos processos eletrônicos.

Essa etapa é fundamental para reforçar os problemas enfrentados pelos servidores atuantes nos Departamentos Acadêmicos, em que os problemas são praticamente os mesmos encontrados no diagnóstico, trazendo destaque para a documentação e normatização vigente. Embora existam tutoriais e outros possíveis materiais de apoio, fica evidente a necessidade de um manual mais específico para as atividades rotineiras que um departamento acadêmico necessita.

Assim, diante dos dados extraídos da pesquisa, é possível perceber que os problemas enfrentados pelos servidores atuantes em Departamentos Acadêmicos são, em sua maioria, relacionados à documentação. Entre eles, a falta de padronização, em geral, de acordo com a norma vigente, necessitando identificar se é ostensivo ou sigiloso e a assinatura do responsável.

Em relação à informação, existem vários setores em que estes dados acabam sendo desconhecidos ou soltos, carecendo de um documento que os unifique e sintetize para a elaboração dos processos eletrônicos via SIPAC.

Quanto à tramitação, seus problemas foram menos questionados se comparados com a documentação. Porém, existe um *déficit* que deve ser contemplado no manual proposto por esse projeto, identificando cada setor responsável para determinado tipo de processo.

Esses dados extraídos pelos participantes da pesquisa acabam reforçando o diagnóstico inicial de que existem problemas que podem ocasionar a devolução dos processos administrativos. Partindo desses pontos abordados, o foco do manual será um levantamento da documentação necessária, bem como a base legal atualizada, apresentando a tramitação de uma forma a ser divulgada amplamente em todos os setores da UFRN. Sendo assim, um dos objetivos é proporcionar uma melhoria no sistema de informação.

5.4 ANÁLISE DAS ATIVIDADES DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

Esse projeto foi desenvolvido no período da Pandemia da Covid-19, que afetou diretamente universidades de todo o país, e na UFRN não foi diferente. Assim, o trabalho passou a ser realizado remotamente e a ferramenta SIPAC foi fundamental para as atividades administrativas, sendo indispensável nesse momento de distanciamento social. As atividades não pararam e todos os processos puderam ser abertos normalmente.

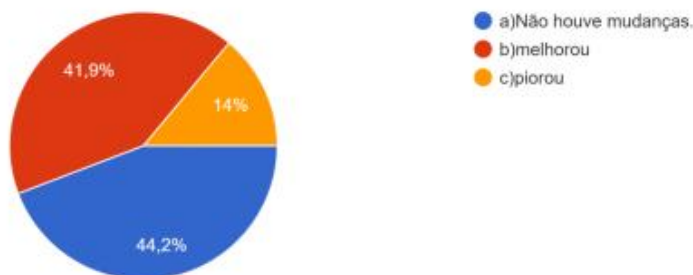
Diante desse cenário pandêmico, o trabalho remoto, conforme Nilles (1997), foi instituído na UFRN. No questionário avaliativo, foi perguntado se houve mudanças nos problemas enfrentados no departamento onde o servidor atua. No Gráfico 3, é possível identificar que grande parcela dos que responderam a pergunta se permaneceu ou melhorou, apenas 14% concordam que a pandemia piorou as mudanças nos problemas enfrentados.

O Gráfico 3 também traz um dado interessante no contexto vivido pelos servidores durante a Pandemia da Covid-19, onde boa parte da dinâmica de trabalho foi atingida. Vale mencionar o modelo de trabalho durante o período, corroborando com Matias-Pereira (2013), para quem o serviço público requer treinamento para as equipes de gestores, além dos desafios das barreiras culturais na implantação desse modelo de trabalho.

Gráfico 3: Cenário da Pandemia da Covid-19

No atual cenário da pandemia da Covid-19, houve mudanças nos problemas enfrentados no seu departamento?

43 respostas



Fonte: Respostas do questionário aplicado – elaboração própria (2022)

Esse dado apresenta que cerca de 80% do grupo participante da pesquisa apontou que na Pandemia houve melhorias ou não houve mudanças nos problemas enfrentados no local de trabalho. Essa melhora pode ser atribuída ao esforço dos servidores em adquirir e manusear com mais habilidade as ferramentas tecnológicas que a UFRN proporciona, como mostra os comentários dos participantes no Quadro 15.

Diante do momento vivido, foram necessárias ferramentas de informação e mudanças na dinâmica de trabalho, utilizando o SIPAC, SIGAA e SIGRH.

Quadro 15: Avaliação dos participantes da pesquisa em relação ao trabalho remoto

CENÁRIO	COMENTÁRIO DOS PARTICIPANTES
Avaliação positiva dos participantes da pesquisa	Melhorou, pois o trabalho remoto possibilita menos distrações, já que trabalhava em uma sala com alto fluxo de pessoas.
	O sistema se aprimorou bastante para acolher as demandas do teletrabalho.
	A documentação dos processos melhorou um pouco, pois fez com que o setor documentasse as tarefas com o passo a passo. Com essas tarefas documentadas, o setor apenas compartilha a forma correta. Outro fator que melhorou foi a disponibilidade de comunicação remota. Porém nem todos os departamentos tiveram essa iniciativa.
	A economia de material proporcionada pelo teletrabalho foi substancial, assim como a melhora na produtividade do trabalho na secretaria. As constantes interrupções que enfrentamos no contexto do labor presencial é um tormento. Torço para a instituição de um regime híbrido de trabalho daqui em diante.
	Documentos 100% digitais ganharam espaço, e eles são mais rápidos de tramitar e arquivar.
	Com a pandemia, todos os setores foram obrigados a ter atendimento remoto e a divulgar com mais frequência seus contatos, além de responderem com mais frequência <i>e-mail/WhatsApp</i> e atenderem telefone. Antes da pandemia o contato via <i>e-mail/telefone</i> era quase inexistente e nos

	<p>obrigava a ir presencialmente no setor resolver alguma coisa que poderia ser resolvida facilmente via <i>e-mail</i>.</p>
	<p>Melhorou, pois os processos passaram a ser totalmente eletrônicos, eliminando a papelada e agilizando o tempo de tramitação.</p>
	<p>Tanto facilitou a comunicação com chefia e professores, pela criação de grupos de <i>WhatsApp</i>, quanto facilitou as reuniões remotas que, inclusive, viabilizaram aumento de quórum para reuniões, oficinas e plenárias.</p>
	<p>O fluxo dos processos ficou mais ágil.</p>
	<p>Em alguns setores o atendimento passou a ocorrer de forma mais rápida quando comparado com o trabalho presencial. E passamos a utilizar mais a mesa virtual para a criação de documentos.</p>
Avaliação negativa dos participantes da pesquisa	<p>Houve dificuldade em acompanhar a atualização em massa de normas. Além disso, atividades como definição da oferta e processos de afastamento ficaram mais complexas.</p>
	<p>O trabalho remoto reduziu o desencontro de informações; contudo, houve sobrecarga de trabalho.</p>
	<p>Piorou porque houve acúmulo das atividades domésticas com as do trabalho. Porém, os aspectos positivos superaram os negativos.</p>

Fonte: Questionário aplicado junto aos servidores da UFRN e sistematizado pelo autor.

No Quadro 15, os participantes enfatizam o avanço na comunicação interna fazendo uso das ferramentas por aplicativos. Segundo a pesquisa, houve também o uso da ferramenta SIPAC com mais intensidade e maior necessidade de aprendizado, principalmente nas assinaturas eletrônicas.

Esses dados também corroboram com a pesquisa recente de Filardi, Castro e Zanini (2020). Embora haja diversos benefícios do uso do teletrabalho, tais como melhoria da qualidade de vida, maior produtividade, maior flexibilidade de horários, redução de custos, menos estresse devido ao menor tempo de deslocamento, o teletrabalho pode causar efeitos negativos no período de adaptação, falta de comunicação, estresse, além de problemas psicológicos.

Assim, as documentações digitais juntamente com as assinaturas eletrônicas melhoraram o tempo de tramitação de um processo, logo, uma solicitação pode ser assinada via SIPAC em qualquer lugar, não necessitando da presença física. Em consequência desses fatores, houve também a economia de papel, sendo fator positivo na questão da economicidade.

De modo geral, o serviço público aderiu à nova realidade da Pandemia. Nesse período vivido, é vital extrair os pontos positivos em benefício da prestação de serviço de qualidade para o usuário.

5.5 CONSTRUÇÃO DO MANUAL

Tomando como base as informações obtidas do diagnóstico prévio, e, posteriormente, do questionário aplicado, a construção do manual das atividades administrativas dos Departamentos Acadêmicos, anexo IV, foi elaborada com acompanhamento do grupo focal com a finalidade de sanar os problemas das devoluções dos processos administrativos eletrônicos no SIPAC.

Na UFRN, existem outros tutoriais *online* que auxiliam no manuseio das principais ferramentas (SIGAA, SIPAC, SIRGH), esses tutoriais foram inseridos para que o usuário também tenha informações importantes para a construção dos processos eletrônicos. Ainda, no intuito de melhorar a comunicação interna, foram adicionados contatos telefônicos e e-mails atualizados dos setores responsáveis de cada tipo de processo destacado nesta pesquisa.

O manual, em anexo, contém todos os processos contidos na tabela 2, sendo eles: Progressão funcional, Estágio Probatório, Afastamentos e Licenças, ajudam de custo (diárias, passagens e reembolso), Aposentadoria, Averbação de tempo de contribuição, Redistribuição docente, Retificação de Nota e Frequência, e Contratação de professor temporário.

Todos esses tipos de processos citados contêm pontos importantes da resolução vigente, tramitação e links, quando disponíveis, de vídeos explicativos do referido tema, visando auxiliar na instrução do processo, ainda, contém informações pertinentes quanto ao regimento atualizado e como proceder, além da tramitação,

documentação necessária, prazos, responsável por cada setor e nos anexos contêm os modelos dos documentos quando disponíveis nas resoluções.

O acompanhamento das informações contou com o auxílio do grupo focal, que realizou a conferência das informações nos setores responsáveis por cada tipo de processo, verificou a base legal e a tramitação, realizou a busca do responsável de cada setor e seu contato institucional para facilitar a comunicação, realizou o levantamento da documentação necessária contida nos anexos do manual tornando-o mais confiável para o usuário.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão dos processos administrativos, desenvolvidos com o auxílio da ferramenta SIPAC, proporcionou uma análise e um diagnóstico que foram fundamentais para o início dessa pesquisa e para propor melhorias no que diz respeito às devoluções dos processos administrativos eletrônicos da UFRN.

Tomando como base os objetivos gerais, de analisar os trâmites processuais administrativos acadêmicos da UFRN com finalidade de construir um manual de procedimentos que uniformize e normatize a execução das práticas administrativas, bem como nos objetivos específicos de mapeamento, análise dos fatores que causam as devoluções e seus fluxos e tempo padrão, foi possível realizar uma pesquisa com informações pertinentes para o objetivo proposto.

Partindo desses objetivos, os desafios encontrados para a elaboração desse projeto de intervenção foram analisar, a partir dos trâmites, os processos no diagnóstico inicial empreendidos pelo DFPE e, por motivo de atividades similares, esse diagnóstico se expandiu para os demais departamentos da UFRN, necessitando de uma ampla análise processual.

Ainda, os desafios continuaram com a busca de Servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nos Departamentos Acadêmicos e nas Pró-Reitorias da UFRN que contribuíssem com a pesquisa para coleta de informações que direcionassem os problemas das devoluções de processos eletrônicos. O período de Pandemia provocado pela Covid-19 dificultou o acesso direto aos setores de forma presencial. Tal desafio foi possível com o auxílio da ferramenta SIGAA, que continha as informações dos servidores lotados nos Departamentos Acadêmicos. O envio do questionário, utilizando a ferramenta *Google Forms*, foi realizado por *e-mail* para todos os servidores em três tentativas.

Diante desses desafios mencionados, não foi possível obter respostas de todos os 83 (oitenta e três) Departamentos Acadêmicos da UFRN, bem como de todos os setores mencionados das Pró-Reitorias – o que pode acontecer em um estudo vindouro mais aprofundado e com outros possíveis problemas e desafios. Ainda, se pode propor à PROGESP, recorrendo a análise desses dados, a criação de um curso de capacitação direcionado para esse público, elencando os procedimentos com maiores dificuldades, com a finalidade de reduzir o retrabalho

aumentado a eficiência e eficácia do serviço prestado. Esse método utilizado também pode ser aplicado em outras universidades que possuam o sistema eletrônico de processos que permitam o acesso e sua historicidade, contribuindo para a eficiência e eficácia do serviço público.

Outra sugestão para melhorar o sistema de informação e padronização, é criar uma comissão de avaliação documental e processual, formada por servidores TAE's lotados em setores distintos, integrando as Pró-Reitorias e os Departamentos que possuam expertise no tema para que possam disponibilizar, por meios legais de comunicação, informações pertinentes e atualizadas das mudanças de procedimentos. Sendo este um canal de comunicação que venha a somar com o manual e os demais meios já existentes na UFRN.

A ideia de propor um manual de um estudo científico que comprove e atenda o problema proposto é uma solução viável para consultas rotineiras que possibilitem o auxílio das atividades administrativas do setor, tanto para servidores ingressantes quanto para os mais experientes, sendo uma ferramenta de suporte que possibilita a redução dos índices de devolução dos processos administrativos.

Como proposta, o manual foi elaborado visando os problemas identificados no diagnóstico inicial e do questionário enviado aos servidores que atuam nos Departamentos Acadêmicos e nos setores que recebem os processos eletrônicos no SIPAC. O foco inicial foi realizar um levantamento da documentação necessária de todos os processos citados na Tabela 2 do diagnóstico inicial dos processos que foram inicializados no DFPE.

Após o levantamento da documentação nas Pró-Reitorias, com o auxílio do grupo focal com os servidores do DFPE e DPEC, foi criado um manual, disponível no Apêndice 4 (quatro), que possibilite ao usuário consultá-lo quanto à tramitação, documentação exigida e sua base legal. Esses são os pontos mais abordados no questionário direcionado em relação às devoluções dos processos administrativos da UFRN.

Com o intuito de tornar o sistema de informação mais eficiente e eficaz, após a etapa de conclusão, a proposta é enviar o manual aos demais Centros de Ensino da UFRN e proporcionar, por intermédio do estudo aplicado neste projeto, a redução nas devoluções dos processos eletrônicos criados no SIPAC.

Tomando como base o modelo proposto de análise deste projeto de intervenção, esse campo de estudo também pode ser ampliado para outros setores que possuem demandas que se assemelham, tais como coordenações de cursos, coordenadorias de Pós-Graduação, secretarias dos oito Centros de Educação e demais setores que lidam com processos eletrônicos via SIPAC na UFRN - assim como esses tipos de processos citados nesta pesquisa, existem outras dezenas com suas características peculiares que podem ser analisadas e aplicadas.

Conclui-se, fazendo uso da análise dos resultados e diagnóstico realizado inicialmente no DFPE e na UFRN, que a devolução dos processos eletrônicos criados no SIPAC também é um problema enfrentado em outros departamentos, sendo possível identificar dificuldades com relação à documentação exigida, sua tramitação e carência de informações que dificultam a instrução e o trâmite correto do processo. Esses problemas foram os mais relatados e que se destacaram pela importância na construção de um processo eletrônico na UFRN.

