

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

BERNADETE QUADRO DUARTE

**REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA FOLHA DE
PAGAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.**

FLORIANÓPOLIS
2006

BERNADETE QUADRO DUARTE

**REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA FOLHA DE
PAGAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração.

Professor Orientador: Altamiro Damian Préve

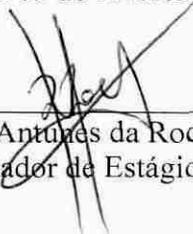
FLORIANÓPOLIS

2006

BERNADETE QUADRO DUARTE

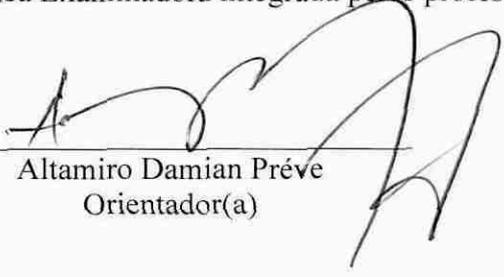
**REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA FOLHA DE
PAGAMENTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 09 de fevereiro de 2007.



Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Altamiro Damian Préve
Orientador(a)

Membro

Membro

Aos meus pais, Pedro e Nilza, o início de tudo.
Ao meu marido, Hamilton, pela paciência, carinho,
dedicação e colaboração.
Às filhas, Camila e Mônica, pela colaboração e
compreensão dos dias em que mesmo estando
perto, estava afastada de suas companhias.

Agradecimentos

O processo e elaboração de uma pesquisa requerem do autor muito empenho, porém, não pode ser considerado como uma atividade individual. Dessa forma, muitas pessoas de alguma maneira especial estiveram envolvidas estimulando e colaborando direta ou indiretamente ao longo do processo. Por isso neste momento é hora de expressar os meus mais sinceros agradecimentos:

Ao professor Altamiro Damian Préve, meu orientador, pelo apoio, ensinamentos, dedicação e atenção despendida.

À professora Liane Carly Hermes Zanella, amiga e dedicada, pelas horas dispensadas, no início desta pesquisa, fornecendo a direção e o caminho a percorrer.

Aos colegas de trabalho que com paciência contribuíram com informações fundamentais para a realização desta pesquisa, em especial ao Beto do NPD e Magda pela colaboração prestada.

Ao meu marido Hamilton, que contribuiu em todos os sentidos e em todos os momentos de minha caminhada até finalização deste projeto.

À minha filha Camila, que pacientemente colaborou diretamente na elaboração dos textos.

Aos demais amigos e todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

Por fim à DEUS, pela vida

Pare Um Minutinho e Reflita....
O dia mais belo? Hoje.
A coisa mais fácil? Errar.
O maior obstáculo? O medo.
O maior erro? O abandono.
A raiz de todos os males? O egoísmo.
A distração mais bela? O trabalho.
A pior derrota? O desânimo.
Os melhores professores? As crianças.
A primeira necessidade? Comunicar-se.
O que mais lhe faz feliz? Ser útil aos demais.
O maior mistério? A morte.
O pior defeito? O mau humor.
A pessoa mais perigosa? A mentirosa.
O sentimento mais ruim? O rancor.
O presente mais belo? O perdão.
O mais imprescindível? O lar.
A rota mais rápida? O caminho certo.
A sensação mais agradável? A paz interior.
A proteção efetiva? O sorriso.
O melhor remédio? O otimismo.
A maior satisfação? O dever cumprido.
A força mais potente do mundo? A fé.
As pessoas mais necessárias? Os pais.
A mais bela de todas as coisas ? O amor.

Madre Tereza De Calcutá (1910 – 1997)

RESUMO

DUARTE, Bernadete Quadro. **Reorganização do Trabalho:** Um Estudo de Caso na Folha de Pagamento da Universidade Federal de Santa Catarina. 2007, 84 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

Orientador: Professor Altamiro Damian Préve

Este trabalho está centrado em uma ação operacional para melhorar a qualidade do trabalho, na realização das atividades de cálculos de pagamentos de progressão funcional. Visando identificar e entender as necessidades da mudança no processo, levantou-se os dados sobre o problema de pesquisa, analisou-se o processo em questão com base nas informações obtidas, estudou-se soluções, implantando-se a mais viável. A metodologia utilizada neste trabalho compreende pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa qualitativa. Na fundamentação teórica abordou-se conceitos para esclarecer as dúvidas e fortalecer as afirmações encontradas no decorrer da pesquisa. O principal resultado concretizou-se a partir da implantação do novo processo de cálculo de progressão funcional, disto resultou ainda no tratamento dos dados referente à progressão funcional, bem como na certeza de ter arquivos de dados confiáveis proporcionando facilidades e agilidades nas consultas. Outros fatores importantes observados deram-se pela redução dos esforços, de custos e de tempo para com este processo. Dessa forma conclui-se que este estudo vem contribuir para a melhoria, a eficiência e qualidade dos serviços oferecidos para o corpo funcional da Universidade Federal de Santa Catarina.

Palavras-chave: Reorganização do trabalho. Processos. Sistema de Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	15
2 METODOLOGIA.....	16
2.1 A PESQUISA.....	16
2.2 TÉCNICA DA COLETA DE DADOS.....	17
2.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
3.1 A REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	18
3.2 GESTÃO DE PROCESSOS.....	19
3.2.1 Definições de Processos.....	19
3.2.2 Tipologia dos processos.....	21
3.2.3 Mapeamento dos Processos.....	22
3.2.4 Fluxograma dos processos.....	23
3.3 GERENCIAMENTO POR PROCESSOS.....	24
3.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	26
3.4.1 Redes de Comunicação.....	27
3.4.2 Características da Boa Comunicação.....	28
3.4.3 Barreiras da comunicação.....	29
3.5 INFORMAÇÃO.....	31
3.5.1 Fluxo de Informação.....	32
3.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO.....	33
4 ESTUDO DE CASO.....	39
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	39
4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	39
4.3 A PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SAÚDE.....	42
4.4 DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (DDAP).....	43

4.4.1 A Força de Trabalho do DDDAP.....	44
4.5 DIVISÃO DE ORÇAMENTO, CRÍTICA E PAGAMENTOS DIVERSOS. (DOCP).....	46
4.5.1 Macroprocesso de Progressão Funcional.....	50
4.5.2 Progressão Funcional.....	52
4.5.3 Subprocesso de Cálculo de Progressão Funcional.....	54
<i>4.5.4.1 Problemas e Dificuldades Encontradas nos Processos de Cálculos de Pagamento de Progressão Funcional.....</i>	56
4.5.5 Comunicação na DOCP.....	57
4.5.6 O Sistema de Informação do DDAP/DOCP.....	57
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	60
5.1 MÓDULO DESENVOLVIDO E IMPLEMENTADO.....	64
6 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES.....	75
6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	77
REFERÊNCIAS.....	78
GLOSSÁRIO.....	82
Anexo I	
Anexo II	
Anexo III	

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Representação da hierarquia do processo.....	20
Figura 02 - Tipos de processos.....	22
Figura 03 - Representação simbólica de um fluxograma.....	24
Figura 04 - Fluxo de informação.....	32
Figura 05 - Organograma da PRDHS.....	42
Figura 06 - Fluxograma do macroprocesso de progressão funcional.....	51
Figura 07 - Fluxograma do subprocesso de cálculo de progressão funcional.....	55
Figura 08 - Novo processo de cálculo.....	65
Figura 09 - Tela (1) do novo processo.....	66
Figura 10 - Tela (2) do novo processo.....	67
Figura 11 - Tela (3) do novo processo.....	68
Figura 12 - Tela (4) do novo processo.....	70
Figura 13 - Tela (5) do novo processo.....	71
Figura 14 - Tela (6) do novo processo.....	72

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Características da boa comunicação.....	28
Quadro 02 - Filtragem na comunicação - nível inferior para superior.....	29
Quadro 03 - Filtragem na comunicação - nível superior para inferior.....	30
Quadro 04 - Aplicativos e suas funcionalidades.....	37
Quadro 05 - Estrutura do DDAP.....	45
Quadro 06 - Quadro Geral de Pessoal da UFSC.....	49
Quadro 07 - Base Legal.....	53
Quadro 08 - Quadro de rubricas.....	54

LISTA DE SIGLAS

ADRH	Sistema de informação paralelo do DDAP
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
DAP	Departamento de Administração de Pessoal do HU
DCF	Departamento Contábil Financeiro
DDAP	Departamento de Desenvolvimento e Administração de Pessoal
DDPP	Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas
DIRF	Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte (feita pela fonte pagadora)
DOCP	Divisão de Orçamento e Crítica de Pagamentos diversos
GEAD	Gratificação Específica de Atividade Docente do Ensino Fundamental, Médio e Tecnológico das Instituições Federais de Ensino.
GED	Gratificação de Estímulo à Docência aos docentes ocupantes dos cargos efetivos de Professor do 3º Grau de instituições públicas Federais.
GFIP	Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social .
HU	Hospital Universitário
MP	Ministério do Planejamento e Orçamento
NPD	Núcleo de Processamento de Dados
PRDHS	Pró- Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social
PREG	Pró- Reitoria de Ensino de Graduação
PSS	Plano de Seguridade Social
PUCRECE	Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos
RAIS	Relatório anual de informações Sociais
SCPP	Serviço de Cálculo e Pagamento de Progressão Funcional
SERPRO	Serviço Federal de Processamentos de Dados
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SRH	Secretaria de Recursos Humanos

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual apresenta grandes desafios às organizações privadas e conseqüentemente às instituições públicas precisam tornar-se mais inovadoras e competitivas, ofertando aos seus clientes internos e externos serviços com maior qualidade, pois é na inovação que reside o diferencial tão almejado pelo mercado.

Rompendo suas fronteiras internas que as tornam rígidas, as instituições públicas necessitam de estruturas que permitam respostas imediatas a oportunidades estratégicas e desafios competitivos, minimizando as barreiras na comunicação organizacional.

Atualmente os trabalhadores precisam de mais informações em um curto espaço de tempo do que em qualquer outra época da história. A exigência pela reorganização do trabalho assim como a diminuição das barreiras da comunicação resulta na melhor qualidade do trabalho. Neste sentido os sistemas de informações têm contribuído significativamente para as mudanças que estão ocorrendo no comportamento organizacional, permitindo processar um volume maior de dados num período de tempo menor e com melhor qualidade na comunicação, gerando informações precisas e confiáveis.

Com isso o gerenciamento de processo torna-se muito útil, pois seus métodos visam encontrar por meio de melhoria contínua, a qualidade para os serviços, agregando-lhes melhor valor a fim de atender as necessidades dos clientes, gerando a reorganização do trabalho (ou do processo) em virtude da constatação que este já não mais atende seu objetivo de maneira eficiente e econômica.

Porém, deve-se destacar a utilização correta da informática como ferramenta que oferece novas formas de se trabalhar, novas oportunidades de negócios, enfim, ganhos de produtividade no trabalho. Neste contexto a tecnologia eletrônica é uma poderosa ferramenta para gerar grandes e também pequenas mudanças nas rotinas do dia-a-dia.

As dificuldades impostas às organizações públicas as obrigam a serem criativas, buscando alternativas para sua sobrevivência em virtudes de normas rígidas, redução orçamentária, achatamento dos salários e quadro de pessoal defasado. Por outro lado às universidades públicas brasileiras continuam sendo os pólos de surgimento do processo produtivo da sociedade. No entanto, isso nem sempre se reflete a todas suas unidades, em virtude da grande diversidade existente entre as atividades administrativas e as atividades acadêmicas.

Dentro desse enfoque de modernização aliado as especialidades da Divisão de Orçamento e Críticas de Pagamentos Diversos, no Departamento de Desenvolvimento e

Administração de Pessoal na Universidade Federal de Santa Catarina (DOCP/DDAP/UFSC), este trabalho está centrado numa forma simples e criativa, de ação operacional, para melhorar a qualidade do trabalho na realização das atividades de cálculos dentro desta divisão (DOCP).

Dessa forma utilizam-se neste trabalho os recursos disponíveis para resolver os problemas rotineiros, estabelecendo um elo entre a teoria estudada em sala de aula e a prática utilizada no trabalho diário.

Este estudo está dividido em seis partes e estruturado da seguinte maneira:

Na primeira parte estabelece-se o problema de pesquisa: ***“como tornar os processos de cálculos de pagamentos de progressão funcional da DOCP mais eficientes, contribuindo com a qualidade dos serviços oferecidos para o corpo funcional da Universidade de Santa Catarina?”*** Seguido pelos objetivos da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa do trabalho.

Na segunda parte, apresenta-se a metodologia utilizada na realização da pesquisa. Esse capítulo proporciona a garantia de confiabilidade e validade da pesquisa, demonstrando quais foram os métodos e as técnicas utilizadas para que os objetivos pudessem ser atendidos.

Para ajudar no entendimento do problema, utilizou-se na terceira parte desse trabalho o referencial teórico abordando os seguintes assuntos: a reorganização do trabalho, gestão de processos, comunicação organizacional, informação, e sistema de informação.

O quarto capítulo aborda o caso estudado, apresentando as características da empresa, a descrição do processo de trabalho e o desenvolvimento de uma nova ferramenta a qual é objeto desse estudo.

No quinto capítulo abordam-se os resultados juntamente com as discussões inerentes ao assunto mostrando o novo processo com suas vantagens e comparando-o com a situação anterior.

O sexto capítulo trás as considerações finais com sugestões de acordo com os objetivos alcançados.

Esta pesquisa procura contribuir a curto prazo, para a melhoria do processo de cálculo e pagamento de progressão funcional, bem como a médio prazo para os demais cálculos realizados na DOCP, agilizando o processo que ainda é realizado manualmente e cooperando para ampliar a satisfação de todo o corpo funcional da UFSC.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Como tornar os processos de cálculos de pagamentos de progressão funcional da DOCP mais eficientes, contribuindo com a qualidade dos serviços oferecidos para o corpo funcional da Universidade de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral implantar melhorias para os processos de cálculos de pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior pertencentes ao quadro da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever os processos de cálculos de pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior da Universidade Federal de Santa Catarina.
- b) Identificar os problemas e dificuldades encontradas nos processos de cálculo de pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior da Universidade Federal de Santa Catarina.
- c) Adequar o sistema existente (ADRH) desenvolvendo um módulo de cálculo de pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior da referida instituição com base na legislação vigente.
- d) Implantar novo processo de cálculo de pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior da UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

Em virtude da reestruturação da carreira dos docentes prevista para 2006, estimava-se para o final do mesmo ano, o aumento no volume de trabalho superior aos comparados com o mesmo período dos anos anteriores. Diante disso identificou-se a necessidade da mudança no processo do cálculo de progressão funcional, sendo que dessa forma a pesquisa vem contribuir para a melhoria da execução do processo de cálculo de pagamento de progressões funcionais dos docentes de nível superior na DOCP/DDAP/UFSC.

Justifica-se este trabalho levando em considerações três critérios: de importância, de viabilidade e de interesse.

Dessa forma, a importância se dá pelo fato da autora ser funcionária da UFSC, desenvolvendo suas atividades na DOCP/DDAP que verificando a necessidade de criação de novos métodos de trabalho buscou otimizar os recursos disponíveis, proporcionando agilidade, qualidade e confiabilidade na execução dos cálculos desenvolvidos para pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior da instituição.

A viabilidade acontece em virtude da pesquisa ser planejada e executada por um membro do departamento em conformidade com a direção sua fonte de dados secundários é confiável, o tempo para realização é adequado e não acarretará gastos extras na execução do estudo.

Finalmente o assunto abordado é de grande interesse da instituição, do departamento e de todo corpo funcional da UFSC.

2 METODOLOGIA

Este capítulo aborda os procedimentos metodológicos adotados na realização desta pesquisa, aceita como verdade as ponderações de Severino (2001) quando afirma que o autor deve comunicar o tipo de pesquisa que desenvolverá. Sendo assim este trabalho contempla: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa qualitativa através de estudo de caso.

Apropria-se dos argumentos de Cervo e Bervian (1996) para conceituar a pesquisa como uma atividade voltada para solução de problemas, que através do emprego de processos científicos, pode fundamentar novos paradigmas, contribuindo com análises e críticas ao modelo utilizado para medir o desempenho das atividades geradas.

O método utilizado consiste em pesquisa qualitativa através de estudo de caso, visto que proporciona condições de reunir detalhes, contribuindo para que se obtenha um resultado amplo do assunto em questão, apoiado pelos argumentos de GIL (1994, p.78):

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados.

2.1 A PESQUISA

A pesquisa bibliográfica caracteriza-se pela utilização de materiais publicados, como livros, revistas ou meios eletrônicos, assim como documentos exclusivos da organização.

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa classifica-se como análise qualitativa do Departamento de Desenvolvimento e Administração de Pessoal (DDAP), especificamente na Divisão de Orçamento, Crítica e Pagamentos Diversos (DOCP), compreendendo a observação direta para obter informações sobre o problema levantado no presente estudo, além da pesquisa documental contribuindo para obtenção dos dados secundários pertencentes à instituição.

O método utilizado servirá para dar subsídios a reorganização do processo de cálculo e pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior da UFSC, desenvolvido na DOCP que trata de assuntos inerentes à folha de pagamento da instituição.

2.2 TÉCNICA DA COLETA DE DADOS

No estudo de caso os dados podem ser obtidos de fontes primárias ou secundárias. Uma fonte complementa a outra, pois as informações dos indivíduos revelam a real natureza dos documentos, e por sua vez, esses comprovam as reais atitudes dos indivíduos (MENDONÇA, 1998).

Os dados secundários, ou seja, aqueles previamente coletados e analisados estando a disposição para consulta foram obtidos por meio de: levantamentos bibliográficos através de livros, sites, teses e artigos. Assim como de pesquisa documental através de: informativos, legislação, relatórios da instituição, arquivos de bancos de dados da instituição e documentação de seus sistemas de informação, além da página da internet da instituição. Para os dados primários realizou-se entrevistas não estruturadas, conversas informais, observação direta, bem como trocas de comunicação eletrônica (e-mail), para esclarecer e obter informações necessárias ao desenvolvimento deste trabalho.

Na execução do objetivo deste trabalho que resultou no desenvolvimento e implantação de um módulo de cálculo no sistema de processamento de dados (ADRH), foram realizadas encontros semanais, pré-agendados, até a concretização da nova ferramenta, além dos testes que aconteciam logo após determinada etapa concluída. Esta etapa foi realizada com o auxílio de um analista de sistema, funcionário da UFSC, lotado no NPD.

2.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Por se tratar de estudo de caso, cabe ressaltar que o resultado obtido está limitado a uma unidade administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina, exclusivamente referindo-se aos docentes de nível superior, excluindo as demais categorias. Os resultados obtidos são destituídos de qualquer rigor estatístico, levando em consideração os julgamentos adotados pela autora.

Todo o processo de coleta de dados secundários foi realizado no ambiente interno da DOCP no Departamento de Desenvolvimento e Administração de Pessoal, considerando o segundo semestre de 2006.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo se inicia com o entendimento do que é a reorganização do trabalho, bem como gestão de processos, comunicação organizacional, informação e sistema de informação.

Espera-se que para este estudo, esta revisão teórica sirva como base e cumpra sua finalidade.

3.1 A REORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A reorganização do trabalho parte da constatação de que determinado trabalho necessita de modificação, pois já não está mais cumprindo seu propósito de maneira eficiente e econômica (MAC-DOWELL, 1980). Dessa forma o autor sugere investigar as causas, analisar os fatores e as circunstâncias da inoperância ou da ineficiência do objeto em estudo; elaborar as normas, os meios e os métodos para corrigir as falhas e eliminar os defeitos; aplicar novas providências; verificar se a aplicação dessas providências está efetivamente corrigindo ou melhorando, propiciando o alcance do objetivo final.