Por fim, é imprescindível ressaltar que o manual é uma ferramenta que auxiliará no atendimento às necessidades levantadas no diagnóstico e no questionário aplicado, permitindo contribuir com a redução das devoluções e do retrabalho dos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; Peter, SPINK (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005, p. 173-199.
- AGUIAR, E. L. **Plano Nacional de Desmaterialização de Processos: Administração sem papel**. VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2013. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/096-PLANO-NACIONAL-DE-DESMATERIALIZA%C3%87%C3%83O-DE-PROCESSOS-ADMINISTRA%C3%87%C3%83O-SEM-PAPEL.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2022.
- AMARAL, V. L. do; UCHÔA, C.E. Processo eletrônico nacional: Uma solução universal de processo eletrônico. In: Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6, Brasília. **Anais**, 2013.
- ANTÔNIO, N. S.; TEIXEIRA, A. **Gestão da Qualidade: De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM**. 1. ed. Lisboa: Editora Silabo, 2007.
- ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BANDARA, W. *et al.* **Bibliography of process modeling: an emerging research field**. QUT e Prints. 2007. Disponível em: <http://eprints.qut.edu.au/8754/1/8754.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2022.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2003. (Série Didática).
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Tradução de M. J. Alvarez, S. B. Santos e T. M. Baptista. Editora: Porto Editora, 1994.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 maio 2022.
- BRASIL. **Lei n 12.527 de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 18 nov. 2011a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 14 maio. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A reforma da administração pública**: crise econômica e reforma do Estado no Brasil. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 269-294. Disponível em: <http://bresserpereira.org.br/papers/1996/96.ReformaDaAdministracaoPublica.pdf>. Acesso em: 29 maio 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da Administração Pública Burocrática à Gerencial. **Revista do Serviço Público**, n. 47, v. 1, jan. 1996. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 29 maio 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégias e estruturas. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005, p. 21-38.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia**. 9 ed. Nova Lima: Falconi, 2013.

CAMPOS, V. F. **TQC**: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). 7. ed. Belo Horizonte: Bloch, 1992.

CARVALHO FILHO, J. d. S. **Manual de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

COHEN, E.; MARTINEZ, R. **Manual de formulación, evaluación y monitoreo de projectossociales**. División de Desarrollo Social. Comisión Económica para América Latina (CEPAL), 2004. Disponível em: <http://https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=242>. Acesso em: 2 ago. 2021.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da UnB**: Caso Centro de Documentação da UnB (CEDOC). Brasília: UnB, 2012.

DALF, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p.39-45.

DECRETO estabelece tramitação eletrônica de documentos como regra para o governo. MPOG. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão**, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 30 abr. 2022.

DOMENECH, M. I. **Estratégia Lean Seis Sigma – etapas**: definir, medir e analisar. São Paulo: M. I. DOMENECH, 2009.

ESPÍNDOLA, S. C. N. L. **Padronização de Processos Administrativos para Melhoria Contínua em uma Empresa de Serviços**. Dissertação (Mestrado). 2011. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

FARIA, E. F. **Curso de Direito Administrativo positivo**. 4ª Edição revisada, atualizada e ampliada, Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

FARIA, L. S.; ALVES, A. F. d. A. **Desmaterialização de documentos e títulos de crédito: razões, consequências e desafios**. 2015. Disponível em: https://conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/bh/alexandre_ferreira_de_assumpcao. Acesso em: 30 abr. 2022.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FERREIRA, Suely. Reformas na Educação Superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). **Linhas Críticas**, Brasília,DF, n. 36, p. 455-472, maio/ago. 2012.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Caderno EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan. 2020.

FREITAS H. M. R.; KLADIS C. M. Da informação à política informacional das organizações: um quadro conceitual. São Paulo – SP: **RAP**, v. 29, n. 03, junho/setembro 1995, p. 73-86.

GONÇALVES J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 40, n. 1, 2000.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1996.

IFS. **Manual de Gestão por Processos** [recurso eletrônico]. Instituto Federal de Sergipe; Márcio de Souza Costa, Adryelle Sampaio Dias, Kellyane dos Santos Couto, coordenadores. Aracaju: IFS, 2018. Disponível em: https://repositorio.ifs.edu.br/biblioteca/bitstream/123456789/948/1/Manual_de_gest%C3%A3o_por_processos.pdf. Acesso em: 05 set. 2020.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

LINS, B. F. E. Ferramentas básicas de qualidade. **Revista Ciência da Informação**. Brasília, DF, v. 22, n. 2, p. 153-161, maio/ago, 1993.

LYNN, L. Innovation and the publicinterest: insights from the private sector. In: ALTSHULER, A. A.; BEHN, R. D. (Eds.). **Innovation in American government: challenges, opportunities and dilemmas**. Washington: BrookingsInstitution, 1997.

MATIAS-PEREIRA, J. **A adoção do teletrabalho na administração pública**. Brasília: UnB, 2013.

MELO, M. H. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000. 125f.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública: gestão pública aplicada, gestão pública no Brasil, de JK à Lula, gestão orçamentária e financeira, a gestão fiscal responsável, tributação e orçamento, tópicos especiais em contabilidade pública, gestão das contas nacionais, gestão ecológica e ambiental e economia do turismo.** 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2014.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão Pública: gestão pública aplicada: 2ª ed. revista e atualizada.** São Paulo: Saraiva, 2010.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores.** São Paulo: Futura, 1997.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** São Paulo: Saraiva, 2004.

OHNO, T. **O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala.** Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, M. B. M; Feitosa, P. P. B., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2017). Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL**, 10(4), 47-71.

PRESTES MOTTA, F. C. **O que é burocracia.** São Paulo: Brasiliense, 1981.

REINALDO, P.; MAYER, V. F.; NOGUEIRA, H. G. P. Comunicação interna no âmbito da Gestão Pública: o caso de uma autarquia pública federal brasileira. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010. **Anais**. Rio de Janeiro, 2010.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2015.

ROTHER, M; SHOOK, J. **Learning to See: the leanenterpriseinstitute.** USA: MA, 2000.

SCHUMPETER, J. A. The theory of economic development: an inquiryintoprofits, capital, credit, interest, and the business cycle. Nova Brunsvique: **TransactionPublishers**, 1934. v. 55.

SECCHI, L. Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade: as ferramentas essenciais.** 2ª ed. Curitiba: lbpex, 2012.

SILVA, J. M. da. **O Ambiente da qualidade na prática: 5S.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SILVA, O. S.; SILVA, R. A. **Qualidade, padronização e certificação**. 1. ed: Editora Intersaberes, 2017.

SILVA, T. E. da; EIRÃO, T. G.; CAVALCANTE, R. S. Acesso à informação: notas de pesquisa. **Revista Inf. Inf.**, Londrina, v. 18, n. 2, p. 1-19, maio/jul. 2013.

SILVEIRA, Z. S.; BIANCHETTI, L. Universidade moderna: dos interesses do Estado-nação às conveniências do mercado. **Revista Brasileira de Educação**, v. 21, n. 64, p. 79-99, jan./mar. 2016.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. Revisão técnica Henrique Corrêa, Irineu Gialesi. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, H.; FINGER, P. **Business Process Management (BPM): The ThirdWave**, Meghan-Kiffer Press; 1 ed., 2007.

SPINK, P. K. **Invertendo prioridades e resolvendo problemas**: inovação na perspectiva dos inovadores. Oficina de Avaliação de Políticas Públicas. São Paulo: FGV, 2003.

SPINK, P. Possibilidades técnicas e imperativos políticos em 70 anos de reforma administrativa. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; Peter, SPINK (Org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Tradução Carolina Andrade. 7. ed. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005, p. 141-172.

TASKIN, L.; BRIDOUX, F. Telework: a challenge to knowledgetransfer in organizations. **The International Journal of HumanResource Management**, v. 21, n. 13, p. 2503-2520, 2010.

TCE/MS. **Manual de Gestão por Processos**. Disponível em: http://www.tce.ms.gov.br/portalmmodernizacao/assets/downloads/gestao_por_processos/manual_gestao_por_processos.pdf. Acesso em: 08 ago. 2021.

TCU. Tribunal de Contas da União. **10 Passos para a Boa Governança**. Brasília, DF: 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/10-passos-para-a-boa-governanca.htm>. Acesso em: 04 jan. 2020.

TEIXEIRA, M. A. C. **Estado, governo e administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2012 (Coleção Práticas de Gestão. Série Gestão Pública).

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 17. ed. São Paulo: Cortez, 2009. (Coleção temas básicos de pesquisa-ação).

TRAINA-CHACON; José-Marcelo; CALDERÓN, Adolfo-Ignacio. A expansão da educação superior privada no Brasil: do Governo de FHC ao governo Lula. **Revista Iberoamerica de Educación Superior**. n. 17, v. 6, p. 78-100, 2015.

TRKMAN, P. **The criticalsuccessfactors of business process management**. International journal of information management, 30(2), 125-134. 2010.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Atualização do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI/2015-2019)**. Natal: UFRN, 2015. Disponível em: <https://www.ufrn.br/resources/documentos/pdi/PDI-Novas-Metas.pdf>. Acesso em: 25 dez. 2019.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Estatuto da UFRN**. Natal: UFRN, 2011. Disponível em: <https://sigrh.ufrn.br/sigrh/public/colegiados/anexos/estatuto.pdf>. Acesso em: 14 maio 2022.

UFRN. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Regimento Geral da UFRN**. Natal, RN. Disponível em: <https://ufrn.br/resources/documentos/regimentos/RegimentoGeral.pdf>. Acesso em: 13 out. 2020.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estrutura das Organizações, Estruturas Tradicionais, Estrutura para Inovação, estrutura matricial**. 3 ed. São Paulo: Pioneira. 1997.

VAZ, J. C.; RIBEIRO, M. M.; MATHEUS, R. Dados governamentais abertos e seus impactos sobre os conceitos e práticas de transparência no Brasil. **Cadernos PPG-AU/FAUFBA**, v. 9, n. 1, 2010. Disponível em: <http://www.portalseer.ufba.br/index.php/ppgau/article/view/5111>. Acesso em: 20 out. 2021.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva - volume 2. 4. ed. Brasília: UnB, 2012.

WEISS, A. E. **Key business solutions**: essential problem-solving tools and techniques that every manager needs to know. Grã-Bretanha: Pearson Education Limited, 2011.

WERKEMA, M.C.C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte: Qfco, 1995.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário para as principais Pró-Reitorias

1. Qual sua percepção sobre a devolução de processos que chegam à sua unidade?
2. Quais as principais dúvidas dos secretários vinculados a departamentos? (Ex.: formulários, documentos necessários, assinaturas, confecção de processos etc.).
3. Na sua opinião, o que deveria ser feito para melhorar o problema das devoluções dos processos administrativos encaminhados pelos Departamentos Acadêmicos?
4. O que poderia ser feito para reduzir o índice?
5. Com a pandemia da Covid-19, esses problemas apontados:
 - a) Melhoraram.
 - b) Permaneceram.
 - c) Pioraram.
6. Que tipo de ação poderia ser realizada para reduzir os índices de devolução?
7. Existem materiais e tutoriais disponíveis, porque existem processos com índices de devolução elevados?

Apêndice 2 –Roteiro elaborado para Servidores lotados nos Departamentos Acadêmicos e para o Grupo Focal

1. Departamento acadêmico atual de atuação:
2. Tempo de atuação na UFRN como Técnico-Administrativo:
3. Tempo de atuação no seu departamento acadêmico atual:
4. Analise o grau de dificuldade para elaborar processos administrativos eletrônicos via SIPAC. (Considere que 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade).

Processo	0	1	2	3	4	5
Licença para capacitação docente						
Averbação						
Afastamento do país						
Aposentadoria						
Contratação de professor temporário						
Estágio probatório (docente)						
Requisição de passagens						
Requisição de diárias						
Reembolso						
Requisição de serviços						
Retificação de nota e frequência						
Afastamento para cursos (ex.: pós-doutorado)						
Outro (dizer qual)						

5. Assinale, para cada processo, as dificuldades que você encontra:

Processo	Dificuldade de saber o destino correto	Dificuldade de saber a documentação necessária	Dificuldade de encontrar as resoluções/portarias vigentes	Dificuldade porque os procedimentos mudam sem avisos	Outros	Nenhuma
Licença para capacitação docente						
Averbação						
Afastamento do país						
Aposentadoria						
Contratação de professor temporário						
Estágio probatório (docente)						
Requisição de passagens						
Requisição de diárias						
Reembolso						
Requisição de serviços						
Retificação de nota e frequência						
Afastamento para cursos (ex.: pós-doutorado)						
Outro (dizer qual)						

6. Gostaria de comentar sobre suas dificuldades?

7. Em qual setor você tem mais dificuldades quanto ao envio e à tramitação dos processos administrativos eletrônicos via SIPAC? (Considere que 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade).

Setor de destino	0	1	2	3	4	5
Diretoria de Contabilidade e Finanças - DCF (PROAD)						
Diretoria de Administração de Pessoal - DAP (PROGESP)						
Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor - DASS (PROGESP)						
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas - DDP						

(PROGESP)						
Diretoria de Administração e Controle Acadêmico - DACA (PROGRAD)						
Gabinete do Reitor						
Outros (quais?)						

8. Qual setor demanda mais tempo no envio e na tramitação dos processos administrativos eletrônicos via SIPAC? (Considere que 0 = não se aplica; 1 = baixa dificuldade e 5 = alta dificuldade).

Setor de destino	0	1	2	3	4	5
Diretoria de Contabilidade e Finanças - DCF (PROAD)						
Diretoria de Administração de Pessoal - DAP (PROGESP)						
Diretoria de Atenção à Saúde do Servidor - DASS (PROGESP)						
Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas - DDP (PROGESP)						
Diretoria de Administração e Controle Acadêmico - DACA (PROGRAD)						
Gabinete do Reitor						
Outros (quais?)						

9. Você já teve acesso a tutoriais ou vídeos que ajudaram na construção e tramitação dos processos eletrônicos? Se sim, foram úteis?

10. Em caso de afirmação na questão anterior, qual curso de capacitação ajudou nas suas atividades?

11. Os cursos de capacitação ajudaram na sua atuação como secretário de departamento, no que se diz respeito à confecção dos processos administrativos? Qual(is) curso(s) ajudou(ram)?

12. O sistema de informações da UFRN para um servidor atuante em um departamento vinculado a um Centro Acadêmico é eficiente.

(Considerando que: 0 = não quero opinar/não se aplica; 1 = discordo totalmente; e 5 = concordo totalmente)

Processo	0	1	2	3	4	5
Informação UFRN						

13. Na sua opinião, outro curso poderia auxiliar nas atividades administrativas dos departamentos?

14. Você já teve acesso a tutoriais ou vídeos que ajudaram na tramitação dos processos eletrônicos?

15. No atual cenário da Pandemia da Covid-19, houve mudanças nos problemas enfrentados no seu departamento?

- a) Não houve mudanças.
- b) Melhorou.
- c) Piorou.

Apêndice 3 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa: “ANÁLISE PROCESSUAL: PROJETO DE INTERVENÇÃO DAS ATIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS VINCULADOS AOS CENTROS ACADÊMICOS”, que tem como pesquisador responsável Alysson Diniz Fonseca e que segue as orientações da resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares.

Esta pesquisa pretende analisar os trâmites processuais que envolvem os departamentos vinculados aos Centros Acadêmicos da UFRN, com a finalidade de criar um manual do servidor através da análise dos resultados obtidos e diagnóstico prévio.

O motivo que nos leva a fazer esta pesquisa parte do diagnóstico realizado no Departamento de Fundamentos e Políticas da Educação (DFPE) da UFRN, identificou que a unidade possui cerca de 28% (vinte e oito) de devolução em seus processos abertos na unidade. Assim, esse estudo tem como objetivo minimizar os efeitos dessa falha, partindo do princípio da necessidade de tornar o serviço cada vez mais eficiente e eficaz. Nesse contexto, o projeto visa esclarecer o fundamento normativo básico de cada serviço administrativo que os departamentos vinculados aos Centros Acadêmicos de Ensino proporcionam, partindo da análise dos trâmites processuais do DFPE no intuito de organizar de forma sucinta e didática a criação de um manual para facilitar as operações dos servidores lotados nos departamentos que possuem as atividades administrativas semelhantes ao do DFPE. Para esse fim, também faz-se necessário o uso de um questionário avaliativo para reforçar o diagnóstico e buscar embasamento para construção do manual que visa minimizar os danos causados pelas devoluções.