Tal reorganização parte do pressuposto do conhecimento do processo, e dos subprocessos que os compõem. Sobre a reorganização do trabalho, Cruz (2002) sugere que seja realizada a análise do processo da seguinte maneira:

- a) entender as necessidades da mudança de determinados processos;
- b) levantar e documentar os dados sobre o problema;
- c) analisar o processo com base nas informações levantadas;
- d) desenvolver uma ou várias soluções para o problema apresentado;
- e) por fim executar a tarefa de implantar a solução previamente analisada.

D'Ascensão (2001) chama este conjunto de atividades, acima citadas, de redesenho do fluxo de trabalho, argumentando que após, implantado o novo processo estabelece-se à melhoria contínua do mesmo, contribuindo dessa forma para que a empresa ofereça seus serviços ou produtos com qualidade empregando processos mais eficientes efetivos.

3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Todo trabalho dentro de uma empresa pública ou privada faz parte de algum processo para a produção de um bem ou para a prestação de um serviço. Na prestação de serviços, como no caso da administração de recursos humanos, os processos estão intimamente ligados com o desempenho final, isto é, o cliente percebe o serviço como um todo, e não suas partes fragmentadas.

A gestão de processo é uma metodologia aplicada tanto em empresas manufatureiras quanto em empresas prestadoras de serviços, com o objetivo de implementar a melhoria contínua. Por isso os processos devem ser objeto de constantes aperfeiçoamentos visto que, *através deles a empresa alcança seus objetivos, contribuindo assim para sua permanência no mercado competitivo*. A empresa moderna precisa eliminar os processos considerados desnecessários recriando uma nova forma de se obter um melhor desempenho.

Para continuar a discutir gestão de processos é necessário definir o que são processos.

3.2.1 Definições de Processos

Segundo Campos (1992, p. 17) “processo é um conjunto de causas que provocam um ou mais efeitos”. Davenport (1994) argumenta que os processos correspondem a um agrupamento de atividades organizadas e ordenadas, com início, meio e fim, que devem gerar um resultado específico a fim de atender a uma organização ou sociedade.

Dessa forma, para um serviço ou produto oferecido, há um processo a ser desenvolvido; sendo assim, não existe processo se não resultar num produto ou serviço. Harrington (1993) contribui argumentando que os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. “É um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para o grupo específico de clientes” (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Harrington (1993) alerta para o fato de que grande parte dos problemas e das possibilidades de aperfeiçoamento tem origem no processo, numa proporção de 94% contra 6% oriundos de causas especiais. O autor define processo como sendo qualquer atividade ou grupos de atividades que a partir de uma entrada (inputs), incorpora valor e fornece uma saída (outputs) para um cliente interno ou externo, utilizando os recursos da empresa. O mesmo

autor ainda esclarece que os processos podem ser divididos hierarquicamente em: a) macroprocessos;

b) subprocessos; c) atividades; d) e tarefas, de acordo com a figura 01.

a) Macroprocessos: são processos que geralmente envolvem mais de uma função na estrutura organizacional e suas operações têm um impacto significativo no modo como a organização funciona; Um macroprocesso pode ser subdividido em subprocessos, que são interligados de forma lógica dentro de um setor, departamento ou empresa. Todo processo ou macroprocesso é constituído de um determinado número de atividades;

b) Subprocessos: são as partes que inter-relacionam de forma lógica com outros subprocessos, realizam um objetivo específico em apoio aos macroprocessos e contribuem para a missão destes;

c) Atividades: são ações que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas. Para Harrington (1993) cada atividade é constituída por um determinado número de tarefas que se constitui na menor fração do processo;

d) Tarefas: são partes específicas do trabalho, ou melhor, podem ser o menor enfoque do processo, um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Indica um trabalho operacional. São atividades interligadas num processo contínuo ou de linha.

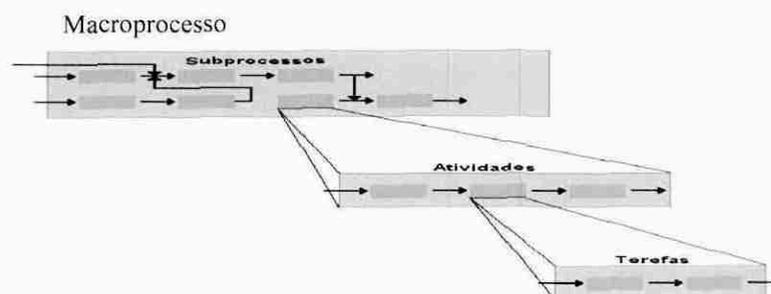


Figura 01 - Representação da hierarquia do processo
Fonte: Harrington (1993, p.34)

Para fim deste estudo e com base no suporte teórico acima, o cálculo da progressão funcional será considerado como sendo um processo.

D'Ascensão (2001) argumenta que para um processo ser realizado é necessário percorrer um caminho, ou seja, utilizar-se de um método, pela qual uma ou mais operações sejam desempenhadas para alcançar o resultado esperado. Conclui, o autor, que todo e qualquer processo produtivo ou administrativo, tem ou deve ter, um método de trabalho que proporcione melhores resultados com menores custos, menores esforços, menor tempo na operação e melhor qualidade.

Por fim os processos podem ser entendidos popularmente como “a forma pela qual as coisas são feitas na empresa” (LINPNACK e STAMPS, 1997 apud GONÇALVES, 2000).

O ponto chave da definição de processos é que ele não se define por aquilo que os operadores fazem, mas sim pelas seqüências das atividades executadas para gerar um resultado destinado a um cliente.

Sobre os operadores, Rummler e Brache (1994) defendem a importância dos mesmos na execução dos processos. De nada serve um processo com objetivos claros e um projeto bem definido se o elemento humano envolvido não está treinado ou preparado para fazer com *que o processo seja executado eficientemente*.

3.2.2 Tipologia dos processos

Os processos podem ser classificados de acordo com seu tipo e natureza. De acordo com o tipo têm-se: processos de gestão, de apoio e primários. De acordo com sua natureza: processos industriais e administrativos.

Processos de Gestão: Relacionados com o planejamento, com orçamento das atividades de apoio e primárias, com gerenciamento do sistema de informações entre outros.

Processo de apoio: Dão suporte ao processo primário, gerenciamento dos recursos humanos, finanças e outros.

Processo Primário: Relacionado, diretamente com a produção de bens ou serviços, aquisição de suprimentos, manutenção e outros;

Industriais: Produzem o bem ou serviço comercializado pela empresa (linha de produção se for uma indústria);

Administrativo: Dão apoio as áreas de produção. (parte administrativa como, por exemplo: contas a pagar e receber, etc).

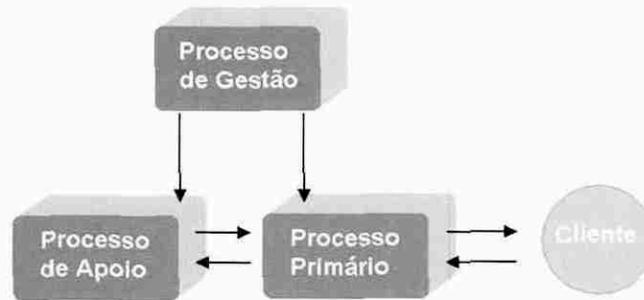


Figura 02 - Tipos de processos
Fonte: Hronec (1994, p. 102).

3.2.3 Mapeamento dos Processos

O mapeamento dos processos consiste em desenhar o fluxo de atividades na área em que se quer analisar. Moribe (1988) comenta que o mapeamento é uma técnica que requer a interação das informações nos processos, visando conhecer a dinâmica das atividades e destacar as contribuições das unidades funcionais na cadeia de valor.

O objetivo do mapeamento do processo é priorizar ações de melhorias nos processos mais críticos que afetam o desempenho das atividades na organização, a fim de atender os requisitos de seus clientes. Por meio do mapeamento do processo as pessoas podem ver quando, onde e de que forma melhorar o processo produtivo.

Busca-se entender melhor os objetivos do mapeamento do processo através dos argumentos de Hronec (1994, p.143):

A principal ferramenta para entender os processos é o mapeamento do processo: uma representação visual das atividades nas diversas funções da organização necessárias para produzir um bem ou serviço.

A realização do gerenciamento através do mapeamento e pela representação gráfica dos processos é essencial para compreender não apenas os processos, mas também o fluxo de informações e recursos de uma atividade para outra.

3.2.4 Fluxograma dos processos

A atividade desenvolvida torna-se clara e simples, quando apoiadas por fluxogramas, neste sentido, Araújo (1998) aponta a elaboração do fluxograma como sendo a técnica mais utilizada no estudo de processos administrativos. Já na definição de Harrington (1997), fluxogramas são representações gráficas que ilustram as atividades envolvidas nos processos de produção de bens ou de serviços. Pode ser utilizada na identificação de problemas, definição de parâmetros, geração de idéias e na escolha da melhor solução.

O objetivo do fluxograma segundo Oliveira (1998), é identificar a seqüência de uma atividade, permitindo conhecer a tramitação que esteja ocorrendo, e identificar os pontos fracos como ações supérfluas ou a má utilização de recursos materiais e humanos. Observado por este prisma o fluxograma funciona como retrato da situação real em foco.

O fluxograma poderá auxiliar o gerente a encontrar as falhas num dado processo, cujo *fluxo apresenta-se vagaroso e confuso, permitindo fazer alterações nos pontos importantes* para desobstruir as filas comuns às organizações públicas. O modelo de fluxograma poderá ser escolhido de forma que melhor se adapte à forma de conduzir o estudo dos processos e que seja adequado às análises. Para isso é importante traçar estratégias para dirigir o estudo dos processos, chegando a um resultado técnico e de qualidade.

A elaboração de um fluxograma constitui-se de símbolos e gráficos padronizados que ajudam no entendimento de seu traçado, conforme ilustra a Figura 03. Através dele, obtém-se uma visão sistêmica da realidade em termos de fluxos de informação organizacional passo a passo. Esta seqüência conduz, com certa facilidade, a compreensão dos pontos iniciais e finais do processo.

Neste estudo adotar-se-á o fluxograma para ilustrar as atividades envolvidas no processo de cálculo de pagamento de progressão funcional, bem como às do macroprocesso que o origina.



Figura 03 - Representação simbólica de um fluxograma
 Fonte: Elaborado pela autora

3.3 GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

Nas organizações a otimização das operações, bem como a identificação dos problemas que surgem com as entradas dos insumos nos procedimentos e nas saídas dos produtos são realizados com o auxílio do gerenciamento por processos, proporcionando-lhes a uma solução mais produtiva.

Revisar e melhorar processos demanda olhar clínico e conhecimento profundo do assunto, a este conjunto de ações chama-se de atividade contínua de melhoria dos processos, sendo reconhecidas por Harrington (1993) como gerenciamento por processos.

Na visão do autor, o objetivo de gerenciamento por processos é o aperfeiçoamento dos mesmos, afim de que se tornem mais eficazes ao produzirem seus resultados, de acordo com as metas estabelecidas, sendo mais eficientes ao otimizarem o uso de recursos para a produção ou geração de bens e serviços.

Para Campos (1992), a gerência do processo é uma técnica que emprega metodologias e ferramentas de análise, visando criar uma cultura para melhoria contínua dos processos de trabalho da empresa de forma que as rotinas sejam periodicamente reavaliadas e, quando necessário, inovadas, tornando-as mais fáceis, racionais, produtivas e capazes de gerar

resultados cada vez mais adequados às necessidades dos clientes externos e internos da empresa.

Harrington (1993) ressalta que o gerenciamento por processos foi estruturado para resolver problemas em todas as organizações públicas ou privadas, grandes ou pequenas, priorizando processos mais críticos, melhorando a habilidade e eficiência de cada indivíduo dentro e fora da organização. Enfatiza o autor, que cada processo, procedimento ou tarefa, deve ser otimizado sendo necessário entender profundamente a forma como vem sendo realizado, procurando sempre a melhoria no desenvolvimento de seus produtos/serviços.

A melhoria real do processo é a chave para o desempenho a longo prazo. A empresa que pode fazer um produto melhor (ou seja, mais adaptado às necessidades e aos desejos dos clientes) em menos tempo e com custo menor, está fadada ao sucesso.
(HRONEC, 1994, p.10)

O gerenciamento dos processos apresenta resultados significativos na redução ou eliminação dos chamados "*custos invisíveis*", porém ele contribui para uma mudança de filosofia de trabalho. A organização orientada a processos é acima de tudo uma organização consciente das necessidades de seus clientes e de seus objetivos de negócio.

O gerenciamento do processo é fundamental para entender não somente os processos, propriamente ditos, mas também o fluxo de informações e recursos transferidos de uma atividade para a outra através da comunicação entre setores ou entre os departamentos. Realizada de maneira formal e informal.

A seguir busca-se fundamento para discutir a respeito de comunicação organizacional.

3.4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação desempenha um papel fundamental no sucesso de qualquer estratégia organizacional, sendo o veículo indispensável para a produção e motivação dos funcionários, garantindo que suas regras e normas sejam respeitadas. Pode ser compreendida como a ação de tornar algum tipo de informação comum às pessoas. Comunicação é, pois, um termo que deriva do latim *communis* e significa “tornar comum”.

Bowdith (1998, p. 80), define comunicação como “a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”. De acordo com o mesmo autor, embora não exista um modelo único do processo de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica, todos os modelos incluem quatro elementos básicos da definição acima citada, ou seja, uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem.

Megginson *et al* (1998, p.320) corrobora dizendo que comunicação “é o processo de transferir o significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informação”, e usa a cadeia de compreensão que une as pessoas de várias unidades de uma organização em níveis diferentes.

Em um contexto organizacional, segundo Bowditch (1998), a importância da comunicação é evidenciada pelo fato de que os gerentes passam mais de 75% do tempo se comunicando. Diante desse dado, Robbins (2005) afirma que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. Apesar da importância da comunicação para as empresas, há indícios, segundo Megginson *et al* (1998) que ela não é eficiente como deveria de ser dentro das organizações.

Corroborando com esse pensamento, Stoner & Freeman (1999, p. 388) discorrem:

A comunicação é importante para os administradores por dois motivos. Primeiro a comunicação é o processo através do qual os administradores realizam as funções de planejamento, organização, liderança e controle. Segundo, a comunicação é uma atividade a qual os administradores dedicam uma enorme proporção de seu tempo[...] na verdade, o tempo de administrar é gasto em grande parte na comunicação.

“Para o funcionamento da organização a comunicação é essencial, pois integra as funções administrativas sendo fundamentais para:”

- desenvolver e disseminar as metas de uma organização;
- elaborar planos para seus alcances;
- organizar recursos humanos mais eficientes para alcançar caminhos mais eficazes;
- selecionar, desenvolver e avaliar os membros da organização;
- chefiar, dirigir, motivar e criar clima para o qual as pessoas queiram contribuir; e
- desempenhar o controle

(KOONTZ *et al* *apud* AMBONI, 1986, *apud* SILVA 2003)

Barros Neto (2001, p.64), argumenta que no âmbito organizacional, a comunicação visa oferecer a informação e a compreensão necessária para que os trabalhadores sejam capazes de desempenhar bem suas tarefas. “É através da comunicação que se consegue um espírito de equipe, cooperação e motivação para o bom exercício de um cargo na empresa”. No entanto problemas organizacionais, em sua maioria, são gerados no processo de comunicação. A comunicação eficiente contribui para a eficácia e produtividade organizacional (TORQUATO,1991).

3.4.1 Redes de Comunicação

Toda organização possui uma ou mais rede de comunicação, de acordo com Stoner e Freeman (1999,p.36), “redes de comunicação são conjuntos de canais dentro de uma organização ou grupo, através dos quais a comunicação se processa.

As redes de comunicação podem ser convencionais, ou destituídas de informalidade, sendo assim classificam-se como formais e informais formais ou informais. Para Davis (*apud* BENÍTEZ, 2001) é aquela comumente representada nos organogramas e formada por meio de uma cadeia de comando na qual a autoridade é delegada sucessivamente de uma pessoa para outra. Seu funcionamento requer um fluxo trabalhoso e complexo de ordens, instruções e relatórios.

Segundo Richard Hall (2004, pág. 156): “As estruturas organizacionais, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de dados”, ou seja uma rede de comunicação formal.

Hall (2004) define as comunicações em vertical onde as informações passam por diversos níveis hierárquicos dentro da organização até chegar ao seu receptor de destino, e

horizontal onde normalmente são abordados assuntos entre pessoas de mesmo nível. A comunicação horizontal economiza tempo e facilita a coordenação

3.4.2 Características da Boa Comunicação

Uma boa comunicação deve ser eficiente e eficaz, deve possuir as seguintes características: capacidade de saber ouvir, de compreender o que o outro deseja comunicar, de saber interpretar e também saber se calar no momento certo e estar disponível para escutar o interlocutor, dando-lhe toda a atenção. O quadro 01 mostra as principais características de uma boa comunicação do ponto de vista do comunicador.

CARACTERÍSTICAS DA BOA COMUNICAÇÃO
Objetividade
Linguagem adequada
Clareza e simplicidade
Preferência pela voz ativa
Compreensão do interlocutor (saber ouvir).
Conhecimento do interlocutor (público alvo)
Correção - Concisão - fidelidade ao pensamento original
Tradução do pensamento nas palavras certas – eliminação da filtragem (garantia em que o pensamento original chegou com a precisão ao interlocutor e foi por ele captado).

Quadro 01 - Características da boa comunicação

Fonte: Lacombe & Heilborn (2003)

3.4.3 Barreiras da comunicação

Muitos fatores podem impedir o processo de comunicação, propiciando ruídos e eventuais falhas na comunicação. Entre eles destacam-se o tipo de estrutura, audição seletiva, percepção de cada pessoa, juízos de valor, diferenças de *status*, sobrecarga de informação, emoções, linguagem, medo da comunicação, fatores multiculturais entre tantos outros.

Lacombe & Heilborn (2003, p. 214), ressaltam que além das distorções normais em virtude das deficiências do processo, deve-se levar em consideração principalmente às filtragens comuns nas relações entre chefias e subordinados, “filtrar é distorcer a informação para atender ao interesse pessoal do emissor ou para torná-la mais aceitável ao receptor”. Os autores descrevem cinco razões que levam a filtragem da comunicação do nível inferior para o superior além de quatro razões do nível superior para o inferior, relatados a seguir:

NÍVEL INFERIOR PARA NÍVEL SUPERIOR
1) os subordinados querem vantagens;
2) os subordinados não confiam nos superiores;
3) os superiores não demonstram que querem ser informados;
4) os superiores reagem emocionalmente às más notícias;
5) os subordinados são mais leais aos colegas e subordinados que aos superiores.

Quadro 02 - Filtragem na comunicação - nível inferior para superior

Fonte: Lacombe & Heilborn (2003)

NÍVEL SUPERIOR PARA NÍVEL INFERIOR
1) os superiores não percebem as necessidades dos subordinados de receberem informações que os instruíram e os motivariam sobre aquilo que lhes cabe;
2) os superiores não dão informações aos subordinados de forma consciente ou inconsciente, para mantê-lo menos informado e, portanto, mais dependente;
3) os superiores não confiam nos subordinados;
4) os superiores omitem informações que acreditam que poderiam desmotivar os subordinados.;

Quadro 03 - Filtragem na comunicação - nível superior para inferior
 Fonte: Lacombe & Heilborn (2003)

Muitos desdobramentos seriam possíveis se estas razões, acima citadas, sofressem uma análise profunda, adiantam os autores. Para isso seria necessário entender o que a informação proporciona, quem a detém com exclusividade, verificar a percepção que as pessoas têm disso, resultando no conhecimento sobre elementos como a lealdade dos subordinados à instituição, à chefia e aos colegas; na confiança entre as pessoas; na percepção que as chefias têm de seu papel e dos subordinados; a percepção que os subordinados têm do seu papel e o da chefia; entre muitos outros fatores desdobrados.

Finaliza-se esta discussão sobre comunicação com os argumentos de Robbins (2005) quando afirma que diminuindo as distorções na comunicação das metas, o feedback e outras mensagens dos dirigentes aos funcionários o entendimento será da forma mais próxima do pretendido. Assim, por sua vez reduz as ambigüidades, deixando mais claras as tarefas aos grupos. O uso extensivo dos canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação, reduz as incertezas e melhora o desempenho e a satisfação do grupo. Ao contrário, pode-se esperar que as inconsistências na comunicação aumentem as incertezas e diminuam a satisfação causando prejuízos para toda a organização.

3.5 INFORMAÇÃO

A ligação estrutural entre duas unidades organizacionais é estabelecida basicamente pela troca de informação, sendo assim, esta troca precisa ser freqüente e diversificada para o perfeito funcionamento das atividades diárias.

Simeray (1978) argumenta que em uma empresa, uma unidade depende da outra e se uma trabalha com dificuldades as outras terão dificuldades também. No momento em que uma unidade entra em comunicação com outra, estabelece-se uma ligação através da transmissão de uma mensagem levando uma informação para atender um determinado fim.

Sendo assim, uma informação é um dado levado ao conhecimento dos interessados por meio de uma mensagem escrita ou oral que lhes são endereçadas. O autor afirma que a informação é o resultado do tratamento de dados, é todo conjunto de dados sistematizados, arquivos e relatórios que podem ser úteis ao processo de produção, seja para auxiliar a tomada de decisão ou para dar diretrizes as atividades operacionais.

As informações são elementos fundamentais no planejamento e controle das atividades empresariais. Segundo Oliveira (1998), a informação é um recurso vital da empresa que integra, quando devidamente estruturada, os diversos subsistemas e funções das várias unidades da empresa. Dessa forma, proporciona grande significado aos mercados e representa um grande poder para quem a possui, fazendo dela o novo valor das empresas.

Na economia a informação representa um elemento de grande relevância. “A exploração estratégica do pleno potencial dos sistemas de informação é vista como um fator de sobrevivência” (DAVENPORT & MARCHAND, 2004, p. 43).

Ainda os mesmos autores, argumentam que a automação simplesmente significa o uso dos computadores para a realização de atividades burocráticas que antes eram realizadas por pessoas. Dessa maneira, pode-se ampliar o faturamento, porém com pequenos avanços na eficiência da empresa. Por outro lado, a inovação significa a utilização da tecnologia da informação como apoio ao potencial da criatividade das pessoas dentro das organizações.

O novo cenário global está cada vez mais atrelado à competição e neste contexto, um novo paradoxo é enfrentado pelas empresas que buscam novos mercados e oportunidades baseadas na qualidade dos processos produtivos, novas tecnologias e em seus sistemas de informações.

3.5.1 Fluxo de Informação

As orientações sobre os procedimentos organizacionais devem surgir através do fluxo de informação, gerando relatórios de controle de forma a priorizar melhorias nas atividades mais críticas do processo produtivo.

Segundo Moura (1996), a cadeia de informação somente funcionará se a empresa estiver bem organizada. Assim sendo, o fluxo de informação gera na entrada os dados referentes aos procedimentos a serem adotados (como fazer, por que fazer), o planejamento e a programação (quando, quem, onde e quanto). Na parte final do processo, na saída, são gerados relatórios contendo informações referentes à execução do processo de transformação. Esses relatórios caracterizam a memória de controle que poderão ser utilizados de várias formas, entre elas, na análise de desempenho e na melhoria contínua de um processo.

Na figura 04 apresenta-se um modelo de processo que visa o fluxo de transformação e o fluxo de informação de acordo com as colocações de Moura.

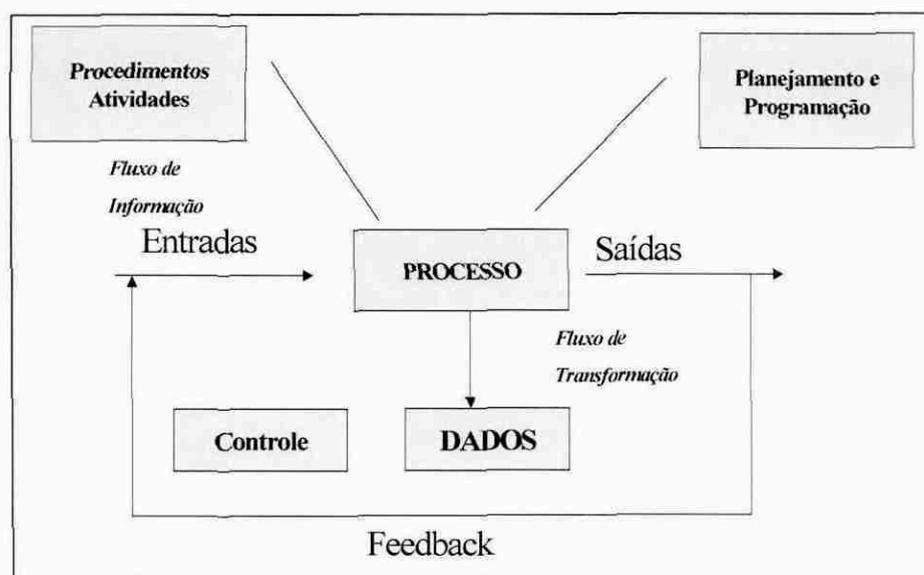


Figura 04 - Fluxo de Informação

Fonte adaptada: Moura (1996, p.37)

3.6 SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Um sistema de informação constitui-se a partir do arranjo das formas de emissão, recebimento e registro de informações. Pode ser visto como um subsistema do sistema da empresa, ou seja, é o subsistema que origina o inter-relacionamento entre os diversos departamentos organizacionais.

Para Chinellato Filho (1998), um sistema é tudo que está interligado a níveis micro e macro em unidades organizadas e movendo-se ou alterando-se qualquer um dos elementos dessa unidade, os demais sentem o efeito numa rede de múltiplas interdependências.

A área de administração de sistemas é objeto de importantes estudos e pesquisas, e grandes mudanças ocorrem a partir destes estudos, dentre elas o desenvolvimento dos processos e métodos de trabalho e a observância dos efeitos colaterais do trabalho no comportamento humano, acrescenta Cury (1994).

De acordo com Stair (2002), sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para recuperar, coletar, processar, armazenar e distribuir informações com o intuito de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e instituições. Seus usuários podem ser tanto do nível operacional quanto do nível tático e estratégico, utilizando assim, o sistema de informação para alcançar as metas de suas áreas funcionais.

O sistema de informação da organização é constituído de elementos que induzem a estratégia global, auxiliando o administrador a verificar se as metas estão sendo atingidas. Induzem também os comportamentos desejados dos funcionários da empresa além de informá-los como estão desempenhando suas tarefas, mostram e comunicam os resultados das ações realizadas, estimulam a melhoria contínua, reduzem os desentendimentos em relação aos objetivos e disseminam o uso universal de conceitos por meio de uma linguagem comum.

Porém, nada disso resultará em melhoria se a organização não desenvolver uma cultura que estimule a busca pelo aperfeiçoamento dos processos e dos trabalhos de forma que as rotinas sejam periodicamente reavaliadas e quando necessário, serem inovadas, tornando-se mais eficazes, flexíveis, produtivas, simples e principalmente capazes de gerar melhores resultados.

Para Laudon e Laudon (1999), quando as informações estão organizadas, os sistemas de informações atendem todas as necessidades da empresa, dentro do padrão de qualidade total. É nesse contexto, que os sistemas de informações exercem importante papel na cultura organizacional, na filosofia, política e racionalização dos processos.

A revolução da microeletrônica e a evolução da tecnologia de desenvolvimento de software e hardware foram nos últimos anos os principais fatores das mudanças organizacionais, enfatizando-se o avanço da internete nas atividades do cotidiano que encurtou as distancias, extrapolando fronteiras.

As empresas devem se ajustar às mudanças tecnológicas projetando sistemas que seus funcionários possam controlar, compreender e usar com responsabilidade. Estima-se que a vida útil do conhecimento em sistema de informação é de cinco anos, portanto para permanecerem atualizadas as pessoas devem investir cada vez mais de seu tempo em reciclagem e treinamento. Evidente que as organizações têm que contribuir, facilitar e até tomar a iniciativa em determinadas situações. O quantitativo desse investimento empresarial torna-se uma questão crítica, principalmente porque todas as informações estão armazenadas nos arquivos digitais e em banco de dados. Se mal gerenciados, condena-se a perdê-las a qualquer momento, sendo que “a cada dia dependemos mais e mais das atividades computadorizadas”, que se falham ou se são usadas incorretamente acarretam conseqüências extremamente prejudiciais (LAUDON & LAUDON, 1999, p. 15). Tais conseqüências podem significar a perda da fatia do mercado, prejuízos financeiros e até mesmo a falência da empresa.

As novas tecnologias provocam mudanças fundamentais na concepção do trabalho dentro de uma sociedade, na forma como são conduzidas, na maneira como é gerada a riqueza e na própria natureza do mercado e das organizações (TAPSCOTT & KNOBE apud TURBAN, MCLEAN E WELTHERBE 2004). Essas tecnologias são fatores sujeitos a mudanças muito rápidas, às vezes imprevisíveis.

Com a crescente e acelerada evolução da tecnologia, estima-se que este ritmo continuará na mesma velocidade que se apresenta. Esta situação, para Albano (2001) pressupõe uma maior disponibilidade e diversidade de tecnologias que devem ser conhecidas, assimiladas e aplicadas, para a empresa transformá-la numa vantagem competitiva.

A nova realidade provoca uma reorganização profunda na sociedade gerando modificações nas organizações. Este fenômeno provoca conseqüências percebidas por todas, independente de porte ou ramo de atividade. A intensidade do impacto da mudança varia em função do ambiente (externo e interno) de cada setor.

Dessa forma é conveniente a criação de um plano de tecnologia voltado aos sistemas de informações da empresa, Cruz (2002, p. 189), promove o esclarecimento sobre esse plano:

O plano de tecnologia da informação permite outra abordagem interessante, que tem como ponto de partida a seguinte pergunta: qual a tecnologia da informação que queremos planejar?

Para responder a pergunta é preciso conhecer um pouco mais sobre o assunto, dessa forma o autor divide o plano de tecnologia em três partes distintas: a) necessidades dos usuários; b) softwares e c) hardware.

a) **Necessidades dos usuários:** As necessidades do usuário são levantadas a partir das necessidades da área a ser beneficiada. O autor chama a atenção para a distinção do que é necessidade de fato e do que é ansiedade do usuário. A maioria dos usuários possui uma ansiedade exagerada que se sobrepõe ao seu discernimento a respeito de suas reais necessidades. Outro fator importante no planejamento da tecnologia de informação é a prioridade de cada aplicação, o autor sugere listar e identificar sistemas existentes, sistemas planejados e sistemas potenciais.

Os sistemas existentes como um todo não são grandes facilitadores de melhorias, porém se ajustados poderão refletir ganhos produtivos significativos. Já os sistemas planejados podem trazer novas oportunidades. Nesse ponto, “aparece a reengenharia como algo que, se feito corretamente, pode alavancar a empresa à novos patamares de eficiência e produtividade” (CRUZ 2002, p.191). Os sistemas potenciais modernos, existentes no mercado poderiam aumentar a eficiência e a produtividade das atividades.

Para o sucesso na implementação do plano de tecnologia deve-se apropriá-la para uma determinada situação. A maioria das organizações já possui diversos tipos de sistemas de informações disponíveis para se obter as mais variadas informações dos mais variados departamentos, setores, unidades e outros. Um bom plano de tecnologia pode ser a integração desses sistemas para que se tenha melhor acesso à memória organizacional, forneça os dados solicitados e formate-os para apresentação.

b) **Softwares:** este elemento será o elo entre o funcionário e a máquina, por conseguinte este conjunto homem-máquina une-se para desenvolver certa atividade. De acordo com a Lei nº 9.609, de 19/02/1998, *software* é um programa de computador que pode ser definido como:

Expressão de um conjunto organizado de instruções em linguagem natural ou codificada, contida em suporte físico de qualquer natureza; de emprego necessário em máquinas automáticas de tratamento da informação, dispositivos, instrumentos

ou equipamentos periféricos, baseado em técnica digital ou analógica, para fazê-los funcionar de modo e para fins determinados.

Para Cornachione Júnior (1993), os *softwares* podem ser classificados de acordo com sua aplicabilidade ou funcionalidade, sendo: *software* básico; *software* de suporte (apoio); *software* aplicativo (enquadrando-se aí as macros, os aplicativos específicos, comprados prontos e os feitos em casa.).

- Software básico: São aqueles que realizam as tarefas mais perto do *hardware*. São responsáveis pela gerência dos demais *softwares*, carregamento e partida do processador. Por possuir um vínculo bastante estreito com a máquina, os próprios fabricantes de *hardwares* geram uma variedade de *softwares* básicos com intuito de retirar o maior benefício possível do referido equipamento. Salienta-se que não há funcionalidade da máquina se não houver um *software*. Como exemplo de *softwares* o autor cita: sistemas operacionais, compiladores, interpretadores, tradutores, link-editores, etc.

- Software de Suporte (apoio): São os programas que administram as aplicações realizadas em determinada configuração, de maneira mais próxima ao usuário. Exemplos dessa categoria são os programas gerenciadores de rede de computadores, os que controlam espaços de memória em disco e periféricos disponíveis para trabalho. Entre eles se destacam o Windows e o Linux, que permitem ao usuário sua visualização além de uma comunicação mais produtiva e simplista.

- Software Aplicativo: tem por característica principal, possuir uma aplicabilidade previamente definida, porém com menor grau de abrangência e está mais focado a uma determinada atividade realizada pelo usuário. Processadores de textos, planilhas de cálculos, editoração de textos, gerenciamento de banco de dados entre outros, são exemplos de *software* aplicativos, argumenta o autor.

Para um melhor entendimento completa-se a definição de aplicativo utilizando-se o Dicionário de Informática (2003):

Aplicativo é todo arquivo executável que possa rodar sob um sistema operacional. O aplicativo realiza uma tarefa por si só, ou seja, não depende de outros programas para funcionar. Por exemplo, o arquivo WinWord.Exe é o Microsoft Word, aplicativo utilizado para edição de textos. Os arquivos de extensão *.doc, por sua vez são os documentos criados pelo Word, e não realizam uma tarefa por si só. Portanto arquivos *.doc não constituem um aplicativo.

- Software Aplicativo Específico: sua principal característica é possuir objetivos claramente bem definidos, assim como em seu campo de atuação reduzido em termos de soluções oferecidas, porém mais profundo e voltado às necessidades específicas de um determinado usuário. São citados como exemplos: sistemas de contabilidade, de folha de pagamento, de controle de estoque, de orçamento, etc.

Cada aplicativo possui funções e aplicações diferentes. Pertence à empresa a tarefa de determinar quais aplicativos que irão atender suas necessidades específicas.

Atualmente no mercado, há uma infinidade de aplicativos que contribuem com o processo de automação do ambiente do trabalho.

APLICATIVOS	FUNCIONALIDADE
Microsoft Office, OpenOffice, StarOffice, Lotus SmartSuit, etc	Editores de textos, planilhas e apresentações
Norton, Mcaffé, AVG	Antivírus
Internet Explores, Netscape, etc	Acesso a internete
Winzip, Winrar, etc	Compactador/descompactador
Corel Draw, AutoCad, etc.	Editores Gráficos
PhotoShop, Paint, etc	Visualizador de imagens/editor

Quadro 04 - Aplicativos e suas funcionalidades

Fonte: Adaptado pela autora

- Macros: são ferramentas muito utilizadas em soluções de problemas de tecnologia de informação. É uma seqüência de caracteres ou instruções substituídas por comandos menores, ou seja, você pode executar uma longa lista de tarefas digitando poucos comandos. A definição é completada para um melhor entendimento do assunto:

Uma macro é um pequeno programa que contém uma lista de instruções a ser realizada. Como sendo um repositório de operações, uma macro pode executar um conjunto de tarefas através de um único procedimento o qual pode ser invocado rapidamente.

As instruções que formam o corpo da macro são escritas num código próprio para que o computador as possa entender. (<http://www.tecgraf.puc-rio.br/>)

Para Cruz (2002) os softwares podem ser classificados como: *softwares* prontos ou feitos em casa.

- Software prontos: desenvolvido por fabricantes das mais diferentes nacionalidades, para as mais diversas atividades. Esses softwares que podem ser comprados vão de utilitários a sistemas de manufaturas. Centenas de novos softwares são fabricados diariamente e postos no mercado.

- Software feito em casa: são os programas criados especificamente para atender os interesses específicos de uma certa atividade. Podem ser desenvolvidos por funcionários da própria empresa ou contratados que trabalhem em dedicação exclusiva.

c) Hardware: é toda a parte física do computador que você pode tocar. Essa parte física executa as instruções do software para gerar a saída ou possibilitar a entrada de dados e informações. Exemplos de hardware: o mouse, o monitor, o teclado, as placas de som, vídeo, etc.

Cornachione Júnior (1993, p. 44) corrobora diferenciando *hardware* de *software*:

O computador é um recurso formado por duas partes, uma porção física e outra porção lógica. A diferença entre elas é que a porção física é aquela que podemos ver e tocar, o que já não acontece com a porção lógica. No que diz respeito à terminologia adequada, o nome técnico que se dá à porção física do computador é *HADWARE* e a sua porção lógica é *SOFTWARE*.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este estudo trata-se da análise do subprocesso de cálculo de progressão funcional, identificada assim a partir das definições de Harrington (1993), sendo que seu macro processo é o conjunto de atividades interdepartamentais integradas, que resulta na progressão funcional dos docentes de nível superior da UFSC.

Explica-se que neste trabalho quando o assunto for progressão funcional ou cálculo de progressão funcional, estará se referindo exclusivamente aos docentes de nível superior da UFSC.

A pesquisa foi desenvolvida na UFSC/PRDHS/DDAP, especificamente na Divisão de Orçamento e Crítica de Pagamentos Diversos (DOCP) a qual necessita de um contexto para esclarecer como suas atividades são desenvolvidas bem como a quem está subordinada.

4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

As diretrizes da Política de Recursos Humanos da UFSC são desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), que é composta por três departamentos: Departamento de Desenvolvimento e Potencialização de Pessoas (DDAP), Departamento de Desenvolvimento de Atenção à Saúde (DDAS) e Departamento de Administração e de desenvolvimento de Pessoal (DDAP). Este último será foco de maiores detalhes em virtude do estudo ter sido realizado dentro de uma de suas divisões, DOCP. Os demais departamentos que compõem a PRDHS não serão detalhados neste estudo.

A PRDHS faz parte da unidade de administração de pessoal da autarquia (UFSC), e está sujeita à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica do Órgão Central do Sistema Estruturador do Governo Federal, subordinada ainda ao órgão em que está integrada, ou seja, a Administração da UFSC/ Reitoria.

A UFSC sendo uma autarquia, integra ao Sistema de Pessoal da Administração Federal, (SIPEC) de acordo com o Decreto nº 5719, de 13 março de 2006, atende através da PRDHS/DDAP as normativas da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão, sendo esta o órgão central do sistema estruturador do governo e competindo a ela a gestão do pessoal civil da administração federal no que se refere

à: estudo, formulação de diretrizes, orientação normativa, coordenação, supervisão, controle e fiscalização específica.

Cabe a unidade organizacional, no caso a PRDHS, as atividades de Administração de Pessoal: classificação e retribuição de cargos e empregos; recrutamento e seleção; cadastro e lotação; aperfeiçoamento e legislação de pessoal. Todas essas atividades são desenvolvidas a partir de normas e orientações da (SRH), cabendo as instituições federais apenas gerenciar e cumprir as determinações da melhor forma possível. Sendo assim, todo o sistema de gerenciamento dos recursos humanos da UFSC é centralizado, impossibilitando a autonomia nas decisões da política de recursos humanos. Compete aos departamentos da PRDHS apenas a operacionalização das decisões.

A seguir apresentam-se as competências da Secretaria de Recursos Humanos a quem a PRDHS está subordinada com relação às suas atividades administrativas, de acordo com o Decreto nº 5719, 13 março de 2006, para esclarecer a diminuta autonomia que a PRDHS/DDAP/DOCP possui no que tange ao assunto de recursos humanos.