Caso decida participar, você será submetido a um questionário com quinze perguntas com tempo médio de 15 minutos, com a finalidade de esclarecer os principais problemas enfrentados no cotidiano em relação aos processos administrativos que são recebidos ou criados no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos - SIPAC, ressaltando, entretanto, que sua identidade será protegida pelo anonimato.

Durante a realização da entrevista poderão ocorrer eventuais desconfortos e possíveis riscos como o cansaço, o receio de falar sobre as ações institucionais ou ocorrer de você não estar inteirado sobre um determinado ponto do assunto, assim como de ser identificado, mesmo com todos os cuidados de sigilo adotado. Esses riscos poderão ser minimizados pelo fato de que o questionário será enviado e poderá ser respondido no dia e horário que for mais conveniente, permitindo que seja escolhido o ambiente no qual se sinta mais confortável. O questionário será realizado de forma individualizada sendo garantida sua privacidade e confidencialidade das respostas, além de lhe ser conferida a liberdade para não responder perguntas para as quais não se sinta apto ou que entenda como desconfortáveis. Além disso, o questionário será realizado por meio do *Google Forms*, conferindo assim, uma melhor segurança para os dados. Assim que finalizar o período da pesquisa será efetuado o download dos questionários para um dispositivo móvel sem acesso à internet e será deletado os arquivos do Google Drive. Cabe ressaltar que os cuidados com a pesquisa seguem as orientações da Lei Geral de Proteção de Dados e que a retirada do consentimento ou a recusa em participar da pesquisa não lhe causará nenhum prejuízo e/ou penalidade.

Não haverá benefícios diretos por sua participação, mas ao aceitar fazer parte da pesquisa você estará contribuindo com a produção de conhecimento científico, bem como, para o levantamento de informações que poderão ser utilizadas para melhorar e reduzir os índices de devoluções de processos administrativos criados via SIPAC.

Em caso de complicações ou danos à saúde que você possa ter relacionado com a pesquisa, compete ao pesquisador responsável garantir o direito à assistência integral e gratuita, que será prestada de acordo com o caso específico.

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas entrando em contato com o pesquisador Alysso Diniz Fonseca, por meio do e-mail falarcomalysso@gmail.com ou celular (84) 9 9817-9734.

Você tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo pessoal.

Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. Os dados que você irá nos fornecer serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, sempre de forma anônima, não havendo divulgação de nenhum dado que possa lhe identificar. Esses dados serão guardados pela pesquisadora responsável por essa pesquisa em local seguro e por um período de 5 anos. Alguns gastos pela sua participação nessa pesquisa, eles serão assumidos pelo pesquisador e reembolsados.

Se você sofrer qualquer dano decorrente desta pesquisa, sendo ele imediato ou tardio, previsto ou não, você será indenizado.

Qualquer dúvida sobre a ética dessa pesquisa você deverá ligar para o Comitê de Ética em Pesquisa – instituição que avalia a ética das pesquisas antes que elas comecem e fornece proteção aos participantes das mesmas – do Hospital Universitário Onofre Lopes da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, no telefone (84) 3342-5003, e-mail cep_huol@yahoo.com.br. Você ainda pode ir pessoalmente à sede do CEP, de segunda a sexta, das 07h30minh às 12h30 e das 13h30 às 15h00, no Hospital Universitário Onofre Lopes, endereço Av. Nilo Peçanha, 620 – Petrópolis – Espaço João Machado – 1º Andar – Prédio Administrativo - CEP 59.012-300 - Natal/RN.

Este documento poderá ser encaminhado via e-mail, a qualquer tempo, mediante solicitação do participante após verificado de que o mesmo assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a realização da pesquisa. Uma via ficará com você e a outra com a pesquisadora responsável Lidiane Aparecida da Silva.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa “ANÁLISE PROCESSUAL: PROJETO DE INTERVENÇÃO DAS ATIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS VINCULADOS AOS CENTROS ACADÊMICOS”, e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

Assinatura do participante da pesquisa

Apêndice 4 – Manual

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE



**MANUAL DAS ATIVIDADES DOS SECRETÁRIOS VINCULADOS AOS
DEPARTAMENTOS ACADÊMICOS**

2022

LISTA DE SIGLAS

CAA	Coordenadoria de Acompanhamento e Avaliação
CONSEC	Conselho de Centro
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CPCC	Coordenadoria de Provimentos e Controle de Cargos
CPDI	Comissão Permanente de Desenvolvimento InstitucionalCAPROC
Divisão de Análise de Processos	
DACA	Divisão de Análise De Processo e Registro Acadêmico
DAP	Diretoria de Administração Pessoal
DCF	Diretoria de Contabilidade e Finanças
DDP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas da UFRN
DOU	Diário Oficial da União
PPG	Pró-reitoria de Pós-Graduação da UFRN
PROAD	Pró-reitoria de Administração da UFRN
PROGESP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFRN
RID	Relatório Individual Docente
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
SIGAA	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (www.sigaa.ufrn.br)
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (www.sipac.ufrn.br)
SIGRH	Sistema Integrado de Recursos Humanos (www.sigrh.ufrn.br)
SIGELEIÇÃO	Sistema Integrado de Eleições (www.sigeleicao.ufrn.br)

APRESENTAÇÃO DESTE GUIA

Este manual tem o objetivo de apresentar de forma prática o procedimento em si, ou seja: como se solicita aquele serviço específico (qual requerimento e quais documentos são exigidos para cada tipo de pedido) e como o respectivo pedido é processado dentro desta universidade. Ainda, disseminar outros guias e informações que colaborem com o cotidiano do servidor técnico administrativo.

Ainda, este material de apoio é resultado do projeto de intervenção do mestrado profissional e foi construído utilizando a ferramenta do grupo focal do projeto de intervenção intitulado “ANÁLISE PROCESSUAL: PROJETO DE INTERVENÇÃO DAS ATIVIDADES DOS DEPARTAMENTOS VINCULADOS AOS CENTROS ACADÊMICOS DA UFRN” do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública (PPGP) e tem a finalidade de transmitir, de forma sucinta e didática, o fundamento normativo básico de cada espécie de serviço (normas internas que o regulamentam e, quando pertinente, explicação breve do instituto). e, principalmente,

CONTATOS

PROGESP - CONTATO INSTITUCIONAL

ATENDIMENTO	99474-6676
ATENDIMENTO	3342-2296
APOSENTADORIA	99193-6372
SETOR DE CADASTRO	99474-6675
CAPROC	99224-0069
CPCC	99193-6321
CPDI	99193-6318
DAP	99229-6500
GABINETE DO REITOR	3342-2317
PAGAMENTO ATIVO	99193-6319
PONTO ELETRÔNICO	99229-6500
PROVIMENTO - CPCC	99193-6317
PROAD	3342-2328
ACERVO FUNCIONAL ARQUIVO	99193-6115
SETOR DE PASSAGENS E DIÁRIAS	99229-6490

LINKS IMPORTANTES

Os links abaixo foram produzidos pela equipe de Superintendência de Tecnologia de Informação (STI) da UFRN.

Abrindo um processo no SIPAC

<https://www.youtube.com/watch?v=xlaFu1GVHtY>

Adicionar documento dentro de um processo

<https://www.youtube.com/watch?v=h4NO8og66pc>

Cadastro e Uso de Modelos de Documento

<https://www.youtube.com/watch?v=mDTcFdMi2ww>

Adição e Assinatura de Documentos

<https://www.youtube.com/watch?v=HqE9RlrKb1E>

Processos e documentos restritos e sigilosos

<https://www.youtube.com/watch?v=AKZv1MpJVuc>

Retirada de peças e processos

<https://www.youtube.com/watch?v=7h6EsLZuTkY>

Tramitação Eletrônica de Processos e Documentos

<https://www.youtube.com/watch?v=6EGEN-l1CFI>

Distribuindo Processos utilizando "Ciência em Processos"

https://www.youtube.com/watch?v=Ge5MtVnB_oA

Requisição de diárias

<https://www.youtube.com/watch?v=vJOUcmotCBU>

Arquivamento e desarquivamento de um processo

<https://www.youtube.com/watch?v=V6skGUS8QXY>

Consulta de um processo

<https://www.youtube.com/watch?v=4-p3JN-fiZs>

SUMÁRIO

1. ESTÁGIO PROBATÓRIO (DOCENTES).....	6
2. PROGRESSÃO FUNCIONAL (DOCENTE).....	9
3. AFASTAMENTOS E LICENÇAS.....	12
4. DIÁRIAS.....	18
5. PASSAGENS AÉREAS.....	20
6. REEMBOLSO.....	21
7. APOSENTADORIA.....	23
8. AVERBAÇÃO POR TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO.....	25
9. REDISTRIBUIÇÃO DOCENTE.....	26
10. RETIFICAÇÃO DE NOTA E/OU FREQUÊNCIA.....	28

Normas e procedimentos cotidianos dos docentes em geral

1. ESTÁGIO PROBATÓRIO (DOCENTES)

O que é:

Regido pela Resolução nº 083/2006-CONSEPE/UFRN, o estágio probatório tem período de **36 meses** (art. 41, *caput*, da CF/88) durante o qual o servidor se submete a uma avaliação contínua, cuidadosa e de responsabilidade da instituição (chefia com apoio do tutor) para que, aprovado nessa avaliação, possa enfim ser declarado estável (e assim só perderá o cargo em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou de processo administrativo disciplinar no qual lhe seja assegurada ampla defesa – art. 22 da Lei n. [8.112/1990](#)). São avaliados os quesitos assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade, presentes todos na Ficha de Acompanhamento a seguir detalhada, sendo a produtividade avaliada também por meio do Relatório Individual Docente - RID. Para nativos de países estrangeiros, também é exigido exame de proficiência em língua portuguesa, realizado por instituição credenciada para tal.

Assim que entra em exercício (apresenta-se no local de trabalho e inicia a exercer suas funções laborais), o servidor deve ter um **tutor** designado (com a participação do servidor ingressante nessa escolha) pela chefia para realizasse acompanhamento próximo e contínuo do tutorando e elaborar conjuntamente com ele um **Plano de Trabalho**.

O cumprimento pelo avaliando do seu Plano e de seus deveres legais (presentes no art. 116 da Lei n. [8.112/1990](#), lei geral para os servidores públicos da União, será avaliado em forma de **Fichas de Avaliação** (ao final dos 1º, 2º, 3º e 4º semestres, que são parciais, e do 32º mês, que é geral e contempla todo o período de estágio probatório), que devem ser produzidas nos prazos corretos. **Completo o 32º mês**, é necessário **abrir um processo** para **homologar** toda essa avaliação feita e a respectiva documentação produzida. Toda essa documentação é armazenada, ao longo do tempo, no departamento.

Documentação necessária para o docente interessado solicitar homologação do estágio probatório:

- Requerimento padrão ao Reitor para homologação do estágio probatório, ir em: (SIGRH → SERVIÇOS → DOCUMENTOS → FORMULÁRIOS → REQUERIMENTOS → REQUERIMENTO PADRÃO);
- Portaria de designação do Tutor do servidor em estágio probatório;
- Portaria de designação da Comissão de Avaliação do Estágio Probatório;
- Formulário do plano de trabalho (anexo 2);
- Fichas de acompanhamento do servidor docente em estágio probatório (anexo 1);
- Certificado de participação em curso de atualização pedagógica promovido pela instituição;
- Plano de trabalho conforme o art. 5 da Resolução que diz: “Sendo o tutor proposto o próprio

chefe de departamento, cabe ao Diretor do Centro ou da Unidade ou da Escola a sua indicação.”

- Relatório individual docente (RID), com as devidas comprovações, abrangendo todo o período probatório. (Esse documento pode ser retirado no SIGAA).
- Ata ou certidão de aprovação na plenária departamental.
- Certificado/diploma de proficiência em língua portuguesa, tratando-se de servidores estrangeiros.

Trâmite do processo:



Observações importantes:

- Ao final de cada semestre, durante os 32 primeiros meses do estágio probatório, o docente deverá preencher as informações da Ficha de Acompanhamento. No total são **5 Fichas de Acompanhamento: 1º semestre, 2º semestre, 3º semestre, 4º semestre**, essas parciais, e **32º mês (e não o 36º mês, ficando os 4 últimos meses apenas para a tramitação do processo**, sendo esse último relatório um apanhado de todas as atividades anteriores e eventuais acréscimos.
- **Cada Ficha de Acompanhamento concluída pelo tutorando e tutor (que emite parecer) deverá ser encaminhada para o e-mail da secretaria do referido departamento em formato Word extensão “.doc”,** para que a chefia departamental possa editar o documento ao incluir seu parecer. Logo após a emissão do parecer da chefia cada ficha será enviada a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) da PROGESP e arquivamento no SIPAC. Portanto.
- Perceba que **apenas o Plano de Trabalho não possui os campos de parecer do tutor e da chefia departamental**, pois sua finalidade não é avaliativa, mas de planejamento.
- A responsabilidade pela avaliação do servidor é da instituição, com a colaboração do avaliando. O servidor que não for corretamente avaliado por problemas da instituição deverá ser estabilizado mesmo sem avaliação, em caso de não haver cometido falta grave ou crime.
- A Comissão de Avaliação do docente em estágio probatório, designada pela Plenária de Departamento, será constituída por três docentes de classe e titulação superiores ou iguais às do avaliado e pelo Tutor, na função de consultor.

Veja como são a Ficha de Acompanhamento e o Plano de Trabalho, disponíveis nos Anexos 1 e 2

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO PROFESSORIA DE RECURSOS HUMANOS DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS DIVISÃO DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO - DAA	
Estágio Probatório de servidor Docente de 3º Grau Ficha de Acompanhamento	
Este formulário deve ser preenchido pela chefia, e tem a finalidade de acompanhar as atividades desenvolvidas pelo docente. NÃO DEIXAR NENHUM CAMPO EM BRANCO; SE FOR O CASO, COLOCAR "NADA A REFERIR". NÃO ALTERE OS CAMPOS DO FORMULÁRIO. Devolva eletronicamente este formulário respondido para a DAA (estagioprobatorio@prh.ufrn.br), em cada prazo de preenchimento. Uma cópia deve ser mantida no seu setor, devidamente assinada, pois fará parte do processo final de homologação de estágio probatório.	
1. Identificação do docente	
Nome:	
Matrícula:	
Centro:	CENTRO DE EDUCAÇÃO
Departamento:	DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS E POLÍTICAS DA EDUCAÇÃO (19.02)
Data de entrada em exercício:	
Acompanhamento:	<input type="checkbox"/> 1º sem <input type="checkbox"/> 2º sem <input type="checkbox"/> 3º sem <input type="checkbox"/> 4º sem <input checked="" type="checkbox"/> 12º mes
2. Identificação do Tutor	
Nome:	
Matrícula:	
Fone para contato:	
Considere os critérios abaixo para refletir sobre o desempenho, observando com cuidado a descrição de cada item e verificando que um deles indica um nível de desempenho ÓTIMO , outro indica um desempenho REGULAR e por fim, um, outro apresenta um nível de desempenho RUM que requer melhorias imediatas.	
1. Assiduidade	
Frequência ao trabalho:	Permanência no trabalho:
<input type="checkbox"/> Ocasionalmente, falta sem justificativa.	<input type="checkbox"/> Tem dificuldade em permanecer no trabalho. É comum ausentar-se e não retornar.
<input checked="" type="checkbox"/> Não falta sem justificativa.	<input type="checkbox"/> Sua permanência no trabalho é irregular. Ausenta-se por períodos, mas normalmente retorna.
<input type="checkbox"/> Falta frequentemente sem justificativa.	<input checked="" type="checkbox"/> Permanece integralmente no seu trabalho. Não costuma se ausentar sem aviso.
2. Disciplina: Maneira pela qual segue as normas disciplinadas da instituição e demais orientações e instruções dos superiores.	
<input type="checkbox"/> Não gosta de receber orientações e demonstra pouco caso com relação às normas da instituição.	<input checked="" type="checkbox"/> Precisa ser constantemente lembrado de acordo com as normas disciplinares estabelecidas, buscando conhecê-las e compreendê-las.
<input type="checkbox"/> Aceita com naturalidade as orientações, mas às vezes é necessário verificar se cumpriu com exatidão as instruções recebidas.	<input type="checkbox"/> Aceita com naturalidade as orientações, mas às vezes é necessário verificar se cumpriu com exatidão as instruções recebidas.
3. Iniciativa: Capacidade de iniciar a ação alcançando os resultados esperados.	
<input type="checkbox"/> Busca orientações para solucionar os problemas e dificuldades que surgem e resolver situações embaraçosas que surgem. No entanto, não costuma investir em situações novas e em que seja solicitado.	<input type="checkbox"/> Busca orientações para solucionar os problemas e dificuldades que surgem e resolver situações embaraçosas que surgem. No entanto, não costuma investir em situações novas e em que seja solicitado.