Art. 33. À Secretaria de Recursos Humanos compete:

I - exercer, como Órgão Central do SIPEC, a competência normativa em matéria de pessoal civil no âmbito da administração federal direta, das autarquias, incluídas as de regime especial e das fundações públicas;

II - propor a formulação de políticas e diretrizes para a administração de recursos humanos, inclusive quanto à seguridade social, aos benefícios, às relações de trabalho, às carreiras, à remuneração, ao dimensionamento da força de trabalho e à realização de concurso público;

III - planejar, supervisionar e orientar as atividades do SIPEC, no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional;

IV - propor e implementar ações de relacionamento com órgãos e entidades da administração federal, de outros Poderes e esferas de governo e com os servidores, nas questões relativas à administração de recursos humanos;

V - exercer atividades de auditoria de pessoal e de análise das informações constantes da base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, acompanhar e supervisionar a apuração de irregularidades concernentes à aplicação da legislação relativa à gestão de pessoas e respectivos procedimentos administrativos da administração federal direta, autárquica e fundacional;

VI - representar o Ministério nos assuntos inerentes a encargos de pessoal e obrigações sociais trabalhistas dos órgãos e entidades extintos;

VII - exercer as atividades de ouvidoria, no âmbito do SIPEC, colocando à disposição dos servidores ativos, aposentados e pensionistas sistema que permita a recepção de dúvidas, reclamações, denúncias e outras manifestações, acompanhando a apuração e dando-lhes respostas e permitindo a solução organizada e eficaz;

VIII - gerenciar as atividades referentes à execução de concursos públicos, da movimentação da força de trabalho e da contratação temporária de pessoal;

IX - propor políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção, à capacitação, ao desenvolvimento e à avaliação de desempenho dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, bem como supervisionar a sua aplicação; e

X - propor políticas e diretrizes relativas às atividades de gestão da força de trabalho na administração federal direta, autárquica e fundacional.

4.3 A PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SAÚDE

A PRDHS assim como seus três departamentos foram criados a partir de março de 2004 em virtude das constantes mudanças estruturais nas organizações públicas. Atualmente o organograma da PRDHS se encontra como um modelo funcional vertical.

A seguir apresenta-se o organograma da PRDHS.

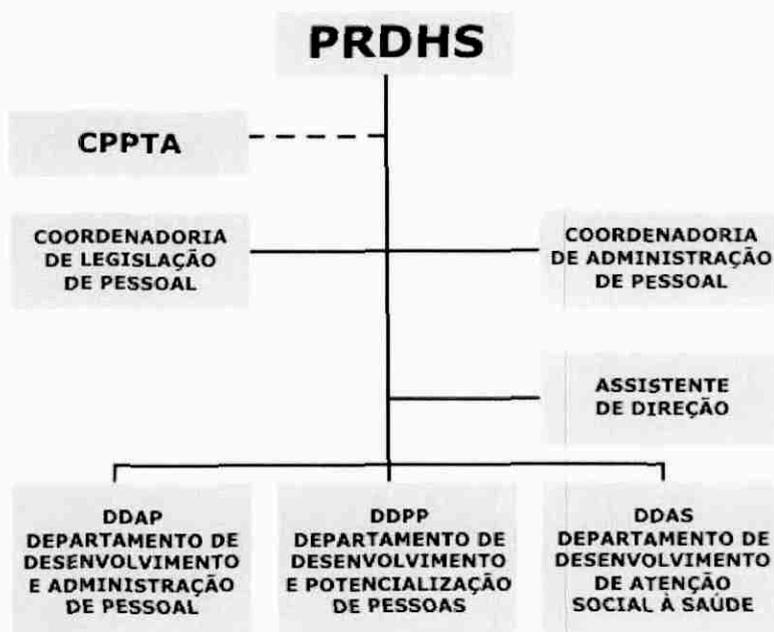


Figura 05 - Organograma da PRDHS

Fonte: www.reitoria.ufsc.br

Desde 1999 o departamento que trata da força de trabalho da UFSC já sofreu uma série de mudanças estruturais. Passou de um modelo funcional vertical para um modelo horizontal, retornando novamente em 2004 ao modelo funcional apresentado pela figura 05.

Em agosto de 2000 o então Departamento de Recursos Humanos (DRH) realizou um estudo, cujo objetivo era simplificar as rotinas, diminuir nº de processos, agilizar decisões, desenvolver nova concepção de trabalho, entre outros problemas levantados. A ação de maior impacto era resolver com a nova estrutura a fragmentação do trabalho, gerando uma visão ampla para todos. Se esta visão do todo foi contemplada durante a gestão a qual realizou-se o estudo, na gestão seguinte (2004 até os dias de hoje) foi fragmentada novamente, gerando assim especialistas nas funções; cada qual realiza seu trabalho desconhecendo o trabalho do outro, sem saber se os resultados de suas atividades estão facilitando ou dificultando o trabalho final da equipe.

4.4 DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL (DDAP).

Compete ao Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal de acordo com o regimento interno da PRDHS:

I – desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciamento dos processos de trabalho, nas questões que envolvem aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios e licenças, orçamento e remuneração, otimizando políticas que visem um melhor nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores da UFSC;

II - acompanhar e atender as solicitações dos servidores da UFSC;

III - coordenar processos de acompanhamento e desenvolvimento da vida funcional dos servidores da UFSC;

VI - coordenar processos de aposentadorias, pensões e exonerações dos servidores da UFSC;

V - coordenar processos de auxílios, benefícios, licenças, direitos e vantagens para os servidores docentes e técnico-administrativos;

VI - emitir portarias, certidões e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;

VII - identificar e divulgar a legislação de pessoal que afeta os interesses dos servidores da UFSC;

VIII - acompanhar e atender as decisões judiciais;

IX - acompanhar e atender as diligências e decisões do Tribunal de Contas da União em processos de aposentadorias e pensões dos servidores da UFSC,

X - acompanhar e cientificar os servidores técnico-administrativos e docentes de diligências e resultados em processos inerentes a área de administração de pessoal;

XI - emitir e encaminhar ao Departamento de Contabilidade e Finanças os Relatórios referentes à folha de pagamento dos servidores ativos, inativos e pensionistas;

XII - acompanhar, reconhecer e autorizar o pagamento decorrente de despesas de exercícios anteriores;

XIII - emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação; e

XIV - executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Pró-Reitor.

4.4.1 A Força de Trabalho do DDAP

A contratação de novos funcionários somente é permitida através de concurso público, atendidos os critérios determinados pela Lei 8.112 - alterada pela Lei 11.314-, no entanto para trabalhar na área de Recursos Humanos da UFSC o funcionário poderá ingressar sendo redistribuído de um outro órgão ou então transferido de um outro departamento da mesma instituição, sobre as duas últimas possibilidades, não há nenhum critério mais específico, dado a complexidade das tarefas. Dessa forma pode ocorrer lotar um servidor nesta área sem este possuir um perfil condizente com a tarefa.

Pelas dificuldades de transferências, institui-se que todos os redistribuídos e cedidos de outros órgãos deveriam ser lotados dando preferências ao DDAP para minimizar a falta de pessoal, porém não considerando o perfil e as experiências anteriores, promovendo descontentamento por quem se sente obrigado a trabalhar nesta área.

Atualmente o quadro funcional do departamento é composto por 19 profissionais, sendo que, 6 estão afastados. Para os funcionários redistribuídos, a permanência no departamento é motivo de descontentamento e se lhes fossem dados a opção de escolha não permaneceriam no departamento em virtude da natureza do trabalho.

A seguir apresenta-se a estrutura do DDAP.

SIGLA	DESCRIÇÃO	Nº FUNC.
DDAP	Direção	1
CDAP	Coordenadoria de Desenvolvimento de Administração de Pessoal	1
DAPE SCR	Divisão de Aposentadoria, Pensões, Exonerações Serviço de Concessões e Registros	3 sendo 1*
DOCP SGA SCPP	Divisão de Orçamento, Críticas e Pagamentos Diversos Serviço de Gratificações e Adicionais Serviço de Cálculos e Pagamentos de Progressões Funcionais	6 sendo 2**
SCA	Serviço de Cadastro e Arquivo	4 sendo 2**
SBL	Serviço de Benefícios e Licenças	2
SE	Serviço de Expediente	4 sendo 2**
Total		19

* Servidor cedido por outro órgão

** Servidores afastados

Quadro 05 - Estrutura do DDAP

Fonte: DDAP 2006 - Elaborado pela autora.

4.5 DIVISÃO DE ORÇAMENTO, CRÍTICA E PAGAMENTOS DIVERSOS (DOCP)

A DOCP que é conhecida como a folha de pagamento da UFSC, conta com seis funcionários lotados na divisão (um afastado das atividades para capacitação), para atender todo o corpo funcional da UFSC, além de aposentados e pensionistas, num total de 7030 matrículas (ver quadro 06).

A rotatividade de funcionários nesta divisão é alta, em virtude da natureza da atividade, ou seja, desgastante e com sobrecarga de trabalho, por este motivo, há um alto grau de rejeição resultando em pedidos de mudança para outras áreas da instituição. Dos atuais funcionários, todos têm menos de três anos de trabalho nas funções e a dificuldade neste caso se dá principalmente por se tratar de atividade de grande relevância para o departamento e todo o corpo funcional da UFSC, pois, muitas das tarefas realizadas diariamente são reportadas a fatos históricos, principalmente quando se trata de assuntos que envolvam aposentadorias e legislações. Neste sentido é que se verifica a grande importância do desenvolvimento de novas ferramentas para garantir a qualidade do trabalho.

Durante esta pesquisa, verificou-se que num período de grande demanda como os meses de novembro e dezembro esta divisão estava operando com apenas três funcionários, pois três estavam afastados por doença.

A DOCP é responsável por toda a informação referente ao contracheque dos servidores ativos e inativos bem como os pensionistas da UFSC incluindo os servidores do HU, apesar do hospital ter um departamento de administração de pessoas (DAP).

Atualmente as atividades da DOCP enfrentam sérios problemas operacionais ocasionados principalmente pela fragmentação dos processos. Somados a esta fragmentação verifica-se: problemas de excesso de trabalho ocasionado por retrabalho, atendimento telefônico sem nenhuma triagem, falta de informação técnica, falta de comunicação de qualidade entre departamentos, falta de treinamento de pessoal entre outros fatores.

É de responsabilidade desta divisão os acertos financeiros dos servidores da UFSC, gerados entre outras coisas pela demora na tramitação dos processos, erros operacionais e o desconhecimento da legislação tanto por parte do requerente, como por parte do operador.

Para um melhor esclarecimento, convém apresentar as atribuições da DOCP:

- Acertos financeiros (cálculos) referentes aos mais variados assuntos: Progressão funcional, titulações, gratificações de função, GEAD, GED, mudança de carga

- horária, hora-extra, insalubridade, pensão alimentícia, admissão, exoneração, designação e dispensa, adicional noturno, substituição de chefia; etc;
- Inclusão, alteração e manutenção de informações nos sistemas SIAPE e banco de dados do ADRH;
 - Elaboração e emissão de certidões para ativos e inativos dos assuntos inerentes à movimentação financeira;
 - Acompanhamento do processamento de PSS na folha de pagamento reajustes salariais;
 - Emissão de planilhas de cálculos de hora-extra para setores ou departamentos específicos;
 - Emissão de fichas financeiras;
 - Emissão de declarações de natureza diversas inerentes à divisão;
 - Emissão de relatórios para consignatárias, previsto em acordo;
 - Exclusão de consignatárias, seguros e desligamento de grêmios e associações quando há mensalidades em folha de pagamento, bem como a orientações no que tange a esses assuntos;
 - Elaboração, emissão e destinação ao arquivo de memorandos, ofícios originados ou encaminhados a DOCP, bem como a documentação dos servidores técnicos e docentes referentes à movimentação financeira;
 - Recebimento, separação e distribuição dos contracheques de servidores ativos;
 - Inclusão, exclusão e alteração de contas bancárias;
 - Acompanhamento e análises de processos;
 - Provimento mensal, manutenção e segurança das fitas espelho gerada pelo SIAPE, no qual estão contidas as informações financeiras de cada mês;
 - Cálculo de imposto de renda para conferência e revisão, junto à receita federal;
 - Inclusão e controle de ações judiciais;
 - Inclusão de adicional noturno;
 - Inclusão de substituições de chefias;
 - Inclusão e exclusão de Insalubridade;
 - Inclusão, acompanhamento e controle de processos de ressarcimento ao erário;
 - Informações gerais (por telefone e pessoalmente) aos servidores com relação aos assuntos pertinentes à divisão;
 - Emissão dos relatórios da folha de pagamento mensal ao DCF;

- Acompanhamento do processamento do Imposto de Renda Retido na Fonte na folha de pagamento;
- Revisão e levantamento de pagamentos em virtude de alterações na legislação;
- Homologação a folha mensal de pagamento;
- Elaboração de relatórios da RAIS E DIRF nos meses de janeiro a abril;
- Elaboração de relatórios da GFIP de médicos residentes e professores substitutos, incluindo os relatórios que estão atrasados;
- Assessoramento a direção do DDAP no atendimento às auditorias;
- Orientação e esclarecimentos com relação aos valores recebidos equivalentes à tabela salarial;
- Inclusão de titulações nos sistemas, referente à obtenção de incentivo pela qualificação;
- Revisão de vencimentos básicos com relação à tabela salarial;
- Revisão de progressão funcional por motivo de aposentadoria; e
- Inclusão, controle e revisão de rubricas de GED e GEAD;

A seguir apresenta-se o quadro geral de pessoal da UFSC, sendo estes os clientes da DOCP.

QUADRO GERAL DE PESSOAL DA UFSC	
Docentes Doutores	1119
Docentes Mestres	324
Docentes Especialistas	66
Docentes Graduados	43
Total Docentes	1552
Total Servidores Técnicos-Administrativos	2942
Total de Aposentados	2122
Total de Pensionistas	414
Total Geral	7030

Quadro 06 - Quadro Geral de Pessoal da UFSC

Fonte: Elaborado pela autora (SIAPE 2006)

O quadro 06 mostra o total de matrículas de ativos, inativos, bem como os pensionistas vitalícios que fazem parte da folha de pagamento da UFSC (não estão incluídos os números de pensões alimentícias cujo atendimento também está atribuído a DOCP).

Comum à todos, há o contracheque. Toda informação desejada referente ao assunto é encaminhada para a DOCP, todos atendidos por um número muito reduzido de funcionários (ver quadro 05).

Dentre as várias atividades na DOCP, escolheu-se o Serviço de Cálculo e Pagamento de Progressões Funcionais (SCPP) para ser estudado e analisado, a fim de desenvolver uma forma mais ágil e eficiente de realizá-lo, contribuindo para agilizar o processo de acertos financeiros bem como, diminuir o tempo investido na atividade.

Como a sistemática de cálculo para as demais atividades é praticamente a mesma para os outros assuntos da folha de pagamento, entende-se que este estudo terá uma amplitude além de sua proposta inicial, servindo de modelo para alterar as demais atividades.

Antes de descrever o processo de cálculo de pagamento funcional, opta-se por apresentar o macroprocesso de progressão funcional, especificamente dos docentes de nível superior, pois essa categoria apresenta o maior volume de trabalho para o SCPP. Convém mencionar que as demais categorias de profissionais do quadro da UFSC são: os técnicos de nível de apoio, técnicos de nível médio, técnicos de nível superior e docentes de primeiro e segundo grau (os médicos do HU fazem parte da categoria dos técnicos de nível superior).

4.5.1 Macroprocesso de Progressão Funcional

De acordo com Harrington (1993), processo é qualquer atividade ou grupos de atividades que a partir de uma entrada (inputs), incorpora valor e fornece uma saída (outputs) para um cliente interno ou externo, utilizando os recursos da empresa e envolvem mais de uma função na estrutura da instituição. Seguindo a hierarquia dos processos proposta pelo autor, esclarece-se que o macroprocesso aqui identificado inicia-se efetivamente a partir do pedido do docente após este ser notificado de que já está apto para ascender de classe; este pedido é o que o autor chama de *input*. Já os *outputs* do processo são os resultados dos cálculos de progressão funcional incluídos na folha de pagamento do respectivo solicitante. Esses valores são gerados pelo subprocesso de cálculo de progressão funcional, interligado de forma lógica entre os departamentos competentes.

Para melhor compreensão, detalha-se o macroprocesso denominado de progressão funcional na figura 06, e seu subprocesso, denominado por cálculo de pagamento de progressão funcional, na figura 07 além de contextualizar como funciona a progressão dos docentes de nível superior da UFSC.

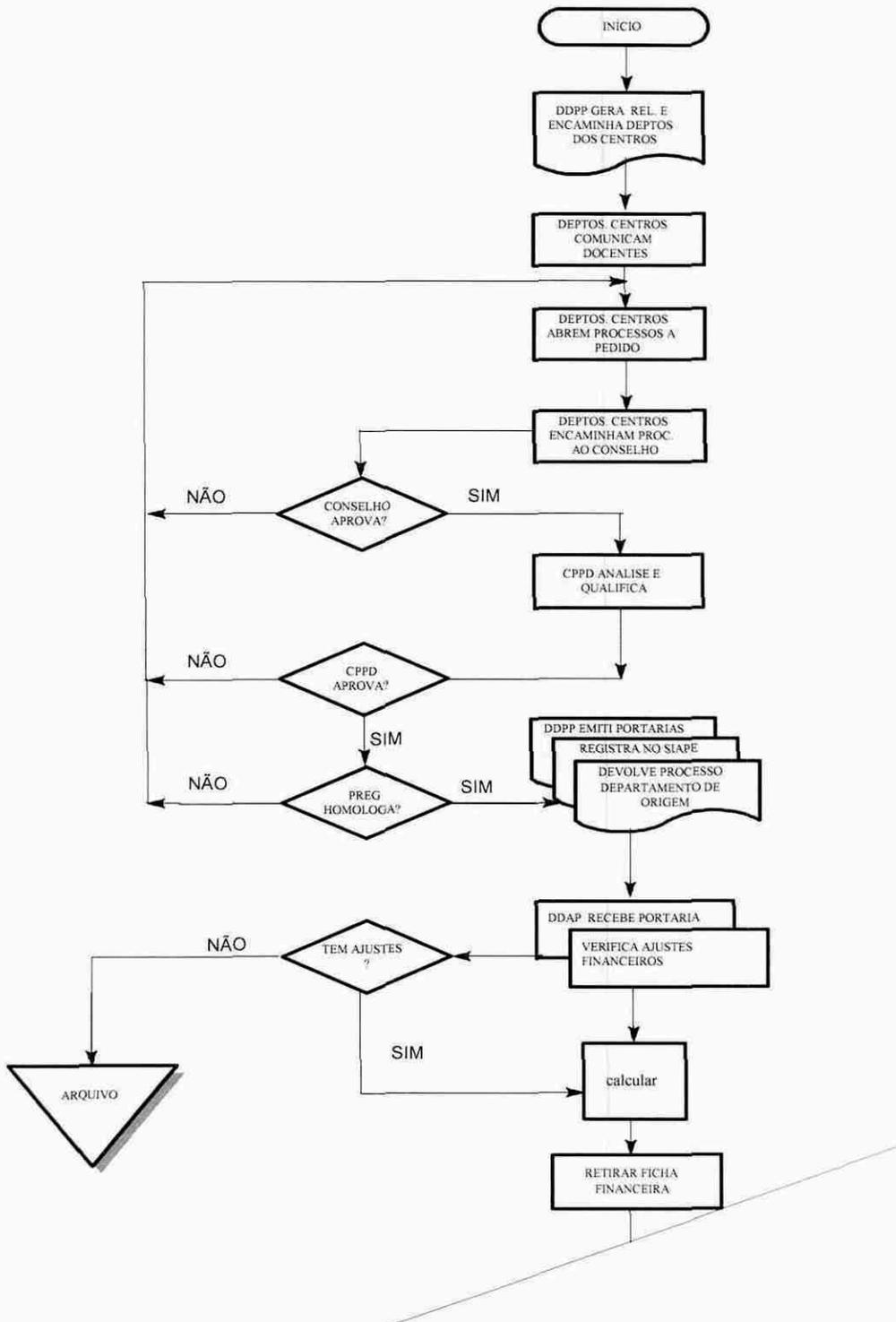


Figura 06: Fluxograma do macroprocesso de progressão funcional
 Fonte: Elaborado pela autora

4.5.2 Progressão Funcional

A carreira de magistério superior, pertencente ao Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRECE), de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, estabelece as diretrizes para progressão funcional dos docentes das Instituições Públicas Federais de acordo com esta Lei. Poderão progredir por avaliação de desempenho de duas formas: *horizontal e vertical, podendo também progredir por titulação.*

Horizontal: A progressão pela passagem de um nível para o outro imediatamente superior dentro da mesma classe, acontece mediante cumprimento de um período de dois anos de efetivo exercício no mesmo nível e habilitação de desempenho ou cumprimento do interstício de quatro anos de atividade em órgão público.

Vertical: A progressão em nível vertical acontece pela passagem do nível 4 da classe atual para o nível 1 da classe imediatamente superior (exceto a classe de professor titular que o ingresso para esta classe se dá mediante concurso público).

Cabe aqui esclarecer que o processo de avaliação de desempenho dos docentes está contemplado pela resolução 018/Cun/2006 (<http://www.reitoria.ufsc.br/cppd/>).

Por Titulação: A progressão funcional por titulação é feita em nível vertical, pela passagem do docente para o nível inicial da classe imediatamente superior, mediante obtenção da titulação exigida, ou cumprimento do interstício de quatro anos de atividades em órgão público e habilitação em avaliação de desempenho acadêmico.

A progressão por titulação dos docentes é concebida mediante parecer da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD).

Todas as atividades de progressão dos docentes de instituições públicas estão regulamentadas e orientadas por Leis, Decretos, Portarias e Resoluções indicadas no quadro 07.

BASE LEGAL	
Resolução 018/CUN/2006	Resolução 029/CEPE/92
Lei 11.344/ 2006	Resolução 035/CEPE/91
MP nº 295/29/05/2006	Parecer 217/89-SAF
Portaria nº7/29/07/2006	Decreto 94.664/87
Resolução 009/CUN/2000	Portaria 475/MEC/87
Resolução 013/CEPE/95	Lei nº 7596/87
Portaria 913/GR/93	

Quadro 07 - Base Legal

Fonte: www.reitoria.ufsc.br/cppd/

Lei 11.344 de 8 maio de 2006, reestruturou a carreira dos docentes a partir de 1º de maio de 2006, em cinco classes, relacionadas abaixo:

- I - Professor Titular;
- II - Professor Associado;
- III - Professor Adjunto;
- IV - Professor Assistente; e
- V - Professor Auxiliar.

A classe de professor associado foi incluída após várias reivindicações sindicais, a fim de proporcionar a ascensão funcional àqueles que já teriam alcançado a última classe que dá direito à progressão (adjunto 4).

A seguir descreve-se o fluxo do macroprocesso de progressão funcional, seguindo os comentários de Moribe (1988), apresentando sua dinâmica bem como seus subprocessos e destacando as contribuições de cada unidade funcional na cadeia de valor. Observa-se que o sub- processo de cálculo finaliza o macroprocesso de progressão funcional e que seu detalhamento será apresentado na figura 07. Os demais subprocessos não serão analisados neste estudo.

Na figura 06 além de identificar os subprocessos que compõem o macroprocesso, poderá ser observado também o fluxo de informação passando por várias unidades departamentais da instituição através da comunicação formal entre essas unidades.

4.5.3 Subprocesso de Cálculo de Pagamento de Progressão Funcional.

Continuando com a teoria de Harrington (1993), identificou-se o cálculo de pagamento de progressão funcional como sendo um dos subprocessos de progressão funcional.

O subprocesso em questão inicia-se com cópia da Portaria (ver anexo 3) que concede a progressão funcional, emitida pelo DDPP. Verifica-se a data do efeito financeiro, a classe da situação atual e anterior, a carga horária e a titulação do docente, pois todas essas situações geram valores diferentes de acordo com as tabelas salariais.

No sistema SIAPE retira-se as fichas financeiras de acordo com a data que retroage a portaria. Com as fichas financeiras impressas (ver anexo 3), visualiza-se todos os valores que foram pagos efetivamente a um determinado docente, rubrica por rubrica (o SIAPE não permite a visualização das fichas financeiras na tela).

Identifica-se e destaca-se, na ficha financeira as rubricas que incidem diretamente no vencimento básico, ou seja, o próprio vencimento básico, o adicional de tempo de serviço, a GAE, a GED, quando a progressão for por titulação, a gratificação natalina, o adicional de férias, a insalubridade para determinados departamentos dependendo da situação e condição de cada um (ver quadro 08). Enfatiza-se que por não possuir uma homogeneidade na folha de pagamento da UFSC, as dificuldades da DOCP aumentam no momento de realizar ajustes financeiros a uma quantidade de docentes num mesmo período.

Seguindo, os valores são transpostos para uma planilha eletrônica (ver anexo 3) ajustando-se às formulas, em seguida, imprime-se e repassa-se para o SIAPE os valores resultantes. Depois de incluído no sistema, verifica-se a crítica (ver anexo 3) para comprovar se os valores estão efetivamente na folha de pagamento do docente para o mês seguinte.

QUADRO DE RUBRICAS	
Rubricas	Refere-se à
1	Vencimento básico
13	Adicional de tempo de serviço
53	Adicional de insalubridade
591	GAE
15277	Decisão judicial, que incide diretamente no vencimento básico

Quadro 08 – Quadro de rubricas

Fonte: SIAPE (2006) - Adaptado pela autora

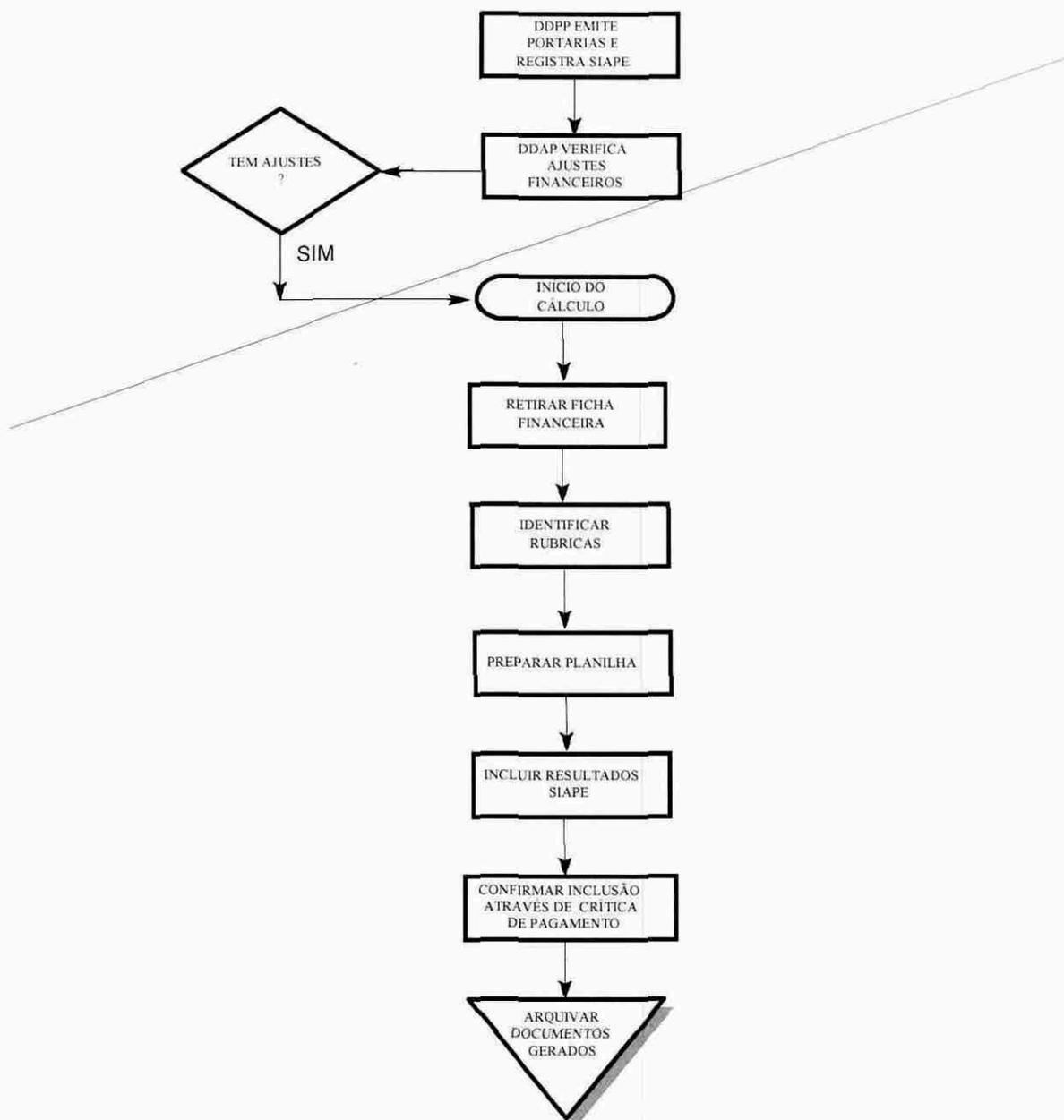


Figura 07 - Fluxograma do subprocesso de cálculo de progressão funcional
 Fonte: Elaborado pela autora

Apesar da adoção de um novo processo de cálculo de pagamento de progressão funcional, representado pela figura 08, o fluxograma representado pela figura 07 não sofrerá alteração em sua estrutura seqüencial, a não ser em suas operações internas, passando de um processo manual para um processo informatizado.

4.5.4.1 Problemas e Dificuldades Encontradas nos Processos de Cálculos de Pagamento de Progressão Funcional.

Os principais problemas encontrados para a realização dos cálculos de pagamento de progressão funcional estão listados abaixo:

- Falta de pessoal;
- Rotatividade de pessoal;
- Falta de treinamento;
- Sistema SIAPE inflexível, instável, demasiadamente complexo;
- Falta de planejamento para executar o trabalho de forma racional;
- Má qualidade na comunicação entre os departamentos;
- As divisões trabalham de forma isoladas;
- Os processos são desenvolvidos em partes sem o conhecimento do todo;
- Pouca atenção do departamento no que tange ao desenvolvimento de novos mecanismos de trabalho, novos sistemas;
- Ambiente para cálculo tumultuado e inapropriado;
- Falta de suporte com qualidade pelo Ministério do Planejamento e SRH.

4.5.5 Comunicação na DOCP

Por estar subordinada a uma hierarquia vertical, a comunicação apresenta uma série de barreiras prejudicando em determinadas situações o andamento normal das atividades, em desacordo com o processo de comunicação sustentado neste trabalho.

No que tange a comunicação horizontal entre departamentos e que Hall (2004) acredita que economiza tempo e facilita a coordenação, na DOCP constatou-se diferente, em virtude de que na UFSC os departamentos trabalham de maneira isolada.

Verificou-se durante o período de pesquisa que a rede informal em várias situações funciona de forma mais eficiente que a rede formal, isto tanto na DOC, no departamento, como nas relações com o Ministério do Planejamento. Considerando esses aspectos dentro das características de uma boa comunicação, deve-se considerar que a informalidade possui um papel significante na divisão pesquisada.

Percebeu-se também que as reuniões não são práticas constantes, acontecendo esporadicamente em virtude de decisões gerais, impossibilitando as discussões sobre o sentido e o impacto dessas decisões no trabalho, podendo ser consideradas como barreiras de comunicação.

4.5.6. O Sistema de Informação do DDAP/DOCP

A área de administração de sistemas no entendimento de Cury (1994) é objeto de importantes estudos e pesquisas, pois grandes mudanças ocorrem a partir destes, dentre essas mudanças destacam-se: o desenvolvimento dos processos, os métodos de trabalho e a observância dos efeitos colaterais do trabalho no comportamento humano. Dessa forma, verificou-se a necessidade de conhecer, estudar e analisar os sistemas de informação da DOCP e explica-se que tal análise foi realizada para atender somente aos objetivos deste trabalho.

Atualmente o sistema de informação do DDPP/DOCP é composto por três elementos eletrônicos que auxiliam na execução das atividades do dia-a-dia. São eles: Software Lótus Notes, Sistema SIAPE e Sistema de cadastro de pessoal ADRH, identificados como softwares aplicativos específicos baseados em Cornachione Junior (1993).

Software Lótus Notes: Sua principal finalidade é gerenciar a tramitação dos processos administrativos, entre os departamentos da UFSC. O Notes tem o conceito de Workflow, ou seja, é a automação de processos de negócio onde as atividades são passadas de um participante para o outro, de acordo com um conjunto de regras definidas.

Sistema SIAPE: Surgiu em 1989 a partir da necessidade do Governo Federal identificar o quanto era despendido com o pagamento de pessoal e é utilizado por todos os órgãos públicos federais.

Hoje o sistema gera a segunda maior folha de pagamento da América Latina e é responsável por dados financeiros de um contingente de 1,4 milhões de funcionários públicos federais. Porém, para atender a todas as regiões do país, do ponto de vista operacional, tornou-se um sistema rígido, além de estar em constante observação dos técnicos do Ministério do Planejamento, tendo que em muitos casos deixar determinados comandos em manutenção para correções, alterações ou adaptações de novos códigos ou nova legislação entre outros assuntos.

Do ponto de vista do governo o SIAPE racionalizou o trabalho, gerando economia de recursos e um sistema seguro em relação a fraudes. Antes do SIAPE, cada órgão gerenciava sua própria folha de pagamentos, remetendo ao Tesouro Nacional as informações sobre os valores gastos.

Este sistema possui cronograma de atividades de trabalho, identificando abertura e fechamento da movimentação da folha de pagamento dos funcionários público federal, sendo de responsabilidade da SRH. As datas decorrentes desse cronograma dependerão da demanda prevista para esta secretaria, impossibilitando os demais órgãos um planejamento mais seguro e eficaz.

Reportando-se ao problema da DOCP, a folha de pagamento nos meses de novembro e dezembro são as que geram maior demanda de trabalho, de acordo com análise histórica da divisão, porém, é neste período que a SRH disponibiliza o menor tempo de acesso, em virtude da movimentação das gratificações natalinas e encerramento do ano de exercício, gerando uma dificuldade operacional pelo curto espaço de tempo de trabalho.

Sistema de cadastro de pessoal ADRH: De acordo com Cruz (2002) é classificado como sendo *software* feito em casa. Foi o primeiro sistema criado para suprir a necessidade de um processador de dados. Antes do sistema SIAPE, a folha de pagamento da UFSC era gerada através desse sistema, pelo NPP/UFSC. Após a absorção pelo SIAPE os módulos de cálculos do ADRH foram sendo naturalmente instintos. Atualmente este é o sistema mais

flexível que o departamento possui, podendo-se obter informações precisas a qualquer instante.

O DDAP/DOCP conta também com a divulgação na rede mundial de comunicação, cuja finalidade é pouco explorada, disponibilizando uma reduzida carga de informação.

- <http://www.prdhs.ufsc.br//>

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

De acordo com o que diz Mac-Dowel (1980), a reorganização do trabalho parte do pressuposto que determinado trabalho necessita de modificação, pois já não está mais cumprindo seu propósito de maneira eficiente e econômica. Neste sentido, constatou-se que o processo de cálculo de pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior, alvo deste estudo, era realizado de maneira morosa ocasionando filas e gerando descontentamento por parte dos beneficiados e também pelos executantes da tarefa.

Desde o final de 2004, busca-se uma maneira de agilizar e melhorar a qualidade do trabalho de cálculo, pois da forma como estava sendo realizada, gerava insegurança pelos seguintes motivos: pelo grande volume de trabalho realizado por um único operador, por não utilizar meios mais modernos para a realização dos cálculos, pelo fato da atividade ser interrompida constantemente em virtude de atendimento aos clientes, pelo fluxo de pessoas circulando no departamento e pelo curto espaço de tempo de disponibilidade do SIAPE para cada folha de pagamento.

Em virtude da reestruturação da carreira dos professores prevista para 2006 e a inclusão de uma nova classe de docentes, previa-se para o final do mesmo ano o aumento no volume de trabalho superior aos comparados com o mesmo período dos anos anteriores. Foi nesse momento que se identificou a necessidade da mudança no processo do cálculo. O trabalho iniciou-se levando em consideração as sugestões de Cruz (2002): a) entender as necessidades da mudança; b) levantar e documentar os dados sobre o problema; c) analisar o processo com base nas informações levantadas; d) desenvolver uma ou várias soluções para o problema apresentado; e e) executar a tarefa de implantar a solução previamente analisada.

a) Entender as necessidades da mudança

- Os cálculos de ajustes financeiros na DOCP eram realizados manualmente, utilizando-se calculadoras comuns e no máximo planilhas eletrônicas da maneira mais básica possível;
- Previsão do aumento da demanda de cálculos para os últimos meses do exercício de 2006;
- Agilizar o pagamento de valores retroativos;

- Evitar que os mesmos valores passassem para pagamentos de exercícios anteriores, em 2007;
- Reduzido número de pessoal disponível para a atividade;

b) Levantar e documentar os dados sobre o problema

- A partir da aprovação da Medida Provisória 295 de 29 de maio de 2006, realizou-se um levantamento preliminar para identificar quantos professores estavam na eminência de progredir da classe de Adjunto 4 para a classe de Associado 1;
- Quantas pessoas teriam disponíveis para a realização do trabalho;
- Quando seriam solicitados e quanto tempo teria para realizar os cálculos e efetivar pagamento ainda em 2006;

c) Analisar o processo com base nas informações levantadas

- Após o levantamento de dados constatou-se que 600 professores estariam aptos para progredir até o final de 2006. Isto significava que poderiam entrar na divisão, após a regulamentação desta MP, 600 solicitações de ajustes financeiros, isto porque era sabido que o direito à progressão retroagiria a 1º de maio de 2006 e quanto mais demorasse a entrar essas solicitações, o tempo de trabalho reduziria cada vez mais;
- Apenas uma pessoa estaria disponível para esse trabalho em virtude do aumento da demanda nos últimos meses do período, e o reduzido número de funcionários nesta divisão, bem como no departamento;
- Estimou-se que as Portarias que dariam o direito aos docentes à progressão sairiam nos últimos meses do ano. Sendo assim ter-se-ia entre um ou dois meses para o trabalho. Esta era a previsão otimista sendo a pessimista que tal portaria poderia entrar no último mês de pagamento do ano de 2006. Em meados de novembro recebeu-se o cronograma de fechamento da folha de dezembro, sendo este dia 08/12/2006;
- Dessa forma, todos os valores calculados ficariam para serem incluídos somente na folha de janeiro de 2007 como movimento do exercício anterior.