Estágio Probatório de servidor Docente de 3º Grau Plano de Trabalho	
Este formulário deve ser preenchido pelo docente juntamente com o TUTOR designado, e acordado com a chefia de departamento, e tem a finalidade de orientá-lo para as atividades a serem desenvolvidas. NÃO DEIXAR NENHUM CAMPO EM BRANCO; SE FOR O CASO, COLOCAR "NADA A REFERIR". NÃO ALTERE OS CAMPOS DO FORMULÁRIO. Para preencher este formulário não deixe de consultar o seu memorial do concurso e a justificativa apresentada por seu departamento a CPD por oportunidade da solicitação de sua vaga. Devolva eletronicamente este formulário respondido para a DAA (estagioprobatorio@prh.ufrn.br) até 60 (sessenta) dias após seu recebimento. Uma cópia impressa e assinada deverá ser mantida no setor, pois fará parte do processo final de homologação do estágio probatório.	
1. Identificação do docente	
Nome:	
Matrícula:	
Classe:	Professor
Departamento:	
Centro:	NADA A REFERIR
Chefe imediato:	
Fone para contato:	
Tutor:	
Fone para contato:	
Período:	Início: <input type="text"/> Fim: <input type="text"/>
Relacione as atividades a serem desenvolvidas durante os próximos três anos (36 meses):	
2. Planejamento de atividades:	
2.1. Atividades de ensino	
2.1.1. Metas no ensino de graduação (explicitando as contribuições esperadas no aperfeiçoamento do ensino neste nível)	
- Elaboração do Projeto Político Pedagógico da Licenciatura em Pedagogia a Distância.	
- Ministrar disciplinas da área de educação nas licenciaturas de EaD.	
- Ministrar a disciplina de Psicologia da Educação (EDE0005) aos cursos de Licenciatura em Ciências Biológicas, Física, Química, Geografia e Matemática à distância. Espera-se que esta disciplina contribua para o entendimento e para uma visão da contribuição da Psicologia, enquanto ciência, para a prática pedagógica.	
- Ministrar disciplinas em curso de graduação em Pedagogia.	

Obs: Atenção para a assinatura e datação adequada ao final do plano de trabalho e de cada ficha de avaliação, conforme indicado abaixo.

b- Participação como membro da Sub-comissão de Auto-avaliação do Ensino a Distância da Comissão Própria de Avaliação da UFRN, conforme Boletim de Serviço – UFRN nº204 – 29/10/2010- Fls. 7- Portaria nº1301/10-R, de 27 de outubro de 2010.	
c- Atuação na função de Coordenadora do Estágio Supervisionado das Licenciaturas a Distância da UFRN, desde de 16 de agosto de 2010, conforme Boletim de Serviço – UFRN nº155 – 19/08/2010- Fls. 3- Portaria nº07/10-SEDIS, de 17 de agosto de 2010.	
d- Membro da Comissão de Princípios Organizadores dos estágios e estudo de Ferramentas Virtuais- Portaria nº15/2011- DPEC/CE – período de um ano, com feito retroativo a julho de 2011.	
e- Membro do Colegiado do Curso de Geografia à Distância, para o biênio de dez.2011 a dez. 2013- Portaria- nº 054/2011- DGE/ UFRN.	
Parecer da chefia imediata	
Somos de parecer favorável à aprovação do relatório da professora por atender a todos os requisitos.	
Parecer do tutor	
A docente <input type="text"/> cumpriu todas as metas estabelecidas no seu plano de trabalho com compromisso, responsabilidade, ética e competência, executando todas as atividades nos prazos estabelecidos, com excelente desempenho. Além das atividades propostas no seu plano de trabalho a docente vem desenvolvendo outras atividades relevantes para as licenciaturas a distância, ao assumir a coordenação dos estágios obrigatórios dos cursos. Suas ações de ensino, pesquisa e extensão demonstram os ganhos qualitativos que a UFRN teve com o ingresso dessa profissional em seus quadros.	
Endossos (data, assinaturas e carimbos) (Para enviar eletronicamente, digitar nome e matrícula de cada envolvido)	
Data	Docente <input type="text"/>
Tutor <input type="text"/>	Chefe Imediata <input type="text"/>

2. PROGRESSÃO FUNCIONAL DOCENTE - RESOLUÇÃO Nº 067/2017-CONSEPE/ UFRN

O que é:

A mudança de níveis e classes, ou seja, a evolução em uma carreira, é direito de todo servidor público que atinja os requisitos, possível efetivamente se já existir um plano de cargo para sua carreira organizado em lei.

Esse direito é **exclusivo** dos **servidores em caráter efetivo**. O professor substituto ou temporário não progride por não possuir plano para sua permanência, característica de sua função provisória. Para os docentes efetivos da UFRN (autarquia da União), o plano de cargos já existe em lei e se trata da Lei federal n. [12.772/2012](#). Perceba que é um regime bastante recente e para obedecer a ele foi elaborada nova resolução interna: a Resolução n. [067/2017-CONSEPE](#). Um plano de carreira compreende **classes** e, dentro dessas classes, **níveis**, como demonstrado em quadro mais à frente. Há, portanto, dois tipos de progressão: horizontal e vertical. A **horizontal** se trata da **mudança de nível**, dentro de uma mesma classe. A **vertical** é a **mudança de classe** (do último nível da classe anterior para o primeiro nível da classe posterior).

As classes, com o novo regime, passaram a ser denominadas também por letras, da seguinte forma:

I - **Classe A**, com as denominações de:¹

a) Professor Adjunto A, com níveis de vencimento 1 e 2, se portador do título de Doutor;

b) Professor Assistente A, com níveis de vencimento 1 e 2, se portador do título de Mestre, ou;

c) Professor Auxiliar, com níveis de vencimento 1 e 2, se graduado ou portador de título de especialista;

II - **Classe B**, com a denominação de Professor Assistente, com níveis de vencimento 1 e 2;

III - **Classe C**, com a denominação de Professor Adjunto, com níveis de vencimento 1, 2, 3 e 4;

IV - **Classe D**, com a denominação de Professor Associado, com níveis de vencimento 2, 3 e 4;

1,V - **Classe E**, com a denominação de Professor Titular, com nível de vencimento único.

CLASSE	DENOMINAÇÃO	NÍVEL	FORMA DE DESENVOLVIMENTO
A	ADJUNTO A	1	INGRESSO POR CONCURSO
		2	PROGRESSÃO
B	ASSISTENTE	1	
		2	
C	ADJUNTO	1	ACELERAÇÃO DA PROMOÇÃO*
		2	PROGRESSÃO
		3	PROGRESSÃO
		4	PROGRESSÃO
D	ASSOCIADO	1	PROMOÇÃO
		2	PROGRESSÃO
		3	PROGRESSÃO
		4	PROGRESSÃO
E	TITULAR	1	PROMOÇÃO

¹ Art. 2º da Resolução n. [067/2017-CONSEPE](#). Observe que a “Classe A” sempre será a classe de ingresso, seja qual for a denominação ou titulação exigida para ocupação da vaga.

Tramitação dos processos relativos às classes A, B, C e D.

O docente será comunicado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP, via sistema SIGRH, 60 (sessenta) dias antes de completado o interstício de 24 (vinte e quatro) meses, nos termos do art. 7º desta Resolução.

- O docente, ao ser comunicado, deverá acessar o sistema SIGAA para verificar e atualizar, sendo o caso, o Relatório Individual Docente – RID.
- Finalizada a atualização do RID, deverá o docente solicitar, via sistema SIGAA, a realização da Avaliação de Desempenho Acadêmico.
- A chefia da unidade de lotação do docente receberá a solicitação especificada no parágrafo anterior e a submeterá à Comissão de Avaliação do respectivo Centro Acadêmico ou Unidade Acadêmica Especializada via sistema SIGAA.

O processo de avaliação de desempenho, para fins de promoção ou progressão, deverá estar concluído pela Comissão de Avaliação do Centro ou Unidade Acadêmica Especializada no prazo máximo de 30 (trinta) dias, contados do encaminhamento pela chefia da respectiva unidade de lotação do docente.

O processo, depois de analisado pela Comissão de Avaliação, mediante parecer registrado no sistema SIGAA, será encaminhado à Comissão Permanente de Pessoal Docente – CPPD.

Sendo o parecer da CPPD favorável, a mesma enviará à PROGESP para a publicação da respectiva Portaria de promoção e/ou progressão em Boletim de Serviço.

Sendo desfavorável o parecer da CPPD, a mesma dará ciência ao docente e à chefia da unidade de lotação, cabendo a interposição de recurso. Em caso de não obtenção dos pontos necessários para a promoção ou progressão funcional, fica assegurada a reabertura do pedido. desta Resolução.

A portaria a que se refere terá os seus efeitos considerados:

- I – A partir do interstício, quando solicitada até a data de integralização; e
- II – A partir da solicitação, quando requerida após a data de integralização.

Tramitação do processo relativo à classe E:

O docente será comunicado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGESP, via sistema SIGRH, 60 (sessenta) dias antes de completado o interstício de 24 (vinte e quatro) meses, nos termos do art. 7º desta Resolução.

- O docente, ao ser comunicado, deverá acessar o sistema SIGAA para verificar e atualizar, sendo o caso, o Relatório Individual Docente – RID.
- Finalizada a atualização do RID, deverá o docente solicitar, via sistema SIGAA, a realização da Avaliação de Desempenho Acadêmico.
- A chefia da unidade de lotação do docente receberá a solicitação especificada no parágrafo anterior e a submeterá à CPPD. Sendo o resultado da avaliação de desempenho favorável, a CPPD remeterá o processo à chefia da unidade de lotação do docente para que seja submetido à Comissão Especial, a avaliação do memorial ou defesa de Tese Acadêmica Inédita.

Trâmite do processo:



OBS: Esse procedimento é feito pelo SIGAA, o docente encaminha o RID para avaliação da chefia e posteriormente para a Comissão do Centro Acadêmico, na sequência segue para a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD).

Há, ainda, alguns vídeos explicativos bastante úteis elaborados pela STI da UFRN:

Vídeo explicativo “Como acompanhar meu processo de progressão?”:
https://www.youtube.com/watch?v=2IBsEIXOAX4&list=PLIXN2wNEc_BfaRpGJAY-hP3IZIWv-3pzy&index=1

Vídeo explicativo “Como acompanhar meu processo de progressão?”:
https://www.youtube.com/watch?v=S3APvCFMIBY&index=2&list=PLIXN2wNEc_BfaRpGJAY-hP3IZIWv-3pzy

Vídeo explicativo “Divergência no histórico de progressão - Como proceder?”:
https://www.youtube.com/watch?v=NIW6I0EEKJ0&index=4&list=PLIXN2wNEc_BfaRpGJAY-hP3IZIWv-3pzy

Vídeo explicativo “Solicitação em período superior a 60 dias para completar o interstício”:
https://www.youtube.com/watch?v=iztwFEE6YMk&list=PLIXN2wNEc_BfaRpGJAY-hP3IZIWv-3pzy&index=3

3. AFASTAMENTOS E LICENÇAS

Resolução Nº 172/2010-CONSEPE

O que é:

O afastamento e a licença para melhoramento de sua profissionalização se tratam de **direitos** do servidor previstos no regime geral (Lei n. [8.112/1990](#)), contudo **condicionados** (restrição característica desse tipo de direito) ao planejamento da unidade, o que se caracteriza como **interesse público**², bem jurídico entendido como superior a essa necessidade individual do servidor. Alinhar-se com o planejamento da unidade, portanto, é condição fundamental. Têm direito a todos os afastamentos e licenças abaixo os **professores efetivos**. Os substitutos somente têm direito a afastamento ocasional para participar de eventos científicos e licença por questões de saúde.

O anexo VII traz o check-list de forma resumida.

Quais casos cabem afastamento (em prol de atividades profissionais)?

- Curso de pós-graduação *stricto sensu* em instituições, nacionais ou estrangeiras, de ensino superior.
- Estágios de pós-doutorado em instituições, nacionais ou estrangeiras, de pesquisa e/ou ensino superior.
- Desenvolver projetos de cooperação científica, cultural ou tecnológica e inovação em instituições nacionais ou estrangeiras.
- Prestar colaboração temporária a instituições públicas de ensino e pesquisa.
- Participar de órgãos de deliberação coletiva ou outros órgãos relacionados às funções acadêmicas, no país ou no exterior.
- Participar de eventos ou atividades, no país ou no exterior, relacionados com as ações acadêmicas.
- Prestar colaboração em Instituição Científica e Tecnológica – ICT, nos termos da Lei nº [10.973](#), de 02 de dezembro de 2004.

Quais casos cabem licença (em prol de atividades profissionais)?

Há ainda a **licença para capacitação**, que não é afastamento em sentido estrito, mas se trata de uma ausência remunerada do servidor de todo modo. Ela compreende a possibilidade de o servidor se afastar do exercício do cargo efetivo com a respectiva remuneração, pelo período de **até 3 meses**, para participar **de curso de capacitação profissional**.

Quanto à menção da lei a um “curso de capacitação profissional”, **esse entendimento é flexibilizado**, sobretudo para aqueles que exercem com proficiência a docência e a pesquisa a ela associada. Afinal, **possibilitar-lhe uma pesquisa durante a licença**, para o universo de trabalho de um docente, pode ser muito mais enriquecedor e lhe capacitar melhor ao seu trabalho – e consequentemente para o interesse da instituição –, do que lhe restringir a aprendizagem àquelas em formato de cursos – o que não deixa de ser uma opção.

Nesse sentido, a **instrução dos pedidos de licença para capacitação e de estágio pós-doutoral pode se assemelhar**, como se percebe no modelo de trabalho apresentado em anexo (que serve para ambos).

² É interessante, aqui, notar que a área a qual regulamenta todos esses expedientes regradores da vida funcional e atuação do docente enquanto agente público é o **direito administrativo**. Essa seara possui, em nível doutrinário, **dois super princípios** observados em qualquer situação: o **princípio da supremacia do interesse público sobre o interesse privado** e o **princípio da indisponibilidade do interesse público**. Eles é que guiam a ideia que se tem sobre **interesse público** (primariamente entendido como o **bem comum**, da forma mais simples) a ser sempre observado em qualquer operação que envolva vínculo de subordinação (ou seja, vínculo entre a Administração e o servidor ou um atendido, excluídos os contratados pela Administração, que obedecem quase todo o regime jurídico privado de contratos).

O direito de solicitar licença para capacitação é adquirido a cada cinco anos completos de exercício, mas os períodos de licença **não são acumuláveis**. Uma vez que se completa um novo ciclo de cinco anos, resta vencido o direito de licença para capacitação do quinquênio anterior e ele é perdido se não for fruído a tempo.

Como proceder – sistema eletrônico?

São submetidos ao **SIGRH** os casos seguintes, sempre quando **menor de 30 dias** o prazo e **dentro do país** o local de afastamento (interpretação do art. 1º, §3º, “c”, da resolução interna, combinado com o formulário disponível no SIGRH):

- Para desenvolver projetos de cooperação científica, cultural ou tecnológica e inovação em instituições nacionais;
- Para prestar colaboração temporária a instituições públicas de ensino e pesquisa;
- Para participar de órgãos de deliberação coletiva ou outros órgãos relacionados às funções acadêmicas, no país;
- Para participar de eventos ou atividades, no país, relacionados com as ações acadêmicas.