São chamados de “exercícios anteriores”, os passivos devidos a servidores públicos federais do Poder Executivo, por vantagens administrativas pessoais que o seu órgão reconheceu ou a Justiça deu ganho de causa ao servidor e não foram pagas no exercício em que se deu o deferimento, gerando vários processos ao longo dos anos. (Boletim Eletrônico para servidores Federais, 2006).

d) Desenvolver uma ou várias soluções para o problema apresentado

- Solução 1: Solicitar atualização no sistema SIAPE a fim de se evitar os cálculos manuais;
- Solução 2: Desenvolver um sistema de cálculos contratando empresa especializada;
- Solução 3: Aproveitar o sistema de dados cadastrais ADRH, criando módulo para cálculos integrando-o ao sistema SIAPE através de macros.

e) Executar a tarefa de implantar a solução previamente analisada

- Para a solução 1 foram realizadas consultas à profissionais da área de informática, à direção, aos funcionários que utilizam ou utilizaram o sistema, além do SERPRO e pessoal de desenvolvimento do sistemas do NPD/UFSC. As respostas foram desmotivadoras, pois os pedidos de modificações deveriam ser encaminhados juntamente com um estudo justificando tal alteração. Esta solicitação então seria estudada por uma equipe da SRH, depois por outra do SERPRO, sem a certeza de ser atendida num período inferior a 12 meses. Esta solução foi descartada pois, apresentou-se inviável para atender aos objetivos deste estudo. Porém poderá se tornar viável se houver um estudo mais profundo do sistema SIAPE;
- A solução 2 foi descartada pois o projeto necessitaria estar no orçamento para 2006, qualquer atividade que demande gastos necessita de aprovação prévia. Como o orçamento de 2006 já estava em andamento este projeto só sairia do papel em 2007, porém necessitava-se de uma solução ainda para 2006;
- Por fim, a solução 3 foi considerada a mais viável por dispensar recursos financeiros, porém necessitaria de pessoal especializado para ser implementada. Este problema foi resolvido com a colaboração das redes de comunicação informal da UFSC, ou seja, contou-se com a colaboração de colegas de trabalho de outros

departamentos que executam a função de analistas de sistemas, os quais atenderam prontamente uma solicitação informal de trabalho.

Esta solução vem de encontro com a conclusão de D'Ascenção (2001) no qual argumenta que todo processo deve ter um método de trabalho que proporcione melhores resultados com menores custos, esforços, tempo e que melhore a qualidade do serviço.

Levando em consideração todos os fatores esta foi a solução mais apropriada para o momento, em razão de não precisar de gastos extras, o tempo foi suficiente e melhorou sensivelmente a qualidade no trabalho, modificando e agilizando o processo.

5.1 O MÓDULO DESENVOLVIDO E IMPLEMENTADO

Essa etapa do projeto pode ser caracterizada como a mais difícil e mais trabalhosa ao longo de seu desenvolvimento. Isto porque era necessário o deslocamento e afastamento da autora do projeto de suas atividades diárias, para juntamente com os analistas de sistemas, trabalharem para a concretização do módulo num período de grande atendimento ao público, bem como as dificuldades de pessoal do departamento.

As razões que levaram ao desenvolvimento do módulo de cálculo de pagamento de progressões funcionais num sistema de cadastro de pessoal, deu-se pela inflexibilidade do sistema SIAPE de fornecer um módulo de cálculo para pagamento de valores retroativos, por manter-se indisponível após o fechamento da folha, por não possibilitar a transferência de fichas financeiras em arquivos manipuláveis, e por não permitir a informação correta no momento em que se necessita.

Inicialmente foram digitalizadas todas as tabelas salariais dos docentes a partir do ano de 2001, isto porque os cálculos retroagem a 5 anos. Desde 2001 os docentes tiveram 5 tabelas diferentes: uma vigorando em 2001, duas em 2002 (a primeira 01/01/2002 a 30/01/2002 e a segunda a partir de 01/02 a 30/12/2002), uma em 2003 e por fim a tabela de 2006 que está em vigor, implantada em junho, retroagindo a janeiro.

As tentativas de se obter tabelas já digitalizadas com a SRH, foram questões de desmotivação e frustração por falta de suporte técnico desta secretaria. No entanto, tinha-se claro que tendo as tabelas salariais inseridas no sistema juntamente com as fichas financeiras, a integração com as fórmulas corretas era questão de tempo, estudo e trabalho.

Após as tabelas inseridas, preocupou-se com o layout, pois deveria ser de fácil compreensão e boa usabilidade, passando-se para a definição de fórmulas. Quando as fórmulas estavam definidas, iniciaram-se os testes. A cada dia, eram verificadas e levantadas as dificuldades encontradas para se obter a informação correta e segura. De todo o processo de desenvolvimento os testes consumiram o maior tempo em virtude de se querer uma ferramenta capaz de ser utilizada por qualquer usuário sem necessidade de grande habilidade com a tarefa.

Outra etapa bastante importante foi a geração dos valores resultantes dos cálculos em um arquivo de texto (txt), que possibilitará a captação dos dados para a inclusão no sistema SIAPE através de uma macro, já existente e configurada para a tarefa.

Este estudo atingiu seu principal objetivo em dezembro de 2006, com a alteração do processo de cálculo de pagamento de progressão funcional, mediante um módulo de cálculo

criado a partir de sistema existente, permitindo ajustes para adaptar o módulo às outras atividades e outras categorias profissionais do quadro da instituição.

A seguir apresenta-se esquematicamente o resultado obtido.

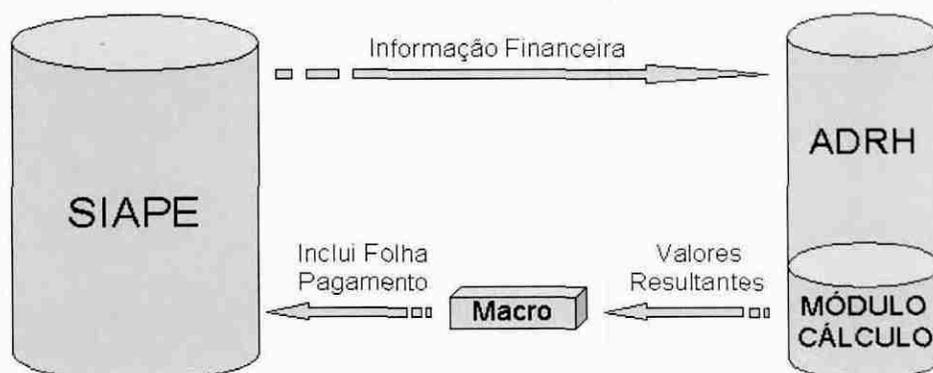


Figura 08 - Novo processo de cálculo

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 08 representa o novo processo de cálculo de pagamento de progressão funcional proposto, iniciando-se com a migração das informações do SIAPE para o sistema ADRH. Através do módulo de cálculo realizam-se os acertos financeiros, sendo os valores resultantes lançados no SIAPE por meio de macro configurada para incluir diretamente na movimentação de folha de pagamento. Nas páginas seguintes apresenta-se as telas do módulo de cálculo explicando o detalhamento de cada etapa seqüenciada do novo processo levantando suas principais vantagens e desvantagens comparando-o com o processo anterior.



Figura 09 – Tela (1) do novo processo

Fonte: ADRH (2006)

Assim como os demais sistemas, o ADRH é acessado pelos funcionários do DDAP de acordo com suas necessidades e atividades. Dessa forma o módulo será acessado somente por quem estiver cadastrado para a atividade, em virtude de conter informações confidenciais.

Tendo a senha de acesso, a entrada ao módulo é realizada clicando no menu <Financeiro>, logo após, <Cálculos Progressões> (para os demais funcionários esta ferramenta não aparece na tela).

Figura 10 – Tela (2) do novo processo

Fonte: ADRH (2006)

A figura acima permite verificar o resultado do layout criado. Incluindo a matrícula do SIAPE e o ano desejado, o módulo confere as demais situações: nome, cargo, jornada, classe, titulação. Essas informações já deverão estar de acordo com a Portaria de concessão de progressão funcional.

A caixa **Seqüencial** numera a ordem da atividade de cálculo após o comando <gravar>, esta numeração agiliza as consultas posteriores. Em seguida é registrada **Data** e hora da realização do cálculo; é conveniente ressaltar a importância desse registro em virtude do fechamento da folha de pagamento. Quando solicitado posteriormente ao usuário, ele saberá informar com exatidão o período do cálculo, conseqüentemente o mês de inclusão dos acertos financeiros sem precisar consultar o SIAPE.

A caixa **Documento** registra o número da Portaria, facilitando também a busca por determinado documento. Um pouco mais à direita dessa mesma caixa, têm-se a opção de digitar o número da(s) rubrica(s) que se deseja calcular. Além disso, pode-se optar por aparecer em destaque apenas as rubricas com seqüencial 0 ou 1. Essas rubricas são geradas pelo sistema SIAPE eletronicamente e são estas que sofrerão ajustes quando se estiver

calculando as progressões. Esta opção desabilitada facilitará outros cálculos que por ventura necessite de rubricas com outros seqüenciais.

No campo Usuário fica registrado o nome do operador assim como sua identificação.

Na elaboração do layout preocupou-se em deixar um espaço na tela para registrar informações adicionais sobre o cálculo, garantindo um histórico mais completo.

A seguir apresenta-se a simulação de cálculo realizado com o novo processo.

The screenshot shows the 'Administração de Recursos Humanos' application window. The title bar indicates the user is 'BERNADETE QUADRO DUARTE' and the window is titled 'Cálculo Progressões'. The interface includes a menu bar with options like 'Arquivo', 'Cadastro', 'Aposentadoria/Alistamentos', 'Financeiro', 'Vale Transporte', 'Avaliações', 'Tabelas de Apoio', 'Relatórios', 'Editar', 'Janela', and 'Ajuda'. The main area is divided into several sections:

- Form Fields:**
 - Nome: Fulano de Tal
 - Cargo: PROFESSOR ASSOCIADO 1 DE
 - Classe: PS 43
 - Titulação: DOUTORADO
 - Sequencial: 20060003
 - Data: 23-11-2006 17:26
 - Documento: PORT 683/DUPP/2006
 - Usuário: BERNADETE QUADRO DUARTE
- Buttons:** Incluir Linha, Excluir Linha, Cancel, Jornada: DE, Anos: 2006, and a vertical toolbar with icons for 'Gravar', 'Excluir', 'Limpar', 'Consultar', 'Imprimir', and 'Fechar'.
- Tables:**
 - Cálculo Table:**

Ordem	Início	Classe	Titulação	Jornada	Valor	Inclui Linha	Excluir Linha
1	02-09-2006	V001	DOUTORADO	DE	1541,24		
 - Rubricas Table:**

Rubrica	Seq.	Valor a Receber ou a Restituir
1	0	11,98
13	0	37,06
591	0	22,27
15277	1	2,22
- Observação:** Em nov. recebeu a maior. os valores aqui calculados já corrigiu nov

Figura 11 – Tela (3) do novo processo

Fonte: ADRH (2006)

Na parte superior verifica-se toda a situação do docente já atualizada, neste caso, o docente já está recebendo seus vencimentos de acordo com a classe de associado 1, faltando apenas os acertos financeiros.

Para obter o novo valor de vencimento básico é necessário <incluir linha> e informar o início do direito à progressão a nova classe, a titulação e a jornada (dados retirados da portaria) e o módulo fornece o novo valor do vencimento básico, fator que reajustará as demais rubricas que incidem na progressão funcional.

Podem ser realizadas mais de uma progressão (atrasadas) para o mesmo docente, durante o mesmo período. Neste caso, é só ir acrescentando linhas e preencher os campos correspondentes que o módulo ajustará os valores de acordo com a data incluída no campo <início>.

Ao clicar em <CALCULAR> o módulo traz os valores resultantes que deverão ser pagos ao docente em questão. Este procedimento pode ser considerado como uma das principais vantagens desse estudo, em instantes têm-se as informações desejadas para a inclusão no SIAPE, desde que não tenha corrido nenhum ajuste financeiro anteriormente.

Administração de Recursos Humanos - Usuário: BERNADETE QUADRO DUARTE [drhga2] - [Cálculo Progressões]

Arquivo Cadastro Aposentadoria/Alastamentos Financeiro Vale Transporte Avaliações Tabelas de Apoio Relatórios Editar Janela Ajuda

Login

Cálculo | Consulta | Rubricas

Nome: Fulano de Tal 100632 SIAPE: 1153535 Gravar

Cargo: PROFESSOR ASSOCIADO 1 DE Cancel

Classe: PS48 Titulação: DOUTORADO 6DR Jornada: DE Excluir

Sequencial: 20060003 Data: 23-11-2006 17.26 Anos: 2006 Limpar

Documento: PORT 683/DDPP/2006 Rubricas: Consultar

Usuário: BERNADETE QUADRO DUARTE drhga2 Imprimir

Ordem	Início	Classe	Titulação	Jornada	Valor	Inclui Linha
1	03-09-2006	v001	DOUTORADO	DE	1541,24	Exclui Linha

Fechar

Rubrica	Seq.	Valor a Receber ou a Restituir
1	0	11,59
13	0	37,06
591	0	22,37
15277	1	2,52

CALCULAR

Observação: Em nov. recebeu a maior os valores aqui calculados já corrigiu nov.

NUM

Iniciar Administração de Rec... Documento1 - Microsoft W 17:32

Figura 12 – Tela (4) do novo processo
Fonte: ADRH (2006)

Na figura acima se destaca na primeira coluna o que se denomina por rubrica, para melhor entendimento, ver quadro 08. Essas rubricas são códigos do sistema SIAPE criados para identificar as contas dos servidores públicos e os valores resultantes estão ligados a esses códigos.

Pela importância desses valores, decidiu-se por deixá-los em evidência, porém não poderá ser descartada a consulta à ficha financeira, para verificar possíveis ajustes anteriores que o módulo não considera. Na aba (do módulo) “RUBRICA” o usuário poderá consultar a ficha do docente mês-a-mês, ver figura 13.

Administração de Recursos Humanos - Usuário: BERNADETE QUADRO DUARTE [drhgaa2] [Cálculo Progressões]

Arquivo Cadastro Aposentadoria/Alastamentos Financeiro Vale Transporte Avaliações Tabelas de Apoio Relatórios Editar Janela Ajuda

Login

Cálculo | Consulta | Rubricas

VALORES RECEBIDOS:

03	Tipc	Rubrica	Descrição Rubrica	Base	Seq	Mes09	Mes10	Mes11	Mes12	Total
	1	1	VENCIMENTO BASICO	S	0	1.376,09	1.376,09	1.376,09		4.154,09
	1	13	ADIC. TEMPO SERVICO LEI 8112/8	S	0	220,17	220,17	220,17		2.264,62
	1	136	AUXILIO ALIMENTACAO		0	126,00	126,00	126,00		1.386,00
	1	176	GRATIFICACAO NATALINA		0			7.944,44		7.944,44
	1	177	ADIAN. GRATIF. NATALINA/ATI		1					4.002,15

VALORES CORRIGIDOS: Estender valores à direita

	Tipc	Rubrica	Descrição Rubrica	Base	Seq	Mes01	Mes02	Mes03	Mes04	Mes05	Mes06
	1	1	VENCIMENTO BASICO	S	0	1.179,51	1.179,51	1.179,51	1.179,51	1.179,51	1.179,51
	1	13	ADIC. TEMPO SERVICO LEI 8112/8	S	0	189,72	189,72	189,72	189,72	189,72	220,17
	1	136	AUXILIO ALIMENTACAO		0	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00
	1	176	GRATIFICACAO NATALINA		0						
	1	177	ADIAN. GRATIF. NATALINA/ATI		1						4.002,15

Exclui Rubrica(s)

Número de Linhas = 0

NUM

Iniciar | Administração de Rec... | imagem - Paint

14:34

Figura 13 – Tela (5) do novo processo

Fonte: ADRH (2006)

Esta tela apresenta a possibilidade de manipular a ficha financeira conforme a necessidade do cálculo, com a alternativa de excluir rubricas quando estas não incidirem no vencimento básico, como é o caso do auxílio alimentação, auxílio transporte entre outras.

Na parte superior, em valores recebidos, observam-se todos os valores efetivamente recebidos pelo docente, mês-a-mês.

Logo abaixo, em valores corrigidos, aparece parte da tabela que poderá ser manipulada pelo usuário de acordo com cada situação. Têm-se a opção de corrigir apenas um mês e após estender à direita, evita-se digitar várias vezes o mesmo valor.

Sequencial	Data	Matrícula	Ano	Usuario	Documento
20060012	01-12-2006 14:49	99249	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060013	01-12-2006 15:42	63902	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060014	01-12-2006 16:09	121457	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060015	01-12-2006 16:19	121716	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060016	01-12-2006 16:26	55578	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060017	01-12-2006 16:34	107136	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060018	01-12-2006 16:53	49691	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060019	01-12-2006 18:35	106229	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060020	01-12-2006 18:40	121546	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060021	01-12-2006 18:45	107373	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060022	01-12-2006 18:47	72561	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006
20060023	01-12-2006 18:52	72561	2006	drhga2	PORT.662/DDFP/2006

Figura 14 – Tela (6) do novo processo
Fonte: ADRH (2006)

Após serem gravados os procedimentos, o módulo admite consultas à cálculos anteriores, disponibilizando toda a informação pertencente ao caso. Com os procedimentos gravados, o módulo permite através do comando <arquivo> gerar um arquivo texto (txt), que poderá ser transmitido ao SIAPE de uma só vez, um lote de informações através de macro.

A macro é um arquivo executável pertencente ao SIAPE, o qual possibilita ao usuário transferir informações de outros sistemas para seu interior. Usando linguagem específica e com auxílio de um analista de sistemas, configurou-se a macro a fim de que a mesma resgatasse a informação armazenada no arquivo (txt), previamente gerado pelo MÓDULO DE CÁLCULO e transmitisse com o máximo de segurança para a folha de pagamento do SIAPE.

A seguir destacam-se as principais vantagens e desvantagens do novo processo comparando-as com o processo anterior

VANTAGENS:

1) Anteriormente a este estudo, a ficha financeira do docente só poderia ser visualizada se impressa. No entanto o módulo permite a visualização em tela, bem como sua manipulação. A possibilidade de manipular a ficha financeira garante a amplitude deste módulo aplicável a qualquer atividade inerente a folha de pagamento (esta pode ser considerada como a principal vantagem do novo processo);

2) Com o processo antigo para relacionar uma classe com seu vencimento, titulação e carga horária era necessário manipular uma série de tabelas, já com o novo processo tem-se uma tabela dinâmica;

3) Outro diferencial do processo antigo diz respeito a velocidade das consultas. Cada cálculo é identificado com um número seqüencial, o qual é impresso na planilha de cálculo e garante que o documento seja localizado com facilidade. Na figura 14 verifica-se a lista dos cálculos já realizados, ordenados pelo seqüencial oferecendo outras possibilidades de consulta tais como: por data, matrícula, ano, usuário e número de portaria.

4) Para a realização de um cálculo com o processo anterior, necessitava-se consultar várias fontes de informações. Agora todas as informações estão agrupadas no módulo, poupando tempo e esforço do operador;

5) O módulo possibilita que o documento gerado guarde informações importantes, como a data e hora que foi realizado, assim como quem executou o cálculo, além de ter um espaço para pequenas anotações quando forem fundamentais para o entendimento dos resultados;

6) No processo antigo inseria-se manualmente no SIAPE cada rubrica com o seu respectivo valor, sendo que cada inclusão necessitava-se pelo menos entrar em duas telas do SIAPE, digitando-se uma seqüência de informações exigidas. Agora a macro está configurada para realizar toda a tarefa digitando apenas a matrícula do docente. Descarta-se a manipulação na inclusão dos resultados no SIAPE, eliminando a digitação dos valores para inseri-los diminuindo consideravelmente os erros e conseqüentemente o retrabalho;

7) A exclusão de rubricas que não farão parte do cálculo deixa em evidência somente aquelas que sofrerão ajustes;

DESVANTAGEM:

1) A principal desvantagem encontrada até o momento é o fato do módulo ainda não considerar os valores ajustados anteriormente, por isso o operador não poderá descartar a consulta à ficha financeira conferindo possíveis alterações nos valores recebidos.

Esta situação é passível de ser revertida, pois a flexibilidade tanto do módulo quanto do sistema ADRH, permite ajustes sempre que detectada uma dificuldade.

6 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES

O principal objetivo deste trabalho foi apresentar melhorias para o processo de cálculo de pagamento de progressão funcional dos docentes de nível superior da UFSC, o qual, atingido através do desenvolvimento e implementação do módulo de cálculo criado a partir do sistema ADRH, reduzindo o tempo de trabalho, os procedimentos e fazendo a integração com o sistema SIAPE.

De acordo com as figuras 07 e 08 apresenta-se dois momentos distintos neste trabalho: o processo de cálculo de pagamento de progressão funcional antes e depois da implementação do módulo citado anteriormente.