Todos os demais tipos de pedidos serão feitos via processo eletrônico no SIPAC, com as documentações respectivas para cada caso exibidas em tópico posterior.

Procedimento Eletrônico (AFASTAMENTOS PARA PARTICIPAÇÃO EM EVENTOS DENTRO DO PAÍS) Simples procedimento no SIGRH, para professores efetivos e substitutos. Na página principal do perfil do SIGRH, existe a opção abaixo:

The screenshot shows the UFRN SIGRH system interface. At the top, there is a header with the system name and user session information. Below the header, there are navigation tabs for various services. The main content area is divided into several sections:

- Interdição de via em frente ao Larhissa:** A notice about road closure from April 25 to 30.
- ACESSO RÁPIDO:** A grid of quick access buttons. A red arrow points to the 'Solicitar Afastamento' button.
- FÉRIAS DO EXERCÍCIO:** A table showing vacation periods.
- FÓRUMS:** A section for forums, currently showing no topics.
- CALENDÁRIO DA FOLHA DE PAGAMENTO:** A calendar section for payment sheets.
- Portal do Servidor:** A sidebar with user profile information and options like 'Minhas Mensagens' and 'Trocar Foto'.

Início	Fim	Exercício	Situação
01/07/2016	27/07/2016	2016	Paga/Marcada
13/06/2016	30/06/2016	2016	Paga/Marcada

Após isso, basta preencher o formulário a seguir. Perceba que a justificativa no sistema é apenas profissional (“afastamento para congresso, conferência e treinamento no país” - os afastamentos são apenas por questões profissionais – diferentes das licenças, que compreendem motivo pessoal, sendo exceção a licença para capacitação):

DADOS DO AFASTAMENTO		
Origem:	SIGRH	
Servidor:		
Matrícula SIAPE:		
Cargo:	PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR	
Afastamento:	* AFAST CONGRESSO,CONFERENCIA E TREINAMENTO NO PAIS	
Data de Início:	* <input type="text"/>	Data de Término: * <input type="text"/>
		Data de Término Real: <input type="text"/>
Este afastamento será para alguma atividade de capacitação do servidor?	<input checked="" type="radio"/> Sim <input type="radio"/> Não	
Homologa:	* Pendente	
Motivo do Afastamento:	* -- SELECIONE --	
Detalhar Motivo: (informe detalhadamente as atividades relacionadas ao motivo do afastamento)	<input type="text"/> Quantidade máxima de caracteres: 4000 Quantidade de caracteres digitados: 0	
Observação:	<input type="text"/> Quantidade máxima de caracteres: 4000 Quantidade de caracteres digitados: 0	
Tipo de Financiamento:	* -- SELECIONE --	
Haverá apresentação de trabalho técnico/científico?	<input type="radio"/> Sim <input checked="" type="radio"/> Não	
LOCALIDADES		
Localidade (Município):	* <input type="text"/>	
	<input type="button" value="Inserir Localidade"/>	
	<i>Nenhuma localidade cadastrada</i>	
DOCUMENTO LEGAL		
Anexe aqui os documentos comprobatórios do afastamento, tais como: atestados, atas, convites, folders de eventos, etc.		
Tipo:	* -- SELECIONE --	
Data:	* <input type="text"/>	Número: <input type="text"/>
Arquivo:	Escolher arquivo Nenhum arquivo selecionado	
Observações:	<input type="text"/> Quantidade máxima de caracteres: 4000 Quantidade de caracteres digitados: 0	
	<input type="button" value="Anexar Documento"/>	
	<input type="button" value="Gravar"/> <input type="button" value="Gravar e Enviar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>	
	* Campos de preenchimento obrigatório.	
Portal do Servidor		
SIGRH Superintendência de Informática - (84) 3215-3148 Copyright © 2007-2016 - UFRN - sistemas6b.info.ufrn.br.sistemas6b2 - v4.24.1		

Observações importantes

- Todos os afastamentos interestaduais ou internacionais devem contar com o termo de responsabilidade da IN004/2021- PROGESP. (Anexo IV)
- Caso o docente exerça Função Gratificada ou Direção, deve pedir exoneração da função

Documentação necessária para o docente interessado em solicitar afastamento/ licença:

PARA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*:

- Requerimento do interessado ((SIGRH -> SERVIÇOS -> DOCUMENTOS -> FORMULÁRIOS -> REQUERIMENTOS -> AFASTAMENTO DO PAÍS).
- Declaração³ do Departamento de Administração de Pessoal, informando a situação funcional do interessado e o seu tempo de serviço (SIGRH – “Declaração Funcional”).
- Termo de ciência e responsabilidade⁴ em virtude da pandemia da COVID-19.

³ Anexo III

⁴ Anexo IV

- Termo em que se compromete a permanecer na UFRN por tempo igual ou superior ao em que esteve afastado, incluídas eventuais prorrogações.
- Comprovante de aprovação no processo seletivo ou aceitação do candidato para realizar curso de pós-graduação expedido pela instituição responsável, no qual constem o grau acadêmico a ser conferido, tempo de duração e indicação das datas de início e término do curso (se o curso for pertencente à UFRN, SIGAA – Menu “Ensino”, opção “Atestado de Matrícula”).

PARA ESTÁGIO DE PÓS-DOCTORADO:

Documentação necessária

- Requerimento do interessado (SIGRH -> SERVIÇOS -> DOCUMENTOS -> FORMULÁRIOS -> REQUERIMENTOS -> AFASTAMENTO NO/DO PAÍS).
- Parecer da chefia imediata
- Declaração do Departamento de Administração de Pessoal, informando a situação funcional do interessado e o seu tempo de serviço (SIGRH – “Declaração Funcional”);
- Termo de ciência e responsabilidade em virtude da pandemia da COVID-19.
- Comprovante de aceitação do candidato para realizar estágio de pós-doutorado expedido pela instituição responsável, tempo de duração e indicação das datas de início e término previstas para a realização da atividade.
- Termo em que se compromete a permanecer na UFRN por tempo igual ou superior ao que esteve afastado, incluídas eventuais prorrogações. (Anexo III)
- Projeto a ser desenvolvido e cronograma de atuação especificando a carga horária semanal.
- Plano Trienal do departamento
- Parecer feito por um docente escolhido pelo chefe do departamento para submeter na plenária departamental
- Ata ou certidão da aprovação da plenária departamental

PARA LICENÇA À CAPACITAÇÃO:

Documentação necessária

- Requerimento específico de Licença Capacitação (SIGRH -> SERVIÇOS -> DOCUMENTOS -> FORMULÁRIOS -> REQUERIMENTOS -> LICENÇA PARA CAPACITAÇÃO);
- Parecer da chefia justificando a necessidade de afastamento;
- Declaração do Departamento de Administração de Pessoal, informando a situação funcional do interessado e o seu tempo de serviço (SIGRH – “Declaração Funcional”);
- Convite ou convocação ou carta de aceitação ou comprovante de inscrição;
- Documento descritivo em que constem as atividades previstas (Plano de Trabalho) e o período de duração juntamente com o cronograma de atuação especificando a carga horária semanal; (Comprovar o mínimo de 30 horas semanais de atividades);
- Termo de ciência e responsabilidade⁵ em virtude da pandemia da COVID-19;
- Plano trienal vigente do departamento;
- Parecer feito por um docente escolhido pelo chefe do departamento para submissão da plenária departamental;
- Ata ou certidão da aprovação da plenária departamental.

⁵ Anexo IV

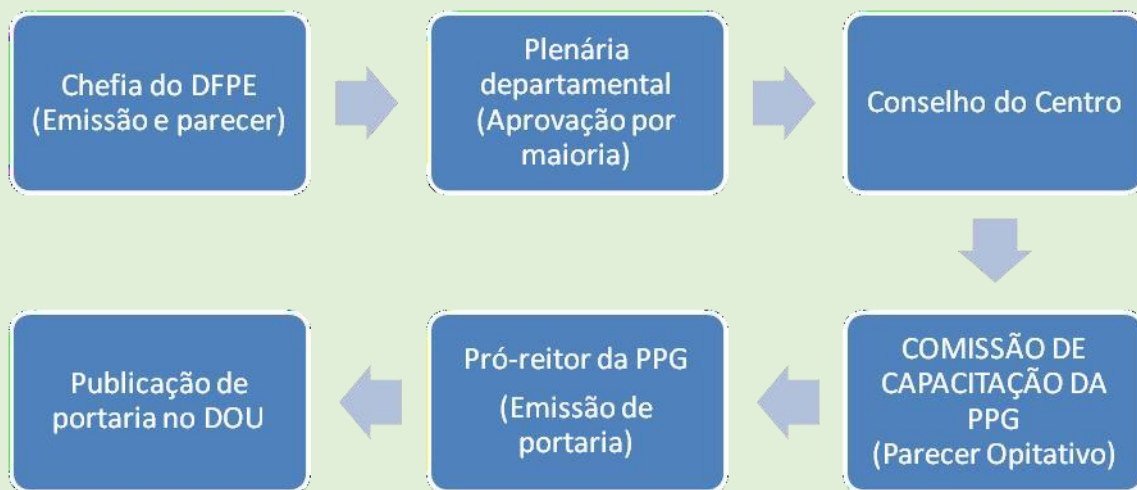
PRORROGAÇÃO DE AFASTAMENTO

Documentação necessária

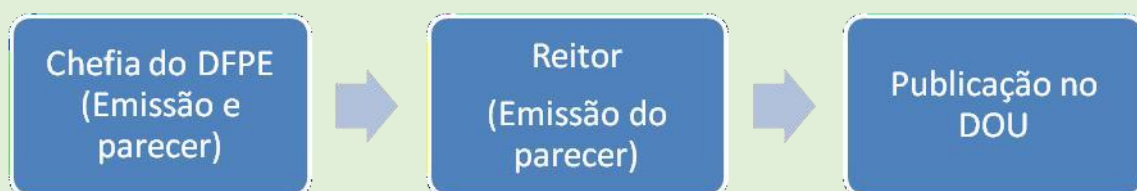
- Requerimento Padrão disponível no SIGRH, com ciência/parecer da chefia;
- Declaração do Professor Orientador ou Coordenador de Curso, justificando a necessidade da prorrogação e informando quanto ao desempenho docente e o prazo necessário para a prorrogação;
- Cópia dos Relatórios Semestrais apresentados no decorrer do curso;
- Aprovação Plenária;

Como é o trâmite do processo

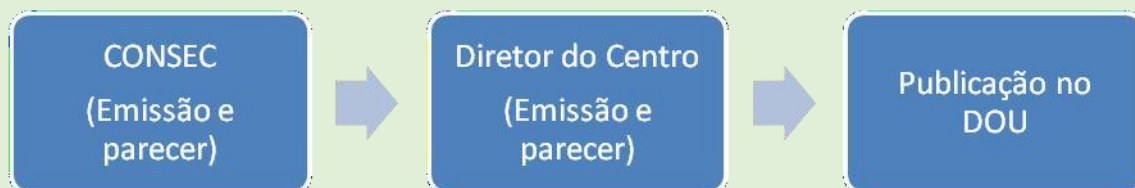
Para curso de pós-graduação e estágios de pós-doutorado:



a - Período de afastamento igual ou superior a 06 meses

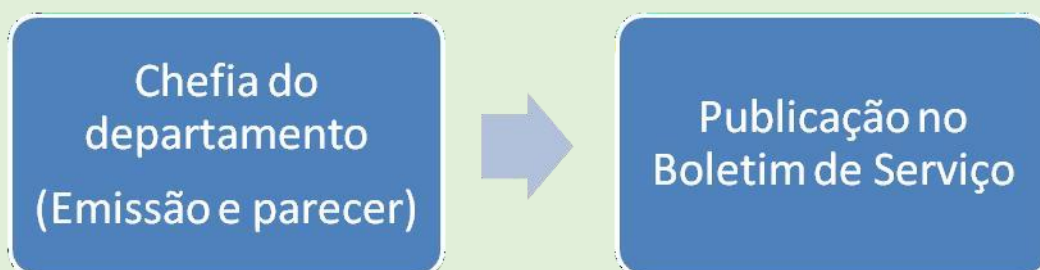


b-Período de afastamento igual ou superior a 01 mês e inferior a 06 meses:

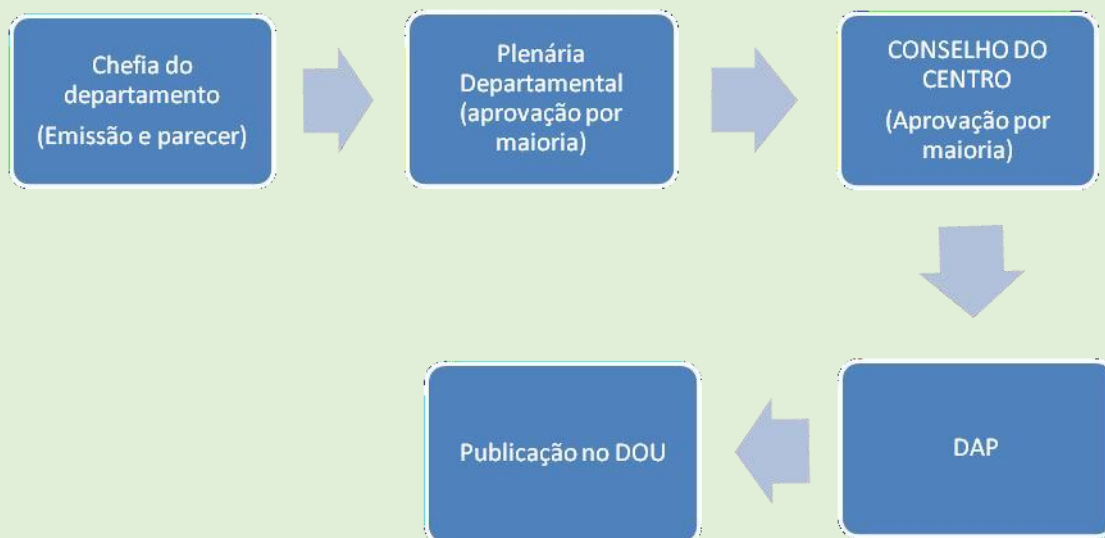


c- Período de afastamento **inferior a 30 dias (SISTEMA SIGRH – veja tópico anterior)**

Procedimento Eletrônico



Para Licença à Capacitação



Prazos

Para dar entrada no processo: No mínimo 30 dias antes da data de reunião do comitê gestor, o qual se reuni, prioritariamente, na primeira semana de cada mês.

Tramitação

30 dias, podendo ter prazo prorrogado.

Responsável

Coordenadoria de Capacitação e Educação Profissional
 Contato: (84) 3342-2235 - opção 03
 E-mail: capacitacao@reitoria.ufrn.br

AJUDAS DE CUSTO

4. DIÁRIAS

Consiste em quantia indenizatória à qual faz jus o servidor que necessita de se afastar da sede de seu trabalho em caráter eventual ou transitório para outro ponto do território nacional ou no exterior para realizar função excepcional ligada a seu trabalho naquele cargo. Compreende **estadia, alimentação e locomoção urbana**.

As diárias podem ser solicitadas ao departamento acadêmico ou a qualquer outra unidade de auxílio (diretoria de centro, programa de pós-graduação etc) e concedidas a depender da disponibilidade financeiro-orçamentária da unidade.

Observações importantes:

- Se o servidor **não se ausentar** da sede, deve **restituir na íntegra as diárias em 5 dias úteis**;
- O servidor que **não utilizar na íntegra** as diárias (passar menos dias afastados) deve restituir a parte do valor correspondente ao que não utilizou no **prazo de 5 dias**;
- Os **valores para cada local**, nacional ou internacional, são definidos em decretos (Decreto n. 71.733/1973 para diárias no exterior – **link para consulta** http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D71733.htm; Decreto n. 5.992/2006 – link para consulta http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2006/Decreto/D5992.htm).

Solicitar afastamento via SIGRH:

- 1) Caso o proposto seja um servidor ativo da UFRN, o mesmo deve cadastrar solicitação de afastamento no SIGRH;
- 2) Após cadastrada a solicitação, aguardar autorização pela Chefia da Unidade;
- 3) Uma vez autorizado o afastamento, a requisição de diária estará liberada para o mesmo período indicado na solicitação de afastamento.

Solicitação da diária via SIPAC:

Antecedência mínima: 10 dias anteriores ao início do afastamento. Em caráter excepcional poderá ser autorizada viagem em prazo inferior ao estabelecido, desde que devidamente justificada. Para tanto, o sistema solicitará, no momento de cadastro da requisição de diária, uma justificativa escrita para requisição fora do prazo, assim como o anexo de documento que justifique a urgência.

- 1) SIPAC -> REQUISIÇÕES -> DIÁRIAS/PASSAGEM -> DIÁRIAS -> CADASTRAR REQUISIÇÃO;
- 2) Escolha o tipo de diária: no país ou fora do país;
- 3) Informar número do afastamento, caso tenha acesso ao número;
- 4) Informar, caso exista, o número da requisição de passagem associada com esta diária;
- 5) Informar o tipo de diária, se é inicial ou complemento;
- 6) Descrição do serviço: Indicar o objeto da viagem, a vinculação do serviço ou evento a programas, projetos ou ações em andamento, a relação de pertinência entre a função ou cargo do proposto com o objeto da viagem, a relevância da prestação do serviço ou participação do servidor.

- 7) Informar se a diária será custeada por convênio ou não;
- 8) Preencher os campos referentes à especificação da diária.
- Caso haja despesa de inscrição relacionada à esta requisição de diária, informar número do processo associado.
 - Caso seja informado que o transporte será realizado por veículo próprio, no campo "Passagem paga por:", inserir o termo "não se aplica".
- 9) Conferir os dados do proposto, inclusive os dados bancários. Caso o proposto não conste na base de dados do SIPAC, informar os dados obrigatórios para continuar o cadastro (Nome, Cargo/Função, Data de Nascimento, Unidade de Lotação, Matrícula, se o proposto é Func. Público Federal, celular e e-mail do proposto, além dos dados bancários).
- 10) Inserir a(s) localidade(s) para as quais serão usufruída(s) a(s) diária(s). Em seguida, informar as datas inicial e final naquela localidade, assim como se haverá ou não adicional de locomoção
- Será concedido adicional de locomoção nos deslocamentos dentro do território nacional, destinado a cobrir despesas de deslocamento até o local de embarque, e do desembarque até o local de trabalho ou de hospedagem e vice-versa, para transporte realizado por avião ou ônibus.
OBS: O sistema calculará automaticamente os descontos com vale-transporte e vale alimentação.
- 11) As requisições que incluem sábados, domingos e feriados, devem ser justificadas conforme determina o parágrafo 2º do art. 5º do Decreto 5992/06.
- 12) Ao finalizar o preenchimento da requisição de diárias, clicar sobre gravar e enviar e em seguida informar os assinantes da requisição de diária: o proponente, o responsável e o ordenador de despesas. Para o Centro de Tecnologia o responsável é o Diretor do CT e o ordenador de despesas será sempre o/a Pró-Reitor(a) de Administração.
- 13) A requisição de diárias, EXCLUSIVAMENTE eletrônica, gera um processo eletrônico de diárias de forma automática. Após finalizada a etapa de preenchimento da requisição de diárias, o próximo passo consiste na instrução desse processo eletrônico no SIPAC. Nessa fase, deverão ser informados os dados gerais do processo (tipo de processo e assunto detalhado) e inseridos e assinados os documentos comprobatórios do processo de diárias.
- São considerados documentos comprobatórios, folders, ofícios, convites, projetos e outros documentos que justifiquem o direito às diárias.
 - Para processos de diárias fora do país, deverá ser anexado como documento comprobatório, além do especificado no item a, a publicação do afastamento do proposto no Diário Oficial da União.

Prestação de contas

Em até 5 dias úteis após o término do afastamento. CONTATO: Márcio (DCF) – 3342-2228 / Opção 4.

Obs: nos links úteis tem um vídeo explicativo de como solicitar a requisição de diárias.

Responsável

E-mail: ricardo.leite@reitoria.ufrn.br
Telefone: (84)99229-6490

5. PASSAGENS AÉREAS

As passagens aéreas podem ser solicitadas ao departamento acadêmico ou a qualquer outra unidade de auxílio (diretoria de Centro, programa de pós-graduação etc) e concedidas a depender da disponibilidade financeiro-orçamentária da unidade.

O auxílio com passagens aéreas se encontra regulamentado no âmbito do DFPE por orçamento (limite de valor de gastos) e com critérios de gasto da quantia orçamentária.

Nesse sentido, o interessado pode solicitar **voos domésticos** consultando qualquer *site* que liste os voos domésticos (das companhias aéreas citadas) e enviar pelo menos duas opções de ida e duas opções de volta para o email do referido departamento, dado que a universidade dá preferência às tarifas mais baixas.

Quanto aos **voos internacionais** (contratados indiretamente), a empresa Aerotur é que disponibilizará lista contendo os voos internacionais com os quais trabalha, a fim de que o docente possa escolher qual deles seja mais conveniente, sempre observada a economicidade da tarifa.

Como solicitar?

Com a pandemia da COVID-19, houve mudanças no sistema de requisição de passagens. Momentaneamente, o Departamento Acadêmico solicitará, via e-mail para (ricardo.leite@reitoria.ufrn.br) com o nome completo do proposto, trechos da viagem e, em anexo, um documento comprobatório que justifique a viagem.

Observações importantes:

- **GUARDE SEU BILHETE DE EMBARQUE - ATENÇÃO:** Após o uso das passagens, o servidor contemplado deve entregar **bilhetes de embarque** referentes a **ida e volta de todos os trechos** para o e-mail do referido departamento. A ausência de envio dessa prestação de contas **bloqueia o interessado** (CPF e matrícula) para o recebimento de quaisquer auxílios posteriores em qualquer órgão da União;
- **PRECISOU MODIFICAR O VOO?** Se o servidor necessitar, **por interesse da instituição ou força maior (condições climáticas ou outros eventos imprevisíveis)**, alterar a data do voo, é possível solicitar a **restituição do valor pago** pela modificação da passagem ou pela compra de uma nova passagem.

Trâmite da solicitação:



Responsável

F-mail: ricardo.leite@reitoria.ufrn.br
Telefone: (84)99229-6490

6. REEMBOLSO

O reembolso é um processo realizado por meio do SIPAC, atendendo uma solicitação prévia à PROAD, após a liberação, o setor devolve o processo para o departamento solicitando a documentação comprobatória.

Documentação para reembolso

- Comprovante de inscrição;
- comprovante de pagamento,
- Certificado de participação do evento.

Segue os detalhes conforme o memorando circular Nº 16/2014 - PROAD, no anexo V

Visando orientar a formalização de processos cujo objeto é a autorização prévia de despesa, haja vista as frequentes impropriedades identificadas pela Pró-reitoria de Administração, apresentamos as seguintes observações:

1) Autorizador de despesa na UFRN é o/a Reitor/Reitora e, por delegação de atribuições, o/a Vice-Reitor/Vice-Reitora, os Diretores de Centro com execução orçamentária via SIAFI e o Pró-reitor de Administração (Titular e Adjunto). As demais autoridades que acompanham as dotações orçamentárias das respectivas unidades (Centros de Custo SIPAC) são Proponentes;

2) Ninguém pode promover despesa sem autorização prévia do ordenador de despesa (no início) e após a entrega do bem/serviço, a autorização do pagamento;

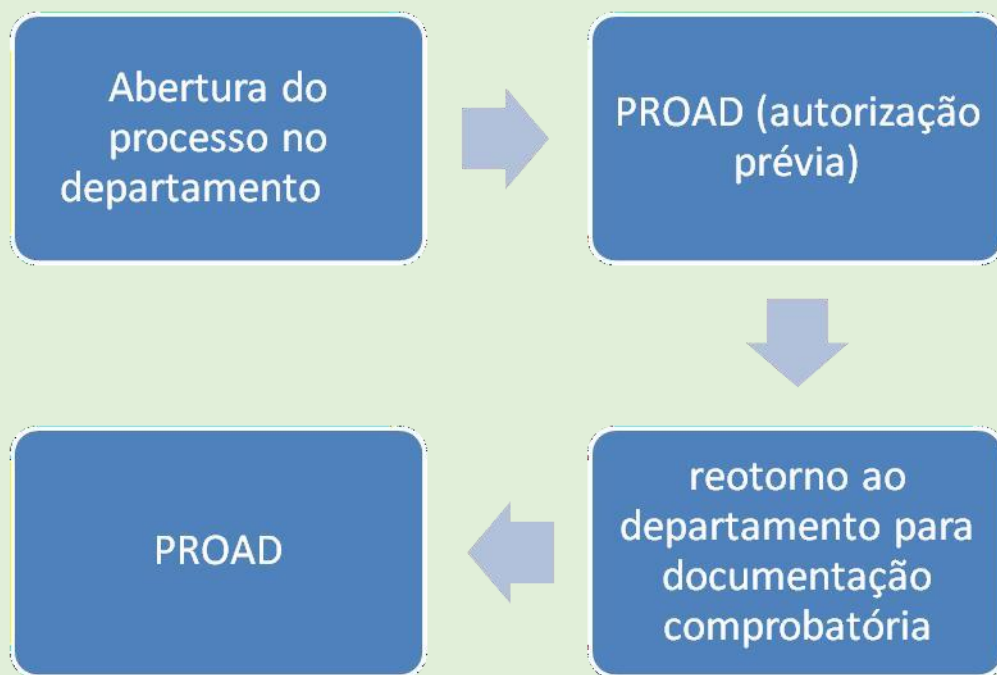
3) Autorizar particular a realizar/adquirir serviço sem autorização prévia do ordenador de despesa implica em submeter a Administração à vontade do particular, razão pela qual, caso a Administração tenha que fazer o pagamento ao particular nas situações em que o não pagamento pode caracterizar o enriquecimento sem causa da Administração, o ordenador de despesa poderá autorizar o pagamento, mas é obrigado a abrir processo de apuração de responsabilidade em desfavor do servidor que deu causa ao ilícito; Feitas essas considerações, os passos necessários à formulação de processo para autorização prévia do ressarcimento deve seguir o seguinte procedimento:

A) O interessado, antes da realização da despesa a ser ressarcida, deve, por intermédio de processo formalizado na unidade de origem, requerer ao autorizador de despesa competente (ver item 1) a autorização prévia, devidamente justificada, estimando o valor da despesa a ser ressarcida, o centro de custo SIPAC a ser debitado pelo ordenador da despesa e a concordância do Proponente (gestor do centro de custo SIPAC no qual será debitado o valor a ser ressarcido);

B) O processo, devidamente instruído, deve ser submetido ao ordenador de despesa que poderá ou não autorizar. Se autorizado, o processo é devolvido ao interessado que, ao realizar a despesa com recursos próprios em data posterior à da autorização, juntará os comprovantes para pagamento/ressarcimento;

C) O ordenador, diante dos comprovantes, ordenará o débito orçamentário no respectivo Centro de Custo SIPAC e autorizará o crédito bancário na conta indicada no processo. Feitas estas considerações e diante das constatações no âmbito da Pró-reitoria de Administração em que se constatarem verdadeiros abusos, comunicamos que, excetuados os processos de ressarcimento já em tramitação, não serão autorizados pedidos de ressarcimento que não atendam aos procedimentos indicados nos itens A, B e C.

Solicitamos, portanto, que na origem do nascimento do processo os Coordenadores de Pós-graduação, Chefes de Departamento, Diretores de Centro, na condição de proponentes orientem os propositos quanto aos procedimentos a serem seguidos, devendo, inclusive, buscar fazer a análise de mérito sob o ponto de vista do interesse institucional (Por exemplo, as Pró-reitorias Acadêmicas ou de decisão de plenária de departamento ou equivalente), pois não têm o ordenador de despesa condições de adentrar nas questões de mérito.



Responsável

PROAD

Telefone: (84) 3215-3305 / 3208

E-mail: secretariaproad@reitoria.ufm.br

7. APOSENTADORIA

Como acessar?

1. O servidor deverá abrir processo administrativo junto a sua Unidade de lotação.
3. O servidor interessado será convidado para comparecer à DAP, após análise do seu processo pelo Setor de Análise de Processos – SAP/CPAP, para fins de esclarecimentos quanto à melhor opção para aposentar-se segundo uma das opções legais.

Quais os Documentos Necessários?

- Requerimento de aposentadoria assinado pelo(a) servidora(a) interessado(a) e ciência da chefia imediata, disponível no sistema SIGRH (menu servidor → Serviços → Documentos → Formulários → Requerimentos → Aposentadoria);
- Aposentadorias para servidor cujas atividades sejam exercidas sob condições especiais que prejudiquem a saúde ou a integridade física (Insalubridade), preencher e anexar a Declaração de Lotação, Localização e Atividades;
- Cópia legível do RG e CPF;
- Autorização de Acesso à Declaração de Imposto de Renda Pessoa Física;
- Novo modelo da Declaração de Acumulação de Cargos;
- Entregar a carteira funcional no setor de atendimento da PROGESP;
- Contrato social e último aditivo da empresa constante na Declaração de Acumulação de Cargos (se for o caso);
- Documento que comprova Carga Horária, Recebimento Mensal E Cargo do vínculo ativo em outro órgão, constante na Declaração de Acumulação de Cargos (se for o caso);
- Contracheque atualizado da Aposentadoria ou Pensão em outro órgão, constante na Declaração de Acumulação de Cargos (se for o caso).

Orientações Adicionais para Abertura do Processo:

- a) Informar o número de telefone celular do(a) interessado(a) para contato;
- b) Configurar para a natureza "Restrita" todos os documentos onde o conteúdo trata de informação pessoal do servidor, conforme Art. 31 da Lei nº 12.527/2011.

Trâmite:



Tempo médio

30 dias

Responsável

Setor de Cadastro/DAP

Email: cadastro@reitoria.ufrn.br

Telefone: 3342-2325 (opção 6), ramais 137, 138, 139, 140. Coordenadoria de Pagamento de Aposentados e Pensionistas/DAP

Telefone: 3342-2325 (opção 3) – Ramais: 120,121,129,130

Email: aposentados@reitoria.ufrn.br

8. AVERBAÇÃO POR TEMPO DE CONTRIBUIÇÃO

A averbação de tempo de contribuição serve para efetivar o registro do período de trabalho exercido em outras instituições, públicas ou privadas, mediante a apresentação de Certidão de Tempo de Contribuição -CTC.

Como acessar?

1. Em se tratando de averbação de tempo de contribuição prestado a empresa privada, o servidor deverá, primeiramente, acessar o sistema SIGRH e imprimir a Declaração RJU (Menu Servidor → Documentos → Declarações → Declaração RJU). Em seguida, levá-la ao INSS para solicitar a CTC.
2. Em se tratando de averbação de tempo de contribuição prestado à instituição pública, o servidor deverá solicitar a CTC diretamente no órgão que prestou serviço.
3. De posse da CTC, o servidor deverá formalizar processo na sua unidade de lotação e encaminhá-lo ao Setor de Cadastro da DAP.

Importante:

A Declaração RJU possui validade de 30 dias. Assim, recomendamos que o servidor imprima a declaração após o agendamento junto ao INSS. A CTC deve ser destinada especificamente para a UFRN e seguir o modelo do INSS. Para períodos posteriores a 1994, deve constar na CTC os valores das remunerações.

Documentos Necessários

- Declaração RJU (disponível no SIGRH)
- Certidão de Tempo de Contribuição – CTC, conforme modelo do INSS.

Tempo médio

15 dias

Trâmite



Responsável

Setor de Cadastro/DAP
Email: cadastro@reitoria.ufrn.br
Telefone: 3342-2325 (opção 6), ramais 137, 138, 139, 140.