Antes, o processo era realizado manualmente apoiando-se em calculadora comum e planilhas eletrônicas seguindo um encadeamento de ações representado pela figura 07. Após a reorganização do processo proposto neste trabalho, modificou-se a maneira de se trabalhar. O novo processo passa a ser realizado de forma informatizada representado pela figura 08 e detalhado sua funcionalidade por meio das figuras 09 a 14.

Da mesma forma, os objetivos específicos foram alcançados, pois a partir deles obteve-se o resultado final do estudo. Portanto foi necessário o levantamento de dados da divisão, situações do cotidiano, problemas no processo de cálculo, bem como a identificação do macroprocesso que origina o subprocesso de cálculo de progressão funcional.

Sobre o macroprocesso detalhou-se seu trâmite, constatando que o mesmo passa por várias unidades departamentais finalizando-se na DOCP. Nessa unidade fica a responsabilidade de concretizar o processo através dos ajustes financeiros que fazem jus àqueles que progrediram, gerando assim a satisfação ou o descontentamento pelo resultado final, o docente percebe este serviço como sendo o todo e não uma de suas partes fragmentadas.

Para minimizar os problemas encontrados com relação ao macroprocesso, sugere-se a criação e manutenção de análise crítica, divulgação e debate, sobre dados, informações e operações do processo de modo que os objetivos estejam sempre claros para todos os envolvidos.

A principal dificuldade encontrada no processo de cálculo de pagamento de progressão funcional diz respeito às deficiências do SIAPE e ao curto espaço de tempo entre o período que se desenvolve os cálculos com a abertura e fechamento da folha de pagamento. Para implementar todos os acertos financeiros do mês de dezembro 2006 o sistema esteve aberto entre os dias 22 de novembro a 08 de dezembro, num total de 13 dias úteis de trabalho.

Sugere-se um estudo de caso semelhante e adaptado, encaminhando-o ao Ministério do Planejamento para análise.

Outro problema observado é a falta de planejamento e atualizações dos sistemas de informação do departamento, contribuindo para que os métodos e processos demorem muito tempo para serem modificados e melhorados. Sugere-se a avaliação periódica dos sistemas de informação, além da reflexão verificando em que medida o potencial de seu corpo funcional pode ser orientado para o atendimento de grandes demandas e necessidades futuras, são ações sugeridas para minimizar este problema.

Sendo o sistema ADRH capaz de migrar informações do SIAPE e que contempla informações cadastrais atualizadas, a tarefa resumiu-se em unir os recursos disponíveis e adequá-lo para a atividade desejada. Ressalta-se que é preciso revisar permanentemente as práticas adotadas no passado adaptando-as as necessidades do momento (conhecimento e tecnologias disponíveis na instituição). As práticas atuais precisam de avaliações constantes, de forma a serem redimensionadas face às novas circunstâncias políticas. Sugere-se ainda, aprofundar os estudos envolvendo analistas de sistemas para melhor desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas soluções, novos aplicativos e softwares, integrando-os com a internet e estendendo para outros processos da folha de pagamento da UFSC.

O novo processo foi implantado no início do mês de dezembro de 2006 proporcionando um bom resultado. No entanto, ressalta-se a necessidade de ajustes para que sua eficiência se aproxime ao máximo de 100%. Parte das Portarias que concederam progressão funcional aos docentes na classe de Adjunto 4 para a classe de Associado 1, foram realizadas com o novo processo, ou seja, através do módulo de cálculo. Com isso todas as Portarias, deste assunto, que tenham entrado no departamento até o dia 08/12/2006 (fechamento da folha de dezembro) foram calculadas e seus valores incluídos no sistema SIAPE, na folha de pagamento do mesmo mês. Isto foi possível com a utilização do novo processo proposto neste estudo.

Em resposta à pergunta central deste estudo, de como tornar os processos de pagamento de progressão funcional da Divisão de Orçamento, Crítica e Pagamentos Diversos (DOCP) mais eficientes contribuindo com a qualidade do serviço oferecido para o corpo funcional da Universidade Federal de Santa Catarina, têm-se: através da reorganização do trabalho, alterando seu processo por meio do módulo de cálculo criado a partir do sistema ADRH, assim, conclui-se que o resultado desta pesquisa vem contribuir para a melhoria, a eficiência, bem como a qualidade do serviço oferecido para o corpo funcional da UFSC.

6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

- Ampliar pesquisa a outros processos da folha de pagamento da UFSC;
- Realizar novos trabalhos que incluam o perfil, motivação, capacitação e saúde do pessoal lotado no DDPP/DOCP comparando duas variáveis: volume de trabalho e número de pessoal

REFERÊNCIAS

- ALBANO, C. S. **Adoção de novas tecnologias da informação: um estudo de problemas e ações nas Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul**. PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, . Campinas, 2001.
- ARAÚJO, Luis Cesar G. **Organização e métodos: integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. Decreto n 5719, de 13 março de 2006. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 14 de março de 2006. Legislação Federal e Marginalia.
- BRASIL. Lei n. 9.609, de 19 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre a proteção intelectual de programa de computador, sua comercialização no País, define as garantias dos usuários e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 20/02/1998. Legislação Federal e Marginalia.
- BRASIL. Lei n. 8.112 . Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 11/12/90. Legislação Federal e Marginalia.
- BRASIL. Lei n. 11.314 . Altera a Lei 8.112 sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 03 de julho de 2006. Legislação Federal e Marginalia.
- BRASIL. Lei n. 7.596, Altera dispositivos do Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, modificado pelo Decreto-lei nº 900, de 29 de setembro de 1969, e pelo Decreto-lei nº 2.299, de 21 de novembro de 1986, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 11 de março de 1987. Legislação Federal e Marginalia
- BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias de Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BENÍTEZ, Zaira Ramos. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional**. 2001.251 f.. Florianópolis. Dissertação de mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção/UFSC.
- BOWDITCH, James L. **Elementos de comportamento organizacional**. Trad. José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira 1998
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)** 5. ed. Fundação Cristiano Ottoni. Rio de Janeiro: Bloch, 1992

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. 8 ed. Rev e ampl. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno. **Informática para área de contabilidade**: administração e economia. São Paulo: Atlas, 1993.

CONTATO – **Boletim Eletrônico para Servidores do serviço Federal**. nº6 26 de set.2006.

Disponível em:

<http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_contato/bol_contato_06/contato_60.htm#1>
acesso em outubro 2006.

CUMMINS, Fred. **Integração de Sistemas**: interprise integration. arquitetura para integração de sistemas e aplicações corporativas. Rios de Janeiro: campus 2002.

CUN/UFSC. Resolução n.18, de 24 de agosto de 2006. Dispõe sobre os critérios e os procedimentos para a concessão de progressão funcional vertical e horizontal dos docentes integrantes da carreira do magistério superior da Universidade Federal de Santa Catarina, nas classes de professor associado, adjunto, assistente e auxiliar.

Disponível em <<http://www.reitoria.ufsc.br/cppd/>> acesso em 15/12/2006

CRUZ, Tadeu. **Sistemas Organizações e Métodos**: Estudo integrado das novas tecnologias de informação. 3 edição. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: 1994.

DICIONÁRIO DE INFORMÁTICA: CRH/GDS.ano 2003. Disponível em:
:<<http://www.crh.saude.sp.gov.br/CRH%20Dicion%20E1rio%20de%20Inform%20Etica-s.htm>>
acesso em 28/08/2006

D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. **Organização, Sistemas e Métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2001.

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

_____; MARCHAND, Donald A. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

EXCEL. **Macros e Visual Basic for Applications**. Disponível em:

<http://www.tecgraf.puc-rio.br/~abraposo/INF1503/material/17_ExcelVBA.doc>. acesso em 24/11/2006

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As Empresas São Grandes Coleções de Processos**. RAE . Revista de Administração de Empresas, p.6-19. v. 40, n.1, Jan./Març. 2000. Disponível em: <<http://www.fgvsp.br/rae/artigos/006-019.pdf>> Acesso em 08/08/2006.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2004.

HARRINGTON, H. James; HARRINGTON, James S. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistema de Informação: com Internet**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LINHA DEFENSIVA. **Defendendo seu PC contra os perigos da internet**. Disponível em: <<http://linhadefensiva.uol.com.br/dicionario#m>> acesso em 01/10/2006.

MC-DOWELL, Geraldo Inácio dos Passos Miranda,.: **Organização Sistemas e Métodos: 5 edição**. São Paulo: Atlas, 1980.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENDONÇA, P.S.M. **Contribuição ao Estudo de Marketing de Idéias: Um Estudo de Caso no Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica (PROCEL)**, 1998. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO / SECRETARIA DE RECURSOS HUMANO. **Portaria Conjunta n 1 de 29/08/2006**. Diário Oficial da União. Brasília. 31/08/2006. Legislação Federal e Marginalia

MORIBE, Ademir Massahiro. **O Estudo do Controle Gerencial em Estruturas orientadas para Processos: Uma abordagem situacional nas cooperativas agropecuárias paranaense**. Dissertação de Mestrado, PUC.SP, 1998.

MOURA, L.R. **Informação: a essência da qualidade.** Ci. Inf., Brasília, v.25, n.1, p.36-42, jan/abril 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais.** 5 edição. São Paulo: Atlas, 1998.

REGIMENTO INTERNO DA PRDHS, 2005. Disponível em:
<<http://www.reitoria.ufsc.br>> acesso em 25/08/2006

REVISTA MÉDICA. **Protegendo-se contra o vírus de macro .** Disponível em:
<<http://www.informaticamedica.org.br/informaticamedica/n0105/consultoria.htm>> acesso em 01/10/2006.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE Alan P. **Melhores Desempenhos das Empresas :Uma abordagem Prática para Transformar as Organizações através da reengenharia.** São Paulo: Makron Books, SP, 1994.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico:** 22 ed. rev. e ampliada de acordo com ABNT. São Paulo: Cortez 2002.

SILVA, Neli Terezinha da. **Clima Organizacional:** uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília. Florianópolis. Dissertação (Mestrado) UFSC, 2003 Disponível em:
<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9954.pdf>> Acesso em : 24/10/2006.

SIMERAY, J.P. A estrutura da empresa: Princípios e definições, tipos de estruturas e organogramas. Rio de Janeiro: Livro Técnico, 1978.

STAIR, Ralph M; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação.** 4. ed. Rio de Janeiro: LTC. 2002.

STORNER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Tradução Alves Calado. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1999.

TEMA: **a revista do SERPRO.** ano XXVI. nº158. Disponível em:
<http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/158/t151_03.htm> acesso em 01/10/2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem:** fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.

TURBAN, Efraim; MACLEAN, Ephraim; WETHERBE James. **Tecnologia da Informação para gestão.** Trad. Renate Schinke. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

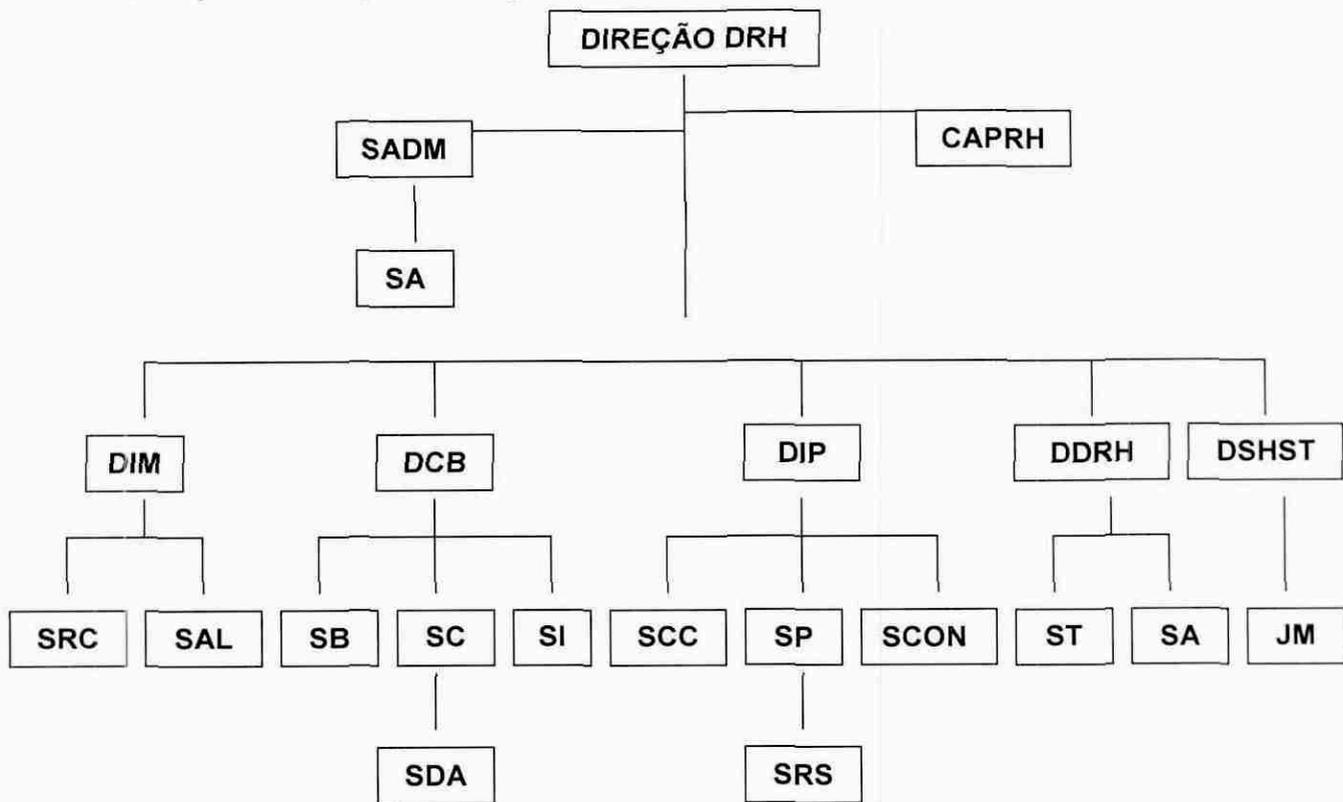
GLOSSÁRIO

Rubricas	Código identificador de rendimentos ou descontos utilizados no sistema Siape.
Redistribuição	Deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal para outro órgão, ou entidade do mesmo poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC. (Art.37 da Lei 8.112).
Consignatárias	São entidades previamente credenciadas pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, as quais estão autorizadas a efetuarem seus descontos e recolhimentos diretamente da folha de pagamento do servidor público Federal. Podendo ser compulsórias ou facultativas.
Fita espelho	Arquivo gerado pelo SIAPE de responsabilidade do SERPRO, referente aos dados financeiros do mês, para alimentar outros sistemas bem como gerar relatórios financeiros.
Seqüência ou seqüencial.	São códigos que o SIAPE utiliza para identificar o tipo de inclusão. Seqüências 0 e 1 são direitos adquiridos e contam para qualquer tipo de reajuste. De 2 a 5, também são direitos adquiridos pagos mensalmente, porém não entram no cálculo de acertos financeiros. Finalmente as seqüências de 6 a 9 são para as rubricas que representam valores pagos em atraso.

ANEXO I

RELATO DA SITUAÇÃO ANTERIOR À INTRODUÇÃO DA INOVAÇÃO (1999)

A estrutura do Departamento de Recursos Humanos - DRH, existente anterior a introdução da inovação era a seguinte:



DRH - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
CAPRH - COORD. DE APOIO À POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
SA - SEÇÃO DE ATENDIMENTO
SADM - SECRETARIA ADMINISTRATIVA
DIM - DIVISÃO DE INGRESSO E MOVIMENTAÇÃO
SRS - SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
SAL - SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO E LOTAÇÃO
DCB - DIVISÃO DE CADASTRO E BENEFÍCIO
SB - SERVIÇO DE BENEFÍCIOS
SI - SERVIÇO DE INATIVOS
SC - SERVIÇO DE CADASTRO

SDA - SEÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO
DIP - DIVISÃO DE INFORMAÇÃO E PAGAMENTO
SCC - SERVIÇO DE CONFERÊNCIA E CONTROLE
SP - SERVIÇO DE PAGAMENTO
SRS - SEÇÃO DE ROTINAS DO SIAPE
SCON - SERVIÇO DE CONSIGNAÇÃO
DDRH - DIVISÃO DE DESENV. DE REC. HUMANOS
ST - SERVIÇO DE TREINAMENTO
SA - SERVIÇO DE AVALIAÇÃO
DSHST - DIVISÃO DE SAÚDE, HIGIENE E SEG. DO TRABALHO
JM - JUNTA MÉDICA

RELATO DA SITUAÇÃO ATUAL: MUDANÇAS EFETIVAMENTE OCORRIDAS

Estrutura Atual do DRH – UFSC (2000)



DRH	- DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS	GI	- GESTÃO DE INFORMÁTICA
CAPRH	- COORD. DE APOIO À POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	GOCP	- GESTÃO DE ORÇAMENTO, CRÍTICA E PAGAMENTO DIVERSOS
GAADM	- GESTÃO DE APOIO ADMINISTRATIVO	GCA	- GESTÃO DE GRATIFICAÇÕES E ADICIONAIS
GA	- GESTÃO DE ATENDIMENTO	GCI	- GESTÃO DE CONSIGNAÇÕES E INDENIZAÇÕES
GCAP	- GESTÃO DE CONCURSOS, ADMISSÕES E PLANO CARREIRA	GPEA	- GESTÃO DE PAGAMENTO, PENSÕES E ACOMP. DE EXERCÍCIOS ANTERIORES
GCP	- GESTÃO DE CONTRATOS DE PROF. SUBSTITUTO E VISITANTES	GPP	- GESTÃO DE PAGAMENTO DE PROGRESSÕES
GM	- GESTÃO DE MOVIMENTAÇÃO	GPC	- GESTÃO DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO
GCA	- GESTÃO DE CADASTRO E ARQUIVO	GAA	- GESTÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO
GAPE	- GESTÃO DE APOSENTADORIAS, PENSÕES E EXONERAÇÕES	GAD	- GESTÃO DE AFASTAMENTO E DIMENSIONAMENTO
GB	- GESTÃO DE BENEFÍCIOS	GSHST	- GESTÃO DE SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO
GRAE	- GESTÃO DE REGISTRO DE FREQUÊNCIA, ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS DISCIPLINARES E EXPEDIÇÃO DE CERTIDÕES E RELATÓRIOS	JM	- JUNTA MÉDICA

ANEXO II

**REGIMENTO INTERNO DA
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL
2004**

**CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS E FINALIDADES**

Art. 1º O presente Regimento define a estrutura da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social e disciplina as suas competências.

Art. 2º A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social é um órgão executivo central, integrante da Administração Superior da Universidade Federal de Santa Catarina, criada com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de gestão de desenvolvimento humano e social, destinada à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores docentes e técnico-administrativos.

Art. 3º A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social será dirigida por um Pró-Reitor, nomeado pelo Reitor.

§ 1º A nomeação de que trata o *caput* deste artigo deverá ser homologada pelo Conselho Universitário.

§ 2º Nas faltas e impedimentos do Pró-Reitor, a Pró-Reitoria será exercida por um dos Diretores de Departamento Administrativo da PRDHS, indicado pelo Pró-Reitor e previamente designado pelo Reitor.

**CAPÍTULO II
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E DAS COMPETÊNCIAS**

**SEÇÃO I
DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Art. 4º A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social compreende a seguinte estrutura organizacional:

- I** Assistente da Pró-Reitoria
- II** - Serviço de Recepção e Atendimento ao Servidor;
- III** - Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares de

Legislação de Pessoal.

IV - Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde:

- Junta Médica Oficial
- Divisão de Saúde e Segurança do Trabalho; (Gabinete Odontológico)
- Serviço de Saúde Ocupacional.
- Divisão de Serviço Social e Atenção Social e à Saúde
- Seção de Projetos Especiais

V - Departamento de Desenvolvimento e Administração de Pessoal:

- Serviço de Expediente;
- Coordenadoria de Desenvolvimento e Administração de Pessoal;
- Serviço de Cadastro e Arquivo;
- Serviço de Benefícios e Licenças;
- Divisão de Aposentadorias, Pensões e Exonerações;
- Serviço de Concessões e Registros;
- Divisão de Cálculo, Crítica e Pagamentos Diversos;
- Seção de Pagamentos Diversos;
- Serviço de Gratificações e Adicionais;

VI - Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas

- Serviço de Expediente
- Serviço de Avaliação, Progressão e Estágio Probatório
- Seção de Cálculo e Pagamento de Progressões.
- Divisão de Capacitação e Afastamento para Formação
- Serviço de Afastamento para Formação
- Seção de Educação Institucional
- Divisão de Admissão e Movimentação
- Serviço de Contratação Temporária

SEÇÃO II DAS COMPETÊNCIAS

Art. 5º Compete à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social:

I – coordenar a execução das ações inerentes à política de Desenvolvimento Humano e Social, definida pelo Conselho Universitário, zelando pelo cumprimento das normas pertinentes;

II – coordenar e acompanhar o desenvolvimento das políticas de potencialização de pessoas destinadas aos servidores docentes e servidores técnico-administrativos;

III – coordenar políticas de benefícios da Universidade, dirigida à Comunidade Universitária;

IV – promover a articulação com os setores que atuam em áreas afins, buscando a interdisciplinaridade na promoção do melhor nível de qualidade de vida no trabalho;

V – articular ações continuadas com as Comissões de representações das categorias dos docentes e técnico-administrativos na implementação e acompanhamento de suas respectivas carreiras;

VI – coordenar e acompanhar o desenvolvimento de ações de administração e de gerenciamento da vida funcional dos servidores;

VII – coordenar e acompanhar o desenvolvimento de políticas de promoção social e a saúde otimizando o processo de interação no trabalho;

VIII – emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;

IX – executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Reitor.

Art. 6º Compete à Assistente da Pró-Reitoria:

I - encarregar-se da recepção e atendimento de pessoas junto à Pró-Reitoria;

II - auxiliar o Pró-Reitor na elaboração de sua agenda;

III - instruir os processos submetidos à consideração do Pró-Reitor;

IV - transmitir as decisões do Pró-Reitor no âmbito da Pró-Reitoria;

V - executar os serviços complementares de administração de pessoal, material e financeiro do órgão;

VI - executar outras atividades inerentes à área ou que venham a ser delegadas pelo Pró-Reitor.

Art. 7º Compete à Coordenadoria de Processos Administrativos Disciplinares e de Legislação de Pessoal:

I – assessorar, fundamentando na legislação de pessoal vigente no serviço público federal o processo de tomada de decisão na área de desenvolvimento humano e social da UFSC;

II – analisar e acompanhar os processos administrativos disciplinares de servidores no âmbito da UFSC;

III – examinar e instruir com a legislação pertinente, os processos administrativos relacionados às atividades da PRDHS e seus departamentos;

IV – efetuar a análise jurídica dos processos encaminhados para consideração da PRDHS;

Art. 8º Compete ao Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde:

I – desenvolver e implementar políticas e ações referentes a promoção à saúde, a segurança do trabalho, otimizando o processo de interação no trabalho, bem como de políticas sociais que possam amenizar as dificuldades no processo de interação social dos servidores da UFSC;

II – acompanhar e atender às situações sociais dos servidores da UFSC;

III – elaborar e acompanhar laudos de insalubridade e de periculosidade nos ambientes de trabalho da UFSC;

IV – promover a saúde no trabalho;

V – realizar análises de acidentes do trabalho/serviço;

VI – emitir pareceres técnicos na área social, de saúde e segurança do trabalho em processos administrativos e judiciais em que envolva a UFSC.

VII – avaliar a capacidade laborativa dos servidores da UFSC,

IX – programar atividades de prevenção de riscos ambientais;

X – realizar exames admissionais, periódicos e demissionais;

XI – realizar atividades referentes à Junta Médica Oficial, conforme legislação pertinente.

XII – emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à

consecução das atividades da respectiva área de atuação;

XIII – executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Pró-Reitor.

Art. 9 ° Compete ao Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoal:

I – desenvolver ações de administração de pessoal e gerenciamento dos processo de trabalho, nas questões que envolvem aposentadorias, pensões, exonerações, benefícios e licenças, orçamento e remuneração, otimizando políticas que visem um melhor nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores da UFSC;

II – acompanhar e atender as solicitações dos servidores da UFSC;

III – coordenar processos de acompanhamento e desenvolvimento da vida funcional dos servidores da UFSC;

VI – coordenar processos de aposentadorias, pensões e exonerações dos servidores da UFSC;

V – coordenar processos de auxílios/benefícios/licenças/direitos e vantagens para os servidores docentes e técnico-administrativos;

VI – emitir portarias, certidões e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;

VII – identificar e divulgar a legislação de pessoal que afeta os interesses dos servidores da UFSC;

VIII – acompanhar e atender as decisões judiciais;

IX – acompanhar e atender as diligências e decisões do Tribunal de Contas da União em processos de aposentadorias e pensões dos servidores da UFSC,

X – acompanhar e cientificar os servidores técnico-administrativos e docentes de diligências e resultados em processos inerentes a área de administração de pessoal;

XI – emitir e encaminhar ao Departamento de Contabilidade e Finanças os Relatórios referentes á folha de pagamento dos servidores ativos, inativos e pensionistas;

XII – acompanhar, reconhecer e autorizar o pagamento decorrente de despesas de exercícios anteriores;

XIII - emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;

XIV - executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Pró-Reitor.

Art. 10º Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas

I – desenvolver ações que potencializem o servidor como agente de transformação social, por meio da implementação de políticas de desenvolvimento humano e social, almejando a melhoria do seu nível de qualidade de vida no trabalho;

II – potencializar ações que visem dinâmicas de trabalho interdisciplinar de modo a acompanhar, avaliar, capacitar e desenvolver atividades possibilitando o servidor a desenvolver e transformar as suas condições de trabalho;

III – desenvolver processos de qualificação continuada, destinados aos servidores, a partir de uma política de desenvolvimento institucional voltada para um melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que visem a potencialização destes como agentes de transformação social da UFSC.

IV – desenvolver programas de ações que possam compreender a qualificação dos servidores, por meio do uso e do desenvolvimento de suas capacidades, oportunizando ao mesmo aplicar no seu dia-a-dia o seu saber e suas aptidões profissionais;

V – gerenciar processos de admissão, redistribuição e cessão de modo a integrar os servidores na dinâmica funcional da Instituição, balizando o contexto do profissional e a necessidade institucional;

VI – desenvolver em articulação com os órgãos competentes em consonância com o Plano de Desenvolvimento Institucional, uma política de capacitação dos servidores da UFSC;

VII – possibilitar aos servidores, programas de capacitação, para que possam exercer suas atividades com autonomia por meio de desenvolvimento de suas qualidades múltiplas;

VIII – desenvolver programas de capacitação continuada, que visem o preparo do servidor para melhor desempenho das atribuições do seu cargo e/ou função, objetivando o seu crescimento pessoal, profissional e o da Instituição;

IX – desenvolver, gerenciar e acompanhar em articulação com os órgãos competentes, a política de afastamento para formação dos servidores, visando conciliar as necessidades e expectativas do seu crescimento pessoal, profissional e o desenvolvimento da Instituição;

X – desenvolver processos de análise buscando uma maior satisfação dos servidores, diante da relação lotação/ localização e as atividades desenvolvidas inerentes ao seu cargo e ambiente organizacional;

XI – desenvolver e implementar políticas, que visem o reconhecimento do trabalho desenvolvido pelo servidor ativo e aposentado, no processo histórico-social de construção desta Instituição;

XII – acompanhar e desenvolver nas esferas competentes a implantação dos estudos propostos sobre o Plano de Carreira dos servidores das universidades públicas federais brasileiras.

XIII – emitir portarias e outros atos administrativos que se façam necessários à consecução das atividades da respectiva área de atuação;

XIV – executar outras atividades inerentes à área que venham a ser delegadas pelo Pró-Reitor.

CAPÍTULO III DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 10. Os órgãos que compõem a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social elaborarão os seus regimentos que serão aprovados pelo Pró-Reitor.

Art. 11. Os casos omissos no presente Regimento serão solucionados pelo Reitor, observadas as normas legais pertinentes.

Art. 12. O presente Regimento Interno entrará em vigor após a sua publicação no Boletim Oficial, ficando revogadas as disposições em contrário.

ANEXO III



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL
DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE POTENCIALIZAÇÃO DE PESSOAS

Florianópolis, 31 de outubro de 2006.

PORTARIA Nº 662/DDPP/2006

A Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições,

RESOLVE:

CONCEDER Progressão Funcional Vertical, por Avaliação, ao docente de Ensino Superior, de acordo com a Medida Provisória nº 295, de 29 de maio de 2006 e Resolução nº 18/CUn/2006.

Da Classe de Professor de Ensino Superior Adjunto 4 para Associado 1

Nome	Matrículas UFSC SIAPE	Depto/ Centro	Regime de Trabalho	A partir De	N.º Processo 23080.
AFONSO INÁCIO ORTH ✓	86872 1158982	FIT/CCA	DE	01/05/2006	.035733/2006-11
ALAI GARCIA DINIZ ✓	91620 1159148	LLE/CCE	DE	01/05/2006	.041088/2006-76
ALFREDO TIBURCIO / NUNES PIRES	26250 1156013	QMC/CFM	DE	01/05/2006	.037542/2006-94
ALMIR SPINELLI ✓	105257 1159761	QMC/CFM	DE	01/05/2006	.037519/2006-08
ANDRÉ AVELINO PASA ✓	109333 365333	FSC/CFM	DE	01/05/2006	.039378/2006-50
ANTÔNIO AUGUSTO / ALVES PEREIRA	77032 1158458	ENR/CCA	DE	01/05/2006	.035325/2006-60
ANTONIO AYRTON / AUZANI UBERTI	90373 1159108	ENR/CCA	DE	01/05/2006	.035331/2006-17
ANTONIO CARLOS / ALVES	88883 1159053	FIT/CCA	DE	01/05/2006	.035734/2006-66
ANTONIO CARLOS DE SOUZA	73614 1158332	EGR/CCE	DE	01/05/2006	.040727/2006-86
ANTONIO CARLOS / JOUSSEF	70356 1158213	QMC/CFM	DE	01/05/2006	.037528/2006-91
AUGUSTO SUSIN / CECCATO	105249 1159760	QMC/CFM	DE	01/05/2006	.037517/2006-19

ORGAO : 26246 - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 RFG. JURIDICO: EST SITUACAO SERVIDOR: ATIVO PERMANENTE

UNID.PAGADORA : 000000211 - Pro-Reitoria Desenv.Humano e Social - SC
 UNID.EXERCICIO: 000000161 - Departamento de Fisica - SC
 BANCO/AGENCIA/C.CORRENTE: 001/01453-2/000000231580-7
 LOCALIZ.: DEP.IR/SF: 02/02 T.SERV: 12

RUBRICA	R/D SEQ	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
* 00001 VENCIMENTO BASICO	R 0	1.376,09	1.376,09	1.376,09	1.376,09	1.754,81	
	9	196,58	393,16	393,16			
00013 ADIC.TEMPO SERVICO LEI 811	0	165,13	165,13	165,13	165,13	210,57	
	9	23,59	47,18	47,18			
00053 ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	1	137,60	137,60	137,60	137,60	175,48	
	9	19,65	39,30	39,30			
00130 RENDIMENTO PASEP	5		14,56				
00136 AUXILIO ALIMENTACAO	0	126,00	126,00	126,00	126,00	126,00	
00176 GRATIFICACAO NATALINA	0					7.444,85	
00220 ADICIONAL 1/3 DE FERIAS	9	283,78					
00591 GRAT.ATIV.,EXECUT/GAE LD.13	0	2.201,74	2.201,74	2.201,74	2.201,74	2.807,69	
	9	314,53	629,06	629,06			
00826 CPMF - LEI 9.311/96 - ATIV	0	0,47	0,47		0,47	0,47	
00937 GED-PLANO DE AVALIACAO/MEC	1	2.345,00	2.345,00	2.345,00	2.345,00	2.345,00	
15277 DECISAO JUDICIAL TRAN JUG	1	118,65	118,65	118,65	118,65	151,30	
82229 VANT.PEC.INDIVIDUAL-L.1069	1	59,87	59,87	59,87	59,87	59,87	
98012 DEVOLUCAO PLANO SEG.SOC -	0	1,07					
00177 ADIANT.GRATIF.NATALINA/ATI D	9					2.918,26	
31339 APUFSC-SSIND/UFSC-MENSALID	1	58,60	59,77	59,77	51,86	59,71	
	2					59,13	
98002 CONT. PLANO SEGURIDADE SOC	0	748,12	806,94	806,94	689,31	806,21	
98004 CONTR.PSS - GRATIF. NATALI	0					818,93	
98027 CONTR. PSS - FERIAS	0	31,21					
99001 IMPOSTO DE RENDA RETIDO FO	0	1.136,05	1.272,02	1.272,02	999,48	1.270,01	
99003 IRRF - 13º SAL./GRAT.NATAL	0					1.250,05	
**** TOTAL BRUTO	****	7.369,75	7.653,81	7.639,25	6.530,55	15.076,04	
**** TOTAL DESCONTOS	****	1.973,98	2.138,73	2.138,73	1.740,65	7.182,30	
**** TOTAL LIQUIDO	****	5.395,77	5.515,08	5.500,52	4.789,90	7.893,74	

DADOS DO RESPONSAVEL PELA EMISSAO
 NOME : BERNADETE QUADRO DUARTE
 MATRICULA : 26246-1465810
 DATA : 27/11/2006

* Rubricas que incidem
 no vencimento básico
 supracitadas.

LLORES RECEBIDOS

		01/05/06												TOTAL	
COD.RUB.	RUBRICA	SEQ.	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
1	1 VENCIMENTO BASICO	0					1.376,09	1.376,09	1.376,09	1.376,09	1.376,09	1.376,09	1.754,81		10.011,35
1	13 ADIC.TEMPO SERVIÇO LEI 8112/90	0					165,13	165,13	165,13	165,13	165,13	165,13	210,57		1.201,35
1	53 ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	1					137,60	137,60	137,60	137,60	137,60	137,60	175,48		1.001,08
1	73 FERIAS ANTECIPADAS-PES.PERM	9													0,00
1	176 GRATIFICAÇÃO NATALINA	0													0,00
1	177 ADIANT.GRATIF.NATALINA/ATI	9													0,00
1	220 ADICIONAL DE 1/3 DE FERIAS	9													0,00
1	591 GRAT.ATIV.EXECT/GAE LD.13	0					2.201,74	2.201,74	2.201,74	2.201,74	2.201,74	2.201,74	2.807,69		16.018,13
1	937 GED-PLANO DE AVALIAÇÃO/MEC	1													0,00
1	15277 DECISAO JUDICIAL TRAN JUG	1					118,65	118,65	118,65	118,65	118,65	118,65	151,30		863,20
	15277	2													0,00
		8													0,00
															29.095,11

LLORES CORRIGIDOS COM A PROGRESSÃO

		01/05/06												TOTAL	
COD.RUB.	RUBRICA	SEQ.	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
1	1 VENCIMENTO BASICO	0					1.541,24	1.541,24	1.541,24	1.541,24	1.541,24	1.541,24	1.541,24		10.788,68
1	13 ADIC.TEMPO SERVIÇO LEI 8112/90	0					184,95	184,95	184,95	184,95	184,95	184,95	184,94		1.294,63
1	53 ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	1					154,11	154,11	154,11	154,11	154,11	154,11	154,12		1.078,81
1	73 FERIAS ANTECIPADAS-PES.PERM	9													0,00
1	176 GRATIFICAÇÃO NATALINA	0													0,00
1	177 ADIANT.GRATIF.NATALINA/ATI	9													0,00
1	220 ADICIONAL DE 1/3 DE FERIAS	9													0,00
1	591 GRAT.ATIV.EXECT/GAE LD.13	0					2.465,98	2.465,98	2.465,98	2.465,98	2.465,98	2.465,98	2.465,98		17.261,86
1	937 GED-PLANO DE AVALIAÇÃO/MEC	1													0,00
1	15277 DECISAO JUDICIAL TRAN JUG	1					132,89	132,89	132,89	132,89	132,89	132,89	132,89		930,22
	15277	2					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
		8													0,00
															31.354,20

LLORES A RECEBER OU A RESTITUIR

		01/05/06												TOTAL	
COD.RUB.	RUBRICA	SEQ.	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
1	1 VENCIMENTO BASICO	0					165,15	165,15	165,15	165,15	165,15	165,15	-213,57		777,33
1	13 ADIC.TEMPO SERVIÇO LEI 8112/90	0					19,82	19,82	19,82	19,82	19,82	19,82	-25,63		93,28
1	53 ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	1					16,51	16,51	16,51	16,51	16,51	16,51	-21,36		77,73
1	73 FERIAS ANTECIPADAS-PES.PERM	9													0,00
1	176 GRATIFICAÇÃO NATALINA	0													0,00
1	177 ADIANT.GRATIF.NATALINA/ATI	9													0,00
1	220 ADICIONAL DE 1/3 DE FERIAS	9													0,00
1	591 GRAT.ATIV.EXECT/GAE LD.13	0					264,24	264,24	264,24	264,24	264,24	264,24	-341,71		1.243,73
1	937 GED-PLANO DE AVALIAÇÃO/MEC	1													0,00
1	15277 DECISAO JUDICIAL TRAN JUG	1					14,24	14,24	14,24	14,24	14,24	14,24	-18,41		67,02
	15277	2					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		0,00
		8													0,00
															2.259,99

valores retirados da ficha financeira e
igitados em planilhas.

MATRICULA: 0365333 IDENTIFICACAO UNICA: 003653331
 NOME : ██████████
 SIT.FUNC.: ATIVO PERMANENTE NASCIMENTO: ██████████
 FUNCAO : 0000 CARGO: 060001 V 1 DEPENDENTE: IR: 01 SF: 00
 MES/ANO SOLICITADO: DEZ2006

R/D	RUBRICA PARAMETROS	SEQ. ASS.	MES/ANO PERC.	PRAZO FRACAO	VALOR
R	00001 VENCIMENTO BASICO	0			1.541,24
R 0	00001 VENCIMENTO BASICO	6	MAI2006	001	777,33 ✓
R	00013 ADIC.TEMPO SERVICO LEI 8112/90	0			184,94
R 0	00013 ADIC.TEMPO SERVICO LEI 8112/90	6	MAI2006	001	93,28 ✓
R 2	00053 ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	1			154,12
		01	10,00		
R 0	00053 ADICIONAL DE INSALUBRIDADE	6	MAI2006	001	77,73 ✓
		21	77,73		
R	00136 AUXILIO ALIMENTACAO	0			126,00
R	00591 GRAT.ATIV.EXECUT/GAE LD.13/92	0			2.465,98
R 0	00591 GRAT.ATIV.EXECUT/GAE LD.13/92	6	MAI2006	001	1.243,73 ✓
R	00826 CPMF - LEI 9.311/96 - ATIVOS	0			0,47
R 2	00937 GED-PLANO DE AVALIACAO/MEC AT	1			2.345,00
R D	15277 DECISAO JUDICIAL TRAN JUG AT.	1			132,89
		35	3,17		
R 0	15277 DECISAO JUDICIAL TRAN JUG AT.	6	MAI2006	001	67,02 ✓
R 7	82129 VANT.PEC.INDIVIDUAL-L.10698/03	1			59,87
D 2	31339 APUFSC-SSIND/UFSC-MENSALIDADE	1			71,00
		06	1,10		
D	98002 CONT. PLANO SEGURIDADE SOCIAL	0			980,24
D	99001 IMPOSTO DE RENDA RETIDO FONTE	0			1.707,46

BRUTO : 9.269,60 DESCONTO: 2.758,70 LIQUIDO : 6.510,90

Crítica dos valores incluídos.