9. REDISTRIBUIÇÃO DOCENTE

Deslocamento de cargo, ocupado ou vago, para outra instituição federal de ensino - IFE, mediante contrapartida de código de vaga de mesmo nível, ocupado ou vago. A redistribuição dar-se-á sempre no interesse da administração pública, podendo ser concedida aos servidores docentes da carreira do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico.

Solicitação

Abertura de processo na IFE de destino, conforme procedimento de cada Instituição. Na UFRN, apresentar documentação digitalizada em PDF, tamanho A4, conforme Resolução nº 153/2015-CONSEPE, à Coordenadoria de Planejamento de Gestão de Pessoas - CPGP, mediante e-mail movimentacao@reitoria.ufrn.br.

Documentos necessários

- Formulário de Redistribuição
- Formulário disponibilizado pela CPGP/DDP por e-mail;
- Cumprimento de tempo mínimo na UFRN de 3 (três) anos;
- Cumprimento na UFRN de tempo igual ao de afastamento para qualificação, quando couber;

Disponibilidade de vaga ocupada ou desocupada oferecida em contrapartida à redistribuição pela IFES de destino

Documentos necessários ao docente chegando à UFRN:

- Formulário disponibilizado pela CPGP/DDP por e-mail;
- Justificativa do pedido, anexando o currículo (Vitae ou Lattes) e o projeto de atuação profissional a ser desenvolvido na UFRN;

O projeto de atuação profissional deverá:

- I – Articular a trajetória acadêmico-profissional com a área de conhecimento do docente ocupante do cargo a ser redistribuído;
- II – Prever a participação nas atividades de ensino, pesquisa e extensão e em atividades de administração acadêmica para inserção no contexto institucional;
- III – Articular propostas de atuação aos projetos institucionais da UFRN e/ou do departamento acadêmico, unidade acadêmica especializada, Unidade de Ensino ou Unidade de Educação Básica, Técnica ou Tecnológica;
- IV – Apresentar contribuição para a consolidação e desenvolvimento da área.

Ainda:

- 1- Cópia das avaliações de desempenho funcional, pelo menos dos últimos 24 (vinte e quatro) meses;
(Caso não possua esse tipo de avaliação, solicitamos uma Declaração expedida pelo órgão de origem informando que as Avaliações de Desempenho Funcional não foram realizadas).
- 2- Cópia das avaliações pelos discentes ou documento equivalente, pelo menos dos últimos 3 (três) anos, quando houver;
(Quando não houver, solicitamos uma Declaração expedida pelo órgão de origem informando que as Avaliações do docente realizada pelos discentes não foram realizadas).
- 3- Cópia da ficha funcional em que conste o tempo de serviço;
- 4- Declaração que constem afastamentos e licenças, ou “nada consta”;
- 5 Declaração que constem faltas ou “nada consta”;
- 6- Declaração de que não responde a sindicância ou processo administrativo disciplinar ou que não esteja cumprindo penalidade disciplinar;
- 7- Declaração que contenha a informação de que o servidor tenha no mínimo 7 (sete) anos de exercício até adquirir direito à aposentadoria, em qualquer de suas modalidades;

- 8- Declaração de que o servidor não foi redistribuído nos últimos 3 (três) anos;
- 9- Documento que conste o número do Código de Vaga do servidor ocupante do cargo; (Caso o Código de Vaga já tenha sido informado em algum documento (itens 3 a 10), não é necessário anexar o item 11).

Legislação

Lei nº 8.112/90

Portaria nº 57/MPOG, de 14/4/2000

Portaria nº 79/2002/MPOG, 28/02/2002

Portaria nº 27/2002/ MPOG, 09/04/2002

Resolução nº 153/2015-CONSEPE

Prazos

04 meses (Tramitação na CPGP, setor de lotação do servidor interessado ou setor detentor da vaga, nos colegiados de Departamento/Centro/Unidade Acadêmica Especializada, na Comissão de Avaliação de Redistribuição, na CPDI ou CPPD-EBTT, no CONSEPE e no Gabinete do Reitor). Obs.: O prazo refere-se a tramitação na UFRN, entretanto o processo de redistribuição deve tramitar nas duas instituições (origem e destino), não havendo, portanto, como precisar o tempo de tramitação na outra instituição. Após a chegada do processo no Ministério da Educação, o prazo para publicação tem sido em torno de 30 a 60 dias.

Responsável

Para abertura do processo:

Coordenadoria de Planejamento de Gestão de Pessoas

Contato: (84) 3342-2235 - opção 02

E-mail: movimentacao@reitoria.ufrn.br

10. RETIFICAÇÃO DE NOTA E/OU FREQUÊNCIA

A retificação de uma nota ou frequência é comum após o docente realizar a consolidação final da turma ao final do semestre. Quando isso ocorre, o servidor deve abrir um processo por meio do SIPAC com o título “Retificação de nota e/ou frequência” e no comentário detalhado informar o tipo de frequência.

As exigências são de acordo com o artigo 313 e o seu paragrafo único da resolução nº171/2013 - CONSEPE: A retificação de registros acadêmicos, relativos ao desempenho do estudante em componentes curriculares, somente pode ocorrer quando constatada divergência entre os assentamentos oficiais ou erros do professor responsável. Cabe ao professor responsável pela turma, com a concordância do chefe do departamento ou diretor da unidade acadêmica especializada, requerer a retificação pretendida à PROGRAD.

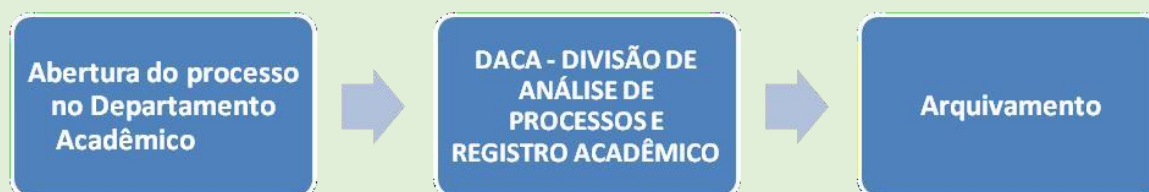
Documentação necessária:

- Declaração do docente contendo as alterações das notas e/ou frequência com a assinatura eletrônica do docente e da chefia imediata (Ver modelo no anexo VI)
- Diário de classe (Disponível no SIGAA)

Observações importantes:

1. O SIGAA não permite retificar as notas de 1ª, 2ª ou 3ª avaliação, portanto, o processo deverá apresentar a média final e a nota mínima do interessado;
2. Deve também estar especificada a situação do aluno (Ex.: Aprovado por nota, aprovado, reprovado por média e por faltas, etc...)
3. A frequência deverá constar como presença, em porcentagem;
4. Os processos devem ser elaborados individualmente, ou todos os alunos interessados devem ser cadastrados no campo respectivo. Essa exigência faz-se necessária pois só assim possibilitará um eventual resgate do processo após arquivado.
5. Uma vez apensado, o processo deverá retornar a DACA/PROGRAD para que a retificação seja efetuada no SIGAA.

Trâmite do processo:



Responsável

Telefone: (84) 3342-2299

E-mail: atendimento@prograd.ufrn.br

11. CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR TEMPORÁRIO

Quando um docente é afastado, o departamento pode contratar professor temporário, desde que seja aprovado na CPDI e o departamento tenha professor aprovado após realização do processo seletivo. O processo de contratação se dá por meio da ferramenta SIPAC.

Documentação necessária

- Ofício de solicitação de contratação enviado para a Coordenadoria de Concursos (CCon);
- Edital do processo seletivo;
- Diário Oficial da união (DOU) com o resultado final do candidato aprovado;
- Documento que comprove o afastamento, licença ou vacância do docente;

Trâmite do processo:



Responsável

Contato: (84) 3342-2296 / Ramais 101, 102, 103 e 104.
E-mail: concursos@reitoria.ufrn.br

Anexo I – Ficha de Acompanhamento Estágio

probatório de servidor docente

Ficha de acompanhamento

1. Identificação do docente						
Nome:						
Matrícula:					e-mail:	
Centro:						
Departamento:						
Data de entrada em exercício:						
Acompanhamento:	<input type="checkbox"/> 1º sem	<input type="checkbox"/> 2º sem	<input type="checkbox"/> 3º sem	<input type="checkbox"/> 4º sem	<input type="checkbox"/> 5º sem	<input type="checkbox"/> Avaliação Final
2. Identificação do Tutor						
Nome:						
Matrícula:						
Fone para contato:					e-mail:	

Considere os critérios abaixo para refletir sobre o desempenho, observando com cuidado a descrição de cada item e verificando que um deles indica um nível de desempenho ótimo, outro indica um desempenho regular e por fim, um outro apresenta um nível de desempenho ruim que requer melhorias imediatas.

1 - Assiduidade	
Frequência ao trabalho: <input type="checkbox"/> Ocasionalmente, falta sem justificativa. <input type="checkbox"/> Não falta sem justificativa. <input type="checkbox"/> Falta frequentemente sem justificativa.	Permanência no trabalho: <input type="checkbox"/> Tem dificuldade em permanecer no trabalho. É comum ausentar-se e não retornar. <input type="checkbox"/> Sua permanência no trabalho é irregular. Ausenta-se por períodos, mas normalmente retorna. <input type="checkbox"/> Permanece integralmente no seu trabalho. Não costuma se ausentar sem avisar.
2 - Disciplina: Maneira pela qual segue as normas disciplinares da instituição e demais orientações e instruções dos superiores.	
<input type="checkbox"/> Não gosta de receber ordens e demonstra pouco caso com relação às normas da instituição. <input type="checkbox"/> Preocupa-se constantemente em agir de acordo com as normas disciplinares estabelecidas, buscando conhecê-las e compreendê-las. <input type="checkbox"/> Aceita com naturalidade as orientações, mas às vezes é necessário verificar se cumpriu com exatidão as instruções recebidas.	
3 - Iniciativa: Capacidade de iniciar a ação alcançando os resultados esperados.	

- Busca orientação para solucionar os problemas e dúvidas do dia a dia e resolver situações embaraçosas que surjam. No entanto, não costuma investir em situações novas sem que seja solicitado.
- Desenvolve-se com habilidade diante das situações rotineiras e encaminha correta e adequadamente os assuntos quando estes fogem à sua alçada decisória.
- Omite-se em tomar medidas novas ou melhores diante dos problemas que lhe surgem.

4 - Responsabilidade: Maneira pela qual desempenha suas funções, inspirando confiança quando assume e desenvolve seu trabalho.

- Pode-se contar com o professor, desde que seja supervisionado.
- Conhece suas responsabilidades, porém, por vezes, precisa ser lembrado pela chefia das tarefas que lhe foram confiadas.
- É fiel aos seus compromissos, cumpre a legislação vigente e assume as obrigações do seu trabalho.

Considere o PLANO DE TRABALHO apresentado anteriormente e avalie como anda o desenvolvimento de suas atividades em direção a cada objetivo e/ou meta estabelecida. Considere a qualidade e a quantidade do que fez, bem como o cumprimento dos prazos estabelecidos, se for o caso. Em seguida, reflita sobre o que tem lhe ajudado e o que tem dificultado nesta trajetória e explicita.

5 - Consecução de objetivos e metas de trabalho

5.1 – Atividades de ensino de graduação e pós-graduação (descreva sua atuação em ensino explicitando mudanças introduzidas, desafios e dificuldades do exercício).

5.2 – Realiza atividades de orientação de alunos (graduação e pós-graduação)? (Descrever, se for o caso, identificando pontos fortes e fracos)

5.3 – Descreva o andamento das atividades que visem a consecução de objetivos e metas de produção intelectual. Identifique resultados que já foram gerados (livros, artigos, apresentação de trabalhos em eventos científicos e/ou artístico-culturais).

5.4 - Descreva o andamento das atividades que visem a consecução de objetivos e metas de pesquisa. Identifique resultados que já foram gerados.

5.5 - Descreva o andamento das atividades que visem a consecução de objetivos e metas de extensão. Identifique resultados que já foram atingidos.

5.6 – Descrever atividades de contribuição administrativa (comissões, colegiados, funções etc.), identificando pontos fortes e fracos.

--

Parecer do tutor

Endossos (data, assinaturas e carimbos)	
Data	Docente
Tutor	Chefia Imediata

Obs.: Este documento deve ser enviado eletronicamente para a Divisão de Acompanhamento e Avaliação (estagioprobatorio@prh.ufrn.br) e, no final do estágio probatório, fará parte do relatório conclusivo devendo seguir na forma impressa e com as assinaturas indicadas no formulário.

Anexo II – Plano de Trabalho

Estágio probatório de servidor docente Plano de Trabalho

Este formulário deve ser preenchido pelo docente juntamente com o TUTOR designado e acordado com a chefia de departamento, e tem a finalidade de orientá-lo para as atividades a serem desenvolvidas.

Devolva eletronicamente este formulário respondido para o DDRH (estagioprobatorio@prh.ufrn.br) **até 60 (sessenta) dias** após seu recebimento. Uma cópia deverá ser mantida no seu setor.

1. Identificação do docente			
Nome:			
Matrícula:		e-mail:	
Classe:		Nível:	
Departamento:			
Centro:			
Chefia imediata:			
Fone para contato:			
Tutor:			
Fone para contato:		e-mail:	
Período:	Início:		Término:

Relacione as atividades a serem desenvolvidas durante os próximos três anos (36 meses):

2. Planejamento de atividades:
2.1. Atividades de ensino
2.1.1. Graduação – aulas em cursos de graduação:
2.1.2. Pós-graduação – aulas em cursos de pós-graduação

2.1.3. Orientação de alunos

2.2. Produção intelectual
2.2.1. Livros e capítulos de livros
2.2.2. Artigos
2.2.3. Apresentação de trabalhos ou resumos em eventos científicos ou artístico-culturais:

2.3. Atividades de extensão
2.3.1. Projetos de extensão:
2.3.2. Cursos de extensão:

2.3.3. Eventos:

2.4. Atividades de pesquisa
2.4.1. Coordenação de base de pesquisa:
2.4.2. Projetos de pesquisa:

DATA:	
ASSINATURAS E CARIMBOS	
Chefe do Departamento:	

Tutor:	
Docente:	

OBSERVAÇÕES
RESPONSÁVEL:
DATA:

Obs.: Este documento deve ser enviado eletronicamente para o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (estagioprobatorio@prh.ufrn.br) e, no final do estágio probatório, fará parte do relatório conclusivo na forma impressa e com as assinaturas indicadas no formulário

Anexo III - Termo de compromisso para realizar curso de pós-graduação *strictosensu*



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE **TERMO DE COMPROMISSO**

Eu, _____ (nome completo do interessado), lotado(a) no(a)

da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, durante o período de meu afastamento para realizar curso de pós-graduação, nível _____, nos termos do artigo 95 e 96-A da Lei nº 8.112/90, comprometo-me a:

I – dedicar-me em regime integral às obrigações do referido curso, abstendo-me, notadamente, de qualquer atividade lucrativa extra durante o afastamento, conforme resolução específica, em vigor na UFRN;

II – remeter à Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFRN e ao chefe do Departamento onde sou lotado(a), os seguintes documentos (todos visados pelo orientador):

- a) Atestado de frequência;
- b) Relatório semestral das atividades acadêmicas;
- c) Formulários específicos preenchidos;

III – permanecer, obrigatoriamente, em exercício nesta Universidade, após retornar do afastamento, por tempo igual ao mesmo, incluídas as prorrogações, em idêntico regime de trabalho exercido antes de meu afastamento, nos termos do artigo 96-A, § 4º, da Lei n.º 8.112/90;

IV – obter o título ou grau que justificou meu afastamento no período previsto, sob pena de ressarcir todos os gastos, na forma do art. 47 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, salvo na hipótese comprovada de força maior ou de caso fortuito, a ser analisado pelo CONSEPE.

O não cumprimento de quaisquer das cláusulas acima referidas implicará sanções previstas em lei, estando o candidato sujeito a responder judicialmente frente à quebra deste compromisso.

Fico ciente, desde já, de que não me serão concedidas exoneração, licença para tratar de interesses particulares, aposentadoria voluntária e demais afastamentos e licenças, exceto as justificadas por lei, ressalvada a hipótese de ressarcimento de todas as despesas havidas com o meu afastamento, em valores atualizados a serem descontados dos proventos ou remuneração, caso permaneça nesta Universidade, ou mediante a devolução integral, em caso de desligamento, na forma da Lei.

Fica eleito o foro da Comarca de Natal – RN, como competente para julgar qualquer demanda que verse sobre o presente “Termo de Compromisso”.

Natal/RN, ___ de _____ de _____.

Assinatura do(a) servidor(a) _____

Anexo IV - Termo de ciência e responsabilidade – afastamentos

Nome do Servidor:	
SIAPE:	
Cargo Ocupado:	
Unidade de Exercício:	

O servidor acima indicado, para fins de autorização de afastamento excepcional, declara:

- Que o afastamento objeto de concessão é estritamente necessário, não podendo a atividade respectiva ser realizada de outro modo, em especial por ferramentas de trabalho remoto.
- Que o pedido de afastamento foi precedido por busca quanto às condições sanitárias do local de destino, entendendo o servidor, com base nas evidências científicas divulgadas nos meios de comunicação, que há condições para a viagem.
- Que tem ciência dos riscos a que está exposto, sobretudo durante o deslocamento, assumindo-os por ato de livre e espontânea vontade.

Local _____, ____ de _____ de 202__.

Assinatura do Servidor

Anexo V - Memorando Circular nº 16/2014 - PROAD (11.02)

Nº do Protocolo: 23077.066723/2014-97

Natal-RN, 08 de Outubro de 2014.

Ao grupo: TODOS OS DIRETORES DE CENTRO., TODOS OS DIRETORES DE UNIDADES ESPECIALIZADAS., TODOS OS DOCENTES DE ENSINO BÁSICO, TÉCNICO E TECNOLÓGICO, TODOS OS DOCENTES LOTADOS NO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (EFETIVOS E TEMPORÁRIOS)., TODOS OS PRÓ-REITORES (TITULARES E SUBSTITUTOS).

Título: PROCESSOS DE AUTORIZAÇÃO PRÉVIA DE DESPESA PARA FUTURO RESSARCIMENTO

Prezados Gestores e Docentes da UFRN

Visando orientar a formalização de processos cujo objeto é a autorização prévia de despesa, haja vista as frequentes impropriedades identificadas pela Pró-reitoria de Administração, apresentamos as seguintes observações:

1) Autorizador de despesa na UFRN é o/a Reitor/Reitora e, por delegação de atribuições, o/a Vice-Reitor/Vice-Reitora, os Diretores de Centro com execução orçamentária via SIAFI (CERES, CCS, CCSA, CCHLA, CB) e o Pró-reitor de Administração (Titular e Adjunto). As demais autoridades que acompanham as dotações orçamentárias das respectivas unidades (Centros de Custo SIPAC) são Proponentes;

2) Ninguém pode promover despesa sem autorização prévia do ordenador de despesa (no início) e após a entrega do bem/serviço, a autorização do pagamento;

3) Autorizar particular a realizar serviço/adquirir bem sem autorização prévia do ordenador de despesa implica em submeter a Administração à vontade do particular, razão pela qual, caso a Administração tenha que fazer o pagamento ao particular nas situações em que o não pagamento pode caracterizar o enriquecimento sem causa da Administração, o ordenador de despesa poderá autorizar o pagamento, mas é obrigado a abrir processo de apuração de responsabilidade em desfavor do servidor que deu causa ao ilícito;

Feitas essas considerações, os passos necessários à formulação de processo para autorização prévia do ressarcimento deve seguir o seguinte procedimento:

A) O interessado, antes da realização da despesa a ser ressarcida, deve, por meio de processo formalizado na unidade de origem, requerer ao autorizador de despesa competente (ver item 1) a autorização prévia, devidamente justificada, estimando o valor da despesa a ser ressarcida, o centro de custo SIPAC a ser debitado pelo ordenador da despesa e a concordância do Proponente (gestor do centro de custo SIPAC no qual será debitado o valor a ser ressarcido);

B) O processo, devidamente instruído, deve ser submetido ao ordenador de despesa que poderá ou não autorizar. Se autorizado, o processo é devolvido ao interessado que, ao realizar a despesa com recursos próprios em data posterior à da autorização, juntará os comprovantes para o pagamento/ressarcimento;

C) O ordenador, diante dos comprovantes, ordenará o débito orçamentário no respectivo Centro de Custo SIPAC e autorizará o crédito bancário na conta indicada no processo. Feitas estas considerações e diante das constatações no âmbito da Pró-reitoria de Administração em que se constatarem verdadeiros abusos, comunicamos que, excetuados os processos de ressarcimento já em tramitação, não serão autorizados pedidos de ressarcimento que não atendam aos procedimentos indicados nos itens A, B e C. Solicitamos, portanto, que na origem do nascimento do processo os Coordenadores de Pós-graduação, Chefes de Departamento, Diretores de Centro, na condição de proponentes orientem os propositos quanto aos procedimentos a serem seguidos, devendo, inclusive, buscar fazer a análise de mérito sob o ponto de vista do interesse institucional (Por exemplo, as Pró-reitorias Acadêmicas ou de decisão de plenária de departamento ou equivalente), pois não têm o ordenador de despesa condições de adentrar nas questões de mérito.

Atenciosamente,

Prof. João Batista Bezerra

Anexo VI - Modelo de retificação de nota e frequência

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE DEPARTAMENTO DE FUNDAMENTOS E POLÍTICAS DA EDUCAÇÃO - DFPE/CE

RETIFICAÇÃO DE NOTA/FREQUÊNCIA

Justificamos que o aluno(a) _____ matrícula _____, referente a disciplina _____, no semestre _____ Ministrado(a) pelo(a) docente _____, necessita de ajustes no seu histórico escolar. Por isso, solicito a retificação da nota e frequência da aluna, conforme a

Tabela abaixo:

ALUNO(A)	
MATRÍCULA	
COMPONENTE	
PERÍODO	
NOTA MÉDIA FINAL	
NOTA MÍNIMA FINAL	
FREQUÊNCIA	
RESULTADO	

Natal/RN, ___ de _____ de 202_.

Professor(a)

Anexo VII - Check-list afastamentos



CHECK LIST AFASTAMENTOS

***Todos os afastamentos interestaduais ou internacionais devem contar com o termo de responsabilidade da IN004/2021-PROGESP.**

***Caso o docente exerça Função Gratificada ou Direção, deve pedir exoneração da função.**

Licença Capacitação

- 1) Requerimento Padrão disponível no SIGRH;
- 2) Parecer da chefia justificando a necessidade de afastamento;
- 3) Plano trienal;
- 4) Aprovação Plenária;
- 5) Aprovação CONSEC;
- 6) Documento descritivo em que constem as atividades e o período de duração;
- 7) Convite, convocação, carta de aceitação ou comprovante de inscrição;
- 8) Comprovar o mínimo de 30 horas semanais de atividades.

Pós-Graduação *Stricto Sensu*

- 1) Requerimento Padrão disponível no SIGRH, com ciência/parecer da chefia;
- 2) Declaração de situação funcional;
- 3) Termo de Compromisso;
- 4) Plano trienal;
- 5) Parecer da Chefia imediata;
- 6) Aprovação Plenária;
- 7) Aprovação CONSEC;
- 8) Comprovante de aprovação no processo seletivo ou aceitação do candidato para realizar curso de pós-graduação expedido pela instituição responsável, no qual constem o grau acadêmico a ser conferido, tempo de duração e indicação das datas de início e término do curso;

Pós-Doutorado

- 1) Requerimento Padrão disponível no SIGRH, com ciência/parecer da chefia;
- 2) Declaração de Situação Funcional;
- 3) Plano trienal;
- 3) Parecer da Chefia imediata;
- 4) Aprovação Plenária;
- 5) Aprovação CONSEC;
- 6) Comprovante de aceitação do candidato para realizar estágio de pós-doutorado expedido pela instituição responsável, no qual constem o grau acadêmico a ser conferido, tempo de duração e indicação das datas de início e término previstas para a realização da atividade;
- 7) Termo de compromisso;
- 8) Projeto a ser desenvolvido.

Prorrogação de Afastamento

- 1) Requerimento Padrão disponível no SIGRH, com ciência/parecer da chefia;
- 2) Declaração do Professor Orientador ou Coordenador de Curso, justificando a necessidade da prorrogação e informando quanto ao desempenho docente e o prazo necessário para a prorrogação;
- 3) Cópia dos Relatórios Semestrais apresentados no decorrer do curso;
- 4) Aprovação Plenária;
- 5) Aprovação CONSEC.

Outras orientações:

3342.2317 ramal 134 ou 133



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO
NORTE
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS



A COMISSÃO DESIGNADA ATRAVÉS DA PORTARIA ELETRÔNICA Nº 2280/2019-R, DE 05 DE DEZEMBRO DE 2019, TORNA PÚBLICA, NOS TERMOS DO DECRETO Nº 10.139, DE 28 DE NOVEMBRO DE 2019, A RELAÇÃO DE NORMAS DE GESTÃO DE PESSOAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE:

Eixo temático	Norma	Ementa
Competência	Portaria nº 1.270/1995-R	Delega competência ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas.
Competência	Portaria nº 1.401/2014-R	Delega competência ao Pró-Reitor de Gestão de Pessoas.
Concurso Público/aproveitamento	Resolução nº 150/2019-CONSEPE	Aprova as normas para concurso público de provas e títulos para o ingresso na carreira do Magistério Federal.
Concurso Público/processo seletivo	Resolução nº 214/2014-CONSEPE	Aprova as normas para concurso público de provas e títulos para o ingresso no Cargo Isolado Titular-Livre do Magistério Superior.
Concurso Público/processo seletivo	Resolução nº 225/2018-CONSEPE	Aprova atualização das normas sobre a natureza, o processo seletivo simplificado e as condições de contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Concurso Público/processo seletivo	Resolução nº 069/2017-CONSEPE	Aprova as normas sobre a natureza, as condições de contratação e renovação e o Processo Seletivo de Professor Visitante e Professor Visitante Estrangeiro na Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.
Estágio probatório	Resolução nº 008/2016-CONSAD	Dispõe sobre o acompanhamento e avaliação para homologação do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos da UFRN.
Estágio probatório	Resolução nº 086/2006-CONSEPE	Dispõe sobre o acompanhamento e avaliação para homologação do estágio probatório dos servidores docentes da UFRN.
Estágio probatório/capacitação	Portaria nº 102/2016-PROGESP	Institui o Programa de Integração ao Serviço Público.
Avaliação de desempenho	Resolução nº 040/2015-CONSAD	Dispõe sobre a reestruturação do sistema de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação e dos docentes ocupantes de funções administrativas da UFRN.
Avaliação de desempenho/progressão do docente	Resolução nº 067/2017-CONSEPE	Regulamenta o processo de avaliação de desempenho para fins de progressão e de promoção na carreira do Magistério Superior Federal na Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
Avaliação de desempenho/progressão do docente	Resolução nº 186/2014-CONSEPE	Dispõe sobre normas para avaliação de Pessoal Docente do Magistério da Educação Básica, Técnica e Tecnológica, com vistas à concessão de Progressão e Promoção Funcional.
Remoção	Resolução nº 056/2018-CONSAD.	Aprova os procedimentos que disciplinam a remoção dos servidores

		técnico-administrativos em educação entre as unidades da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
Remoção	Resolução nº 07/1982-CONSUNI/CONSEPE	Estabelece normas sobre remoção de docente de uma para outra subunidade acadêmica.
Redistribuição	Resolução nº 153/2015-CONSEPE	Aprova os procedimentos para Redistribuição de Pessoal Docente da Carreira do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.
Redistribuição	Resolução nº 052/2016-CONSAD	Aprova os procedimentos para Redistribuição de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação para a Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.
Gratificações	Resolução nº 105/2019-CONSAD	Regulamenta os limites e condições de concessão da gratificação por encargo de curso ou concurso aos servidores da UFRN e fixa valores e procedimentos de pagamento.
Licenças e afastamentos	Resolução nº 038/2010-CONSAD	Estabelece regulamentação geral dos afastamentos do pessoal técnico-administrativo da UFRN.
Licenças e afastamentos	Resolução nº 172/2010-CONSEPE	Estabelece normas para afastamentos do pessoal docente da Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN.

Carga horária e frequência	Resolução nº 084/2019-CONSAD	Fixa normas para distribuição de carga horária de servidor técnico-administrativo em educação.
Carga horária e frequência	Portaria nº 37/2017-PROGESP	Estabelece as regras de controle de registro de frequência, contemplando temas relacionados à jornada de trabalho, duração do trabalho, controle de jornada e períodos de descanso.
Carga horária e frequência	Portaria nº 232/2018-PROGESP	Altera a Portaria nº 37/2017-PROGESP, de 20 de janeiro de 2017.
Regime disciplinar	Resolução nº 036/2016-CONSAD	Aprova normas que disciplinam os Processos Administrativos Disciplinares e de Sindicâncias no âmbito da UFRN.
Incentivo à qualificação	Portaria nº 332/2012-PROGESP	Disciplina a concessão de incentivo à qualificação ao pessoal técnico-administrativo.
Retribuição por titulação	Portaria nº 558/2013-PROGESP	Disciplina a concessão de retribuição por titulação ao pessoal docente.
Reconhecimento de saberes e competências	Resolução nº 082/2014-CONSEPE	Aprova normas regulamentares para fins de percepção da Retribuição por Titulação – RT, considerada a equivalência da titulação exigida com o Reconhecimento de Saberes e Competências - RSC para os ocupantes de cargos da Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico da UFRN.
Capacitação	Resolução nº 025/2017-CONSAD	Institui e regulamenta o Programa de Capacitação e Qualificação – PCQ dos servidores da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN.

Capacitação	Portaria nº 272 de 17 de abril de 2012	Normas para a elaboração do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento da UFRN.
CPPD	Resolução nº 198/2014-CONSEPE	Reestrutura a Comissão Permanente de Pessoal Docente da carreira do Magistério Superior (CPPD/MS), institui a Comissão Permanente de Pessoal Docente da carreira do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (CPPD/EBTT) e normatiza suas atribuições.
Política de qualidade de vida no trabalho	Resolução nº 095/2006-CONSEPE	Institui o Programa de Professor Colaborador Voluntário.
Regime de trabalho de pessoal docente	Resolução nº 229/2016-CONSEPE	Aprova normas sobre regime de trabalho, atividades de docente em regime de dedicação exclusiva e distribuição de carga horária de professor do Magistério Superior.
CISST	Resolução nº 016/2016-CONSAD	Cria e regulamenta as Comissões Internas de Saúde e Segurança do Trabalho (CISST) e as Brigadas de Incêndio no âmbito da UFRN.
Segurança do trabalho (protocolo de viagem)	Resolução nº 162/2010-CONSEPE	Dispõe sobre normas de segurança em atividades acadêmicas de campo externas ao ambiente dos Campi da UFRN.
Retribuição pecuniária em projetos	Resolução nº 33/2018-CONSEPE	Regulamenta as hipóteses de concessão de retribuição pecuniária a servidores efetivos, docentes e técnico-administrativos, no âmbito de projetos acadêmicos e planos de trabalho.

Pagamento de bolsas	Resolução nº 243/2018- CONSEPE	Regulamenta as hipóteses de bolsas de estudo, ensino, pesquisa, extensão e estímulo à inovação pagas pela Universidade e pela Fundação de Apoio.
---------------------	-----------------------------------	--

NATAL/RN, 12 DE MARÇO DE 2020.

MIRIAN DANTAS DOS SANTOS
PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS
PRESIDENTE DA COMISSÃO